

„Иновативни решенија за подобрен пристап до услуги на локално ниво“

Проект на Министерството за локална самоуправа и Програма за развој на Обединети Нации - УНДП

Студија за можностите за испорака на услуги кон приватниот сектор од страна на Центрите за развој на планските региони

Финална верзија 28 јули 2014 година

Подготвиле:

Васко Карангелески, консултант и

Виолета Ц. Донели, консултант (Поглавје 4 и Прилози 4, 6)

Содржина

I. Позадина	1
II. Методологија.....	1
III. Клучни наоди	2
III.1. Клучни наоди од документациска анализа -desk review.....	2
III.1.1. Легислатива и стратегии	2
III.1.2. Институционална рамка за поддршка на приватниот сектор.....	5
III.1.3. Актуелни донаторски програми	7
III.1.4. Услуги за поддршка од приватен сектор.....	8
III.2. Клучни наоди од спроведените интервјуа.....	10
III.3. Силни и слаби страни, можности и закани	14
IV. Аспекти на човечки ресурси за предложените услуги.....	16
V. Заклучоци.....	18
VII. Препораки.....	20
VIII. Прилози	25
Прилог 1: Листа на интервјуирани засегнати страни.....	25
Прилог 2: Прашалник за интервју со ЦРПР на релевантните засегнати страни	27
Прилог 3: Прашалник за интервју со други засегнати страни	30
Прилог 4: Анализа на нови услуги и функции на Бизнес Центрите со цел утврдување на реални и остварливи цели и задачи на новото работно место и утврдување на стратегии за остварливост	32
Прилог 5: Иницијална листа на институции за поддршка на мали и средни претпријатија според регион	45
Прилог 6: Прашалник – Човечки Ресурси	52
Белешки и референци:	58

Табели

<i>Табела 1 Структура на институции за поддршка на бизнис секторот.....</i>	<i>5</i>
<i>Табела 2 Приватни и непрофитни снабдувачи на услуги за бизнис секторот.....</i>	<i>9</i>
<i>Табела 3 Силни страни за Бизнес центрите во рамки на ЦРПР.....</i>	<i>14</i>
<i>Табела 4 Слаби страни за Бизнес центрите во рамки на ЦРПР.....</i>	<i>15</i>
<i>Табела 5 Можности за Бизнес центрите во рамки на ЦРПР.....</i>	<i>15</i>
<i>Табела 6 Закани и ризици за Бизнес центрите во рамки на ЦРПР.....</i>	<i>16</i>
<i>Табела 7 Позицијата на ЦРПР.....</i>	<i>20</i>
<i>Табела 8 Препорачани функции (групи услуги) на бизнис центрите при ЦРПР.....</i>	<i>21</i>

I. Позадина

Студијата за можностите за испорака на услуги кон приватниот сектор од страна на Центрите за развој на планските региони е подготвена во рамки на проектот „Иновативни решенија за подобрен пристап до услуги на локално ниво“ на Министерството за локална самоуправа, спроведуван од страна на Програмата за развој на Обединети нации (УНДП). Примарни очекувани резултати од студијата се насоките за идните функции и услуги на Бизнес центрите, кои би се вршеле/испорачувале од страна на вработени лица со знаење, вештини и искуство за поддршка на приватниот сектор, во рамки на постојните Центри за развој на планските региони.

Како пилот центри¹ каде ќе бидат воспоставени организациските единици т.н Бизнес центри за поддршка и советодавни услуги на мали и средни претпријатијаⁱ селектирани се Центрите за развој на Скопскиот, Полошкиот, Источниот и Југо-западниот плански регион.

II. Методологија

Основна цел на Студијата е преку собирање на релевантни податоци и информации да се дефинираат нови, соодветни функции и услуги на Центрите за развој на планските региони (ЦРПР), за поддршка на приватниот сектор. Преку анализа на постојната институционална рамка и програми за поддршка на приватниот сектор, студијата ја дефинира **новата улога на ЦРПР за испорака на услуги за приватниот сектор**, финансирани од јавни средства, која е комплементарна со улогите и мандатите на другите јавни институции кои испорачуваат услуги за приватниот сектор.

Методологијата за спроведување на консултантскиот ангажман се состои од канцелариско истражување на релевантните документи, спроведени интервјуа со претставници од релевантните засегнати страни, учество на консултативни состаноци со засегнатите страни, и непосредна координација со претставници од Министерството за локална самоуправа и УНДП.

За постигнување на целите на Студијата, ангажираниот експерт ги изврши следните работни задачи и активности:

- Подготовка на листа на релевантни засегнати страни на национално, регионално и локално ниво, вклучително и јавни и останати институции кои нудат услуги за приватниот сектор;
- Преглед и анализа на легислативата и релевантни студии;
- Преглед на услугите за приватниот сектор на национално, регионално и локално ниво, кои се спроведувани од релевантните засегнати страни ;
- Составување на прашалник за засегнатите страни и спроведувања на интервјуа;
- Дефинирање на јасни функции и услуги на Бизнес центрите во рамки на ЦРПР.

Листата на релевантни засегнати страни со кои се спроведени интервјуа во периодот од 30 јуни до 12 јули 2014 година е прикажана во Прилог 2: Листа на интервјуирани засегнати страниⁱⁱ.

Заклучоците и препораките за идните функции и услуги на ЦРПР се дефинирани врз основа на следните начела:

¹ Согласно со заклучоците од Информацијата за формирање на осум регионални бизнис центри за поддршка и советодавни услуги за мали и средни претпријатија во осумте плански региони во Република Македонија (МЛС, декември 2011 г.)

- Дефинираните услуги да не се преклопуваат со постоечките услуги кои се нудат од страна на други институции на ниво на плански регион и на ниво на единица на локална самоуправа
- Новите услуги на ЦРПР да бидат дефинирани на начин да ги надополнат постојните услуги во квалитет – целисходност, применливост и додадена вредност и квантитет – зголемено мени на услуги и опфат на корисници
- Услугите подржани од државна помош да не прават дисторзија на пазарот, преку воведување на услуги кои веќе ги нуди приватниот и невладиниот сектор .

III. Клучни наоди

Клучните наоди кои се презентирани подолу се добиени преку истражување на

- постоечка документација за поддршка на бизнис секторот: национална легислатива, институционална рамка, анализа на постоечки програми и студии, донаторски проекти,
- спроведување на интервјуа со клучни засегнати страни, за согледување на тековната состојба, слабите и силните страни на ЦРПР за нудење бизнис услуги, како и согледување на можностите и заканите за нудење потенцијални услуги на приватниот сектор.

III.1. Клучни наоди од документациона анализа -desk review

Клучните наоди од анализата на документацијата вклучуваат анализа на релевантната легислатива, постоечките национални и донаторски програми за поддршка на приватниот сектор, институционалната рамка за услуги за приватниот сектор – финансиран од јавни средства, како и останати програми и институции кои нудат услуги за приватниот сектор.

III.1.1. Легислатива и стратегии

Национална легислатива за поддршка на приватниот сектор, како и регионалниот развој на Република Македонија ги вклучува следните клучни позитивни законски прописи и стратегии.

Листата на најзначајни **позитивни законски прописи**, кои се однесуваат на поддршка на приватниот сектор се следните:

- Закон за рамномерен регионален развојⁱⁱⁱ на РМ: кој ја дефинира институционалната рамка, носителите на политиката на национално и регионално ниво. Со овој закон е даден мандатот на Центрите за развој на планските региони за спроведување на политиката за рамномерен регионален развој.
- Закон за туристичката дејност^{iv}, со кој се уредува вршењето на туристичката дејност.
- Закон за иновациската дејност^v, кој го дефинира основањето на Фонд за иновации и технолошки развој (ФИТР), координиран од Министерство за образование,
- Закон за концесии и други видови на јавно приватно партнерство^{vi}
- Закон за основање на Агенција за поддршка на претприемништвото^{vii} на Република Македонија
- Закон за основање на Агенција за странски инвестиции и промоција на извозот на Република Македонија^{viii}
- Законот за основање Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој^{ix}
- Законот за технолошки индустриски развојни зони^x

- Закон за Македонската банка за поддршка на развојот^{xi}, за формирање на институцијата која дава поволни кредитни линии по преференцијални услови и субвенционирани камати.

Најзначајните **планови и програми** за поддршка на развојот на приватниот сектор во Македонија се следните:

- Програма на Владата на Република Македонија за периодот 2014 – 2018 г
- Пред-пристапна Економска Програма 2014 – 2016, подготвена од страна на Министерството за финансии
- Стратегија за регионален развој на РМ 2009-2019 година, моментално во процес на ревизија за периодот 2015-2019 година, подготвена од Министерството за локална самоуправа
- Акциски План за спроведување на Стратегија за регионален развој на РМ 2013 – 2015, подготвен од Министерството за локална самоуправа
- Програми за развој на планските региони (истечени во 2013 г., - предмет на ревизија), подготвени со учество на Министерството за локална самоуправа, Бирото за регионален развој, Советите и Центрите за развој на планските региони
- Стратегија за индустриска политика 2009-2020 година
- Програма и План за изградба на технолошко – индустриски развојни зони, изработена од Дирекцијата за ТИРЗ
- Ревидирана Национална Стратегија за развој на малите и средни претпријатија (2002 – 2013)
- Стратегија за развој на туризмот во РМ (ревидирана за периодот до 2015 г.), подготвена од Министерство за економија
- Национална Стратегија за рурален туризам 2012 – 2017, подготвена од Министерство за економија
- Национална Програма за развој на земјоделството и рурален развој за период од 2013 – 2017 г и Национална Стратегија за земјоделство и рурален развој за периодот 2007 – 2013 (предмет на ревизија) , подготвени од Министерство за земјоделство и рурален развој
- Национална стратегија за вработување до 2015 година, подготвена од Министерство за труд и социјална политика
- Акциски План за вработување на младите во РМ 2015 година, подготвен од Министерство за труд и социјална политика
- Стратегија за иновации 2012-2020, која започнува со спроведување во 2014 година, подготвена од Министерство за образование и наука

Наведените стратегии се спроведуваат преку програми и акциони планови за спроведување на Стратегиите.

Значајно да се напомене дека периодот на кој се однесува националната Стратегија за развој на мали и средни претпријатија е истечен и дека се наложува итна потреба за подготовка на овој документ за наредниот период. Истовремено, тоа претставува можност за планирање на стратешки мерки и конкретни активности за синхронизирање на улогите и мандатите на инволвираните институции вклучувајќи ги и ЦРПР за поддршка на МСП. Воедно не постои ниту валидна повеќегодишна програма за поддршка на малите и средни претпријатија. Спроведувањето на поддршката на мали и средни претпријатија се остварува преку две годишни програми, првата на Министерството за економија, изработена од Секторот за претприемништво и конкурентност на малите и средни

претпријатија, а втората како годишна програма на Агенцијата за поддршка на претприемништвото.

Регионалниот развој се остварува преку број на институции, односно националниот Совет за рамномерен регионален развој, Министерството за локална самоуправа, Советите за развој на планскиот регион, Бирото за регионален развој и Центрите за развој на планскиот регион. Улогата на Центрите за развој на планските региони е пред сè во вршење на стручните работи за развој на планскиот регион, кое вклучува и спроведување на петгодишните Програми за развој на планските региони, кои се со опфат од 2010-2015 година.

Сите постоечки Програми за развој на планските региони вклучуваат економски мерки и стратегиски цели за поддршка на малите и средни претпријатија, индустријата, вработувањето и поддршка на иновациите. Програмите за развој на планските региони се изработуваат во консултација со Министерствата, со цел усогласување со наведените национални Стратегии и програми на регионално ниво. При изработка на идните Програми за развој на планските региони би требало да се земе предвид и нивото на остварување на мерките, индикаторите и целите во економскиот развој и поддршка на конкурентноста.

Најзначајни ограничувања и ризици за процесот на регионален развој кои се согледани во стратегиите, програмите, но и извештаи^{xii} финансирани од донаторски агенции се следните:

- Недоволни финансиски ресурси од националниот буџет наменети за регионалниот развој, кои дополнително се намалуваат.
- Недоволни човечки ресурси и капацитети да го менаџираат процесот на развој на регионално но и локално и национално јавно ниво.
- Поставен системски пристап одозгора-надолу, наместо пристап одоздола-нагоре, се со цел да се постигне ефикасност и ефективност.
- Недостаток на силни партнерства меѓу засегнатите страни во процесот на спроведување, но и во процесот на идентификација на стратегиски приоритети и иновативни проекти кои ги интегрираат сите чинители.
- Недостаток на финансиска стабилност и одржливост на институциите одговорни за рамномерниот регионален развој.

Наведените ограничувања и ризици се земени како основа за дефинирање на идните функции и услуги на бизнис центрите во рамки на ЦРПР.

Клучни одлуки на Владата на РМ

Во насока на формирање на Регионални бизнис центри во рамки на ЦРПР, најзначајна е информацијата заклучоци за формирање осум (8) регионални бизнис центри за поддршка и советодавни услуги за мали и средни претпријатија во осумте плански региони, разгледана на осмата (тематска) седница на Владата на РМ, одржана на 29.8.2011 година.

Во насока на спроведување на националните програми преку ЦРПР, значајна е одлуката на Сто и педесеттата седница на Владата на РМ, одржана на 20.08.2013 година (точка 41), која предвидува **вклучување на ЦРПР во годишните програми и буџети на министерствата** и агенциите. Врз основа на Стратегијата за рурален туризам 2012-2017 Владата на Република Македонија има донесено заклучок со кој се задолжуваат Министерството за економија, Министерството за транспорт и врски, Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство, Министерство за животна средина, Агенција за промоција и поддршка на туризмот во годишните програми кои се однесуваат со финансиски импликации за разни субвенции, трансфери или договорни услуги, при реализација на истите преку јавни повици и огласи да ги вклучат и Центрите за

регионален развој, како би можеле центрите да се јават како апликанти за користење на финансиските средства од програмите. Вклучувањето на центрите во годишните програми на министерствата е предвидено да започне од 2014 година.

III.1.2. Институционална рамка за поддршка на приватниот сектор

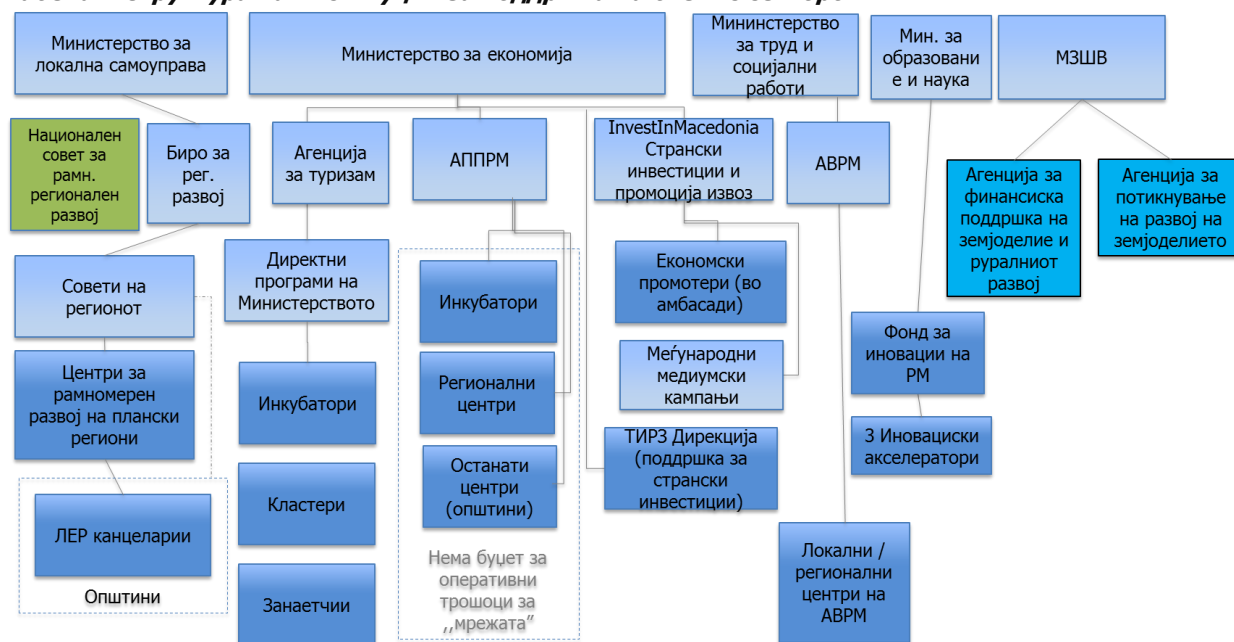
Поддршката на приватниот сектор е во директна надлежност на Министерството за економија на Република Македонија. Дополнителна одговорност за економскиот развој и поддршка на приватниот сектор имаат Министерството за труд и социјална политика и Министерството за локална самоуправа. Помала, но не помалку значајна одговорност поврзана со спроведување на програми за економски развој имаат Министерството за образование и наука и Министерството за земјоделие, шумарство и водостопанство.

Координацијата на остварувањето на приоритетите во економскиот развој се остварува од страна на Заменик Претседателот на Владата на РМ одговорен за економски прашања и неговиот кабинет.

Под Министерството за економија, клучни агенции се Агенцијата за поддршка на претприемништво- АППРМ и Агенцијата за странски инвестиции и поддршка на извозот - ИнвестинМакедонија. Дополнително Министерството за економија освен програмски активности, директно спроведува програми за поддршка на приватниот сектор, како што е Бизнис план натпреварот, поддршка на занаетчиство, туризам, кластери и инкубатори.

Структурата на институциите за поддршка на бизнис секторот од јавниот сектор е прикажана во следната табела.

