



Vlada Crne Gore

Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma
Direktorat za unapređenje konkurentnosti

Adresa: Rimski trg 46
81000 Podgorica Crna Gora
tel: +382 20 482 163
fax: +382 20 234 027
www.mek.gov.me

**INFORMACIJA
O ZAKLJUČIVANJU MEMORANDUMA O RAZUMIJEVANJU**

IZMEĐU

**MINISTARSTVA EKONOMSKOG RAZVOJA I TURIZMA – DIREKTORATA ZA
UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI**

I

JAPANSKE AGENCIJE ZA MEĐUNARODNU SARADNJU (JICA)

**NA REALIZACIJI PROJEKTA - JAČANJE I ŠIRENJE MENTORING SISTEMA ZA MALA I
SREDNJA PREDUZEĆA NA ZAPADNOM BALKANU (FAZA III)**

Podgorica, jun 2022. godine

OPŠTE INFORMACIJE

Informacija o zaključivanju Memoranduma o razumijevanju između Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma – Direktorata za unapređenje konkurentnosti i Japanske agencije za međunarodnu saradnju (JICA) na realizaciji Projekta - Jačanje i širenje mentoring sistema za mala i srednja preduzeća na Zapadnom Balkanu (faza III)

Uspješna saradnja Vlade Crne Gore i Vlade Japana, kroz angažman Japanske agencije za međunarodnu saradnju (JICA), datira još od 2007.godine. Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma i Japanska agencija za međunarodnu saradnju ostvarivali su kvalitetnu dugogodišnju saradnju kroz realizovanje različitih programa podrške i pomoći u oblasti ekonomskog razvoja Crne Gore.

U okviru tehničke podrške Crnoj Gori, od strane Vlade Japana, koja se pruža na osnovu Sporazuma između Savjeta ministara Srbije i Crne Gore i Vlade Japana o tehničkoj saradnji, potpisanog 30. novembra 2005. godine, koji je na snazi na osnovu sukcesije, odobrena je implementacija I faze projekta -“Uspostavljanje i promocija mentoring usluga za mala i srednja preduzeća u zemljama Zapadnog Balkana-Srbiji, Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori”, koji je implementiran u periodu od 2013. do 2016. godine. Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, kao institucija koja je bila zadužena za sprovođenje projektnih aktivnosti, 12. novembra 2012. godine potpisala je Sporazum o saradnji sa Japanskom agencijom za međunarodnu saradnju.

Dodatno, zbog uspješnih rezultata I faze pomenutog projekta, po njegovom završetku, Vlade Crne Gore, Republike Srbije, Bosne i Hercegovine, kao i Republike Makedonije, zatražile su od Vlade Japana dalju saradnju u ovoj oblasti kako bi se učvrstila i proširila usluga mentoringa. Vlada Japana je odobrila II fazu projekta tehničke saradnje za dalji razvoj malih i srednjih preduzeća, kao i poboljšanje saradnje u regionu. Projekt se sprovodio u okviru gore pomenutog Sporazuma o tehničkoj saradnji potpisanog 30. novembra 2005. godine i Note Verbales razmijenjenih 8. aprila – 9. septembra 2016. između Vlade Crne Gore i Vlade Japana.

U cilju jačanja doprinosa daljem društvenom i ekonomskom razvoju Crne Gore, kroz jačanje i širenje mentoring usluga od strane Vlade Crne Gore – Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma, iniciran je Projekat - Jačanje i širenje mentoring sistema za mala i srednja preduzeća na Zapadnom Balkanu (III faza), za koji je Vlada Japana po treći put odobrila tehničku podršku.

Japanska agencija za međunarodnu saradnju (JICA) održala je niz sastanaka i razgovora s predstavnicima Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma Crne Gore – Direktorata za unapređenje konkurentnosti, kako bi se pripremio detaljan plan jačanja i širenja mentoring sistema za mala i srednja preduzeća u zemljama Zapadnog Balkana, sa fokusom na aktivnosti koje će se realizovati u Crnoj Gori.

Svrha ovog Memoranduma je uspostavljanje zajedničkog dogovora za njegovo sprovođenje i kreiranje plana rada, koji će se sprovoditi u okviru Sporazuma o tehničkoj saradnji potpisanog 23. maja 2015. i Note Verbales razmijenjene 15. juna 2021. između Vlade Japana i Vlade Crne Gore.

Aktivnosti koje će biti sprovedene tokom realizacije Projekta – Jačanje i širenje mentoring sistema za mala i srednja preduzeća na Zapadnom Balkanu (faza III), uključuju:

- Snaženje međuregionalnog sistema mentoringa i saradnje (Srbija, BiH i Makedonija);

- Uspostavljanje implementacione strukture za jačanje sistema mentoringa u regionu Zapadnog Balkana, gdje će Direktorat za unapređenje konkurentnosti imati glavnu ulogu u koordinaciji predviđenih aktivnosti na teritoriji Crne Gore;
- Unapređenje sistema razvoja ljudskih resursa (mentora/trenera) uvođenjem sistema za kontinuirano usavršavanje i praćenje;
- Aktivnosti na poboljšanju mentoring usluga (kao što je uvođenje KAIZEN metoda, sistema evaluacije usluga, sistema obnove mentorske kvalifikacije, sistema praćenja bivšeg klijenta i drugo).

Sprovođenje predmetnog projekta ne zahtijeva izdvajanje dodatnih finansijskih sredstava iz budžeta.

Sredstva u iznosu od 35.000€ planirana su iz Budžeta Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma – Direktorat za unapređenje konkurentnosti, u skladu sa Zakonom o Budžetu za 2022. (Program 15 034 Podsticanje investicija i unapređenje konkurentnosti, Potprogram 15 034 002 002 – Unapređenje konkurentnosti privrede, Aktivnost 15 034 002 003- Unapređenje konkurentnosti privrede kroz mjere nefinansijske podrške, na izdatku 414 – 7 – službena putovanja Konsultanske usluge, projekti i studije).

Prilog: Usaglašeni Nacrt Sporazuma o saradnji, kao i Plan rada

MEMORANDUM O RAZUMIJEVANJU

ZA

**JAČANJE I ŠIRENJE MENTORING SISTEMA ZA MALA I
SREDNJA PREDUZEĆA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA**

USAGLAŠEN IZMEĐU

MINISTARSTVA EKONOMSKOG RAZVOJA I TURIZMA

CRNE GORE

I

JAPANSKE AGENCIJE ZA MEĐUNARODNU SARADNJU

Podgorica, _____

Za
JAPANSKU AGENCIJU ZA
MEĐUNARODNU SARADNJU

Za
MINISTARSTVO EKONOMSKOG
RAZVOJA I TURIZMA

G-din Masahiro UEKI
Kancelarija za Balkan
Japanska agencija za međunarodnu
saradnju

G-din Goran Djurović
Ministar
Ministar ekonomskog razvoja i turzima
Crne Gore

Kao odgovor na zvanični zahtjev Vlade Crne Gore Vladi Japana, Japanska agencija za međunarodnu saradnju (u daljem tekstu „JICA“) je održala niz razgovora sa Ministarstvom ekonomskog razvoja i turizma Crne Gore (u daljem tekstu: „Partnerska institucija“) i relevantnim organizacijama o izradi detaljnog plana za Jačanje i širenje mentoring sistema za mala i srednja preduzeća u zemljama Zapadnog Balkana (u daljem tekstu „Aktivnost“).

Svrha ovog memoranduma o razumijevanju (u daljem tekstu „Memorandum o razumijevanju“) je uspostavljanje zajedničkog sporazuma obje strane o primjeni Plana rada kako je opisano u Prilogu, koji će se sprovoditi u okviru Sporazuma o tehničkoj saradnji potpisanog 23. maja 2015. godine (u daljem tekstu „Sporazum“) i Verbalne note razmijenjene 15. juna 2021. godine između Vlade Japana i Vlade Crne Gore.

U saradnji sa JICA, Partnerska institucija će biti odgovorna za implementaciju aktivnosti, koordinirati sa drugim relevantnim organizacijama i obezbijediti da se samostalno funkcionisanje aktivnosti održi tokom i nakon perioda implementacije, u cilju doprinosa društvenom i ekonomskom razvoju Crne Gore.

Obje strane su se takođe složile da će se Aktivnost sprovoditi u skladu sa „Osnovnim principima tehničke saradnje“ objavljenim u decembru 2016. godine (u daljem tekstu „BP“), osim ako se Memorandumom o razumijevanju predvide drugi aranžmani.

Memorandum o razumijevanju je zaključen u Podgorici na dan i godinu, koji su gore naznačeni. Memorandum o razumijevanju može biti izmijenjen zapisnikom sa sastanaka između obje strane. Zapisnike sa sastanaka potpisuju ovlašćena lica obje strane i oni ne moraju biti potpisnici Memoranduma o razumijevanju.

Prilog Plan rada za ekspertske aktivnosti

Jačanje i širenje mentoring sistema za mala i
srednja preduzeća u zemljama Zapadnog
Balkana

(Srbija, Bosna i Hercegovina,
Crna Gora i Sjeverna Makedonija)

Plan rada

April 2022. godine

UNICO International Corporation

Sadržaj

1. Pregled Aktivnosti.....	1
1.1 Osnovne informacije.....	1
1.2 Djelokrug.....	2
2. Plan implementacije.....	4
2.1 Zajedničke strategije.....	4
2.1.1 Strategije iz tehničke perspektive.....	4
2.1.2 Strategije iz operativne perspektive.....	7
2.2 Akcentovane oblasti po pojedinačnim zemljama.....	8
2.3 Ključne aktivnosti.....	11
2.3.1 Srednjeročno i godišnje planiranje.....	11
2.3.2 Usluga mentoringa i obuka mentora.....	12
2.3.3 Naknadna (follow-up) istraživanja i aktivnosti odnosa s javnošću.....	14
2.3.4 Unaprijeđeni sistem razvoja mentora.....	15
2.3.5 IKT platforma za razmjenu znanja.....	16
2.3.6 Japanski programi obuke.....	17
2.4 Raspored aktivnosti.....	17
2.5 Implementaciona struktura.....	23
2.5.1 Organizacija.....	23
2.5.2 Monitoring i evaluacija.....	25
2.5.3 Inputi sa japanske strane.....	26
Spisak članova projekta.....	1
1. Srbija.....	1
2. Bosnia and Herzegovina (BiH).....	1
3. Crna Gora.....	2
4. Sjeverna Makedonija.....	2
5. Ekspertski tim JICA.....	2
Prilog Spisak članova projekta.....	A - 1

Lista tabela, slika i uokvirenih tekstova

Tabela 2-1	Akcentovane oblasti po zemljama	9
Tabela 2-2	Okvirna lista PR materijala	15
Tabela 2-3	Struktura upravljanja uslugom mentoringa	25
Tabela 2-4	Struktura podjele troškova	27
Slika 2-1	Srednjeročni i godišnji okvir planiranja.....	12
Slika 2-2	Osnovni koncept modela kontinuiranog razvoja mentora	16
Slika 2-3	Dijagram toka implementacije.....	19
Slika 2-4	Dijagram rasporeda implementacije	21
Slika 2-5	Raspored slanja ekspertskeg tima JICA	26
Okvir 2-1	Fokus obuke mentora za poboljšanje standardne usluge mentoringa	13
Okvir 2-2	Indikativni programi naprednog KAIZEN seminara	13
Okvir 2-3	Okvirni planovi naknadnih istraživanja.....	14
Okvir 2-4	Okvirni planovi programa obuke u Japanu.....	17

Lista skraćenica

SSM	Sastanak svih mentora
APPRSM	Agencija za promovisanje preduzetništva Republike Sjeverne Makedonije [Sjeverna Makedonija]
BAM	Konvertibilna marka Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
OUU	Obuka u učionici
TOUU	Trener za obuku u učionici
DUK	Direktorat za unapređenje konkurentnosti, Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma [Crna Gora]
APP	Agencija za podršku preduzeća [Sjeverna Makedonija]
EU	Evropska unija
EUR	Euro
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
IKT	Informacione i komunikacione tehnologije
JICA	Japanska agencija za međunarodnu saradnju
MAC	Ceremonija dodjele nagrade za najboljeg mentora
MPP	Ministarstvo privrede i preduzetništva [RS]
MKD	Makedonski dinar
FMRPO	Federalno ministarstvo razvoja, preduzetništva i obrta [FBiH]
ME	Ministarstvo ekonomije [Srbija / Sjeverna Makedonija]
MVTEO	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa [BiH]
OKS	Opšti koordinacioni sastanak
ONR	Obuka na radu
TONR	Trener za obuku na radu
PR	Odnosi s javnošću
RARS	Razvojna agencija Republike Srpske [RS]
RAS	Razvojna agencija Srbije
RCRP	Regionalni centar za razvoj preduzetništva [Sjeverna Makedonija]
RRA	Regionalna razvojna agencija [Srbija]
RS	Republika Srpska
RSD	Srpski dinar
SERA	Sarajevska ekonomska razvojna agencija [FBiH]
MSP	Mala i srednja preduzeća

Tabela za konverziju valuta (godišnji prosjek međubankarske stope)

JPY	BAM 1=	EUR 1=	MKD 1=	RSD 1=
2022	66,641058	130,338580	2,092509	1,106994
2023	-	-	-	-
2024	-	-	-	-
2025	-	-	-	-

JPY 1=	BAM	EUR	MKD	RSD
2022	0,015002	0,007670	0,467564	0,900570
2023	-	-	-	-
2024	-	-	-	-
2025	-	-	-	-

Napomena: Slike za 2022. su prosjek od 1. januara do 28. februara

Izvor: OANDA (www.oanda.com)

1. Pregled Aktivnosti

U ovom poglavlju dat je pregled ukupnih aktivnosti za koje će biti angažovani eksperti JICA.

1.1 Osnovne informacije

Kod četiri ciljne zemlje (Srbije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Sjeverne Makedonije) razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) nalazi se visoko na agendi ekonomske revitalizacije, otvaranja radnih mjesta i ublažavanja trgovinskih deficita, s obzirom da MSP čine najveći dio privrede i zapošljavaju većinu radne snage. S druge strane, mala i srednja preduzeća se u svakoj zemlji suočavaju sa izazovima u pristupu finansijama, administrativnim procedurama i neloyalnoj konkurenciji sa lokalnim oligopolima. Rješavajući takve probleme, zemlje razvijaju politike i sisteme za jačanje konkurentnosti MSP, koristeći sistem Evropske unije (EU) kao model. Međutim, kapaciteti agencija za podršku MSP, dostupnost osoblja za podršku MSP i raspoloživost seta usluga i dalje su nedovoljni za punu implementaciju. Neophodno je unaprijediti programe nefinansijske podrške i ojačati sistem za implementaciju programa.

Nadograđujući dostignuća „Projekta za osnaživanje agencija za podršku malim i srednjim preduzećima“ (2006-2007), Japanska agencija za međunarodnu saradnju (JICA) je iskoristila iskustvo savjetnika za menadžment iz Japana kod sprovođenja „Projekta institucionalizacije sistema mentoringa za mala i srednja preduzeća“ (2008-2011) u Srbiji sa ciljem uspostavljanja sistema mentoringa za MSP za pružanje dijagnostičkih i savjetodavnih usluga MSP. Sistem mentoringa je pokrenut u mnogim regionima u Srbiji, s tim što je potrebno unaprijediti kvalitet usluge i zadržavanje mentora.

Nakon toga, Bosna i Hercegovina (BiH) i Crna Gora su se pridružile Srbiji u „Projektu uspostavljanja i promocije usluge mentoringa za mala i srednja preduzeća na Zapadnom Balkanu“ (2013-2016). Sistem mentoringa je uspostavljen u svakoj od tih zemalja, ali je nastavak podrške bio neophodan za dalji razvoj usluga u skladu sa potrebama, obnovu sistema mentorske kvalifikacije u Srbiji i za uspostavljanje sistema obuke trenera mentora u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) i Crnoj Gori. Drugom fazom istog projekta (2017-2020), u koji su se uključile Republika Srpska i Sjeverna Makedonija, uspješno je uspostavljena osnova usluge mentoringa u zemljama Zapadnog Balkana uvođenjem tipične japanske metode upravljanja, KAIZEN, nadogradnjom sistema evaluacije mentora i obuke, i promovisanja prepoznatljivosti brenda standardnog sistema mentoringa širom regiona. Ipak, izazovi i dalje postoje kod obezbjeđivanja održivosti sistema. Konkretno, identifikovana pitanja bila su: 1) obezbjeđivanje sistema za pružanje mentoring usluga i pouzdanih izvora finansiranja, 2) sistematizovanje programa obuke mentora i mehanizma za dalji razvoj i 3) izgradnja šeme regionalne saradnje.

