

## **I N F O R M A C I J A**

### **o zaključivanju Sporazuma o finansiranju između Ministarstva javne uprave Crne Gore i Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP)**

Reforma javne uprave i jačanje demokratskih institucija, kao jedan od najvažnijih preduslova za članstvo Crne Gore u Evropskoj uniji, opsežan je i izazovan proces, za koji su potrebne otporne i snažne institucije, sposobne da reformišu i optimizuju rad, dajući tako primjer cjelokupnoj javnoj upravi, na usluzi građanima. Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) od 2010. godine pruža podršku Vladi Crne Gore u ovom procesu, kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou.

UNDP Crnoj Gori pomaže u ostvarivanju ključnih reformi i putu ka pristupanju Evropskoj uniji. U partnerstvu sa Vladom Crne Gore, nevladinim organizacijama, opštinama i drugim akterima, fokusiraju se na rezultate u tri glavna područja, a to su demokratsko upravljanje, socijalna inkluzija i održivi razvoj. UNDP radi na unapređenju demokratskog društva i odgovornih institucija putem većeg učešća građana, izgradnji inkluzivnog društva sa jednakim mogućnostima za sve građane da ostvare svoj puni potencijal i promovisanju zelene budućnosti kroz transformaciju tržišta ka niskim emisijama, resursno efikasnoj i otpornoj ekonomiji.

Ministarstvo javne uprave i UNDP planiraju intenzivirati saradnju zaključivanjem Sporazuma o finansiranju između Ministarstva javne uprave Crne Gore i Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), koji treba omogućiti saradnju na realizaciji projekta "Efikasnija javna uprava u službi građana".

Potpisivanjem Sporazuma između Ministarstva javne uprave i UNDP-a i realizacijom Projekta „Efikasnija javna uprava u službi građana“, UNDP će podržati MJU u unapređenju internog poslovnog procesa, te jačanju komunikacijskih vještina i vještina upravljanja kvalitetom državnih službenika, dajući tako primjer cjelokupnoj javnoj upravi. Takođe, biće pružena podrška u razvoju normativnog okvira, neophodnog za efikasno funkcionisanje javnih institucija. Projekat će takođe podržati bolju komunikaciju između javne uprave i građana, poslovne zajednice i medija, kroz informisanje o svim važnim koracima organizovanja javne uprave u službi građana. Projekat će se fokusirati i na povećanu digitalnu efikasnost javne uprave koja služi građanima i privredi. Takođe, ovim Projektom će Ministarstvo javne uprave, kao nosilac procesa reforme javne uprave, unaprijediti procese rada unutar same organizacije, dok će zaposleni unaprijediti svoje vještine interne i eksterne komunikacije, kao i vještine upravljanja promjenama.

U skladu sa gore navedenim, za realizaciju projekta „Efikasnija javna uprava u službi građana“ potrebno je obezbjeđivanje finansijskih sredstava iz budžeta Crne Gore u ukupnom iznosu od 150.000 EUR od strane Ministarstva javne uprave. UNDP će se Sporazumom obavezati da će staviti na raspolaganje sufinansirajući doprinos u iznosu od 26.000 EUR. Obezbeđenje finansijskih sredstava od strane Ministarstva javne uprave će se sprovesti kroz dvije tranše. Prva tranša je septembar 2023. u iznosu od 75.000,00 EUR i druga tranša je 31. decembar 2023. u iznosu od 75.000,00 EUR.

Napominjemo da su sredstva za ovu namjenu obezbijeđena Zakonom o budžetu Crne Gore za tekuću fiskalnu godinu i to na potrošačkoj jedinici Ministarstvo javne uprave.

Sporazum o finansiranju je u prilogu ove Informacije.

**SPORAZUM O FINANSIRANJU IZMEĐU MINISTARSTVO JAVNE UPRAVE  
CRNE GORE I RAZVOJNOG PROGRAMA UJEDINJENIH NACIJA**

BUDUĆ I DA su se Ministarstvo javne uprave Crne Gore (u daljem tekstu „Ministarstvo i Program Ujedinjenih nacija za razvoj (u daljem tekstu „UNDP“) saglasili da sarađuju na realizaciji Projekta „Efikasnija javna uprava u službi građana“ (u daljem tekstu Projekat), kao doprinos reformi javne uprave u Crnoj Gori, kako je opisano u dokumentu Projekta, koji je naveden u Aneksu 1 ovog sporazuma, i dostavljen Ministarstvu u svrhu informisanja.

BUDUĆ I DA je Ministarstvo obavijestilo UNDP o svojoj spremnosti da doprinese fondovima (u daljem tekstu „doprinos“) UNDP-u na osnovu podjele troškova kako bi se povećala raspoloživa sredstva za Projekat;

BUDUĆ I DA će UNDP odrediti Implementacionog partnera za implementaciju svakog projekta koji se finansira iz doprinosa (u daljem tekstu „Partner za implementaciju“)

STOGA SAD, Ministarstvo i UNDP saglasni su kako slijedi:

**Član 1**

1. Ministarstvo će, na način iz stava 3. ovog člana, staviti na raspolaganje UNDP-u prilog od 150.000 EUR.
2. UNDP će se obavezati da će staviti na raspolaganje sufinansirajući doprinos u iznosu od 26.000 EUR.
3. Ministarstvo će, u skladu sa dolje navedenim rasporedom uplata, deponovati doprinos u Crnogorskoj komercijalnoj banci (CKB), korisniku RAZVOJNOG PROGRAMA UJEDINJENIH NACIJA (UNDP), broj bankovnog računa 510000000102164417.

**Datum plaćanja**

**Iznos (navedena valuta)**

30. septembar 2023.  
31. decembar 2023.

75.000,00 EUR  
75.000,00 EUR

4. Ministarstvo će obavijestiti UNDP o uplati doprinosa putem e-maila sa podacima o doznaci na registri.me@undp.org, sa sledećim podacima: referenca 11001246 Naziv Ministarstva, UNDP državna kancelarija, Projekat „Efikasnija javna uprava u službi građana“, referenca Ministarstva (ako je dostupna). Ove informacije takođe treba da budu uključene u savjete za bankovne doznake kada se sredstva doznaju UNDP-u.

5. Vrijednost plaćanja, ako je izvršena u valuti koja nije američki dolar, biće određena primjenom operativnog kursa Ujedinjenih nacija koji je na snazi na dan plaćanja. Ukoliko dođe do promjene operativnog kursa Ujedinjenih nacija prije nego što UNDP u potpunosti iskoristi isplatu, vrijednost bilansa sredstava koja su još uvijek zadržana u tom trenutku biće prilagođena u skladu sa tim. Ukoliko se u tom slučaju evidentira gubitak u vrijednosti stanja sredstava, UNDP će o tome obavijestiti Ministarstvo radi utvrđivanja da li bi Ministarstvo moglo obezbijediti dalje finansiranje. Ukoliko takvo dalje finansiranje nije dostupno, UNDP može smanjiti, suspendovati ili prekinuti pomoć koju treba pružiti Projektu.
6. Gore navedeni raspored uplata uzima u obzir uslov da se doprinosi plaćaju prije realizacije planiranih aktivnosti. Može se izmijeniti da bude u skladu sa napretkom realizacije projekta. UNDP neće apsorbovati bilo kakve gubitke (uključujući, ali ne ograničavajući se na fluktuacije kursa) u okviru Projekta. Strane priznaju i saglasne su da će svi gubici biti naplaćeni na teret Projekta.
7. Svi finansijski računi i izveštaji biće izraženi u američkim dolarima.
8. UNDP može prihvatiti doprinose u valuti koja nije američki dolar pod uslovom da je takva valuta u potpunosti konvertibilna ili lako upotrebljiva od strane UNDP-a i podložna odredbama stava 6. ovog člana. Svaka promjena valute doprinosa vrši se samo u dogovoru sa UNDP-om.

## **Član 2**

UNDP će sredstva iz člana 1 ovog sporazuma koristiti za sprovođenje aktivnosti definisanih Projektnim dokumentom.

## **Član 3**

1. U skladu sa odlukama i direktivama Izvršnog odbora UNDP-a, kako je navedeno u njegovoj Politici o povraćaju troškova iz drugih izvora, Doprinos će biti podložan povraćaju troškova za indirektno troškove koji nastaju u sjedištu UNDP-a i strukturama zemaljskih kancelarija pružajući usluge Opšteg upravljanja (GMS). Da bi se pokrili ovi GMS troškovi, na doprinos će se naplatiti naknada u iznosu od 3%. Osim toga, sve direktni troškovi sprovođenja, uključujući troškove implementacionog partnera, koji su nedvosmisleno povezani sa određenim projektima, će biti identifikovani u budžetu projekta prema relevantnoj liniji budžeta i snosiće ih projekat u skladu sa tim.
2. Zbir iznosa predviđenih budžetom za projekat, zajedno sa procijenjenim troškovima nadoknade povezanih usluga podrške, neće premašiti ukupne resurse koji su na raspolaganju projektu prema ovom sporazumu, kao i sredstva koja mogu biti dostupna projektu za troškove projekta i za troškove podrške u okviru drugih izvora finansiranja.

## **Član 4**

1. Doprinosom će upravljati UNDP u skladu sa propisima, pravilima, politikama i procedurama UNDP-a, primjenjujući svoje uobičajene postupke za izvršenje svojih projekata.

2. Upravljanje projektom i troškovi će biti regulisani propisima, pravilima, politikama i procedurama UNDP-a i, gdje je primjenjivo, propisima, pravilima, politikama i procedurama Implementacionog partnera.

### **Član 5**

1. Sprovođenje odgovornosti UNDP-a i Partner za implementaciju u skladu sa ovim Sporazumom i relevantnim dokumentom projekta zavisice od prijema doprinosa od strane UNDP-a u skladu sa rasporedom plaćanja utvrđenim u Članu 1, stavu 2, iznad. UNDP neće započeti sprovođenje aktivnosti prije nego što primi Doprinos ili prvu tranšu Doprinosa (šta god da je primjenjivo).
2. Ako se očekuju ili ostvaruju nepredviđeni porasti troškova ili obaveza (bilo zbog inflacionih faktora, fluktuacija deviznih kurseva ili nepredviđenih okolnosti), UNDP će pravovremeno Ministarstvu dostaviti dodatnu procjenu koja će pokazati dalje finansiranje koje će biti potrebno. Ministarstvo će se maksimalno potruditi da osigura dodatna potrebna sredstva za UNDP. Ako nije moguće obezbijediti dodatna sredstva, ugovorne strane će revidirati dokument projekta i prilagoditi se novonastaloj situaciji.
3. Ako Doprinos naveden u Članu 1, stavu 2, iznad, ne bude primljen u skladu sa rasporedom plaćanja, UNDP može smanjiti, obustaviti ili okončati pomoć Projektu u skladu sa ovim Sporazumom.

### **Član 6**

Vlasništvo nad opremom, materijalom i drugom imovinom koja je finansirana iz doprinosa biće preneseno na Ministarstvo najkasnije tri mjeseca nakon završetka projekta. Pitanja vezana za prenos vlasništva od strane UNDP-a će se odrediti u skladu sa relevantnim politikama i procedurama UNDP-a.

### **Član 7**

Doprinos će isključivo biti podvrgnut internim i eksternim postupcima revizije predviđenim finansijskim propisima, pravilima, politikama i procedurama UNDP-a.

### **Član 8**

UNDP će na zahtjev Ministarstva dostaviti finansijske i druge izvještaje pripremljene u skladu sa procedurama izvještavanja UNDP-a.

### **Član 9**

1. UNDP će obavijestiti Ministarstvo kada sve aktivnosti vezane za Projekt budu završene u skladu sa Prodoc-om.

2. Bez obzira na završetak svih aktivnosti vezanih za Projekt, UNDP će nastaviti zadržavati neiskorišćena sredstva iz Doprinosa sve dok se ne ispune sve obaveze i odgovornosti koje su nastale tokom sprovođenja aktivnosti finansiranih iz doprinosa, i dok se te aktivnosti ne privedu kraju na odgovarajući način.
3. Ukoliko neiskorišćena sredstva budu nedovoljna da ispune takve obaveze i odgovornosti, UNDP će obavijestiti Ministarstvo i konsultovati se sa Ministarstvom o načinu na koji će takve obaveze i odgovornosti biti ispunjene.
4. U slučajevima kada se Projekt završi u skladu sa dokumentom projekta, sredstva ispod 5.000 USD (pet hiljada američkih dolara) koja ostanu neiskorišćena nakon što se ispune sve obaveze i odgovornosti, automatski će biti preusmjerena Ministarstvu. Sredstva iznad 5.000 USD (pet hiljada američkih dolara) koja ostanu neiskorišćena nakon što se ispune sve obaveze i odgovornosti, biće preusmjerena od strane UNDP-a nakon konsultacija sa Ministarstvom.