Табела 1 Структура на институции за поддршка на бизнис секторот



Агенцијата за поддршка на претприемништвото – АППРМ. Основана во 2003 година со цел поддршка на претприемништвото и развојот на малите и средни претпријатија во РМ. Моментално има мал број програми, како што е ваучер системот за консалтинг услуги за фирмите, преку кои овозможува развој на постоечки фирми преку покривање до 50 % од вредноста на консалтинг ангажманот. Активно е вклучена во програмата само-вработување заедно со Агенцијата за вработување и УНДП. Останати услуги вклучуваат обуки за претприемништво за наставници и професори и информации за МСП преку активности наречени инфо-пулт.

Во минатото АППРМ добила значајна поддршка од ЕУ проекти за градење на капацитети и техничка помош, но поради недостаток на буџет и капацитети не успева целосно да ја изврши својата функција. Во агенцијата вкупно се вработени 12 лица, додека издвојувањата од буџетот на РМ се помали од проектните финансирања кои ги обезбедува агенцијата. Вкупниот буџет (оперативен и програмски) во 2014 година е околу 27 милиони денари, од кои 13 милиони денари се средства од националниот буџет (вклучително и плати за вработените и оперативните трошоци).

АППРМ ги спроведува своите активности преку тн. мрежа на **фондации и регионални центри за поддршка на мали и средни претпријатија**, од кои соработува со осум регионални Фондации и локални инкубатори. Сепак спроведувањето на активностите преку партнерите на АППРМ се остварува преку годишна тендерска постапка за избор на фондации спроведувачи, што значајно го одложува процесот на спроведување на активностите на АППРМ. Низ текот на годините формирани се 23 центри како непрофитни организации, а истите вклучуваат Фондации за развој на мали и средни претпријатија (сеуште формално функционираат во Скопје, Велес, Битола, Струмица и Куманово), Фондациите ЕСА (функционални останати во Тетово и Охрид), како и Преда Плус фондациијата во Прилеп (формирана со поддршка на Швајцарската агенција за развој). Следствено, во спроведување на поддршката од АППРМ во моментот учествуваат исклучиво осум (8) центри. Програмите од АППРМ (инфо пулт и Ваучер системот) се во рангот 3-5% од вкупниот приход и активности на постојните центри. Постоечките центри функционираат како консултантски компании и доминантно спроведуваат донаторски проекти.

Во минатото биле воспоставени *девет (9) инкубатори* во Македонија, од кои денес функционални се исклучиво ЈЕС инкубаторот во Скопје (формиран со поддршка на СИНТЕФ) и Бизнис инкубаторот Битола (формиран со УСАИД проект). Од функционалните два бизнис инкубатори, единствено ЈЕС инкубаторот е дел од мрежата на АППРМ, додека Бизнис инкубаторот во Битола во 2012 година има добиено поддршка за обуки за невработени во руралните средини во Пелагонија, како програмска активност поддржана директно од Министерството за економија.

Од **директно спроведуваната програма на Министерството за економија**, во 2007 и 2008 година Министерството има формирано *локални бизнис центри во 14 општини*, но поради карактерот на центрите (вработени во општините) истите не беа во можност да ги спроведуваат програмите и мерките на националните агенции. Добиените информации од Министерството се дека според последната проверка, ниту еден центар не нудел услуги и бил активен, иако дел од нив формално сеуште постоеле во рамките на општините, но најчесто како едно лице на кое му е доверена дополнителна дејност.

Останатите програми на Министерството за економија вклучуваат поддршка на кластерите, во 2014 година со вкупен буџет од 1.6 милиони денари за поддршка на проектите во кластерските здруженија^{xiii}. Министерството за економија во соработка со ГИЗ во 2011 година изработи Водич за кластери, кој е значаен за соодветна класификација и улогата на кластерите во економскиот развој. Соодветен прочистен преглед на кластерските здруженија сеуште не е систематизиран и достапен. Клучната програма на Министерството за економија е годишната Програма за конкурентност, иновации и претприемништво, која во 2014 година опфаќа и директна поддршка на млади претприемачи преку кофинансирање на набавки и опрема, изработка на визуелен идентитет и промотивни материјали, но и станарина во инкубатори (до 60 % од вкупни трошоци, но максимум во износ од 120.000 денари).

Агенција за странски инвестиции и поддршка на извозот – InvestInMacedonia. Основана 2005 година, иницијално одговорна како агенција за странски инвестиции, која од 2012 година добива мандат за промоција на извозот. Освен вработените во агенцијата, вклучува над 30 економски промотери во амбасадите на РМ.

Дирекција за технолошко-индустриските зони -ТИРЗ. Дирекцијата управува со ТИРЗ во име на Владата на РМ, а се грижи за ослободување од даноци, царини и другите ослободувања на инвеститорите во ТИРЗ.

Агенција за финансиска поддршка на земјоделие и руралниот развој. Активна од 2009 година, формирана со закон за основање во 2007 година, со цел поуспешна реализација на мерките на земјоделската политика и политиката на руралниот развој. Агенцијата треба да овозможи ефикасно управување со финансиските средства како од Буџетот на Република Македонија, така и со средствата од претпристапната помош на Европската Унија наменети за руралниот развој.

Агенција за поттикнување на развојот на земјоделието- АПРЗ. Основана во 1998 година во насока на давање на советодавни услуги на земјоделските стопанства, трансфер на знаења, подобрување на земјоделското производство, и реализација на аграрната политика и одржување на бази на податоци. Советодавните услуги се даваат од 30 регионални центри и работни единици на АПРЗ, распространите на целата територија на РМ.

Агенцијата за вработување на РМ- АВРМ. Агенцијата за вработување на РМ има примарен фокус на намалување на невработеноста. Во изминатиот период воведени се голем број активни мерки за вработување, вклучително и поддршка на воспоставување на нови претпријатија преку програмата за само-вработување. АВРМ ги спроведува своите активности преку 30 локални (микро-регионални) центри.

Локален економски развој-ЛЕР. Во рамки на процесот на децентрализација, од 2005 година надлежност на општините е локалниот економски развој. Во таа насока општините имаат вработени одговорни лица кои се вршат функции поврзани и со поддршка на локалниот економски развој. Најчестите активности на ЛЕР одделенијата се формулирање стратегии и програми за економски развој, подготовка и водење на проекти во општината (често и надвор од областа економски развој), како и постојана комуникација со локалните чинители од приватниот и јавниот сектор, вклучително и ЦРПР.

Центри за развој на планскиот регион – ЦРПР. Центрите за развој на планските региони се основани според Законот за рамномерен регионален развој и се функционални во сите осум плански региони. Советот за развој на планскиот регион е составен од Градоначалниците од општините во регионот, додека ЦРПР има улога да ги спроведува одлуките на советот и да ги спроведува програмите и проектите за рамномерен регионален развој. Примарно ЦРПР се финансира од буџетот на општините и од Министерството за локална самоуправа. Буџетот наменет за Центрите изнесува 10 денари по жител во регионот, односно 5 денари во Скопскиот регион. Центрите за РПР се составени од 3-5 вработени. Финансирањето на проектите се врши и преку Бирото за рамномерен регионален развој, врз основа на годишни апликации од ЦРПР.

Деловно-технолошки акцелератори (идни), предвидени да се воспостават во наредниот период со поддршка на Фондот за иновации и технолошки развој, во рамките на Министерството за образование и наука. Акцелераторите е предвидено да даваат техничка и логистичка помош во фазата на основање на старт-ап компании (од развој на деловна идеја до почетно делување), но и финансиска помош за време на периодот на акцелерација, односно максимум финансирање до 50.000 евра по проект за почетниот бизнис, односно до максимален износ од 200.000 евра за понатамошно финансирање на најдобрите компании по фазата на акцелерација^{xiv}.

III.1.3. Актуелни донаторски програми

Во изминатите години зголемен е бројот на ЕУ програми и ИПА проекти во однос на преостанатите билатерални донаторски програми кои го поддржуваат приватниот сектор и регионалниот развој. Значајни донаторски програми актуелни во моментот се следните:

Во насока на поддршка на активностите на ЦРПР во планските региони во Македонија, до овој момент најзначајни се програмите за **прекугранична соработка во рамки на ИПА – Компонентата 2**, преку која регионите и општините имаа можност да ги финансираат своите активности и да допринесат кон економскиот развој.

Во рамки на досегашната ИПА, регионалниот развој беше адресиран преку поддршка на регионалната инфраструктура (Компонента 3), но очекувано е зголемување на средствата за **јакнење на регионалната конкурентност и поддршка на туризмот како под-сектор во рамки на ИПА2 (2014 – 2020)**.

Поради ниската искористеност на европските програми како ЦИП и ФП7 не можеме да донесеме заклучок за капацитетот на искористување на овие програми, но секако претставуваат потенцијал за идно искористување, во партнерство со образовните институции и приватниот сектор и/или бизнис асоцијациите и коморите.

Програма за развој на Обединети нации-УНДП. Вклучува проекти за поддршка на услугите на локално ниво вклучувајќи иновативни облици на испорака на локалните услуги преку меѓу-општинска соработка, создавање на мрежи за инклузивен локален и регионален развој, поддршка за програмирање и спроведување на децентрализацијата, како и проекти поврзани со активните мерки за вработување, поддршка на младите и жените, во сите региони и повеќето општини во Република Македонија.

Светска банка. Проектот за развој на вештини и поддршка на иновациите е насочен кон поддршка на флексибилноста на работната сила и развојот на иновациите. Дополнително значаен е проектот за општинска инфраструктура.

ГИЗ. Клучен национален проект е „Регионален и локален развој“, кој завршува во 2014 година, а чии партнери се Кабинетот на Потпретседател на Владата на РМ за економски прашања и Министерството за локална самоуправа. Преку овој проект дефинирани се и поддржани капацитетите на национално ниво, активностите на регионално ниво и работењето на Центрите за РПР, како и бројни анализи кои се основа на тековната студија. Тематски поврзан е проектот за Мрежата на локални заедници во Југоисточна Европа (НАЛАС).

УСАИД. Повеќе години го поддржуваат економскиот развој и процесот на добро владеење во општините. Клучни проекти релевантни за услугите кон приватниот сектор се следните:

- Проект ИДЕАС за поддршка на промоција на извозот, преку градење на капацитети на агенцијата за странски инвестиции и промоција на извозот;
- Проект за експанзија на мали бизниси, фокусиран во Пелагонискиот и Полошкиот, а од неодамна и во Северо-источниот плански регион, кој работи на директна поддршка на експанзијата на малите и средни претпријатија, а трае до 2016 година;
- Младински вештини за вработување мрежа (YES Network): насочен кон јакнење на вештините за вработување, во соработка со АВРМ, средните училишта.

Швајцарската агенција за развој -СДЦ / Секретаријат за економски прашања - SECO. Во моментот го поддржуваат регионалниот развој преку проект кој го спроведува ГИЗ. Тековен најзначаен е проектот на Швајцарската агенција за развој за „Зголемување на пазарната вработливост“ кој започнува со спроведување во 2014 година и трае пет години, а поддржува три сектори: туризам, креативни индустрии и зелени бизниси.

III.1.4. Услуги за поддршка од приватен сектор

Освен јавно финансираните услуги за поддршка на приватниот сектор, постои широк спектар на профитни и непрофитни институции кои нудат услуги за развој на малите и средни претпријатија и услуги за бизнис секторот.

Вкупната листа на институции кои нудат услуги за приватниот сектор е прикажана во Прилог 3: Листа на институции со услуги за приватниот сектор. Поедноставен преглед на актерите во нудење услуги за приватниот сектор се прикажани во следната табела.

Табела 2 Приватни и непрофитни снабдувачи на услуги за бизнис секторот

Комори	Универзитетски и технолошки центри	Пост проектни институции	Приватни услуги	Секторски кластери и асоцијации
Стопанска комора	Технолошки центри	CEED Македонија	Бизнис консултанти	Кластер текстил
Сојуз на стопански комори	Кариерни центри	МРФП	Тренинг компании	Автомобилски
Северо западна комора	Услуги за бизнис	Бизнис Ангели мрежа	Приватни агенции за вработување	Креативни индустрии
Билатерални комори и асоцијации (AMCham, АНК и слични)	Услуги: -технолошки трансфер - Кариерни центри	2 ИТ Бизнис акселератори	Сметководители	МАП
Услуги: -Лобирање -Вмрежување -Информации		Услуги: - Тренинг за претприемачи - Мрежа на бизнис ангели - Фасилитирање на финансирање	Услуги: - Бизнис услуги - Тренинг на вработени - Посредување на пазарот на трудот	Услуги: - Вмрежување и лобирање - Секторска соработка - Анализи и препораки
				Туризам комора

Во рамките на ГИЗ проектот за Регионален и локален развој, изработена е база на сите институции кои даваат услуги за приватниот сектор, која треба да биде редовно ажурирана од секој од одговорните ЦРПР^{xv}.

Коморите имаат делумни активности на регионално ниво, но најавено е нивното присуство и зголемување на нивните активности во наредниот период и во планските региони. Сите наведени комори активностите ги финансираат преку членарини и проекти, додека Стопанската комора и преку јавни овластувања (издавање сертификати за потекло, АТА и слично). Прекуграничните ИПА проекти се често користени од коморите за исполнување на програмските активности.

Стопанска комора на Македонија има повеќе Регионални стопански комори, кои сите имаат Претседател на регионалната комора - претставник од бизнис секторот, додека мал дел имаат и постојано вработени лица. Во пилот регионите имаат канцеларии во Скопје за Скопскиот, во Гостивар, Тетово во Полошкиот; Берово, Кочани и Штип во Источниот, и во Кичево и Охрид во Југо-западниот регион. Стопанската комора работи на јакнење на присутноста и активностите на регионалните комори, кои ќе овозможат нудење на услуги кои сега ги нуди исклучиво националната Стопанска комора (Сертификати и јавни овластувања, едукации, анализи и лобирање).

Сојузот на стопански комори на Македонија е примарно фокусиран на развој на малите и средни претпријатија. Во регионите е присутен преку локални бизнис клубови, водени од активни претпријатија членови во регионот, со канцеларија за информации и состаноци. Такви центри се воспоставени во Охрид, Тетово, Штип, Битола, Прилеп, Гевгелија и Струмица.

Стопанската комора на северозападна Македонија има канцеларија само во Скопје, но е присутна со членството особено во северозападна и западна Македонија, па голем број од активностите со лоцирани таму. Имаат искуство со проекти од прекугранична соработка со Р. Албанија и Р. Косово.

Значајно е да се напомене дека учеството на различните клучни засегнати страни се разликува според плански регион. Додека во Скопскиот плански регион сите овие институции се присутни, во голем дел од останатите региони само дел од приватните и јавните институции се присутни и активни.

III.2. Клучни наоди од спроведените интервјуа

Спроведените интервјуа со засегнатите страни овозможија дополнителна елаборација, ажурирање на податоците од иницијалната документациона анализа, како и согледување на перцепциите и ставовите на различните засегнати страни.

Центрите за регионален развој се воспоставени во сите статистички региони. Бизнис центрите во рамки на ЦРПР за кои Министерството за локална самоуправа има обезбедено финансирање за вработување на едно (1) лице во период од шест (6) месеци и почетно демонстрирање на новите функции/услуги ќе бидат воспоставени во следните плански региони: Скопскиот, Полошки, Источниот и Југо западниот плански регион.

➤ **Моментална состојба на Центрите за развој на планските региони**

Во моментот бројот на вработени во ЦРПР на пилот планските региони за воведување на услуги за приватниот сектор се Скопски – 4 вработени, Источен – 5 вработени, Југо-западен – 5 вработени, Полошки – 3^{xvi} вработени лица.

Приоритетните проекти ги определува Советот на регионот, а најголемиот број на проекти досега се поврзани со проектна документација за регионална и локална инфраструктура. Поголемиот дел од ЦРПР немаат искуство со проекти и активности поврзани со економскиот развој, односно поддршка на приватниот сектор. Најзначајно искуство има ЦРПР во источниот плански регион, преку активности финансирани од проекти од ГИЗ и ИПА прекугранична соработка со Бугарија^{xvii}.

Финансирањето е пред се од општините и Министерството за локална самоуправа (со намалување на учеството на Министерството во секоја следна година). Меѓутоа голем дел од ЦРПР се соочуваат со предизвик во наплата на членарините од основачите, односно од општините. На пример, ЦРПР во југо западниот регион моментално има побарувања од 9 милиони денари, од кои 5.7 милиони денари^{xviii} се побарувања од општините заклучно со 31.12.2014 година. Ова укажува на потребата од подобрување на постоечкиот механизам за финансирање на основните функции на ЦРПР, додека во тек на студијата се изработува Стратегија за финансиска одржливост на ЦРПР од страна на ГИЗ.

Формалниот статус на регистрација на ЦРПР е *единици на локална самоуправа*, што предизвикува согледување на ЦРПР од страна на другите засегнати страни како јавна администрација, слична на општинската администрација. Од друга страна оневозможува учество во проекти освен како единица на локална самоуправа, но и ги ограничува спроведувањето на националните програми преку ЦРПР.

Следствено, ЦРПР имаат ограничени можности но и капацитети за значајно зголемување на обемот на услуги и активности, особено кога ќе се земе предвид нивниот човечки и финансиски капацитет. Воедно, канцелариите на пилот ЦРПР се земени под наем, што претставува дополнително финансиско оптоварување.

➤ **Оперативна соработка со општините**

ЦРПР имаат интензивна соработка со општините, особено со Градоначалниците кои се во регионот и членуваат во Советот.

Постојана комуникација и соработка ЦЕПР остваруваат со одделенијата/секторите за локален економски развој- ЛЕР во општините. Сите активности и повеќето информации кои регионите ги споделуваат а се однесуваат на ЛЕР се генерираат преку општинските службеници одговорни за ЛЕР.

