

**EVALUACIJA STRATEGIJE PAMETNE SPECIJALIZACIJE 2019-2024**

**ZA PERIOD 2019-2022**

Oktobar, 2023

**Sadržaj**

[Sadržaj 2](#_Toc148594268)

[Lista grafika i tabela 4](#_Toc148594269)

[Lista skraćenica 4](#_Toc148594270)

[1. REZIME ZAKLJUČAKA I PREPORUKA 5](#_Toc148594271)

[1.1. KLJUČNI NALAZI EVALUACIJE 5](#_Toc148594272)

[1.2. ZAKLJUČCI 7](#_Toc148594273)

[1.3. PREPORUKE 7](#_Toc148594274)

[2. UVOD 9](#_Toc148594275)

[2.1. Kontekst i institucionalna pozadina 10](#_Toc148594276)

[2.2. Upravljanje implementacijom 12](#_Toc148594277)

[3. METODOLOGIJA EVALUACIJE 15](#_Toc148594278)

[3.1. Ciljevi evaluacije 15](#_Toc148594279)

[3.2. Obuhvat evaluacije 15](#_Toc148594280)

[3.3. Metodologija evaluacije 15](#_Toc148594281)

[3.4. Faze evaluacije 17](#_Toc148594282)

[4. REZULTATI EVALUACIJE 19](#_Toc148594283)

[4.1. Finansijska realizacija 19](#_Toc148594284)

[4.2. Realizacija operativnih ciljeva/indikatori učinka 21](#_Toc148594285)

[4.3. Realizacija aktivnosti 22](#_Toc148594286)

[4.4. Analiza relevantnosti 23](#_Toc148594287)

[4.5. Analiza koherentnosti 25](#_Toc148594288)

[4.6. Analiza efektivnosti 27](#_Toc148594289)

[4.7. Analiza efikasnosti 29](#_Toc148594290)

[4.8. Analiza uticaja 30](#_Toc148594291)

[4.9. Analiza održivosti 31](#_Toc148594292)

[5. Primjeri dobre prakse 34](#_Toc148594293)

[5.1. Institucionalni okvir za implementaciju 34](#_Toc148594294)

[5.2. Miks politika 35](#_Toc148594295)

[5.3. Specifični instrumenti 35](#_Toc148594296)

[6. Aneks 39](#_Toc148594297)

[6.1. Okvirna pitanja za dubinske intervjue 39](#_Toc148594298)

[6.2. Online upitnik za istraživanje 41](#_Toc148594299)

**Lista grafika i tabela**

[Tabela 1. Kriterijumi evaluacije i odgovarajuće metode 10](#_Toc145188094)

[Tabela 2: Prikaz utrošenih sredstava 12](#_Toc145188095)

[Grafik 1: Struktura ulaganja prema izvorima finansiranja 13](#_Toc145188096)

[Tabela 3: Prikaz po godinama dat je u narednoj tabeli 13](#_Toc145188097)

[Grafik 2: Struktura ulaganja prema strateškim ciljevima 13](#_Toc145188098)

[Grafik 3: Stepen realizacije aktivnosti 14](#_Toc145188099)

[Grafik 4: Koji su sektori najmanje uključeni u implementaciju 16](#_Toc145188100)

[Grafik 5: Da li su rezultati Strategije doveli do organizacione promjene i to 23](#_Toc145188101)

[Grafik 6: Da li je vjerovatno da će Strategija proizvesti dugoročni i održiv (finansijski, institucionalno, itd.) uticaj na ciljne grupe i/ili kreatore politika? 23](#_Toc145188102)

[Grafik 7: Koliko su institucije zainteresovanih strana osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi? 24](#_Toc145188103)

**Lista skraćenica**

MNTR-Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja

MNA-Ministarstvo nauke

MEK-Ministarstvo ekonomije

MERT-Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma

JRC-Udruženi istraživački centar

EDP-Proces preduzetničkog otkrivanja

MZ-Ministarstvo zdravlja

MPŠV-Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede

MEPPU-Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma

MF-Ministarstvo finansija

MMSP-mikro, mala i srednja preduzeća

S3-Strategija pametne specijalizacije

OP S3-Operativni program za implementaciju Strategije pametne specijalizacije (2021-2024)

1. REZIME ZAKLJUČAKA I PREPORUKA
   1. KLJUČNI NALAZI EVALUACIJE

Relevantnost

Odgovori na pitanja evaluacije ukazuju na to da su S3 Strategija i Operativni program za njenu implementaciju uz prateće akcione planove bili relevantni instrumenti za odgovor na mobilizaciju inovativnog potencijala u Crnoj Gori. Takođe, definisane prioritetne oblasti, strateški i operativni ciljevi su relevantni i sa stanovišta kapaciteta pojedinih sektora.

Strategija predstavlja relevantan okvir za djelovanje za sve aktere koji su uključeni u realizaciju strategije, s tim što na potrebe nekih sektora treba dodatno obratiti pažnju. S tim u vezi, prilikom kreiranja novog strateškog dokumenta potrebno je pažnju posvetiti pojedinim prioritetnim sektorima, kao i daljem uvezivanju strateških ciljeva sa prioritetnim oblastima.

Koherentnost

Strateška opredijeljnost defisana u S3 Strategiji u potpunosti je usklađena sa EU okvirom. Ostala krovna strateška dokumenta takođe prepoznaju ovu strategiju i okvir koji ona nudi kao jedan od najznačajnijih za dalji razvoj crnogorske ekonomije, ali i društva u cjelini. Postoji veliki stepen usklađenosti ove strategije sa strateškim dokumentima koji su u nadležnosti Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja. Kada je riječ o strateškim dokumentima u nadležnosti ostalih resora, S3 ima prepoznatljiv pečat u onima koji se odnose na zdravstveni turizam, digitalnu transformaciju, cirkularnu ekonomiju, regionalni razvoj, politiku mikro, malih i srednjih preduzeća, stručno obrazovanje, politiku razvoja poljoprivrede, dok se ta usklađenost još uvijek treba dodatno pojačati sistemski u sektoru visokog obrazovanja, tržišta rada i prilikom izrade novog dokumenta Nacionalni klimatski i energetski plan.

Jasna koordinacija procesa je uspostavljena, ali se ukazuje potreba za dodatnim snaženjem razumijevanja koncepta i motivacijom aktera za snažnije učešće u procesu. Naime, jedan broj institucija nije bio dovoljno posvećen implementaciji aktivnosti, što je otežavalo koordinaciju u dijelu povezivanja prioritetnih aktivnosti i u krajnjem, uticalo na efikasnost mjera. Treba dalje raditi na povezivanju aktera i na njihovoj daljoj edukaciji, informisanju o značaju pametne specijalizacije kako bi se postigla bolja povezanost sa strateškim prioritetima u drugim oblastima.

Kako bi Strategija u punom kapacitetu omogućila aktiviranje cjelokupnog raspoloživog potencijala u svim sektorima, potrebno je dalje raditi na podizanju svijesti o značaju ovog dokumenta za ekonomski i društveni razvoj zemlje a posebno na značaj aktivne participacije svih institucija u njenoj implementaciji.

Strategija ima potencijal da postane ključni strateški dokument Vlade, jer utvrđuje pravce razvoja Crne Gore i stub je strateških smjernica za pametni rast Crne Gore, objedinjujući potencijale svih prioritetnih sektora.

Efektivnost

Od ukupno 13 moguće ocjenjivih indikatora uspjeha koji se odnose na operativne ciljeve, njih 7 je premašilo planiranu vrijednost, a 2 su na planiranom nivou. Planirane aktivnosti su implementirane na nivou preko 60% za oba perioda (2019-2020 i 2012-2022). Na bazi ovog možemo zaključiti da je riječ o djelimično postignutoj efektivnosti u implementaciji strategije. Neki od glavnih razloga neostvarivanja planiranih rezultata su COVID 19 kriza, organizacione promjene u Vladi Crne Gore koje su se događale tokom perioda implementacije, ali i nerealno planirane aktivnosti u odnosu na raspoložive finansijske i ljudske kapacitete pojedinih institucija.

Ključni razlozi koji su doveli do ostvarenja planiranih rezultata su: efikasno kreiran okvir za implementaciju, posvećenost i profesionalnost Direktorata za inovacije i tehnološki razvoj u MNTR i postojanje organizacione jedinice u okviru Direktorata koja se bavi isključivo pitanjima S3, znanje i posvećenost Inovacionih radnih grupa, angažovanje S3 Međuinstiticionalne grupe i koordinacija procesa od strane Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju, koji je održao kontinuitet rada uprkos nestablinim lokalnim prilikama i donosio odluke od značaja za dalji razvoj pametne specijalizacije.

Efikasnost

Kada je riječ o finansijskoj realizaciji strategije, ona je ostvarena na nivou od 43.16% u odnosu na planirana sredstva i na nivou od 51.55% kada je riječ o ukupno utrošenim sredstvima. Strategija je implementirana u najvećem dijelu sredstvima iz nacionalnog budžeta (na nivou od skoro 60%), ali i podrškom iz fondova EU (na nivou od 33%). Takođe, jedan dio aktivnosti finansiran je iz privatnih izvora i iz budžeta drugih donatora.

MNTR je efikasno koordiniralo Strategiju, a posvećenost i profesionalnost S3 tima u Ministarstvu su uočeni kao jedan od ključnih elemenata uspjeha realizacije. Takođe, značajan faktor pomaka i napretka bio je uspostavljanje i operacionalizacija Fonda za inovacije Crne Gore. Ipak, posvećenost kod jednog broja drugih aktera je izostala što je značajno uticalo na konačan rezultat implementacije. Ova posvećenost je izostala zbog nerazumijevanja značaja o poziciji inovacija u razvoju društva u institucijama zaduženim za implementaciju, davanju prioriteta aktivnostima iz drugih oblasti, ali i nedostatku osnovnih preduslova za realizaciju određenih aktvnosti u pojedinim oblastima. Analizom rezultata sprovedenih aktivnosti može se zaključiti da je Strategija bila djelimično efikasna i da je ostvarila određene rezultate uz ograničene finansijske i ljudske kapacitete.

Uticaj

Iako je u ovoj fazi implementacije još uvijek teško govoriti o uticaju koji je Strategija proizvela, jasno je da su neki od rezultata Strategije već evidentni. Prije svega, Strategija je uspostavila regulatorni i institucionalni okvir za razvoj inovacija u zemlji i omogućila je povezivanje i osnaživanje inovacionog ekosistema u svim sektorima koji su bili uključeni u implementaciju. Doprinijela je i poboljšanju informiranosti javnosti o značaju inovacija, kao i razvoju ljudskih resursa u svim sektorima u pogledu razumijevanja pametne specijalizacije. Implementacija je dovela do organizacionih promjena i učenja u državnom sektoru kroz kreiranje i funkcionisanje implementacionog okvira, i dovela je do nekih inovacionih rješenja i u samom procesu kreiranja, implementacije i praćenja politika i programa, koji se mogu primijeniti i u drugima oblastima odnosno politikama.

Održivost

Održivost glavnih strateških intervencija implementiranih do sada je ostvarena, a čini se izvjesnim da će strategija proizvesti rezultate koji će biti održivi na dugi rok. Ono što može ugroziti održivost su nedostatak političke volje koja može zatim uticati negativno na finansijsku održivost Strategije. Takođe, za održivost dosadašnjih, ali i budućih rezultata ključan je institucionalni kapacitet, odnosno informisanost, znanje, vještine, ali i posvećenost svih sektora inovacijama. Institucije još uvijek nisu unijele mehanizme koji omogućavaju kontinuiran rad na aktivnostima i njihovo praćenje, pa će od posvećenosti ovom procesu zavisiti i održivost.

* 1. ZAKLJUČCI

Zaključak 1. Strategija predstavlja jedan od najvažnijih strateških dokumenta koji treba da pruži osnovu za ekonomski razvoj u zemlji i to kroz podršku inovacionim aktivnostima i povezivanju inovacionog potencijala u državnom, privrednom, akademsko-obrazovnom i nevladinom sektoru.

Zaključak 2: Postoji još uvijek nedovoljno razumijevanje pametne specijalizacije i značaja inovacija za razvoj u skoro svim sektorima koji su obuhvaćeni strategijom, uključujući i državni.

Zaključak 3. Prioritetne oblasti, strateški i operativni ciljevi definisani Strategijom i dalje su relevantni i ne treba ih mijenjati u ovom strateškom dokumentu.

Zaključak 4. Nisu svi akteri bili posvećeni na efikasan način implementaciji Strategije, što je uticalo na njen konačan rezultat.

Zaključak 5. Resursi za implementaciju Strategije bili su značajno niži od planiranih. Koordinacija Strategije, monitoring i izvještavanje bili su prilično efikasni. Implementacioni okvir je uspostavljen, funkcionalan je i efikasan.

Zaključak 6. Iako je procjena uticaja i održivosti ograničena u vrijeme ove evaluacije, može se zaključiti da je Strategija već proizvela vidljive rezultate. Održivost rezultata može biti ugrožena ukoliko izostane politička, finansijska i institucionalna posvećenost daljoj implementaciji.

* 1. PREPORUKE

Preporuka 1. Preporučuje se nastavak primjene Strategije s obzirom na relevantnost svih definisanih oblasti i ciljeva. Prilikom novog ciklusa strateškog planiranja potrebno je ostale institucije aktivnije uključiti u definisanje aktivnosti, jasno definisati nadležnosti među institucijama i dati zaduženja radi implementacije mjera i aktivnosti, kao i njihov monitoring, Takođe, nakon isteka implementacije Strategije, potrebno je nastaviti rad na novom strateškom dokumentu. Prilikom kreiranja novog strateškog dokumenta potrebno je razmisliti o upotrebi termina „pametna specijalizacija“. Dodatno, potrebno je razmotriti obuhvat i pozicioniranje prioritetnih oblasti i redefinisati strateške ciljeve tako da oni budu što bolje uvezani sa prioritetnim oblastima.