Shodno tome vlade četiri zemlje zatražile saradnju JICA u rješavanju gore navedenih izazova i daljoj standardizaciji i sistemizaciji, kako bi usluga mentoringa postala održiva i unaprijedila se konkurentnost privatnog sektora, za šta je japanska vlada odlučila da pruži podršku u vidu slanja eksperata u svaku zemlju pojedinačno.

Nadovezujući se na dostignuća iz proteklih 10 godina i promovišući regionalnu saradnju, tekuće aktivnosti imaju za cilj unapređenje kvaliteta, veličine i održivosti usluga mentoringa u zemljama Zapadnog Balkana.

1.2 Djelokrug

Aktivnosti će biti implementirane u obuhvatu kako je dolje opisano.

(1) Okvir aktivnosti

- | | |
|---------------|--|
| Opšti cilj | Usluge usmjeravanja menadžmenta (mentoring usluge) za MSP se sprovode i šire u zemljama Zapadnog Balkana, a MSP u ciljnim zemljama unapređuju svoju konkurentnost (upravljačke i proizvodne sposobnosti). |
| Svrha | Uspostaviće se struktura za implementaciju mentoring usluga, kao i regionalna saradnja u svakoj od zemalja, a samim tim će se poboljšati kvalitet, pokrivenost i održivost mentoring usluga. |
| Output 1 | Struktura za implementaciju će biti uspostavljena i ojačana za pružanje i unapređenje kvaliteta mentoring usluga. |
| Aktivnost 1-1 | Analizirati status i probleme sistema i funkcionisanja mentoring usluga. |
| Aktivnost 1-2 | Revidirati operativni proces od javnog poziva do implementacije, praćenja i evaluacije, na osnovu rezultata Aktivnosti 1-1. |
| Aktivnost 1-3 | Sprovesti naknadna (follow-up) istraživanja korisnika usluga mentoringa i podržati istraživanja o potrebama MSP u svakoj od zemalja. |
| Aktivnost 1-4 | Unaprijediti kvalitet mentoring usluga, na osnovu rezultata Aktivnosti 1-3 i 2-3. |
| Output 2 | Uspostaviće se implementaciona struktura za kontinuiranu obuku, praćenje i evaluaciju mentora i trenera mentora, a usluga mentoringa će biti unaprijeđena u skladu sa rezultatima sprovedenog istraživanja o potrebama MSP i izvještajem sa monitoringa. |
| Aktivnost 2-1 | Sprovesti inicijalno istraživanje o stanju aktivnostima mentora i trenera mentora u svakoj od zemalja. |
| Aktivnost 2-2 | Planirati, realizovati i pratiti programe za obuku mentora i trenera |

- mentora, na osnovu rezultata Aktivnosti 2-1.
- Aktivnost 2-3 Poboljšati program obuke i povezane alate i materijale, na osnovu rezultata Aktivnosti 1-3 i 2-2.
- Aktivnost 2-4 Obučiti i ponovo sertifikovati mentore i trenere mentora koristeći rezultate Aktivnosti 2-3.
- Aktivnost 2-5 Održavati sastanke svih mentora i ceremonije za dodjelu nagrada za najboljeg mentora u cilju promovisanja, umrežavanja i interakcije između mentora iz svih zemalja.
- Autput 3 Uspostaviće se okvir za regionalnu saradnju i izvršiti razmjena znanja o mentoring uslugama u svakoj zemlji.
- Aktivnost 3-1 Sprovesti promotivne aktivnosti usmjerene na privlačenje donatora/agencija i preduzeća.
- Aktivnost 3-2 Razviti regionalnu šemu saradnje za širenje sistema mentoring i slanje mentora/trenera mentora u cilju promovisanja razmijene znanja i iskustva.
- Aktivnost 3-3 Razviti organizacioni okvir i operativni sistem za regionalnu saradnju.
- Aktivnost 3-4 Održavati opšte koordinacione sastanke četiri zemlje kako bi se međusobno informisali o napretku i dostignućima Usluge mentoringa u svakoj zemlji i redovno razgovarali o strategijama regionalne saradnje.
- Aktivnost 3-5 Razviti IKT platformu (veb-sajtovi portala, chat-botovi, baze podataka mentora, itd.) i upravljati istom kako bi se omogućila razmjena znanja o Usluzi mentoringa.
- Aktivnost 3-6 Predstaviti Uslugu mentoringa i njena dostignuća na Zapadnom Balkanu drugim zemljama/regionima.

(2) Period implementacije

Januar 2022. – januar 2025. (tri godine)

(3) Ciljne lokacije

Cjelokupne oblasti Srbije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Sjeverne Makedonije

2. Plan implementacije

U ovom poglavlju opisan je pristup za implementaciju aktivnosti.

2.1 Zajedničke strategije

Sljedeće strategije će se zajednički realizovati u sve četiri ciljane zemlje.

2.1.1 Strategije iz tehničke perspektive

Ekspertski tim JICA kao primarni cilj aktivnosti vidi promovisanje regionalne saradnje uz izgradnju održive i samoočavavajuće Usluge mentoringa u svakoj zemlji i definiše strategije za postizanje ovog cilja na sljedeći način.

Strategija 1 Osnažiti standardnu uslugu mentoringa

- Standardizovan sistem mentoring usluga ima svoju snagu za rješavanje svakodnevnih problema iz oblasti upravljanja malim i srednjim preduzećima

U cilju daljeg usavršavanja te snage standardizovanog sistema mentoring usluga, naglasak obuke mentora biće na sljedećem.

- a. Usavršavanje osnova
- b. Izlaganje raznim primjerima iz stvarnog života
- c. Sveobuhvatno znanje o upravljanju malim i srednjim preduzećima
- d. Pravilna primjena procesa za rješavanje problema
- e. Otkrivanje pravog problema čak iako se ne radi o svakodnevnom problemu

- Upućivanje na ekspertsku dubinsku podršku ako je neophodno

Za probleme koje standardna Usluga mentoringa ne može riješiti sama, neophodno je imati sistem u koji mentori mogu da uključe druge organizacije podrške i specijalizovane konsultante tako što će iskoristiti mogućnost pod e. iznad. Počevši od postojećih mreža sa naprednim pružaocima usluga, agencije za implementaciju i pružaoci usluga će rekonstruisati mrežu tamo gdje je to potrebno i pripremiti opcije koje se mogu predstaviti korisnicima koji traže podršku menadžmenta izvan djelokruga Usluge mentoringa. Konkretno, usluge podrške MSP koje su dostupne lokalnim MSP biće navedene i razmijenjene među mentorima, a napredni pružaoci usluga podrške će biti upoznati sa Uslugom mentoringa. Ako je moguće i prikladno, može se

razviti sistem saradnje koji će imati referentnu rutu i procedure za davanje prava korisnicima Usluge mentoringa na naprednu podršku.

Strategija 2 Izgraditi osnov za konstantno obezbeđivanje budžeta

■ Uključivanje u osnovne politike

Agencije za implementaciju i ekspertske tim JICA apelovaće na agencije za kreiranje politike da se kontinuirano izjašnjavaju o Usluzi mentoringa u strateškim dokumentima za MSP. U tu svrhu, snažne prodajne poruke o kojima se govori u nastavku su posebno važne.

■ Snažne prodajne poruke

Poruke treba da budu osmišljene tako da kreatori politike, donosioci odluka i potencijalni korisnici shvate suštinu i prednosti Usluge mentoringa tako što će pokazati „šta je Usluga mentoringa i po čemu se razlikuje od drugih usluga“, „zašto je Usluga mentoringa efikasna u jačanju konkurentnosti MSP“, i „šta korisnici mogu očekivati od dobijanja Usluge mentoringa“. Za kreatore politike je posebno važno da znaju prednosti koje se ogledaju u tome da se „Uslugom mentoringa poboljšava korišćenje i efikasnost drugih mjera i programa podrške MSP“ i da se „Uslugom mentoringa prikupljaju informacije iz prve ruke o stvarnoj situaciji MSP koje statistika ne može da pruži, ali su neophodne za učvršćivanje budućih politika.“ Ekspanzija potražnje kupaca je posebno efikasan faktor za obezbeđivanje uverljivosti jer može objektivno pokazati potrebu za Uslugom mentoringa.

Za ubjedljive poruke će se koristiti i kvantitativni podaci o ishodu i kvalitativne priče o aktivnostima koje stoje iza ishoda. Mehanizam i sposobnost će biti ojačani za kontinuirano prikupljanje kvantitativnih podataka i kvalitativnih priča u implementacionoj agenciji i efikasno predavljanje materijala.

■ Diversifikovani izvori finansiranja

Ekspertske tim JICA će pomoći implementacionim agencijama i pružaocima usluga u organizovanju saradnje sa drugim programima podrške ili uključivanju elementa Usluge mentoringa u druge programe podrške, kao sredstva za diversifikaciju izvora finansiranja uz proširenje baze korisnika. Što se tiče saradnje sa donatorskim institucijama, dugoročni ekspert JICA će formulisati pristup i voditi aktivnosti.

Pored gore navedenih pristupa, po potrebi će se razmotriti usklađivanje obima, obuhvatnosti i modaliteta implementacije sa pouzdanim iznosom sredstava.

Strategija 3 Razviti samoodrživo funkcionisanje usluge mentoringa

■ Srednjeročni ciljevi i planovi

Srednjeročni ciljevi i planovi će se pripremati uz uzimanje u obzir mape puta nakon završetka tekućih aktivnosti. Srednjeročno planiranje će uključivati diskusije o srednjeročnom budžetskom cilju za narednih pet godina koji je u korelaciji sa ukupnim ciljem broja korisnika, ciljnim brojem korisnika po mentoru za svaku godinu i brojem novih mentora i pružalaca podrške koje treba obezbijediti za svaku godinu shodno tome. Napredak će se evaluirati na kraju svake fiskalne godine i ažurirati planovi za narednu fiskalnu godinu.

■ Godišnji ciklus implementacije

Na osnovu srednjeročnih ciljeva i planova, utvrdiće se redovan raspored godišnjih aktivnosti za završetak poslova u okviru budžetske godine. S obzirom da postojeći priručnici predviđaju standardni vremenski okvir, usklađivanje sa lokalnim uslovima i rezervnim strategijama za reagovanje na neregularne događaje i situacije (kao što je kašnjenje odobrenja budžeta) biće primarni ciljevi u okviru tekućih aktivnosti. Godinu bi trebalo početi naknadnim (follow-up) istraživanjem u cilju preslikavanja lekcija iz prošlih učinaka na predstojeće aktivnosti. Pregled smjernica i materijala za utvrđivanje da li postoji potreba za modifikacijom i ažuriranjem biće uključen u godišnji ciklus, tako da će se priručnici uvijek održavati efektivnim.

■ Kompetentne liderske grupe na regionalnom i nivou zemlje

Vodeća grupa mentora/trenera biće identifikovana i ojačana na regionalnom i državnom nivou. Ta vodeća grupa će biti podstaknuta da proaktivno razmjenjuje svoja iskustva i lekcije i podiže sposobnosti preostalih mentora/trenera, na osnovu kojih se očekuje da će proizaći druga vodeća grupa. Istovremeno, novoobučeni mentori i treneri će dobiti posebnu pažnju kako bi intenzivno sticali iskustvo za brzo unapređivanje svojih sposobnosti. Paralelnim vođenjem ova dva pristupa, ekspertske tim JICA planira da ojača mehanizam reprodukcije mentora za nastavak i proširenje Usluge mentoringa.

Strategija 4 Promovisati fazni i temeljit razvoj regionalne saradnje

Ekspertske tim JICA će predložiti sadržaj i formu zajedničkih aktivnosti na izgradnji temelja koji omogućava nastavak žive i plodne regionalne saradnje čak i nakon završetka slanja eksperata, u skladu sa dugoročnom Ekspertskom strategijom JICA za regionalnu saradnju.

Ekspertske tim JICA okvirno predviđa idealan oblik regionalne saradnje na sljedeći način: „Četiri zemlje održavaju zajedničku vrijednost Usluge mentoringa pod jedinstvenim brendom

Usluge mentoringa Zapadnog Balkana, aktivno razmjenjuju znanja i kreativne ideje i na taj način nastavljaju da uživaju u ubrzanom razvoju ljudskih resursa i poboljšanju kvaliteta usluga kroz međusobnu podršku.” Na osnovu ovog razumijevanja, privremeni pristupi su planirani kao što je prikazano u nastavku.

- Redovne diskusije, postizanje konsenzusa i opšti standardi usluge

Održavaće se stalna komunikacija između implementacionih agencija širom regiona kako bi se unaprijedio zajednički koncept brenda Usluge mentoringa Zapadnog Balkana. Godišnji opšti koordinacioni sastanci (OKS) biće primarno sredstvo takve komunikacije.

- Konkretni autputi generisani kroz kolaborativne projekte

Pored OKS-a i slanja trenera, konkretna dostignuća će se akumulirati kroz zajedničke poduhvate. Počevši od malog i jednostavnog projekta, članovi će proći kroz postavljanje ciljeva, definisanje akcionih planova, postizanje konsenzusa i druge korake u procesu implementacije, koji će pomoći u razvoju praktičnih metoda regionalne saradnje.

- Energičan tok informacija i razmjene ličnih iskustava

Biće razvijena održiva šema za OKS i slanje trenera, a podstićaće se višesmjerna razmjena znanja. Očekuje se da će IKT platforma biti formirana kao osnova za komunikaciju širom regiona i na nivou organizatora i na nivou praktičara.

2.1.2 Strategije iz operativne perspektive

S obzirom na pozadinu i okruženje implementacije, ekspertski tim JICA koristi sljedeće strategije iz operativne perspektive.

Strategija 1 Maksimalno korišćenje postojećih sredstava

Sadašnja faza je nasljednik tehničke saradnje koja se sprovodi dugi niz godina, a već su stvorena različita sredstva. Ova sredstva uključuju mnogo stvari kao što su struktura implementacije, sastanci i konferencije, institucije i sistemi, ljudski odnosi, metode usluga, ljudski resursi, priručnici i nastavni materijali, PR alati, baze podataka i osnove za regionalnu saradnju. Aktivnosti će se graditi na ovim sredstvima.

Strategija 2 Individualizovana podrška prilagođena jedinstvenoj postavci svake od zemalja

Ekspertski tim JICA će prilagoditi sadržaj, količinu i koncentraciju aktivnosti podrške u skladu sa situacijom u svakoj zemlji. Konkretno, za Srbiju, pokretača Usluge mentoringa Zapadnog Balkana, tim će se fokusirati na podršku unapređenja kvaliteta usluge na osnovu

potreba korisnika i jačanje njene funkcije kao čvorišta regionalne saradnje. U FBiH će biti važno dalje uspostavljanje sistema Usluge mentoringa, koji uključuje model reprodukcije mentora za povećanje broja mentora i trenera, kao i učešće većeg broja pružalaca usluga kako bi se ostvarila uravnotežena distribucija i stimulisala lokalna potražnja. U Crnoj Gori urgentno pitanje je, pored ovih, unapređenje praktičnih sposobnosti mentora. Za RS i Sjevernu Makedoniju, potrebno je fokusirati se na rano stvaranje lokalnih trenera mentora.

Akcentovane oblasti specifične za konkretne zemlje će biti detaljno obrađene u Odjeljku 2.2.

Strategija 3 Aktivno korišćenje alata i usluga informaciono komunikacione tehnologije

Upotreba IKT neće biti ograničena na razvoj baza podataka i platforme za razmjenu znanja. Koristiće se u različitim situacijama kao što su kreiranje PR alata, održavanje sastanaka, vođenje predavanja i vođenje onlajn upitnika, za efikasnost i bezbjednost tokom implementacije.

Strategija 4 Konkretni naponi u pravcu ravnoteže među polovima i osnaživanja žena

Biće preduzete mjere da se obezbijedi da odgovarajući broj žena bude uključen u mentore, trenere i korisnike. Status toga će se redovno pratiti.

2.2 Akcentovane oblasti po pojedinačnim zemljama

U tabeli 2-1 sumiran je primarni fokus aktivnosti svake zemlje. Aktivnosti iz oblasti fokusa će biti prioritete u smislu raspodjele vremena i truda, dok će sve aktivnosti uključivati svaku od zemalja.