Според дел од засегнатите страни истакнато беше влијанието при определување на приоритетите за ЦРПР во рамки на Советот на планскиот регион, особено при изборот на проекти за аплицирање во Бирото за регионален развој, каде позначајно влијание е видно од страна на Градоначалниците од поголемите општини или кои се поактивни, а приоритетите досега најчесто биле поврзани со проекти од инфраструктура, а помалку во насока на поддршка на приватниот сектор.

➤ **Соработка со Министерства и национални агенции**

ЦРПР имаат најинтензивна соработка со Министерството за локална самоуправа, кое е согледано како примарна национална институција за соработка со Центрите. Исканите предлози за унапредување на соработката со Министерството за локална самоуправа се однесуваат претежно на потребата од почести теренски посети и запознавање со активностите на ЦРПР од страна на Секторот за регионален развој во Министерството.

Според нивото на соработка, беше истакнато и Министерството за животна средина и просторно планирање бидејќи ЦРПР се вклучени во процесот на изработка на планови за регионално управување на отпад, за кое има назначено одговорни лица во Центарот.

Највисоко е оценето нивото на соработка и професионално разбирање меѓу Бирото за регионален развој и ЦРПР.

Соработката на ЦРПР со останатите Министерства и национални агенции, освен двете наведени, е на ниво на повремени комуникација и информирање за тековни активности, услуги и програми.

Дополнителен фактор кој ја отежнува соработката е *немањето можност за спроведување на националните програми* преку ЦРПР поради формалниот статус на Центарот како единица на локална самоуправа, иако постои соодветна одлука на Владата во август 2013 година. Досега националните институции и агенции соработувале со Центарот како преносител на информации на локалните засегнати страни или во насока на барање на информации за регионот. Барањата на податоците се засновани на очекуваното постоење на регионални бази на податоци кои ЦРПР имаат да обврска да ги водат и одржуваат, но досега овие бази на податоци не биле целосно интегрирани на ниво на регион според предвидениот првично замислен формат.

➤ **Плански и проектни документи поврзани со приватниот сектор**

Центрите за РПР работат според петгодишна програма за рамномерен развој на регионот. Овие програми имаат стратески цели и предвидени активности и проекти за економски развој, но не сите претпоставуваат директно спроведување од ЦРПР.

Дополнително на Програмата за развој на соодветниот регион, ЦРПР имаат изработено и специфични тематски програми за развој на туризмот, мапирање на инвестициите и слично. Клучни документи во пилот регионите се следните:

- Скопски регион: Стратегија за развој на туризмот на Скопскиот регион, Стратегија за развој на мали и средни претпријатија на Град Скопје (не на регион), Студија за инвестициски потенцијал на Скопскиот регион.
- Југо западен регион: Стратегија за туризам, имаат мапирано секторски засегнати страни за енергетска ефикасност, туризам, мали и средни претпријатија.
- Источен регион: Стратегија за туризам (во изработка), Интеграција на ГИС на ниво на регион за сите 11 општини (интегрирани просторен план, ГУП, ДУП) Проекти за формирање кластери за ориз и винска индустрија, во тек формирање на регионален кластер на креативните индустрии .
- Полошки регион: Туристичка мапа на Полог регионот, Проекти за пракси и обуки за невработени лица.

➤ **Институционален формат на Бизнес центрите**

Во интервјуата со претставници од Министерството за економија и Кабинетот на заменик Претседателот на Владата на РМ одговорен за економски прашања беше посочено дека иницијално постоеле различни очекувања од прифатениот формат за регионалните бизнис центри, иако истиот се потпира на одлука на Владата. Посочениот ризик (кој го адресира оваа Студија) е во случај услугите на Бизнес центрите во рамки на ЦРПР да бидат паралелни со постоечките активности на други агенции, кои наместо дополнување би се конкурирале, во состојба кога буџетските финансирања се минимални и за постоечките владини агенции, како што е АППРМ.

➤ **Терминологија која создава впечаток на преклопување и конкуренција**

Насловот регионални **бизнис** центри сам по себе предизвикува различни толкувања од различни засегнати страни. Претставниците од приватниот сектор и од институциите кои вршат директна поддршка на малите и средни претпријатија првично ги доживеаја идните активности како конкуренција на сопствените услуги, иако немаа јасна претстава кои се тековните и кои се предвидените услуги на бизнис центрите во рамки на ЦРПР.

Повеќето засегнати страни сметаат дека регионалните бизнис центри во рамки на ЦРПР *не треба да нудат директно услуги на претпријатијата*, особено не услуги кои веќе се нудат од приватниот сектор или други јавни институции (пример: изработка на бизнис планови, обуки за пишување проекти или бизнис вештини).

➤ **Очекувања на засегнатите страни**

Дискусијата со засегнатите страни генерираше широк опфат на потенцијални функции и услуги на регионалните бизнис центри во рамки на ЦРПР, кои би можеле целосно да се спроведат само доколку се зголеми капацитетот на вработените во ЦРПР и обезбеди одржливо финансирање (од јавни средства) за тимот кој би работел на предложените услуги.

Следствено, *предлог е новите услуги насочени кон приватниот сектор да се воведуваат постепено*, особено преку користење на веќе постоечки институции во регионот, на локално и на национално ниво, при што центрите би имале примарно координативна и комуникациска улога во насока на усогласување на потребите и барањата и информирање на засегнатите страни (информирање на локалните чинители во економскиот развој за национални програми и мерки; координација на институциите на регионално ниво во насока на регионален развој и слично)

Јасно беа искажани очекувањата за зголемено финансирање со јавни средства за поддршка на економскиот развој на локално и регионално ниво, и очекувањата на улогата на ЦРПР за постигнување на поставените цели за економски развој во Програмите за рамномерен регионален развој. Од страна на претставниците на бизнис асоцијациите и коморите *соговорниците го натценуваат човечкиот и финансискиот капацитет на ЦРПР*, што можеби произлегува од недоволна запознаеност со тековниот капацитет на Центрите во однос на иницијално планираниот при нивно формирање. По пилот фазата предлозите се во насока да се обезбеди буџет за вршење на приоритетните функции и услуги, и постепено да се воведува целиот спектар услуги паралелно со обезбедувањето на одржливо финансирање.

➤ **Препознатливост на Центрите**

Центрите за регионален развој се генерално препознаени како релативно нови институции, иако нивото на нивна препознатливост од страна бизнис секторот варира од регион во регион. По однос на услугите во насока на поддршка на приватниот сектор, начелно истите *не се препознаени како релевантни институции*, што произлегува и од малиот број на досегашни активности во овој дел. Претставниците на бизнис секторот ги споделија своите очекувања Центрите за регионален развој да вршат примарно

информативна улога на регионално ниво за националните програми и мерки, како и можноста за заедничко настапување и соработка за позначајни донаторски и национални проекти каде што корисник е приватниот сектор. Беше искажан интерес за соработка со ЦРПР во насока на поддршка на тековните планови на коморите за позначајна регионална застапеност и нудење на услуги во општинските бизнис центри или регионални бизнис комори кои сега ги нудат на национално ниво.

Претставниците на бизнис секторот во моментот ги согледуваат ЦРПР како продолжена локална самоуправа и не можат да ја согледаат потенцијалната улога во директната поддршка на приватниот сектор. Ваквата перцепција ги ограничува очекуваните резултати од разгледуваните услуги насочени кон директна соработка со претпријатијата.

Следствено на постојната перцепција, новите вработени во регионалните бизнис центри би вршеле услуги кон приватниот сектор во соработка со другите постоечки чинители: коморите, универзитетите, фондации и здруженија на граѓани, при што опфатот на услугите за приватниот сектор би бил побрз и позначаен. Особено значајно е вработените да остварат веднаш професионални релации со другите значајни страни присутни во регионот, како би се остварила соработка веднаш.

➤ **Создавање на институционален амбиент за поддршка наспроти давање директни услуги на приватниот сектор.**

Од страна на засегнатите страни беше укажано дека нудењето на директни услуги на бизнис секторот (подготовка на бизнис планови, физибилити студии и друга документација за кредитирање и сл) не е очекуваната улога на регионалните бизнис центри и дека е потребно истите да се фокусираат на создавање на институционален амбиент за поддршка на приватниот сектор. Беше укажано дека вработените во Бизнис центарот треба да бидат проактивни, присутни на терен односно редовно да ги посетуваат регионалните и националните институции за поддршка на приватниот сектор, особено коморите, бизнис асоцијациите, релевантните факултети, регионалните бизнис центри во мрежата на АППРМ, центрите на АВРМ и слично.

➤ **Истакната потреба од регионална координација**

Позначајниот број на засегнати страни ја искажаа потребата од регионална координација и комуникација, како примарна очекувана улога од ЦРПР во регионот. Во насока на поддршка на регионалните Бизнис центри јасно искажани се:

- Потребата од координација на активностите помеѓу националните агенции на регионално ниво. Пример: усогласување на активностите на ИПАРД, АППРМ, АВРМ, Завод за статистика, Централен регистар, ЛЕР на ниво на регион.
- Вклучување во перманентна комуникација за планирање, мониторинг и мерење на економскиот развој во регионот, преку соработка со комори, бизнис асоцијации, инкубатори, универзитети, акселератори, фондации и здруженија.
- Регионална координација на секторски активности, особено во областа на туризмот и регионални специфични сектори.
- Информации за засегнатите страни во регионот за нови мерки и политики на национално ниво (Пример: ИПА2, ИПАРД, антикризни мерки на Владата, програми на Министерствата за економија, труд и социјала и слични).
- Консолидација на податоци на регионално ниво за потребите на национални јавни институции. Пример: Систематизација и ажурирање на локации за инвестиции за потребите на Агенцијата за странски инвестиции.

➤ **Планирање и мониторинг на мерките и индикаторите за рамномерен економски развој**

Стратегијата за рамномерен регионален развој е во процес на ревизија, а во тек е *изработка на петгодишни Планови за рамномерен регионален развој* за секој од планските региони. Бизнес центрите би можеле активно да се вклучат во процесот на партиципативна подготовка на овие документи обезбедувајќи притоа активно учество на бизнис заедницата и засегнатите страни, а со цел да се стекне прецизен увид во потребите на приватниот сектор во регионот и да се ко-дизајнираат соодветни мерки и активности за задоволување на овие потреби.

Следењето на остварувањето на очекуваните резултати за развој на планскиот регион во однос на планирањето било периодично, а оценето е дека досега е вршено на несистематичен начин. Една од најрелевантните функции кои можат да ги вршат вработените во регионалниот бизнис центар е постојано да ги следат, мерат и оценуваат постигнувањата на целите поврзани со приватниот сектор во програмските документи за регионален развој. Според информации од интервјуата, рамка за мониторинг на индикаторите и мерките е во процес на поставување од проектот на ГИЗ кој го поддржува локалниот и регионалниот развој.

За потребите на ефикасно следење, неопходна е *изработка и ажурирање на регионална база на податоци за бизнис секторот и економските параметри*, усогласена со регионалните институции и засегнати страни.

➤ **Недостаток на соодветни регионални институции од приватниот и непрофитниот сектор**

Координацијата на регионално ниво е една од примарните идни функции како потреба на засегнатите страни. Меѓутоа во голем дел од регионите не сите институции се присутни и тие што се присутни не се секогаш функционални. Националните комори јасно ги искажаа своите потреби за регионална застапеност и тековни планови за развој на регионални центри на коморите, но засега истите најчесто се само формално постоечки или воопшто не постојат.

ЦРПР не може да влијае на воспоставување на потребните локални институции на регионално ниво, како што е недостаток на центри кои соработуваат со АППРМ или регионални инкубатори и стартап центри, но може да помогне индиректно преку соработка со нивните локални канцеларии. Односно освен локалните, истото се однесува и на постоењето на мрежите на националните институции. На пример Источниот плански регион нема Фондација за поддршка на мали и средни претпријатија која би ги спроведувала постојните програми за ваучер и инфо-пулт на АППРМ. Потенцијално во иднина би можело да се разгледа улогата на Бизнис центарот при ЦРПР, доколку се одобри спроведување на активни мерки од наведените национални програми на ЦРПР.

III.3. Силни и слаби страни, можности и закани

Клучните наоди искажани во анализа на документацијата и институционалната поставеност и произлезени од интервјуата со засегнатите страни, се сумирани во следната анализа на силни и слаби страни, можности и закани.

Целта на анализата на силни и слаби страни е да се воочат интерните слабости и предности, додека од можностите да се согледаат потенцијалните насоки и ризици. Овие анализи придонесуваат соодветно да се позиционираат идните услуги и регионални бизнис центри во рамките на ЦРПР.

Табела 3 Силни страни за Бизнис центрите во рамки на ЦРПР

Силни страни

- Прецизно зададен мандат за рамномерен регионален развој, произлезен од Законот за рамномерен регионален развој

Силни страни

- Стратегијата за рамномерен регионален развој 2009-2019 и пет годишни програми за планскиот регион вклучуваат поддршка на приватниот сектор и сет на економски мерки и таргети
- Воспоставување на Бизнис центрите во рамки на ЦРПР со одлука на Влада на РМ донесена врз основа на претходно направена анализа со препораки
- Воспоставување на бизнис центар во рамки на постоечки институции, наспроти создавање на целосно нови институции
- Одлична комуникација со општините, а особено со ЛЕР единиците
- Обезбедено финансирање во почетен период од 6 месеци
- Значајно искуство на ЦРПР во спроведување на проекти кои придонесуваат во одржливост на центрите, како основа за проектна партнерска соработка со приватниот сектор или каде приватниот сектор е краен корисник на проектите

Табела 4 Слаби страни за Бизнис центрите во рамки на ЦРПР

Слаби страни

- Неодостаток на одржлив систем за долгорочно финансирање на покомплексни активности на ЦРПР
- Недостаток на тековен капацитет и вештини на вработените за испорака на пообемни услуги за приватниот сектор
- Ниско ниво на препознатливост како партнер – подржувач на приватниот сектор во регионот
- Незначително досегашно искуство на ЦРПР за испорака на услуги за приватниот сектор и други облици на соработка со него

Идните можности и закани за Бизнис центрите во рамки на ЦРПР се прикажани во продолжение.

Табела 5 Можности за Бизнис центрите во рамки на ЦРПР

Можности

- Државни програми финансирани од државниот буџет преку различни министерства/агенции и нивно комбинирање, односно вклучување на ЦРПР во годишните програми и буџети на министерствата и агенциите според одлуката од август 2013 година
- Кофинансирање на активности со локалната самоуправа во насока на остварување на регионални проекти од интерес на дел од општините во регионот
- Вклучување на бизнисот во изработка на новите програми за рамномерен економски развој, и остварување на повеќекратни ефекти вклучувајќи попрецизно дефинирање на предизвиците и потребите на приватниот сектор и истовремено зголемување на препознатливоста на ЦРПР
- Користење на фондови од ИПА2 за локална и регионална конкурентност, вклучително и развој на туризмот како прва мулти-секторска програма
- Соработка со непрофитниот сектор (фондации и здруженија на граѓани, Универзитети) за заеднички настап на проекти, мобилизирање на средства и спроведување на проекти во насока на регионалниот развој.
- Наменски средства од различни секторски и тематски фондови и финансиски инструменти на национално ниво, како што е вклучување во спроведувањето на активности на Фондот за иновации
- Остварување улога на значаен субјект во регионот преку остварување на ефективно и ефикасно влијание врз локалниот и регионалниот институционален амбиент за поддршка на приватниот сектор
- Промена на форматот на формална регистрација на ЦРПР, што би овозможило да бидат корисник на поголем опфат на средства од различни извори (донатори, национални,

Можности

општински).

- Остварување јавно приватно партнерство со претставници на приватниот сектор, како начин на финансирање и остварување на проектите од Програмите за рамномерен регионален развој на планскиот регион

Табела 6 Закани и ризици за Бизнис центрите во рамки на ЦРПР

Закани

- Создавање на натпревар со други јавни и непрофитни институции за ограничени средства од државните програми, буџетот на локалните самоуправи, наменските средства од секторски и тематски фондови на национално ниво, донации и спонзорства од приватниот сектор и донаторски проекти.
- Преклопување на услугите со постоечки јавни, приватни или непрофитни институции во регионот
- Резерва кон ЦРПР на линиските министерства и агенции за можната улога на центрите во спроведување на нивните програми
- Вработување на лица со несоодветен профил и квалификации во новите организациски единици – Бизнис центри
- Поради фактот дека се работи за јавна институција и потребата да не се направи дисторзија на пазарот на услуги – не е соодветно да се очекува дека најголем дел од средствата за вршење на функциите ќе се остварат преку само-финансирање односно преку директни услуги за приватниот сектор и наплата на тие услуги

IV. Аспекти на човечки ресурси за предложените услуги

Согласно утврдените функции и услуги од страна на Бизнис центрите кои се подетално опишани во наредното поглавје од аспект на менаџмент на човечки ресурси неопходно е дефинирање на бизнис стратешки цели и задачи и детални задачи и активности на секоја од функциите со цел стратешко планирање и менаџмент на човечки ресурси. Само по дефинирањето на стратешките цели и задачи и дополнително земање на предвид и на финансиски анализи за истите, ќе може да се утврдат потребни работни позиции за остварување на истите.

Со цел спроведување на функциите и услугите неопходно е разгледување на многу фактори и првенствено стратешко дефинирање на мандатот, обемот, улогата и надлежноста на Бизнис центрите. Особено на нивната улога како главни тела на регионално ниво за планирање, координирање, мониторирање, синхронизирање на активности и информирање - едуцирање за поддршка и развој на приватен сектор на регионално ниво.

Некои функции подразбираат многу активности и стратешки одлуки од страна на МЛС, од кои понатаму би можеле да се утврдат повеќе позиции на работни места. По ревизијата на стратешките одлуки, цели и задачи од можните задачи на работно место треба да се изберат приоритетните за наредните шест месеци за описот на работното место. При одбирањето на задачите за описот на работното место треба да земе предвид и финансиска одржливост – класификација на работното место, плата, и трошоци кои Центрите би можеле да ги предвидат согласно задачите како и импликациите врз постоечката организациска структура – постоечките работни места. Детален опис и обем на активностите, задачите и прашањата поврзани со истото е даден во Прилог бр. 4.