Preporuka 2. Potrebno je i dalje obezbijediti visoku pozicioniranost ovog strateškog dokumenta u strateškom okviru Crne Gore. U svjetlu najavljenih organizacionih promjena, a prije kreiranja novog sastava Savjeta, razmotriti kontekst da se koordinacija pomjeri opet na nivo Predsjednika Vlade u cilju obezbjeđivanja snažnije posvećenosti svih aktera procesu. Dodatno, to će obezbijediti šire vlasništvo nad dokumentom. Potrebna je pažljiva analiza postojećeg zakonodavstva kako bi se identifikovali eventualni nedostaci i definisali prijedlozi izmjena ili dopuna relevantnih zakona, a čije nepostojanje trenutno koči realizaciju nekih planiranih aktivnosti.

Preporuka 3. Preporučuje se realnije planiranje pojedih aktivnosti u Strategiji, kako u pogledu finansijskih kapaciteta, tako i u pogledu zakonodavnih, institucionalnih i ljudskih kapaciteta u pojedinim institucijama. Potrebno je veća i aktivnija uključenost svih institucija i sektora prilikom definisanja aktivnosti u okviru priprema novih Akcionih plana i novog cjelokupnog strateškog dokumenta. Prilikom definisanja aktivnosti neophodno je tačno i precizno utvrditi nadležnosti pojedinih institucija posebno ukoliko je riječ o zajedničkoj implementaciji.

Preporuka 4. Preporučuje se nastavak funkcionisanja implementacionog okvira uz dalja unapređenja koja bi se mogla odnositi na limitiraniju i efikasniju selekciju članova Međuinstitucionalne S3 grupe, produžavanje mandata članovima inovacionih radnih grupa i jačanje sektora za inovacije u MNTR.

Preporuka 5. Preporučuje se povećanje sredstava koja se opredjeljuju za realizaciju aktivnosti planiranih S3 Strategije, kao i sprovođenje dodatnih aktivnosti na privlačenju EU fondova. Treba kreirati i stimulativan ambijent za povećanje ulaganja privrede u inovativne aktivnosti, ali i raditi na koordinaciji donatorske pomoći u ovoj oblasti.

Preporuka 6. Preporučuje se kreiranje komunikacione strategije i posvećeno i efikasno pristupanje njenoj implementaciji kako bi se omogućilo povećanje razumijevanja inovacija u svim oblastima i sektorima. Potrebno je dalje raditi na širenju razumijevanja značaja inovacija na svima nivoima, kao i na promociji do sada ostvarenih rezultata, primjera dobre prakse i uspješnih studija slučaja.

1. UVOD

Ovaj izvještaj predstavlja glavne nalaze, zaključke i preporuke evaluacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (S3) 2019-2024 za period od 2019. do 2022. godine. Evaluaciju je sprovela dr Jadranka Kaluđerović u periodu od avgusta do oktobra 2023. godine.

Osnovni zadatak ove evaluacije je da se procijeni uspješnost implementacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) za period 2019-2022 i odgovarajućih akcionih planova, Akcionog plana za period 2019-2020. godina i Akcionog plana za period 2021-2022. godina. Posebni ciljevi evaluacije bili su da se procijeni uspješnost Strategije, naročito njena relevantnost, efikasnost, djelotvornost, uticaj i održivost, i da se identifikuju naučene lekcije kao osnova za preporuke.

Namjeravani korisnici evaluacije su Vlada Crne Gore, Evropska komisija, partneri iz akademske zajednice, privrede, NVO zajednice i drugi razvojni partneri, donatori.

Crna Gora je usvojila Strategiju pametne specijalizacije Crne Gore (S3) (2019-2024) u junu 2019. godine, čime je postala prva zemlja Zapadnog Balkana koja je usvojila ovu strategiju prateći EU metodologiju.

Strategija utvrđuje 4 ključne prioritetne oblasti pametne specijalizacije:

* Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane;
* Energija i održiva životna sredina;
* Održivi i zdravstveni turizam; i
* Informaciono-komunikacione tehnologije kao horizontalni prioritet u funkciji razvoja prethodna 3 (vertikalna) prioriteta.

Strategija je definisala 5 strateških ciljeva, 5 operativih ciljeva i 36 aktivnosti.

Kako bi se pratio razvoj realizacije strateških ciljeva utvrđenih u Strategiji, usvojen je i Akcioni plan za sprovođenje Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) za period 2019-2020. godine.

U decembru 2021. godine Vlada Crne Gore je usvojila Operativni program za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024, kao i Akcioni plan za period 2021-2022. godine.

Cilj usvajanja Operativnog programa je bio: i) Davanje jasnog presjeka stanja po prioritetnim oblastima; ii) Adekvantno adresiranje strateških ciljeva Strategije pametne specijalizacije kroz revidiranje operativnih ciljeva i aktivnosti i iii) Stvaranje kvalitetnog programskog osnova koji će biti poluga daljeg rada na unapređenju implementacije S3.

Operativnim programom se uvodi i proširuje broj operativnih ciljeva i definišu se nove aktivnosti Akcionim planom. Preciznije: planirano je 12 operativnih ciljeva i 65 aktivnosti.

Operativnim programom definiše se i Okvir za implementaciju inovacija i pametne specijalizacije koji čine: Vlada Crne Gore, Međuinstitucionalna S3 grupa, Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju,  Organizaciona jedinica za S3/Direkcija u resornom ministarstvu za nauku i inovacije,  Inovacione radne grupe Savjeta, IT platforma,  Fond za inovacije Crne Gore i subjekti inovacione infrastrukture i šira inovaciona zajednica.

* 1. Kontekst i institucionalna pozadina

Rad na Strategiji pametne specijalizacije u Crnoj Gori je pokrenut početkom 2017. godine. Prilikom procesa izrade primijenjena je metodologija razvijena u Udruženom istraživačkom centru Evropske komisije (JRC), koji je i pružio podršku procesu izrade[[1]](#footnote-1). Tadašnje Ministarstvo nauke (MNA), uz podršku Ministarstva ekonomije (MEK), je koordiniralo procesom izrade intenzivno sarađujući sa drugim nadležnim institucijama iz javnog, poslovnog, akademskog i nevladinog sektora po četvorostrukom heliks upravljačkom modelu.

Jedan od važnih koraka u izradi S3 bio je proces mapiranja i analize ekonomskog, naučnog i inovacionog potencijala Crne Gore, koji je završen u martu 2018. godine na bazi relevantnih domaćih i međunarodnih statističkih podataka i bio je osnova za identifikovanje preliminarnih sektora pametne specijalizacije. Naredna faza izrade S3 odnosila se na Proces preduzetničkog otkrivanja (EDP), koji koristi princip odozdo prema gore, a koji je omogućio uvažavanje mišljenja i interesa privrede i sučevaljanje sva četiri sektora fokusirajući se na ključne sektore. Tokom ovog procesa konsultovano je više od 250 učesnika, a na bazi prikupljenih informacija, došlo se do selekcije prioritetnih S3 sektora.

Usvajanjem Strategije pametne specijalizacije[[2]](#footnote-2) 2019. godine, Crna Gora je uskladila svoj strateški okvir sa EU strateškim okvirom i postala prva zemlja van 28 zemalja članica EU koja ima ovaj značajan strateški dokument. Strategija je usvojena u skladu sa metodološkim okvirom JRC-a za pametnu specijalizaciju u zemljama proširenja EU i zemljama u susjedstvu i dobila je uslovno pozitivnu ocjenu službi Evropske komisije.

Strategija je definisala tri ključna strateška pravca države i to:

* Zdrava Crna Gora;
* Održiva Crna Gora;
* Digitalizovana Crna Gora.

Na osnovu strateške vizije razvoja Crne Gore, definisane su četiri prioritetne oblasti. Izabrani prioriteti su: Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane; Energija i održiva životna sredina; Održivi i zdravstveni turizam; i Informaciono-komunikacione tehnologije (ICT), pri čemu je ICT horizontalan sektor, jer daje poslovnu i tehnološku podršku ostalim prioritetnim sektorima.

Strategijom S3 se identifikuju osnovni zajednički ciljevi kombinacije politika, determinisani interesima vezanim za istraživačku i inovativnu djelatnost, i to su:

Strateški cilj 1: Poboljšanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti;

Strateški cilj 2: Jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija;

Strateški cilj 3: Poboljšanje saradnje u okviru sistema inovacija;

Strateški cilj 4: Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru; i

Strateški cilj 5: Poboljšanje okvirnih uslova za inovativni ekosistem.

Akcioni plan za sprovođenje Strategije pametne specijalizacije (2019-2024) usvojen je na period od dvije godine (2019-2020) i u okviru definisanih strateških ciljeva, definisano je 5 operativnih ciljeva:

* + Unapređenje inovacionih aktivnosti kroz saradnju naučno-istraživačkih institucija i preduzeća;
  + Razvoj ljudskog kapitala kroz obrazovanje i sticanje vještina za jačanje konkurentnosti u oblasti istraživanja i inovacija;
  + Razvoj inovacione infrastrukture u skladu sa potrebama privrede;
  + Jačanje dinamike poslovanja privrednog sektora; i
  + Jačanje kapaciteta za inovativne aktivnosti.

Za sve operativne ciljeve definisani su indikatori učinka i to njihove početne vrijednosti 2018. godine i projekcija u vidu ciljne vrijednosti za 2020. godinu i ciljne vrijednosti za 2024. godinu.

Osim ovih ciljeva, Strategija je definisala instrumente za ostvarivanje ciljeva. Za svaki instrument definisana je institucija zadužena za implementaciju, ciljne grupe i finansijski okvir. U cilju praćenja rezultata Strategija je definisala 13 kontekst indikatora.

U novembru 2021. godine urađen je i usvojen Izvještaj o realizaciji[[3]](#footnote-3) Akcionog plana za sprovođenje Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) za period 2019-2020 godine.

U skladu sa preporukama Evropske komisije, Vlada Crne Gore je u maju 2021. godine otpočela pripremu Operativnog programa za implementaciju Strategije. Nekoliko je osnovnih razloga usvajanja Operativnog programa od kojih se izdvajaju: davanje jasnog presjeka stanja po prioritetnim oblastima; adekvantno adresiranje strateških ciljeva Strategije pametne specijalizacije kroz revidiranje operativnih ciljeva i aktivnosti; i stvaranje kvalitetnog programskog osnova koji će biti poluga daljeg rada na unapređenju implementacije S3.

U decembru 2021. godine usvojen je Operativni program za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024[[4]](#footnote-4) sa Akcionim planom za 2021-2022. godinu.

Operativnim programom zadržani su strateški ciljevi koji su definisani Strategijom pametne specijalizacije 2019-2024, ali su u okviru njih definisani novi operativni ciljevi, i to na sljedeći način:

**Strateški cilj 1: Poboljšanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti**

OC 1.1 Jačanje istraživačkih kapaciteta koji pripadaju fokusnim oblastima i tehnologijama identifikovanim u S3

**Strateški cilj 2: Jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija**

OC 2.1 Jačanje S3 vještina

**Strateški cilj 3: Poboljšanje saradnje u okviru sistema inovacija**

OC 3.1 Jačanje saradnje aktera u sistemu inovacija sa fokusom na saradnju nauke i privrede

OC 3.2 Jačanje inovacione infrastrukture

OC 3.3 Unapređenje destinacionog menadžmenta i saradnje između ciljnih grupa u oblasti održivog i zdravstvenog turizma

**Strateški cilj 4: Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru**

OC 4.1 Stvaranje uslova za uspostavljanje klaster inicijativa i njihovu transformaciju u održive klastere

OC 4.2 Stimulisanje razvoja inovativnih startapova

OC 4.3 Stimulisanje inovacionih aktivnosti MMSP

OC 4.4 Jačanje međunarodne konkurentnosti MMSP

OC 4.5. Snažnije povezivanje industrijskog razvoja sa S3

**Strateški cilj 5: Poboljšanje okvirnih uslova za inovativni ekosistem.**

OC 5.1 Unapređenje implementacionog okvira za inovacije i S3

OC 5.2 Promocija značaja inovacija sa fokusom na informisanje šire javnosti i privrede

Operativnim programom utvrđen je i novi Okvir za implementaciju S3 strategije. Okvir čine sljedeće institucije:

* Vlada Crne Gore-izvršni organ;
* Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju – ključno savjetodavno tijelo Vlade koje upravlja procesom koordinacije povratnih informacija ciljnih grupa u procesu;
* Međuinstitucionalna S3 grupa – upravljačko-koordinaciono tijelo međuinstitutcionalne saradnje kojim predsjedava resorno ministarstvo za inovacije;
* Organizaciona jedinica za S3/Direkcija – tijelo koje ima ključnu ulogu u koordinaciji svih relevantnih ciljnih grupa u procesu i svakodnevnom praćenju implementacije S3 i pruža administrativno-stručne podrške Savjetu;
* Inovacione radne grupe Savjeta – po jedna za svaku prioritetnu oblast i omogućavaju održavanje kontinuiteta Procesa preduzetničkog otkrivanja i sadrže predstavnike privrede, naučno- istraživačke zajednice, NVO, posredničkih organizacija;
* IT platforma – omogućava sve relevantne informacije za S3 na jednom mjestu i daje pregled svih raspoloživih instrumenata i projekata;
* Fond za inovacije Crne Gore – omogućava sprovođenje inovacione politike kroz obezbjeđivanje i realizaciju sredstava za podsticanje inovacione djelatnosti;
* Subjekti inovacione infrastrukture – imaju ključnu ulogu u snaženju sistema implementacije direktnim učešćem u implementaciji aktivnosti (Inovaciono preduzetnički centar „Tehnopolis“ Nikšić, Naučno-tehnološki park Crne Gore, klasterske organizacije); i
* Inovaciona zajednica – fiziča i pravna lica koja oabljaju inovacionu djelatnost, ulažu u nju ili je promovišu, a krajnji su korisnik mjera podrške.

Na sjednici Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju od 9. novembra 2022. godine usvojen je Presjek stanja Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021 – 2024, s Akcionim planom 2021 – 2022, za 2021. godinu, dok je u junu 2023. usvojen Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Operativnog programa za implementaciju Strategije pamtene specijalizacije (2021-2024) za 2021-2022. godinu[[5]](#footnote-5).

* 1. Upravljanje implementacijom

Glavno savjetodavno i koordinaciono tijelo, **Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju**, uspostavljeno je shodno Zakonu o inovacionoj djelatnosti („Sl. list CG“ br. 82/20) .

