

D2.4 Модел за партнерство

Резултат	Назив	Опис	Рок
D2.1	Деловни услови	Деловни услови на високо ниво според коишто ќе се реализира НИПП	M2
D2.2	Деловен модел	Предлог на деловен модел којшто ќе ги максимизира придобивките за македонското општество, и притоа ќе гарантира дека постојат јасни одговорности и можности за сите учесници	M2
D2.3	Модел на финансирање	Дополнителни извори на јавно, приватно и надворешно финансирање за развој и функционирање на НИПП	M2
D2.4	Модел за партнерство	Поддршка на добри насоки за начинот на поттикнување партнерства во рамките на НИПП	M2
D2.5	Кост-бенефит анализа	Квантифицирање на трошоците и приходите од спроведувањето на НИПП. Вклучувајќи и процена на трошоците за воспоставување на НИПП, заедно со политиката и моделот за утврдување надоместоци за информациите, и моделот за приходи и трошоци.	M2

Список на резултати за D.2 од Описот на работната задача за МК-RECRP-4768МК-CS-10-C3-1

Вовед

Овој документ се однесува на резултатот 2.4 и се фокусира на моделите за партнерство. Тој ги опишува моделите за партнерство што веќе се користат во постоечките процеси на спроведување на инфраструктурата за просторни податоци. По опишувањето на неколкуте научени лекции, документот на крајот завршува со опсервации и препораки коишто се сметаат за соодветни за Република Македонија.

Во контекст на Националната инфраструктури за просторни податоци во Република Македонија, моделот за партнерства се дефинира како:

„договор во рамките на којшто субјектите се согласуваат да соработуваат со цел зголемување на своите интереси во однос на ИПП“.

Како и кај другите проектни активности поврзани со Стратегијата за НИПП, оваа тема е тесно поврзана со други аспекти од студијата. Разгледувањето на можните модели за партнерство ќе обезбеди повеќе информации коишто може да земат предвид при изготвувањето на деловните, управувачките и правните резултати.

Договори и модели за партнерство

Партнерствата се јавуваат како претпочитан модел за меѓуорганизациска соработка, и служат особено за олеснување на размената на просторните податоци надвор од границите на надлежностите. Овие спогодби вообичаено се реализираат преку формални договори и имаат конкретни цели. Целта на овој дел од документот е:

- јасно да се дефинира што се подразбира под партнерство;
- да се утврдат различните модели што се појавиле;
- да се утврдат нивните заеднички компоненти и карактеристики;
- да се процени дали некои од тие практики може да се искористат за позитивно да влијаат врз спроведувањето на НИПП во Македонија.

Постојат многубројни дефиниции на партнерства што се наведени во литературата, коишто според перспективите може да бидат од оперативни па сè до стратешки. Лендрум (Lendrum) (2000 г.) понудил широка дефиниција на партнерството од стратешка перспектива:

„Заедничко развивање на успешни, долгорочни стратешки односи засновани на меѓусебна доверба, светска и одржлива конкурентна предност за сите партнери; односи што имаат понатамошно одделено и позитивно влијание надвор од партнерството/сојузот.“

Оваа дефиниција е корисна појдовна точка за позиционирање на партнерствата во однос на други спогодби. Пред сè, фразата **„заедничко развивање“** подразбира дека постои заедничка визија, неколку заеднички цели и најважно – развивање на степенот на довербата во рамките на меѓуорганизациските односи. Вклучувањето на зборот **„успешни“** во дефиницијата подразбира дека резултатите од партнерството ќе се проценуваат и следат преку некаков показател за резултатите од функционирањето - или строг (економски) или умерен (постигнување на целите). Времетраењето на договорот не е толку дефинитивно, но сепак, условите во договорот треба да бидат доволно опсежни за да може секоја организација да расте и да се развива во рамките на партнерството. Лендрум предлага најмалку пет години, но истовремено истакнува и дека најуспешните партнерства се оние коишто функционираат врз основа на „непостоење на договор и на временска рамка“.

Она што е важно е дека оваа дефиниција посочува на тоа дека партнерствата треба да бидат стратешки од самиот почеток, и дека треба да се настојува тие да се развиваат со текот на времето и да се искористуваат можностите за соработка. **„Меѓусебната доверба“** прецизно може да се дефинира како критичен и суштински елемент на партнерствата, и ова го поддржува поголемиот дел од литературата. Поимот **„светска“** е искористен тука за да укаже на потребата од вклучување на меѓународните најдобри практики на тој начин што ќе се посегне надвор од самиот договор, со цел да се научи нешто од успешните светски иницијативи. Токму ова е пристапот што беше одбран за проектот за изготвување стратегија за македонската НИПП – да се разгледаат најдобрите практики ширум светот, и особено да се земат предвид земјите со слични карактеристики, и потоа да се применат научените поуки – се разбира доколку се применливи и корисни.

Горенаведената дефиниција исто така ја истакнува и потребата од **„одржливост“** на вложувањето, со цел да се гарантира дека првичните напори не се залудни, туку напротив, се претворени во одржливо функционирање. На крајот таа укажува на тоа дека партнерството треба да има **„одделено и позитивно влијание“** врз активностите надвор од фактичкото партнерство. Таквите позитивни влијанија ќе бидат јасен показател за вредноста на партнерството, и може да се искористат како модел за понатамошни пристапи за воспоставување соработка.