### **Član 10**

Strane se slažu da je važno preduzeti sve neophodne mjere opreza kako bi se izbjegle koruptivne prakse. U tu svrhu, UNDP će održavati standarde ponašanja kojima će regulisati rad svog osoblja, uključujući koruptivne prakse u vezi sa dodjelom i upravljanjem ugovora, donacija ili drugih povlastica, kako je utvrđeno u Pravilima i propisima o osoblju Ujedinjenih nacija, Finansijskim pravilima i propisima UNDP-a i Priručniku za nabavku UNDP-a.

### **Član 11**

U skladu sa brojnim rezolucijama Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija, uključujući S/RES/1269 (1999), S/RES 1368 (2001) i S/RES/1373 (2001), kako Donator tako i UNDP čvrsto su posvećeni međunarodnoj borbi protiv terorizma, posebno protiv finansiranja terorizma. Politika UNDP-a je da nastoji osigurati da nijedna od njenih sredstava nije korišćena, direktno ili indirektno, za pružanje podrške pojedincima ili entitetima povezanim sa terorizmom. U skladu sa ovom politikom, UNDP se obavezuje da će uložiti razumne napore kako bi se osiguralo da nijedna od sredstava Donatora koja su obezbijeđena ovim Sporazumom ne budu korišćena za pružanje podrške pojedincima ili entitetima povezanim sa terorizmom.

### **Član 12**

1. Nakon što su se obavile konsultacije između dvije Strane ovog Sporazuma i pod uslovom da su sredstva iz Doprinosa već primljena, zajedno sa drugim sredstvima dostupnim za Projekat, dovoljna za ispunjenje svih obaveza i odgovornosti nastalih tokom sprovođenja Projekta, ovaj Sporazum može biti raskinut od strane UNDP-a ili od strane Ministarstva. Sporazum će prestati da važi trideset dana nakon što je bilo koja od Strana obavijestila drugu Stranu u pisanom obliku o svojoj odluci da raskine Sporazum.

2. Ukoliko neiskorišćeni doprinos, zajedno sa drugim sredstvima dostupnim za Projekat, nije dovoljan da ispuni takve obaveze i odgovornosti, UNDP će obavijestiti Ministarstvo i konsultovati se sa Ministarstvom o načinu na koji će takve obaveze i odgovornosti biti ispunjene.
3. Bez obzira na raskid ovog Sporazuma, UNDP će nastaviti zadržavati neiskorišćena sredstva sve dok se ne ispune sve obaveze i odgovornosti nastale tokom sprovođenja aktivnosti finansiranih iz doprinosa, i dok se te aktivnosti ne privedu kraju na odgovarajući način.
4. U slučajevima kada je ovaj Sporazum raskinut prije završetka Projekta, sredstva ispod 5.000 USD (pet hiljada američkih dolara) koja ostanu neiskorišćena nakon što se ispune sve obaveze i odgovornosti, automatski će biti preusmjerena Ministarstvu. Sredstva iznad 5.000 USD (pet hiljada američkih dolara) koja ostanu neiskorišćena nakon što se ispune sve obaveze i odgovornosti, biće preusmjerena od strane UNDP-a nakon konsultacija sa Ministarstvom.

### Član 13

Sva obavještenja ili korespondencija između Ministarstva i UNDP-a će biti adresirana na sljedeći način: (navesti adresu za korespondenciju).

(a) Ministarstvu javne uprave:

Adresa:  
Ministarstvo javne uprave Crne Gore  
Rimski trg br. 45  
81000 Podgorica  
Crna Gora

(b) Po prijemu sredstava, UNDP će poslati elektronski priznanicu na email adresu Ministarstva koja je navedena ispod, kao potvrdu da su uplaćena sredstva primljena od strane UNDP-a.

Email adresa Ministarstva: [kabinet@mju.gov.me](mailto:kabinet@mju.gov.me)

Napomena: Ministru javne uprave

(c) UNDP-u:

Adresa:  
Program Ujedinjenih nacija za razvoj  
UN Eco Building, Stanka Dragojevića bb, Podgorica  
Email adresa: [registry.me@undp.org](mailto:registry.me@undp.org)

Napomena: Stalni predstavnik UNDP-a

## Član 14

Ovaj Sporazum stupa na snagu njegovim potpisivanjem, od strane strana koje ga potpisuju, na dan posljednjeg potpisa.

U SVJEDOČANSTVO ČEGA, ovlašćena lica ovjereni potpisuju ovaj Sporazum na engleskom i crnogorskom jeziku u dva primjerka.

Za Ministarstvo javne uprave:

Za UNDP:

Ime: mr Marash Dukaj

Ime: gđa. Ekaterina Paniklova

Titula: Ministar

Titula: Stalna predstavica

Datum:

Datum:

Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP)

**PROJEKTNI DOKUMENT****Crna Gora****Naziv projekta:** Efikasnija javna uprava u službi građana**Broj projekta:****Partner za implementaciju:** UNDP CO Crna Gora**Datum početka:** 1. septembar 2023 **Datum završetka:** 31. decembar 2024**Datum sastanka LPAC-a:****Kratak opis***Ukratko opišite ukupan razvojni izazov i očekivane rezultate projekta.*

U cilju stvaranja ambijenta za efikasnu komunikaciju između građana i javne uprave, Projekat će izgraditi kapacitete Ministarstva javne uprave (MJU) kao ključne institucije u koordinaciji reforme javne uprave. Projekat će se fokusirati na dva rezultata:

1) standardizovanje funkcionisanja javnih institucija, koje su dio uprave bez normativnog okvira, i unapređenje institucionalnih kapaciteta MJU, kao koordinacionog tijela reforme javne uprave, što se ogleda u **Rezultatu 1 – Povećana efikasnost kroz standardizovano funkcionisanje javne uprave.**

2) standardizacija e-usluga usmjerenih na čovjeka i dalji razvoj digitalnih vještina građana i privrede, što se ogleda u **Rezultatu 2 – Povećana digitalna efikasnost javne uprave koja služi građanima i privredi.**

<p>Doprinosni ishod (UNSDCF, CPD, RPD):</p> <p>Do 2027. godine, svi ljudi, posebno osjetljivi ljudi, imaju koristi od poboljšane društvene kohezije, većeg ostvarivanja ljudskih prava, vladavine prava i rodno odgovornih institucija</p> <p>Indikativni rezultat(i) sa oznakom pola: GEN 1</p>
--

<b>Ukupno potrebni resursi:</b>	189,094 USD <sup>1</sup>	
<b>Ukupno dodijeljeni resursi:</b>	<b>UNDP TRAC:</b>	27,934 USD
	<b>Donator:</b>	
	<b>Vlada :</b>	161,160 USD
	<b>U nature :</b>	
<b>Nefinansirano:</b>		

Saglasni (potpisi):

Vlada Crne Gore	UNDP	Implementacioni partner
Potpis:	Potpis:	Potpis:
Datum:	Datum:	Datum:



## I. RAZVOJNI IZAZOV (1/4 STRANICE – PREPORUČENO 2 STRANICE)

Reforma javne uprave (PAR) i jačanje demokratskih institucija, pored vladavine prava i ekonomskog upravljanja, jedan je od ključnih stubova u procesu proširenja Evropske unije (EU). Izvještaj EU o Crnoj Gori za 2022. navodi: Sve u svemu, iako je Crna Gora napravila unapređenja u oblasti digitalizacije usluga, napredak u pružanju javnih usluga je i dalje spor. Nedostajalo je jasno vođstvo za razvoj javnih usluga. Administrativni postupci su ostali birokratski i komplikovani, a tokom izvještajnog perioda nije bilo dokaza o radu na implementaciji zakona sa Zakonom o upravnom postupku tokom izvještajnog perioda.

Nedavne reorganizacije u javnoj upravi dovele su do značajnih kadrovskih promjena, kao i na višim nivoima, ugrožavajući kapacitet Crne Gore da zadrži iskusne službenike u pitanjima vezanim za pristupanje EU u mnogim sektorima. Prema preporukama datim u završnom izvještaju o implementaciji prethodne Strategije reforme javne uprave (RJU) za period od 2016. do 2020. godine, neka pitanja su i dalje izazovna i kojima bi se trebalo baviti u budućoj reformi javne uprave. Takva pitanja se tiču ulaganja u depolitizaciju i institucionalizaciju sistema zasnovanog na zaslugama u javnoj upravi, ulaganja u optimizaciju, jačanje strukture MJU radi optimizacije pružanja jačih, integrisanih rezultata, ulaganja u jaču promociju rezultata i zagovaranja javne uprave uopšte i uključivanja građana i NVO u proces razvoja javnih politika.

Ovi izazovi su odrađeni u novoj Strategiji RJU 2022-2026, koja se fokusira na **profesionalnu javnu upravu** koja pruža **kvalitetne usluge krajnjim korisnicima** i ima adekvatne kapacitete za pridruživanje Evropskoj uniji. Cilj je **uspostavljanje standarda** na svim nivoima funkcionisanja javne uprave, razvoja i sprovođenja javnih politika, kadrovskog planiranja, upravljanja kadrovima i registra državnih službenika, standarda kvaliteta u pružanju usluga, te funkcionisanja javne uprave u cjelini. Pored Strategije reforme javne uprave 2022-2026, ovu reformu podstiče i Strategija digitalne transformacije 2022-2026.

Projekat će se fokusirati na standardizaciju funkcionisanja javnih institucija u kojima nedostaje normativni okvir. Drugo, Projekat će olakšati institucionalne kapacitete MJU, kao koordinacionog tijela reforme javne uprave. Fokus će biti stavljen na nedostatke identifikovane od strane MJU po ovom pitanju, odnosno na izgradnju kapaciteta MJU za upoznavanje sa radom i procedurama novozaposlenih, kao i na jačanje kapaciteta sadašnjih državnih službenika za efikasan rad. Ove intervencije se ogledaju u **rezultatu 1 – Povećana efikasnost kroz standardizovano funkcionisanje javne uprave.**

Projekat će podržati standardizaciju e-usluga usmjerenih na korisnike i dalji razvoj digitalnih vještina građana i privrede. Istraživanje o potrebama i mogućnostima za digitalnim vještinama, koje je sproveo UNDP u Crnoj Gori, ukazuje da "posebnu pažnju treba posvetiti tome da se niko ne zapostavi i razvijanju digitalnih vještina grupa koje možda nisu imale pristup takvoj obuci, uključujući : žene, nezaposlene, ljude koji žive u ruralnim sredinama, osobe sa invaliditetom, izbjeglice i starije, kako bi se izbjegla podjela u novoj digitalnoj ekonomiji".

Što se tiče digitalnih vještina i stavova građana o IKT-u, u istraživačkom radu "IKT kao pokretač daljeg razvoja Crne Gore" navodi se da skoro dvije petine građana (38%) nema dovoljan nivo digitalnih vještina za korišćenje interneta, odnosno da su digitalno potpuno nepismeni (22%) ili posjeduju samo najosnovnije internet vještine (16%). S druge strane, nešto više od trećine građana (36%) procenjuje da ima dovoljno vještina da na Internetu, uglavnom ili potpuno, sa lakoćom ostvare ono što žele. Konačno, otprilike svaki četvrti građanin (26%) svoje vještine ocenjuje samo umjereno.

Ova intervencija će se fokusirati na građane i žene preduzetnice jer žene čine 51% stanovništva Crne Gore, ali još uvijek nisu dovoljno zastupljene u ekonomskom životu. U poređenju sa podacima iz 2011. godine, kada je bilo samo 9,6% žena vlasnica biznisa, primjetan je porast broja žena u preduzetništvu, i sada je 23% žena vlasnica mikro, malih i srednjih preduzeća, dok su 32% njih preduzetnice. Pomenuti prosjek je i dalje ispod svjetskog i evropskog, gde je zastupljeno preko 30% vlasnika preduzeća. Za unapređenje ženskog preduzetništva potrebna je bolja i kontinuirana institucionalna podrška. Analiza potreba žena u biznisu i

potencijalnih preduzetnica, koju je UNDP sproveo u cilju kreiranja digitalne platforme [vzv.zenskibiznis.me](http://vzv.zenskibiznis.me), pokazala je da je edukacija izuzetno važna za žene vlasnice biznisa i da su spremne da se kontinuirano usavršavaju. Najčešći otežavajući faktor za neučestvovanje u obukama su ograničenja u finansijskom segmentu, zatim nedostatak vremena, relevantnost obuke, loš kvalitet i na kraju nedostatak informacija o dostupnim kursevima/obukama.