За спроведување на утврдените функции и услуги на Бизнис центрите утврдена е изработка на база на податоци како средство за остварување на другите функции и услуги. Согласно, обемот на истата зависи од обемот и целта на другите функции.

Согласно постоечката структура, ЦРПР веќе ја имаат координативната и комуникациска и информативно – едукативната улога на регионално ниво, но во различен обем и за различни цели. Проектниот менаџмент е главна функција на ЦРПР. Функцијата на планирање и мониторинг е со различни цели од дефинираната за Бизнис центрите. Прилог бр. 4 содржи детален опис на постоечки задачи на Координаторот за развој во ЦРПР - слични или поврзани со новите функции и поделени согласно новите функции и услуги.

Постоечка структура на Центрите за развој на плански региони

Центри	Работно место	Број
Скопски	Координатор за развој	1
	Советник за норматива, јавни набавки, финансиски и административни работи	1
	Советник за административно технички работи	1
Источен	Координатор за развој	3
	Координатор за нормативна дејност, јавни набавки, финансиски и општи работи	1
Југозападен	Координатор за развој	3
	Администратор	1
Полошки	Координатор за Развој	2
	Администратор	1

Согласно анализата, утврдени се остварливи задачи за новото работно место, кои не зависат од предуслови и кои ЦРПР би можеле да ги спроведуваат во наредните шест месеци. Секако од можните остварливи ќе треба да се филтрираат согласно обемот најклучните. Со оглед на тоа што функциите - информативно - едукативна, анализа и синтеза, планирање и мониторинг^{xix} подразбираат предуслови за кои е потребно подолгорочно планирање, обезбедување на финансиски средства и комплексна координација на многу внатрешни (јавни) и надворешни ентитети, функцијата на *проектен менаџмент*, ЦРПР би можеле да ја спроведуваат без обезбедување на комплексни предуслови. Сите Координатори за развој во ЦРПР ја вршат оваа функција. Разликите помеѓу Центрите се во бројот на извршители, обем, број и вид на спроведени проекти во целост, како и поврзани со развој и поддршка на приватен сектор. Покрај тоа, сите координатори имаат координативна и комуникациска улога со различни надворешни и внатрешни контакти. Иако, надворешните контакти се разликуваат по обем и вид од оние предвидени со новите функции^{xx}, Координаторите сепак имаат веќе остварено контакти со здруженија, меѓународни организации и преставници од приватен сектор, и некои агенции и инкубатори во рамките на спроведуваните проекти. Некои од проектите се спроведени со стратешки партнества.

Компарација на новите со постоечките функции на Координаторите би можела да се направи по утврдувањето на новото работно место. Новото работно место зависи и од класификацијата и стратешки и финансиски параметри, кои дополнително треба да се спроведат. Доколку веќе е предвидена плата за вработениот за одредено време, работните задачи треба да се изберат соодветно. Во ЦРПР нема систем-политика на класификација на работни места, што претставува дополнителен предизвик за класифицирање на новото работното место, а утврдувањето на другите работни позиции на Бизнис центрите е невозможно без истата. Подетални прашања и аспекти од областа на човечки ресурси ќе бидат разработени во Извештајот за Измена на Правилниците за Систематизација – описот на новото работно место. Особено заради поврзаноста на Систематизацијата со други фундаментални политики и системи.

Заради тешката финансиска состојба, чиј обем се разликува, некои од Центрите предлагаат ангажирање на еден од постоечките Координатори за развој за вршење на функцијата на новото работно место, поточно Источниот и Полошкиот.

Центрите за Развој на Струшкиот и Полошкиот Плански Регион се наоѓаат во особено тешка финансиска состојба, а вработените немаат примено подолго време плата. Оваа ситуација има мотивациони импликации врз вработените, а дополнително би имала импликации и врз новиот извршител.

Задачите и должностите на Координаторите за Развој се исти во сите Центри со мали несуществени разлики. Разлики постојат во преформансите на извршителите согласно нивни претходни искуства. Некои се примени во Центрите од самото отварање во Центрите, некои се примени со претходно искуство од областа, а некои без искуство со обезбедена обука на работно место.

Согласно одлуките за организација на администрација на Центрите^{xxi}, за работните односи на вработените се применуваат одредбите од Законот за работни односи и другите прописи во согласност со тој закон, а Раководителот^{xxii} одлучува за правата, должностите и одговорностите на вработените. . Согласно ЗРО предвидена е постапка за интерна и надворешна регрутација и селекција. По ревизијата и филтрирањето на задачите за новото работно место би можеле точно да се мапираат задачите кои веќе се извршуваат. Треба да се земе во предвид законската постапка, целокупните барања, слободата на избор на извршителите, како и препораката на Раководителите за извршителите согласно постоечките планови и потребата од спроведувањето на тековните активности и политиките за истото.

V. Заклучоци

При создавањето на нови институционални облици за остварување на јавниот интерес и испорака на јавни услуги секогаш се поставува прашањето за нивната целисходност и оправданост односно која е додадената вредност земајќи ја предвид постојната состојба.

Формирањето на Регионалните бизнис центри во осумте плански региони е засновано на одлука на Владата на Република Македонија на осмата (тематска) седница, одржана на 29 август 2011 година. При донесување на одлуката користени се споредбени анализи од ГИЗ-РЕД за постојната состојба со услугите за поддршка на приватниот сектор во планските региони во Македонија. Од таа причина оваа студија е фокусирана на дефинирање на новите функции и услуги на веќе определен облик – т.н регионални бизнис центри, и тоа на начин кој ќе гарантира висок степен на комплементарност со постојните услуги за приватниот сектор, ќе ги минимизира сите ризици од преклопување и ќе допринесе за проширување на спектарот на услуги за приватниот сектор и неговиот развој на ниво на плански регион.

Од страна на засегнатите страни, а особено од приватниот сектор, Регионалните бизнис центри во рамки на ЦРПР барем во моментов се претежно согледани како обид за проширување на јавните институции на локално ниво. Исто така, засегнатите страни се јасни и прецизни дека треба да се избегне испорака на директни услуги на бизнис секторот (подготовка на бизнис планови, физибилити студии и друга документација за кредитирање и слично) и дека е потребно новите функции и услуги да се фокусираат на создавање на ефикасен и ефективен институционален амбиент на ниво на плански регион за поддршка на приватниот сектор. Посебно поглавје од оваа студија е посветено на анализа на постојната состојба со капацитетот на ЦРПР и може да се заклучи дека барем во моментов ЦРПР располагаат со мал број на вработени лица (меѓу останатото и поради законските ограничувања) и се соочуваат со сериозен предизвик по однос на одржливото финансирање на нивните тековни функции. Постојната сегашна состојба

преставува ограничувачки фактор за нудење на услуги од поголем опфат за малите и средните претпријатија во регионите.

Притоа, треба да се земе предвид дека постојат бројни институции кои веќе даваат услуги на приватниот сектор во регионите, но на фрагментиран начин, во ограничен обем и со ограничено влијание врз перформансите и севкупниот развој на приватниот сектор. Оттаму и заложбата, новите функции и услуги на ЦРПР да бидат дефинирани на начин да ги надополнат постојните услуги во квалитет – целисходност, применливост и додадена вредност и квантитет – зголемено мени на услуги и опфат на корисници.

Продлабочениот увид во постојната состојба докажува дека потребите на приватниот сектор на локално и регионално ниво не се потполно задоволени и при тоа како приоритетни нови услуги се наметнуваат оние услуги со кои ќе се адресираат воочените тесни грла како што е недостатокот на соодветна координација на активностите поддржани со јавни средства, ефективност на пристапот до информации и зголемување на степенот на учество на приватниот сектор во носењето на соодветни одлуки на локално и регионално ниво. Поради нивните силни страни и можностите кои им се на располагање регионалните бизнис центри во предвидената институционална форма (во рамки на ЦРПР) логично се наметнуваат за улогата на координатор на активностите на регионално ниво кои се спроведуваат од страна на националните институции и организации и нивните мрежи на локално и регионално ниво, но и да ја забрзаат/олеснат комуникацијата на националните со локалните институции и организации како и со приватниот сектор.

Регионалните бизнис центри во рамки на ЦРПР се природно најсоодветни за вклучување во планирањето и следењето на степенот на рамномерниот економски развој, особено во комуникацијата со бизнис секторот, но и во планирањето и мониторингот на регионалните индикатори за економски развој и развој на претприемништвото и економските сектори.

За спроведувањето на функциите и услугите на Бизнис центрите неопходен е стратешки и сеопфатен пристап и првенствено стратешко дефинирање на мандатот, обемот, улогата и надлежноста на Бизнис центрите. При дефинирањето на нивната улога како главни тела на регионално ниво за планирање, координирање, мониторирање, синхронизирање на активности и информирање - едуцирање за поддршка и развој на приватен сектор на регионално ниво, треба да се земат во предвид многу стратешки прашања, фактори и политики, чие дефинирање ќе овозможи основа за систематизиран одржлив регионален развој.

VII. Препораки

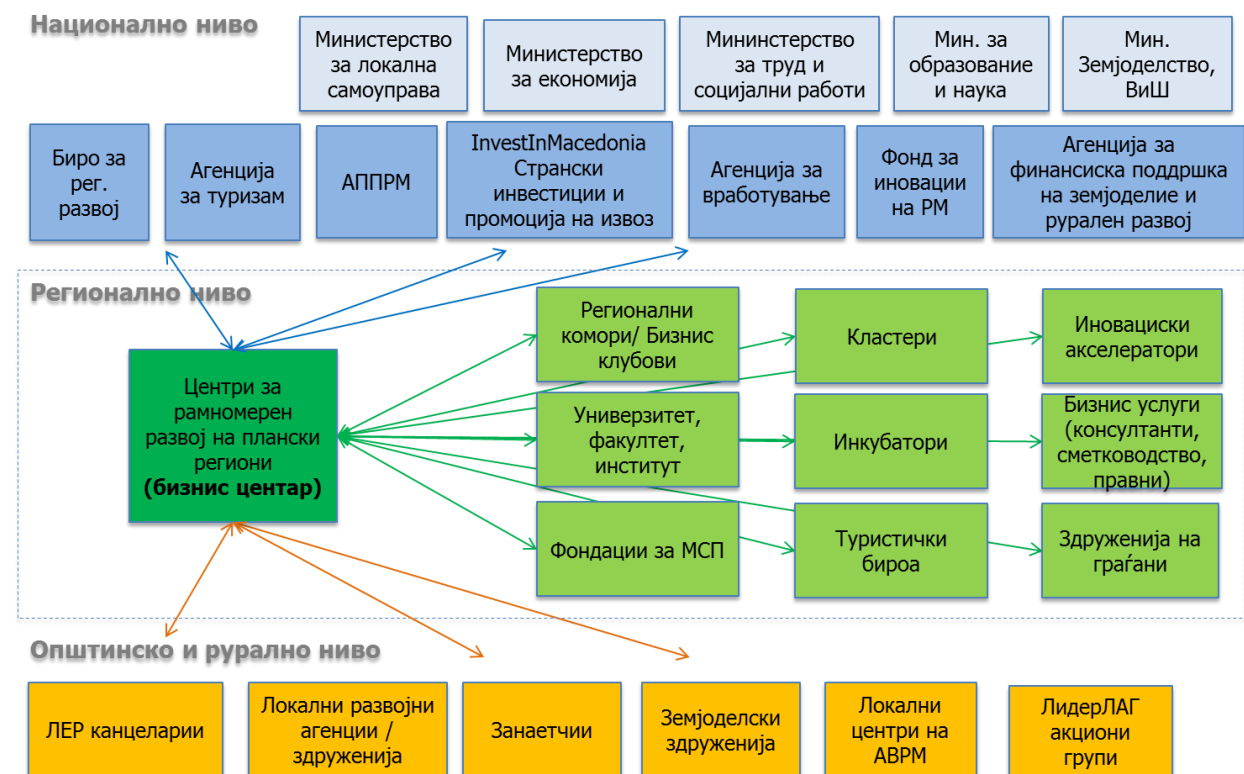
Групите на услуги на Регионалните бизнис центри се дефинирани според барањето за нивно интегрирање во сетот на вкупни услуги на Центрите за развој на планските региони.

Од причини што околностите и состојбата со снабдувачите на услуги кон приватниот сектор не е еднаква во четирите пилот региони, тежиштето на функциите и групите услуги би се разликувало според регионот и потребите во истиот.

Примарни целни групи се претпријатијата во регионот, **кои би се допреле индиректно** преку постоечки комори, бизнис асоцијации, кластери и инкубатори/бизнис центри / бизнис акселератори, како и образовни институции, локални фондации и невладини организации кои нудат услуги за приватниот сектор.

Позицијата на ЦРПР во аспект на предложените услуги за бизнис секторот е прикажана во следниот приказ.

Табела 7 Позицијата на ЦРПР



Во насока на ефикасно, ефективно, релевантно и влијателно нудење на одржливи услуги од страна на Бизнис центрите во рамки на ЦРПР, ги назначуваме следните приоритетни теми за адресирање од националните и регионалните институции:

- Подигнување на свесноста за постоење и активностите на ЦРПР кај бизнис секторот и претставниците од бизнис секторот како прв приоритет. Засега се итото претставува ограничувачки фактор како од страна на бизнисот кој нема јасни очекувања од ЦРПР, но и од страна на општините кои на ЦРПР гледаат како на „надворешни канцеларии“ на општината. Со подигање на свесноста се очекува и намалување на перцепцијата за конкурентност во услуги со постоечките институции и организации на национално и локално ниво.
- Јакнење и соодветно спроведување на механизмите за наплата на побарувањата на ЦРПР, особено од страна на општините основачи, по можност со интервенција и на Министерството за локална самоуправа а по потреба и Владата на РМ.

- Актуелизирање на одлуката за користење и спроведување на националните програми и активности на регионално ниво, со соодветни буџетски импликации^{xxiii} со цел истата да започне од 2015 година позначајно од 2014 година.
- Потенцијална промена на формата на регистрација на субјектите ЦРПР кои се регистрирани како единици на локална самоуправа во форма која посуштински ќе го одрази нивниот мандат и целисходност на постоењето.

Препорачаните функции на бизнис центрите при ЦРПР се прикажани во следната табела, а објаснети во продолжение.

Табела 8 Препорачани функции (групи услуги) на бизнис центрите при ЦРПР

Функции

1. Координативна и комуникациска	4. Анализа и синхронизација
2. Информативна и едукативна	5. Проектен менаџмент
3. Планирање и мониторинг	6. Спроведувач на национални програми
	<i>Препорачано во понапредна фаза на развој</i>

1. Координативна и комуникациска функција

Клучните услуги и активности на бизнис центрите во рамки на оваа функција предвидуваат:

- Координација на регионални и локални јавни институции, активности и програми:
 - АВРМ, мрежата на АППРМ, центри за советодавни услуги на руралниот развој, општини и ЛЕР
 - Комори, бизнис здруженија, кластери, акселератори/ инкубатори
- Сумирање, координирање и систематизирање на барања од национални агенции министерства од општините. Пример: барања за локации од ИнвестМакедонија во општините.
- Организирање на консултативни настани за предлози на законски решенија и политики

2. Информативна и едукативна функција

Примарните услуги од аспект на информативно – едукативната улога би биле:

- ✓ Активна улога во информирање за активностите во насока на поддршка на МСП и приватниот сектор од сите чинители на национално, регионално и локално ниво – преку обуки и информативни настани
- ✓ Насочување на барањата на приватниот сектор до снабдувачи на соодветни услуги во регионот, каде основа претставува постоење соодветна база на податоци за бизнисите.
- ✓ Организирање обуки за можностите за МСП со нови правила, законски измени и политики од национални институции, особено информативни средби за претпријатијата за тековните и новите програми на линиските министерства.
- ✓ Трансфер на знаење и вештини за таргетирани програми за изградба на капацитети на партнерите

3. Функција за планирање и мониторинг

Функцијата за планирање и мониторинг ги вклучува аспектите дефинирани со Законите, стратегиите и програмите за рамномерен регионален развој, како и дополнително вклучување на засегнатите страни.

- ✓ Вклучување во планирањето на петгодишните Програми за развој на планските региони, односно на засегнатите страни од бизнис секторот, преку коморите и бизнис асоцијациите, кластерите и фондациите, остварување на средби и консултации започнувајќи од септември 2014^{xxiv},
- ✓ Следење - Периодичен мониторинг на мерките и индикаторите од областа економски развој во четиригодишните и годишни програми за развој на планските региони, мониторинг минимум на полугодишно и годишно ниво.
- ✓ Годишен мониторинг на влијанието и спроведените проекти од центарот и другите чинители во насока на остварување на програмите (impact analysis).
- ✓ Составување на извештај за нивото на економски развој вклучувајќи и развој на приватниот сектор.

4. Функции за анализа и синхронизација

Функциите на анализа и синхронизација се однесуваат на два дела но имаат заеднички барани компетенции во поголемиот дел. Насочени се кон иницијално мапирање, изработка на бази на податоци, но и нивно ажурирање.

- ✓ Мапирање и изработка на база на податоци за претпријатијата и секторите на ниво на регион – транспарентна презентација на претпријатијата, секторите, услугите и можностите за инвестирање во регионот
- ✓ Изработка и ажурирање на регионална база на податоци за институции и фирми кои нудат услуги за развој на приватниот сектор - непрофитни, образовни, локални агенции и единици на владини агенции, консалтинг и слично.
- ✓ Создавање и одржување на регионални бази на податоци за достапните "greenfield" и "brownfield" локации, во координација со ИнвестМакедонија.
- ✓ Анализа и синтетизирање на податоците од различни институции (економско социјални параметри, вработување, претпријатија), во насока на анализа на постигнувањата и остварувањата на регионално ниво.