Prvi saziv Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju definisan je 2019. godine, dok je njegova kancelarija počela sa radom u martu 2020. godine, uz podršku donora – UNDP. Savjetom je upravljao predsjednik Vlade i brojao je 22 člana, shodno Odluci o obrazovanju Savjeta[[6]](#footnote-6), koji je Vlada CG usvojila na sjednici u avgustu 2019. godine. Ovaj saziv Savjeta sastao se samo jednom u decembru 2019. godine, nakon čega je uslijedila Covid kriza, ali je sredinom 2020. godine usvojen zakonski okvir, koji je jasno pozicionirao Savjet u inovacionom ekosistemu Crne Gore i definisao njegove nadležnosti.

Od decembra 2020. godine, nadležnosti nekadašnjeg Ministarstva nauke, koje spadaju u domen inovacione politike i pametne specijalizacije, preuzelo je novoformirano Ministarstvo ekonomskog razvoja, koje je preuzelo koordinacionu ulogu i dalje aktivnosti po pitanju pametne specijaliazacije. Prema Odluci o osnivanju Savjeta iz 2021. godine, Savjet je imao 17 članova i njime je takođe predsjedavao predsjednik Vlade, dok je administrativno-stručne poslove za potrebe Savjeta vršilo Ministarstvo ekonomskog razvoja. Prateći nove organizacione izmjene Vlade Crne Gore iz maja 2022. godine, nova Odluka o osnivanju Savjeta utvrdila je da Savjet ima 19 članova, da administrativno-stručne poslove za potrebe Savjeta vrši Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja i da je predsjednik Savjeta ministar/ka nauke i tehnološkog razvoja, jer je, razmatrajući trenutni crnogorski kontekst, to najbolji izbor za održavanje kontinuiteta. Shodno važećoj Odluci, pored nadležnih ministara i savjetnika predsjednika Vlade, i predstavnici akademskog i privrednog sektora, kao i predstavnik Zajednice opština Crne Gore, imajući u vidu posebno važan segment saradnje sa lokalnim samoupravama, kao i predstavnik Agencije za investicije. 25. jula 2022. godine usvojen je trenutno važeći Poslovnik o radu Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju.[[7]](#footnote-7) Poslovnikom nije propisan minimalna broj sastanaka koji Savjet mora da ima, ali podaci govore da je u analiziranom periodu Savjet (u različitim sazivima) održao sjednice u decembaru 2019. godine, decembru 2021. godine i u februaru, julu i decembru 2022. godine.

**Međuinstitucionalna S3 grupa** je upravljačko-koordinaciono tijelo međuinstitucionalne saradnje čiji je zadatak da prati svakodnevnu implementaciju pametne specijalizacije, učestvuje u programiranju i koordinaciji instrumenata, priprema analize, izvještaje i predloge koje se odnose na sprovođenje strateških dokumenata, programa i projekata značajnih za pametnu specijalizaciju, uspostavi konstruktivnu saradnju sa inovacionim radnim grupama Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju, i o svojim aktivnostima izvještava Savjet i Vladu Crne Gore. Članovi Međuinstitucionalne radne grupe su predstavnici resornih ministarstava, Monstata-državnog zavoda za statistiku, implementacionih agencija (Fonda za inovacije Crne Gore, Agencija za investicije i razvoj Crne Gore) i predstavnika aktera (privreda, klasteri, inovaciona infrastruktura, CG opštine). Sastav međuinstitucionalne radne grupe je značajno širi od sastava Savjeta, ali odražava njegovu strukturu. Trenutni sastav Međuinstitucionalne S3 grupe određen je Rješenjem od 25 avgusta 2022. godine, i shodno tom rješenju radna grupa broji 40 članova.

**Organizaciona jedinica za S3, odnosno Direkcija za pametnu specijalizaciju,**  oformljena je u okviru Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja. Direkcija predstavlja dio Direktorata za inovacije i tehnološki razvoj, kojim rukovodi generalni/a direktor/ca, koji/a je istovremeno i Nacionalni/a S3 koordinator/ka. S3 tim Direkcije ima sistematizovana 4 radna mjesta, trenutno broji 3 člana, od kojih su dva stalno zapošljena lica, a jedan je angažovan po osnovu ugovora i procedura prijema u radni odnos je u toku. Osim pružanja administrativno-stručne podrške Savjetu, ova jedinica ima ključnu ulogu u koordinaciji svih relevantnih ciljnih grupa u procesu, svakodnevnom praćenju implementacije S3, pripremi S3 izvještaja, koordinaciji S3 platforme i pripremi različitih analiza, studija i drugih materijala koji omogućavaju donošenje odluka zasnovanih na dokazima. Takođe, ova grupa koordinira radom inovacionih radnih grupa.

Osnovane su 4 **inovacione radne grupe (IRG)**, po jedna za svaku prioritetnu oblast, koje su ključni akteri u implementaciji procesa preduzetničkog otkrivanja. Proces osnivanja inovacionih radnih grupa sproveden je tokom 2022. godine. Ministarstvo ekonomskog razvoja, koje je tada bilo organ zadužen za sprovođenje administrativno stručnih poslova Savjeta, je objavilo javne pozive nevladinim organizacijama, naučnicima, istraživačima i privredi za iskazivanje interesa za članstvo u Inovacionim radnim grupama. Nakon prijave i izbora članova, Savjet je potvrdio sastav inovacionih radnih grupa, čije je rad kasnije uobličen i Poslovnikom o radu Inovacionih radnih grupa, koji definiše sastav radnih grupa, proceduru imenovanja i razrješenja članova Inovacionih radnih grupa, organizaciju i način rada, glavne zadatke kao i način finansiranja rada ovih grupa. Članstvo u Inovacionim radnim grupama je ograničeno na 6 članova koji se biraju na godinu dana, sa mogućnošću produženja mandata.

Kako je koordinaciju ovih grupa podržavala Kancelarija UNDP u Podgorici putem druge faze projekta „Norveška za Vas“ do kraja septembra 2023. godine, postojala je potreba da se transparentan proces izbora članova/ica putem javnih poziva ponovi, te da se izabere sastav, čiji će rad biti podržan iz nacionalnog budžeta. Inovacione radne grupe podnose detaljan kvartalni izvještaj Savjetu o rezultatima svog rada. Oformljene IRG su: IRG ”Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane”, IRG “Energija i održiva životna sredina”, IRG “Održivi i zdravstveni turizam” i IRG “Informaciono-komunikacione tehnologije”.

Trenutno **aktivna IT platforma www.s3.me je** revidirana i izrađena tokom 2022. godine sa ciljem što boljeg upoznavanja javnosti sa Strategijom pametne specijalizacije. Ova platforma nudi sve relevantne podatke o samoj strategiji, implementacionim tijelima i aktuelnim programima podrške u svim oblastima. Ipak, osim ovog postoje i još neki sajtovi sa informacijama koji su relevantni. Fond za inovacije Crne Gore, koji je nadležan za implementaciju većine instrumenata u okviru Operativnog programa, ima svoj IT sistem i web stranicu ([www.programifonda.me](http://www.programifonda.me)). Postoji i web stranica na kojoj se objavljuje sva podrška dostupna malim i srednjim poduzećima ([www.biznis.gov.me](http://www.biznis.gov.me)), dok su Registar inovacione djelatnosti i programske linije podrške Ministarstva dostupne na [www.inovacije.gov.me](http://www.inovacije.gov.me).

**Fond za inovacije Crne Gore** je ključno implementaciono tijelo za politiku inovacija i programe i projekte iz prioritetnih oblasti pametne specijalizacije. Riječ je o specijalizovanoj instituciji koja okuplja interne i eksterne stručnjake za inovacije i razvoj, transfer tehnologija, EU fondove, finansijsko upravljanje i evaluaciju.

**Inovacionu infrastrukturu** čini nekoliko privrednih društava u većinskom vlasništvu Vlade Crne Gore, poslovnih inkubatora, kao i klasterske organizacije, koje podržavaju razvoj nauke i inovacija i njihovu sinergiju.

Vlada je osnovala:

Inovaciono preduzetnički centar (IPC) „Tehnopolis-Nikšić“ je prva institucija ovog tipa u Crnoj Gori, a osnovan je kao jedan od ključnih aktera u stvaranju i preoblikovanju crnogorskog inovacionog ekosistema, koji pruža niz infrastrukturnih i mjera podrške koje omogućavaju otvaranje novih kompanija i razvoj poslovanja zasnovanog na novim, inovativnim idejama i tehnologijama.

Naučno-tehnološki park Crne Gore osnovan je sa ciljem pružanja podrške i jačanju potencijala ekonomskog rasta i razvoja Crne Gore, kroz osnivanje i rast kompanija/timova u visokotehnološkim djelatnostima.

1. METODOLOGIJA EVALUACIJE
   1. Ciljevi evaluacije

Proces nezavisne evaluacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) sa odgovarajućim akcionim planovima sproveden je na osnovu poziva raspisanog od strane Kancelarije UNDP-ija u Crnoj Gori.

Zadatak evaluatora bio je da analizira relevantnost i dosadašnji učinak implementacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) i da izvrši sveobuhvatnu analizu koja bi pokazala jake i slabe strane implementacije Strategije, ali i definisala predloge za njeno unapređenje.

Glavni ciljevi evaluacije su da se:

• Ocijeni efikasnost i uticaj S3 Strategije u postizanju strateških i operativnih ciljeva;

• Identifikuju snage, slabosti, prilike i izazovi koji su se pojavili tokom implementacije S3 Strategije;

• Ocijeni relevantnost i koherentnost S3 Strategije u vezi sa ekonomskim i inovacionim potencijalom regiona;

• Ocijeni nivo angažovanja zainteresovanih strana i saradnje u razvoju i implementaciji S3 Strategije; i

• Daju konkretni prijedlozi za poboljšanje efikasnosti i uticaja S3 Strategije.

Metodološka podloga za izradu ovog Izvještaja, osim dokumentacije dostupne evaluatoru kroz pregled dostupnih godišnjih izvještaja o implementaciji Strategije bile su i povratne informacije dobijene iz deset dubinskih intervjua, kao i dvije sprovedene online ankete.

* 1. Obuhvat evaluacije

Obuhvat evaluacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) i pratećih akcionih planova odnosi se na period od 2019. do 2022. godine.

Metodološki evaluacija je rađena u skladu sa Priručnikom za evaluacija strateških dokumenata [[8]](#footnote-8)koji je izradila Vlada Crne Gore (Generalni sekretarijat), a u skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, kao i Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata kojima je uspostavljen pravni osnov za evaluacije strategija i programa u crnogorskom sistemu planiranja.

U skadu sa pomenutim pravilnikom ocjenjivana je relevantnost, koherentnost, efikasnost, efektivnost i održivost.

* 1. Metodologija evaluacije

Prilikom evaluacije Strategije primijenjena je kombinovana metodologija, odnosno kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja. U Tabeli 1 u nastavku dat je prikaz korištenja različitih metodoloških pristupa za procjenu različitih aspekata Strategije.

Ova evalucija se može smatrati evaluacijom procesa. Evaluacije procesa procjenjuju sprovodi li se strategija kako je planirano i što se u praksi smatra dobrim i zašto. Obično su evaluacije procesa komponente međuevaluacija, što je i ovdje slučaj. Takođe, ova evaluacija se fokusira na evaluaciju cjelokupne strategije, ne njenih pojedinačnih dijelova ili pojedinih prioritenih oblasti, pa je zbog toga generalna i ne daje detaljne informacije za pojedine oblasti.

Ovo je samo djelimično i evaluacija učinka, jer je još uvijek nemoguće sprovesti evaluaciju učinka kao ex post evaluacija.

Evaluacija se odnosi na procjenu ostvarenja u okviru prioritetnih oblasti, strateških i operativnih ciljeva kao i realizovanih aktivnosti. Procjena ostvarenja pojedinačnih aktivnosti rađena je prvenstveno na bazi dokumentacije odnosno dostupnih izvještaja o realizaciji Strategije i to prvenstveno: Izvještaja o realizaciji Akcionog plana za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2019-2024, za period 2019-2020, Izvještaja o realizaciji Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije (2021-2024) za period 2021-2022 i Presjeka stanja Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021 – 2024, s Akcionim planom 2021 – 2022, za 2021. godinu.

Poseban obuhvat evaluacije Strategije ogleda se u primarnim podacima prikupljenim kroz upitnik koji je bio namijenjen članovima Inovacionih radnih grupa kao i članovima Međuinstitucionalne S3 grupe. Upitnik je popunjavan online. Sam upitnik se sastojao od 41 pitanja od kojih većinu čine pitanja sa ponuđenim odgovorima. Osim ovih pitanja, upitnik je sadržao i pitanja otvorenog tipa u kojima su ispitanici davali svoje predloge za izmjene i unapređenje Strategije.

Primarni podaci prikupljeni su kroz dubinske intervjue. Ukupno je urađeno 10 dubinskih intervjua, i to sa: koordinatorima Inovacionih radnih grupa, članovima Međuinstitucionalne S3 grupe, sekretarkom Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju, članovima S3 Direkcije u okviru MNTR, kao i drugim članovima koji su zaduženi za implementaciju Strategije.

Tabela 1. Kriterijumi evaluacije i odgovarajuće metode

|  |  |
| --- | --- |
| **Relevantnost** | * Mapiranje ključnih aktera i zainteresovanih strana * Mapiranje, prikupljanje i sistematizacija raspoložive dokumentacije i dostupnih kontekstualnih analiza * Analiza relevantne dokumentacije * Dubinski intervjui sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama * Onlajn anketa |
| **Koherentnost** | * Mapiranje dokumentacije (nacionalne, regionalne, EU) relevantne za procjenu koherentnosti * Analiza relevantne dokumentacije * Dubinski intervjui sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama * Onlajn anketa |
| **Efektivnost** | * Prcjena realizacije strategije kroz analizu podataka o rezultatima iz sistema monitoringa i izvještavanja * Analiza raspoloživih nacionalnih indikatora * Dubinski intervjui sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama * Onlajn anketa |
| **Efikasnost** | * Sistemska upravljanja i koordinacije * Analiza podataka o rezultatima iz sistema monitoringa i izvještavanja o Strategiji RJU * Dubinski intervjui sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama * Onlajn anketa |
| **Uticaj** | * Analiza relevantne dokumentacije * Analiza podataka o rezultatima iz sistema monitoringa i izvještavanja o Strategiji RJU * Dubinski intervjui sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama * Onlajn anketa |
| **Održivost** | * Analiza relevantne dokumentacije * Dubinski intervjui sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama * Onlajn anketa |

Evaluacija je zasnovana na komplementarnosti podataka koji su prikupljeni iz sekundarnih izvora kao i informacija, stavova i tvrdnji koje su prikupljene putem upitnika i tokom detaljnih intervjua. Na ovaj način je obazbijeđena dvostruka provjera određenih tvrdnji i činjenica kako bi se što objektivnije definisali zaključci.