Ove intervencije će se odraziti u **rezultatu 2 – Povećana digitalna efikasnost javne uprave koja služi građanima i privredi.**

---

#### STRATEGIJA (1/2 STRANE-PREPORUČENO 3 STRANE)

Reforma javne uprave, kao preduslov za članstvo Crne Gore u Evropskoj uniji, je opširan i izazovan proces, za koji su potrebne otpornije institucije, sposobne da reformišu i optimizuju rad, dajući primjer državnoj upravi, na usluzi građanima. UNDP od 2010. godine pruža veliku podršku Vladi Crne Gore u ovom procesu, kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou. U skorije vreme, UNDP je u partnerstvu sa EU blisko saradivao sa Ministarstvom javne uprave (MJU) u implementaciji Nacionalnog plana optimizacije 2018-2020. na lokalnom nivou. Ova inicijativa se fokusirala na podršku opštinske vlasti i jačanju ljudskih resursa u implementaciji opštinskih normi, u cilju jačanja lokalne saradnje na lokalnom nivou, okvir za zapošljavanje državnih službenika i lokalnih samouprava i podsticanje uspostavljanja međuopštinske saradnje.

Pored toga, UNDP je, takođe uz sredstva EU, podržao MJU u nadogradnji Jedinstvenog informacionog sistema za razmjenu podataka među državnim registrima koji omogućavaju nesmetan razvoj elektronskih servisa za građane i privredu, kraće administrativne procedure, brže i efikasnije poslovanje. Ovo je doprinjelo digitalnoj agendi, fokusirajući se na kompatibilnost sistema javne uprave i infrastrukture digitalnog upravljanja i razmjene podataka.

Prema Srednjoročnoj evaluaciji Strategije RJU 2016-2020, ulaganje u normativni okvir bilo je najefikasnije za reformu, uz koordinaciju i planiranje politike. Zapošljavanje zasnovano na zaslugama i optimizacija javne uprave i dalje je izazovno i slabo. Na primjer, optimizacija je shvaćena na veoma linearan način, fokusirajući se na mjerenje rezova u javnoj upravi kao indikator uspjeha u smislu optimizacije. Ovaj pristup nije bio od koristi, jer se pokazalo da je nerealan i uglavnom kontraproduktivan. Nova Strategija RJU 2022-2026 definiše optimizaciju u smislu standardizacije poslovnih procesa u cilju usklađivanja kvaliteta usluga koje pruža javna uprava sa potrebama korisnika.

Kroz ovu inicijativu, UNDP će podržati MJU u unapređenju internog poslovnog procesa, te jačanju komunikacijskih vještina i vještina upravljanja kvalitetom državnih službenika, dajući tako primjer cijeloj javnoj upravi. Takođe, biće pružena podrška u razvoju normativnog okvira, neophodnog za efikasno funkcionisanje javnih institucija. Srednjoročna evaluacija prethodne Strategije RJU preporučila je nastavak promocije postignutih rezultata i zagovaranje reforme javne uprave u svim sektorima. Projekat će podržati čvršću komunikaciju između javne uprave i građana, poslovne zajednice i medija, kroz informisanje ovih stranaka o svim važnim koracima organizovanja javne uprave u službi građana.

Rezultati i partnerstva (preporučuje se 1,5 - 5 stranica)

#### ***Očekivani rezultati***

#### **Rezultat 1: Povećana efikasnost kroz standardizovano funkcionisanje javne uprave**

Rezultat će se baviti normativnom standardizacijom javne uprave kroz unapređenje pravnog okvira za javne institucije, kao i stvaranje ambijenta za efikasnu komunikaciju između građana i javne uprave. Ministarstvo javne uprave, kao nosilac procesa reforme javne uprave, mora da unaprijedi procese rada unutar samog

Ministarstva, dok zaposleni u Ministarstvu treba da unaprijede svoje vještine interne i eksterne komunikacije, kao i vještine upravljanja promjenama.

## **A1. Unapređenje pravnog okvira za funkcionisanje javnih institucija u Crnoj Gori**

Sistem javnih institucija u Crnoj Gori je veoma složen. Javne ustanove se osnivaju na centralnom i lokalnom nivou i obuhvataju oblike organizovanja i pružanja javnih usluga građanima i pravnim licima u oblasti društvenih djelatnosti (zdravstvo, obrazovanje, kultura, sport, socijalna i dječija zaštita, penzijsko i invalidsko osiguranje i dr.). Crna Gora nema Zakon o javnim ustanovama, kao što to imaju susjedne zemlje, već je djelimično uređena „sektorskim zakonima“. Strategija RJU 2022-2026 daje prioritet izradi Zakona o javnim ustanovama, a Projekat će podržati proces prikupljanjem uporednih iskustava i prakse u ovoj oblasti, što će biti dio Analiza izazova, nedostataka i preporuka za razvoj ovog normativnog okvira za javne institucije u Crnoj Gori. Učenje iz iskustava drugih zemalja će takođe biti olakšano kroz ovu aktivnost.

### **A 1.2: Izrada metodologije za jedinstveno izvještavanje u javnoj upravi**

Iako su državni organi dužni da pripremaju godišnje planove i izveštavaju o njihovoj realizaciji, ne postoje standardizovane smjernice za njihovu izradu. Projekat će podržati razvoj Metodologije za jedinstveno izvještavanje u javnoj upravi, čime će se povećati transparentnost i odgovornost javne uprave. Ova aktivnost je reflektovana u Strategiji RJU 2022-2026, kroz Strateški cilj 1 - Rad organizacije javne uprave orijentisan prema građanima kao i Operativni cilj 1 - Funkcionalna javna uprava sa efektivnim nadzorom nad njenim radom i primjenom koncepta odgovornosti upravljanja.

### **A 1.3 Povećanje dostupnosti i kvaliteta podataka i poboljšanje institucionalne memorije javne uprave**

Projekat će podržati Ministarstvo javne uprave i Uprava za ljudske resurse u analizi podataka prikupljenih i proizvedenih u skladu sa djelokrugom rada ovih institucija, nakon čega će podaci biti sistematizovani radi efikasnije organizacije rada i izvještavanja. Potrebno je simulirati važne podatke koji nedostaju i povećati dostupnost podataka u posjedu MJU i Upravi za ljudske resurse. Ova aktivnost će podržati jačanje institucionalne memorije ova 2 organa, odnosno izradi Priručnika za uvođenje u radni odnos za novozaposlene u MJU i Upravi za ljudske resurse, koji bi se mogao koristiti kao uzorak za Priručnike za uvođenje u rad u sistemu javne uprave. Ova aktivnost bi trebalo da rezultira unapređenjem internih procedura za dvije institucije.

### **A 1.4: Unapređenje interne i eksterne komunikacije u MJU**

Projekat će podržati internu i eksternu komunikaciju MJU i Uprave za ljudske resurse, jačanjem saradnje javne uprave sa medijima, sa građanima i poslovnom zajednicom/preduzetnicima. Uključivanje ovih aktera treba da ima za cilj bolje informisanje javnosti o važnim koracima u uspostavljanju sistema organizacije javne uprave koji će biti zasnovan na stvarnim potrebama građana. Takođe je potrebno pozabaviti se boljom koordinacijom donatorske podrške u oblasti reforme javne uprave.

Ministarstvo javne uprave od 2017. godine organizuje obilježavanje Dana javnih službi UN, 23. juna. Dan javnih službi UN slavi vrijednost i vrlinu javnog služenja zajednici; ističe doprinos javnih službi u procesu razvoja; prepoznaje rad državnih službenika, a mlade podstiče na karijeru u javnom sektoru. Da bi se podstakla prepoznatljivost Dana i vrijednosti javne službe, Ministarstvo je uvelo nagrade za državne službenike. Projekat će podržati razvoj transparentnije procedure i kriterijuma za izbor kandidata za ovu nagradu.

## Rezultat 2: Povećana digitalna efikasnost javne uprave koja služi građanima i preduzećima

### A 2.1: Organizacija IKT treninga za građane i privredu

Obuka o razvoju digitalnih vještina je osnovno obrazovanje koje treba ponuditi nezaposlenim licima jer su ove vještine potrebne na mnogim radnim mjestima. Realizaciju obuke za nezaposlene realizuje Zavod za zapošljavanje preko organizatora obrazovanja odraslih. Naime, prema Zakonu o obrazovanju odraslih, ova oblast je sastavni dio nacionalnog obrazovnog sistema. Licencirani pružaoci usluga obrazovanja odraslih nude stručnu obuku, programe za unapređenje ključnih kompetencija, uključujući digitalne vještine i kompetencije, kao i posebne programe stručnog osposobljavanja i profesionalnog i ličnog razvoja. Do danas, digitalne vještine su i dalje nedovoljno razvijene u kontinuiranom stručnom obrazovanju i u tom smislu je neophodno proširiti broj obuka, unaprijediti planove i stimulisati nezaposlene da se prekvalifikovaju. Već na provajdera profesionalnog obrazovanja navodi nedostatak licencirane nastave kao glavnu prepreku digitalnom i onlajn učenju.

S obzirom na izražen problem kvalitativnog i kvantitativnog nedostatka IT kadrova, Privredna komora je sproveda istraživanje deficitarnih informatičkih zanimanja u 2020. godini. Rezultati istraživanja ukazuju na veliko nezadovoljstvo poslodavaca digitalnim kompetencijama zaposlenih, dok, s druge strane, zaposleni smatraju da je nivo njihovih digitalnih kompetencija sasvim dovoljan za obavljanje radnog zadatka. Ovo ukazuje na nedostatak znanja o digitalnim alatima i kako oni mogu povećati efikasnost, efektivnost i produktivnost.

Da bi građani imali priliku da pohađaju adekvatnu obuku kroz koju će steći potreban nivo znanja i vještina za zapošljavanje, potrebno je izvršiti analizu ponude koja postoji na strani organizatora obrazovanja odraslih i inicirati akreditaciju novih na osnovu procjene potreba. Da bi se stvorili uslovi za potencijalno novo zapošljavanje, bilo bi neophodno organizovati obuke digitalnih vještina po mjeri za rodno uravnoteženu ciljnu publiku.

### A 2.2: Razvoj metodologije za standardizaciju i razvoj korisnički orijentisanih e-usluga na centralnom i lokalnom nivou

Čak jedna trećina građana Crne Gore nikada nije čula za elektronske usluge (33%), dok je nešto više od dvije petine čulo za pojam „elektronske usluge“, ali o njima ne zna gotovo ništa (45%) (Grafikon 10). Samo jedna petina smatra da je uglavnom upoznata sa elektronskim uslugama (19%), dok samo 3 od 100 građana (3%) navodi da je u potpunosti upoznato sa takvim uslugama. Mlađe osobe (18-44 godine), oni sa visokim obrazovanjem, oni koji su zaposleni i studenti, oni sa višim primanjima, kao i oni koji svakodnevno koriste internet, češće su upoznati sa elektronskim uslugama. S druge strane, osobe starije od 45 godina, one sa nižim obrazovanjem, koje žive na sjeveru Crne Gore i u ruralnim područjima, češće odgovaraju da nikada nisu čule za elektronske usluge. Očekivano, u ovu grupu spadaju lica koja nemaju mogućnost da koriste internet kod kuće, kao i oni koji internet nikada ne koriste ili ga rijetko koriste.

Kako je naznačeno u Strategiji digitalne transformacije 2022-2026, a na osnovu analize najboljih praksi i svih identifikovanih nedostataka u procesu procjene pravnog i institucionalnog okvira za e-usluge, biće kreiran i prezentovan Vladi Crne Gore jedinstveni vodič za razvoj, upravljanje i održavanje elektronskih servisa orijentisan na građane. Ova Metodologija za standardizaciju i razvoj korisnički orijentisanih e-usluga biće relevantna i za centralni i za lokalni nivo, i trebalo bi da bude obavezna kako bi se obezbijedio jedinstven

proces digitalizacije usluga javne uprave. Na osnovu jedinstvenog metodološkog pristupa, javna uprava će imati jasno definisane korake u kreiranju e-usluga i obezbjeđivanju njihove dostupnosti na novom portalu e-Uprave koji će služiti kao glavna tačka u pružanju elektronskih usluga građanima i privredi. Metodologija treba da prikaže obaveze prema Zakonu o elektronskoj upravi i funkcionalnosti novog portala i drugih zajedničkih digitalnih sistema koji regulišu onlajn identifikaciju i onlajn plaćanje administrativnih taksi.