Договорите за партнерство може да опфаќаат неформални или формални договори. Неформалните договори може да се однесуваат на писмо со намери, нацрт-договор со главни точки или меморандум за разбирање. Во секој случај, намерата е да се воспостави рамка којашто правно е необврзувачка, и којашто за секоја страна ќе обезбеди дефинирани цели за утврден временски период (Gerdes, 2003 г.). Од друга страна пак, формалните договори може да имаат различни форми, меѓу кои и лиценцирање и договори за дистрибуција, договори за

маркетинг или главни договори. Gerdes истакнал дека лиценцирањето и договорите за дистрибуција се најчести. Тие вообичаено се состојат од пет критични компоненти, имено:

- i. предмет на лиценцирање – што се лиценцира и ограничувања за неговото користење;
- ii. процена на резултатите – дефинирање на начинот на постигнување на целите и на начинот на нивната процена;
- iii. ниво на резултатите – се дефинира стандардот на очекуваните или на минималните резултати;
- iv. плаќање на лиценците – вообичаено засновано на претходното; како и
- v. гаранции – за да се овозможи континуитет.

Други дефиниции заклучуваат дека со повеќето партнерства се управува преку писмен договор или формална спогодба, и не опфаќаат оформување на правен субјект како што е заедничкото вложување. Врз природата на формалната спогодба може да влијае големината на партнерството, сложеноста, организациската култура, зрелоста на партнерите, како и природата на производот или на услугата (Bergquist et al., 1995 г.).

Моделите за партнерства може да имаат безброј форми, но во главно може да се категоризираат како:

- меѓувладини партнерства (G2G - Government to government);
- партнерства помеѓу влада и бизниси (G2B - Government to business);
- партнерства помеѓу бизниси (B2B - Business to business).

Постојат и други варијации на партнерства како што е партнерството помеѓу влада и заедницата или граѓаните (G2C - Government to community/citizen). Честопати се случува првичните партнерства да напредуваат кон поформални правни субјекти како што се сојузи или заеднички вложувања.

Во текот на изминатите 2 децении, партнерствата G2B постепено стануваа значително почести. Рецесиите заедно со поконзервативниот пристап во однос на јавните политики предизвикаа ревидирање на владините стратегии поврзани со инвестициите во јавната инфраструктура. Некои услуги што ги обезбедува владата опфаќаат компоненти на приватна вклученост во облик на склучување договори за компоненти од услуга, поделено доставување, или пак, пронаоѓање на надворешен изведувач на активностите.

Голем дел напредувале кон понатамошно вклучување на приватниот сектор, па дури и до корпоратизација и целосна приватизација. Уште еден пример на модел за партнерства G2B е моделот за јавното-приватно партнерство (ЈПП). Националниот совет за јавни-приватни партнерства (САД) го дефинира ЈПП (Национален совет за јавни-приватни партнерства, 2005 г.) на следниот начин:

„Договорна спогодба помеѓу јавна агенција (национална или локална) и субјект од приватниот сектор. Преку оваа спогодба се разменуваат вештините и предностите на секој сектор (јавен и приватен) при обезбедувањето услуга или капацитет којшто ќе го користи општата јавност. Покрај делењето на ресурсите, секоја страна го дели и потенцијалот за ризиците и придобивките при обезбедувањето на услугата и/или капацитетот.“

Основната премиса за воспоставување на овие партнерства е дека приватниот сектор е поефикасен при оформувањето на и управувањето со бројни традиционални владини услуги. Овие ЈПП во главно имаат 3 основни елементи (Walzer и York, 1998 г.), имено:

- i. тие се наменети да функционираат како долгорочни спогодби што би можеле да опфатат дизајн, изградба и функционирање на една инфраструктура;
- ii. постои воспоставена процедура за управување со партнерството, вообичаено во облик на писмен договор; и
- iii. постои договорен исход во форма на економски развој којшто го очекуваат сите страни.

Делењето на ризиците и на придобивките исто така им овозможува на владите да финансираат проекти како што се мостови, патишта, аеродроми и тунели со помош на приватниот сектор, и

на тој начин да ги намалат првичните трошоци. Бидејќи голем дел од обидите за воспоставување партнерства се релативно несозреани, тешко е да се процени нивниот успех, а перспективите за успех кај јавниот сектор може да бидат релативно различни од оние кај приватниот сектор. Сè почесто методите за евалуација не треба да ги опфаќаат само партнерите од јавниот и од приватниот сектор, туку и учесниците од заедницата коишто вообичаено се клучните корисници на исходот од ЈПП.

Широм светот применувањето на партнерствата во рамките на и помеѓу владите е опсежно и подразбира делење на инфраструктурата, информациите, заедничко обезбедување на услугите, услуги за е-бизнис и е-влада, управување со животната средина, планирање и развој на инфраструктурата.