U evaluaciju su uključene sve ključne zainteresovane strane u procesu u skladu sa mapiranjem zainteresovanih strana i strategijom konsultacija koja je sprovedena tokom početne faze i pregleda dokumentacije.

* 1. Faze evaluacije

Evaluacija je spovedena u nekoliko faza, koje su opisane u nastavku.

**Faza strukturiranja**

U fazi strukturiranja urađen cjelokupan dizajn evaluacije i plan rada. Takođe, izvršeno je mapiranje relevantnih aktera, kao i mapiranje relevatnih izvora informacija i dokumentacije. Na bazi sistematizacije prikupljenih informacija iz sekundarnih izvora izvršena je priprema pitanja za evaluaciju koja je uključivala pitanja za online upitnik i za dubinske intervjue. Svi koraci su urađeni u komunikaciji sa MNTR.

**Faza prikupljanja i tretmana podataka**

Ova faza je započela pregledom dostupnih izvještaja i druge relevantne dokumentacije kako bi se stekao uvid u status implementacije Strategije i ključne izmjene koje su implementirane tokom perioda koji se analizira. Analiza dostupnih izvještaja o realizaciji Strategije je omogućila uvid u ostvarene aktivnosti kao i one aktivnosti koje nisu implementirane. Na bazi ove analize definisano je i nekoliko hipoteza koje su kasnije provjere, kako u dubinskim intervjuima sa predstavnicima zainteresovanih strana, tako i kroz online upitnik.

Inicijalna lista osoba sa kojima je urađen dubinski intervju je izrađena u komunikaciji sa MNTR. Evaluator je zatim sa inicijalne liste odabrano one sa kojima je uradio intervju. (*Lista osoba sa kojima je urađen dubinski intervju predstavljena je u Aneksu 2*)*.*

Proces evaluacije takođe je obuhvatio online anketu, kojom su prikupljeni stavovi članova Inovacionih radnih grupa i članova Međuinstitucionalne S3 grupe. Ukupno su 23 osobe odgovorile na upitnik. (*Upitnik je predstavljen u Aneksu 1*)*.*

**Faza sinteze**

U ovoj fazi su sve informacije i nalazi do kojih se došlo u prethodnim fazama, kako iz sekundarnih, tako i iz primarnih izvora, sintetizovane kao bi se došlo do osnovnih nalaza, zaključaka i preporuka. Ova faza je obuhvatila i pripremu evaluacionog izvještaja odnosno prikaz rezultata evaluacije.

1. REZULTATI EVALUACIJE
   1. Finansijska realizacija

**Sumarno posmatrano, za period 2019-2022. godine bilo je predviđeno ukupno 140.788.813** € **za realizaciju aktivnosti. Za implemantaciju aktivnosti realizovano je ukupno** 72.580.774,41 €, od čega 60.767.613,20 €, na planirane aktivnosti, a 11.813.161,21 € je utrošeno na sprovođenje aktivnosti koje nisu bile planirane, ali su realizovane u skladu sa Strategijom S3. Ukoliko posmatramo samo novac investiran u aktivnosti predviđene akcionim planom, stepen realizacije iznosi 43,16%, odnosno 51,55% ukoliko analiziramo cjelokupno utrošena sredstva.

Tabela 2: Prikaz utrošenih sredstava

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2019-2020 | 2021-2022 | | 2019-2022 |
| Ukupno planirano | 70.208.527,00 € | 70.580.286,43 € | | |  | | --- | | 140.788.813,43 € | |  | |  | |
| Ukupno utrošeno | **26.102.274,20 €** | **46.478.500,21 €** | | **72.580.774,41 €** |
| Utrošeno na planirane aktivnosti | 21.619.677,20 € | 39.147.936,00 € | | 60.767.613,20 € |
| Utrošeno na aktivnosti na liniji S3 | 4.482.597 € | 7.330.564,21 € | 11.813.161,21 € | |
| Stepen realizacije na planirane aktivnosti | 30,79% | 55,46% | | 43,16% |
| Stepen realizacije za ukupno utrošena sredstva | 37,17% | 65,85% | | 51,55% |

Analizirano po periodima na koji su se odnosili individualni akcioni planovi, od ukupno **70.208.527 eura** koliko je Akcionim planom za 2019-2020. bilo predviđeno za sprovođenje aktivnosti, realizovano je ukupno **26.102.274,20 eura,** od čega se **21.619.677,20 eura** odnosi na planirane aktivnosti, dok je **4.482.597 eura** utrošeno na aktivnosti na liniji sa S3, ali koje nisu bile predviđene AP. Od ukupno **70.580.286,43 eura** koliko je Akcionim planom za 2021-2022 bilo predviđeno za sprovođenje aktivnosti, realizovano je **39.147.935,97 eura** predviđenih Akcionim planom, odnosno dodatno **7.330.564,21 eura** za aktivnosti koje nijesu bile predviđene Akcionim planom, ali su sprovedene u skladu sa operativnim ciljevima utvrđenim Operativnim programom za implementaciju S3 2021-2024, što ukupno iznosi **46.478.500,18 eura.**

Posmatrajući sa aspekta izvora finansiranja:

* U periodu 2019-2020. godina najveći dio sredstava 48,2% finansiran je iz nacionalnog budžeta Crne Gore, 44,5% finansirano je iz sredstava EU, dok se ostatak sredstava odnosi na donatorske programe (WBIF, MIDAS II i dr.) 4% i privatni sektor 3,3%;
* U periodu 2021-2022. godina najveći dio sredstava 65% finansiran je iz nacionalnog budžeta Crne Gore, 26% finansirano je iz EU programa, dok je iz privatnog sektora uloženo 6% i 3% iz donatorskih programa.

**Analiza po izvorima finansiranja pokazuje da je najviše sredstava obezbijeđeno iz sredstava Budžeta Crne Gore. Tako je u periodu 2019-2022 skoro 60% sredstava obezbijeđeno iz Nacionalnog budžeta, 33% iz EU programa, 5% je obezbijedio privatni sektor, a 3% je obezbijeđeno iz donatorskih programa.**

**Grafik 1:** Struktura ulaganja prema izvorima finansiranja

**Tabela 3:** Prikaz po godinama dat je u narednoj tabeli

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2019-2020 | 2021-2022 | 2019-2022 |
| Nacionalni budžet Crne Gore | 10.409.671,00 € | 25.617.456,00 € | 36.027.127,00 € |
| EU programi | 9.651.120,00 € | 10.136.493,00 € | 19.787.613,00 € |
| Privatni sektor | 701.496,00 € | 2.429.982,00 € | 3.131.478,00 € |
| Donatorski programi | 857.390,00 € | 964.003,00 € | 1.821.393,00 € |
| Ukupno | 21.619.677,00 € | 39.147.934,00 € | 60.767.611,00 € |

Analiza ulaganja prema strateškim ciljevima pokazuje da je najviše sredstava uloženo u ostvarenje strateškog cilja 4 Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru, dok je najmanje sredstava uloženo u ostvarenje strateškog cilja 5 Poboljšanje okvirnih uslova za inovacioni ekosistem.

**Grafik 2:** Struktura ulaganja prema strateškim ciljevima

* 1. Realizacija operativnih ciljeva/indikatori učinka

Svi operativni ciljevi definisani Operativninim programom za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024 sa Akcionim planom za 2021-2022. godinu praćeni su odgovarajućim indikatorima učinka i prikazani kao početne vrijednosti u 2020. godini, očekivane vrijednosti u 2022. godini i ciljne vrijednosti u 2024. godini.

Analiza ovih indikatora u određenoj mjeri je bila ograničena zbog dostupnosti podataka. Naime, najnoviji dostupni podaci statistike Globalnog indeksa konkurentnosti (GCI) i zvanična statistika Ekvivalent punog radnog vremena (FTE) odnose se na 2019. godinu. Ovo je onemogućilo procjenu za 3 od ukupno 16 indikatora učinka. Kada je riječ o preostalim indikatorima učinka kod njih 7 je ostvarena veća vrijednost u 2022. godini od planirane, za dva indikatora vrijednost je tačno na nivou planiranog. Kod 4 indikatora ostvarena vrijednost ispod planirane. U narednoj tabeli dat je prikaz ostvarenih indikatora učinka.

**Tabela 4:** Prikaz indikatora učinka

A screenshot of a document

Description automatically generated

Ovakvi rezultati ukazuju da je implementacija Strategije ima pozitivnih rezultata na njene korisnike o čemu govore rezultati učinka.

* 1. Realizacija aktivnosti

Od ukupno šezdeset pet (65) aktivnosti predviđenih Akcionim planom za period 2021- 2022, četrdeset dvije (42) aktivnosti su uspješno realizovane, deset (10) aktivnosti su djelimično realizovane, odnosno realizuju se u kontinuitetu, a trinaest (13) aktivnosti nijesu realizovane. Prikazano u procentima, uspješno je realizovano 65% aktivnosti, djelimično realizovano 15% aktivnosti, a nerealizovano 20% aktivnosti.

Od ukupno trideset devet (39) aktivnosti, u periodu 2019-2020. godine: dvadeset tri (23) su realizovane, osam (8) su djelimično realizovane, dok je osam (8) nerealizovano. Prikazano u procentima, u izvještajnom periodu uspješno je realizovano 60%, djelimično realizovane 20%, a nerealizovano je 20% aktivnosti.

**Grafik 3:** Stepen realizacije aktivnosti

* 1. Analiza relevantnosti

**Relevantnost prioritetnih oblasti, strateških i operativnih ciljeva**

Strategija pametne specijalizacije predstavlja jedan od najvažnijih strateških dokumenata, jer omogućava unapređenje inovacionog potencijala i njegovu koncentraciju u onim oblastima u kojima taj potencijal može obezbijediti najveći doprinos za ekonomiju i cjelokupno društvo. Osim toga S3 Strategija je omogućila Crnoj Gori da se nađe u grupi zemalja koje u tijesnoj saradnji sa EU konstanto rade na unapređenju inovacionog potencijala kroz povezivanje nauke, privrede i obrazovanja. Dodatno, izvještaj Evropske komisije ukazuje na dobar progres u oblasti *Nauka i istraživanje* koji se baš odnosi na Strategiju pametne specijalizacije.

Stavovi ispitanika takođe jasno potvrđuju relevantnost Strategije. Većina ispitanika je mišljenja da je S3 Strategija relevantna i da predstavlja jedan od najznačajnjih dokumenata za ekonomski i društveni razvoj Crne Gore. Neki ispitanici su viđenja da bi to trebao da bude ključni i krovni strateški dokument Vlade Crne Gore, sa kojim bi se zatim usaglašavala i sva ostala strateška dokumenta. Kako oni navode, značaj ovog dokumenta se ogleda u tome što jasno definiše strateške pravce razvoja i ima za cilj da podrži inovacioni potencijal u tim oblastima i na taj način obezbijedi njihov napredak.

Većina ispitanika smatra da su prioriteti, odnosno prioritetne oblasti koje su definisane Strategijom relevantne. Ipak, upućeno je i nekoliko predloga za unapređenje. Naime, kada je riječ o prioritetnoj oblasti „Održivi i zdravstveni turizam“, čini se da naziv same oblasti nije najjasnije definisan, što dovodi do problema kako u komunikaciji, tako i u realizaciji planiranih aktivnosti. Iako niko od sagovornika i ispitanika nije naveo da bi ovu oblast trebalo ukloniti sa liste prioritetnih oblasti, ukazano je na potrebu za promjenom samog naziva prioritetne oblasti kao i efikasnijim i preciznijim definisanjem njenog obuhvata. Takođe, nekoliko ispitanika je ukazalo na veliki značaj prioritetne oblasti „ICT“, koja je u Strategiji pozicionirana kao horizontalan oblast, a koju bi po njihovom mišljenju trebalo pozicionirati u rangu ostalih oblasti. Na taj način bi se ova oblast proširila i mogla bi obuhvatiti i aktivnosti koje su relevantne isključivo za ICT sektor, a ne samo one koji se odnose i podržavaju druge prioritetne oblasti.

**Definisane prioritetne oblasti su relevantne, ali je prilikom pripreme novog strateškog dokumenta potrebno ponovo ispitati njihov obuhvat.**

Kada je riječ o relevantnosti strateških ciljeva, skoro svi ispitanici su ocijenili da su definisani ciljevi relevantni. Posebno saglasnost postoji oko ciljeva 2, 3 i 4 , dok za za ciljeve 1 i 5 bilo ispitanika koji ne smatraju toliko relevantnim za prioritetno izbrane oblasti (iz oblasti „Održivi i zdravstveni turizam“ i „Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane“). Nekoliko sagovornika je ukazalo na potrebu za većim uvezivanjem strateških ciljeva sa prioritetnim oblastima. Naime, prema njihovom mišljenju moguće je uočiti vezu između operativnih ciljeva i prioritetnih oblasti, ali veza strateških ciljeva sa prioritetnim oblastima nije tako evidentna.

Takođe, operativni ciljevi su i dalje ocijenjeni kao relevantni. Međutim treba napomenuti da je nekoliko ispitanika navelo da neke od ciljeva, iako veoma relevantne, možda treba zamijeniti drugim ciljevima, jer su oni već definisani drugim strateškim dokumentima (na primjer Strategijom razvoja MMSP ili Industrijskom politikom). Neki ispitanici su ukazali na povezanost operativnih ciljeva sa prioritetnim oblastima i naveli to kao dobru karakteristiku jer je na taj način moguće lakše razumjeti operativne ciljeve i raditi na njihovoj implementaciji. Takođe, nekoliko ispitanika je dalo predloge za uvođenje novih strateških ciljeva, među kojima se može uočiti nekoliko predloga koji se odnose sektor obrazovanja, posebno na S3 aktivnosti na svim nižim nivoima obrazovanja.