#### ***Resursi potrebni za postizanje očekivanih rezultata***

Za efikasnu implementaciju ovog Projekta, UNDP će formirati projektni tim koji će se sastojati od: menadžera projekta, koji radi na pola radnog vremena (40%) i projektnog asistenta koji radi na pola radnog vremena (10%).

Postoje tri vrste troškova koji se odnose na upravljanje i administraciju projekta koji su uključeni u troškove upravljanja projektom

- Troškovi upravljanja
- Opšti troškovi

**Troškovi upravljanja** će uključivati osoblje koje upravlja implementacijom projekta i u tom smislu izvršava zadatke koji se direktno mogu pripisati implementaciji Projekta. Naknade osoblja će se naplaćivati kroz troškove projekta za utrošeno vrijeme koje se može direktno pripisati implementaciji Projekta.

Predviđeno je da se **osnovni projektni tim** sastoji od dva člana osoblja: menadžera projekta, koji radi na pola radnog vremena (40%) i projektnog asistenta koji radi na pola radnog vremena (10%).

#### ***Partnerstvo***

Predloženi projekat je osmišljen kroz konsultativni proces sa Ministarstvom javne uprave, korisnikom, i biće sproveden u bliskoj saradnji sa korisnikom i drugim uključenim akterima. S obzirom na opisane projektne aktivnosti, neophodna je bliska saradnja sa Ministarstvom javne uprave i Upravom za ljudske resurse. Potpuna dostupnost svih zainteresovanih strana, prvenstveno glavnog korisnika – MJU je ključna za uspješnu implementaciju svih projektnih aktivnosti, a samim tim i postizanje ciljeva projekta.

#### ***Rizici i pretpostavke***

<b>Rizici</b>	<b>Uticaj</b>	<b>Vjerovatnoća</b>	<b>Mjere ublažavanja</b>
Kašnjenja u implementaciji zbog promjene političke situacije i fluktuacije vladinih zvaničnika	H	H	Kroz početne konsultacije na visokom nivou sa ključnim vladinim kolegama, UNDP će uložiti dalje napore da dobije posvećenost
Kašnjenja u implementaciji projekta zbog promjene fokusa i deprioritizacije reformskih	M	H	UNDP će blisko sarađivati na izgradnji posvećenosti svih uključenih institucionalnih aktera od početka implementacije projekta

napora u odnosu na druge prioritete			
Otpor pojedinaca ili institucija da implementiraju nove i inovativne pristupe	M	M	UNDP će raditi sa institucijama i omogućiti dijalog i izgraditi kapacitete kroz tehničku pomoć.
Nedovoljne vještine i znanja u institucijama javnog sektora za podršku implementaciji projektnih aktivnosti	M	M	Projekat će ponuditi tehničku pomoć po mjeri državnim službenicima.

### ***Uključivanje zainteresovanih strana***

Za potrebe ovog projekta, ciljne grupe za ovu projektnu intervenciju su široko kategorisane u dvije ključne grupe:

- a) Ključne zainteresovane strane i
- b) Krajnji korisnici

Ključne zainteresovane strane:

- Ministarstvo javne uprave
- Uprava za ljudske resurse
- Zavod za zapošljavanje
- Mediji

Krajnji korisnici:

- Državni službenici i namještenici u državnoj upravi
- Građani
- Privreda.

Ključne zainteresovane strane će biti redovno uključene i informisane o planiranim aktivnostima, njihovim obavezama i rezultatima projekta. Krajnji korisnici će biti informisani o glavnim ciljevima, napretku i ishodima projekta, na način koji će jasno saopštiti kako će projekat poboljšati pružanje usluga i koristiti njihovom svakodnevnom životu. Pored ove dvije glavne kategorije ciljnih grupa, projekat će komunicirati sa još jednom grupom: razvojnom zajednicom i donatorima koji podržavaju reformu javne uprave.

### ***Jug-Jug i trouglasta saradnja (SSC/TrC) South-South and Triangular Cooperation (SSC/TrC)***

Metodologija za nagrađivanje državnih službenika koja će biti razvijena u okviru projekta mogla bi se replicirati u različitim upravama koje još nemaju razvijeni i u upotrebi ovaj konkretni dokument.

### ***Digitalna rješenja***

Sve platforme razvijene ili nadograđene kroz Projekat biće pouzdane i sigurne, pažljivo dizajnirane kako bi se osigurala interoperabilnost. Ove platforme će biti napravljene tako da omogućavaju i promjene tokom vremena, u skladu sa potrebama korisnika, kao i budućim tehnološkim razvojem. Svi izvorni kodovi i tehničke specifikacije razvijenih sistema i portala biće dostavljeni MJU. Upotreba digitalnih platformi i digitalnih tehnologija dizajniranih na način prilagođen korisniku doprineće široj i češćoj upotrebi alata za učešće javnosti, što će zauzvrat dovesti do boljeg i inkluzivnijeg kreiranja politike.

### **Znanje**

U okviru projekta biće izrađen veliki broj dokumenata. Što se tiče aktivnosti izgradnje kapaciteta, biće napravljen plan za svaku aktivnost izgradnje kapaciteta, kao i izveštaji i evaluacija kao nastavak, koji će sadržati naučene lekcije i služiti kao smjernice za slične buduće projekte. Pored toga, različita uputstva i metodološki priručnici (vodič za upravljanje institucionalnom memorijom, metodologija za nagrađivanje državnih službenika, koji će služiti kao vodič za državne službenike. Oni će predstavljati korisne alate znanja za zainteresovane zaposlene.

### **Održivost i povećanje**

Očekivani uticaj Projekta će biti višestruk. Sama Vlada i MJU su posvećeni ispunjenju ciljeva, koji daju opštu perspektivu održivosti ovog projekta. Ovaj projekat služi kao katalizator i osiguravač kvaliteta procesa na koji se vlada već obavezala. Održivost će biti osigurana kroz komponentu izgradnje kapaciteta koja ima za cilj da MJU koordinira i vodi reformu javne uprave i kapacitete drugih organa da pruže podršku u ovom pogledu. Element izgradnje kapaciteta projekta obuhvatiće i lokalni i državni nivo, a poboljšane vještine i znanja će zauzvrat pozitivno uticati na inicijative za reformu javne uprave nakon trajanja projekta. Razvijena dokumenta će biti pažljivo dizajnirana i planirana imajući u vidu dugoročne potrebe sistema, čineći ih dugoročno relevantnim.

---

### **UPRAVLJANJE PROJEKTOM (1/2 STRANE - 2 STRANE PREPORUČENE)**

#### ***Isplativost i efikasnost***

UNDP već ima iskustva u realizaciji projekata sličnog obima i prirode u oblasti reforme javne uprave. U UNDP-u postoji institucionalno znanje koje može ukazivati da će implementacija projekta biti uspješna. Takođe, postoji još jedan projekat koji se realizuje u saradnji sa MJU, što znači da se može ostvariti sinergija između projekata i rezultirati brзом razmjenom podataka i ideja, uštedom troškova i komplementarnošću između projekata, što može rezultirati budućim zajedničkim inicijativama sa MJU u oblastima reforme javne uprave i e-uprave.

#### ***Projektni menadžment***

Predloženi projekat je osmišljen kroz konsultativni proces sa MJU (korisnikom) i biće sproveden u bliskoj saradnji sa korisnikom i drugim uključenim zainteresovanim stranama. UNDP će imati ukupnu odgovornost za implementaciju projektnih aktivnosti i odgovornost za implementaciju projekta. Trajanje projekta je 18 mjeseci. Projekat će implementirati projektna kancelarija UNDP-a koja se nalazi u Podgorici. UNDP će preuzeti punu odgovornost za cjelokupno upravljanje Projektom, uključujući praćenje i evaluaciju intervencija, postizanje ciljeva i specificiranih rezultata, te efikasno i efektivno korištenje resursa. Projekat će se realizovati kroz modalitet direktne implementacije (DIM). Troškovi projekta podliježu direktnom projektnom obračunu troškova operativnih usluga u skladu sa procedurama UNDP-a i u skladu sa utvrđenom praksom UNDP CO. UNDP će primijeniti principe upravljanja kvalitetom, pojednostavljajući sve interne radne procedure, organizacione strukture i uspostavljajući standardizovane mehanizme povratnih informacija i poboljšanja.

Projektni odbor će biti odgovoran za donošenje upravljačkih odluka za Projekat. Formiraće se odmah po početku Projekta. Djelokrug rada Projektnog odbora će uključivati donošenje upravljačkih odluka konsenzusom kada je to potrebno, uključujući odobrenje projektnih planova i reviziju. Pregledava dokaze o učinku projekta na osnovu praćenja, evaluacije i izveštavanja, uključujući izveštaje o napretku. Odluke Projektnog odbora donose se u skladu sa standardima kako bi se obezbjedilo upravljanje za razvojne rezultate: najbolja vrijednost za novac, pravičnost, integritet, transparentnost i efektivna međunarodna

konkurencija. U slučaju da se ne može postići konsenzus unutar odbora, konačnu odluku ima rezidentni predstavnik UNDP-a. Projektni odbor će uključivati najmanje predstavnika MJU, predstavnika UNDP Crne Gore i predstavnika Uprave za ljudske resurse. Sastajće se dva puta godišnje tokom implementacije projekta kada će im Projektni tim dostaviti narativni i finansijski izveštaj o napretku. Pored toga, predstavnici UNDP-a i MJU održavaće redovne koordinacione sastanke.

Predloženi tim za implementaciju projekta koji će biti odgovoran za celokupnu implementaciju projekta uključujući operativnu i finansijsku odgovornost uključuje:

**Menadžer projekta** će biti odgovoran za efikasno upravljanje aktivnostima u skladu sa standardima UNDP-a i najboljom praksom.

**Projektni asistent** će pružati svakodnevnu finansijsku, administrativnu i logističku podršku za implementaciju Projekta.

Osoblje za upravljanje projektom će obavljati sledeće dužnosti:

- Osigurati efikasnu administraciju projekta, koordinirati sa kancelarijama u zemljama i partnerima, osigurati blagovremenu isporuku rezultata, kao i efektivno finansijsko i izveštavanje o aktivnostima donatoru.
- Osigurati orijentisane rezultate, efektivnu, efikasnu i odgovornu implementaciju aktivnosti i fokusiranje na postizanje projektnih rezultata navedenih u projektnom dokumentu, prema traženom standardu kvaliteta i u okviru specificiranih vremenskih i troškova.

**Vođa tima** za Klaster demokratskog upravljanja će vršiti nadzor nad implementacijom projekta. On/ona će biti odgovoran za davanje strateških savjeta, kontrolu, izveštavanje i podnošenje zahtjeva za finansijsku isplatu.



**REZULTATSKI OKVIR**

**Predviđeni ishod kao što je navedeno u UNSDCF-u/državnom [ili regionalnom] programu za rezultate i okvir resursa:** Do 2027. godine, svi ljudi, posebno ranjivi ljudi, će imati koristi od poboljšane društvene kohezije, većeg ostvarivanja ljudskih prava i vladavine prava, i odgovornih, rodno- institucije koje reaguju

**Indikatori ishoda kao što je navedeno u državnom programu [ili regionalnom] okviru rezultata i resursa, uključujući osnovnu liniju i ciljeve:**

Rezultat 3.2: Ojačani kapaciteti za sistem upravljanja zasnovan na zaslugama i ljudima na nacionalnom/lokalnom nivou i pravosuđe kako bi pružili usluge na efikasan, efikasan, inkluzivan način.