Oblasti aktivnosti „vizualizovanja i objavljivanja dostignuća Usluge mentoringa“, „sistematizovanja usklađivanja povratnih informacija putem naknadnih istraživanja“ i „obezbjedivanja lekcija iz lokalnog iskustva za regionalni napredak“ biće svakako akcentovane, jer su one ključ održivosti nakon tekuće faze i njihova relevantnost je potvrđena u svakoj zemlji.

Tabela 2-1 Akcentovane oblasti po zemljama

Oblast aktivnosti		Srbija	BiH		Crna Gora	Sjeverna Makedonija
			FBiH	RS		
Uspostaviti sistem za pružanje Usluge mentoringa na MSP na nivou države	Ostvariti održivost i standardni kvalitet usluge			•		•
	Proširiti oblast djelokruga u okviru zemlje		•	•	•	•
	Vizualizovati i publikovati dostignuća Usluge mentoringa	•	•	•	•	•
Osnažiti uslugu mentoringa za MSP	Razviti sistem za lokalnu obuku mentora			•		•
	Sistematizovati usklađivanja na osnovu povratnih informacija kroz naknadna (follow-up) istraživanja	•	•	•	•	•
	Proširiti saradnju sa drugim programima		•		•	
	Unaprijediti sistem za razvoj mentora/trenera	•	•		•	
Kreirati sinergiju između zemalja Zapadnog Balkana	Obezbijediti lekcije iz lokalnog iskustva za regionalno unapređenje	•	•	•	•	•

Napomena: Sve aktivnosti će se primjenjivati na svaku zemlju, a u tabeli su prikazane posebno akcentovane oblasti.

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

U nastavku je dat opis prioriternih elemenata aktivnosti za svaku od zemalja.

(1) Srbija

Da bi se **unaprijedio sistem razvoja mentora/trenera**, planirano je da se u Srbiji uvede kvalifikacija „master trener“, koja podrazumijeva trostepeni kvalifikacioni sistem u kombinaciji sa mentorom i trenerom mentorom (odgovara Aktivnosti 2-4). Periodični pregled i ažuriranje cjelokupnih programa i materijala za obuku mentora/trenera biće sistematizovani kako bi se usklađivali sa promjenljivim potrebama podrške i održali adekvatnost kvalifikacija

mentora/trenera. Kao dio usavršavanja postojećih mentora/trenera za proširenu ponudu Usluge mentoringa, biće predstavljen KAIZEN (Aktivnost 2-3). Obuka KAIZEN u Srbiji će predvidjeti prenos znanja i praktičnih metoda primjene KAIZEN-a sa srpskih trenera na trenere i mentore iz drugih zemalja (Aktivnost 3-2).

Za svrhe realizacije gore navedenog, uspostaviće se ciklus samoosnaživanja u cilju sinteze rezultata evaluacije usluga, razvoja usluga, usavršavanja pružanja usluga i preciziranja aktivnosti odnosa s javnošću (aktivnosti 1-3 i 1-4). Kako se kapacitet mentora širi, moguće usluge zasnovane na naknadi će se takođe istražiti u vezi sa standardnom Uslugom mentoringa.

Pored toga, iskustvo Srbije sa bazom podataka „Mentor Master“ će omogućiti razvoj IKT platforme za razmjenu znanja širom regiona u okviru Aktivnosti 3-4.

(2) Bosna i Hercegovina

Da bi se **proširila pokrivenost područja unutar zemlje**, primarni pristup u BiH će biti obuka novih mentora koji će služiti malim i srednjim preduzećima širom zemlje (Aktivnost 2-2). Optimalna kombinacija metoda obuke će se istražiti u FBiH kako bi se **poboljšao sistem razvoja mentora/trenera** kojim će se smanjiti opterećenost kandidata za mentore (Aktivnost 2-3). Program obuke koji će biti razvijen imaće vrijednost i za druge zemlje. Kako proširenje obuhvata mora biti praćeno širenjem baze korisnika kako bi se obezbijedile adekvatne mogućnosti zapošljavanja za mentore, aktivnosti na **proširenju saradnje sa drugim programima** će biti prioritet u FBiH kako bi se to postiglo (Aktivnost 1-2). U RS, veći akcenat će biti stavljen na stvaranje kompetentnih lokalnih trenera mentora (Aktivnost 2-2) kao integralnog koraka u **razvoju lokalnog sistema obuke mentora i postizanju održivosti i standardnog kvaliteta usluge**.

Paralelno sa gore navedenim aktivnostima, nadzorne agencije, agencije za implementaciju i pružaoci usluga u BiH će saradivati na uspostavljanju godišnjeg ciklusa implementacije redovnog rada Usluge mentoringa i obuke mentora/trenera (Aktivnosti 1-2 i 2-2).

(3) Crna Gora

Za postizanje viših standarda kvaliteta usluga u Crnoj Gori, planirano je **unapređenje sistema razvoja mentora/trenera** uvođenjem sistema za kontinuirano usavršavanje postojećih mentora/trenera sa akcentom na praktičnim sposobnostima (Aktivnost 2-4). To će podrazumijevati sticanje većeg broja korisnika kako bi se mentorima/trenerima pružilo bogato iskustva, i u tom cilju će se ubrzati **inicijative za proširenje saradnje sa drugim programima** (Aktivnost 1-2) i osnažiti aktivnost odnosa s javnošću moćnom prezentacijom dostignuća iz naknadnih (follow-up) istraživanja (Aktivnost 1-3). KAIZEN će biti dio unapređenja prakse mentoringa na licu mjesta (Aktivnost 2-3). Crna Gora će imati više trenera za obuku na radnom

mjestu (TONR) kroz gore navedene aktivnosti i oni će ojačati sistem kontinuiranog usavršavanja.

Biće učinjen konačni napor da se **proširi pokrivenost područja unutar zemlje** kako bi se ostvarila vizija „kvalitetne Usluge mentoringa za MSP širom zemlje“ u Crnoj Gori.

(4) Sjeverna Makedonija

Praktični model kontinuiranog razvoja mentora/trenera (Aktivnost 2-2) biće ključni instrument za **postizanje održivosti i standardnog kvaliteta usluga** u Sjevernoj Makedoniji. Broj aktivnih mentora će se povećati kako bi se riješio manjak i održao korak sa naporima za **proširenje pokrivenosti područja unutar zemlje**. Uz nadograđivanje na dostignuća koja je agencija za implementaciju ostvarila kombinovanjem Usluge mentoringa sa drugim programima na internom nivou, slična saradnja će se razvijati sa programima u okviru drugih ministarstava/agencija ili donatorskih fondova. Mentori će biti podstaknuti da upućuju korisnika na naprednije i specijalizovanije usluge podrške za razvoj MSP orjentisanih na rast (Aktivnost 1-2). Šira saradnja će dovesti do veće potražnje za mentorima. Lokalni treneri mentora će biti obučeni za **razvoj lokalnog sistema obuke mentora** kojim će se poboljšati mogućnost upravljanja cjelokupnom aktivnošću planiranja i rada (Aktivnost 2-2).

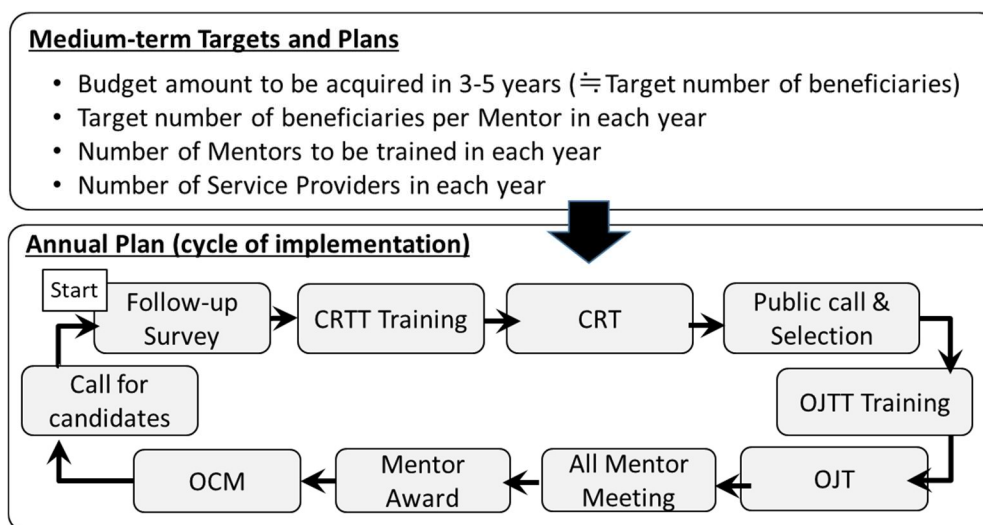
Izvršiće se sistematizovanje metoda za prikupljanje pravih podataka za ocjenjivanje Usluge mentoringa i potenciranje njenih prednosti. U mjerenje rezultata usluge mentoringa biće uključen niz indikatora koji odražavaju efekte po fazama kao što su sticanje znanja, promjena ponašanja, opipljivi autputi i uticaj na poslovanje. Štaviše, može se izvršiti evaluacija efektivnosti upućivanja na napredne usluge podrške (aktivnosti 1-3 i 1-4).

2.3 Ključne aktivnosti

U nastavku su prikazane metode sprovođenja ključnih aktivnosti u tekućoj fazi. Te metode će biti usklađene sa lokalnim uslovima za vješto sprovođenje zajedničkih strategija i ostvarivanje cilja.

2.3.1 Srednjeročno i godišnje planiranje

Na osnovu rezultata istraživanja početnog stanja, agencija za implementaciju i ekspertski tim JICA će zajedno napraviti srednjeročni plan za svaku od zemalja, počevši od 2023. godine. Okvir planiranja je prikazan na slici 2-1. Očekuje se uspostavljanje redovnog ciklusa godišnjih aktivnosti.



Napomena: Godišnji ciklus implementacije zasniva se na Priručniku za implementaciju iz aprila 2022. godine, koji može biti revidiran tokom tekućeg perioda saradnje.

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

Slika 2-1 Srednjeročni i godišnji okvir planiranja

< Tok i vremenski okvir implementacije >

2022												2023												2024											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Srednjeročni plan će biti izrađen u periodu između aprila i juna 2022. godine. Diskusija o godišnjem planu će početi u septembru prethodne godine, a konačni nacrt će biti predstavljen na Opštem koordinacionom sastanku otprilike u novembru.

Godišnje aktivnosti u 2022. godini počinju sa postojećim planovima u svakoj zemlji. Raspored aktivnosti za tu godinu biće konsolidovan do kraja aprila 2022. godine.

2.3.2 Usluga mentoringa i obuka mentora

Eksperti JICA prisustvuju obuci u učionici (OUU) i obuci na radnom mjestu (ONR) u ulozi posmatrača. Eksperti će kroz posmatranje identifikovati dio koji treba poboljšati ili dopuniti, ako je to uopšte potrebno. Kada je pomoć potrebna, ekspert se može uključiti da podrži trenera mentora. U okviru 2-1 dati su ključni elementi obuke mentora koji su usklađeni sa Zajedničkom tehničkom strategijom 1, „osnažiti standardnu Uslugu mentoringa“.

Okvir 2-1 Fokus obuke mentora za poboljšanje standardne usluge mentoringa

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a. Obezbijediti savladavanje osnova b. Učiti iz raznih primjera iz stvarnog života c. Upoznati se sa svim funkcionalnim oblastima upravljanja MSP d. Pratiti proces rješavanja problema e. Identifikovati prave probleme |
|--|

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

U cilju konsolidovanja širih KAIZEN tehnika u metodologiju Usluge mentoringa, napredni KAIZEN seminari će biti održani prije perioda obuke na radnom mjestu. Eksperti JICA će u početnoj fazi dati smjernice, a zatim će preći na ulogu posmatrača. U okviru 2-2 opisan je sadržaj naprednog KAIZEN seminara.

Okvir 2-2 Indikativni programi naprednog KAIZEN seminara

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> I. Obuka u učionici (jedan dan) <ul style="list-style-type: none"> - Napredni alati/metode za poboljšanje kvaliteta (poludnevno) - Napredni alati/metode za poboljšanje produktivnosti (poludnevno) II. Praktična obuka (dva dana) <ul style="list-style-type: none"> - Poboljšanje kvaliteta u jednoj kompaniji (jedan dan) - Poboljšanje produktivnosti u drugoj kompaniji (jedan dan) |
|---|

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

< Tok i vremenski okvir implementacije >



Prema smjernicama, proces počinje u januaru da bi se programi obuke mentora i trenera mentora završili u toku godine. Obuka na radnom mjestu korespondira sa Uslugom mentoringa za korisnike odabrane nakon postupka javnog poziva. Sastanak svih mentora održaće se tokom perioda obuke na radnom mjestu, a svečana ceremonija dodjele nagrada za najboljeg mentora će se održati na kraju godišnjeg ciklusa obuke mentora/trenera i realizacije Mentorske usluge.

Godina 2022. će biti namijenjena za usavršavanje osnovnih KAIZEN znanja putem slanja trenera iz Srbije i BiH u Crnu Goru i Sjevernu Makedoniju. Naprednim KAIZEN seminarom će se predstaviti novi alati i metode koji će se primjenjivati u narednom periodu obuke na radnom mjestu, prvo u Srbiji i BiH tokom 2023. godine, a zatim u Crnoj Gori i Sjevernoj Makedoniji tokom 2024. godine. U zavisnosti od dostupnosti kompanija korisnika pogodnih za napredne

KAIZEN intervencije i koordinaciju uz redovnu uslugu mentoringa i aktivnosti obuke mentora, realizacija seminara se može ubrzati ili odložiti.

Odluka o praktičnom rasporedu će biti donijeta do novembra prethodne godine kroz finalizaciju godišnjeg plana o kojem se govori u odjeljku 2.3.1. Raspoređivanje eksperata biće prilagođeno rasporedu obuke mentora iz svake od zemalja.

2.3.3 Naknadna (follow-up) istraživanja i aktivnosti odnosa s javnošću

Eksperti JICA će voditi probnu implementaciju naknadnih istraživanja kako bi identifikovali oblasti koje je potrebno poboljšati. Predviđeno je da se istraživanje nastavi kao sastavni dio upravljanja kvalitetom usluge mentoringa. U Okviru 2-3 prikazani su okvirni planovi naknadnih istraživanja.

Okvir 2-3 Okvirni planovi naknadnih istraživanja

Svrha:	Pratiti nivo zadovoljstva korisnika usluge mentoringa i otkriti mogućnosti za poboljšanje.
Cilj:	<ul style="list-style-type: none"> - Sva mala i srednja preduzeća - korisnici kojima je pružena usluga mentoringa u prethodnoj godini ili prije tri godine - Mentori koji su pružili uslugu mentoringa ciljnim MSP definisanim kao što je gore navedeno
Metod:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Onlajn upitnik za sva ciljna MSP 2) Intervjui na licu mjesta sa odabranim ciljnim MSP (oko 5) 3) Onlajn intervjui ili intervjui na licu mjesta sa mentorima koji su pružali usluge ciljnim malim i srednjim preduzećima koja su posjetili

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

Rezultati naknadnih istraživanja će se koristiti za pregled smjernica i materijala, kao i za efikasnu PR aktivnost. PR materijalima bi trebalo naglašavati sljedeće benefite usluge mentoringa korišćenjem konkretnih podataka prikupljenih u naknadnim istraživanjima.

- a. Efikasnost poslovne učinkovitosti
- b. Relevantnost za strategije razvoja MSP
- c. Korisnost kao alata za podršku
- d. Uticaj na promovisanje drugih mjera MSP

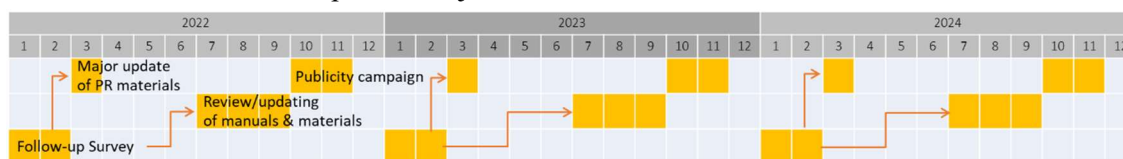
Tabela 2-2 prikazuje okvirnu listu PR materijala koji će se koristiti u tekućoj fazi.