**Definisani strateški i operativni ciljevi su i dalje relevantni. Prilikom definisanja novog strateškog dokumenta treba raditi na boljoj povezanosti strateških ciljeva sa prioritetnim oblastima.**

Jedan od elemenata evaluacije se odnosi na usklađenost ciljeva definisanih Strategijom sa kapacitetima određenih sektora. Zainteresovane strane smatraju da postoji usklađenost ciljeva Strategije sa postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima naučnog, poslovnog i nevladinog sektora. Ipak manji broj njih ne smatra da je usklađenost ostvarena kada govorimo o obrazovanom sektoru, odnosno da ciljevi koji su definisani strategijom nisu usklađeni sa potrebama i kapacitetima ovog sektora.

Upitani da procijene učešće različitih sektora u implementaciji Strategije, većina ispitanika smatra da postoji prostora za daljim uključivanjem svih sektora u proces implementacije Strategije. Posebno se čini da zaostaju privredni sektor i sektor obrazovanja, dok su naučno istraživački sektor i nevladin sektor aktivniji. Ovo je potvrđeno iz kroz intervjue, naime ukazano je na potrebu da se poboljša učešće privatnog sektora posebno u prioritetnim oblastima kao što su „Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane“ i „Održivi i zdravstveni turizam“.

**Grafik 4:** Koji su sektori najmanje uključeni u implementaciju

Sam strateški dokument je u skladu sa kapacitetima svih sektora. Potrebno je i dalje raditi na daljoj uključenosti svih sektora u proces implementacije Strategije. Čini se da u narednom strateškom dokumentu treba posebnu pažnju posvetiti obrazovnom sektoru.

* 1. Analiza koherentnosti

Sam strateški dokument, kao i Operativni program, usklađeni su sa najvažnijim strateškim dokumentima u zemlji, i to sa: Programom pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2021-2023, Programom pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2022-2024, Pravcima razvoja Crne Gore 2018-2021, Programom ekonomskih reformi 2022-2024, Srednjoročnim programom rade Vlade 2022-2024, Nacionalnom strategijom održivog razvoja Crne Gore do 2030. Dodatno, strategija je usklađena i sa drugim strateškim dokumentima iz ove oblasti među kojima je najrelevantnija Strategija naučnoistraživačke djelatnosti 2017-2021[[9]](#footnote-9).

Takođe, tokom 2021. i 2022. usvojeno je nekoliko dokumenata koji proizilaze iz S3 Strategije i usko su sa njom vezana, a to su: Program razvoja zdravstvenog turizma Crne Gore 2021-2023. godine, Strategija digitalne transformacije 2022-2026, Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2025, Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027, kao i Strategija cirkularne tranzicije Crne Gore do 2023. godine.

Strateška dokumenta koja se odnose na pojedine prioritetne oblasti definisane strategijom ukazuju na određenu povezanost sa S3 Strategijom mada to nije slučaj za sve oblasti i za sva strateška dokumenta.

Najveći broj ispitanika smatra da postoji samo djelimična usaglašenost između Strategije pametne specijalizacije i Operativnog programa i drugih dokumenata koje sprovodi Vlada u odgovarajućim prioritetnim oblastima. Evidentno je, prema njihovom mišljenju, da strateške dokumenta koja su u nadležnosti Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja imaju visok stepen usklađenosti sa S3 Strategijom, te je Strategija inovacione djelatnosti u potpunosti stavljena u službu S3 i zapravo je pokrivena Operativnim programom. Međutim, ovakva usaglašenost ne postoji u svim oblastima odnosno resorima. Na primjer ukazano je na to da ne postoji dovoljna sinergija sa strateškim dokumentima u oblasti obrazovnog sistema ili strateškim dokumentima u oblasti poljoprivrede ili turizma, energetike i energetske efikasnosti, upravljanja otpadom i drugima. Takođe, ukoliko se analiziraju strateška dokumenta koje je Vlada donijela nakon usvajanja S3 Strategije, u skladu sa propisanim pravilnicima u izradi strateških dokumenata, svaki od njih sadrži objašnjenja usaglašenosti sa drugim strateškim dokumentima među kojima se prepoznaje i S3 strategija. Ipak, ukoliko se analiziraju ciljevi koje strateška dokumenta definišu vidi se da ne postoji ili postoji samo djelimična usaglašenost.

Analiza koherentnosti Strategije S3 sa drugim dokumentima je otvorila pitanje odnosa ovog strateškog dokumenta sa drugim dokumentima koja imaju u njoj uporište. Na primjer, Vlada je 2021. donijela Strategiju digitalne transformacije 2022-2026 i Program zdravstvenog turizma 2021-2023, dva dokumenta koja se naslanjaju na S3 strategiju, odnosno predstavljaju razradu *flagship* inicijativa. Međutim, postavlja pitanje da li je potrebno da se drugim strateškim dokumentima i programima razvijati pojedinačne inicijative ukoliko su one već obuhvaćene S3 Strategijom. Ovo dodatno otvara pitanje pozicioniranja S3 Strategije u odnosu na druga strateška dokumenta Vlade, kao i pitanja koordinacije implementacije same Strategije.

Kada je riječ o usklađenosti sa EU okvirom u oblasti pametne specijalizacije, zaključak je da postoji usaglašenost. Ono što je primijećeno je da u određenim oblastima, kao na primjer u oblasti održivog i zdravstvenog turizma, zakonska regulativa u EU je mnogo razvijenija nego što je to slučaj sa Crnom Gorom.

**Na osnovu svega može se zaključiti da ova strategija stvara dodatnu vrijednost u smanjenju dupliranja napora. Međutim, ta vrijednost bi bila još veća ukoliko bi se jasnije definisao odnos ove i drugih krovnih strategija i na pravi način uvažili ciljevi definisani ovom strategijom u drugim strateškim dokumentima.**

Kada je riječ o koordinaciji sa drugim akterima u datoj oblasti politike mora se ukazati na to da ova koordinacija nije u potpunosti uspostavljena. Naime, veliki broj sagovornika je istakao da se uprkos veoma kvalitetno sprovedenom participativnom procesu prilikom kreiranja S3 Strategije i Operativnog programa, kao i značajnom pozicioniranju ovog dokumenta među prioritetima Vlade, nije postignuta potpuno efikasna koordinacija sa drugim akterima. Dodatno, čak je i među akterima koji su bili zaduženi za implementaciju konkretnih aktivnosti definisanih strategijom nedostajalo koordinacije. Ova Strategija se, čini se, još uvijek dominantno smatra strategijom za čiju je implementaciju odgovorno Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja, što je dovelo i do pasivnog odnosa jednog broja aktera koji su bili zaduženi i odgovorni za njenu implementaciju. Ti akteri, uslijed ovakvog pristupa, nisu nastavili komunikaciju i uključivanje i drugih aktera iz njihove oblasti koji bi bili značajni za implementaciju planiranih aktivnosti. Osim toga, u pojedinim prioritetnim oblastima koje pokriva strategija, u kojima je definisano više odgovornih aktera za implementaciju pojedinih ih aktivnosti, nedostajala je efikasna podjela nadležnosti, koja je zatim uslovila neefikasnu komunikaciju i koordinaciju aktivnosti.

Posebno je ukazano na potrebu da se radi na međuresornoj i međuinstitucionalnoj saradnji nosilaca razvojnih politika za oblast Održivi i zdravstveni turizam. Predloženo je da se uključe i druga tijela i organi, na primjer Ministarstvo prosvjete, Uprava za statistiku ili sertifikaciona tijela u poljoprivrednoj proizvodnji. Posebno je naglašeno da treba pojačati saradnju sa privredom i privrednim asocijacijama.

**U nekim institucijama nedostaje posvećenost implementaciji aktivnosti predviđenih programom što se odražava i na samu koordinaciju i komunikaciju među institucijama. Zbog toga je u narednom periodu potrebno dalje raditi na poboljšanju komunikacije među institucijama i njihovoj međusobnoj saradnji posebno u onim aktivnostima koje za čiju implementaciju imamo više odgovornih institucija. Primjeri dobre prakse efikasne komunikacije i zajedničkih aktivnosti već postoje i potrebno ih je promovisati u različitim sektorima.**

* 1. Analiza efektivnosti

Prethodno predstavljena analiza stepena realizacije ukazuje da je većina planiranih aktivnosti realizovana. Na bazi ovih podataka može se zaključiti da je riječ o djelimičnoj uspješnosti realizacije Strategije.

Ispitanici su takođe saglasni da implementacija strategije i pratećih akcionih planova nije u potpunosti tekla u skladu sa planiranom dinamikom. Dva osnovna razloga koja su naveli gotovo svi ispitanici a koja su i evidentna su kriza izazvana COVID 19 i politička nestabilnost. Naime, COVID 19 kriza je značajno usporila aktivnosti na realizaciji tokom 2020. i 2021. godine. Dodatno, izmjene Vlade Crne Gore (od 2019. do 2022. godine Crna Gora je imala tri Vlade) su takođe uticale na dinamiku realizacije aktivnosti, jer su sve one značile i organizacione izmjene i izmjene nekih mjera i dodavanje novih, koje su zatim otežavale koordinaciju i implementaciju aktivnosti. Posebno je u tom pogledu bio izazovan period od 2019. i 2020. godine kada se struktura koja je radila na pripremi Strategije izgubila i bilo je potrebno vrijeme da se uspostavi nova. Ipak, rad na Operativnom programu 2021. godine i njegovo usvajanje bilo je značajno u pogledu intenziviranja dinamike i implementacije aktivnosti, posebno što je sa njegovim usvajanjem uspostavljen jasan okvir za implementaciju.

Međutim, osim navedenih razloga postoje i još neki koji su doprinijeli neostvarivanju rezultata shodno planiranoj dinamici, među kojima se posebno izdvaja:

* slaba posvećenost i nedovoljna zainteresovanost određenih institucija za implementaciju Strategije i planiranih aktivnosti koja je uslovljena kako nedostatkom osjećaja vlasništva nad dokumentom, tako i posvećenošću drugim prioritetima, ali i nerazumijevanju suštine pametne specijalizacije;
* kompleksnost prioritetne oblasti, djelimičan nedostatak jasnih smjernica u kom pravcu prioritetna oblast treba da se razvija uopšteno na nivou države;
* nedovoljno jasno definisani ciljevi koji pri tom nisu dovoljno dobro iskomunicirani sa donosiocima odluka;
* nerealno i preambiciozno planiranje aktivnosti koje nisu definisane u skladu sa finansijskim, ljudskim, tehničkim i institucionalnim kapacitetima implementacionih tijela;
* nejasno definisane nadležnosti i odgovornost za implementaciju pojedinih mjera;
* nedovoljna međuinstitucionalna saradnja i loša komunikacija među pojedinim resorima;
* nedostatak informisanosti institucija, privrede i javnosti o značaju inovacija i nedostatak razumijevanja pojma pametne specijalizacije i pojedinih procesa koji su značajni kao što su: osnivanje startupova, inovacije itd.
* slaboulaganje u inovacije i razvoj od strane privatnog sektora, kao i ključnih učesnika u inovativnom ekosistemu, van državnih institucija;
* nedostatak sinergije izmedju privrede i institucija i nedovoljno brzo uključivanje privrede u aktivnosti i programe podrške; i
* nepostojanje zakonskih ili strateških osnova za implementaciju ciljeva - Zakonska regulativa nedovoljno prilagođena za potrebe razvoja novih formi turizma, a posebno zdravstvenog turizma. Nepostojanje evidencije i preciznih podataka o skoro svim pokazateljima fizičkog turističkog prometa, kapaciteta, finansijskih efekata, kako po obimu tako i po strukturi.

**Potrebno je posvećenije i odgovornije uključivanje svih resora u implementaciju planiranih aktivnosti, odnosno bolja organizacija i planiranje načina implementacija u okviru samih institucija koji su nosioci aktivnosti.**

Razlozi koji su doveli do uspješne implementacije određenih aktivnosti i postizanja navedenih ciljeva u nekim oblastima su različiti. Ipak, moramo napomenuti da je jedna od glavnih razloga, koji su naveli gotovo svi ispitanici i sagovornici tokom procesa evaluacije, profesionalan i edukovan tim u MNTR i njihova ogromna posvećenost i entuzijazam pametnoj specijalizaciji i samom procesu implementacije strategije. Čini se da je ovaj nivo angažovanosti nacionalne koordinatorke i cjelokupnog tima u MNTR bio ključni razlog napretka, ostvarene komunikacije i koordinacije tokom implementacije.

Osim ovog, moglo bi se reći ključnog razloga za uspjeh implementacije, treba izdvojiti i sljedeće:

* Međunarodna podrška prilikom pripremanje Strategije ali i Operativnog programa, kao i ostalih aktivnosti veznih za S3 Strategiju. Usaglašenost dešavanja u ovoj oblasti sa EU agendom odnosno opštim evropskim trendom u primjeni aktivnosti koje tretira S3 Strategija;
* Adekvatno kreiran implementacioni okvir, koji predstavlja novinu u pogledu implementacije strateških dokumenata u Crnoj Gori, i koji se pokazao kao veoma efikasan;
* Efikasnost, posvećenost radu i znanje u inovativnim radnim grupama koje su omogućile sinergiju države, privrede, univerziteta i NVO koji svi imaju različite pristupe i potrebe ali zajedničke ciljeve;
* Ubrzavanje digitalizacije usljed COVID 19 krize;
* Posvećenost i motivisanost dijela inovativnog ekosistema i u njemu pojedinačna odgovornost institucija da implementiraju određene inovativne aktivnosti kao i stručni i motivisani menadžeri/službenici koji razumiju pojam pametne specijalizacije;
* dostupnost finansijskih sredstava za inovacije i razvoj, posebno kroz osnivanje Fonda za inovacije Crne Gore, ali i druge međuresorne i specifične S3 programe;

Iako sve planirane aktivnosti nisu sprovedene, svaka od onih koje su implementirane je doprinijela ostvarivanju rezultata. Za neke sprovedene aktivnosti još nije moguće uočiti rezultate, jer je njihov karakter administrativan i neopipljiv. Ipak, čini se da privreda, izuzev ICT sektora, koja treba da ima najznačajnije benefite od ovog procesa, još uvijek nije suštinski prepoznala način na koji ovaj proces može da iskoristi.