Во Велика Британија владата ги поттикнува партнерствата со цел да се подобрат ефикасноста и меѓувладините односи помеѓу централната влада и локалната самоуправа. На пример, Партнерството за информации помеѓу централната влада и локалната самоуправа беше воспоставено со цел да им се овозможи на централната влада и на локалната самоуправа да соработуваат за да изработат ефикасни и ефективни нефинансиски статистички информации (CLIP, 2005 г.). Е-владино партнерство во Леичестершир беше воспоставено од страна на девет локални власти во Леичестершир со цел да се обезбедат е-владино услуги како што се планирање, ГИС, туристички информации и младински портал (Окружен совет на Леичестершир, 2006 г.). Во Канада пак, Infrastructure Canada ги координира сојузните напори на градовите и на заедниците, и ги поддржува инвестициите во инфраструктурата широм земјата, преку партнерства коишто ги исполнуваат потребите на локалната заедница. Во Австралија, голем дел од државните владини агенции имаат воспоставено стратегии за партнерство и во рамките на владата и помеѓу централната влада и локалната самоуправа (McDougall, 2006 г.).

Партнерствата функционираат поинаку од конвенционалните организациски структури бидејќи тие покажуваат тенденција да функционираат на хоризонтално ниво кај организациите, а не кај вертикални хиерархиски структури на власта. Партнерствата не се фокусирани на организацијата, туку на процесите или на производите. Во однос на функционирањето, партнерствата се динамични и честопати може да се во конфликт со конвенционалните хиерархиски активности и управување. Донесувањето одлуки во рамките на партнерствата е поврзано со посебниот процес за партнерството, и честопати треба да биде пофлексибилно од постоечките владини структури.

Накратко кажано, партнерствата се посебна форма на соработка којашто вообичаено се формализира преку договор за партнерство. Во рамките на владите, иницијативите за партнерства се во полн ек и кога станува збор за меѓувладини односи, и кога станува збор за јавно-приватно партнерство. Меѓутоа, реализирањето на активностите од партнерството во рамките на хиерархиски бирократски структури сепак резултира со одреден конфликт во однос на ефикасноста и одржливоста.

Примери за партнерство

Овој дел претставува неколку постоечки примери на партнерства реализирани во областа на инфраструктурите за просторни податоци. Примерите се од Белгија/Фландрија, Канада, Франција, Германија, Холандија, Норвешка, Шпанија, Обединето Кралство на Велика Британија и Северна Ирска, како и од САД.

Белгија/ Фландрија

Партнерството GIS-Vlaanderen беше оформено во 1995 г. Политичката одговорност за просторните податоци е во рацете на Премиерот на фламанската влада. Во февруари 2009 г. беше усвоен нов указ со цел да се спроведе Директивата INSPIRE, да се прошират структурите на GIS-Vlaanderen во GDI-Vlaanderen (Инфраструктура за географски податоци на Фландрија), како и да се постигне усогласеност со постоечкото законодавство во однос на пристапот до и одновото користење на информациите од јавниот сектор.

Целта на GDI-Vlaanderen е да се оптимизира создавањето, одржувањето, размената, користењето и одновото користење на сетовите на просторни податоци и услуги кај сите јавни органи во фламанскиот регион. Неговото функционирање го утврдува и насочува Управен

одбор составен од претставници на различните партнери. GDI-одборот ги застапува учесниците надвор од јавниот сектор.

Досега ниту GIS-Vlaanderen ниту GDI-Vlaanderen не воспоставил ЈПП со приватна компанија. Претходно GIS-Vlaanderen сепак одбра да учествува во еден вид на кофинансирање (а не во ЈПП според вистинското значење на зборот), што подразбира дека приватниот сектор би учествувал со 50% од вкупните трошоци за изработка на референтен сет на податоци од голем размер (GRB). Насоките за оваа изработка се одговорност на фламанската влада, со оглед на стратешката важност на GRB во однос на цели поврзани со политиката. Преговорите со приватниот сектор укажуваат на неговата подготвеност да придонесе со 50% во текот на следните 12 години изработка на GRB.

Канада

Партнерствата помеѓу јавниот и приватниот сектор се фокусираат на спојување и зајакнување на ресурсите на приватниот сектор, со цел да се забрза пристапот до просторните податоци и развојот на технологијата. GeoConnections - програмата одговорна за спроведување на канадската Инфраструктура за гео-просторни податоци (CGDI) – стави посебен акцент врз партнерствата помеѓу сојузните и провинциските и територијалните влади и приватниот сектор и академскиот сектор. Фокусот на програмата е насочен кон соработката во рамките на владите и со учесниците и приватниот сектор со цел зголемување на количината на достапните информации преку системите на клириншките куќи, потоа кон развивање рамки за податоци за олеснување на интеграцијата на податоците, поттикнување на напредната технологија и развој на примената, како и кон создавање на политики за поддршка за забрзување на индустрискиот раст.

Франција

Националната агенција за картирање на Франција (Institut Geographique National – IGN) соработува со 13 национални партнери со цел да ја одржува националната рамка на сетови на просторни податоци од голем размер, како и со цел да го подобри опсегот на својата покриеност на податоците. IGN има воспоставено партнерства со агенции како што се Agence Nationale de Frequencies (ANFR); Office National des Forêts (ONF) ; Office National Interprofessionnel des Cereals (ONIC); Service de l'Observation et de Statistiques (SOeS); Institut Français de l'ENvironnement (IFEN); Réseau de Transport d'Électricité (RTE); Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP); Assemblée de Département de France (ADF); Association Nationale des Directeurs et directeurs-adjoints des Services d'Incendie et de Secours (ANDSIS); Inventaire Forestier National (IFN); la Poste; Ministère de la Jeunesse et des Sports; the Office National de l'Eau et des Milieux Aquatiques (ONEMA); Ordre des Géomètres experts (OGE); како и Service Hydrographique et Océanographique de la Marine (SHOM). Воспоставени се партнерства и со локалните агенции што управуваат со националните паркови, како и со секторот за пожари и итни услуги, итн. Од 2007 г. наваму IGN воспоставила повеќе од 100 партнерства за размена на просторни податоци.