Tabela 2-2 Okvirna lista PR materijala

Stavka		Opis	Učestalost
Video	Promotivni video	Traje oko 1 minuta	Oktobar svake godine 18 naslova za tri godine
	Video prezentacija slučaja	Trajanje oko 4 minuta	Oktobar 2023. ili 2024. godine Pet naslova za tri godine
Štampani materijali	Bilten	Veličine tabloida, 2 stranice	Dvomjesečno 18 brojeva za tri godine
	Brošura		
	Poster / Rolo baner		
Internet sajt	Članci za internet stranice	Oko 1.000 riječi	April i oktobar svake godine Šest naslova za tri godine
	Intervju članci za internet stranice	Oko 1.000 riječi	April i oktobar svake godine 30 naslova za tri godine
Logo i priručnik za upotrebu			Oktobar 2022.

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

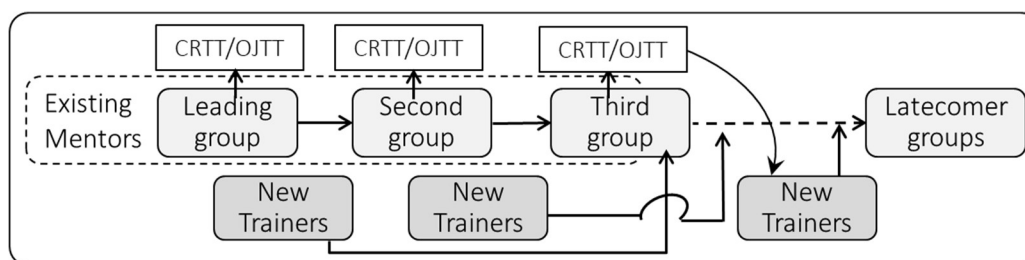
< Tok i vremenski okvir implementacije >



Vremenski okvir naknadnog istraživanja je januar-februar svake godine kako bi se obezbijedili osnovni podaci i informacije za ažuriranje PR materijala u martu, kao i priručnika i materijala za obuku/usluge u periodu jul-septembar.

2.3.4 Unaprijeđeni sistem razvoja mentora

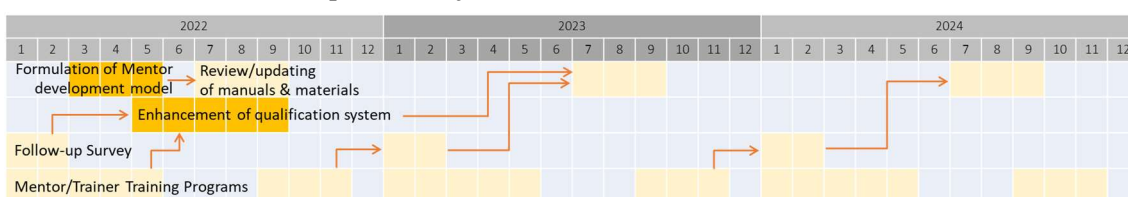
Eksperti JICA će pomoći u osmišljavanju modela za kontinuirani razvoj mentora s aspekta kvantiteta i kvaliteta i u implementaciji modela. Na osnovu posmatranja programa obuke mentora i rezultata naknadnih istraživanja, eksperti će dati savjete za unapređenje sistema kvalifikacija mentora i trenera koji treba da odražavaju model. Na slici 2-2 ilustrovan je osnovni koncept modela kontinuiranog razvoja mentora.



Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

Slika 2-2 Osnovni koncept modela kontinuiranog razvoja mentora

< Tok i vremenski okvir implementacije >



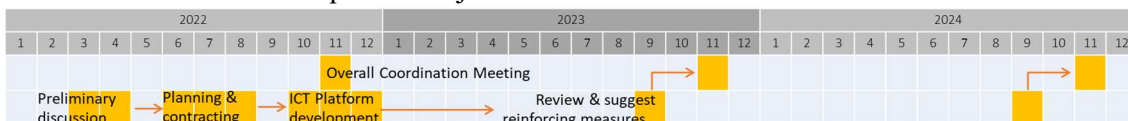
Ekspertski tim JICA planira da završi razvojnu fazu ove aktivnosti do kraja 2022. godine. O modelu kontinuiranog razvoja mentora/trenera će se razgovarati u periodu mart-maj 2022. godine, nakon čega će uslijediti unapređenje sistema kvalifikacija u periodu maj-septembar 2022. godine. Model i sistem kvalifikacija, zajedno sa drugim priručnicima i materijalima, će biti revidirani narednih godina radi mogućih poboljšanja.

2.3.5 IKT platforma za razmjenu znanja

U procesu planiranja IKT platforme, obim iste će se definisati predviđanjem konkretnih slučajeva korišćenja i na osnovu saznanja o platformama i interfejsima sa kojima su potencijalni korisnici već upoznati. Biće razmotreno da li je baza podataka Mentor Master iz Srbije prikladna za proširenje na cijeli region.

Nakon pokretanja platforme biće neophodne mjere za promovisanje njenog korišćenja. Sama platforma i njena upotreba će se periodično revidirati kako bi se iskoristila mogućnost OKS-a i dogovorile kolektivne akcije za bolje korišćenje platforme.

< Tok i vremenski okvir implementacije >



Planirano je da IKT platforma počne sa radom početkom 2023. godine. Nakon pokretanja,

platforma i njeno korišćenje biće revidirani u septembru svake godine. Nalazi i sugestije će biti predstavljeni na OKS-u.

2.3.6 Japanski programi obuke

Japanski programi obuke će se fokusirati na razvoj sistema i kanala za pružanje usluge mentoringa, a ne na unapređenje mentorskih vještina. Tokom tekućeg perioda saradnje postojaće dva programa, od kojih će svaki imati obuku u trajanju od sedam do osam dana uz učešće ukupno 10 službenika iz četiri zemlje. Okvirom 2-4 prikazani su okvirni planovi programa obuke u Japanu.

Okvir 2-4 Okvirni planovi programa obuke u Japanu

Cilj:	Učesnici će steći znanja koja se mogu primijeniti ne samo na razvoj i promociju usluge mentoringa, već i na širi razvoj usluge kojim bi se proširilo korišćenje usluge mentoringa, a samim tim će se olakšati sadašnja i buduća saradnja sa Vladom Japana.
Ciljni učesnici:	<ul style="list-style-type: none"> - Rukovodstvo i službenici srednjeg nivoa relevantnih organizacija iz svake zemlje - Oko deset (10) osoba po seriji
Period:	Otpriblike sedam do osam dana obuke 1) od kraja novembra do početka decembra 2022. godine i 2) od kraja juna do početka jula 2023. godine
Sadržaj:	<ul style="list-style-type: none"> - Javni programi podrške MSP koji se odnose na usluge usmjeravanja menadžmenta - Obuka i kvalifikacija savjetnika/konsultanta za MSP

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

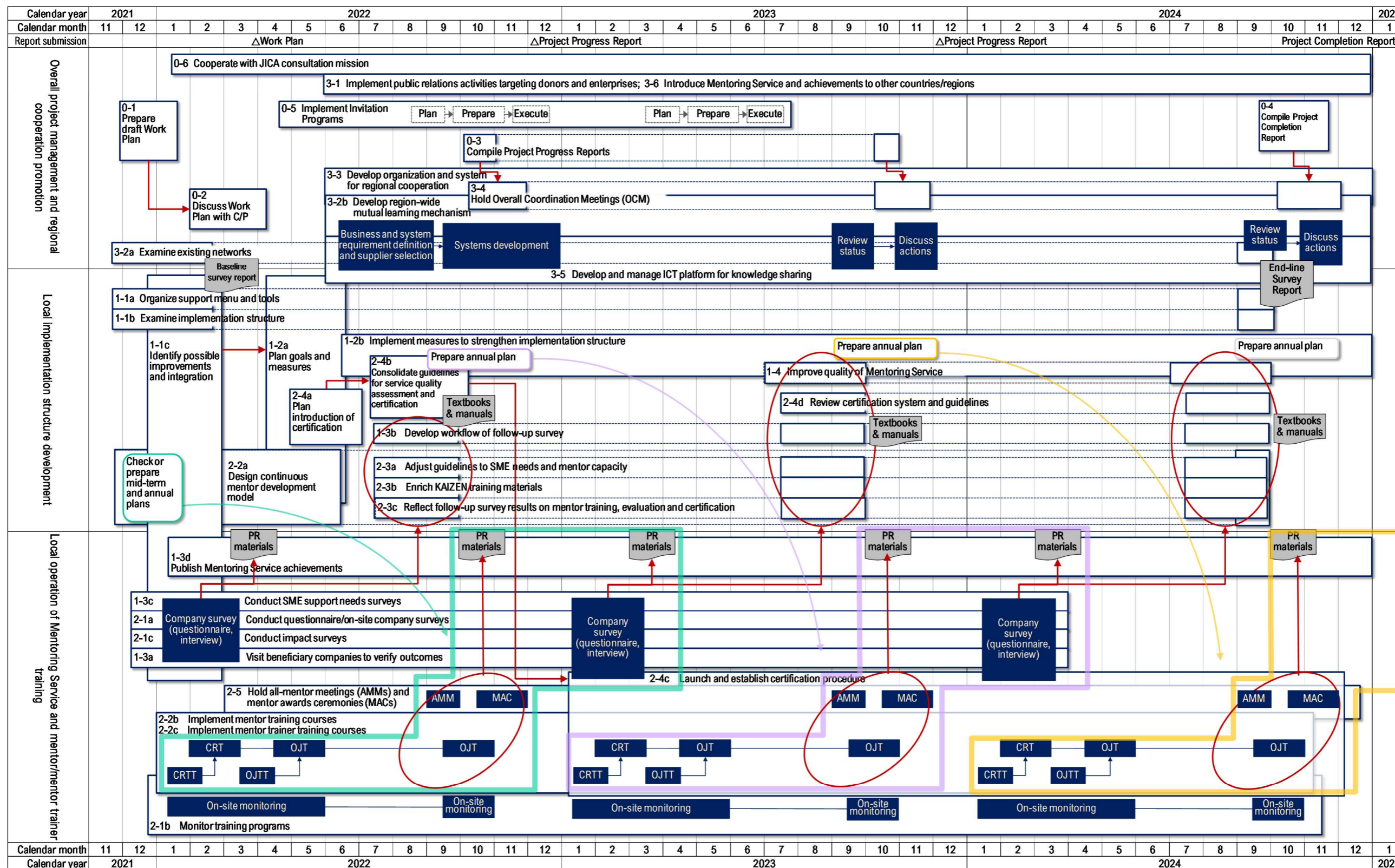
< Tok i vremenski okvir implementacije >

2022												2023												2024											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Programi su okvirno predviđeni za period od kraja novembra do početka decembra 2022. godine i od kraja juna do početka jula 2023. godine. Odluke o učesnicima obuke biće donijete dva mjeseca prije programa.

2.4 Raspored aktivnosti

Dijagram toka i dijagram rasporeda su predstavljeni na slikama 2-3 i 2-4 kako bi se ilustrovao ukupni raspored aktivnosti koji će biti osnova za planiranje lokalnih rasporeda implementacije u svakoj zemlji. Lokalni raspored implementacije će biti pripremljen na redovnom obrascu za planiranje koji se koristi u agenciji za implementaciju i dogovaraće se godišnje u svakoj zemlji najkasnije u novembru prethodne godine. Navedeno će za 2022. godinu biti dogovoreno do kraja aprila 2022. godine.



Napomena: SSM: Sastanak svih mentora MAC: Ceremonija dodjele nagrada za mentore OUU: Obuka u učionici ONR: Obuka na radu TOUU: Trener za obuku u učionici TONR: Trener za obuku na poslu
 Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

Slika 2-3 Dijagram toka implementacije

2.5 Implementaciona struktura

2.5.1 Organizacija

Aktivnostima će se upravljati kroz dva sistema izvještavanja, kako slijedi. Ova dva sistema se u velikoj meri preklapaju i odgovaraju jedan drugom, uz određene izuzetke.

(1) Struktura upravljanja projektom

Struktura upravljanja projektom će biti uspostavljena u svakoj zemlji i biće na snazi samo tokom perioda tehničke saradnje.

Direktor projekta:	<p>Direktor projekta će biti odgovoran za cjelokupno administriranje aktivnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saglasnost sa srednjeročnim i godišnjim planovima i dopunama istih uz prethodni konsenzus između menadžera i članova projekta • Pratiti napredak aktivnosti i preduzimati kontramjere za svaki problem koji se može pojaviti tokom implementacije
Menadžer projekta:	<p>Menadžer projekta će biti odgovoran za upravljačka i tehnička pitanja aktivnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izraditi srednjeročne i godišnje planove i po potrebi izmjene i dopune istih • Izraditi izvještaj o napretku godišnjeg plana i ukupnim ostvarenjima u odnosu na srednjeročni plan • Nadgledati svakodnevno funkcionisanje aktivnosti
Članovi projekta:	<p>Članovi projekta će vršiti implementiranje, praćenje i unapređivanje aktivnosti.</p>
Ekspertski tim JICA:	<p>Ekspertski tim JICA će obezbijediti neophodne tehničke smjernice, savjete i preporuke agenciji za implementaciju, pružaocima usluga, mentorima i trenerima mentora. Tim se sastoji od šest kratkoročno angažovanih eksperata koji su odgovorni za sljedeće oblasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lider tima / Sistem usluge mentoringa 1 • Zamjenik lidera tima / Sistem usluge mentoringa 2 • Obuka mentora 1 / Kvalifikacije mentora • Obuka mentora 2 • KAIZEN obuka • Evaluacija projekta / PR

Spisak članova projekta nalazi se u Prilogu.

(2) Upravljačka struktura usluge mentoringa

Upravljačka struktura usluge mentoringa uspostavljena je u svakoj zemlji kroz prethodne projekte. U tekućoj fazi ona će se održavati i osnaživati i ostaće na snazi nakon završetka perioda tehničke saradnje.

Agencija za nadzor:	Agencija za nadzor formuliše politike i strategije, dodjeljuje budžet i ispituje ukupna dostignuća usluge mentoringa.
Agencija za implementaciju:	<p>Agencija za implementaciju upravlja cjelokupnom šemom usluge mentoringa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvija šemu mentoringa na osnovu vladinih politika i strategija • Finansira i administrira cjelokupnom uslugom mentoringa • Razvija i unapređuje neophodna znanja o usluzi mentoringa • Upravlja sistemom obuke, sistemom kvalifikacija i sistemima evaluacije • Obezbeđuje pružaocima podrške sveobuhvatnu podršku koja odgovara njihovim potrebama
Pružalac usluga:	<p>Pružalac usluga pruža usluge mentoringa u svakoj regionalnoj oblasti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podstiče mentore u razvoju mentorskih vještina do optimalnog nivoa • Upravlja širenjem usluge mentoringa za mala i srednja preduzećima na datoj teritoriji • Pruža usluge mentoringa MSP • Poboljšava usluge mentoringa izvještavanjem Agencije za implementaciju o praktičnim slučajevima mentoringa i nalazima.

Tabela 2-3 prikazuje agencije za nadzor i agencije za implementaciju u četiri zemlje.

Tabela 2-3 Struktura upravljanja uslugom mentoringa

Srbija	O	Ministarstvo ekonomije (ME)
	I	Razvojna agencija Srbije (RAS)
	S	Regionalne razvojne agencije (RRA)
BiH	O	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (MVTEO) [FBiH] Federalno ministarstvo razvoja, preduzetništva i obrta (FMRPO) [RS] Ministarstvo privrede i preduzetništva (MPP)
	I	[FBiH] FMRPO [FBiH] Sarajevska ekonomska razvojna agencija (SERA)* [RS] Razvojna agencija Republike Srpske (RARS)
	S	[FBiH] Razvojne agencije, itd. [RS] Lokalne razvojne agencije i jedinice lokalne samouprave
Crna Gora	O	Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma
	I	Direktorat za unapređenje konkurentnosti (DUK)
	S	Nacionalne/lokalne organizacije za podršku poslovanja Opštine – jedinice lokalne samouprave
Sjeverna Makedonija	O	Ministarstvo ekonomije (ME)
	I	Agencija za unapređenje preduzetništva Republike Sjeverne Makedonije (APPRSM)
	S	Regionalni centri za razvoj preduzetništva (RCRP) Agencije za podršku preduzeća (APP)

Napomena: O: Agencija za nadzor I: Agencija za implementaciju S: Pružalac usluga

*SERA sprovodi obuku mentora samo ako FMRPO ne zatraži pomoć u vezi sa drugim komponentama.

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA na osnovu informacija koje su dale navedene agencije.