5. Проектен менаџмент – функција

Центрите во моментот спроведуваат бројни донаторски проекти, но клучен начин за одржливост на среден рок е преку користење на проектите.

- ✓ Иницирање на заеднички проекти со бизнис секторот, пред се со коморите, бизнис здруженијата, кластерите и инкубаторите (каде постојат). Во одредени случаи носител, во одредени партнер, со цел јакнење на соработката и остварување финансиска одржливост.
- ✓ Активна вклученост во изнаоѓање на партнери од други региони и во прекуграничен и меѓу-народен контекст.
- ✓ Координација на процесот на подготовка на проекти и проектни апликации.
- ✓ Очекувани програми: ИПА, Преку гранична соработка, ИПА2 – регионална конкурентност, билатерални донатори.

- ✓ Цел: Поставување како клучна институција за имплементација на регионалните мулти-секторски програми од ИПА2, започнувајќи од 2015 со проекти за регионална инфраструктура за туризмот.

6. Спроведувач на национални програми

ЦРПР да се наметне како примарен имплементатор на националните програми и активни мерки на регионално и локално ниво, каде што не постојат соодветни институции за поддршка на приватниот сектор. Пример: Програми на АПП, Агенцијата за поддршка на туризмот и слично. Очекувана е оваа функција во понапредна фаза на развој, односно започнувајќи по можност од 2015 година.

Освен наведените функции и услуги, **потенцијални други услуги** кои центрите би ги нуделе се следните:

- ✓ Надградба на Веб страницата на ЦРПР со портал за информации и отворени повици, погодни за малите и средни претпријатија (МСП)
- ✓ Воспоставување на облик на меѓу-општинска соработка за развој и промоција на руралниот туризам
 - Создавање на Инфо точки за транзитен и алтернативен туризам
 - Поддршка и промоција на препознатливи стопанско туристички настани во регионот, во соработка со приватниот и цивилниот сектор.
- ✓ Услуги за формирање и поддршка на кластерско здружување и организирање
- ✓ Асистирање во истражувања за иновации, заедно со приватниот сектор и образовните институции во регионот.
- ✓ Овозможување на пристап и поврзување на малите и средните претпријатија до домашни и странски пазари и организација на B2B средби, исклучиво во соработка со бизнис асоцијациите и коморите.

Препораки за услугите и активностите во почетниот период од 6 месеци

Периодот за воспоставување и првично спроведување на услугите на Бизнис центрите при ЦРПР ќе изнесува шест месеци. Поради ограничениот рок и иницијална потреба за брзи резултати, како временски приоритетни се сугерираат следните услуги и активности, кои треба да започнат веднаш во Центрите откако ќе биде вработено/назначено минимум едно лице во ЦРПР:

- ✓ Изработка и ажурирање на електронска регионална база на податоци за институции и фирми кои нудат услуги за развој на приватниот сектор (непрофитни, образовни, локални агенции и единици на владини агенции, консалтинг фирми, правници, нотари, сметководители и слично)
- ✓ Создавање и ажурирање на електронска регионална база на податоци за достапните "greenfield" и "brownfield" локации
- ✓ Публикување на е-Водич за инвеститори вклучувајќи стратешки цели на регионот во однос на развој на определени сектори и контакти со испорачатели на услуги за поддршка на потенцијалните инвеститори
- ✓ Креирање и публикување на мапа/збирка на слободни индустриски зони на ниво на плански регион, вклучувајќи ги сите индустриски зони кои се дел од регионот и нивните карактеристики

- ✓ Запознавање со институциите во регионот кои нудат услуги за приватниот сектор, како јавните, така и непрофитни и приватни;
- ✓ Организирање на настани со претставници од бизнис секторот за
 - презентација на економските мерки и индикатори од Националната Стратегија за рамномерен економски развој,
 - со цел добивање на сугестии и предлози за економски развој, како дел од идната петгодишна програма за развој на планскиот регион, во соработка со тековниот проект на ГИЗ;
- ✓ Запознавање со националните, наднационалните и ЕУ програмите за поддршка на приватниот сектор и економскиот развој преку одржување на советодавни информативни средби за националните програми (и ЕУ програмите) кои се на располагање за поддршка на приватниот сектор - во соработка со националните институции кои тоа го нудат.

Организацискиот дизајн на Бизнис Центрите и определувањето на работните позиции произлегува од стратешките бизнис цели и задачи. Се препорачува детално разгледување на сите стратешки прашања со цел понатамошно детално дефинирање на работните позиции и утврдување на текот на сите работни процеси со сите други чинители на регионално ниво за поддршка и развој на приватен сектор.

Од аспект на менаџмент на човечки ресурси за организацискиот дизајн и развој и продуктивно, ефикасно и ефективно функционирање на Бизнис центрите, се препорачува првенствено развивање на фундаменталните политики и системи од доменот на менаџмент на човечки ресурси како што се систем на награди –вклучувајќи класификација и други поврзани политики, менаџмент на човечки ресурси засниван на компетенции, интегриран процес-систем на менаџмент на перформанси, менаџмент на учење и развој, и регрутација и селекција.

Фокус за 2015 година

Позиционирање како најрелевантна и препознаена институција за спроведување на регионалните програми за развој, со прв приоритет на мулти-секторските програми на ИПА2 и националните програми на линиските министерства. Фокусот во 2015 година е изградени партнерства (јавно –приватни) за спроведување на ИПА програмата за регионална конкурентност за 2014 година, односно ЦРПР да биде вклучен во спроведувањето на проектите за регионалната туристичка инфраструктура.

VIII. Прилози

Прилог 1: Листа на интервјуирани засегнати страни

Бр	Институција	Име, презиме	Позиција
1	Агенција за поддршка на претприемништвото во РМ - АППРМ	Мустафа Мандал	Директор
2	Агенција за поддршка на претприемништвото во РМ - АППРМ	Марјан Стојчев	Раководител на сектор
3	Агенција за поддршка на претприемништвото во РМ - АППРМ	Љубиша Николовски	Раководител на сектор
4	БДС Консалтинг	Јане Вртески	Експерт за регионален развој
5	ГИЗ - Германска техничка помош	Александар Караев	Координатор за локален и регионален развој
6	ЕСА Тетово	Неби Јусуфи	Координатор
7	Кабинет на заменик Претседател на Владата на РМ	Зоран Крајовски	Координатор за поддршка на приватниот сектор
8	Кабинет на заменик Претседател на Владата на РМ	Леана Угриновска	Координатор за Иновациска стратегија и иновациски фонд
9	Кабинет на заменик Претседател на Владата на РМ	Дане Јосифовски	ЕУ програма за Регионална конкурентност
10	ЛЕР Аеродром	Марјан Келемен	ЛЕР координатор
11	ЛЕР Куманово	Зоран Павловски	ЛЕР координатор
12	ЛЕР Штип	Лазар Соколовски	ЛЕР одделение
13	ЛЕР Штип	Марина Јовановиќ	ЛЕР одделение
14	Локална агенција за развој - Струга	Јасминка Поповска	Извршен директор
15	Локална агенција за развој - Струга	Катерина Василевска	Програмски раководител
16	Министерство за економија	Имерали Бафтијари	Раководител на сектор за конкурентност
17	Министерство за економија	Сузана Костадиновска	Заменик раководител на сектор за конкурентност
18	Министерство за локална самоуправа	Биљана Цветановска Гугоска	Државен секретар
19	Министерство за локална самоуправа	Славица Јакимовска	Директор на сектор за регионален развој
20	Министерство за локална самоуправа	Андриана Стојановска	Директор на сектор за регионален развој
21	Министерство за локална самоуправа	Ѓоргија Сајкоски	Заменик министер

Бр	Институција	Име, презиме	Позиција
22	Њу Менс Бизнис Акселератор Скопје	Ирена Чаушевска	Директор
23	ПредаПлус Фондација Прилеп	Маријана Милевска	Директор (поранешен)
24	Регионален центар Скопје,	Светлана Киревска	Директор
25	Северозападна комора на Македонија	Арбен Халили	Извршен директор
26	Сојуз на стопански комори на Македонија	Митко Алексов	Извршен директор
27	Стопанска комора на Македонија	Јадранка Аризанковска	Виш советник за ЕУ и регионални комори
28	УСАИД проект за експанзија на мали и средни претпријатија	Димче Дамјановски	Координатор за Полог
29	УСАИД проект за експанзија на мали и средни претпријатија	Мирјана Македонска	Заменик директор на проект
30	Центар за развој на Источен плански регион	Драгица Здравева	Директор на ЦРИПР
31	Центар за развој на Источен плански регион	Емил Василев	Координатор за регионален развој
32	Центар за развој на Југо Западен плански регион	Мирјана Лозановска	Директор на ЦРЈЗПР
33	Центар за развој на Југо Западен плански регион	Стојан Савески	Координатор за регионален развој
34	Центар за развој на северо источен плански регион	Младен Протиќ	Директор на ЦРСИПР
35	Центар за развој на Скопски плански регион	Анета Лозановска Равлинсон	Директор на ЦРСПР
36	Швајцарска агенција за развој - СДЦ	Анета Дамјановска	Програмски офицер
37	Швајцарска агенција за развој - СДЦ	Лилиан Кандикјан	Програмски офицер

Прилог 2: Прашалник за интервју со ЦРПР на релевантните засегнати страни

Вовед од консултантот:

Средбата е спроведена во рамки на проектот на УНДП и Министерството за локална самоуправа на РМ „Иновативни решенија за подобрен пристап до услуги на локално ниво“

Причина за интервјуто е да се идентификуваат и соберат клучните информации и податоци за сегашните и потенцијалните идни услуги на Центрите за регионален развој за поддршка на приватниот сектор.

Основна цел на студијата на консултантот е дефинирање на новите функции и услуги за поддршка на приватниот сектор од Бизнис центрите².

Како пилот опфатени се: Скопскиот, Полог, Источниот и Југо западниот плански регион.

Генерални информации		
S01	Датум, време	
S02	Место (Град)	
S03	Име на засегнатата страна	
S04	Позиција на засегнатата страна	
S05A	Институција на засегнатата страна	
S05B	Други учесници на состанокот	

Прашања на интервјуто		
1	<p>Генерално објаснете ги услугите кои сега центрите ги нудат, особено оние кои се поврзани и насочени кон развој на приватниот сектор во планскиот регион.</p> <p><i>Бр.вработени, финансирање, надворешни проекти?</i></p>	

² Бизнис центрите се предвидени организациски единици во ЦРПП, според одлука на Владата на РМ

2	<p>Наведете ги клучните документи и одлуки во вашиот регион во согласност со кои Центарот нуди услуги за приватниот сектор.</p> <p><i>Временски опсег, ажурираност</i></p>	
3	<p>Наведете 2-3 клучни ограничувачки фактори за регионалните центри да даваат услуги на приватниот сектор</p>	
4	<p>Постоечки механизми на регионално ниво за поддршка на приватниот сектор</p> <ul style="list-style-type: none"> • Комори • Кластери • Бизнес асоцијации • Инкубатори • Други_____ <p><i>Објаснување: проблеми и причини, сугестии за унапредување на соработка</i></p>	<p><i>Оценка: 1- одлични, 2-добри, 3-просечни, 4-доволни, 5-слаби</i></p>
5	<p>Постоечки образовни институции, тренинг центри и сегашно ниво (постоечка состојба) на соработка со приватниот сектор на регионално ниво</p>	
6	<p>Објаснување на тековната соработка со општините, пред се со организациските единици за ЛЕР</p> <p>Проблеми, причини, сугестии за унапредување</p>	<p><i>Оценка: 1- одлични, 2-добри, 3-просечни, 4-доволни, 5-слаби</i> Објаснување:</p>
7	<p>Објаснување на тековната соработка со клучните министерства и национални агенции, во испораката на услуги за приватниот сектор</p> <p>Проблеми, причини, сугестии за унапредување</p>	<p>Јасно наведени кои....</p> <p><i>Оценка: 1- одлични, 2-добри, 3-просечни, 4-доволни, 5-слаби</i> Објаснување:</p>

8	<p>Кои се тековните клучни програми и проекти (национални, локални, интернационални) кои го подржуваат приватниот сектор во регионот и општините?</p>	
9	<p>Според Вас, кои се примарните и приоритетни услуги кои Центрите можат да ги даваат на приватниот сектор</p> <p><i>Ограничувања, сугестии</i></p>	
10	<p>Кои се клучните практични вештини и компетенции кои ви недостасуваат за да ги давате овие услуги</p>	
11	<p>Постојат ли преклопувања по однос на услугите за приватниот сектор испорачани од Центрите и други постоечки или идни институции во регионите (вклучувајќи ги и ограноците на стопанските комори, и здруженијата на граѓани)?</p>	
12	<p><i>За други засегнати страни:</i> Планови на Вашата институција во насока на развој на приватниот сектор во регионите/општините</p>	
	<p>Други коментари и сугестии</p>	

Прилог 3: Прашалник за интервју со други засегнати страни

Вовед од консултантот:

Средбата е спроведена во рамки на проектот на УНДП и Министерството за локална самоуправа на РМ „Иновативни решенија за подобрен пристап до услуги на локално ниво“

Причина за интервјуто е да се идентификуваат и соберат клучните информации и податоци за сегашните и потенцијалните идни услуги на Центрите за регионален развој за поддршка на приватниот сектор.

Основна цел на студијата на консултантот е дефинирање на новите функции и услуги за поддршка на приватниот сектор од Бизнис центрите³.

Како пилот опфатени се: Скопскиот, Полог, Источниот и Југо западниот плански регион.

Генерални информации		
S01	Датум, време	
S02	Место (Град)	
S03	Име на засегната страна	
S04	Позиција на засегната страна	
S05A	Институција на засегната страна	
S05B	Други учесници на состанокот	

Прашања на интервјуто		
1	<p>Генерално објаснете ги услугите кои сега центрите ги нудат, особено оние кои се поврзани и насочени кон развој на приватниот сектор во планскиот регион.</p> <p><i>Бр.вработени, финансирање, надворешни проекти?</i></p>	
2	<p>Планови за идни услуги за приватниот сектор.</p> <p><i>Временски опсег, ажурираност</i></p>	
3	<p>Наведете 2-3 клучни ограничувачки фактори за регионалните центри да даваат услуги на приватниот сектор</p>	

³ Бизнис центрите се предвидени организациски единици во ЦРПП, според одлука на Владата на РМ

4	<p>Постоечки механизми за кои знаете на регионално ниво за поддршка на приватниот сектор</p> <ul style="list-style-type: none"> • Комори • Кластери • Бизнес асоцијации • Инкубатори • Други_____ 	<p><i>ценка: 1- одлични, 2-добри, 3-просечни, 4-доволни, 5-слаби</i></p>
5	<p>Постоечки образовни институции, тренинг центри и сегашно ниво (постоечка состојба) на соработка со приватниот сектор на регионално ниво</p>	
6	<p>Кои се тековните клучни програми и проекти (национални, локални, интернационални) кои го поддржуваат приватниот сектор во регионот и општините?</p>	
7	<p>Според Вас, кои се примарните и приоритетни услуги кои Центрите можат да ги даваат на приватниот сектор</p> <p><i>Ограничувања, сугестии</i></p>	
8	<p>Кои се клучните практични вештини и компетенции кои ви недостасуваат за да ги даваат овие услуги</p>	
9	<p>Други коментари и сугестии</p>	

Прилог 4: Анализа на нови услуги и функции на Бизнес центрите со цел утврдување на реални и остварливи цели и задачи на новото работно место и утврдување на стратегии за остварливост

Вовед

Долунаведената анализа мапира можни цели и задачи на новото работно место и потребни активности за остварување на истите. Потребен е стратешки пристап за одбирање на можни цели и задачи за новото работно место, и утврдување на стратегии за понатамошни дополнителни работни места согласно стратешките цели и задачи. Понатаму од можните треба да се изберат приоритетните за наредните шест месеци за описот на работното место. Од анализата може да се увиди дека некои функции подразбираат многу активности и стратешки одлуки, од кои понатаму би можеле да се утврдат повеќе позиции на работни места.

Се предлага разгледување на стратешките прашања со МЛС со цел разјаснување или утврдување на стратешки цели и финализирање на работното место. При одбирањето на задачите за описот на работното место за наредните шест месеци треба да земе предвид финансиска одржливост – класификација на работното место, плата, и трошоци кои Центрите би можеле да ги предвидат согласно задачите и импликациите на новото работно место врз постоечката организациска структура – постоечките работните места. По разгледувањето на стратешките прашања со МЛС, и филтрирањето на задачите согласно целите, филтрираните задачи ќе се разгледаат заедно со Центрите, со цел финална дефиниција на описот на работното место согласно условите и потребите на секој Центар посебно.