3.2.3. Procenat građana koji su u potpunosti upoznati sa korišćenjem e-usluga javne uprave (muškarci/žene)

Polazna linija (2021): 8,1% (muškarci, 4,2%; žene, 3,9%)

Cilj (2027): 10% (muškarci, 5,1%; žene, 4,9%)

Izvor: UNDP (2021-2023), Vlada (2024-2027)

Učestalost: godišnje

**Primenljivi rezultati iz strateškog plana UNDP-a:**

**Naziv projekta i Atlas broj projekta:** Efikasnija javna uprava u službi građana

OČEKIVANI REZULTATI	IZLAZNI INDIKATORI	IZVOR PODATAKA	OSNOVNA LINIJA		CILJEVI (prema učestalosti prikupljanja podataka)			METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA I RIZICI
			Vrijednost	Godina	Godina 1	Godina 2	Konačni	
<b>Output 1</b>  <i>Increased efficiency through standardized functioning of public administration</i>	<i>Pripremljene analize izazova, nedostataka i preporuke za izradu ovog normativnog okvira za javne institucije u Crnoj Gori</i>	<i>Vlada</i>	Ne postoji	2023	Izrađene analize	Analize završene	Analize završene	<i>Rizik: Zbog političkih promjena, ova aktivnost se ne smatra prioritetom</i>
	<i>Razvijen Priručnik za indukciju</i>	<i>Vlada</i>	Ne postoji	2024	<i>Nacrt pripremljen</i>	Razvijen Priručnik za indukciju	Razvijen Priručnik za indukciju	<i>Rizik: Zbog političkih promjena, ova aktivnost se ne smatra prioritetom</i>

OČEKIVANI REZULTATI	IZLAZNI INDIKATORI	IZVOR PODATAKA	OSNOVNA LINIJA		CILJEVI (prema učestalosti prikupljanja podataka)			METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA I RIZICI
			Vrijednost	Godina	Godina 1	Godina 2	Konačni	
	<i>Razvijena metodologija za jedinstveno izvještavanje u javnoj upravi</i>	<i>Vlada</i>	Ne postoji	2024	<i>Nacrt pripremljen</i>	Usvojena metodologija	Metodologija	<i>Rizik: Zbog političkih promjena, ova aktivnost se ne smatra prioritetom</i>
<b>Rezultat 2: Povećana digitalna efikasnost javne uprave koja služi građanima i preduzećima</b>	<i>Razvijena metodologija za standardizaciju i razvoj korisnički orijentisanih e-usluga na nivou i nacionalnom nivou</i>	<i>Vlada</i>	Ne postoji	2024	<i>Nacrt pripremljen</i>	Usvojena metodologija	Usvojena metodologija	<i>Rizik: Zbog političkih promjena, ova aktivnost se ne smatra prioritetom</i>

## NADGLEĐANJE I OCJENJIVANJE

U SKLADU SA PROGRAMSKIM POLITIKAMA I PROCEDURAMA UNDP-A, PROJEKAT CE SE PRATITI KROZ SLEDEĆE PLANOVE PRACENJA I EVALUACIJE: [NAPOMENA: PLANOVE PRACENJA I EVALUACIJE TREBA PRILAGODITI KONTEKSTU PROJEKTA, PO POTREBI]

### Monitoring Plan

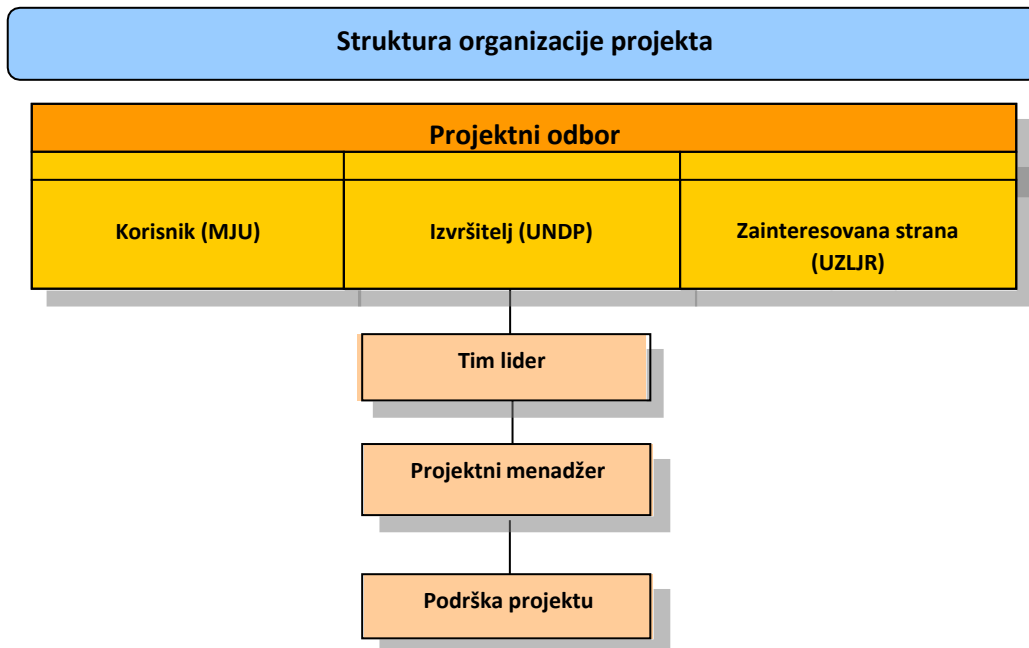
Monitoring aktivnosti	Svrha	Učestalost	Očekivana akcija	Partneri	Troškovi
<b>Napredak rezultata</b>	Podaci o napretku u odnosu na indikatore rezultata u RRF biće prikupljeni i analizirani kako bi se procijenio napredak projekta u postizanju dogovorenih rezultata.	Kvartalno, ili u učestalosti potrebnoj za svaki indikator	Napredak koji je sporiji od očekivanog-tim pitanjem će se pozabaviti projektni menadžment.		
<b>Nadgledanje i upravljanje rizicima</b>	Identifikovanje specifičnih rizika koji mogu ugroziti postizanje planiranih rezultata. Identifikovanje i nadgledanje akcije upravljanja rizikom koristeći dnevnik rizika. Ovo uključuje mjere procenja i planove koji su možda bili potrebni u skladu sa socijalnim i ekološkim standardima UNDP-a. Revizije će se sprovesti u skladu sa politikom revizije UNDP-a za upravljanje finansijskim rizikom.	Kvartalno	Rizici se identifikuju kroz upravljanje projektom i preduzimaju se akcije za upravljanje rizikom. Evidencija rizika se aktivno održava kako bi se pratili identifikovani rizici i preduzete radnje.		
<b>Naučeno</b>	Znanje, dobre prakse i lekcije će se redovno prikupljati, kao i aktivno dobijati od drugih projekata i partnera i ponovo integrisati u projekat.	Najmanje godišnje	Projektni tim prikuplja relevantne lekcije i koristi ih za donošenje odluka menadžmenta.		
<b>Godišnja garancija kvaliteta projekta</b>	Kvalitet projekta će biti procijenjen u odnosu na standarde kvaliteta UNDP-a da bi se identifikovale snage i slabosti projekta i da bi se informisalo o donošenju odluka menadžmenta za poboljšanje projekta.	Godišnje	Oblasti snage i slabosti će biti pregledane od strane menadžmenta projekta i korišćene za donošenje odluka za poboljšanje performansi projekta.		
<b>Pregled i ispravke kursa</b>	Interni pregled podataka i dokaza iz svih aktivnosti procenja radi informisanja o donošenju odluka.	Najmanje godišnje	Projektni odbor će raspravljati o podacima o učinku, rizicima, poukama i kvalitetu i koristiti ih za ispravke kursa.		
<b>Izveštaj projekta</b>	Izveštaj o napretku će biti predstavljen Projektnom odboru i ključnim zainteresovanim stranama, koji se sastoji od podataka o napretku koji pokazuju rezultate postignute u odnosu na unaprijed definisane godišnje ciljeve na nivou rezultata, godišnji rezime kvaliteta projekta, dugo ažurirani	Godisnji i finalni na kraju projekta			

Monitoring aktivnosti	Svrha	Učestalost	Očekivana akcija	Partneri	Troškovi
	rizik sa mjerama za ublažavanje, i sve izveštaji o evaluaciji ili pregledu pripremljeni tokom perioda.				
<b>Pregled projekta (Projektni odbor)</b>	Mehanizam upravljanja projektom (tj. projektni odbor) će održavati redovne preglede projekta kako bi se procijenio učinak projekta i pregledao višegodišnji plan rada kako bi se obezbijedilo realno budžetiranje tokom trajanja projekta. U poslednjoj godini projekta, Projektni odbor će održati pregled projekta na kraju kako bi obuhvatio naučene lekcije i razgovarao o mogućnostima za povećanje i da bi rezultate projekta i naučene lekcije družio sa relevantnom publikom.	Najmanje godišnje	Projektni odbor treba da raspravlja o svim nedoumicama u vezi sa kvalitetom ili napretku koji je sporiji od očekivanog, a radnje menadžmenta treba da se dogovore za rešavanje identifikovanih problema.		

## VIŠEGODIŠNJI PLAN RADA

SVI PREDVIĐENI PROGRAMSKI I OPERATIVNI TROŠKOVI ZA PODRŠKU PROJEKTU, UKLJUČUJUĆI EFEKTIVNOST RAZVOJA I ARANŽMANE PODRŠKE IMPLEMENTACIJI, TREBA DA BUDU IDENTIFIKOVANI, PROCENJENI I U POTPUNOSTI OBRAČUNATI U BUDŽETU PROJEKTA U OKVIRU RELEVANTNIH REZULTATA. OVO UKLJUČUJE AKTIVNOSTI KOJE DIREKTNO PODRŽAVAJU PROJEKAT, KAO ŠTO SU KOMUNIKACIJA, LJUDSKI RESURSI, NABAVKE, FINANSIJE, REVIZIJA, SAVETOVANJE O POLITICI, OSIGURANJE KVALITETA, IZVEŠTAVANJE, UPRAVLJANJE, ITD. SVE USLUGE KOJE SU DIREKTNO POVEZANE SA PROJEKTOM MORAJU BITI TRANSPARENTNO OBJAVLJENE U PROJEKTI DOKUMENT.

OČEKIVANI REZULTATI	PLANIRANE AKTIVNOSTI	Planirani budžet po godinama (USD)		ODGOVORNA STRANA	PLANIRANI BUDŽET (USD)		
		G1	G2		Izvor finansiranja	Opis budžeta	Iznos
<b>Output 1:</b> <i>Increased efficiency through standardized functioning of public administration</i> Gender marker: Gen 2	1.1 Jačanje pravnog okvira za funkcionisanje javnih institucija u Crnoj Gori	10,000	16,860	UNDP	MJU	Konsultacije/Putovanja	26,860
	1.2 Izrada Metodologije za jedinstveno izvještavanje u javnoj upravi		5,372		UNDP	Konsultacije	5,372
	1.3 Povećanje dostupnosti i kvaliteta podataka i poboljšanje institucionalne memorije javne uprave	13,430			UNDP	Konsultacije	13,430
	1.4 Poboljšanje interne i eksterne komunikacije u javnoj upravi	7,352	10,000		UNDP/MJU	Konsultacije	17,352
	63,014						
<b>Output 2:</b> <i>Increased digital efficiency of public administration serving citizens and businesses</i> Gender marker: Gen 2	2.1 Organizacija IKT treninga za odrasle		64,464		MJU	Konsultacije /Kompanija	64,464
	2.2 Izrada Metodologije za standardizaciju i razvoj korisnički orijentisanih e-usluga na nivou i nacionalnom nivou	25,785			MJU	Konsultacije /Kompanija	25,785
	90,249						
<b>Troškovi implementacije projekta (PM 40%, PA 10%)</b>		20,391	10,205		MJU		30,596
<b>Opšta podrška menadžmentu</b>		2,996	2,239		MJU		5,235
<b>UKUPNO</b>							189,094



**FINANCING AGREEMENT BETWEEN THE UNITED NATIONS  
DEVELOPMENT PROGRAMME AND  
THE MINISTRY OF PUBLIC ADMINISTRATION OF MONTENEGRO**

WHEREAS the United Nations Development Programme (hereinafter referred to as "UNDP") and the Ministry of Public Administration of Montenegro (hereinafter referred to as the "Ministry") have agreed to co-operate in the implementation of the Project "More efficient public administration in the service of citizens" (hereinafter referred to as Project), as a contribution to the public administration reform in Montenegro, as described in the Project document, listed in the Annex 1 of this agreement, and submitted to the Ministry for information.

WHEREAS the Ministry has informed UNDP of its willingness to contribute funds (hereinafter referred to as "the contribution") to the UNDP on a cost-sharing basis to increase the resources available for the Project;

WHEREAS the UNDP shall designate an Implementing Partner for the implementation of each Project financed from the contribution (hereinafter referred to as "the Implementing Partner")

NOW THEREFORE, UNDP and the Ministry hereby agree as follows:

**Article I**

1. The Ministry shall, in the manner referred to in paragraph 3 of this Article, place at the disposal of UNDP the contribution of 150,000 EUR.
2. UNDP shall commit to place at disposal co-financing contribution in the amount of 26,000 EUR.
3. The Ministry shall, in accordance with the schedule of payments set out below, deposit the contribution in Crnogorska komercijalna banka (CKB), beneficiary UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP), bank account number 510000000102164417.