Ključne pokretačke snage aktera koji su dali najznačajniji doprinos realizaciji aktivnosti su:

* Posvećenost Strategiji S3 kao jednoj od važnih prioriteta konkretnog aktera;
* Opredijeljenost stručnog kadra koji ima znanje o pametnoj specijalizaciji i koji je posvećen procesu, motivisan i uporan u realizaciji svojih obaveza;
* Timski rad, odnosno dobra saradnja među članovima tima i upravljanje timom i njihovim radom na S3 Strategiji;
* Transparentnost u radu, otvorena razmjena informacija i znanja; i
* Dostupnost finansijskih sredstava za realizaciju planiranih aktivnosti.

U oblastima gdje je djelotvornost niska sljedeće je najviše doprinijelo nedovoljnom napretku:

* Nerazumijevanje materije i značaja pametne specijalizacije nadležnih u institucijama zaduženim za implementaciju strategije;
* Nedovoljna uključenost pravih kadrova i loše upravljanje procesom koja rezultira sporošću administracije i birokratizacijom procesa;
* Nejasna podjela nadležnosti i jasnih smjernica za realizaciju aktivnosti unutar pojednih institucija;
* Loša intersektorska saradnja odnosno loša saradnja i komunikacija sa drugim institucijama odgovornim za implementaciju pojedinih mjera; i
* Nerazvijene adekvatne politike i programi u skladu sa Strategijom, nedostatak odgovarajućih zakonskih propisa i nedovoljna usklađenost sa standardima.
  1. Analiza efikasnosti

Strategija S3 je realizovana na najefikasniji način u poređenju sa alternativama, saglasni su svi koji su davali ocjenu implementacije Strategije.

Međutim, kada je riječ o troškovima, ne postoji potpuna saglasnost u stavovima, ali značajna većina ocjenjuje da je su troškovi djelimično srazmjerni postignutim rezultatima.

Ispitanici su saglasni da je adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju bila efikasna i da je podsticala proces implementacije. Generalna je ocjena da je novouspostavljena struktura definisana Operativnim programom sama po sebi inovativna. Posebno se inovativnošću, ali i efikasnošću ističu inovacione radne grupe, koje su dale značajan doprinos procesu implementacije. Takođe, ističe se direktorat u Ministarstvu nauke i tehnološkog razvoja koji je u potpunosti bio posvećen ovom procesu i koji je svojom posvećenošću i radom motivisao i druge aktere na proaktivan i odgovoran pristup. Međuinstitucionalna S3 grupa se pokazala kao značajan dio organizacione strukture, ali je potrebno da se u njoj izaberu članovi koji će moći da obezbijede sprovođenje planiranih aktivnosti u institucijama koje predstavljaju. Neki članovi Međuinstitucionalne S3 grupe su bili veoma aktivni, dok su neki bili neaktivni i nezainteresovani za proces. Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju je važno tijelo i njegova uloga je veoma značajna u implementaciji, mada su neki ispitanici predloži da je efikasnije kada ovim tijelom upravlja Premijer. Na taj način se postiže veća posvećenost ostalih aktera i obezbjeđuje se da se Strategija S3 doživljava kao vlasništvo cjelokupne Vlade i svih njenih resora, a ne isključivo Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja. S toga se može zaključiti da ima potrebe za daljim unapređenjem dijela okvira koji je zadužen za koordinaciju, praćenje i izvještavanja u pomenutim segmentima.

Kada je riječ o implementacionoj strukturi ona je ocijenjena kao dobra, ali postoji potreba da se i ona unaprijedi u daljem periodu. Posebno je potrebno raditi na sljedećem:

* Potrebno je ostale institucije uključiti prilikom definisanja novog strateškog dokumenta, potrebno je jasno definisati nadležnosti među institucijama i dati zaduženja radi implementacije mjera i aktivnosti kao i njihov monitoring;
* Potrebna je pažljiva analiza postojećeg zakonodavstva kako bi se identifikovali eventualni nedostaci i definisali prijedlozi izmjena ili dopuna relevantnih zakona a čije nepostojanje trenutno koči realizaciju nekih planiranih aktivnosti;
* Potrebno je dalje raditi na većoj posvećenosti institucija koje rade na implementaciji konkretnih aktivnosti i njihovom snažnijem uključivanju u implementaciju, kroz njihovu edukaciju kako o temama tako i o bitnosti njenog rješavanja i kontinuiranoj komunikaciji među ministarstvima bez posredovanja MNTR;
* Raditi na još većem uključivanju privrede; i
* Potrebno je uraditi komunikacionu strategiju kojom bi se omogućilo bolja komunikacija S3 Strategije sa javnošću, tako i sa svim zainteresovanim stranama posebno sa onim institucijama koje su zadužene za implementaciju strategije.

Najmanje efikasni dijelovi implementacione strategije bila su pojedina ministarstva koja su zajednički trebala da implementiraju planirane strateške aktivnosti, u prvom redu Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma i Ministarstvo zdravlja, čija je saradanja izostala posebno u okviru prioriteta Održivi i zdravstveni turizam. Potrebno je bilo i veće angažovanje Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Ovdje se, prije svega, misli na njihovo angažovanje u implemetaciji aktivnosti kroz nove ciljane programe/mjere, ne učešće u strukturama koje su bile zadužene za planiranje i praćenje implementacije. Ministarstvo prosvete i Ministarstvo rada i socijalnog staranja trebaju značajno unaprijediti svoje učešće u strukturama koje su zadužene za planiranje i praćenje implementacije, uz proaktivan pristup prema kreiranju interresornih mjera. Posmatrano sektorski, najaktivniji sektori su državni i naučnoistraživački sektor, ali i NVO sektor i sektor privrede u oblasti ICT. Slabije motivisani su NVO sektor i privredni sektor u tri vertikalna prioriteta.

* 1. Analiza uticaja

Bez obzira na pomenute nedostatke prilikom implementacije strategije, evidentno je da je ona već proizvela pozitivne rezultate u prioritetnim oblastima, o čemu govore i podaci o postignutim rezultatima, a potvrđuju i stavovi ispitanika.

Ispitanici su naveli da smatraju da su posebno pozitivni rezultati:

* Uspostavljanje strateškog i zakonodavnog okvira u oblasti inovacija, kreiranje povoljnog ambijenta za razvoj inovacija;
* Snaženje inovacionog ekosistema u CG, upoznavanje javnosti pojmom inovacija i njenim značajem za razvoj;
* Osnaživanje mreža zainteresovanih strana i institucija koje su uključene u implementaciju S3 Strategije;
* Podsticanje inovacija u svim sektorima koji su bili uključeni u implementaciju;
* Jačanje startup zajednice kroz različite programe podrške za različite faze razvoja stratupova;
* Osnivanje klastera i podrška razvoju inovativnih ideja u okviru njih;
* Unapređenje inovativnih aktivnosti u malim i srednjim preduzećima;
* Unapređenje istraživačke i inovacione infrastrukture;
* Kreiranje sistema podrške razvoju inovacijama kroz Fond za inovacije Crne Gore, Naučno-tehnološki park Crne Gore, IPC „Tehnopolis-Nikšić“;
* Unapređenje saradnje i koordinacija naučnoistraživčkih institucija i državnih organa, a posebno naučnoistraživačke zajednice i privrede;
* Prepoznavanje i uvođenje predmetne oblasti zdravstvenog turizama u normativne okvire po prvi put u CG;
* Razvoj ljudskih resursa kao u državnom tako i u privatnom, obrazovanom i NVO sektoru u pravcu boljeg poznavanja pametne specijalizacije, njenog obuhvata i značaja;
* Poboljšanje informisanosti javnosti o značaju inovacija kroz promociju aktivnosti koje se sprovode na implementaciji Strategije S3;
* Povećana internacionalizacija naučno istraživačkog i privatnog sektora kroz internacionalne projekti kroz EC pozive i internacionalnu saradnju;
* Uspostavljanje efikasnosg sistema praćenja implementacije uz neprestana poboljšanja koji primjenjuje jedan potpuno inovativan pristup posebno kroz IRG; i
* Kontinuirano povećanje budžeta za realizaciju mjera u oblastima pametne specijalizacije.

Rezultati strategije su doveli do organizacione promjene i učenja posebno u državnom sektoru kroz kreiranje i funkcionisanje implementacionog okvira. Pozicioniranje strategije veoma visoko na ljestvici prioriteta vlade, kao i prateća organizacija su dovele do povećanja političke svijesti o značaju ove strategije i uopšte značaju inovacija za ekonomski i društveni razvoj. Dodatno, S3 Strategija je demonstrirala i povećan kapacitet donosilaca odluka za rješavanje sadašnjih izazova. Međutim, potrebno je još puno rada kako bi sve relevantne strukture ovu strategiju usvojile kao sopstvenu agendu za razvoj i kako bi ona odredila pravce razvoja i u drugim oblastima. Zbog toga je neophodno usvojiti Komunikacionu strategiju kojom bi se definisali modaliteti, dinamika i intenzitet komunikacionih aktivnosti, a sa ciljem što boljeg razumijevanja značaja koji ova strategija ima i izdvojiti sredstva za njeno dosljedno sprovođenje. Takođe, ovo je neophodno da strategija ne bi ostala samo vlasništvo jednog resora i kao takva se isključivo oslanjala na njegove kapacitete u rješavanju trenutnih problema i izazova.

**Grafik 5:** Da li su rezultati Strategije doveli do organizacionih promjena

Svi ispitanici i sagovornici su mišljenja da se aktivnosti iz Strategije ne smiju obustaviti i napustiti, već da se treba raditi na njihovom intenziviranju u budućnosti. Početni pozitivni rezultati daju dobru osnovu za nastavak i intenzivnije bavljenje planiranim aktivnostima u budućnosti. Obustavljanjem aktivnosti iz Strategije potpuno bi se uništio sistem podrške inovacijama koji je uspostavljen i koji je okupio veliki broj aktera i značajno unaprijedio njihovu saradnju i komunikaciju. Odustajanjem od Strategije značajan broj aktera koji imaju inovativne ideje i rade na njihovom razvoju u naučnoistraživačkom i privrednom sektoru potpuno bi ostao bez institucionalne, ali i finansijske podrške.

* 1. Analiza održivosti

Većina je mišljenja da Strategija proizvodi dugoročan i održiv rezultat, kao i uticaj na ciljne grupe i kreatore politika.

**Grafik 6:** Da li je vjerovatno da će Strategija proizvesti dugoročni i održiv (finansijski, institucionalno, itd.) uticaj na ciljne grupe i/ili kreatore politika?

Ispitanici koji nisu sigurni u održivost Strategije smatraju da je glavni rizik u promjeni političke volje i nedostatku političke stabilnosti, koja može dovesti do toga da neke buduće političke strukture ne budu posvećene ovo strategiji u punom kapacitetu, što može ugroziti finansijsku i institucionalnu održivost strateškog procesa.

**Grafik 7:** Koliko su institucije zainteresovanih strana osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi?

Kao što se vidi sa prethodnog grafika najveći broj ispitanika smatra da su zainteresovane strane samo djelimično osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi. Upitani da navedu koje institucije treba posebno da rade na ovim zadacima, ispitanici su naveli, prije svega, državne institucije zadužene za implementaciju strategije, a među njima su se posebno izdvojili MERT, MZ i MPŠV. Osim njih ispitanici su posebno naglasili i potrebu za uspostavljenjem ovih mehanizama u privatnom sektoru. Takođe, napomenuto je da treba dodatno raditi na edukaciji cjelokupnog društva o značaju Strategije.

**Grafik 8:** Koliki je stepen održivosti kapaciteta institucija koje su prepoznate kao zainteresovane strane Strategije?

Takođe, najveći broj ispitanika je kapacitete u institucijama zaduženim za implementaciju strategije ocijenio kao male ili djelimične. Oni koji ocjenjuju ove kapacitete velikim, smatraju da postoji veliki prostor za unapređenje tog kapaciteta zbog potencijalno novog tržišta i podrške koju ovaj program nudi. Ispitanici koji smatraju ovaj kapacitete ograničenim posebno navode druga ministarstva, ali i potrebu da se ojača jedinica koja radi na ovim poslovima u MNTR. Ključno za ovaj proces je da sve institucije jasno prepoznaju benefite od posvećivanja i ulaganja u S3 i inovacije, i na taj način će institucije postati motivisanije da organizuju poslove na način koji će omogućiti opredjeljivanje adekvatnog ljudskog, tehničkog i finansijskog kadra ovim poslovima.

Kada je riječ o isključivo finansijskoj održivosti, najveći broj smatra da su mjere održive finansijski. Svakako, da bi se to obezbijedilo potrebno je da se obezbijede odgovarajuća sredstva u budžetu, ali od strane svih aktera zaduženih za implementaciju. Dodatno, potrebno je posebno raditi na kofinansiranju već dobijenih projekata.

1. Primjeri dobre prakse

Evropska komisija u svom dokumentu Implementacioni okvir za pametnu specijalizaciju[[10]](#footnote-10) definiše u vidu preporuka, različite modele implementacije S3 strategije na svim nivoima, od institucionalnog do nivoa instrumenata, uključujući monitoring i evaluaciju. U narednim poglavlju, upravo u kontekstu ovako definisanog okvira, nevešćemo nekoliko posebno značajnih rezultata koji su postignuti tokom perioda implementacije na koji se odnosi ova evaluacija.

* 1. Institucionalni okvir za implementaciju

Preporuke Evropske komisije koje se odnose na institucionalni nivo predlažu da se obezbjedi implementacija Strategije kroz tijela koja će biti oformljena na nekoliko nivoa: na nivou donosilaca odluka, na operativnom nivou, kao i na nivou procesa preduzetničkog učenja koji treba da bude permanentan.

Jedan od najvećih rezultata postignutih tokom implementacije Strategije pametne specijalizacije u Crnoj Gori je uspostavljanje **inovativnog i efikasnog insitucionalnog okvira za implementaciju.** Tome je doprinjela posvećenost Vlade i MNTR ovom procesu, ali i konstantna saradnja sa Udruženim istraživačkim centru Evropske komisije (JRC) koja je otpočela još 2017. godine.

