



Crna Gora  
Vlada Crne Gore  
Generalni sekretariat  
Kancelarija za održivi razvoj

Adresa: Karađorđeva bb  
81000 Podgorica, Crna Gora  
tel: +382 20 482 814

***Informacija***  
***o uspostavljanju sistema koordinacije strateških partnera***

31. jul 2023. godine

## I Uvod

Tijesna saradnja i bolja koordinacija između Vlade Crne Gore i njenih strateških partnera (međunarodnih razvojnih organizacija, međunarodnih finansijskih institucija, bilateralnih razvojnih partnera i drugih), kao i efikasno korišćenje dostupnih mehanizama podrške, igraju ključnu ulogu u dinamici nacionalnog razvoja. Unaprijeđena koordinacija kroz, prvobitno, razmjenu informacija, a zatim i oblike zajedničkog djelovanja u cilju razvoja može imati značajan pozitivan uticaj na efikasniju implementaciju i praćenje reformi, unapređenje finansiranja razvojnih projekata i na finansiranje za održivi razvoj, a time i na ispunjenje završnih mjerila za pristupanje EU i UN Agende za održivi razvoj do 2030.godine.

**Uspostavljanje efikasnog sistema koordinacije i baze podataka međunarodne donatorske podrške omogućava bolje planiranja, praćenje i upravljanje dostupnim resursima.** To uključuje identifikaciju ključnih oblasti u kojima je potrebna podrška, uspostavljanje mehanizama za prikupljanje i analizu informacija o dostupnim fondovima i resursima, kao i koordinaciju relevantnih aktera. Cilj mehanizma koordinacije strateških partnera je maksimizacija apsorpcije pravovremene i adekvatno usmjerene finansijske i tehničke međunarodne podrške, uz unapređenje planiranja nacionalnih resursa neophodnih za realizaciju strateških planova, kao i uvezivanje strateških planova sa programskim budžetom.

**Uspostavljanje strukture za koordinaciju između Vlade Crne Gore i strateških partnerastvara preduslove da raspoloživu tehničku, ekspertsku i finansijsku međunarodnu podršku povežemo sa nacionalnim strateškim prioritetima.** U tom cilju, strateški partneri kao što su Ujedinjenje nacije u Crnoj Gori, Delegacija EU u Crnoj Gori, Njemačka razvojna banka - KfW, Svjetska banka i Evropska banka za obnovu i razvoj izrazili su spremnost za inteziviranje saradnje na realizaciji uspostavljanja ovog sistema.

U proteklom period, Vlada Crne Gore je uložila značajne napore na uspostavljanju snažne strukture za pravilno strateško planiranja, usvojivši Uredbu o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata („Službeni list CG”, broj 54/18), Metodologiju razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata i Metodologiju za srednjoročno planiranja rada Vlade i ministarstava kao odgovor na utvrđene slabosti u okviru sistema strateškog planiranja. Razvijen je i informacioni sistem za praćenje i izvještavanje – ISPI – softversko rješenje koje može da rad učini efikasnijim, a procese planiranja predvidljivim. ISPI daje sveobuhvatan pregled strateških dokumenata, strateških i operativnih ciljeva, tekućih/završnih aktivnosti u okviru tih ciljeva, indikatora uspješnosti (KPI), odgovornih osoba za određene aktivnosti, uz mogućnost povezivanja sa modulom za budžetiranje, u kojem slučaju se nosioci i troškovi mogu lako povezati sa konkretnim aktivnostima, i putem kojeg se može utvrditi progres u razvoju Crne Gore.

## II Osnov i preduslovi za uspostavljanje sistema koordinacije strateških partnera

Uspostavljanje sistema za koordinaciju strateških partnera ima za cilj usaglašavanje prioriteta Vlade i raspoložive podrške međunarodnih partnera, o čemu su Vlada Crne Gore i strateški partneri ponovo pokrenuli pregovore u septembru 2021. godini.

U februaru 2023. godine Rezidentni koordinator UN u Crnoj Gori predložio je pripremu analize sa predlogom za osnivanje sistema za koordinaciju strateških partnera, a koja obuhvata pravni, strateški i organizacioni okvir za implementaciju ovog sistema, uzimajući u obzir trenutno stanje i neophodne korake/izmjene u cilju implementacije sistema za koordinaciju strateških partnera na sveobuhvatan i efikasan način.