2.5.2 Monitoring i evaluacija

Sistem praćenja i evaluacije aktivnosti navedenih u odjeljku 1.2 (1) će imati tri modaliteta: (1) ažuriranje statusa od menadžera projekta do direktora projekta (tromjesečno ili po uputstvu direktora projekta), (2) OKS i Izvještaj o napretku projekta (godišnji) i (3) finalna evaluacija učinka projekta.

(1) Ažuriranje statusa od menadžera projekta do direktora projekta

Menadžer projekta će vršiti konsolidaciju podataka i informacija kako bi se pokazao napredak u odnosu na srednjeročne i godišnje planove opisane u odeljku 2.3.1. Pošto agencija za implementaciju ima sopstvene alate i sisteme za planiranje i praćenje, ona može integrisati ili zamijeniti ažuriranje statusa redovnim praksama monitoringa. Direktor projekta i menadžer projekta će zajedno odrediti najprikladniju i izvodljivu učestalost, sadržaj i oblik ažuriranja statusa u svakoj zemlji, u konsultaciji sa ekspertnim timom JICA.

(2) Opšti koordinacioni sastanak i Izvještaj o napretku projekta

OKS će se održavati otprilike u novembru svake godine kako bi poslužio kao prilika za godišnji pregled ostvarenog napretka. Glavni učesnici sastanka biće direktori projekata i menadžeri projekta iz svake zemlje, uz učešće ostalih članova projekta ako je potrebno, kao i predstavnika JICA i eksperata. Ekspertski tim JICA će izraditi nacrt Izvještaja o napretku projekta ili nacrt Izvještaja o završetku projekta 2024. godine, prije sastanka, radi efikasne razmjene informacija o statusu između zemljama. U tu svrhu, direktor projekta će sazvati sesiju za razmatranje u svakoj zemlji, na kojoj članovi projekta ocjenjuju dostignuća, izvlače pouke i osmišljavaju korektivne ili aktivnosti osnaživanja za narednu godinu.

(3) Finalna evaluacija učinka projekta

Ekspertski tim JICA, u saradnji sa partnerskim organizacijama, sprovede finalnu evaluaciju učinka otprilike u septembru 2024. godine. Rezultati će biti upoređeni sa podacima istraživanja početnog stanja kako bi se obuhvatile promjene nastale tokom trogodišnjeg perioda. Nalazi će biti predstavljeni na OKS-u u novembru 2024. godine.

2.5.3 Inputi sa japanske strane

Slika 2-5 prikazuje raspored perioda terenskog rada eksperata JICA od februara 2022. godine.

Raspored će se usklađivati na osnovu godišnjih planova.

Expert	2022												2023												2024												2025		Person-Month	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		
Team Leader / Mentoring Service System 1																																								6.60
Deputy Team Leader / Mentoring Service System 2																																								6.70
Mentor Training 1 / Mentor Qualifications																																								7.00
Mentor Training 2																																								7.00
KAIZEN Training																																								6.77
Project Evaluation / PR																																								6.90
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		
	2022												2023												2024												2025			

Napomena: Pored gore navedenih kratkoročno angažovanih eksperata, od sredine 2022. godine biće raspoređeni i dugoročno angažovani ekspert

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

Slika 2-5 Raspored slanja ekspertskog tima JICA

Troškovi aktivnosti će biti podijeljeni između vlada ciljnih zemalja i JICA. U tabeli 2-4 dat je rezime podjele između aktera. Od agencija za implementaciju se očekuje da obezbijede neophodna finansijska sredstva za aktivnosti na osnovu tabele ispod, međutim, ekspertski tim JICA će biti na raspolaganju za diskusiju i usklađivanje kada god se pojave poteškoće.

Tabela 2-4 Struktura podjele troškova

Aktivnost	Stavke troškova	Aranžman za podjelu troškova
Kursevi obuke za mentore, TOUU-e i TONR-e	Treneri pozvani iz drugih zemalja	Dugoročni ekspert JICA će isplatiti naknade za trenere i putne troškove.
	Ostali rashodi (lokalni treneri, mjesto održavanja i oprema, katering, štampa, itd.)	Od vlada ciljnih zemalja/entiteta se očekuje da snose troškove.
Sastanci svih mentora, ceremonija dodjele nagrada za najbolje mentore, forum za mentorstvo i drugi događaji/forum	Mjesto održavanja i oprema, katering, materijali, itd.	Očekuje se da vlade ciljnih zemalja/entiteta snose troškove. (Ekspertski tim JICA može pružiti djelimičnu podršku uz prethodne konsultacije.)
Naknadno (follow-up) istraživanje	Troškovi transporta za posjete lokacijama, itd.	Očekuje se da vlade ciljnih zemalja/entiteta snose troškove. (Ekspertski tim JICA može pružiti djelimičnu podršku uz prethodne konsultacije.)
Priprema/ažuriranje priručnika, nastavnog materijala, itd.	Štampanje, ilustracije, prevod, itd.	Ekspertski tim JICA će isplatiti neophodne troškove na osnovu unaprijed dogovorenih planova.
PR aktivnosti	Priprema sadržaja (pisanje članaka, foto/video snimanje, itd.), štampanje, produkcija video zapisa, itd.	Ekspertski tim JICA će isplatiti neophodne troškove na osnovu unaprijed dogovorenih planova.
IKT platforma	Početni razvoj	Ekspertski tim JICA će isplatiti neophodne troškove na osnovu unaprijed dogovorenih planova.
	Naknade za održavanje i servere (tekući troškovi)	Od vlada ciljnih zemalja/entiteta se očekuje da snose troškove.
OKS	Mjesto održavanja i oprema, katering, putni troškovi učesnika, materijal, itd.	JICA dugoročni ekspert će isplatiti neophodne troškove na osnovu unaprijed dogovorenih planova.
Godišnja sesija za razmatranje monitoringa	Putni troškovi učesnika, mjesto održavanja, katering,	Očekuje se da vlade ciljnih zemalja/entiteta snose troškove.

	itd, ako je potrebno	
--	----------------------	--

Izvor: Pripremio ekspertski tim JICA

Prilog

Spisak članova projekta¹

1. Srbija

Pozicija	Ime i prezime	Dužnost
Direktor projekta	G-din Radoš Gazdić	V.d. direktora Razvojne agencije Srbije (RAS)
Član projekta	G-đa Ana Žegarac	Viši savjetnik, Sektor za međunarodnu saradnju, RAS
Član projekta	G-din Srđan Beljan	Sektor za regionalni razvoj i regionalnu saradnju, RAS
	G-đa Anđelka Šoškić	Sektor za međunarodnu saradnju, RAS

2. Bosnia and Herzegovina (BiH)

Pozicija	Ime i prezime	Dužnost	
Direktor projekta	G-đa Brankica Pandurević	Pomoćnik ministra u Sektoru za ekonomski razvoj i preduzetništvo, Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (MVTEO)	
Član projekta	G-đa Edita Perić	Šef Odjeljenja za preduzetništvo MVTEO	
FBiH	Član projekta	G-din Zdravko Cerović	Pomoćnik ministra za razvoj, Federalno ministarstvo razvoja, preduzetništva i obrta (FMRPO)
	Član projekta	G-din Sead Džih	Pomoćnik ministra za preduzetništvo, FMRPO
		G-din Nevzet Sefo	Stručni savjetnik za obrazovanje o preduzetništvu, FMRPO
		G-din Sevkija Okerić	Direktor Sarajevske ekonomske razvojne agencije (SERA)
	G-đa Sanela Dževlan	Šef sektora za EU projekte i međunarodnu saradnju, SERA	
RS	Član projekta	G-din Marinko Đukić	Direktor Razvojne agencije Republike Srpske (RARS)
	Član projekta	G-din Mićo Stanojević	Rukovodilac Odjeljenja za unapređenje investicija i razvoj preduzetničke infrastrukture, RARS
		G-đa Sanja Radulović	Viši stručni saradnik za podršku razvoju preduzetništva, Odjeljenje za podršku preduzećima i razvoju preduzetništva, RARS
RS	Član projekta	G-din Rajko Lajić	Pomoćnik ministra, Sektor za mala i srednja preduzeća i razvoj preduzetništva, Ministarstvo privrede i preduzetništva (MPP)
		G-đa Milka Latinčić	Šef odjeljenja, Odjeljenje za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, MPP

¹ Iz aprila 2022. godine

Pozicija	Ime i prezime	Dužnost
	G-đa Stela Pavović	Šef Jedinice za razvoj malih i srednjih preduzeća, MPP

3. Crna Gora

Pozicija	Ime i prezime	Dužnost
Direktor projekta	G-đa Olivera Vukajlović	Generalni direktor, Direktorat za unapređenje konkurentnosti (DUK), Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma Crne Gore
Menadžer projekta	G-đa Anđela Pušonjic Gajević	Šef Odjeljenja za jačanje preduzetništva i saradnje sa poslovnom zajednicom, Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma Crne Gore
Član projekta	G-đa Sanja Varajić	Savjetnik, DUK, Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma Crne Gore

4. Sjeverna Makedonija

Pozicija	Ime i prezime	Dužnost
Direktor projekta	G-din Hajrula Misini	Vd direktora Agencije za unapređenje preduzetništva Republike Sjeverne Makedonije (APPRSM)
Menadžer projekta	G-đa Maja Taseva	Šef Sektora za institucionalnu podršku, međunarodnu saradnju i razvoj programa, APPRSM
Član projekta	G-đa Eleonora Božinovska	Zamjenik načelnika Sektora za institucionalnu podršku, međunarodnu saradnju i razvoj programa, APPRSM

5. Ekspertski tim JICA

Pozicija	Ime i prezime
Lider tima / Sistem usluge mentorstva 1	G-đa Miwako Oikawa
Zamjenik lidera tima / Sistem usluge mentoringa 2	G-đa Kanae Tsutsumi
Obuka mentora 1 / Kvalifikacije mentora	G-din Yukitoshi Tanno
Obuka mentora 2	G-đa Hiroko Harada
KAIZEN obuka	G-din Hideo Iwama
Evaluacija projekta / PR	G-đa Hitomi Yokoyama

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

FOR

**STRENGTHENING AND EXPANDING THE MENTORING
SERVICE
FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
IN THE WESTERN BALKAN COUNTRIES**

AGREED UPON BETWEEN

**MINISTRY OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND TOURISM
OF MONTENEGRO**

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Podgorica, _____

For
JAPAN INTERNATIONAL
COOPERATION AGENCY

For
MINISTRY OF ECONOMIC
DEVELOPMENT AND TOURISM

Mr. Masahiro UEKI
Chief Representative Balkan Office
Japan International Cooperation
Agency

Mr. Goran Djurovic
Minister
Ministry of Economic Development
and Tourism of Montenegro

In response to the official request of the Government of Montenegro to the Government of Japan, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) held a series of discussions with Ministry of Economic Development and Tourism of Montenegro (hereinafter referred to as “the Counterpart”) and relevant organizations to develop a detailed plan of the Strengthening and Expanding the Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkan Countries (hereinafter referred to as “the Activity”).

The purpose of this memorandum of understanding (hereinafter referred to as “the MoU”) is to establish a mutual agreement for its implementation by both parties and to agree on the Work Plan as described in the Appendix, which will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on May 23rd, 2015 (hereinafter referred to as “the Agreement”) and the Notes Verbales exchanged on June 15th, 2021 between the Government of Japan and the Government of Montenegro.

The Counterpart will be responsible for the implementation of the Activity in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Activity is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Montenegro.

Both parties also agreed that the Activity will be implemented in accordance with the “Basic Principles for Technical Cooperation” published in December 2016 (hereinafter referred to as “the BP”), unless other arrangements are agreed in the MoU.

The MoU is delivered at Podgorica as of the day and year first above written. The MoU may be amended by a minutes of meetings between both parties. The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the MoU.

Appendix Work Plan of Expert Activities

Strengthening and Expanding
the Mentoring Service for Small and Medium
Enterprises in the Western Balkan Countries
(Serbia, Bosnia and Herzegovina,
Montenegro, and North Macedonia)

Work Plan

April 2022

UNICO International Corporation

Table of Contents

1. Activity Overview	1
1.1 Background.....	1
1.2 Scope	2
2. Implementation Plan	4
2.1 Common Strategies.....	4
2.1.1 Strategies from Technical Perspectives	4
2.1.2 Strategies from Operational Perspectives	7
2.2 Country Specific Emphasis.....	8
2.3 Key Activities	11
2.3.1 Medium-term and Annual Planning	11
2.3.2 Mentoring Service and Mentor Training	12
2.3.3 Follow-up Surveys and PR Activities.....	14
2.3.4 Enhanced Mentor Development System.....	15
2.3.5 ICT Platform for Knowledge Sharing	16
2.3.6 Training Programs in Japan	17
2.4 Schedule of Activities.....	17
2.5 Implementation Structure	23
2.5.1 Organization	23
2.5.2 Monitoring and Evaluation.....	25
2.5.3 Inputs from Japanese Side	26
Appendix List of Project Members	A - 1

List of Tables, Figures, and Boxes

Table 2-1	Areas of Emphasis by Country	9
Table 2-2	Tentative List of PR Materials.....	15
Table 2-3	Mentoring Service Management Structure	25
Table 2-4	Cost Sharing Structure	27
Figure 2-1	Medium-term and Annual Planning Framework.....	12
Figure 2-2	Basic Concept of Continuous Mentor Development Model.....	16
Figure 2-3	Implementation Flowchart.....	19
Figure 2-4	Implementation Schedule Chart	21
Figure 2-5	JICA Expert Team Dispatch Schedule	26
Box 2-1	Focus of Mentor Training to Enhance Standard Mentoring Service.....	13
Box 2-2	Tentative Programs of Advanced KAIZEN Seminar	13
Box 2-3	Tentative Plans of Follow-up Surveys	14
Box 2-4	Tentative Plans of Training Programs in Japan.....	17

List of Abbreviations

AMM	All Mentor Meeting
APERNM	Agency for Promotion of Entrepreneurship of Republic of North Macedonia [North Macedonia]
BAM	Bosnia-Herzegovina Convertible Mark
BiH	<i>Bosne i Hercegovine</i> (Bosnia and Herzegovina)
CRT	Classroom Training
CRTT	Classroom Training Trainer
DCE	Directorate for Competitiveness Enhancement, Ministry of Economic Development and Tourism [Montenegro]
ESA	Enterprise Support Agency [North Macedonia]
EU	European Union
EUR	Euro
FBiH	<i>Federacija Bosne i Hercegovine</i> (Federation of Bosnia and Herzegovina)
ICT	Information and Communication Technologies
JICA	Japan International Cooperation Agency
MAC	Mentor Awards Ceremony
MEE	Ministry of Economy and Entrepreneurship [RS]
MKD	Macedonian Dinar
MODEC	Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft [FBiH]
MOE	Ministry of Economy [Serbia / North Macedonia]
MOFTER	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations [BiH]
OCM	Overall Coordination Meeting
OJT	On-the-Job Training
OJTT	On-the-Job Training Trainer
PR	Public Relations
RARS	<i>Razvojna Agencija Republike Srpske</i> (Development Agency of the Republic of Srpska) [RS]
RAS	<i>Razvojna Agencija Srbije</i> (Development Agency of Serbia)
RCPP	Regional Entrepreneurship Development Center [North Macedonia]
RDA	Regional Development Agency [Serbia]
RS	<i>Republika Srpska</i> (Republic of Srpska)
RSD	Serbian Dinar
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency [FBiH]
SME	Small and Medium-sized Enterprise

Currency Conversion Table (yearly average of interbank rate)

JPY	BAM 1=	EUR 1=	MKD 1=	RSD 1=
2022	66.641058	130.338580	2.092509	1.106994
2023	-	-	-	-
2024	-	-	-	-
2025	-	-	-	-

JPY 1=	BAM	EUR	MKD	RSD
2022	0.015002	0.007670	0.467564	0.900570
2023	-	-	-	-
2024	-	-	-	-
2025	-	-	-	-

Note: Figures for 2022 are the average from January 1 to February 28.

Source: OANDA (www.oanda.com)

1. Activity Overview

This chapter presents an overview of the entire activities for which JICA experts will be assigned.

1.1 Background

The four target countries (Serbia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, and North Macedonia) place small and medium-sized enterprise (SME) development high on the agenda for economic revitalization, job creation, and trade deficits mitigation, as SMEs constitute an overwhelming majority of business establishments and absorb most of domestic employees. SMEs in each country, on the other hand, face challenges in financial access, administrative procedures, and unfair competition with local oligopolies. Addressing such problems, the countries have been developing policies and systems aimed at strengthening the competitiveness of SMEs, using the European Union (EU) system as a model. In implementation, however, the capacity of SME support agencies, the availability of SME support personnel, and the range of service menus have remained insufficient. It is necessary to enhance non-financial support programs and strengthen the program implementation system.