Zahvaljućiti tome danas institucionalni okvir za implementaciju karakteriše sljedeće:

1. Savjet za inovacije, kao najveće savjetodavno tijelo Vlade koje omogućava kreiranje politika i monitoring njegove implementacije i koji je uprkos stalnim političkim promjenama u prethodnom periodu održao funkcionalnost;
2. Međuinstitucionalna radna grupa koja predstavlja upravljačko-koordinaciono tijelo međuinstitucionalne saradnje i koja je sveobuhvatna;
3. Veoma posvećen S3 tim u Ministarstvu nauke i tehnološkog razvoja koji se bavi isključivo pitanjima pametne specijalizacije i čije je širenje planirano;
4. Inovacione radne grupe, koje su malobrojne ali efikasne jer okupljaju stručne i posvećene kadrove i koje permanentno omogućavaju proces preuzetničkog učenja;
5. IT platforma koja je uspostavljena a koju u narednom periodu treba unaprijediti tako da omogući prikupljanje i procesuiranje podataka;
6. Fond za inovacije, koji je fokusiran i posvećen obezbjeđivanju i koordinaciji finansijske pomoći; i
7. Subjekti inovacione infrastrukture – koji rade na direktnoj implementaciji aktivnosti a čiji se broj i stepen razvoja neprekidno povećava.

Sve navedeno je u skladu sa predlozima JRC-a. Ovako postavljen institucionalni okvir, uz činjenicu da je riječ o maloj javnoj upravi koja omogućava brzu komunikaciju predstavlja jedan od najvažnijih dosadašnjih rezultata i odličnu osnovu za dalji rad na implementaciji narednih faza Strategije.

* 1. Miks politika

Kombinacija politika je neophodna kako bi se na pravi način targetirale odgovarajuće ciljne grupe. Prilikom kombinacije politika neophodno je voditi računa o tome da budu zastupljene i horizontalne i vertikalne politike.

Prilikom definisanja S3 Strategije vodilo se računa o kreiranju adekvatne kombinacije politika o čemu prvenstveno govore odbrane prioritetne oblasti ali i sljedeći primjer.

**Program za podsticanje inovacija u funkciji energetske efikasnosti u industriji[[11]](#footnote-11)**kreiran je sa ciljem obebjeđivanja bespovratne podrške za investicije u unapređenje proizvodnog procesa za mikro, mala i srednja preduzeća iz sektora prerađivačke industrije. Program je iniciran u okviru međuresorne saradnje Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja (MNTR), Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma (MERT) i Ministarstva kapitalnih investicija (MKI) u cilju obezbjeđenja neophodne sinergije inovacija, industrijske politike i energetske politike sa prioritetima pametne specijalizacije. Resorna ministarstva su se saglasila da Fonda za inovacije Crne Gore bude implementaciono tijelo ovog programa. Sve ovo ovaj program čini jednim od programa koji najbolje pokazuju kako može i treba da funkcioniše saradnja različitih institucija prilikom implementacije i kako se na pravi način politike mogu kombinovati kako bi se postigli željeni ciljevi.

Programom je predviđeno uspostavljanje finansijskih mehanizama za uvođenje inovativnih rješenja i novih tehnologija koje će dovesti do poboljšanja energetske efikasnosti i povećanja upotrebe dostupnih obnovljivih izvora energije od strane preduzeća, a što će doprinijeti daljem razvoju zelene ekonomije. U skladu sa ovim programom Fond za inovacije je tokom 2023. godine objavilo konkurs za finansiranje, čija je ukupna vrijednost 1 milion Eura. Specifični ciljevi, odnosno ishodi/učinci koji se očekuju tri godine nakon završetka sprovođenja projekata su sljedeći:

* Unapređenje poslovanja MMSP u prerađivačkoj industriji uvođenjem digitalnih rješenja, koja doprinose poboljšanom upravljanju energijom;
* Poboljšano upravljanje energijom od strane MMSP u prerađivačkoj industriji; i
* Jačanje kapaciteta osoblja MMSP u prerađivačkoj industriji za upravljanje energetskom efikasnošću i/ili u korišćenju obnovljivih/čistih izvora energije.
  1. Specifični instrumenti

Adekvatno kreiranje instrumenata za implementaciju je ključno za uspjeh i za razvoj inovativne zajednice u zemlji. Tokom dosadašnjem perioda implementiran je značajan broj uspješnih instrumenata. U nastavku smo izdvojlili nekoliko najvažnijih koji se odnose na različite prioritetne oblasti.

**Podrška centrima izvrsnosti -FOODHUB na Univerzitetu Donja Gorica**

Centar izvrsnosti za digitalizaciju procjene rizika u oblasti bezbjednosti hrane i preciznu sertifikaciju autentičnosti prehrambenih proizvoda (FoodHub), osnovan je unutar Univerziteta Donja Gorica (UDG) u januaru 2020. godine, a po Konkursu Ministarstva nauke Crne Gore za uspostavljanje centara izvrsnosti koji je objavljen 2018. godine. Vrijednost ukupnog programa je 1,2 miliona EUR, dok je planirani doprinos Ministarstva 0,92 miliona EUR. FoodHub predstavlja primjer uspješne inicijative u oblasti zdavstvene bezbjednosti, kvaliteta i autentičnosti hrane.

Misija FoodHub-a je pružanje pouzdanih, naučno utemeljenih rješenja za uklanjanje rizika bezbjednosti hrane i prepoznavanja opasnosti, razvoj digitalnih alata za procjenu rizika, pouzdanu sertifikaciju proizvoda i praćenje autentičnosti hrane, spremnih za upotrebu u proizvodnji hrane i turizmu. Ova inicijativa sa 12 članova konzorcijuma povezuje različite aktere u Crnoj Gori, uključujući poljoprivredne proizvođače, vodeće prehrambene kompanije, istraživačke institucije i potrošače, istovremeno podstičući međunarodnu saradnju.

U protekle tri godine, FoodHub je postigao značajne rezultate. Glavna postignuća FoodHub-a odnose se na:

* izgradnju ljudskih kapaciteta (preko 30 treninga i radionica, 2 mlada istraživača na doktorskim studijama u Beču, 3 doktorska rada i 5 magistarskih teza);
* izgradnju **laboratorijskih kapaciteta (**akreditovan veliki broj metoda za analizu meda i vina, nabavljen sekvencer treće generacije za cjelokupno sekvenciranje genoma (WGS), razvijene su metodologije za testiranje genetski modifikovanih organizam);
* **Istraživanje** (analizirano je 560 izolata iz prehrambenih proizvoda, korišćene su napredne tehnike poput MALDI-TOF i genetske identifikacije za sveobuhvatnu analizu);
* **Softverska rješenja i publikacije** (mobilna aplikacija "MontEat" za promociju crnogorske gastronomske ponude, objavljeno je 17 radova, sprovedeno je najveće istraživanje o prehrambenim navikama stanovništva Crne Gore); i
* **Edukaciju (**visokokvalitetni online informativni paketi za osoblje u prehrambenoj industriji i opštu populaciju, obuke, priručnik za bezbjednost hrane, brojne kampanje).

**Podrška za uvođenje inovacija u sektor poljoprivrede kroz Agrobudžet**

Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, u skladu sa Agrobudžetom od 2022. godine objavljuje Javni poziv za dodjelu podrške za uvođenje inovacija u sektor poljoprivrede.

Pozivom su podržane investicije:

* U svim sektorima poljoprivrede: Uvođenje novih tehnologija koje imaju za cilj smanjenje troškova proizvodnje kroz racionalnu upotrebu inputa (vode, pesticida ili đubriva) i Uvođenje inovativnih tehnologija za dobijanje električne energije putem solarnih sistema (panela).
* U sektoru stočarstva: Uvođenje inovativnih praksi ishrane radi smanjenja troškova hrane i poboljšanja produktivnosti/mliječnosti u govedarstvu (može uključivati uvođenje relevantnih IT tehnologija); Nabavka SMS/digitalnih vaga i drugih inovativnih rješenja sa ciljem povećanja prosječnih prinosa u pčelarstvu.
* U sektoru biljne: Inovacije u oblasti zbrinjavanja otpada i nus proizvoda nastalih u postupku poljoprivredne proizvodnje; Uvođenje sistema za zagrijavanje u zaštićenim prostorima; Podrška proizvodnim inovativnim konceptima koji su prilagođeni da odgovore na klimatske promjene (tehnologije protiv mraza, mašine za orošavanje i sl.); Podrška inovativnim tehnologijama (IT rješenja) koje imaju za rezultat smanjenu upotrebu pesticida, preciznu primjenu vode i đubriva, uključujući podršku za dobijanje atesta za rasprskivače.

Prema pozivu maksimalno prihvatljiva investicija je iznosila 10.000€ uz budžetsku podršku do 80% vrijednosti prihvatljive investicije, odnosno do 8.000€. Kroz program je u 2020. godini podržano 53 korisnika u iznosu od 123.330,00€. Realizacija programa je pokazala da postoji značajno interesovanje kao i mogućnost apsorpcije planiranih sredstava, pa je planom za 2023. godinu iznos sredrava u agrobužetu za ovu namjenu povećan.

**Podrška razvoju startapova i ICT sektora**

Podrška razvoju startapova obezbjeđena je kroz sveobuhvatan ciklus podrške koji je obuhvatio sljedeće faze usmjerene na njihov razvoj:

* **Faza predakceleracije** koja je otpočela 2020. godine kada je Ministarstvo nauke, po prvi put, objavilo Konkurs za podršku informaciono-komunikacionih tehnologija kao jedne od prioritetnih oblasti Strategije pametne specijalizacije. Od tada je implementirano nekoliko predakceleracijskih programa, kao na primjer tri BoostMeUp je uspješno realizovan već dva puta, u periodu decembar 2019 – oktobar 2020. i u periodu septembar 2021 – jul 2022. godine i koji se realizvuje i tokom 2023. godine, uz kofinansiranje Fonda za inovacije i podršku Tehnopolisa i Naučno tehnološkog parka Crne Gore.
* **Rana faze razvoja startapova u** okviru koje je prvi put implemetiran instrument podrške 2021. godine od strane MERT-a. Predmet Javnog konkursa bilo je sufinansiranje startup projekata koji će ponuditi digitalna rješenja u četiri prioritetna područja pametne specijalizacije. Ukupan iznos podrške obezbijeđen za ove namjene u 2021. godini iznosio je 200.000 eura. Podršku je takodje od 2022. godine pružalo i MNTR  kroz Program podrške ranoj fazi razvoja startapova, u okviru kojeg su objavljena dva konkursa i bespovratno je dodijeljeno 400.000 eura. U 2023. godine Fond za inovacije je objavio poziv za dodjelu grantova i mentorsku podršku za startupove čija ukupna vrijednost iznosi 350.000 eura, pri čemu je vrijednost pojedinačnog granta do 35.000 eura (30.000 eura za finansijsku podršku i 5.000 eura za mentorsku podršku).
* **Dalji razvoj startupova** koji se sprovodi kroz implementaciju podsticajnih mjera za razvoj inovacija u skladu sa Zakon o podsticajnim mjerama[[12]](#footnote-12) koje obuhvataju olakšice u odnosu na:  porez na dohodak fizičkih lica i prirez na porez; doprinose za obavezno socijalno osiguranje; porez na dobit pravnih lica; naknade za komunalno opremanje građevinskog zemljišta; korišćenje nepokretnosti i/ili zemljišta u svojini države; i porez na nepokretnost. Podrška razvoju inovativnosti se sprovodi i kroz Poziv za jačanje inovativnosti novoosonovanih ili postojećih mikro, malih i srednjih preduzeća, koji je obajvljen 20023. godine a čija je vrijednost 1 milion eura, koji sprovodi Fond za inovacije.Pojedničani iznos podrške se može kretati do maksimalnih 200.000 eura.

Jedan od uspješnih primjera podrške razvoju ICT sektora je podrška koja je pruženja osnivanju i razvoju **ICT CORTEX klastera**. ICT Cortex je dobitnik Konkursa za podršku razvoja strateškog prioriteta Strategije pametne specijalizacije Crne Gore – Informaciono-komunikacionih tehnologija koji je sproveden 2021. godine od strane Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma. Ukupan iznos predviđen za realizaciju programa rada ICT klastera Cortex za period od tri godine iznosi preko 1 milion eura a Ministarstvo ekonomskog razvoja je ovaj program podržalo u iznosu od preko 500.000 eura, dok je ostatak potrebnog novca doprinos IT kompanija, članica klastera. Cilj ove podrške je bio stvaranje i izgradnja kapaciteta nezavisne i inkluzivne Asocijacije – ICT Cortex koji će biti fokusiran na rast ICT sektora i promociju industrije, jačanje inovacija i R&D ekosistema i raditi na povezivanju svih učesnika (privatnih, javnih, akademske zajednice i nevladinih organizacija) kako bi zajedno radili na digitalnoj transformaciji crnogorskog društva i privrede. Trenutno ICT Cortex ima 11 kompanija koje su osnivači, okuplja više od polovine ICT crnogorske scene i preko 300 IT stručnjaka iz Crne Gore. Klaster sprovodi aktivnosti u 3 osnovne oblasti djelovanja a to su: digitalna transformacija, edukacija i održive inovacije.

**Kreiranje osnova za razvoj zdravstvenog turizma**

**Program razvoja zdravstvenog turizma,** usvojilo je Ministarstvo ekonomskog razvoja 2021. godine, zajedno sa Akcionim planom za period 2021-2023 godine. Dokumentom je definisana vizija razvoja zdravstvenog turizma koja glasi: „U 2024. godini, zdravstveni turizam u Crnoj Gori, na bazi privatno-javnog partnerstva, kao i uz hotelsku industriju i prateće provajdere proizvoda i usluga, predstavljaće jedan od najvažnijih segmenata crnogorske cjelogodišnje zdravstveno-turističke ponude, kojeg prate posebno dizajnirani turistički proizvodi prilagođeni za zdravstvene turiste i njihove pratioce“. Akcionim planom detaljno su razrađeni definisani operativni ciljevi za ostvarenje ove vizije, a to su: obezbjeđivanje strateškog okvira za razvoj zdravstvenog turizma, stvaranje kvalitativnih pretpostavki za međunarodnu konkurentnost i jačanje kapaciteta Instituta dr Simo Milošević, sistema edukacije i praćenje realizacije programa. Za svaki od specifičnih ciljeva definisani su prioriteti, u okviru kojih su izdvojene konkretne aktivnosti kao i indikatori rezultata. Ovaj program predstavlja primjer kako se jedna od inicijativa definisanih Strategijom može razviti u poseban program usmjeren na između ostalog i na implementaciju aktivnosti planiranih S3 Strategijom.