А. Функција 1 и 4

Функции и услуги согласно Студијата за можностите за испорака на услуги кон приватниот сектор од страна на Центрите за развој на планските региони

Функции	Услуги
1. Координативна и комуникациска	<ul style="list-style-type: none">✓ Координација на регионални и локални јавни институции, активности и програми:<ul style="list-style-type: none">○ АВРМ, мрежата на АППРМ, центри за советодавни услуги на руралниот развој, општини и ЛЕР○ Комори, бизнис здруженија, кластери, акселератори/инкубатори✓ Сумирање, координирање и систематизирање на барања од национални агенции министерства од општините. Пример: барања за локации од ИнвестМакедонија во општините✓ Организирање на консултативни настани за предлози на законски решенија и политики
4. Анализа и	<ul style="list-style-type: none">✓ Мапирање и изработка на база на податоци за претпријатијата и

синхронизација	<p>секторите на ниво на регион – транспарентна презентација на претпријатијата, секторите, услугите и можностите за инвестирање во регионот</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Изработка и ажурирање на регионална база на податоци за институции и фирми кои нудат услуги за развој на приватниот сектор - непрофитни, образовни, локални агенции и единици на владини агенции, консалтинг и слично.✓ Создавање и одржување на регионални бази на податоци за достапните "greenfield" и "brownfield" локации, во координација со ИнвестМакедонија.✓ Анализа и синтетизирање на податоците од различни институции (економско социјални параметри, вработување, претпријатија), во насока на анализа на постигнувањата
----------------	--

Постоечки задачи на Центрите – Координатор за развој, поврзани со горенаведените функции:

- Врши проценка на програмата за работа за можна реализација на активности и судир со надлежности на други институции со цел синхронизирање на проекти на Регионално Ниво;

Во постоечките активности нема развиено стратегија за синхронизација на програми на регионално ниво. Проценката се врши со искусвено мапирање на постечки активности на ад хок основа. Нема развиено стратегии и системи за датабаза на податоци на активности и програми од кои објективно би се анализирале сите и би се синхронизирале. Во моментот е инициран Систем за подобрување на координација во планирањето, спроведувањето, следењето и оценувањето на политика за рамномерен регионален развој во Република Македонија^{xxv}.

- Обезбедува рутински информации до заинтересираните страни за текот на реализацијата на Програмата за развој на планскиот регион и други прашања поврзани со регионалниот развој;
- Обезбедува информации по барање од Линиски Министерства и/или надворешни клиенти во координација со Општините за реализирани активности во надлежност на Општините, инвестициски локации, туризам и слично;

Не постои национална стратегија за промовирање на Центрите за давање на информации од внатрешни и надворешни контакти, како и комуникациска стратегија на вклучените ентитети, и дефиниран обем и видови на информации. Барањата за информации од внатрешни контакти (јавни Институции) се доставуваат според потребите на институциите; обемот зависи од доставени барања; Центрите ги обезбедуваат сите побарани информации во координација и добивање на информации од Општините. Барањата од надворешни контакти се од мал обем, заради тоа што непостои стратегија за информирање на надворешни ентитети за информативната

функција на Центрите. Надворешните контакти се запознати со оваа функција прелиминарно преку спроведените проекти од страна на Центрите^{xxvi}. Во моментот постојат спроведени проекти од областа на туризам, база на податоци за мали и средни предпријатија од област на земјоделие и млечни производи, прекугранична соработка и мапирање на мали и средни претпријатија, студија за инвестициски потенцијал и слично.

Стратешко Планирање - Прашања

- Краен резултат на „Координација на регионални и локални јавни институции, активности и програми,, е синхронизација на програми на регионално ниво.
- Треба да се утврди стратегија за синхронизација, обем и овластувања на Бизнес центрите
- Дали Бизнес центрите може или треба да се постават како **Фокални институции за прибирање на податоци, анализа и давање на препораки** (одобренија – можеби би било комплицирано за добивање овластувања и би повлекло судир со надлежности) со цел синхронизирање на Програми и обезбедување на континуиран развој? Целта на синхронизацијата би била овозможување на ефикасен, ефективен и одржлив развој со осигурување да не се спроведуваат исти проекти, проектите од иста област да се изработуваат и спроведуваат согласно потребното развојно ниво како надоградба на претходни слични проекти, синхронизирање на надлежности и сл.

Потребни активности и задачи:

1. Доделување на овластување на Бизнес центрите и мандат на национално ниво за прибирање на податоци на регионално ниво, анализа, и препораки за спроведување или измени на проектни планови; или утврдување на друг дефиниран мандат, улога и цели
2. Изработка на база на податоци (софтверско решение) на национално ниво, на регионални и локални јавни институции и нивни детални активности и програми со опции за пребарување и филтрирање на детални активности на проекти со цел ревизија на истите и давање на соодветни препораки за измени; функции на пребарување и филтрирање и генерирање на статистички и наративни извештаи
3. Изработка на база на податоци (софтверско решение – поврзано со претходното) на национално ниво и регионално ниво за функции, мандати, дејности, активности на сите други чинители на регионално ниво: комори, бизнис здруженија, кластери, акселератори/ инкубатори; функции на пребарување и филтрирање и генерирање на статистички и наративни извештаи
4. Изработка на база на податоци (софтверско решение – поврзано со претходното) за приватен сектор – структура, дејности, потреби на приватен сектор; функции на пребарување и филтрирање и генерирање на статистички и наративни извештаи
5. Изработка на база на податоци (софтверско решение – поврзано со претходното) за правни субјекти и консултанти кои нудат услуги за развој на приватниот сектор во регионот, спроведени и планирани активности, програми или проекти; функции на пребарување и филтрирање и генерирање на статистички и наративни извештаи

6. Изработка на регионални бази на податоци за достапните "greenfield" и "brownfield" локации, во координација со ИнвестМакедонија.
7. Изготвување на комуникациска стратегија со сите чинители
8. Развивање на Стратегија за промоција на Бизнис Центрите како главни институции за информирање
9. Утврдување на надлежности, овластувања, мандати, функции, со цел разграничување на надлежности, улоги и одговорности, на јавни институции и сите други чинители за развој и поддршка на приватен сектор на регионално ниво и генерирано Национално ниво
10. Утврдување на методи за прибирање на податоци
11. Техничка спецификација за софтвер
12. Утврдување на овластувања согласно законски прописи за видови на информации за прибирање, чување, одржување и дисеминација на податоци, тајност и доверливост и слично; развивање на политики и процедури за истото
13. Развивање на стратегија за спроведување на активностите согласно принципи на транспарентност, еднаквост и не-дискриминација; развивање на политики и процедури за истото
14. Анализи на потреби на приватен сектор и методи за анализите
15. Обезбедување на стручна помош од областа на менаџмент на човечки ресурси согласно потребите со цел осигурување ефикасност и ефективност на ЦРПР. Особено воспоставување на фундаменталните системи, процеси и политики: систем на награди – вклучувајќи класификација на работни места и други политики, менаџмент базиран на компетенции, интегриран процес на менаџмент на перформанси, менаџмент на учење и развој во кариера и регрутација и селекција.
16. Други идентификувани активности

Цели и Задачи на ново работно место согласно утврдените функции

Задачи на ново работно место согласно утврдени функции ^{xxvii}	Краен резултат	SMART проверка – предуслови за остварување на краен резултат
Го координира развојот на програмите и проектите за поддршка на приватен сектор со национални регионални и локални јавни институции, здруженија и други правни субјекти со цел да осигура усогласеност на проектните цели и резултати со националните, и регионалните приоритети и програми и синхронизираност на проектите од областа на регионално ниво;	Синхронизираност на проекти за поддршка на приватен сектор на регионално ниво	Крајниот резултат е остварлив само по спроведени горенаведени активности и задачи и утврдени овластувања. Согласно дополнително би можеле да се утврдат цели и задачи на други работни места по утврдување на овластувања, и

		стратешките цели, функции и задачи на Бизнес Центрите
Координира изработка на регионална електронска база на податоци за развој и поддршка на приватниот сектор во соработка со национални јавни институции, здруженија, комори, инкубатори и слично	База на податоци	Крајниот резултат е остварлив во рамките на проект со точно утврдување на потребите за изработката на базата на податоци која е комплексна и ги вклучува горенаведените стратешки прашања
Планира и организира спроведување на SWOT анализи за изработка на регионална електронска база на податоци за развој и поддршка на приватниот сектор во соработка со национални јавни институции, здруженија, комори, инкубатори и слично	База на податоци	Крајниот резултат е остварлив. Целта е да се обезбедат основи за понатамошно креирање на база на податоци.

SMART задачи – крајни резултати на новото работно место во рамки на планираните шест месеци^{xxviii}

- Планира и организира изработка на материјали за цели, задачи, надлежности, овластувања, мандати, функции, на јавни институции на регионално ниво за развој и поддршка на приватен сектор со цел разграничување на надлежности, улоги и одговорности и синхронизирање на активности (Може да е дел од проект, финансиран од донори како основа за понатамошните задачи)
- Планира и организира спроведување на SWOT анализи за изработка на регионална електронска база на податоци за развој и поддршка на приватниот сектор во соработка со Национални јавни институции, здруженија, комори, инкубатори и слично
- ревизија на други можни задачи од горенаведените

Б. Функција 2

Функции и услуги согласно Студијата за можностите за испорака на услуги кон приватниот сектор од страна на Центрите за развој на планските региони

Функции	Услуги
2. Информативна	✓ Активна улога во информирање за активностите во насока на

Функции и услуги согласно Студијата за можностите за испорака на услуги кон приватниот сектор од страна на Центрите за развој на планските региони

Функции	Услуги
и едукативна	<p>поддршка на МСП и приватниот сектор од сите чинители на национално, регионално и локално ниво – преку обуки и информативни настани</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Насочување на барањата на приватниот сектор до снабдувачи на соодветни услуги во регионот, каде основа претставува постоење соодветна база на податоци за бизнисите.✓ Организирање обуки за можностите за МСП со нови правила, законски измени и политики од национални институции, особено информативни средби за претпријатијата за тековните и новите програми на линиските министерства.✓ Трансфер на знаење и вештини за таргетирани програми за изградба на капацитети на партнерите

Постоечки задачи на Центрите – Координатор за развој, поврзани со горенаведените функции:

- Координира изработка на промотивни материјали за развојните можности на планскиот регион;
- Планира и координира спроведување на обуки со обезбедување на материјали за публикување, технички материјали и простории
- Подготвува едноставни информативни информации за објавување на WEB страната;
- Дава совети и обезбедува стручни услуги на здруженија на граѓаните и други заинтересирани страни за подготовка на проектна апликација и документација од областа на регионалниот развој;

Стратешки прашања

1. Развивање на Стратегија за промоција на Бизнис Центрите како главни институции за информирање
2. Утврдување на критериуми за избор од сите чинители и презентирање на нивни активности за поддршка и развој на приватен сектор, со присуство на информативни настани. Информативните настани претставуваат покрај другото и промоција и маркетинг на одбраните ентитети и нивните активности и постигнувања. Треба да се внимава и да се изградат критериуми со почитување на принципите на транспарентност и не-дискриминација, да се разгледа обемот на сите чинители во регионот кој секако е различен; информативните настани да се групираат по основна функција и содржина; и да се утврдат сите други стратешки прашања
3. други наведени во горенаведени точки за стратешки прашања поврзани со оваа функција

Цели и Задачи на ново работно место согласно утврдените функции

Задачи на ново работно место согласно утврдени функции	Краен резултат	SMART проверка – предуслови за остварување на краен резултат
<p>Ги информира и советува странките од приватниот сектор за услуги од Центарот или коминтенти за соодветни услуги во регионот;</p>	<p>Услуга на приватен сектор со посредување помеѓу барател и понудувач на услуга</p>	<p>Крајниот резултат е остварлив по обезбедените предуслови: база на податоци на даватели на услуги – и поврзани горенаведени точки</p> <p>целосен увид на регионално ниво за мали и средни претпријатија и нивни потреби;</p> <p>политики и процедури со цел осигурување на транспарентност и недискриминација</p> <p>законски прописи поврзани со информации – давање, добивање, чување, одржување, тајност на податоци</p> <p>анализи на потреби</p>
<p>Планира, координира и организира обуки, семинари, конференции за можностите за законски измени и политики, и превземање на активности за поддршка на приватен сектор;</p>	<p>Ефикасна, ефективна и навремена информираност на приватен сектор за закони, политики и можни измени</p>	<p>Крајниот резултат е остварлив, но треба да се координира со комори, здруженија, агенции, инкубатори и национални институции</p>
<p>Планира, координира и организира информативни настани, конференции за преземени или планирани активности и програми за развој и поддршка на приватен сектор од сите чинители на национално, регионално и локално ниво</p>	<p>Активна вклученост на приватен сектор за активности и програми</p>	<p>Крајниот резултат е остварлив во координација со останатите; потребно разгледување на стратешки прашања и можност за организирање на настаните пред изработката на базата на податоци</p>
<p>Координира подготовка на информативни и промотивни материјали за активности од страна на сите чинители со цел поддршка на приватен</p>	<p>Ефикасна и навремена информираност на приватен сектор за активности и програми</p>	<p>Крајниот резултат е остварлив. Но, потребна е стратегија за собирање и анализа на податоци и мотивирање на сите</p>

сектор;		чинители за доставување на информации како и разгледување на стратешки прашања
----------------	--	--

СМАРТ задачи – крајни резултати на новото работно место во рамки на планираните шест месеци

- Планира и имплементира проекти за анализи на потреби на приватен сектор со цел поддршка и развој
- Планира и организира изработка на информативни материјали за мали и средни претпријатија (проект за мапирање на мали и средни претпријатија)
- Планира, координира и организира едукативни програми (обуки, семинари, конференции) за законски барања, измени и можности за законски измени и политики со цел превземање на мерки и активности за развој и поддршка на приватен сектор;
- Планира, координира и организира информативни настани, конференции за тековни или планирани активности и програми за развој и поддршка на приватен сектор од сите чинители – ентитети во рамките на регионот
- Планира и имплементира проекти за законски измени со цел поддршка и развој на приватен сектор во соработка со правни субјекти од регионот (здруженија, меѓународни организации, комори, инкубатори)
- Координира подготовка за информативни и промотивни материјали за активности од страна на сите чинители со цел поддршка на приватен сектор;
- ревизија на можни други задачи од горенаведените

В. Функција 3

3. Планирање и мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Вклучување во планирањето на петгодишните Програми за развој на планските региони, односно на засегнатите страни од бизнис секторот, преку коморите и бизнис асоцијациите, кластерите и фондациите, остварување на средби и консултации започнувајќи од септември 2014^{xxix}, ✓ Следење - Периодичен мониторинг на мерките и индикаторите од областа економски развој во четиригодишните и годишни програми за развој на планските региони, мониторинг минимум на полугодишно и годишно ниво. ✓ Годишен мониторинг на влијанието и спроведените проекти од центарот и другите чинители во насока на остварување на програмите (impact analysis). ✓ Составување на извештај за нивото на економски развој вклучувајќи и развој на приватниот сектор.
---------------------------	---

Постоечки задачи на Центрите – Координатор за развој поврзани со горенаведените функции:

- Учествува во подготовка на Програмата за работа на Центарот со анализа на информации; подготовка на предлог акционен план за реализација на Програмата; подготовка на предлог – проекти согласно Програмата; проценка на програмата за работа за можна реализација на активности и судир со надлежности на други институции со цел синхронизирање на проекти на Регионално Ниво;
- Подготвува извештај на активности за Годишен извештај за спроведување на Програмата за развој на плански регион;
- нема за приватен сектор

Стратешки прашања

- наведени во горенаведени точки

Цели и задачи на ново работно место согласно утврдените функции

Задачи на ново работно место согласно утврдени функции	Краен резултат	SMART проверка – предуслови за остварување на краен резултат
Координира и организира изработка на студии за влијанието на спроведените проекти од центарот и другите чинители врз економски развој на регионот и развојот на приватниот сектор; студии за мониторинг и евалуација на програми;	Индикатори за развој и ефикасно, ефективно и мерливо планирање на програми за поддршка на приватен сектор	Крајниот резултат е остварлив – ангажирање на надворешен експерт
Координира подготовка на извештаи за активности од страна на сите чинители со цел поддршка на приватен сектор;	Ефикасна и навремена информираност на приватен сектор за активности и програми	Крајниот резултат е остварлив. Но, потребна е стратегија за собирање и анализа на податоци и мотивирање на сите чинители за доставување на информации
Изготвува, креира или генерира статистички графички или наративни извештаи потребни за развој, планирање и имплементација на програми за поддршка и развој на приватен сектор; извештаи на активности и прогрес на спроведување на Програмата; мерките и индикаторите од областа	Навремен и објективен извештај	Крајниот резултат е остварлив освен статистичките извешти за кои е потребен софтвер наведен претходно, и веќе спроведени активности

економски развој во четиригодишните и годишни програми за развој на планските региони		
Ги мониторира мерките и индикаторите од областа на економски развој во четиригодишните и годишни програми за развој на планските региони и предлага треба да се утврди	Треба да се утврди цел и краен резултат	Треба да се утврди
Координира изработка на извештај за нивото на економскиот развој во регионот, како и други извештаи до релевантите тела согласно потребите	Стратешки и одржлив развој	Крајниот резултат е остварлив со ангажирање на стручно лице од областа
Изработува Програма за развој и поддршка на приватен сектор со вклучување во планирањето на засегнатите страни од бизнис секторот	Стратешки и одржлив развој	Крајниот резултат е остварлив, но потребна е стратегија за вклучување на сите засегнати стани и утврдување на сите поврзани активности за осварување на крајниот резултат

SMART задачи – крајни резултати на новото работно место во рамки на планираните шест месеци

- Изработува Регионална Програма и предлог-акционен за развој и поддршка на приватен сектор во координација со другите ентитети во регионот
- Координира и организира изработка на студии за влијанието на спроведените проекти од центарот и другите чинители врз економски развој на регионот и развојот на приватниот сектор;
- Изготвува наративни извештаи потребни за развој, планирање и имплементација на програми за поддршка и развој на приватен сектор; извештаи на активности и прогрес на спроведување на Програмата;
- Координира изработка на извештај за нивото на економскиот развој во регионот, мерките и индикаторите од областа економски развој во четиригодишните и годишни програми за развој на планските региони како и други извештаи до релевантите тела согласно потребите

Г. Функција 5

5. Проектен	✓ Иницирање на заеднички проекти со бизнис секторот, пред се со коморите, бизнис здруженијата, кластерите и инкубаторите
-------------	--