**Date payment due**

**Amount (stated currency)**

30 Septembar 2023  
31 Decembar 2023

75,000.00 EUR  
75,000.00 EUR

4. The Ministry will inform UNDP when the Contribution is paid via an e-mail with remittance information to [registry.me@undp.org](mailto:registry.me@undp.org), providing the following information: reference 11001246 Ministry's name, UNDP country office, Project "More efficient public administration in the service of citizens", Ministry's reference (if available). This information should also be included in the bank remittance advice when funds are remitted to UNDP.
5. The value of the payment, if made in a currency other than United States dollars, shall be determined by applying the United Nations operational rate of exchange in effect on the date of payment. Should there be a change in the United Nations operational rate of exchange prior to the full utilization by the UNDP of the payment, the value of the balance of funds still held at that time will be adjusted accordingly. If, in such a case, a loss in the value of the balance of funds is recorded, UNDP shall inform the Ministry with a view to determining whether any further financing could be provided by the Ministry. Should such further financing not be available, the assistance to be provided to the Project may be reduced, suspended or terminated by UNDP.
6. The above schedule of payments takes into account the requirement that contributions shall be paid in advance of the implementation of planned activities. It may be amended to be consistent with the progress of project delivery. UNDP shall not absorb any loss (including but not limited to exchange fluctuations) under the Project. The Parties acknowledge and agree that all losses shall be charged to the Project.
7. All financial accounts and statements shall be expressed in United States dollars.
8. UNDP may agree to accept Contributions in a currency other than United States dollars provided such currency is fully convertible or readily usable by UNDP and subject to the provisions of paragraph 6 above. Any change in the currency of the Contribution shall be made only in agreement with UNDP.

## **Article II**

UNDP shall use the funds from Article 1 of this Agreement to implement the activities defined in the Project Document.

## **Article III**

1. In accordance with the decisions and directives of UNDP's Executive Board reflected in its Policy on Cost Recovery from Other Resources, the Contribution shall be subject to cost recovery for indirect costs incurred by UNDP headquarters and country office



structures in providing General Management Support (GMS) services. To cover these GMS costs, the contribution shall be charged a fee equal to 3%. Furthermore, as long as they are unequivocally linked to the specific project(s), all direct costs of implementation, including the costs of implementing partner, will be identified in the project budget against a relevant budget line and borne by the project accordingly.

2. The aggregate of the amounts budgeted for the project, together with the estimated costs of reimbursement of related support services, shall not exceed the total resources available to the project under this Agreement as well as funds which may be available to the project for project costs and for support costs under other sources of financing.

#### **Article IV**

1. The contribution shall be administered by the UNDP in accordance with UNDP regulations, rules, policies and procedures, applying its normal procedures for the execution of its projects.
2. Project management and expenditures shall be governed by the regulations, rules, policies and procedures of UNDP and, where applicable, the regulations, rules, policies and procedures of the Implementing Partner.

#### **Article V**

1. The implementation of the responsibilities of the UNDP and of the Implementing Partner pursuant to this Agreement and the relevant project document shall be dependent on receipt by the UNDP of the contribution in accordance with the schedule of payments set out in Article I, paragraph 2, above. UNDP shall not start implementation of the activities prior to receiving the Contribution or the first tranche of the Contribution (whichever is applicable).
2. If unforeseen increases in expenditures or commitments are expected or realized (whether due to inflationary factors, fluctuation in exchange rates or unforeseen contingencies) UNDP shall submit to the Ministry on a timely basis a supplementary estimate showing the further financing that will be necessary. The Ministry shall use its best endeavors to make available to UNDP the additional funds required. If it is not possible to provide additional funds, the signatory parties will revise the project document and adapt to the new situation.
3. If the Contribution referred to in Article I, paragraph 2, above, are not received in accordance with the payment schedule, the assistance to be provided to the Project under this Agreement may be reduced, suspended or terminated by UNDP.

## **Article VI**

Ownership of equipment, supplies and other property financed from the contribution shall be transferred to the Ministry no later than 3 months after the completion of the project. Matters relating to the transfer of ownership by UNDP shall be determined in accordance with the relevant policies and procedures of UNDP.

## **Article VII**

The contribution shall be subject exclusively to the internal and external auditing procedures provided for in the financial regulations, rules, policies and procedures of UNDP.

## **Article VIII**

UNDP shall provide the Ministry on request with financial and other reports prepared in accordance with UNDP reporting procedures.

## **Article IX**

1. UNDP shall notify the Ministry when all activities relating to the Project have been completed in accordance with the Prodoc.
2. Notwithstanding the completion of all activities relating to the Project, UNDP shall continue to hold unutilized funds from the Contribution until all commitments and liabilities incurred in implementation of the activities finance by the contribution have been satisfied and these activities brought to an orderly conclusion.
3. If the unutilized funds prove insufficient to meet such commitments and liabilities, UNDP shall notify the Ministry and consult with the Ministry on the manner in which such commitments and liabilities may be satisfied.
4. In cases where the Project is completed in accordance with the project document any funds below 5,000 USD (five thousand US Dollars) that remain unexpended after all commitments and liabilities have been satisfied shall be automatically reallocated to the Ministry. Any funds above 5,000 USD (five thousand US Dollars) that remain unexpended after all commitments and liabilities have been satisfied shall be reallocated by UNDP after consultation with the Ministry.

## **Article X**

The Parties agree that it is important to take all necessary precautions to avoid corrupt practices. To this end, UNDP shall maintain standards of conduct to govern the performance of its staff, including of corrupt practices in connection with the award and administration of contracts, grants, or other benefits, as set forth in the Staff Regulations

and Rules of the United Nations, the UNDP Financial Regulations and Rules, and the UNDP Procurement Manual.

### **Article XI**

Consistent with numerous United Security Council resolutions, including S/RES/1269 (1999), S/RES 1368 (2001), and S/RES/1373 (2001), both the Donor and UNDP are firmly committed to the international fight against terrorism, and in particular, against the financing of terrorism. It is the policy of UNDP to seek to ensure that none of its funds are used, directly or indirectly, to provide support to individuals or entities associated with terrorism. In accordance with this policy, UNDP undertakes to use reasonable efforts to ensure that none of the Donor funds provided under this Agreement are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism.

### **Article XII**

1. After consultations have taken place between the two Parties to this Agreement and provided that the funds from the Contribution already received are, together with other funds available to the Project, sufficient to meet all commitments and liabilities incurred in the implementation of the Project, this Agreement may be terminated by UNDP or by the Ministry. The Agreement shall cease to be in force thirty days after either of the Parties may have given notice in writing to the other Party of its decision to terminate the Agreement.
2. If the unutilized contribution-payments, together with other funds available to the Project, are insufficient to meet such commitments and liabilities, UNDP shall notify the Ministry and consult with the Ministry on the manner in which such commitments and liabilities may be satisfied.
3. Notwithstanding termination of this Agreement, UNDP shall continue to hold unutilized funds until all commitments and liabilities incurred in implementation of the activities financed by the contribution have been satisfied and these activities brought to an orderly conclusion.
4. In cases where this agreement is terminated before Project completion any funds below 5,000 USD (five thousand US Dollars) that remain unexpended after all commitments and liabilities have been satisfied shall be automatically reallocated to the Ministry. . Any funds above 5,000 USD (five thousand US Dollars) that remain unexpended after all commitments and liabilities have been satisfied shall be reallocated by UNDP after consultation with the Ministry.

### **Article XIII**

Any notice or correspondence between UNDP and the Ministry will be addressed as follows:

(a) To the Ministry: mr Marash Dukaj, Minister of Public Administration

Address:  
Ministry of Public Administration of Montenegro  
Rimski  
trg br.45  
81000 Podgorica  
Montenegro

(b) Upon receipt of funds, UNDP shall send an electronic receipt to the Ministry email address provided below as confirmation that the remitted funds have been received by UNDP

Ministry email address: kabinet@mju.gov.me Attention:  
Minister of Public Administration

(c) To UNDP: Ms. Ekaterina Paniklova, UNDP Resident Representative

Address: United Nations Development Programme  
UN Eco Building, Stanka Dragojevic bb, Podgorica  
e-mail address: registry.me@undp.org

#### **Article XIV**

This Agreement shall enter into force upon the signature of this Agreement by parties hereto, on the date of the last signature.

IN WITNESS WHEREOF, the undersigned, being duly authorized thereto, have signed the present Agreement in the English and Montenegrin languages in two copies.

For the Ministry of Public Administration:

For UNDP:

Name: mr Marash Dukaj

Name: Ms. Ekaterina Paniklova

Title: Minister

Title: Resident Representative

Date:

Date:



**PROJECT DOCUMENT**

**Montenegro**

**Project Title:** More efficient people-centred public administration

**Project Number:**

**Implementing Partner:** UNDP CO Montenegro

**Start Date:** September 1, 2023

**End Date:** December 31, 2024

**LPAC Meeting date:**

Brief Description
<p><i>Briefly describe the overall development challenge and the expected results of the project.</i></p> <p>In order to create an environment for efficient communication between citizens and public administration, the Project will build capacities of the Ministry of Public Administration (MPA) as the key institution in coordinating the public administration reform. The Project will focus on two outputs:</p> <p><b>1) standardizing functioning of public institutions, which is a part of the administration lacking normative framework, and upgrading institutional capacities of the MPA, as a coordinating body of public administration reform, reflected in the <b>Output 1 - Increased efficiency through standardized functioning of public administration.</b></b></p> <p><b>2) standardization of human-centered e-services and further development of digital skills of the citizens and businesses, reflected in the <b>Output 2 - Increased digital efficiency of public administration serving citizens and businesses.</b></b></p>

<p>Contributing Outcome (UNSDCF, CPD, RPD):</p> <p>By 2027, all people, especially vulnerable people, benefit from improved social cohesion, increased realization of human rights and rule of law, and accountable, gender-responsive institutions</p> <p>Indicative Output(s) with gender marker<sup>1</sup>: GEN 1</p>
---

<b>Total resources required:</b>	189,094 USD <sup>2</sup>	
<b>Total resources allocated:</b>	<b>UNDP TRAC:</b>	27,934 USD
	<b>Donor:</b>	
	<b>Government:</b>	161,160 USD
	<b>In-Kind:</b>	
<b>Unfunded:</b>		

Agreed by (signatures):

Government	UNDP	Implementing Partner
Signature:	Signature:	Signature:
Date:	Date:	Date:

\_\_\_\_\_

I. **DEVELOPMENT CHALLENGE (1/4 PAGE – 2 PAGES RECOMMENDED)**

The public administration reform (PAR) and strengthening of democratic institutions, in addition to the rule of law and economic governance, is one of the key pillars in the European Union (EU) enlargement process. The 2022 EU Montenegro Report states: *Overall, while Montenegro has made some improvements in the area of digitalizing services, the progress in public service delivery remained slow. There was a lack of clear ownership and leadership for the development of public services in general. Administrative procedures remained bureaucratic and complicated, and there was no evidence of work on implementing legislation with the Law on administrative procedures during the reporting period.*

Recent reorganizations of public administration led to substantial staff changes as well as at the senior levels, jeopardizing Montenegro's capacity to retain experienced staff in EU-accession-related matters in many sectors. According to the recommendations provided in the final report on the implementation of the previous PAR Strategy for the period 2016 to 2020, several issues remain challenging and should be addressed in the future reforming of public administration. Such issues concern investment in depoliticization and institutionalization of the merit-based system within the public administration, investment in optimization, strengthening the structure of the MPA to optimize the delivery of stronger, integrated results, investing in the stronger promotion of results and advocacy of public administration in general and including citizens and CSOs in the public policy development process.

These challenges have been addressed in the new PAR Strategy 2022-2026, focusing on a **professional public administration** that provides **quality services to end users** and has adequate capacity to join the European Union. The goal is to **establish standards** at all levels of public administration functioning, development and implementation of public policies, personnel planning, personnel management and the register of civil servants, quality standards in the provision of services, and the functioning of public administration overall. Alongside the PAR Strategy 2022-2026, this reform is closely fostered by the Strategy of Digital Transformation 2022-2026.

The Project will focus on standardizing the functioning of public institutions, where normative framework is lacking. Secondly, the Project will facilitate institutional capacities of the MPA, as a coordinating body of public administration reform. The focus will be put on shortcomings identified by the MPA in this matter, i.e. building capacities of MPA to introduce its work and procedures to the newcomers, as well as to strengthen the capacities of the current civil servants to operate efficiently. These interventions are reflected in the **Output 1 - Increased efficiency through standardized functioning of public administration.**

The Project will support standardization of customer- centered e-services and further development of digital skills of the citizens and businesses. Research on the needs and opportunities for digital skills, conducted by UNDP in Montenegro<sup>3</sup>, indicates that 'particular attention should be paid to leaving no one behind and developing digital skills of groups that may not have had access to such training, including: women, the unemployed, people living in rural areas, people with disability, refugees, and the elderly, in order to avoid exclusion and a digital divide in the new era of the digital economy.'