Во Франција нема ЈПП во вистинска смисла на зборот. На пример, за геометриски експерти од приватниот сектор коишто имаат задачи поврзани со катастарот се смета дека работат на јавна задача, и според тоа не може да се сметаат како приватни партнери со воспоставени односи со државата. Приватниот сектор е вклучен во создавањето на производи со додадена вредност, но се смета повеќе како клиент на обезбедувачите на податоци од јавниот сектор, а не како нивен партнер. Во моментот приватниот сектор нема голема улога во НИПП во Франција, но видливи се знаци коишто укажуваат на тоа дека неговата улога во иднина ќе се зголемува.

Германија

Во рамките на контекстот поврзан со спроведувањето на INSPIRE, германската ИПП (GDI-DE) го поттикнува вклучувањето на приватниот сектор. Сè додека ги прифаќаат основните принципи на GDI-DE и одредбите од сојузниот Закон за пристап до географски информации, трети страни може да го дадат својот придонес преку своите просторни податоци и метаподатоци, со користење на гео-порталот на GDI-DE. Тие мора да ја гарантираат усогласеноста со техничките правила дефинирани во сојузниот Законот за пристап, правилата за спроведување на INSPIRE, како и архитектурата на GDI-DE. Во поглед на ова, работата на германската работна група за

INSPIRE може да се смета како пример на ЈПП. Таму соработуваат претставници на владата, на научни институции и на претпријатија со цел да се координира исходот од европското и националното законодавство со големиот удел на „Комисијата на гео-информациска индустрија“.

Холандија

Во 1975 г. основната карта од голем размер на Холандија (GBKN) беше воспоставена со Кралски указ. По долготраен развој, во 1992 г. се воспостави Националната соработка GBKN којашто заврши во 1999 г. Националната соработка GBKN претставуваше национално заедничко вложување коешто опфаќаше 11 партнери. Трошоците за одржување изнесуваат 20 милиони € и според опсегот се на национално ниво. Во моментот се смета за ЈПП коешто опфаќа општини, комунални претпријатија, одбори за води, холандскиот Катастар и холандската владина администрација. Во иднина GBKN ќе биде сет на податоци за топографија од голем размер во Холандија, којшто ќе мора да го користат сите органи на владата како единствен сет на податоци за топографија од голем размер. Врз основа на оваа одлука одржувањето на GBKN ќе биде јавна задача и ЈПП веќе нема да постои.

Норвешка

Норвешката НИПП е опишана како збир и координација на клучни елементи изградени врз основа на јадро од географски информации и услуги. Тие елементи се:

- i. Политика и насоки;
- ii. Стандарди;
- iii. Компетентност и едукација;
- iv. Партнерство и соработка; како и
- v. Основни податоци.

Норвешката НИПП е позната како „Norway Digital“; со НИПП во Норвешка управува норвешката Управа за картирање и катастар (НУКК). Јавните органи коишто се дел од Norway Digital соработуваат во однос на воспоставувањето податоци, како и во однос на одржувањето и текот на географските информации.

Стратегијата за Norway Digital е развиена во соработка со претставници на сите партнери. Денес (2011 г.) во оваа иницијатива се вклучени повеќе од 600 партнери (национални: 41; општини: 429; окрузи: 18; електростопански компании: 112; Sami Parlement и Finnmark Estate). Главната организациска структура се состои од национално управувачко тело и соодветна организација за окрузите. Секретаријатот врши оперативни задачи, а Управниот одбор е виш орган за координација со претставници од различни министерства и општини. Активностите се засновани на годишни договори за соработка во рамките на, и за придонес кон Norway Digital.

Norway Digital покажа дека е неопходно да се воспостават форуми на различни нивоа со цел да се дискутира за општи аспекти, да се координира и управува со развојот – и на национално и на регионално ниво. Форумите се наменети за дискусија помеѓу експерти и имаат отворен карактер. Тие опфаќаат и работилници на коишто може да присуствуваат и партнери од индустријата. Во 2008 г. Norway Digital објави „Општи барања и услови за соработка во Norway Digital“. Тие ги опишуваат критериумите за учество, организацијата и спроведувањето, содржината на податоците, правата на интелектуална сопственост, како и финансиските принципи.

Важна компонента на иницијативата за соработка Norway Digital е Geovekst. Основниот концепт на Geovekst се однесува на собирањето средства стекнати преку заеднички реализирани проекти за воспоставување, подобрување и одржување на дигитални географски податоци од голем размер. Програмата Geovekst ги опфаќа сите поголеми национални субјекти и речиси 350 општини. Од почетниот развој на Geovekst (1992 г.) реализирани се неколку јавни-приватни партнерства.

Со НУКК соработувале или сè уште соработуваат неколку компании преку договори за соработка. Норвешката група за картирање на пример, претставува сојуз на 7 најголеми норвешки компании што нудат системи за картирање и услуги поврзани со технологијата за

географски информации. Друг пример би била Асоцијацијата на претпријатија за геоматика (GBL) – асоцијација на приватни компании вклучени во создавањето податоци за Geovekst.