Building on the achievements through the “Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project” (2006-2007), Japan International Cooperation Agency (JICA) leveraged the experience of management advisors in Japan to implement the “Project on Institutionalization of Mentoring System for Small and Medium-sized Enterprises” (2008-2011) in Serbia with the aim to establish an SME mentoring system to provide company diagnosis and advisory services to SMEs. The mentoring system was launched in many regions in Serbia, while service quality and mentor retention needed improvement. Subsequently, Bosnia and Herzegovina (BiH) and Montenegro joined Serbia in the “Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans” (2013-2016). The mentoring system was established in each country, but continuing support was necessary for needs-driven service development and mentor qualification renewal in Serbia and for a mentor trainer training system in the Federation of Bosnia and Herzegovina (FBiH) and Montenegro. The Phase 2 of the same project (2017-2020), in which the Republic of Srpska and North Macedonia joined, successfully established the basis of Mentoring Service in the Western Balkan countries by introducing a typical Japanese management method, KAIZEN, upgrading mentor evaluation and training systems, and promoting brand recognition of the standard Mentoring Service region-wide. Nevertheless, challenges remained in ensuring effective operation. Specifically, 1) securing a Mentoring Service delivery system and reliable fund sources,

2) systemizing mentor training and expansion mechanism, and 3) building a regional cooperation scheme were the issues identified. Therefore, the governments of the four countries requested JICA's cooperation in addressing the challenges above and furthering standardization and systemization to make the Mentoring Service sustainable and enhance private sector competitiveness, for which the Japanese government decided to extend support in a form of individual expert dispatch to each country.

Building upon the achievements over the past 10 years and promoting regional collaboration, the current activities aim to upgrade the quality, magnitude, and sustainability of the Mentoring Service in the Western Balkan countries.

1.2 Scope

The activities will be implemented within the scope described below.

(1) Framework of activities

- | | |
|--------------|---|
| Overall Goal | Management guidance services (the Mentoring Service) for SMEs is maintained and expanded in the Western Balkan countries, and SMEs in the target countries improve their competitiveness (management and production capabilities). |
| Purpose | The Mentoring Service implementation structure in each country and regional cooperation will be established, and thereby the quality, coverage, and sustainability of the Mentoring Service will be improved. |
| Output 1 | The implementation structure will be established and strengthened for delivery and quality improvement of the Mentoring Service. |
| Activity 1-1 | Analyze the status and issues of Mentoring Service system and operation. |
| Activity 1-2 | Revise the operational process from public call to implementation to monitoring and evaluation, based on the results of Activity 1-1. |
| Activity 1-3 | Conduct follow-up surveys of Mentoring Service beneficiaries and support needs surveys of SMEs in each country. |
| Activity 1-4 | Improve the quality of Mentoring Service, based on the results of Activities 1-3 and 2-3. |
| Output 2 | The implementation structure will be established for continuous training, monitoring, and evaluation of mentors and mentor trainers, and the Mentoring Service will be improved in response to the results of SME needs surveys and the findings from monitoring. |

- Activity 2-1 Conduct a baseline survey on mentor and mentor trainer activity in each country.
- Activity 2-2 Plan, implement, and monitor the mentor and mentor trainer training programs, based on the results of Activity 2-1.
- Activity 2-3 Improve the training curriculum and related tools and materials, based on the results of Activities 1-3 and 2-2.
- Activity 2-4 Train and recertify mentors and mentor trainers by using the results of Activity 2-3.
- Activity 2-5 Hold all-mentor meetings and mentor awards ceremonies to promote networking and interaction among mentors in each country.
- Output 3 A framework for regional cooperation will be established, and the knowledge about the Mentoring Service in each country will be shared.
 - Activity 3-1 Implement public relations activities targeting donor countries/agencies and enterprises.
 - Activity 3-2 Develop a regional cooperation scheme for Mentoring Service system localization and mentor/mentor trainer dispatch to promote mutual learning from practice.
 - Activity 3-3 Develop an organizational framework and operational system for regional cooperation.
 - Activity 3-4 Hold Overall Coordination Meetings of four countries to share the progress and achievements of the Mentoring Service in each country and discuss regional cooperation strategies regularly.
 - Activity 3-5 Develop and manage an ICT platform (portal websites, chatbots, mentor databases, etc.) to facilitate knowledge sharing about the Mentoring Service.
 - Activity 3-6 Introduce the Mentoring Service and its achievements in the Western Balkans to other countries/regions.

(2) Implementation period

January 2022 – January 2025 (three years)

(3) Target sites

The entire areas of Serbia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, and North Macedonia

2. Implementation Plan

This chapter describes the approach to implementing the activities.

2.1 Common Strategies

The following strategies will be pursued commonly across the four target countries.

2.1.1 Strategies from Technical Perspectives

The JICA Expert Team understands that the primary aim of the activities is to promote regional cooperation while building sustainable and self-reinforcing Mentoring Service in each country and sets out the strategies to achieve this aim as follows.

Strategy 1	Enhance the strength of standard Mentoring Service
------------	--

- The standard Mentoring Service has its strength in solving everyday problems in any areas of SME management

To polish this strength of standard Mentoring Service, the emphasis of mentor training will be placed to the following.

- a. Perfection of basics
- b. Exposure to a variety of living examples
- c. All-round knowledge about SME business management
- d. Proper application of problem-solving process
- e. Detection of right problem even if it is not an everyday problem

- Referral to an expert for in-depth support where necessary

For problems that cannot be solved by the standard Mentoring Service alone, it is necessary to have a system in which mentors can introduce other support organizations and specialized consultants by taking advantage of the ability e. above. Starting with the existing networks with advanced service providers, the implementing agencies and service providers will reconstruct the network where necessary and prepare options that can be presented to beneficiaries seeking management support beyond the scope of Mentoring Service. Specifically, SME support services available to local SMEs will be listed up and shared among mentors, and the advanced support service providers will be made familiar with the Mentoring Service. If possible and appropriate, a collaborative system may be developed to have a referral

route and procedures for entitling the Mentor Service beneficiaries to the advanced support.

Strategy 2	Build basis of securing budget constantly
------------	---

■ Inclusion to basic policies

The implementing agencies and the JICA Expert Team will appeal to policymaking agencies for continued statement about the Mentoring Service in SME strategic documents. For that purpose, strong selling messages discussed below is especially important.

■ Strong selling messages

Messages should be designed to make policymakers, decision makers, and potential beneficiaries understand the essence and benefits of Mentoring Service by showing “what the Mentoring Service is and how it is different from other services,” “why the Mentoring Service is effective in strengthening SME competitiveness,” and “what the beneficiaries can expect of receiving the Mentoring Service.” It is especially important for policymakers to know the advantages that “the Mentoring Service enhance usage and effectiveness of other SME support measures and programs” and that “the Mentoring Service collects firsthand information about actual situation of SMEs that statistics cannot provide but indispensable to augment future policies.” Expansion of customer demand is a particularly effective factor for ensuring persuasiveness because it can objectively show the need for the Mentoring Service.

For persuasive messages, both quantitative outcome data and qualitative activity stories behind the outcome will be used. The mechanism and ability will be strengthened for continuously collecting quantitative data and qualitative stories in the implementing agency and presenting the materials effectively.

■ Diversified fund sources

The JICA Expert Team will assist the implementing agencies and service providers in arranging collaboration with other support programs or incorporating the Mentoring Service element into other support programs, as means to diversify the fund sources while expanding the beneficiary base. Regarding collaboration with donor institutions, the long-term JICA Expert will formulate an approach and lead the activities.

In addition to the approaches above, adjusting the volume, scope, and modality of implementation to the reliable amount of funds will be considered, as necessary.

Strategy 3 Develop self-sustained operation of the Mentoring Service

■ Medium-term targets and plans

Medium-term goals and plans will be prepared with a roadmap after the completion of current activities in mind. The medium-term planning will involve discussions on the medium-term budget target for the next five years that correlates to the total beneficiary number target, the beneficiary number target per mentor for each year, and the number of new mentors and support providers to be acquired for each year accordingly. The progress will be evaluated at the end of each fiscal year and update the plans for the next fiscal year.

■ Annual cycle of implementation

Based on the medium-term goals and plans, a regular schedule of annual activities will be established to complete the work within the budget year. As the existing manuals provide a standard timeframe, adjustments to the local conditions and backup strategies to respond irregular events and situations (such as delay of budget approval) will be primary objectives under the current activities. The follow-up survey should kick off the year to reflect lessons from past performance to the upcoming activities. Reviewing the guidelines and materials to see if there is a need for modification and updating will be included in the annual cycle so that the manuals will be kept effective always.

■ Competent leading groups at regional and country levels

The leading group of mentors/trainers will be identified and strengthened at the regional and country levels. This leading group will be encouraged to share their experiences and lessons proactively and raise the abilities of remaining mentors/trainers, from which the second leading group is expected to emerge. At the same time, newly trained mentors and trainers will receive special attention to gain experience intensively to quickly improve their abilities. By running these two approaches in parallel, the JICA Expert Team plans to strengthen the mentor reproducing mechanism for continuation and expansion of the Mentoring Service.

Strategy 4 Promote phased and solid development of regional cooperation

The JICA Expert Team will suggest the content and form of collaborative activities toward building a foundation that enables continuation of lively and fruitful regional cooperation even after the completion of expert dispatch, in line with the long-term JICA Expert's strategy to regional cooperation.

The JICA Expert Team envisions the ideal form of regional cooperation tentatively as follows: "The four countries maintain a common value of the Mentoring Service under the unified

Western Balkan Mentoring Service brand, actively exchange knowledge and creative ideas, and thereby continue to enjoy accelerated human resource development and service quality improvement through mutual support.” Based on this understanding, the provisional approaches are planned as shown below.

- Regular discussion, consensus-building, and common service standards

Steady communication will be maintained between the implementing agencies across the region to enhance the shared concept of the Western Balkan Mentoring Service brand. The annual Overall Coordination Meetings (OCMs) will be the primary vehicle of such communication.

- Concrete outputs generated through collaborative projects

In addition to the OCM and trainer dispatch, concrete achievements will be accumulated through collaborative undertakings. Starting with a small and simple project, members will go through goal setting, action planning, consensus building, and other steps in the implementation process, which will help develop practical manners of regional cooperation.

- Lively flow of information and personal exchanges

A sustainable scheme for the OCM and trainer dispatch will be developed, and multi-directional knowledge sharing will be encouraged. The ICT platform is expected to form the basis for region-wide communication at both organizer and practitioner levels.

2.1.2 Strategies from Operational Perspectives

In view of the background and environment of implementation, the JICA Expert Team employs the following strategies from operational perspectives.

Strategy 1	Maximum use of existing assets
------------	--------------------------------

The current phase is a successor to the technical cooperation that has been implemented for many years, and various assets have already been created. These assets include great many things such as the implementation structure, meetings and conferences, institutions and systems, human relationships, service methods, human resources, manuals and teaching materials, PR tools, databases, and foundations for regional collaboration. The activities will build on these assets.

Strategy 2	Individualized support suited for unique settings in each country
------------	---

The JICA Expert Team will adjust the content, amount, and concentration of support activities according to the situation in each country. Specifically, for Serbia, the initiator of

Western Balkan Mentoring Service, the team will focus on supporting the service quality improvement based on beneficiary needs and strengthening its function as the hub for regional cooperation. In FBiH, further establishment of the Mentoring Service system, which involves a mentor reproduction model to increase mentors and trainers as well as participation of more service providers to realize balanced distribution and stimulate local demand, will be important. In Montenegro, in addition to these, improving practical abilities of mentors is an urgent issue. For RS and North Macedonia, it is necessary to focus on early creation of local mentor trainers.

The country-specific emphasis will be detailed in Section 2.2.

Strategy 3 Active use of ICT tools and services

Use of ICT will not be limited to developing databases and the knowledge sharing platform. It will be used in various situations such as creating PR tools, holding meetings, conducting lectures, and conducting online questionnaires, for efficiency and safety during implementation.

Strategy 4 Concrete efforts for gender balance and empowerment of women

Measures will be taken to ensure that a proper number of women are included in mentors, trainers, and beneficiaries. The status of doing so will be monitored regularly.

2.2 Country Specific Emphasis

Table 2-1 summarizes the primary focus of activities in each country. Activities in the focus area will be prioritized in terms of time and effort allocation while all activities will involve every country.

Activity areas of **“visualize and publicize achievements of Mentoring Service,”** **“systemize feedback adjustments through follow-up surveys,”** and **“provide lessons from local experience for regional advancement”** will be commonly emphasized, as they are the key to sustainability after the current phase and their relevance has been confirmed in every country.

Table 2-1 Areas of Emphasis by Country

Activity area		Serbia	BiH		Montenegro	North Macedonia
			FBiH	RS		
Establish a nation-wide SME Mentoring Service provision system	Achieve sustainability and standard service quality			•		•
	Expand area coverage within the country		•	•	•	•
	Visualize and publicize achievements of Mentoring Service	•	•	•	•	•
Reinforce SME Mentoring Service	Develop local mentor training system			•		•
	Systemize feedback adjustments through follow-up surveys	•	•	•	•	•
	Expand collaboration with other programs		•		•	
	Enhance mentor/trainer development system	•	•		•	
Create synergy among Western Balkan countries	•	•	•	•	•	

Note: All activities will apply to every country while the table presents areas of special emphasis.

Source: Prepared by the JICA Expert Team

The following describes the priority elements of activities in each country.

(1) Serbia

To **enhance mentor/trainer development system**, the “master trainer” qualification is planned to be introduced in Serbia, which makes a three-tier qualification system combined with the mentor and the mentor trainer (corresponds to Activity 2-4). Periodical review and updating of the entire mentor/trainer training programs and materials will be systemized to adapt to changing support needs and maintain the adequacy of mentor/trainer qualifications. As part of upskilling existing mentors/trainers for an extended Mentoring Service menu, KAIZEN will be featured (Activity 2-3). KAIZEN training in Serbia will envision transfer of knowledge and practical methods of KAIZEN implementation from Serbian trainers to trainers and mentors in other countries (Activity 3-2).

In pursuing the above, a self-reinforcing cycle will be established to synthesize service evaluation results, develop services, fine-tune service delivery, and refine public relations activities (Activities 1-3 and 1-4). As the mentors' capacity expands, possible fee-based services will also be explored in conjunction with the standard Mentoring Service.

In addition, Serbia's experience with the database "Mentor Master" will facilitate development of the region-wide knowledge sharing ICT platform in Activity 3-4.

(2) Bosnia and Herzegovina

To **expand area coverage within the country**, the primary approach in BiH will be training new mentors to serve SMEs all over the country (Activity 2-2). An optimal combination of training methods will be explored in the FBiH to **enhance mentor/trainer development system** that will ease the burden on busy mentor candidates (Activity 2-3). The training program to be developed will be of value also to the other countries. As the expansion of coverage must accompany with having a wider beneficiary base to ensure adequate job opportunities for mentors, activities to **expand collaboration with other programs** will be given priority in the FBiH to achieve this (Activity 1-2). In the RS, greater emphasis will be placed on creating competent local mentor trainers (Activity 2-2) as an integral step to **develop local mentor training system and achieve sustainability and standard service quality**.

In parallel with the activities above, the overseeing agencies, implementing agencies, and service providers in the BiH will cooperate in establishing an annual implementation cycle for regular operation of the Mentoring Service and mentor/trainer training (Activities 1-2 and 2-2).

(3) Montenegro

To achieve higher standards of service quality in Montenegro, it is planned to **enhance mentor/trainer development system** by introducing a system for continuous upskilling of existing mentors/trainers with emphasis on practical abilities (Activity 2-4). This will involve acquiring more beneficiaries to provide ample experience for mentors/trainers, for which initiatives to **expand collaboration with other programs** will be accelerated (Activity 1-2) and public relations activity will be reinforced with powerful presentation of achievements captured in the follow-up surveys (Activity 1-3). KAIZEN will form a part of enhancing on-site mentoring practice (Activity 2-3). Montenegro will have more On-the-Job Training Trainers (OJTTs) through the activities above and they will strengthen the continuous upskilling system.

A final push to **expand area coverage within the country** will be made to achieve the "quality Mentoring Service to SMEs nationwide" vision in Montenegro.