менаџмент	<p>(каде постојат). Во одредени случаи носител, во одредени партнер, со цел јакнење на соработката и остварување финансиска одржливост.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Активна вклученост во изнаоѓање на партнери од други региони и во прекуграничен и меѓу-народен контекст.✓ Координација на процесот на подготовка на проекти и проектни апликации.✓ Очекувани програми: ИПА, Преку гранична соработка, ИПА2 – регионална конкурентност, билатерални донатори.✓ Цел: Поставување како клучна институција за имплементација на регионалните мулти-секторски програми од ИПА2, започнувајќи од 2015 со проекти за регионална инфраструктура за туризмот.
-----------	---

Постоечки задачи на Центрите – Координатор за Развој - поврзани со горенаведените функции:

- Врши стручна обработка на прашањата што се од значење за примена на законските одредби; координира идентификација и примена на законска регулатива со стручњаци од областа;
- Врши прием и обработка на проектна документација и барања од страна на Единиците на локалната самоуправа и предлага решенија за нивна реализација;
- Остварува контакти и соработка со домашни и странски и меѓународни организации, донатори и невладини организации, заради подготовка и реализација на развојните проекти;
- Ја поттикнува меѓуопштинска соработка во рамките на планскиот развој;
- Планира, организира и имплементира проекти за поттикнување на развојот на плански регион, финансирани од фондовите на ЕУ и други меѓународни извори;
- Идентификува донори и ги следи повиците за финансирање на регионални проекти;
- Ги координира активностите поврзани со имплементација на програмата за развој на плански регион и реализацијата на проекти за развој на планскиот регион со линиски министерства и општини со цел навремена испорака на проекти и обезбедување на соодветна документација и/или дозволи за потребите на проектот;
- Изготвува предлог-проектни апликации за развој на плански регион и за подрачјата со специфични развојни потреби со координација на експерти од областа; дефинира, документира и спроведува проекти од различна комплексност;
- Учествува во имплементација на проекти во улога на проектен менаџер на ЕУ проекти вклучувајќи: врши мониторирање на имплементацијата на проектите; идентификува, проценува и управува со ризиците за успехот на проектот; ги детектира активностите кои негативно влијаат на проектниот распоред и

- соодветно обезбедува редовни и точни извештаи за прогрес од сите инволвирани членови на проектот;
- Ги мониторира трошоците, времетраењето и ресурсите, и превзема активности онаму каде што тие отстапуваат од договорените толеранции; осигурува навремено завршување на проекти и според потребите прави измени на проектните планови;
- Ја подготвува, комплетира и објавува техничката спецификација и документација за јавни набавки во консултација со надворешни експерти од областа и правно овластено лице; ја следи постапката за јавни набавки и го координира обезбедувањето на документи за успешно завршување на постапката; учествува во комисија за одбирање на економски оператори;
- Дава поддршка на единиците на локална самоуправа при подготовка на проектни апликации со подготвување на апликации или совети во врска со истото;
- Дава совети и обезбедува стручни услуги на здруженија на граѓаните и други заинтересирани страни за подготовка на проектна апликација и документација од областа на регионалниот развој;

Центрите се разликуваат по бројот и видовите на проекти во регионот. Постојат разлики во обемот на активностите поврзани со тендерски технички спецификации. Сите Центри освен Полошкиот ги ре-формулираат и ревидираат техничките спецификации во соработка со експерти од областа, а во Полошкиот истите се изготвуваат од техничките експерти од областа и се даваат насоки за реформулирање. Но, овие разлики не се од суштинска природа.

Полошкиот Регион досега нема одобрена апликација на ИПА проекти^{xxx}. Согласно интервјуата со Раководителите на Центрите, за имплементација на ЕУ проектите се бараат дефинирани и пообемни задачи и активности од проектен менаџмент од страна на Координаторите за развој и/или понекогаш се вклучени и самите Раководители како проектни менаџери на проекти, согласно потребите и финансиска одржливост.

Стратешки прашања

- наведени во горенаведени точки во зависност од проектите

Цели и Задачи на ново работно место согласно утврдените Функции

- нема потреба од анализа и компарација

SMART задачи – крајни резултати на новото работно место во рамки на планираните шест месеци

Развој на стратешки партнерства и мобилизација на ресурси

- Развива критериуми за идентификација на партнери за имплементација на програми или проекти за поддршка на приватен сектор;
- Спроведува анализа и истражување на информации од донори со цел идентификација на области за соработка и можности за иницирање на нови проекти; идентификува донори и ги следи повиците за финансирање на регионални проекти; подготвува предлози за мобилизација на човечки, материјални и финансиски ресурси со цел активен допринос за мобилизација на ресурси;
- Развива и промовира партнерства и меѓу-институционална координација на вклучените ентитети со организирање и спроведување на регуларни состаноци за заеднички активности на планирање, мониторирање, имплементација и евалуација на проектни активности на ефикасен и систематски начин;
- Осигурува транспарентност на процесот со известување на партнерите и релевантните странки;

Проектен Менаџмент

- Осигурува навремено, ефикасно и ефективно планирање, имплементација и евалуација на проекти за развој и поддршка на приватен сектор согласно правилата и политиките на ЦРПР;
- Изготвува предлог- проектни апликации со стратешки партнерства со релевантни партнери од регионот за поддршка и развој на приватен сектор; го координира процесот на подготовка на проекти и проектни апликации за приватниот сектор со проектните тимови; ја проценува издржаноста на предлог- проектите и ги идентификува неопходните измени;
- Спроведува проекти во улога на проектен менаџер вклучувајќи: врши надзор и координација на активности на проектните тимови, експерти и консултанти во улога на техничка асистенција на тимовите со цел да осигура ефективна и ефикасна имплементација на проекти и навремената и квалитетна подготовка на проектната и извештајната документација; осигурува навремена изработка и контрола на квалитет на техничка документација; ги мониторира трошоците, времетраењето и ресурсите, и превзема активности онаму каде што тие отстапуваат од договорените толеранции;
- Го мониторира прогресот на имплементација, подготвува и организира ревизии на прогрес и осигурува навремена идентификација и решавање на клучните пречки за имплементација на систематски начин; подготвува планови за квалитет, управување со ризици и комуникација; идентификува, проценува и управува со ризиците за успехот на проектот; ги детектира активностите кои негативно влијаат на проектниот распоред и соодветно обезбедува редовни и точни извештаи за прогрес од сите инволвирани членови на проектот; осигурува навремено завршување на проекти и според потребите прави измени на проектните планови;
- Идентификува и синтетизира најдобри практики поврзани со целите на проектите; осигурува интеграција, учење, применување и споделување на најдобрите практики допринесувајќи за развој на Центарот;

Прилог 5: Иницијална листа на институции за поддршка на мали и средни претпријатија според регион

Иницијалната листа на институции ги вклучува

А. Центрите со кои соработува АППРМ

Б. Бизнес асоцијации и кластери на национално ниво

В. Листа на институции кои даваат бизнис услуги, составена за четирите пилот плански региони. Напомена: не претставува комплетна листа на сите снабдувачи на бизнис услуги, недостасуваат консултанти, сметководители, тренинг центри, универзитети и наведените регионални и локални бизнис центри на коморите во делот III.1.4.

А. Центрите со кои соработува АППРМ

1. Регионален Центар Скопје / Фондација за развој на мали и средни претприемништва
ул. Ѓуро Стругар бр. 15а, Скопје
2. Регионален Центар Велес / Фондација за развој на мали и средни претприемништва
ул. 11-ти Октомври 857, 1400 Велес
3. Регионален Центар Битола / Фондација за развој на мали и средни претпријатија
Бул. 1 Мај 66, 7000 Битола
4. Регионален Центар Струмица / Фондација за развој на мали и средни претпријатија
ул. 11 Октомври 66, 2400 Струмица
5. Регионален Центар Куманово / Фондација за развој на мали и средни претпријатија
ул. Илинденска 66, 1300 Куманово
6. ЕСА Охрид / Фондација за поддршка на претпријатија
Булевар Туристичка 66 (п.фах 129), 6000 Охрид
7. ЕСА Тетово / Фондација за поддршка на претпријатија
Илинденска 66 (Блок 87), 1220 Тетово
8. Занаетчиска комора Скопје
Битпазарска бр. 12, 1000 Скопје

9. РДИЦ Скопје / Ромски деловен информативен центар Скопје
Гарсија Лорка бр. 15, 1000 Скопје
10. М.И.Р. Скопје / Фондација за менаџмент и индустриско истражување
Ул. Орце Николов бр. 147 А/6, 1000 Скопје

Б. Листа на активни национални бизнис асоцијации и кластери

1. Стопанска комора на Македонија, www.mchamber.org.mk
2. Сојуз на стопански комори на Македонија, www.ssk.mk
3. Стопанска комора на северо-западна Македонија, www.oemvr.org
4. МАСИТ - Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии, www.masit.org.mk
5. МАП – Македонска асоцијација на преработувачи, www.map.org.mk
6. МАТА - Македонска Артисанска Трговска Асоцијација, www.matacraft.org.mk
7. Текстилната Трговска Асоцијација - Кластер за текстил, www.tta.org.mk

В. Листа на институции кои даваат бизнис услуги, пилот плански региони

Североисточен и Источен плански регион

Назив	Здружение „Регионален центар за одржлив развој“ Кратово	Фондацијата за развој на локалната заедница- Штип
Град	Кратово, Ранковце, Крива Паланка, Старо Нагоричане, Пробиштип, Кочани	Штип
Веб страница	www.regionalcenar.org.mk	http://www.frlz.org.mk/
Област на делување	Поддршка на претприемништвото, Поттикнување на странски идиректни инвестиции, Иновации, едукација и развој, Поддршка на вработувањето	Програмски области: Програма за градење на институционални капацитети, Програма за партнерства во заедницата и локалната демократија, Програма за филантропија.
Корисници	Мали компании, Бизнис здруженија, комори, кластери, Членки на бизнис здруженија, на комори, на кластери, Млади претприемачи, Жени претпримачи, Ранливи групи население, Невработени млади лица, Невработени возрасни лица со навршени над 40 години, Ученици во средни учишишта за професионални занимања	
Поддршка на бизнис сектор	Поддршка во изработка на бизнис планови или студии за развој, Правни совети, Други видови на обуки, Поддршка за користење обновливи енергии	

Североисточен и Источен плански регион

Поддршка на вработување	Обуки за подигнување на вработливоста кај невработените, Преквалификации / доквалификации, Активности за развој на јавно-приватно партнерство со акцент кон намалување на невработеноста	
Обуки за зголемување на вработливост	Пишување на CV, Водење интервју за вработување, Странски јазици, Основни компјутерски вештини	
Форма на регистрација	Здружение на граѓани	
Основач	Група на граѓани	Група на граѓани
Назив	ЛЕР – ИТ Фондација Штип	
Град	Штип и Карбинци	

Полошки плански регион

Назив	Университи Ком - Центар за развој на бизнисот	Центар за развој на Полошки плански регион
Град	Тетово	с.Џепчиште-Тетово
Веб страница	www.seeu.edu.mk/bdc	www.rdcpolog.mk
Област на делување	Поддршка на претприемништвото, Јакнење на бизнис секторот, Инкубатор на нови бизниси, Поддршка на извозот, Иновации, едукација и развој, Поддршка на вработувањето	Поддршка на претприемништвото, Јакнење на бизнис секторот, Поттикнување на странски идиректни инвестиции, Иновации, едукација и развој, Поддршка на вработувањето
Корисници	Самостојни занаетчии, Микро компании, Мали компании, Средни компании, Големи компании, Start Up бизниси, Бизнис здруженија, комори, кластери, Членки на бизнис здруженија, на комори, на кластери, Потенцијални странски инвеститори, Иноватори, Млади претприемачи, Жени претпримачи, Невработени млади лица, Студенти, Ученици во средни училишта за професионални занимања	Мали компании, Бизнис здруженија, комори, кластери, Членки на бизнис здруженија, на комори, на кластери, Жени претпримачи
Поддршка на бизнис сектор	Креирање стратегии за регионален/локален економски развој, Поддршка во изработка на бизнис планови или студии за развој, Поддршка за формирање компании - советувања/обуки, Финансиски совети, Обуки за развој на претпримачки или други вештини, Други видови на обуки,	Креирање стратегии за регионален/локален економски развој, Други видови на обуки

Полошки плански регион

	Маркетиншки активности/ промоции/ саеми/заднички настап на трети пазари, Поддршка за воведување интернационални стандарди и сертификација	
Поддршка на вработување	Обуки за подигнување на вработливоста кај невработените, Изработка на бизнис планови за самовработување	Поддршка при реализацијата-спроведување на локално ниво на Националните акциони планови и проекти за поттикнување на вработувањето
Обуки за зголемување на вработливост	Пишување на CV, Водење интервју за вработување, Менаџерск ивештини, Специфични обуки за стекнување квалификации за извршување конкретни професии, Странски јазици, Основни компјутерски вештини, Напредни компјутерски вештини- програмски јазици, Изработка на бизнис план, Претприемништво	Пишување на CV, Водење интервју за вработување, Менаџерск ивештини, Странски јазици, Основни компјутерски вештини, Напредни компјутерски вештини- програмски јазици, Изработка на бизнис план
Форма на регистрација	Друштво со ограничена одговорност	Јавна Институција
Основач	Во сопственост на Универзитетот на Југоисточна Европа	Општините од Полошкиот плански регион: Боговиње, Брвеница, Врапчиште, Гостивар, Маврово Ростуше, Јегуновце, Желино, Теарце, Тетово

Југозападен и Пелагониски плански регион

Назив	Бизнис Стартап Центар Битола	Здружение Локална Агенција за Развој, Струга
Град	Битола (опфат Пелагонија + Охрид и Струга)	Струга
Веб страница	www.bsorbitola.org	www.ldastruga.org
Област на делување	Поддршка на претприемништвото, Јакнење на бизнис секторот, Инкубатор на нови бизниси, Иновации, едукација и развој, Поддршка на вработувањето	Поддршка на претприемништвото, социјална инклузија, младинска програма
Корисници	Самостојни занаетчии, Микро компании, Мали компании, Средни компании, Start Up бизниси, Бизнис здруженија, комори, кластери, Членки на бизнис здруженија, на комори, на кластери, Иноватори, Млади претприемачи, Жени претпримачи, Невработени млади лица, Невработени кои бараат работа повеќе од 3 години, Невработени возрасни лица со навршени над 40 години,	Млади претприемачи, Жени претпримачи, Ранливи групи население, Невработени млади лица, Невработени кои бараат работа повеќе од 3 години, Студенти

Југозападен и Пелагониски плански регион

	Студенти, Ученици во средни училишта за професионални занимања	
Поддршка на бизнис сектор	Креирање стратегии за регионален/локален економски развој, Поддршка во изработка на бизнис планови или студии за развој, Поддршка за формирање компании - советувања/обуки, Инкубаторски услуги, Правни совети, Финансиски совети, Обуки за развој на претпримачки или други вештини, Други видови на обуки, Маркетиншки активности/ промоции/ саеми/заднички настап на трети пазари	Креирање стратегии за регионален/локален економски развој, Обуки за развој на претпримачки или други вештини, Други видови на обуки
Поддршка на вработување	Обуки за подигнување на вработливоста кај невработените, Преквалификации / доквалификации, Изработка на бизнис планови за самовработување, Грантови или субвенции за отворање сопствен бизнис, Субвенции за отворање нови работни места, Активности за развој на јавно-приватно партнерство со акцент кон намалување на невработеноста	Обуки за подигнување на вработливоста кај невработените
Обуки за зголемување на вработливост	Пишување на CV, Водење интервју за вработување, Менаџерск ивештини, Изработка на бизнис план, Претприемништво	Пишување на CV, Водење интервју за вработување, Менаџерск ивештини
Форма на регистрација	Фондација	Здружение на граѓани
Основач	Граѓани	УНДП
Назив	Фондација ЛЕР- ИТ Кичево	
Град	Кичево	
Веб страница		
Област на делување	Обуки за компјутерски вештини на невработени, обуки за поддршка на претприемништво, проектен менаџмент за општински проекти	

Скопски плански регион

Назив	Бизнис академија Смилевски - БАС	НВО ЕРГОС
Град	Скопје, Битола и Струмица	Скопје
Веб страница	www.bas.edu.mk	www.ergos.org.mk

Скопски плански регион

Област на делување	Поддршка на претприемништвото, Јакнење на бизнис секторот, Инкубатор на нови бизниси, Иновации, едукација и развој, Поддршка на вработувањето, Високо образование	Поддршка на претприемништвото, Инкубатор на нови бизниси, Иновации, едукација и развој
Корисници	Самостојни занаетчии, Микро компании, Мали компании, Средни компании, Големи компании, Start Up бизниси, Бизнис здруженија, комори, кластери, Членки на бизнис здруженија, на комори, на кластери, Иноватори, Млади претприемачи, Жени претпримачи, Ранливи групи население, Невработени млади лица, Невработени кои бараат работа повеќе од 3 години, Невработени возрасни лица со навршени над 40 години, Не вработени лица од ранливите категории, Студенти, Ученици во средни училишта за професионални занимања	Самостојни занаетчии, Микро компании, Start Up бизниси, Бизнис здруженија, комори, кластери, Млади претприемачи, Жени претпримачи, Ранливи групи население, Невработени млади лица, Не вработени лица од ранливите категории
Поддршка на бизнис сектор	Креирање стратегии за регионален/локален економски развој, Поддршка во изработка на бизнис планови или студии за развој, Поддршка за формирање компании - советувања/обуки, Инкубаторски услуги, Обуки за развој на претпримачки или други вештини, Други видови на обуки	Поддршка во изработка на бизнис планови или студии за развој, Поддршка за формирање компании - советувања/обуки, Обуки за развој на претпримачки или други вештини, Други видови на обуки
Поддршка на вработување	Изработка на локални акциони планови за вработување, Обуки за подигнување на вработливоста кај невработените, Изработка на бизнис планови за самовработување, Активности за развој на јавно-приватно партнерство со акцент кон намалување на невработеноста, Соработка со средните училишта „Партнерство за вработливост“	Обуки за подигнување на вработливоста кај невработените, Преквалификации / доквалификации, Изработка на бизнис планови за самовработување, Грантови или субвенции за отворање сопствен бизнис
Обуки за зголемување на вработливост	Пишување на CV, Водење интервју за вработување, Менаџерски вештини, Специфични обуки за стекнување квалификации за извршување конкретни професии, Странски јазици, Основни компјутерски вештини, Напредни компјутерски вештини- програмски	Специфични обуки за стекнување квалификации за извршување конкретни професии, Основни компјутерски вештини, Изработка на бизнис план