Шпанија

Соработката помеѓу јавните органи и приватниот сектор/универзитетите е добро развиена. На пример, националните/регионалните агенции за картирање, националните владини агенции и неколку провинциски/локални владини органи воспоставиле интероперабилни веб-услуги на Отворен конзорциум за гео-просторни податоци (ОКГПП), за пристап до и за споделување на просторни податоци. Истовремено, Министерството за инфраструктура и транспорт објави пропис (Налог FOM/956/2008- 31 март 2008 г.) за овозможување слободен пристап до просторните податоци на Националниот географски институт, се разбира за некомерцијални цели. Слично на ова, создавањето и усогласувањето на географските информации може да се забележи во Националниот план за аеро-ортофотографија (PNOA), во Информатичкиот систем на Шпанија за земјишна покриеност и земјишна искористеност (SIOSE), и во CartiCiudad.

Велика Британија

Еден важен проект во однос на јавното-приватно партнерство од областа на географските информации, го води Службата за информации за национално земјиште. Овој проект обезбедува услуга преку којашто сега е овозможено онлајн да се пребаруваат детали за имоти. Географскиот индекс на националното земјиште и имот може исто така да се смета како форма на ЈПП. Станува збор за национален регистар на адреси којшто треба да го ажурираат локалните власти во Англија и во Велс. Тој претставува партнерство помеѓу Службата за информации на локалната самоуправа, Агенцијата за напредок, Intelligent Addressing и Асоцијацијата на локалните самоуправи.

САД

Задачата поврзана со градење соработка со цел понатамошно спроведување на НИПП во САД, подразбира огромни и постојани напори. Напорите се отежнати поради фактот дека организациите, функциите и одговорностите се различни и раширени ширум земјата. Првичните напори се фокусираа на иницијативите на Сојузниот комитет за географски податоци за градење односи со воспоставени координативни групи коишто застапуваат прашања во рамките на државите, како и со организации и асоцијации што претставуваат владини нивоа, на клучни интересни групи на национално ниво. Ова помогна да се фокусира работата на различните групи и да се воспостават силни врски со дел од клучните елементи што се потребни за долгорочна национална мрежа на партнерства. Напорите на Сојузниот комитет за географски податоци исто така беа потпомогнати од фактот дека многумина во САД ја препознаваат вредноста на географските информации за донесувањето одлуки од страна на заедниците. Географските информации се собираат на сите нивоа. Поголемиот дел од податоците настануваат на локално ниво, но особено важните видови на податоци доаѓаат од другите нивоа, вклучувајќи ги и целосните информации за одредено прашање или тема коишто ги надминуваат границите на надлежноста. Според тоа, се јавува постепено зголемување на степенот на поддршка на политиките, интерфејсите, стандардите и односите коишто им овозможуваат на владата, компаниите, организациите и граѓаните да воспостават интеракција и да го споделат собирањето и раширувањето на географските информации надвор од надлежностите.

Извлечени поуки

Од постоечката литература и искуствата од областа на ИПП (Глобална асоцијација за инфраструктури за просторни податоци (GSDI), 2009 г.) произлегува дека нема нормативен рецепт за градење на ИПП. Еден од клучните аспекти што може да се извлече како поука од меѓународната арена за развој на ИПП, е воспоставувањето широки и истрајни партнерства помеѓу приватните и јавните сектори. Се подразбира дека партнерството треба да се прилагоди кон специфичниот политички систем и општествениот контекст во рамките на коишто ќе се развива ИПП.

Соработката и партнерствата помеѓу различните нивоа во јавниот сектор како и со приватниот сектор, може да бидат корисни за секоја фаза од развојот на ИПП, имено за собирање, создавање, споделување и одржување на просторните податоци. Со оглед на фактот дека ниту една организација не може сама да ја изгради ИПП, обидите за соработка се од суштинска важност за успехот на процесот. Сојузниот комитет за географски податоци во САД ги поттикнува сојузната, државната и племенската влада, академскиот сектор, приватниот сектор и непрофитните организации да соработуваат во рамките на географската област, со цел просторните податоци да станат достапни за сите. Воспоставени се таканаречени „групи за соработка“ коишто им овозможуваат на сите страни да учествуваат во, и да придонесат кон националната ИПП, имено кон областите коишто се нивна силна страна и за коишто ја имаат потребната експертиза. Изготвени се водечки политики и процедури за овие групи за соработка (<http://www.fgdc.org/funding.html>). Соработката помеѓу сојузните, државните, локалните, приватните и академските сектори се очекува да е заснована на заеднички одговорности, заложби, придобивки и заедничка контрола, и сето тоа да е насочено кон подобрување на обезбедувањето на просторните податоци.