(4) North Macedonia

A practical model of continuous mentor/trainer development (Activity 2-2) will be the key instrument to **achieve sustainability and standard service quality** in North Macedonia. The number of active mentors will be increased to solve the shortage and keep pace with efforts to **expand area coverage within the country**. Building on the achievements that the implementation agency has combined the Mentoring Service with other programs internally, similar collaboration will be developed with programs under other ministries/agencies or donor funds. Mentors will be encouraged to refer the beneficiary to more advanced and specialized support services for nurturing growth-oriented SMEs (Activity 1-2). The broader collaboration will generate more demand for mentors. Local mentor trainers will be trained to **develop local mentor training system** that will enhance manageability of the entire planning and operation activity (Activity 2-2).

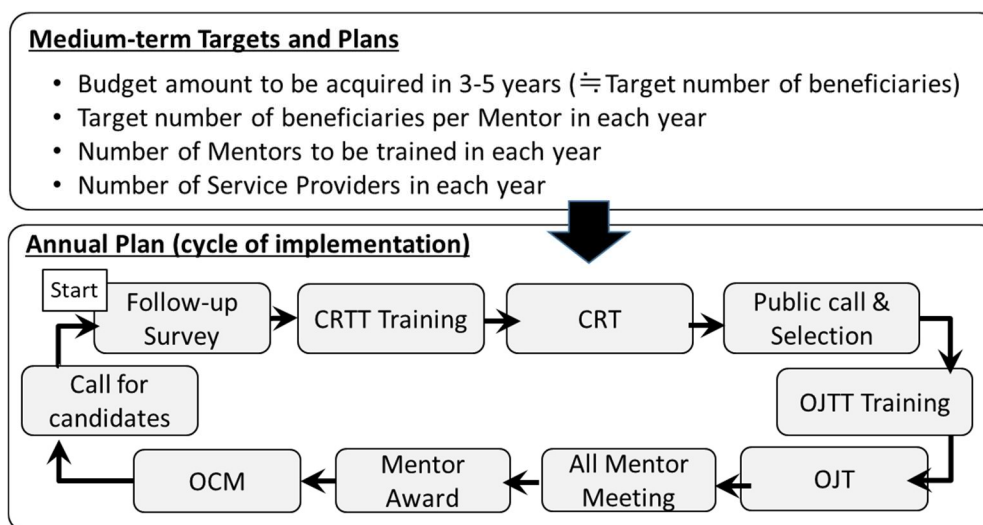
Methods will be systemized to collect right data for evaluating the Mentoring Service and appealing its benefits. Measurement of the mentoring service results will involve a range of indicators to reflect staged effects such as knowledge gain, behavioral change, tangible outputs, and the business impact. Furthermore, referrals to advanced support services may also be evaluated of effectiveness (Activities 1-3 and 1-4).

2.3 Key Activities

The following outlines the methods of implementing key activities in the current phase. These methods will be adjusted to local settings for resourcefully pursuing the common strategies and achieving the purpose.

2.3.1 Medium-term and Annual Planning

Based on the baseline survey results, the implementing agency and the JICA Expert Team together will make a medium-term plan starting from 2023 for each country. The planning framework is shown in Figure 2-1. A regular cycle of annual activities is expected to be established.



Note: The annual cycle of implementation is based on the Implementation Manual as of April 2022, which may be revised during the current cooperation period.

Source: Prepared by the JICA Expert Team

Figure 2-1 Medium-term and Annual Planning Framework

< Implementation flow and timeline >

2022												2023												2024											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					Medium-term plan																														

The medium-term plan will be drafted in around April to June 2022. Discussion on the annual plan will start in September previous year, and the final draft will be presented at the Overall Coordination Meeting in around November.

Annual activities in 2022 starts with existing plans in each country. The schedule of activities for that year will be consolidated by the end of April 2022.

2.3.2 Mentoring Service and Mentor Training

JICA Experts attend the Classroom Training (CRT) and On-the-Job Training (OJT) as observer. Through observation, Experts will identify the part which needs to be improved or supplemented, if any. When there is a need for assistance, Expert may jump in to support the mentor trainer. Box 2-1 provides the key elements of mentor training that are aligned with Common Technical Strategy 1, “enhance the strength of standard Mentoring Service.”

Box 2-1 Focus of Mentor Training to Enhance Standard Mentoring Service

- a. Ensure mastering the basics
- b. Learn from a variety of living examples
- c. Have knowledge about all functional areas of SME management
- d. Follow the problem-solving process
- e. Identify right problems

Source: Prepared by the JICA Expert Team

To consolidate broader KAIZEN techniques into the Mentoring Service methodology, Advanced KAIZEN Seminars will be held prior to the OJT period. JICA Experts will give guidance at the initial stage and then shift to the observer's role. Box 2-2 outlines the Advanced KAIZEN Seminar content.

Box 2-2 Tentative Programs of Advanced KAIZEN Seminar

- I. Classroom Training (One day)
 - Advanced tools/methods for quality improvement (Half-day)
 - Advanced tools/methods for productivity improvement (Half-day)
- II. Practical Training (Two days)
 - Quality improvement at one company (One day)
 - Productivity improvement at another company (One day)

Source: Prepared by the JICA Expert Team

< Implementation flow and timeline >



According to the guidelines, the process starts in January to complete both mentor and mentor trainer training programs within the year. The OJT corresponds with the Mentoring Service for beneficiaries selected after the public call process. The All Mentor Meeting will convene during the OJT period, and the Mentor Awards Ceremony will be held at the end of the yearly cycle of mentor/trainer training and Mentoring Service delivery.

The year 2022 will be allocated for brushing up on basic KAIZEN knowledge through trainer dispatches from Serbia and BiH to Montenegro and North Macedonia. The Advanced KAIZEN Seminar will introduce new tools and methods to be applied in the subsequent OJT period, first in Serbia and BiH in 2023 followed by Montenegro and North Macedonia in 2024. Depending on

the availability of beneficiary companies suitable for advanced KAIZEN interventions and the coordination with regular mentoring service and mentor training activities, the seminar implementation may be accelerated or deferred.

The practical schedule will be decided by November the previous year by finalizing the annual plan discussed in Section 2.3.1. The assignment of Experts will be adjusted to the schedule of mentor training in each country.

2.3.3 Follow-up Surveys and PR Activities

JICA Experts will lead trial-implementation of the follow-up survey to identify areas for improvement. The survey is intended for continuation as integral part of Mentoring Service quality management. Box 2-3 presents tentative plans of follow-up surveys.

Box 2-3 Tentative Plans of Follow-up Surveys

Purpose:	To monitor the beneficiaries' level of satisfaction to the Mentoring Service and detect opportunities for improvement.
Target:	<ul style="list-style-type: none"> - All beneficiary SMEs which received Mentoring Service in the previous year or three years ago - Mentors who provided the Mentoring Service to the target SMEs defined as above
Method:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Online questionnaire survey of all target SMEs 2) On-site interviews with selected target SMEs (around 5) 3) Online or on-site interviews with the Mentors who served the target SMEs visited

Source: Prepared by the JICA Expert Team

The results of follow-up surveys will be used for the review of guidelines and materials, as well as for effective PR activity. The PR materials should appeal the following benefits of Mentoring Service by using concrete data collected in the follow-up surveys.

- a. Effectiveness on business performance
- b. Relevance to SME development strategies
- c. Usefulness as support tool
- d. Impact on promoting other SME measure

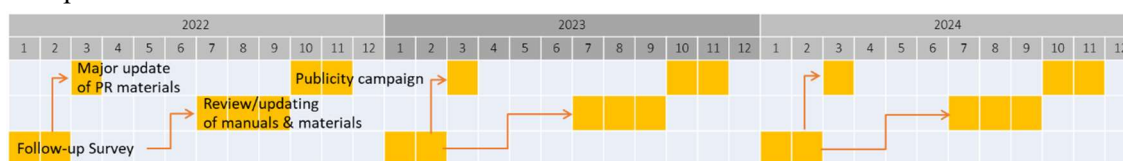
Table 2-2 presents a tentative list of PR materials to be used in the current phase.

Table 2-2 Tentative List of PR Materials

Item		Description	Frequency
Video	Promotion video	Around 1 minute-long	October every year 18 titles in three years
	Case presentation video	Around 4 minute-long	October 2023 or 2024 Five titles in three years
Printed materials	Newsletter	Tabloid-size, 2 pages	Bimonthly 18 issues in three years
	Brochure		
	Poster / Rollup banner		
Website	Articles for websites	Around 1,000 words	April and October every year Six titles in three years
	Interview articles for websites	Around 1,000 words	April and October every year 30 titles in three years
Logo and usage manual			October 2022

Source: Prepared by the JICA Expert Team

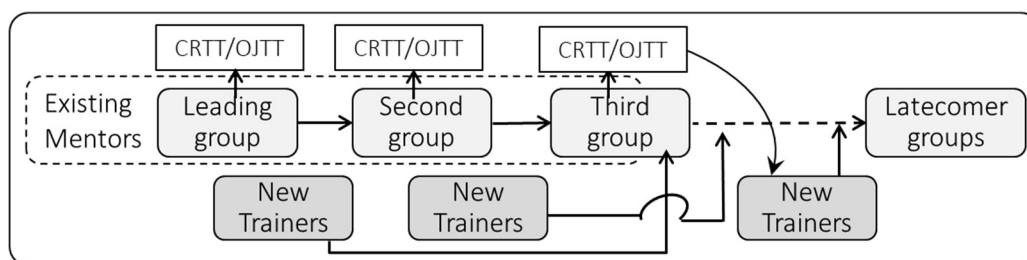
< Implementation flow and timeline >



The follow-up survey takes place in January-February every year to provide basic data and information for updating PR materials in around March and manuals and training/service materials in July-September.

2.3.4 Enhanced Mentor Development System

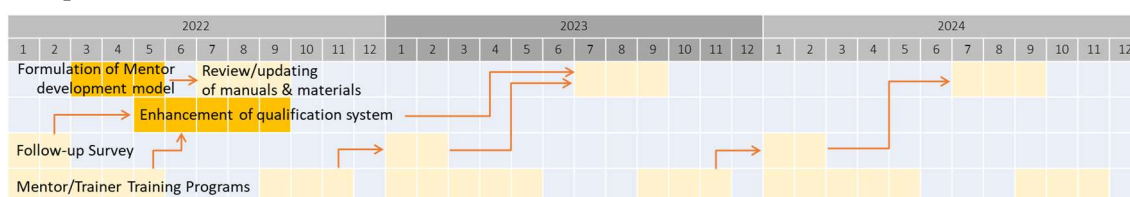
JICA Experts will assist in devising a model for continuous mentor development in quantity and quality and implementing the model. Based on the observation of mentor training programs and the results of follow-up surveys, Experts will advise on enhancement of the mentor and trainer qualification systems that should reflect the model. Figure 2-2 illustrates the basic concept of continuous mentor development model.



Source: Prepared by the JICA Expert Team

Figure 2-2 Basic Concept of Continuous Mentor Development Model

< Implementation flow and timeline >



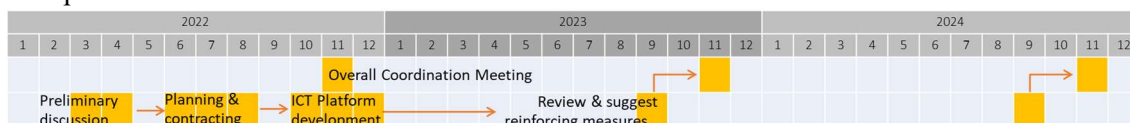
The JICA Expert Team plans to complete the development phase of this activity by the end of 2022. The continuous mentor/trainer development model will be discussed in March-May 2022, followed by enhancement of qualification systems in May-September 2022. In the following years, the model and the qualification system will be reviewed for possible improvements along with other manuals and materials.

2.3.5 ICT Platform for Knowledge Sharing

In the process of planning the ICT Platform, the scope of such a platform will be defined by envisioning specific use cases and knowing the platforms and interfaces with which potential users are already familiar. The Mentor Master database in Serbia will be considered if suitable for expansion to the whole region.

After launching the platform, measures to promote usage will be necessary. The platform itself and the usage will be reviewed periodically to take the opportunity of the OCM and agree on collective actions for better utilization of the platform.

< Implementation flow and timeline >



The ICT platform is planned to be launched at the beginning of 2023. After the launch, the

platform and its use will be reviewed in around September every year. Findings and suggestions will be presented at the OCM.

2.3.6 Training Programs in Japan

The training programs in Japan will focus on development of Mentoring Service delivery systems and channels, rather than upgrading mentoring skills. There will be two programs during the current cooperation period, each of which will have seven to eight training days with participation of a total of 10 officers from the four countries. Box 2-4 presents tentative plans of training programs in Japan.

Box 2-4 Tentative Plans of Training Programs in Japan

Objective:	Participants will acquire knowledge applicable not only to development and promotion of the Mentoring Service but also to broader service development that would expand use of the Mentoring Service, and thereby current and future cooperation by the Japanese Government will be facilitated.
Target Participants:	<ul style="list-style-type: none"> - The management and mid-level officers of related organizations in each country - Around ten (10) persons per batch
Period:	About seven to eight training days in 1) late November to early December 2022 and 2) late June to early July 2023
Content:	<ul style="list-style-type: none"> - Public SME support programs related to management guidance service - Training and qualification of SME advisors/consultants

Source: Prepared by the JICA Expert Team

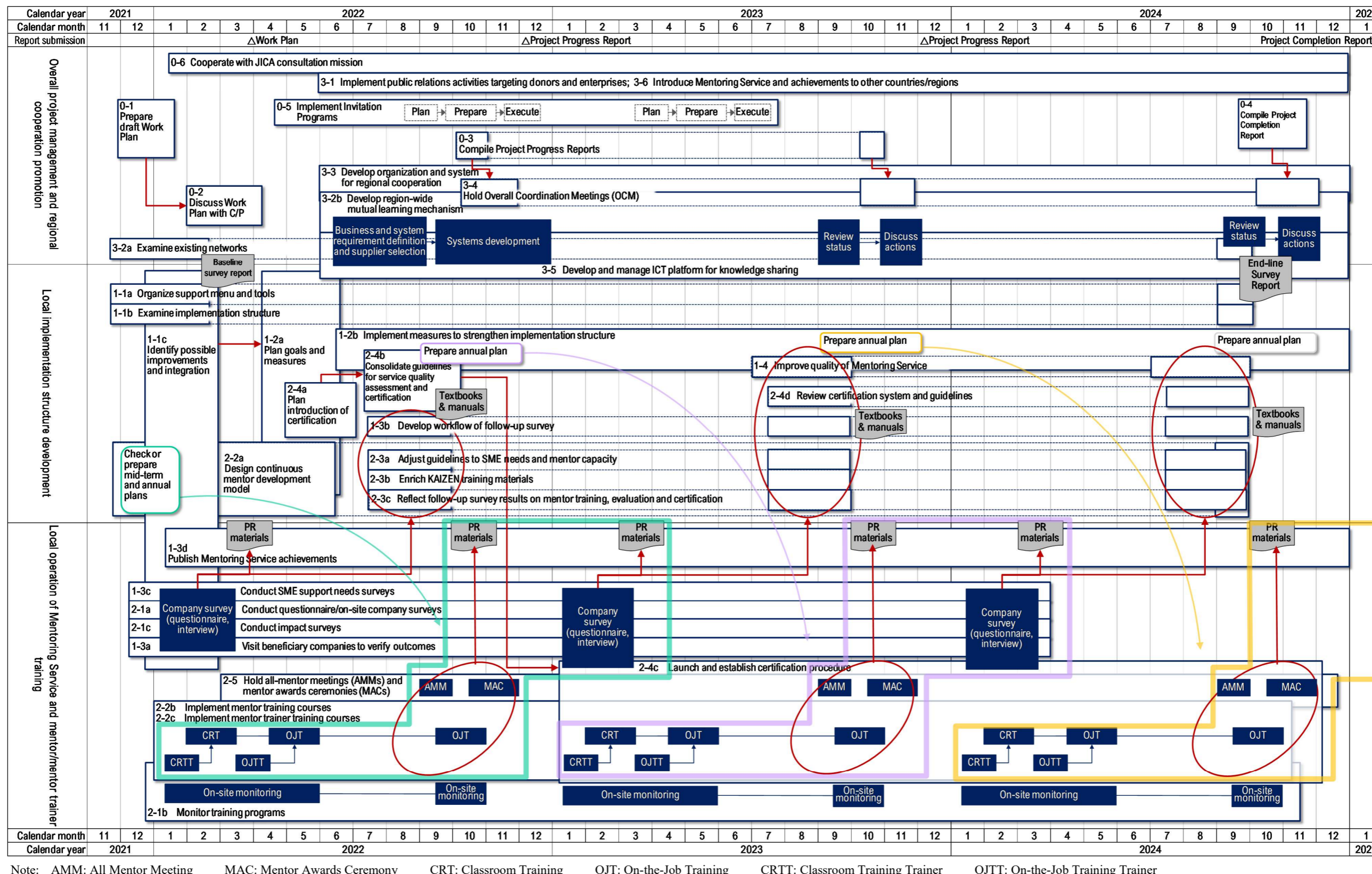
< Implementation flow and timeline >

2022												2023												2024											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

The programs are tentatively scheduled in late November to early December 2022 and late June to early July 2023. The training participants will be decided two months before the program.