Скопски плански регион

	јазичи, Изработка на бизнис план, Претприемништво	
Форма на регистрација	Приватна самостојна високообразовна установа Висока стручна школа	НЕВЛАДИНА организација
Основач	Цветко Смилевски, Цена Смилевска и Горазд Смилевски	Група на граѓани
Назив	Центар за развој на образованието, ЕДЦ-Скопје	
Град	Скопје	
Веб страница	www.yesnetwork.mk	
Област на делување	Зајакнување на вештини на младите за вработување	
Корисници	Бизнис здруженија, комори, кластери, Членки на бизнис здруженија, на комори, на кластери, Невработени млади лица, Не вработени лица од ранливите категории, Ученици во средни учишишта за професионални занимања	
Поддршка на бизнис сектор	Креирање стратегии за регионален/локален економски развој	
Поддршка на вработување	Изработка на локални акциони планови за вработување, Обуки за подигнување на вработливоста кај невработените, Активности за развој на јавно-приватно партнерство со акцент кон намалување на невработеноста	
Обуки за зголемување на вработливост	Пишување на CV, Обуки за: Подготовка за вработување и работа; Учење преку работа и Кариерно советување	
Форма на регистрација	Подружница на странска организација	
Основач	Education Development Center USA	
Назив	ЈЕС Инкубатор - Фондација за претпримачки сервис на млади	Национален центар за иновативност и претпримачко учење
Град	Скопје	Скопје
Веб страница	http://www.yesincubator.org.mk	http://www.ncdiel.mk
Назив	Суперфаундерс Акселератор	Њу Манс Бизнис Акселератор
Град	Скопје	Скопје
Веб страница	http://www.skopje.superfounders.com/	http://newmansba.com/

Прилог 6: Прашалник – Човечки Ресурси

СЕМИ - СТРУКТУРИРАН ПРАШАЛНИК ЗА АНАЛИЗА НА РАБОТА

Дел I – Одговара извршител

Дел II – Одговара Претпоставен на извршителот, но и ги проверува и одобрува потполнетите информации од страна на извршителот во дел I

I. Информации кои ги дава извршителот

1. Име и Презиме

2. Идентификација на работното место

2.1. Кој е називот на работното место?

2.2. Во кој Оддел и/или Проектна единица?

2.3. Кој е називот на работното место на непосредно-претпоставениот?

3. Резиме на Работата

3.1. Кои се главните задачи/должности на работата? Која е фреквентноста на извршување на задачите?

Накратко опишете што точно се прави/работи и како истото се прави/извршува. Почнете со глагол и наведете ги по редослед на важност.

3.2. Дали има воспоставено стандарди – крајни резултати за успешно завршена работа кои се очекува да се постигнат за секоја од главните активности? Ако да, наведете ги. На пример: дозволени грешки, определено време за извршување на работата, осигурување на следење на стандарди и сл.

3.3. Дали извршителот извршува задачи, должности и одговорности кои се периодични, повремени по потреба (месечни, на 3 месеци, еднаш годишно или слично) и доколку не се извршени од лице на оваа позиција можат да бидат назначени на други? Доколку постојат такви, наведете ги.

Должности

Период

- 3.4. Дали извршителот обезбедува замена или поддршка на други работни места? Ако да, наведете ги задачите или должностите и појаснете дали ги заменува во потполност другите функции или задачи на другите работни места или само одредени? Колку често се бара од извршителот да ги врши другите функции, задачи или должности? Наведете на крај од секоја задача.

4. Комуникација

- 4.1. Наведете ги контактите за извршување на работата и целта, видот, фреквентноста и вештините на комуникација? Опишете детално со примери.

4.1.1. Внатрешни контакти, цел, вид, вештини и фреквентност

4.1.2. Надворешни контакти, цел, вид, вештини и фреквентност

5. Планирање и Организирање

- 5.1. Кои задачи или активности ги планира и организира извршителот на работното место? Опишете со примери. Доколку целта на работното место е планирање и организирање и активностите веќе се наведени во погорните секции не одговарајте на ова прашање.

- 5.2. Дали има проекти и активности кои извршителот ги спроведува за поддршка на приватен сектор? Наведете ги проектите.

6. Финансиски и Материјални Ресурси и Информациски Системи

- 6.1. Дали за извршувањето на работата е потребно справување со финансиски ресурси работа и/или одржување на финансиски ресурси, и носење на одлуки во врска со истото. Ако да, опишете ги активностите со примери.

За ова прашање земете во предвид и: ракување со пари, уплатници, вредносни предмети, или други финансиски средства, процапирање на финансиски документи, формулирање на буџет, овластување за буџет и слично.

- 6.2. Дали извршителот е вклучен на било кој начин во набавка на материјални ресурси за потребите на Центарот и/или за потребите на спроведување на проекти? Опишете со примери.

- 6.3. Дали за извршувањето на работата е потребно собирање, внесување, ажурирање, архивирање и/или модифицирање, одржување, воспоставување на начини за одржување на информациски системи (хартиени или електронски информациски системи). Ако да, опишете со примери.
- 6.4. Кои алатки, опрема и помагала се користат при извршување на работата на работното место?
- 6.5. Дали извршителот одржува или поправа материјални ресурси и дали е одговорен за контрола на квалитет? Ако да, опишете со примери и наведете ја апроксимално вредноста на ресурсите.

7. Надзор/Човечки Ресурси

- 7.1. Дали извршителот врши надзор/менаџмент над други? Ако да, назначето го нивото за надзор/менаџмент на други, наведете ги вработените и нивните работни места и опишете ги сите активности поврзани со надзор/менаџмент на други.
- 7.2. Дали извршителот спроведува обуки или советување на други? Ако да, наведете ги обуките, видот на обуки и/или советување, нивото на обуките и/или природата на советувањето, целна публика и број на учесници.

8. Политики и развој на услуги

- 8.1. Наведете го видот и нивото на одговорност за развој и имплементација на политики и/или услуги, и опишете со примери.

9. Решавање на проблеми

- 9.1. Кои се типичните проблеми кои се бара од извршителот да ги реши и како ги решава проблемите? Опишете со примери. *Размислете: Како расудувате, како донесувате одлуки, и кои одлуки, препораки и предлози се носат од извршителот на работното место?*
- 9.2. Кои се последиците од грешки?

Друго – Доколку има нешто што сметате дека не е прашано или наведено, ве молиме наведете.

II. Информации кои ги дава Раководителот. Раководителот ги проверува и одобрува информациите од дел I и го потполнува дел II

10. Кое е нивото на работното место? Како го утврдувате нивото на работно место?

11. Кој е правниот основ за работното место? Кој е законот со кој е регулирано работното место? Доколку е соодветно, кој е колективниот договор со кој се уредува работното место?

12. Дефинирајте ги целите на работното место?

13. Слобода на дејствување

13.1. Како се задаваат задачите? Опишете со примери.

13.2. Како се ревидира работата? Опишете со примери.

13.3. Опишете ги областите на одговорност каде извршителот дејствува без насоки/помош.

13.4. Опишете ги областите на одговорност за кои бара помош.

13.5. Какви се достапните упатства/политики/ насоки во чии рамки работникот работи и кој е обемот на дискреција за девијација од упатствата и интерпретација и/или модификација на упатствата? Опишете со примери.

14. Образование и Искуство

14.1. Кое ниво на минимум формално образование е потребно за работното место? Одберете и наведете ја и специфичната област на образование.

Основно

Средно

Средно Стручно

Вишо

Високо

Магистерски Степен

Докторат

Друго

14.2. Дали некој/а сертификат, лиценца, уверение, потврда, дозвола или други документи се потребени за извршување на работата? Ако да, наведете ги и назначете на крај дали истите се обврзувачки или преферирани.

14.3. Дали специјализирани обуки се неопходни за успешно извршување на работата? Ако да, наведете ги.

Обука е средство за постигнување на знаење, вештини и способности и вклучува обука на работно место, кратка обука или практично искуство.

14.4. Кое е минимум ниво на искуството во структурата потребно за работното место? Одберете или наведете.

- Без искуство најмалку 1 година најмалку 2 години најмалку 3 години
 најмалку 4 години најмалку 5 години најмалку 6 години
 над 6 години – да се специфицира колку

14.5. Кое знаење е потребно од областа на административни процедури и правно обврзувачки правилници, закони, етички кодекс и слично и нивото на истите за успешно извршување на работата? Наведете ги.

14.6. Кое е потребното знаење на принципи, методи, техники, технички стандарди и слично од одредена наука и нивото за успешно извршување на работата? Наведете ги.

14.7. Дали за работното место е потребно знаење на ИТ системи (софтвери, апликации, интернет и сл.) или други алатки и системи за обработка и сторирање и ажурирање на информации? Ако да, наведете го потребното знаење и нивото на истото?

14.8. Дали за работното место е потребно знаење на странски јазици освен службениот? Ако да, наведете ги странските јазици и нивото на знаење?

14.9. Дали има друго знаење кое не го споменавме, а е потребно за извршување на работата и работното место? Ако да, наведете.

- 14.10. Кои физички вештини се потребни за извршување на вашата работа? Опишете со примери.

Пример: Напредно ниво на дактилографски вештини. Напредно ниво на аудио куцање.

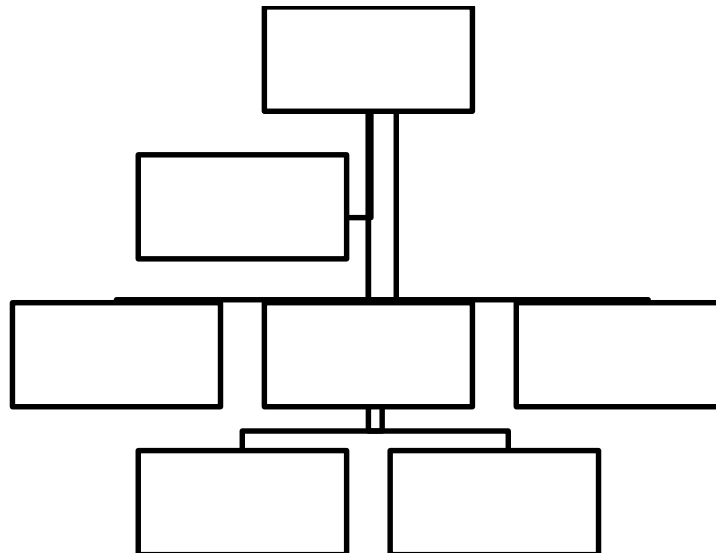
- 14.10.1. Дали постојат барања за брзина и точност? Опишете со примери.

- 14.11. Кои вештини и способности/компетенции се потребни за извршување на работата на работното место? Опишете со примери.

- 14.12. Кое образование, сертификати, обуки ги поседува вработениот?

15. Организациска Поставеност

- 15.1. Означете го работното место на организацискиот дијаграм.



Дополнителни Прашања до Раководителите на Центрите

1. Согласно кои закони е уредена внатрешната организација и систематизација на работни места? Кој се правните основи за работните места?
2. Дали има колективен договор со кој се уредуваат работните места?
3. Дали ви е обезбедена помош со документи/правилници, упатсва или советувања за изготвување на Политики од областа на Менаџмент на Човечки Ресурси?
4. Кои правилници поврзани со работни односи се изработени во Центарот?
5. Дали имате дефинирана политика за Класификација на работни места?
6. Дали имате изготвено рамка за општи компетенции и функционални компетенци?
7. Дали имате воспоставено процес на менаџмент на перформанси? Дали имате дефинирано систем, политики и процедури за истото?
8. Дали имате воспоставено систем за менаџмент на обуки и учење и развој на кариера?

Белешки и референци:

- ⁱ Согласно со заклучоците од Информацијата за формирање на осум регионални бизнис центри за поддршка и советодавни услуги за мали и средни претпријатија во осумте плански региони во Република Македонија (МЛС, декември 2011 г.)
- ⁱⁱ Од приоритетната листа на релевантни засегнати страни единствено не е интервјуиран Директорот на Центарот за регионален развој на Северо западниот плански регион, поради отсуство од земјата.
- ⁱⁱⁱ „Службен весник на РМ“ бр. 63 од 22.05.2007 година, Дополнение во Службен весник на РМ, бр. 187 од 30.12.2013 година
- ^{iv} Службен весник на Република Македонија бр. 62/04, 89/08, 12/09, 17/2011, 47/2011 и 53/2011
- ^v Службен весник на РМ, бр. 79 од 31.5.2013 година
- ^{vi} „Службен весник на Р.М.“ бр.7 од 15.01.2008 година, Службен весник на РМ бр. 139/2008, Службен весник на РМ бр. 64/2009, Службен весник на РМ бр. 52/2010
- ^{vii} „Службен весник на Република Македонија“ број 60/2003, 161/2009 и 171/10), Сл. Весник на Р. Македонија, бр.41 од 27.02.2014 година
- ^{viii} Службен весник на РМ бр. 26 април 2010
- ^{ix} Службен весник на РМ, бр. 5 од 13.01.2009 година; Службен весник на РМ, бр. 5 од 13.01.2009 година
- ^x Службен весник на РМ бр.14/07, 103/08, 130/08, 139/09, 156/10 и 127/12
- ^{xi} Службен весник на РМ бр. 105/09 од 21.08.2009 год.
- ^{xii} Клучни извештаи консултирани при изработка на ограничувањата и ризиците се „Анализа на политики и препораки на идниот процес за Воспоставување услуги за поддршка на бизнисот во регионит во Македонија“ подготвена за ГИЗ во ноември 2011 година, како и Извештајот на Швајцарската канцеларија за соработка за „Преглед на рамномерниот регионален развој и РЕД (ГИЗ) програмата во Македонија“, од 20 декември 2013 година.
- ^{xiii} Во буџетот за 2014 година предвидените 1.600.000 денари за проекти за кластерските здруженија се доделени во јули 2014 година, на следните организации: Националниот центар за развој на иновации и претприемачко учење - Скопје, Текстилно трговско здружение – Текстилен кластер- Штип, Здружение на собирачи, откупувачи, преработувачи и трговци со самоникнати видови шумски плодови – Велес, Кластер за преработка на овошје и зеленчук (МАП) – Скопје, Здружение на органски производители „Органика“, с. Отавица – Велес.
- ^{xiv} Поддршката од Фондот за иновации на претпријатијата преку Акцелераторите е предвидена да изнесува 75 %, додека 25 % да биде финансирано од барателот. Повеќе информации на интернет страницата на Фондот за иновации и технолошки развој <http://fondzainovacii.mk/>.
- ^{xv} Листа на институции и базата на податоци за институциите кои нудат услуги за приватниот сектор е прикажана во Прилог 5 како пример форма на водење на databазата.
- ^{xvi} Поради недостапност на директорот на ЦРПР за Полошкиот регион, овој податок не е потврден.
- ^{xvii} ЦРПР во северо источниот регион има проекти за прекугранична соработка со Бугарија во делот на бизнисот и развојот на мали и средни претпријатија и нивно вмрежување, додека ЦРПР во Југо источниот има тековни активности за мапирање на бизнисите и производите во регионот и нивна промоција.
- ^{xviii} Според кажувањата на Директорот, општините Охрид, Македонски брод и Пласница не платиле членарина од основањето на ЦРПР.
- ^{xix} Во рамките на овие функции треба да се разгледаат остварливите задачи, кои служат како основа за понатамошното спроведување во целост на функциите.
- ^{xx} Секако треба да се земат предвид разликите на контактите, видот, целите и вештините на комуникација
- ^{xxi} Одлука за организација на администрацијата на Центарот за развој на Скопски Плански Регион. Согласно интервјуата со раководителите на четирите Центри сите Центри ги имаат истите одлуки.
- ^{xxii} Одлука за основање на Центар за Развој на Источен Плански Регион; Одлука за основање на Центар за Развој на Скопскиот Плански Регион; Согласно интервјуата со раководителите на четирите Центри сите Центри ги имаат истите одлуки.
- ^{xxiii} Како што е одлучено на Сто и педесеттата седница на Владата на РМ, одржана на 20.08.2013 година, под точка 41.
- ^{xxiv} Процес воден и поддржан од тековниот проект на ГИЗ за Регионална и локална конкурентност.

^{xxv} Информација добиена од разговор со раководителот на Југозападниот Центар. Сите Линиски Министерство потполнуваат прашалник за мапа на документи и кадровска екипираност, правна и институционална рамка и финасиска матрица.

^{xxvi} Заклучокот е изведен од содржината на оваа Студија и интервјуата со Раководителите на Центрите.

^{xxvii} Терминот задачи е избран за да се избегне конфузија со терминот функции. Од аспект на планирање на човечки ресурси и описи на работни места, некои од наведените задачи се сами по себе функции кои вклучуваат многу други задачи, и согласно од нив можат да произлезат различни работни позиции.

^{xxviii} Сите задачи – крајни резултати во описот на новото работно место дополнително ќе се ре-формулираат според потребите согласно стандарди

^{xxix} Процес воден и поддржан од тековниот проект на ГИЗ за Регионална и локална конкурентност.

^{xxx} Се очекува фидбек од Раководителот за обемот и видот на задачи од преоктен менаџмент на другите проекти, согласно информацијата дека за ЕУ проектите се бараат дефинирани и пообемни задачи од проектен менаџмент од страна на Координаторот за Развој.