Во Канада, GeoConnections оформил одредени принципи за партнерства за ИПП. Овие принципи може да бидат мошне корисни за другите при воспоставувањето партнерства од областа на ИПП. Како примери на канадски водечки принципи за партнерства за ИПП може да се издвојат следните:

- i. По договор, партнерите треба еднакво да придонесуваат кон трошоците за собирање на и за управување со податоците, и треба да имаат можност да ги интегрираат резултирачките информации во своите бази на податоци, за сопствена употреба и за понатамошно доставување до своите учесници;
- ii. Треба да се направи обид за усогласување на барањата и условите за користење, онаму каде што е практично. Во отсуство на таков договор, секоја агенција треба да има можност самата да ги одреди своите барања и услови за таквите информации;
- iii. За договорите помеѓу агенциите вообичаено се преговара поединечно, на билатерална или на мултилатерална основа;
- iv. Партнерствата помеѓу агенциите треба да бидат едноставни и да ги поддржуваат принципите на канадската Инфраструктура за гео-просторни податоци, како и отворени за учество на заинтересирани учесници од кое било владино ниво, образовни заедници или приватен сектор;
- v. Треба да се постави група или агенција во рамките на секоја провинција и во рамките на сојузната влада, којашто ќе го поттикнува и координира развојот на заедничката ИПП, и кога тоа спаѓа во нејзината надлежност, и кога е надвор од неа;
- vi. Канадската Инфраструктура за гео-просторни податоци е национална во поглед на обемот, и мора да ги задоволи потребите на широк спектар на заедници на корисници на просторни податоци, и создавачи на производи, како и различни области од приватниот сектор;
- vii. Канадската Инфраструктура за гео-просторни податоци мора да опфаќа низа координирани и поврзани политики, практики и можности коишто се засновани на визијата.

Од постоечката литература и искуствата од областа на развивањето партнерства произлегува дека постојат неколку важни чекори при развивањето стратегија за партнерство, во случај кога постои некаков вид на деловен удел. Потребно е да се донесат повеќе стратешки одлуки, но долунаведените чекори формираат процес за којшто е веројатно дека ќе функционира. Некои

од наведените чекори се исто така релевантни и за меѓувладини партнерства. Овој преглед е во главно заснован на Рид Смит (Reid Smith) (2011 г.).

- Утврдување на целите на вашето партнерство за ИПП. Без оглед на тоа каква е специфичната цел на партнерот, главниот акцент треба да биде на тоа дека таа ги поддржува (деловните) цели(-те). На пример, цел на едно партнерство за ИПП може да биде додавање повеќе вредност на ИПП и на учесниците во неа. Друга цел би можела да биде привлекување на дополнителни учесници од други области на примена на ИПП, или пак, влез во нов пазар за ИПП;
- Разгледување на различните модели за партнерство, и избирање на модел којшто ќе биде применлив кај сите партнери за ИПП. Со оглед на тоа дека постои палета на достапни стратегии за партнерство од којашто треба да се направи изборот, би било разумно детално да се разгледаат многуте видови на партнерства. Сите модели не се соодветни за стратегијата. Проценете кои модели на партнерство најдобро ќе придонесат кон исполнувањето на (деловните) цели(-те), и одберете модел заснован на стратегија;
- Развивање на стратегија за избор на партнер за ИПП, којашто ќе гарантира дека партнерите се добро и стратешки избрани. Утврдување на критериуми за избор на партнер за ИПП, коишто ќе ги оценуваат потенцијалните партнери врз основа на целите на партнерството и/или деловните правила. Овие цели и правила треба да бидат мерливи. Мерливите критериуми гарантираат дека ќе се донесуваат подобри стратешки одлуки, и овозможуваат статистички да се процени успехот на партнерството за ИПП. Секоја организација има свои критериуми за избор при оценувањето на потенцијалните партнери за ИПП, но може да се наведат неколку примери на прашања што треба да се постават пред да се започне процесот, имено: Дали потенцијалниот(-те) партнер(-и) за ИПП има(-ат) комплементарни цели? Дали потенцијалниот(-те) партнер(-и) за ИПП има(-ат) слична(-и) целна(-и) група(-и)? Дали учесниците во ИПП ги ценат брендот, производите или услугите на овој партнер? Дали потенцијалниот(-те) партнер(-и) има(-ат) производи што ги ценат учесниците во ИПП? Дали потенцијалниот(-те) партнер(-и) е(се) почитуван(-и) експерт(-и) на полето на ИПП?;
- Утврдување на потенцијални партнери за ИПП коишто би ја зајакнале стратегијата за партнерство. Штом се финализира евалуацијата на партнерот за ИПП, треба да се подготви список на потенцијални партнери. Утврдувањето на потенцијалните партнери за ИПП подразбира истражување: читање на финансиски извештаи и статии за можни партнери, како и формални/неформални контакти со цел да се пронајдат информации за тоа кои организации во моментот бараат партнерство;
- Развивање на партнерска ценовна стратегија. Може да е корисно да се воспостави ценовна стратегија со цел да се максимизираат вредностите на и приходите од партнерството. Фиксното утврдување на цените не е толку важно колку што е постоењето на ценовната стратегија со ценовни поддршки и флексибилност;
- Развивање на прогноза за приходите на партнерот за ИПП, што ги опфаќа сите иницијативи за генерирање приходи. Штом се утврдат потенцијалните партнери за ИПП и штом се развие ценовната стратегија, можно е да се проценат потенцијалните приходи од овие партнерства. Еднакво важен е и тајмингот на овие текови на приходи на партнерот. Прогнозите за ново партнерство честопати го следат распоредот за спроведување на веб-страница или промовирањето на програма за маркетинг;
- Развивање на Стратегија за преговарање со партнер. По завршувањето на повеќето од горенаведените чекори, може да се јави потреба од развивање Стратегија за преговарање. Преговорите со партнерот го опфаќаат следното:
 - Приоретизирани потенцијални партнери врз основа на критериуми развиени во модел за евалуација на партнерот;
 - Насоки за преговарање за цени со посебни правила за секое партнерство, што подразбира минимални и максимални граници за цените;

- Правила за работа, како што се овластувања за одобрување, дозволени трошоци, откривање информации, итн.;
- Активности за релевантно учество засновани на потребите на секој партнер; Поставување на понудата за партнерство, со цел предложената вредност да биде директно видлива.