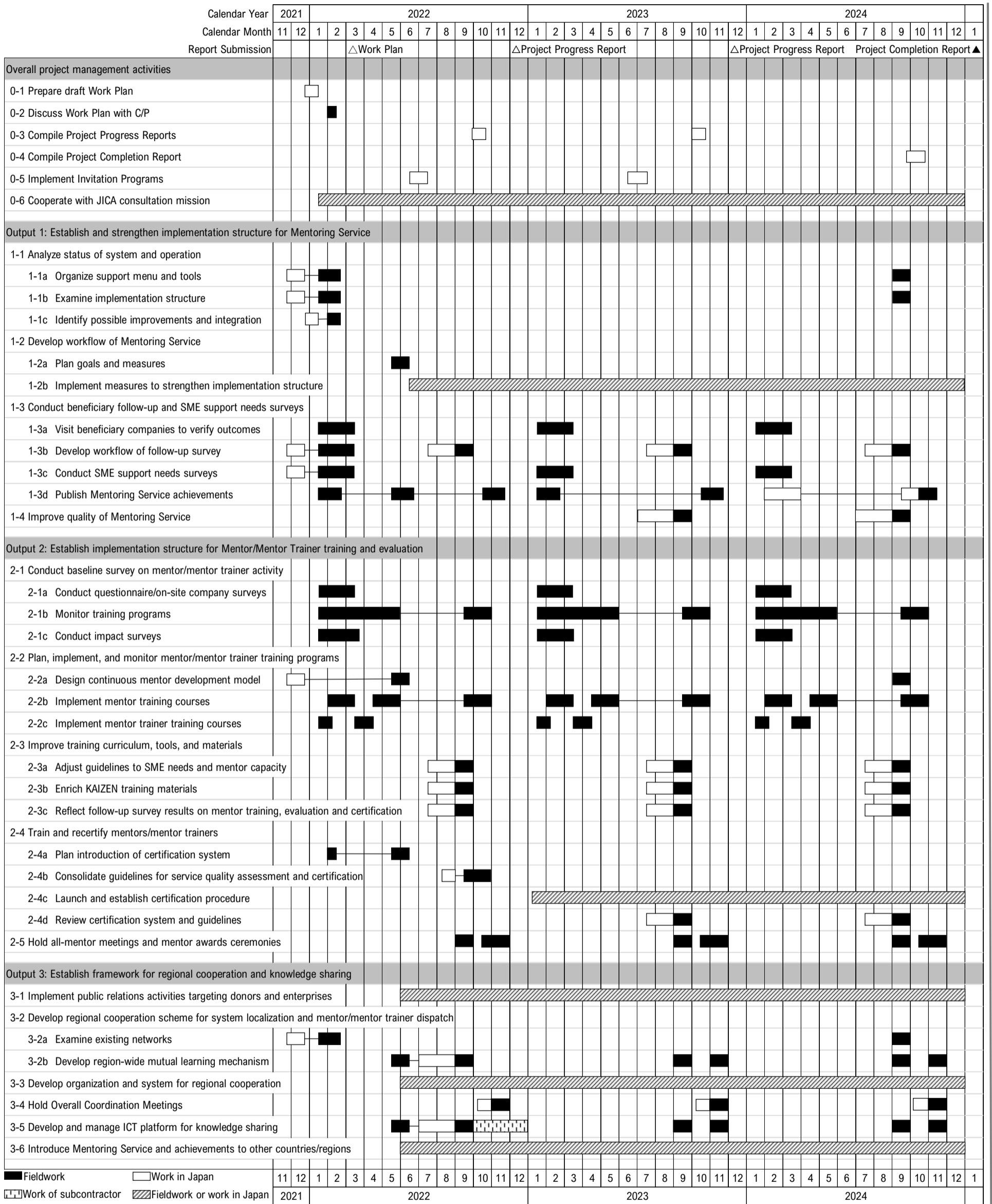
2.4 Schedule of Activities

The flowchart and the schedule chart are presented in Figures 2-3 and 2-4 to illustrate the overall schedule of activities that will be the basis of planning localized implementation schedule in each country. The localized implementation schedule will be prepared in the regular planning form used in the implementing agency and agreed annually in each country no later than November the year before. That of the year 2022 will be agreed by the end of April 2022.



Note: AMM: All Mentor Meeting MAC: Mentor Awards Ceremony CRT: Classroom Training OJT: On-the-Job Training CRTC: Classroom Training Trainer OJTT: On-the-Job Training Trainer
 Source: Prepared by the JICA Expert Team

Figure 2-3 Implementation Flowchart



Source: Prepared by the JICA Expert Team

Figure 2-4 Implementation Schedule Chart

2.5 Implementation Structure

2.5.1 Organization

Activities will be managed through two reporting line systems as follows. The two systems largely overlap and correspond to each other with some exceptions.

(1) Project management structure

The project management structure will be established in each country and effective only during the technical cooperation period.

Project Director:	<p>Project Director will be responsible for overall administration of activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agree to the medium-term and the annual plans and amendments to them with previous consensus among the Project Manager and Members • Monitor the progress of activities and take countermeasures to any problem which may arise during implementation
Project Manager:	<p>Project Manager will be responsible for managerial and technical matters of the activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop the medium-term and annual plans and amendments to them when necessary • Compile the progress of annual plan and overall achievements compared to the medium-term plan • Supervise day-to-day operation of activities
Project Members:	<p>Project Members will implement, monitor, and improve the activities.</p>
JICA Expert Team:	<p>JICA Expert Team will give necessary technical guidance, advice, and recommendations to the implementing agency, service providers, mentors, and mentor trainers. The team consists of six short-term experts who are responsible for the following areas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team Leader / Mentoring Service System 1 • Deputy Team Leader / Mentoring Service System 2 • Mentor Training 1 / Mentor Qualifications • Mentor Training 2 • KAIZEN Training • Project Evaluation / PR

The list of project members is provided in Appendix.

(2) Mentoring Service management structure

The Mentoring Service management structure has been established in each country through the preceding projects. It will be maintained and reinforced in the current phase and remain effective beyond the technical cooperation period.

Overseeing Agency:	Overseeing Agency formulates policies and strategies, allocates budget, and examine overall achievements of the Mentoring Service.
Implementing Agency:	<p>Implementing Agency administrates the whole Mentoring Service scheme.</p> <ul style="list-style-type: none">• Develops the mentoring scheme based on the government policies and strategies• Finances and administrates the whole mentoring service• Develops and improves the necessary knowledge on mentoring service• Operates the training system, qualification system and evaluation systems• Provides Support Providers with comprehensive support corresponding to their needs
Service Provider:	<p>Service Provider provides the Mentoring Service in each regional area.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cultivates mentors to develop their mentoring skills to an optimum level• Prevails the dissemination of mentoring service to SMEs in the territory• Provides SMEs with mentoring service• Improves mentoring service by reporting Implementing Agency about their practical mentoring cases and findings.

Table 2-3 shows the overseeing agencies and the implementing agencies in the four countries.

Table 2-3 Mentoring Service Management Structure

Serbia	O	Ministry of Economy (MOE)
	I	Development Agency of Serbia (RAS)
	S	Regional Development Agencies (RDA)
BiH	O	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER)
		[FBiH] Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft (MODEC)
		[RS] Ministry of Economy and Entrepreneurship (MEE)
	I	[FBiH] MODEC
		[FBiH] Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)*
		[RS] Development Agency of the Republic of Srpska (RARS)
S	[FBiH] Development agencies, etc.	
	[RS] Local development agencies and local self-government units	
Montenegro	O	Ministry of Economic Development and Tourism
	I	Directorate for Competitiveness Enhancement (DCE)
	S	National/Local business support organizations Municipalities – local self-government units
North Macedonia	O	Ministry of Economy (MOE)
	I	Agency for Promotion of Entrepreneurship of Republic of North Macedonia (APERNM)
	S	Regional Entrepreneurship Development Centers (RCP) Enterprise Support Agencies (ESA)

Note: O: Overseeing Agency I: Implementing Agency S: Service Provider

*SERDA implements mentor training only unless MODEC requests assistance with other components.

Source: Prepared by the JICA Expert Team based on the information provided by the agencies listed.

2.5.2 Monitoring and Evaluation

The monitoring and evaluation system of the activities laid out in 1.2 (1) will take three modes: (1) status updates from the Project Manager to the Project Director (quarterly or as instructed by the Project Director), (2) the OCM and Project Progress Report (annual), and (3) the end-line survey.

(1) Status updates from Project Manager to Project Director

The Project Manager will consolidate data and information to show the progress against the medium-term and annual plans described in Section 2.3.1. Since the implementing agency has its own planning and monitoring tools and systems, it may integrate or substitute the status update with the regular monitoring practices. The Project Director and the Project Manager will determine together the most appropriate and feasible frequency, content, and form of status update in each country, in consultation with the JICA Expert Team.

(2) Overall Coordination Meeting and Project Progress Report

The OCM will be held in around November every year to serve as the opportunity of annual progress review. The core members of the meeting will be the Project Directors and the Project Managers from each country, with participation of other project members if necessary as well as representatives from JICA and the Experts. The JICA Expert Team will compile a draft Project Progress Report, or a draft Project Completion Report in 2024, prior to the meeting for the efficiency of sharing the status across countries. For the purpose, the Project Director will call a review session in each country, where the project members evaluate achievements, extract lessons, and devise corrective or reinforcing actions next year.

(3) End-line survey

The JICA Expert Team, in collaboration with the counterpart organizations, will conduct the end-line survey in around September 2024. The results will be compared to the baseline survey data to capture the changes during the three-year period. Findings will be presented at the OCM in November 2024.

2.5.3 Inputs from Japanese Side

Figure 2-5 shows the schedule of JICA Experts' fieldwork periods as of February 2022. The schedule will be adjusted based on the annual plans.

Expert	2022												2023												2024												2025		Person-Month	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		
Team Leader / Mentoring Service System 1																																								6.60
Deputy Team Leader / Mentoring Service System 2																																								6.70
Mentor Training 1 / Mentor Qualifications																																								7.00
Mentor Training 2																																								7.00
KAIZEN Training																																								6.77
Project Evaluation / PR																																								6.90
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		
	2022												2023												2024												2025			

Note: In addition to the short-term Experts listed above, a long-term Expert will be assigned from midyear 2022.

Source: Prepared by the JICA Expert Team

Figure 2-5 JICA Expert Team Dispatch Schedule

Activity expenses will be shared between the governments of target countries and the JICA side. Table 2-4 summarizes the division between the contributors. The implementation agencies are expected to secure necessary funding for the activities based on the table below, nevertheless, the JICA Expert Team will be available for discussion and adjustments whenever difficulty arises.

Table 2-4 Cost Sharing Structure

Activity	Cost items	Cost-sharing arrangement
Training courses for mentors, CRTTs, and OJTTs	Trainers invited from other countries	The JICA Long-Term Expert will disburse trainer fees and travel expenses.
	Other expenses (local trainers, venue and equipment, catering, printing, etc.)	The governments of target countries/entities are expected to shoulder the costs.
All Mentor Meeting, Mentor Awards Ceremony, Mentoring Forum, and other event/forum	Venue and equipment, catering, materials, etc.	The governments of target countries/entities are expected to shoulder the costs. (The JICA Expert Team may provide partial support by prior consultation.)
Follow-up survey	Transportation costs for site visits, etc.	The governments of target countries/entities are expected to shoulder the costs. (The JICA Expert Team may provide partial support by prior consultation.)
Preparation/updating or manuals, teaching materials, etc.	Printing, artwork, translation, etc.	The JICA Expert Team will disburse necessary expenses based on the plans agreed in advance.
PR activities	Content preparation (article writing, photo/video-shooting, etc.), printing, video production, etc.	The JICA Expert Team will disburse necessary expenses based on the plans agreed in advance.
ICT Platform	Initial development	The JICA Expert Team will disburse necessary expenses based on the plans agreed in advance.
	Maintenance and server fees (running costs)	The governments of target countries/entities are expected to shoulder the costs.
OCM	Venue and equipment, catering, participants' travel expenses, materials, etc.	The JICA Long-Term Expert will disburse necessary expenses based on the plans agreed in advance.
Annual review session for monitoring	Participants' travel expenses, venue, catering, etc. if needed	The governments of target countries/entities are expected to shoulder the costs.

Source: Prepared by the JICA Expert Team

Appendix

List of Project Members¹

1. Serbia

Position	Name	Designation
Project Director	Mr. Rados Gazdic	Acting Director, Development Agency of Serbia (RAS)
Project Manager	Ms. Ana Zegarac	Senior Advisor, Sector for International Cooperation, RAS
Project Member	Mr. Srdjan Beljan	Sector for Regional Development and Regional Cooperation, RAS
	Ms. Andjelka Soskic	Sector for International Cooperation, RAS

2. Bosnia and Herzegovina (BiH)

Position	Name	Designation	
Project Director	Ms. Brankica Pandurevic	Assistant Minister in Sector for Economic Development and Entrepreneurship, Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER)	
Project Member	Ms. Edita Peric	Head of Department for Entrepreneurship, MOFTER	
FBiH	Project Manager	Mr. Zdravko Cerovic	Assistant Minister for Development, Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft (MODEC)
	Project Member	Mr. Sead Dziho	Assistant Minister for Entrepreneurship, MODEC
		Mr. Nevzet Sefo	Expert Adviser for Entrepreneurship education, MODEC
		Mr. Sevkija Okeric	Director, Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)
		Ms. Sanela Dzevlan	Head of Sector for EU projects and International Cooperation, SERDA
RS	Project Manager	Mr. Marinko Djukic	Director, Development Agency of Republic of Srpska (RARS)
	Project Member	Mr. Mico Stanojevic	Head of Department for Investment Promotion and Development of Entrepreneurial Infrastructure, RARS
		Ms. Sanja Radulovic	Senior Expert Associate for Entrepreneurship Development Support, Department for Support of Enterprises and Entrepreneurship Development, RARS

¹ As of April 2022

Position		Name	Designation
RS	Project Member	Mr. Rajko Lajic	Assistant Minister, Department of Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship Development, Ministry of Economy and Entrepreneurship (MEE)
		Ms. Milka Latincic	Head of Department, Department of Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship Development, MEE
		Ms. Stela Pavovic	Head of SME Development Unit, MEE

3. Montenegro

Position	Name	Designation
Project Director	Ms. Olivera Vukajlovic	Director-General, Directorate for Competitiveness Enhancement (DCE), Ministry of Economic Development and Tourism of Montenegro
Project Manager	Ms. Andjela Pusonjic Gajevic	Head of Department for Strengthening Entrepreneurship and Cooperation with the Business Community, Ministry of Economic Development and Tourism of Montenegro
Project Member	Ms. Sanja Varajic	Adviser, DCE, Ministry of Economic Development and Tourism of Montenegro

4. North Macedonia

Position	Name	Designation
Project Director	Mr. Hajrula Misini	Acting Director, Agency for Promotion of Entrepreneurship of Republic of North Macedonia (APERNM)
Project Manager	Ms. Maja Taseva	Head of Sector for Institutional Support, International Cooperation and Program Development, APERNM
Project Member	Ms. Eleonora Bozinovska	Deputy Head of Sector for Institutional Support, International Cooperation and Program Development, APERNM

5. JICA Expert Team

Position	Name
Team Leader / Mentoring Service System 1	Ms. Miwako Oikawa
Deputy Team Leader / Mentoring Service System 2	Ms. Kanae Tsutsumi
Mentor Training 1 / Mentor Qualifications	Mr. Yukitoshi Tanno
Mentor Training 2	Ms. Hiroko Harada
KAIZEN Training	Mr. Hideo Iwama
Project Evaluation / PR	Ms. Hitomi Yokoyama