Jedan od problem veznih za oblast zdravstvenog turizma je bilo nepostojanje jasne definicije održivog i zdravstvenog turizma u zakonodavnom okviru Crne Gore, konkretnije Zakonu o turizmu i ugostiteljstvu i/ili Zakonu o zdravstvenoj zaštiti. Inovaciona radna grupa Odrzivi i zdravstveni turizam koja je radila na ovom prioritetu, uočila je ovaj problem i uputila konkretne predloge Ministarstvu zdravlja tokom trajanja javne rasprave Zakona o zdravstvenoj zastiti. Najznačajniji predlog se odnosio na potrebu za jasnim i preciznim definisanjem pojma zdravstvenog turizma, vodeći računa da nacionalna definicija zdravstvenog turizma bude u skladu sa definicijom međunarodnih institucija. Prema Nacrtu Zakona o zdravstvenoj zaštiti koji je ušao u dalju proceduru, dio predloga inovacione radne grupe je usvojen, i novi Zakon bi trebalo da sadrži definiciju zdravstvenog turizma. Zakon još nije usvojen u Skupštini, pa se finalni tekst Zakona može znati tek nakon Skupštinskog usvajanja. Bez obzira na to, ovo je primjer kako se angažovanjem i radom u inovacionim radnim grupama mogu inicirati značajne promjene i otkloniti problemi odnosno ranije neanticiparane barijere za implementaciju planiranih aktivnosti.

1. Aneks
   1. Okvirna pitanja za dubinske intervjue

**Relevantnost**

1. U kojoj mjeri su prioriteti, prioritetne oblasti, Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (S3) 2019-2024 i dalje relevantni?
2. Za koji od prioriteta smatrate da nije relevantan? Kojim ga prioritetom treba zamjeniti?
3. U kojoj mjeri je 5 strateških ciljeva Strategije i dalje relevantno?
4. U kojoj mjeri su relevantni operativni ciljevi Strategije (12 ciljeva)?
5. U kojoj mjeri ciljevi definisani u Strategiji odgovaraju postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima naučnog/obrazovnog/privrednog/nevladinog sektora u Crnoj Gori?
6. U kojoj mjeri su zainteresovane strane uključene u implementaciju Strategije?

**Koherentnost**

1. Do koje mjere postoji sinergija i međusobna veza između Strategije pametne specijalizacije i Operativnog plana i drugih dokumenata koje sprovodi Ministarstvo/Vlada u ovoj oblasti?
2. Postoji li usklađenost strateškog dokumenta s relevantnim EU okvirom za oblast pametne specijalizacije?
3. Da li su dokumenta na kojima Vlada trenutno radi u ovoj oblasti u skladu su Strateškim okvirom u oblasti pametne specijalizacije?
4. Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima u datoj oblasti politike?
5. Na koji način strategija stvara dodatnu vrijednost uz izbjegavanje dupliranja napora?

**Efektivnost**

1. Je li sprovođenje Strategije i pratećih akcionih planova teklo na osnovu planirane dinamike tokom posmatranog perioda?
2. U kojoj mjeri je **pet** ciljeva Strategije ostvareno?
3. U kojoj mjeri je 12 operativnih ciljeva Strategije ostvareno? Kada se može očekivati da budu ostvareni?
4. Koji su faktori najviše uticali na ostvarivanje ili neostvarivanje ciljeva (opisati prednosti koje podržavanju implementaciju i nedostatke koje ometaju implementaciju)?
5. Da li je i koliko dobro svaka aktivnost doprinijela ostvarivanju rezultata?
6. Do kojih je promjena (pozitivnih i negativnih) došlo?
7. U oblastima gdje je djelotvornost niska/visoka, koji koraci aktera su najviše doprinijeli visokoj djelotvornosti/nedovoljnom napretku (pokretačke snage/ograničavajuće snage)?

**Efikasnost**

1. Je li strategija realizovana na najefikasniji način u poređenju sa alternativama? U kojoj mjeri su troškovi srazmjerni postignutim dobrobitima?
2. Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju (da li je podsticala ili ometala sprovođenje strateškog dokumenta)?
3. Da li je potrebno dalje unapređenje u institucionalnog i organizacionoj strukturu za implementaciju?
4. Koji djelovi implementacione strukture su bili najmanje efiksani? Zbog čega? Na koji način je moguće riješiti pomenute probleme?

**Uticaj**

1. Koji su najveći dosadašnji rezultati sprovođenja strategije?Da li je i koju stvarnu razliku proizvela primjena strategija za korisnike?
2. Da li su rezultati Strategije doveli do organizacione promjene i učenja, na primjer: poboljšanja u organizacionoj efikasnosti i djelotvornosti; poboljšanja u politici; poboljšanja /povećanja političke svijesti ili podrške?
3. Kako je Strategija demonstrirala povećani kapacitet donosioca odluka (u smislu novih/usvojenih rješenja; usluga; proizvoda i procesa) za rješavanje sadašnjih izazova?
4. Šta bi bile najvjerovatnije posljedice ako bi se akivnosti iz Strategije obustavile ili napustile?

**Održivost**

1. Da li je vjerovatno da će Strategija proizvesti dugoročni i održiv (finansijski, institucionalno, itd.) uticaj na ciljne grupe i/ili kreatore politika?
2. Koliko su institucije zainteresovanih strana osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi?
3. Koliki je stepen održivosti kapaciteta institucija koje su prepoznate kao zainteresovane strane Strategijom?
4. Koliko su održive buduće mjere u pogledu finansiranja?
   1. Online upitnik za istraživanje

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| 1. **U kojoj mjeri je 5 strateških ciljeva Strategije i dalje relevantno za ovu prioritetnu oblast?** | | | |
|  | Relevantno | Nije relevantno | Ako nije relevantno navedite da li biste zamjenili nekim drugim ciljem I kojim |
| Strateški cilj 1: Poboljšanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti |  |  |  |
| Strateški cilj 2: Jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija |  |  |  |
| Strateški cilj 3: Poboljšanje saradnje u okviru sistema inovacija |  |  |  |
| Strateški cilj 4: Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru |  |  |  |
| Strateški cilj 5: Poboljšanje okvirnih uslova za inovativni ekosistem |  |  |  |
| 1. **U kojoj mjeri su relevantni operativni ciljevi Strategije (12 ciljeva)?** | | | |
|  | Relevantno | Nije relevantno | Ako nije relevantno navedite da li biste zamjenili nekim drugim ciljem I kojim |
| OPERATIVNI CILJ 1.1 Jačanje istraživačkih kapaciteta koji pripadaju fokusnim oblastima i tehnologijama identifikovanim u S3 |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 2.1 Jačanje S3 vještina |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 3.1 Jačanje saradnje aktera u sistemu inovacija sa fokusom na saradnju nauke i privrede |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 3.2 Jačanje inovacione infrastrukture |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 3.3 Unapređenje destinacionog menadžmenta i saradnje između ciljnih grupa u oblasti održivog i zdravstvenog turizma |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 4.1 Stvaranje uslova za uspostavljanje klaster inicijativa i njihovu transformaciju u održive klastere |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 4.2 Stimulisanje razvoja inovativnih startapova |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 4.3 Stimulisanje inovacionih aktivnosti MMSP |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 4.4 Jačanje međunarodne konkurentnosti MMSP |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 4.5. Snažnije povezivanje industrijskog razvoja sa S3 |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 5.1 Unapređenje implementacionog okvira za inovacije i S3 |  |  |  |
| OPERATIVNI CILJ 5.2 Promocija značaja inovacija sa fokusom na informisanje šire javnosti i privrede |  |  |  |
| 1. **U kojoj mjeri ciljevi definisani u Strategiji odgovaraju postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima sektora u Crnoj Gori?** | | | |
|  | Odgovaraju | Ne odgovaraju |  |
| Naučno istraživačkog sektora |  |  |  |
| Obrazovnog sektora |  |  |  |
| Privrednog sektora |  |  |  |
| Nevladinog sektora |  |  |  |
| 1. **U kojoj mjeri su zainteresovane strane do sada bile uključene u implementaciju Strategije?** | | | |
|  | Nisu uključene | Nedovoljno uključene | Dovoljno uključene |
| Naučno istraživačkog sektora |  |  |  |
| Obrazovni sektor |  |  |  |
| Privredni sektor |  |  |  |
| Nevladin sektor |  |  |  |
| 1. **Do koje mjere postoji sinergija i međusobna veza između Strategije pametne specijalizacije i Operativnog plana i drugih dokumenata koje sprovodi Vlada u ovoj prioritetnoj oblasti?** | | | |
|  | Ne postoji sinergija | Djelimična sinergija | Sinergija u potpunosti |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite u kojim oblastima treba pojačati sinergiju/vezu |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Postoji li usklađenost strateškog dokumenta s relevantnim EU okvirom za ovu prioritetnu oblast?** | | | |
|  | Ne postoji | Djelimično | U potpunosti |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ u kojim oblastima treba dalje usklađivanje |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Da li su dokumenta na kojima Vlada trenutno radi u ovoj prioritetnoj oblasti u skladu su Strateškim okvirom u oblasti pametne specijalizacije?** | | | |
|  | Da | Djelimično | Ne |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite dokumenta koja nisu u skladu |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima u datoj prioritetnoj oblasti politike?** | | | |
|  | Da | Djelimično | Ne |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite sa kojim akterima treba raditi na poboljšanju koordinacije |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Je li sprovođenje Strategije i pratećih akcionih planova teklo na osnovu planirane dinamike tokom posmatranog perioda?** | | | |
|  | Da | Ne |  |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“, koji su bili osnovni razlozi |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Koji su faktori najviše uticali na ostvarivanje ili neostvarivanje ciljeva (opisati prednosti koje podržavanju implementaciju i nedostatke koje ometaju implementaciju)?** | | | |
|  | Prednosti/nedostaci | | |
| Ostvarivanje |  | | |
| Neostvarivanje |  | | |
|  |  |  |  |
| 1. **Da li je i koliko dobro svaka realizovana aktivnost doprinijela ostvarivanju rezultata?** | | | |
|  | Jeste, u potpunosti | Jeste, djelimično | Nije |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „djelimično“ ili „nije „ |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **U oblastima gdje je djelotvornost niska/visoka, koji koraci aktera su najviše doprinijeli visokoj djelotvornosti/nedovoljnom napretku (pokretačke snage/ograničavajuće snage)?** | | | |
|  | **pokretačke snage/ograničavajuće snage** | | |
| Niska djelotvornost |  | | |
| Visoka djelotvornost |  | | |
|  |  |  |  |
| 1. **Je li strategija realizovana na najefikasniji način u poređenju sa alternativama?** | | | |
|  | Da | Ne |  |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne „ navedite koja bi alternativa bila efikasnija |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **U kojoj mjeri su troškovi srazmjerni postignutim dobrobitima?** | | | |
|  | Nimalo | Djelimično | U potpunosti |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju (da li je podsticala ili ometala sprovođenje strateškog dokumenta)?** | | | |
|  | Adekvatna | Djelimično | Nije adekvatna |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite koji djelovi strukture nisu bili adekvatni |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Da li je potrebno dalje unapređenje u institucionalnoj i organizacionoj strukturu za implementaciju?** | | | |
|  | Da | Ne |  |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „da“ u kojim oblastima treba raditi na unapređenju |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Koji su najveći dosadašnji rezultati sprovođenja strategije?Da li je i koju stvarnu razliku proizvela primjena strategija za korisnike?** | | | |
|  | Rezulat 1 | Rezultat 2 | Rezultat 3 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Da li su rezultati Strategije doveli do organizacione promjene i učenja, i to?** | | | |
|  | Da | Ne |  |
| Poboljšanja u organizacionoj efikasnosti i djelotvornosti vladinih institucija koje sprovode Strategiju |  |  |  |
| Poboljšanja u aktvnostima i efikasnosti aktera |  |  |  |
| Povećanja svijesti o problemima koje targetira strategija |  |  |  |
| Povećanju podrške akterima u prioritetnim oblastima |  |  |  |
| 1. **Da li je vjerovatno da će Strategija proizvesti dugoročni i održiv (finansijski, institucionalno, itd.) uticaj na ciljne grupe i/ili kreatore politika?** | | | |
|  | Da | Ne |  |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“ navedite zbog čega |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Koliko su institucije zainteresovanih strana osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi?** | | | |
|  | Nimalo | Djelimično | U potpunosti |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „nimalo“ ili „djelimično“ navedite koje institucije treba da rade na unapređenju |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Koliki je stepen održivosti kapaciteta institucija koje su prepoznate kao zainteresovane strane Strategijom?** | | | |
|  | Mali | Djelimičan | Veliki |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „djelimičan“ ili „mali“ u kojim institucijama je održivost problem |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 1. **Koliko su održive buduće mjere u pogledu finansiranja?** | | | |
|  | Jesu | Djelimično | Nijesu |
|  |  |  |  |
| Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite koje koje mjere nisu održive |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/> [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/06/Strategija-pametne-specijalizacije-Crne-Gore-2019-2024-.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/06/Izvjestaj-S3-s-AP-za-2019-2020.pdf> [↑](#footnote-ref-3)
4. <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/06/Operativni-pogram-za-implementaciju-strategije-pametne-specijalizacije-2021-2024-s-Akcionim-planom-2021-2022.pdf> [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://www.gov.me/dokumenta/63175132-e818-4275-982a-a15735a5991d> [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.gov.me/clanak/211705--obrazovan-savjet-za-inovacije-i-pametnu-specijalizaciju> [↑](#footnote-ref-6)
7. <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/11/Poslovnik-o-radu-Savjeta-za-inovacije-i-pametnu-specijalizaciju.pdf> [↑](#footnote-ref-7)
8. <https://www.gov.me/dokumenta/54336d53-335b-4811-91aa-7298bcacc991> [↑](#footnote-ref-8)
9. Trenutno se radi na finalizaciji novog strateškog dokumenta koji će obuhvatiti novi petogodišnji period [↑](#footnote-ref-9)
10. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/w/smart-specialisation-implementation-framework-for-the-eu-enlargement-and-neighbourhood-region> [↑](#footnote-ref-10)
11. <https://fondzainovacije.me/programi/podsticanje-inovacija-u-funkciji-energetske-efikasnosti-u-industriji/> [↑](#footnote-ref-11)
12. Službeni list CG br. 82/2020  [↑](#footnote-ref-12)