Заклучоци за Македонија

Со оглед на тековниот статус на НИПП во Македонија, особено се препорачува фокусот пред сè да се насочи кон воспоставување на меѓувладино партнерство за НИПП (G2G). Таквото G2G партнерство би било одлична основа за оптимизирање на управувањето со сетовите на просторни податоци и услуги кај релевантните јавни органи во Република Македонија. За да се воспостави такво G2G партнерство, од особена важност е партнерството да биде едноставно, да ги поддржува принципите на НИПП како што се формулирани во резултатот D1.4, да биде отворено за учество од страна на релевантни учесници во рамките на кое било владино ниво, како и да применува усогласени барања и услови за реализирање.

Како појдовна точка за воспоставување на вакво партнерство за НИПП, потребно е да се одговорот следните клучни прашања:

1. Дали е неопходно да се воспостави такво партнерство за НИПП?
2. Доколку одговорот на првото прашање е позитивен, која би била клучната цел на таквото партнерство за НИПП?
3. Доколку одговорот на првото прашање е позитивен, кои се потенцијалните партнери за НИПП?
4. Доколку одговорот на првото прашање е позитивен, кој е најдобриот пристап за покривање на трошоците?

Како прв обид за обезбедување одговори на овие прашања може да се каже дека партнерството за НИПП е особено неопходно за унапредување на развојот на НИПП во Република Македонија. Клучната цел на ова G2G партнерство би можела да биде оптимизирање на создавањето, одржувањето, размената, користењето и одновото користење на просторните податоци и услуги кај јавните органи во Република Македонија. Учесниците утврдени во резултатите D1.5 и D5.2 може да претставуваат појдовна точка за избор на партнери за НИПП. И конечно, се препорачува - по договор – сите избрани партнери за НИПП да придонесуваат кон трошоците за собирање на и за управување со податоците, и со тоа да имаат можност да ги интегрираат резултирачките информации во своите бази на податоци, за сопствена употреба и за понатамошно доставување до своите учесници.

Следниот чекор којшто е потребен за да постои напредок поврзан со овој резултат D2.4, е поврзан со формулирањето на одговорите на четирите претходно претставени прашања од страна на тимот од АКН, како и од страна на групата на учесници во НИПП.

Активностите што се одвиваат во насока на изработка на стратегијата во текот на овој проект, според дефиниција припаѓаат во првата фаза од развивањето на НИПП во Македонија. Стратегијата ќе разгледа и анализира многу испреплетени аспекти коишто подразбираат потенцијални партнерства и договори за партнерство. На пример, D2 се осврнува на деловните услови и на потенцијалните деловни модели. Таму се исто така опфатени и моделите на финансирање. D3 ќе се осврне на можните управувачки и организациски рамки. Како што ќе се разгледуваат тие така ќе се утврдуваат и потенцијални партнерства, и токму во оваа фаза ќе може повторно да се искористат поуките и опсервациите од овој дел посветен на партнерствата, со цел да се олесни формулирањето на оптималната рамка каде што ќе може да се развива НИПП.

Македонски ставови

Долунаведените одговори беа доставени (17 мај 2011 г.) и се смета дека ги претставуваат колективните ставови на работната група за НИПП во АКН и на меѓуминистерската/институционалната работна група на учесници во НИПП.

1. *Најсоодветен модел за партнерство е G2G моделот (владини институции со владини институции). Во подоцнежните фази може да биде добро ако се вклучат други приватни институции коишто управуваат со или користат гео-просторни податоци.*

2. *Целта на G2G партнерскиот модел е оптимизирање на создавањето, одржувањето, размената, користењето и одновото користење на гео-просторните податоци и услуги кај државните институции во Република Македонија.*
3. *Потенцијални партнери за НИПП на почетокот може да бидат владини институции коишто изработуваат или користат гео-просторни податоци (според Анексот кон резултатот D.5.2).*

Ставовите се особено слични со оние на холандскиот експертски тим.

Во продолжение на тоа, тимот од АКН и групата на учесници во НИПП испратија други повратни информации, имено:

„Холандскиот експертски тим треба да даде препораки и да достави специфични и конкретни информации во однос на видовите на договори за партнерство помеѓу институциите (неформални и формални), со цел да се разгледаат придобивките и обврските од двата вида на воспоставени партнерства помеѓу владините институции, за да се донесе одлука кој модел е најсоодветен за македонската НИПП“.

Холандскиот експертски тим одговорен за овој резултат D2.4 се согласува со ова барање. Подготвена е нацрт-верзија на Договор за просторни податоци помеѓу владини институции (види резултати D4), каде што предвид се земени клучните резултати од прашалникот за деловен модел, коментарите на тимот од АКН и на групата на учесници во НИПП, ценовниот модел, како и резултатите D1-4. Сè што преостанува е рамка за лиценцирање за да ги заокружи овие резултати.