As for digital skills and attitudes of citizens about ICT, the research paper "*ICT as Driver of Further Development of Montenegro*" states that nearly two-fifths of citizens (38%) do not have a sufficient level of digital skills to use the Internet, i.e., either they are completely illiterate digitally (22%) or have only the most basic Internet skills (16%). On the other hand, just over a third of citizens (36%) estimate that they have

enough skills to achieve what they want on the Internet, mostly or completely, with ease. Finally, approximately one in four citizens (26%) rates their skills only moderately.

This intervention will focus on citizens and women entrepreneurs since women make up 51% of the population of Montenegro, but they are still not sufficiently represented in economic life. Compared to the data from 2011, when there were only 9.6% of female business owners, there is a considerable increase in the number of women in entrepreneurship, and now 23% of women are owners of micro, small and medium-sized enterprises, while 32% of them are female entrepreneurs. The mentioned average is still below the world and European average, where over 30% of business owners are represented. To improve female entrepreneurship, better and continuous institutional support is needed. Analysis of the needs of women in business and potential entrepreneurs, which UNDP conducted for the purpose of creating a digital platform [www.zenskibiznis.me](http://www.zenskibiznis.me), showed that education is extremely important for women business owners and that they are ready to continuously improve. The most common aggravating factor for not participating in the trainings are limitations in the financial segment, then followed by lack of time, relevance of training, poor quality and finally lack of information about available courses/trainings.

These interventions will be reflected in **Output 2 - Increased digital efficiency of public administration serving citizens and businesses.**

---

**STRATEGY (1/2 PAGE - 3 PAGES RECOMMENDED)**

The public administration reform, as a precondition for Montenegro's EU membership, is an extensive and challenging process, which needs more resilient institutions, capable of reforming and optimizing work, thus setting an example for the public administration, at the service to the citizens. UNDP has been providing extensive support to the Government of Montenegro in in this process both at the national and local level since 2010. More recently, In partnership with the EU, UNDP closely cooperated with the Ministry of Public Administration (MPA) in the implementation of the National Optimization Plan 2018-2020 at the local level.<sup>4</sup> This initiative focused on strengthening cooperation between the Government and local municipalities, thus supporting the optimization of human resources in local municipalities, implementation of the normative framework for civil servants' employment and local self-governments, and fostering establishment of inter-municipal cooperation.

Furthermore, also with EU funding, UNDP supported the MPA in the upgrade of the Single Information System for data exchange among state registers <sup>5</sup> which enables the smooth development of electronic services for citizens and businesses, shorter administrative procedures, and faster and more efficient operations. This contributed to the digital agenda, focusing on interoperability of public administration systems and infrastructure of digital governance and data exchange.

According to the Midterm evaluation of the PAR Strategy 2016-2020<sup>6</sup>, investment in normative framework has been the most effective for the reform, along with the policy coordination and planning. Merit-based recruitment and optimization of public administration remain challenging and weak. For example, optimization was understood in a very linear way, focusing on measuring cuts across the public administration as an indicator of success in terms of optimization. This approach was not beneficial, as it was found to be unrealistic and mostly counterproductive. The new PAR Strategy 2022-2026 defines optimization

in terms of standardization of business processes with the purpose of aligning the quality of services delivered by public administration with users' needs.

Through this initiative, UNDP will support MPA and HMRA in improving the business process internally, and in strengthening communication skills and quality management skills of the civil servants, thus setting the example for the whole public administration. Additionally, support will be provided in developing the normative framework, necessary for efficient functioning of public institutions. The Midterm evaluation of the previous PAR Strategy recommended continuation of promotion of achieved results and advocating the public administration reform across sectors. The Project will support stronger communication between public administration and citizens, business community, and the media, by informing these parties on all the important steps of organizing public administration in the service to the citizens.

Results and Partnerships (1.5 - 5 pages recommended)

### ***Expected Results***

#### **Output 1: Increased efficiency through standardized functioning of public administration**

The result will address normative standardization of public administration by enhancing the legal framework for public institutions, as well as the creation of an environment for efficient communication between citizens and the public administration. The Ministry of Public Administration, as a leader in the process of public administration reform, must necessarily improve work processes within the Ministry itself, while the employees of the Ministry should improve their internal and external communication skills, as well as change management skills.

##### **A1. Enhancing legal framework for the functioning of the public institutions in Montenegro**

The system of public institutions in Montenegro is very complex. Public institutions are established at the central and local level and include forms of organizing and providing public services to citizens and legal entities in the field of social activities (health, education, culture, sports, social and child welfare, pension and disability insurance, etc.). Montenegro does not have a Law on Public Institutions, as neighbouring countries have, but is partly regulated by "sectoral laws". PAR Strategy 2022-2026 prioritizes drafting the Law on Public Institutions, and the Project will support the process by collecting comparative experience and practice in this field, which will be part of the Analyses of challenges, shortcomings, and recommendations for the development of this normative framework for the public institutions in Montenegro. Learning from the experiences of other countries will also be facilitated through this activity.

##### **A 1.2: Developing Methodology for unified reporting in the public administration**

Although state authorities are obliged to prepare annual plans and report on their implementation, there are no standardized guidelines for their development. The project will support the development of a Methodology for unified reporting in the public administration, thus increasing transparency and accountability of public administration. This activity is reflected in the PAR strategy 2022-2026, via Strategic goal 1 - Citizen-oriented organization operation of the public administration as well as Operational goal 1 - Functional public administration with effective supervision over its work and application of the concept of management responsibility.

##### **A 1.3 Increasing availability and quality of data and improving the institutional memory of public administration**



The Project will support the MPA and HRMA in analysing data collected and produced in line with the scope of work of these institutions after which the data will be systematized for more efficient work organization and reporting. It is necessary to map the important missing data and increase the availability of data in possession of the MPA and HRMA. This activity will support strengthening the institutional memory of these 2 authorities, i.e. development of the Induction Manual for the new employees in the MPA and HRMA, which could be used as a sample for the Induction Manuals within the public administration system. This activity should result in improved internal procedures for two institutions.

#### **A 1.4: Enhancing internal and external communication in MPA**

The Project will support internal and external communication of the MPA, by strengthening cooperation of the public administration with the media and with citizens and the business community/entrepreneurs. The involvement of these stakeholders should aim at better informing the public on important steps in establishing a system of public administration organization that will be based on the real needs of citizens. It is also necessary to address better coordination of donor support in the field of public administration reform.

Since 2017, the Ministry of Public Administration is organising celebration of the UN Public Service Day, 23 June. UN Public Service Day celebrates the value and virtue of public service to the community; highlights the contribution of public service in the development process; recognizes the work of public servants, and encourages young people to pursue careers in the public sector. To bolster recognition of the Day and the value of public service, the Ministry has introduced the awards for civil servants. The project will support development of more transparent procedure and criteria for selection of candidates for this award.

### **Output 2: Increased digital efficiency of public administration serving citizens and businesses**

#### **A 2.1: Organisation of ICT trainings for citizens and businesses**

Training on development of digital skills is a basic education that should be offered to unemployed people because these skills are required in significant number of workplaces. The implementation of trainings for the unemployed is realized by the Employment Agency through the organizers of adult education. Namely, according to the Law on Adult Education, this area is an integral part of the national education system. Licensed adult education providers offer vocational training, programs for the improvement of key competences, including digital skills and competences, as well as special programs of vocational training, and professional and personal development. To date, digital skills remain insufficiently developed in continuing vocational education and in this regard it is necessary to expand the number of trainings, improve plans and stimulate the unemployed to re-qualify. Most professional education providers cite a lack of licensed teaching as a major barrier to digital and online learning.

Considering the pronounced problem of qualitative and quantitative lack of IT personnel, the Chamber of Commerce conducted a survey on deficit IT occupations in 2020. The results of the research indicate a great dissatisfaction of employers with the digital competences of their employees, while on the other hand, employees believe that the level of their digital competences is quite sufficient for the performance of work tasks. This indicates a lack of knowledge about digital tools and how they can increase efficiency, effectiveness and productivity.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Final Report and Implementation of the Information Society Development Strategy 2016-2020, 2021

In order for citizens to have the opportunity to attend adequate training through which they will acquire the necessary level of knowledge and skills for employment, it is necessary to conduct an analysis of the offer that exists on the side of the organizer of adult education and initiate the accreditation of new ones based on needs assessment. In order to create the conditions for potential new employment, it would be necessary to organise tailor made digital skills trainings for gender balanced target audiences.

### **A 2.2: Development of Methodology for the standardization and development of user-oriented e-services at the central level and local level**

As many as one-third of Montenegrin citizens have never heard of electronic services (33%), while just over two-fifths have heard about the term "electronic services," but know almost nothing about them (45%) (Graph 10). Only one-fifth consider themselves mostly familiar with electronic services (19%), while only 3 out of 100 citizens (3%) report that they are completely familiar with such services. Younger persons (aged 18-44 years), those with higher education, those who are employed and students, those with higher income, as well as those who use the Internet on a daily basis are more often mostly familiar with electronic services. On the other hand, persons over the age of 45, those with lower education, living in the north of Montenegro and in rural areas, more often respond that they have never heard of electronic services. As expected, this group includes persons who do not have the opportunity to use the Internet at home, as well as those who never use the Internet or use it rarely.<sup>8</sup>

As indicated in the Digital Transformation Strategy 2022-2026, and based on the analysis of best practices and all identified gaps in the process of assessing the legal and institutional framework for e-services, a unique guide for development, managing and maintaining of citizen-oriented and gender-responsive electronic services will be created and presented to the Government of Montenegro. This Methodology for the standardization and development of user-oriented e-services will be relevant for both, central and local level and should be mandatory to ensure single process of digitalization of public administration services. Based on a unique methodological approach, public administration will have clearly defined steps in creating e-services and ensuring their accessibility on the new e-Government portal which will serve as a main point in provision of electronic services for citizens and businesses. Methodology should present obligations according to the Law on electronic government and functionalities of the new portal and other shared digital systems that regulate online identification and online payment of administrative fees.

### ***Resources Required to Achieve the Expected Results***

For an effective implementation of this Project, UNDP will set up a Project team embracing, as follows: project manager, working half-time (40%) and the Project assistant working part-time (10%).

There are three types of costs related to the management and administration of the project that have been included in the Project management costs

- Management costs
- General Expenses

The **management costs** will include staff managing the implementation of the project and in that sense, carrying out tasks that are directly attributable to the implementation of the Project. The staff fees will be charged through project costs for the time spent directly attributable to the implementation of the Project.

**Core project team** is envisaged to be consisted of two staff members: project manager, working half-time (40%) and the Project assistant working part-time (10%).

### **Partnerships**

The proposed Project was designed through the consultative process with the Ministry of Public Administration, the beneficiary, and it will be implemented in close cooperation with the beneficiary and other stakeholders involved. Considering described project activities, it is necessary to work closely with the Ministry of Public Administration and Human Resources Management Authority. Full availability of all stakeholders, primarily the main beneficiary – MPA is crucial for the successful implementation of all project activities, thus, achieving the objectives of the project.

### **Risks and Assumptions**

<b>Risks</b>	<b>Impact</b>	<b>Likelihood</b>	<b>Mitigating measures</b>
Delays in implementation due to the change in political landscape and turnover of government officials	H	H	Through initial high-level consultations with key government counterparts, UNDP will invest further efforts on gaining the commitment from the high political level on further activities within PAR.
Delays in project implementation due to the focusshift and de-prioritization of reform efforts in relation to other priorities	M	H	UNDP will work closely on building commitment from all institutional stakeholders involved from the start of the project implementation.
Resistance of individuals or institutions to implement new and innovative approaches	M	M	UNDP will work with institutions and facilitate the dialogue and build capacities through the technical assistance.
Insufficient skills and knowledge in the public sector institutions to support the implementation of the project activities	M	M	The project will offer tailored made technical assistance to the civil servants.

### **Stakeholder Engagement**

For the purpose of this project, the target groups for this project intervention have been broadly categorized in two key groups:

- a) Key stakeholders and
- b) End beneficiaries

Key stakeholders:

- Ministry of Public Administration
- Human Resources Management Authority

- Employment Agency
    - Media
- End beneficiaries:
- Civil servants and state employees within the public administration
  - Citizens
  - Businesses.

Key Stakeholders will be regularly involved and informed about the planned activities, their obligations and results/impact of the project. End Beneficiaries will be informed of the main objectives, progress and outcomes of the project, in a way which clearly communicated how the project will improve service delivery and benefit their everyday lives. Besides these two main target groups categories, the project will communicate to one more group: *development community and donors* supporting the public administration reform.

#### ***South-South and Triangular Cooperation (SSC/TrC)***

The methodology for awarding the civil servants which will be developed within the project could be replicated in different administrations which still do not have this specific document developed and in use.

#### ***Digital Solutions***

All platforms developed or upgraded through the Project will be reliable and secure, carefully designed in order to ensure interoperability. These platforms will be made in a way to also allow changes over time, in accordance with needs of users, as well as future technology developments. All source codes and technical specifications of the developed systems and portals will be provided to the MPA. The use of digital platforms and digital technologies designed in a user-friendly manner will contribute to the wider and more frequent use of public participation tools, which will in turn lead to the better and more inclusive policy making.

#### ***Knowledge***

A number of documents will be produced within the project. In terms of capacity building activities, a plan will be made for each capacity building activity, as well as the reports and evaluation as the follow-up, which will contain lessons learned and serve as a guidance for similar future projects. In addition, different guidelines and methodology manuals (guide for managing institutional memory, methodology for awarding civil servants, which will serve as guides for the civil servants. These will present useful knowledge tools for interested staff.

#### ***Sustainability and Scaling Up***

The expected impact of the Project will be manifold. The government itself and the MPA are committed to the delivery of the objectives, which provide a general sustainability outlook to this Project. This Project is serving as a catalyst and quality insurer to the process that government has already committed to. Sustainability will be ensured through capacity building component aimed at MPA to coordinate and lead public administration reform and capacities of other authorities to provide support in this regard. The project's capacity building element will cut across both local and state level and improved skills and knowledge will in turn positively impact public administration reform initiatives beyond the project duration. Developed documents will be carefully designed and planned with long-term necessities of the system in mind, making them relevant in the long-term.

**PROJECT MANAGEMENT (1/2 PAGES - 2 PAGES RECOMMENDED)**

***Cost Efficiency and Effectiveness***

UNDP has already had experience in implementing projects of similar scope and nature in the field of public administration reform. The institutional knowledge exists in UNDP which can indicate that the project implementation will be successful. Also, there is one more project being implemented in cooperation with the MPA, which means that the synergy between the project can be made and result in fast exchange of data and ideas, cost-savings, and complementarity between projects, possibly yielding future joint initiatives with MPA in areas of public administration reform and e-governance.

***Project Management***

The proposed Project was designed through the consultative process with the MPA (the beneficiary) and it will be implemented in close cooperation with the beneficiary and other stakeholders involved. UNDP will have the overall responsibility for the implementation of project activities and accountability for project implementation. The project duration is 18 months. The project shall be implemented by the UNDP project office located in Podgorica. UNDP will assume full responsibility and accountability for the overall management of the Project, including monitoring and evaluation of interventions, achievement of the objectives and specified results, and the efficient and effective use of resources. The project will be implemented through Direct Implementation modality (DIM). The project costs are subject to direct project costing of operational services as per the UNDP procedures and in accordance with UNDP CO established practices. UNDP will apply the principles of Quality Management, by streamlining all internal working procedures, organizational structures and establishing standardized feedback and improvement mechanisms.

The Project Board will be responsible for making management decisions for the Project. It will be formed immediately upon start of the Project. The Project Board's scope of work will include making management decisions by consensus when required, including the approval of project plans and revision. It reviews evidence on project performance based on monitoring, evaluation, and reporting, including progress reports. The Project Board decisions are made in accordance with standards to ensure management for development results: best value for money, fairness, integrity, transparency, and effective international competition. In case a consensus cannot be reached within the board, a final decision shall rest with the UNDP Resident Representative. The Project Board will include, at minimum, the representative of the MPA, a representative of UNDP Montenegro and a representative of the Human Resource Management Authority. It will be meeting twice a year during the project implementation when the project team will provide them with the narrative and financial progress report. In addition to that, the representatives of UNDP and MPA will hold regular coordination meetings.

The proposed project implementation team that will be responsible for the overall implementation of the project including operational and financial responsibility includes:

**Project Manager** will be responsible for ensuring that the activities are efficiently managed in accordance with the UNDP standards and best practices.

**Project Assistant** will provide daily financial, administrative, and logistical support for the Project implementation.

The project management staff will carry out the following duties:

- Ensure the effective administration of the project, coordinate with country offices and partners, ensure the timely delivery of outputs as well as effective financial and activity reporting to the donor.

- Ensure results oriented, effective, efficient, and accountable implementation of activities and focusing on achievement of project results specified in the project document, to the required standard of quality and within the specified constraints of time and costs.

**Team Leader** for Democratic Governance Cluster will provide oversight over the project implementation. He/she will be responsible for providing strategic advice, controlling, reporting and submitting financial disbursement requests.

---

**RESULTS FRAMEWORK<sup>9</sup>**

**Intended Outcome as stated in the UNSDCF/Country [or Regional] Programme Results and Resource Framework:** By 2027, all people, especially vulnerable people, benefit from improved social cohesion, increased realization of human rights and rule of law, and accountable, gender-responsive institutions

**Outcome indicators as stated in the Country Programme [or Regional] Results and Resources Framework, including baseline and targets:**

Output 3.2: Capacities for merit-based and people-centred governance system at national/local level and judiciary strengthened to deliver services in an effective, efficient, inclusive manner.

3.2.3. Proportion of citizens who are fully acquainted with the use of public administration e-services (male/female)

Baseline (2021): 8.1% (male, 4.2%; female, 3.9%)

Target (2027): 10% (male, 5.1%; female, 4.9%)

Source: UNDP (2021-2023), government (2024-2027)

Frequency: annually

**Applicable Output(s) from the UNDP Strategic Plan:**

**Project title and Atlas Project Number:** More efficient public administration in the service of citizens

---

<sup>9</sup> UNDP publishes its project information (indicators, baselines, targets and results) to meet the International Aid Transparency Initiative (IATI) standards. Make sure that indicators are S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound), provide accurate baselines and targets underpinned by reliable evidence and data, and avoid acronyms so that external audience clearly understand the results of the project.

EXPECTED OUTPUTS	OUTPUT INDICATORS <sup>10</sup>	DATA SOURCE	BASELINE		TARGETS (by frequency of data collection)			DATA COLLECTION METHODS & RISKS
			Value	Year	Year1	Year2	FINAL	
<b>Output 1</b>  <b>Increased efficiency through standardized functioning of public administration</b>	<i>Analyses of challenges, shortcomings, and recommendations for the development of this normative framework for the public institutions in Montenegro prepared</i>	<i>Government</i>	<i>Non existing</i>	<i>2023</i>	<i>Analyses drafted</i>	<i>Analysis finalised</i>	<i>Analysis finalised</i>	<i>Risk: Due to political change, this activity is not considered a priority</i>
	<i>Induction Manual developed</i>	<i>Government</i>	<i>Non existing</i>	<i>2024</i>	<i>Draft prepared</i>	<i>Induction Manual developed</i>	<i>Induction Manual developed</i>	<i>Risk: Due to political change, this activity is not considered a priority</i>
	<i>Methodology for unified reporting in the public administration developed</i>	<i>Government</i>	<i>Non existing</i>	<i>2024</i>	<i>Draft prepared</i>	<i>Methodology developed</i>	<i>Methodology</i>	<i>Risk: Due to political change, this activity is not considered a priority</i>
<b>Output 2: Increased digital efficiency of public administration serving citizens and businesses</b>	<i>Methodology for the standardization and development of user-oriented e- services at the level and national level developed</i>	<i>Government</i>	<i>Non existing</i>	<i>2024</i>	<i>Draft prepared</i>	<i>Methodology developed</i>	<i>Methodology developed</i>	<i>Risk: Due to political change, this activity is not considered a priority</i>

<sup>10</sup> It is recommended that projects use output indicators from the Strategic Plan IRRF, as relevant, in addition to project-specific results indicators. Indicators should be disaggregated by sex or for other targeted groups where relevant.



## MONITORING AND EVALUATION

In accordance with UNDP's programming policies and procedures, the project will be monitored through the following monitoring and evaluation plans: *[Note: monitoring and evaluation plans should be adapted to project context, as needed]*

### Monitoring Plan

Monitoring Activity	Purpose	Frequency	Expected Action	Partners(if joint)	Cost (if any)
<b>Track results progress</b>	Progress data against the results indicators in the RRF will be collected and analysed to assess the progress of the project in achieving the agreed outputs.	Quarterly, or in the frequency required for each indicator.	Slower than expected progress will be addressed by project management.		
<b>Monitor and Manage Risk</b>	Identify specific risks that may threaten achievement of intended results. Identify and monitor risk management actions using a risk log. This includes monitoring measures and plans that may have been required as per UNDP's Social and Environmental Standards. Audits will be conducted in accordance with UNDP's audit policy to manage financial risk.	Quarterly	Risks are identified by project management and actions are taken to manage risk. The risk log is actively maintained to keep track of identified risks and actions taken.		
<b>Learn</b>	Knowledge, good practices and lessons will be captured regularly, as well as actively sourced from other projects and partners and integrated back into the project.	At least annually	Relevant lessons are captured by the project team and used to inform management decisions.		
<b>Annual Project Quality Assurance</b>	The quality of the project will be assessed against UNDP's quality standards to identify project strengths and weaknesses and to inform management decision making to improve the project.	Annually	Areas of strength and weakness will be reviewed by project management and used to inform decisions to improve project performance.		
<b>Review and Make Course Corrections</b>	Internal review of data and evidence from all monitoring actions to inform decision making.	At least annually	Performance data, risks, lessons and quality will be discussed by the project board and used to make course corrections.		
<b>Project Report</b>	A progress report will be presented to the Project Board and key stakeholders, consisting of progress data showing the results achieved against pre-defined annual targets at the output level, the annual project quality rating summary, an updated risk long with mitigation measures, and any evaluation or review reports prepared over the period.	Annually, and at the end of the project (final report)			

Monitoring Activity	Purpose	Frequency	Expected Action	Partners(if joint)	Cost (if any)
<b>Project Review (Project Board)</b>	The project's governance mechanism (i.e., project board) will hold regular project reviews to assess the performance of the project and review the Multi-Year Work Plan to ensure realistic budgeting over the life of the project. In the project's final year, the Project Board shall hold an end-of project review to capture lessons learned and discuss opportunities for scaling up and to socialize project results and lessons learned with relevant audiences.	Specify frequency (i.e., at least annually)	Any quality concerns or slower than expected progress should be discussed by the project board and management actions agreed to address the issues identified.		

**MULTI-YEAR WORK PLAN <sup>1112</sup>**

All anticipated programmatic and operational costs to support the project, including development effectiveness and implementation support arrangements, need to be identified, estimated and fully costed in the project budget under the relevant output(s). This includes activities that directly support the project, such as communication, human resources, procurement, finance, audit, policy advisory, quality assurance, reporting, management, etc. All services which are directly related to the project need to be disclosed transparently in the project document.

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Planned Budget by Year (USD)		RESPONSIBLE PARTY	PLANNED BUDGET (USD)		
		Y1	Y2		Funding Source	Budget Description	Amount
<b>Output 1:</b> <i>Increased efficiency through standardized functioning of public administration</i> Gender marker: Gen 2	1.1 Enhancing legal framework for functioning of the public institutions in Montenegro	10,000	16,860	UNDP	MPA	Consultancy/Travel	26,860
	1.2 Developing Methodology for unified reporting in the public administration		5,372		UNDP	Consultancy	5,372
	1.3 Increasing availability and quality of data and improving the institutional memory of public administration	13,430			UNDP	Consultancy	13,430
	1.4 Improving internal and external communication in	7,352	10,000		UNDP/MPA	Consultancy	17,352
	63,014						
<b>Output 2:</b> <i>Increased digital efficiency of public administration serving citizens and businesses</i> Gender marker: Gen 2	2.1 Organisation of ICT trainings for adults		64,464		MPA	Consultancy/Company	64,464
	2.2 Development of Methodology for the standardization and development of user-oriented e-services at the level and national level	25,785			MPA	Consultancy/Company	25,785
	90,249						
<b>Project implementation cost (PM 40%, PA 10%)</b>		20,391	10,205		MPA		30,596
<b>General Management Support</b>		2,996	2,239		MPA		5,235
<b>TOTAL</b>							189,094

<sup>11</sup> Cost definitions and classifications for programme and development effectiveness costs to be charged to the project are defined in the Executive Board decision DP/2010/32

<sup>12</sup> Changes to a project budget affecting the scope (outputs), completion date, or total estimated project costs require a formal budget revision that must be signed by the project board. In other cases, the UNDP programme manager alone may sign the revision provided the other signatories have no objection. This procedure may be applied for example when the purpose of the revision is only to re-phase activities among years.