Резиме

Од сето ова се чини дека најсоодветен модел за партнерство за НИПП според тековната ситуација е G2G моделот (владини институции во партнерство со владини институции). Во подоцнежните фази може да бидат интересни и релевантни и други модели за партнерство (како што е моделот за партнерство помеѓу влада и бизниси - G2B). Клучната цел на G2G партнерскиот модел е оптимизирање на создавањето, одржувањето, размената, користењето и одновото користење на гео-просторните податоци и услуги кај државните институции во Република Македонија. Потенцијалните партнери за НИПП на почетокот би биле владини институции коишто се сметаат за изработувачи и/или корисници на просторни податоци.

Како поддршка со цел поттикнување на партнерствата во рамките на НИПП, од важност се следните практични насоки:

- разјаснување на целите, визијата и мисијата на партнерството (се препорачува овие аспекти да бидат особено усогласени со оние утврдени во рамките на резултатите D1.2-3);
- воспоставување на договор чијашто цел е усогласување на барањата и условите за користење кај сите партнери (*види* резултат 4);
- насочување на фокусот кон партнерства помеѓу агенции коишто имаат едноставна структура и ги поддржуваат принципите на македонската НИПП (*види* резултат D1.4);
- насочување на фокусот кон партнерства коишто на крајот ќе бидат отворени за учество на сите заинтересирани учесници во рамките на кое било владино ниво, на образовните заедници и на приватниот сектор. Со други зборови, воспоставување на партнерства со голема флексибилност во однос на можни идни членови (*види* делумно резултати D3);

- партнерите треба да имаат можност за интегрирање на резултичките информации од партнерството во своите бази на податоци, за сопствена употреба и за понатамошно доставување до своите учесници;
- појаснување на политиката за податоци за сите учесници во НИПП (*види* резултат D4);
- треба да се воспостави група или агенција којашто ќе го поттикнува и координира партнерството во однос на развојот на заедничката НИПП (*види* делумно резултати D4);
- развивање на партнерска ценовна стратегија. Може да е корисно да се воспостави ценовна стратегија со цел да се максимизираат вредностите на партнерството. Фиксното утврдување на цените не е толку важно колку што е постоењето на ценовната стратегија со ценовни поддршки и флексибилност (*види* делумно резултати D4).

Користена литература

Bergquist, W., Betwee, J. и Meuel, D., (1995 г.). Building Strategic Relationships: How to extend your organisation's reach through partnerships, alliances and joint ventures. Сан Франциско: Jossey-Bass.

CLIP (2005 г.). The Central and Local Government Information Partnership (Партнерство за информации помеѓу централната влада и локалната самоуправа).

Gerdes, S., (2003 г.). Navigating the partnership maze: creating alliances that work. Њујорк: McGraw-Hill.

Global Spatial Data Infrastructures Association (Глобална асоцијација за инфраструктури за просторни податоци) (2009 г.). The SDI Cookbook. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://www.gsdi.org/gsdicookbookindex>].

Совет на округот Леичестершир (2006 г.). Е-владино партнерство на Леичестершир.

Lendrum, T., (2000 г.). The Strategic partnership handbook - the practitioners guide to partnerships and alliances. Трето издание. Сиднеј, Австралија: McGraw-Hill.

McDougall, K., (2006 г.). A local-state government spatial data sharing partnership model to facilitate SDI-Development. Теза за докторат. Мелбурн: Универзитет Мелбурн. 314 стр.

Национален совет за јавни-приватни партнерства (2005 г.). Дефинирање на јавните-приватни партнерства.

Reid Smith, E., (2011 г.). Developing a partnership strategy. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://www.crm2day.com/editorial/EEpEAZylFkshFYHpTv.php>].

Spatial Application Division Leuven (2011 г.). Spatial Data Infrastructures in Belgium: State of Play 2010 г. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://inspire.jrc.ec.europa.eu/reports/stateofplay2009/rcr09BEv91.pdf>]

Spatial Application Division Leuven (2011 г.). Spatial Data Infrastructures in France: State of Play 2010 г. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://inspire.jrc.ec.europa.eu/reports/stateofplay2009/rcr09FRv94.pdf>]

Spatial Application Division Leuven (2011 г.). Spatial Data Infrastructures in Germany: State of Play 2010 г. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://inspire.jrc.ec.europa.eu/reports/stateofplay2009/rcr09DEv121.pdf>]

Spatial Application Division Leuven (2011 г.). Spatial Data Infrastructures in The Netherlands: State of Play 2010 г. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://inspire.jrc.ec.europa.eu/reports/stateofplay2009/rcr09NLv111.pdf>]

Spatial Application Division Leuven (2011 г.). Spatial Data Infrastructures in Norway: State of Play 2010 г. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://inspire.jrc.ec.europa.eu/reports/stateofplay2009/rcr09NOv113.pdf>]

Spatial Application Division Leuven (2011 г.). Spatial Data Infrastructures in Spain: State of Play 2010 г. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://inspire.jrc.ec.europa.eu/reports/stateofplay2009/rcr09ESv111.pdf>]

Spatial Application Division Leuven (2011 г.). Spatial Data Infrastructures in United Kingdom: State of Play 2010 г. [последно посетување на страницата: 13 март 2011 г. <http://inspire.jrc.ec.europa.eu/reports/stateofplay2009/rcr09UKv111.pdf>]

Walzer, N. и York, L., (1998 г.). Public-private partnerships in US cities. Во: N. Walzer и B.D. Jacobs (Eds.), Public-private partnerships for local economic development. Westport: Praeger Publishers, стр. 47-67.