U martu 2023. godine Vlada Crne Gore usvojila je “Informaciju o radu Sektora za strateško planiranja i koordinaciju politika Vlade i sprovođenja Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata u 2022. godini”. Prateći zaključci koje je Vlada usvojila u vezi sa ovom Informacijom predlažu važna djelovanja koja mogu **da olakšaju proces uspostavljanja Sistema za koordinaciju strateških partnera kao dio strukture Vlade**. Ta su djelovanja povezana sa: *1) formalizacijom Mreže državnih službenika koji se bave strateškim planiranjem; 2) zadataka za sva Ministarstva da oforme organizacione jedinice koje će, po svojoj unutrašnjoj strukturi obavljati na jednom mjestu poslove strateškog planiranja, pristupanja EU i međunarodne saradnje*. S tim u vezi državni službenici koji se bave strateškim planiranjem kroz formalizovanu mrežu bi bili kontakt osobe / organizacione jedinice za prikupljanje i ažuriranje podataka o podršci strateških partnera Crnoj Gori iz nadležnosti njihovog resora.

Bliža koordinacija između Vlade i strateških partnera koji pružaju tehničku, ekspertsku i finansijsku podršku od ključnog je značaja da se pružena podrška koristi na najdjelotvorniji i najefikasniji mogući način, a kako bi se postigli prioriteti Vlade.

Na osnovu gore pomenute Analize razvojne saradnje u Crnoj Gori, koja se, uz predmetnu Informaciju dostavlja u aneksu dokumenta, ali i razvoja inetrnih procesa i koordinacionih struktura u oblastima strateškog planiranja, evropskih integracija i održivog razvoja, **Vlada Crne Gore donosi odluku da je neophodno uspostaviti mehanizam koordinacije strateških partnera**.

**Mehanizam će biti uspostavljen u okviru Kancelarije za održivi razvoj u Generalnom sekretarijatu Vlade**, a razvijaće se uz tijesnu saradnju sa Sektorom za strateško planiranja i koordinaciju politika Vlade i Kabinetom predsjednika Vlade. **Mehanizam će biti jedinstvena platforma za razmjenu informacija, planiranja i praćenje različitih oblika međunarodne podrške. Ulogu Savjeta za strateško planiranje**, koji je definisan prethodno pomenutom Analizom, **će imati Nacionalni savjet za održivi razvoj**, imajući u vidu da ovo savjetodavno tijelo Vlade daje preporuke i smjernice za usklađivanje razvojnih politika s principima održivog razvoja.

Pomenute aktivnosti će biti realizovane na platformi unaprijeđenog Informativnog sistema za praćenje i izvještavanje -ISPI, a uvezujući mrežu organizacionih jedinica koje se, u skladu sa

zaključkom Vlade iz marta, bave pitanjima strateškog planiranja, pristupanja EU i međunarodne saradnje.

Tematski, mehanizam će organizovati svoj rad i praćenje razvojne podrške u skladu sa sedam sektora definisanih u Uredbi o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata:

- (i) Demokratija i dobro upravljanje,
- (ii) Finansijska/fiskalna politika,
- (iii) Saobraćajna, energetska i informaciona struktura,
- (iv) Ekonomski razvoj i životna sredina,
- (v) Nauka, obrazovanje, kultura, mladi i sport,
- (vi) Zapošljavanje, socijalna politika i zdravstvo,
- (vii) Vanjska i bezbjednosna politika.

Da bi sistem koordinacije strateških partnera bio djelotvoran i održiv, potrebno je **obezbijediti sledeće preduslove:**

- U Uredbi o izmjenama i dopunama Uredbe o Generalnom sekretarijatu Vlade **precizirati funkciju koordinacije strateških partnera i izmijeniti postojeće nadležnosti/širenje područja rada za Kancelariju za održivi razvoj.**
- Horizontalno usklađivanje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u ministarstvima u cilju **formiranja organizacionih jedinica koje će, po svojoj unutrašnjoj strukturi obavljati na jednom mjestu poslove strateškog planiranja, pristupanja EU, IPA programiranja i međunarodne saradnje,** uz uvažavanje specifičnosti koje podrazumijeva struktura za upravljanje IPA fondovima.
- **Nadogradnju postojećeg finansijskog sistema** u cilju efikasnog planiranja finansijskih sredstava neophodnih za realizaciju strateških dokumenata, kao i uvezivanje strateških dokumenata sa programskim budžetom i ciljevima održivog razvoja.
- **Informacioni sistem za planiranja i izvještavanje** -ISPI, koji je podrška cjelokupnom sistemu, treba da se razvije i nadogradi informacijama/bazom podataka o donatorskoj podršci, tekućim projektima u resornim ministarstvima, kao i u organima u sastavu i organima nad kojima resorna Ministarstva vrše nadzor.

Generalni sekretarijat je objedinio podatke o tekućim projektima, zahtjevom prema resornim ministarstvima da popune formulare sa relevantnim podacima koji su obezbijedili osnov za pregled podrške u okviru strateških partnerstava. Za svrhe redovnog praćenja implementacije strateških dokumenata aktiviran je prethodno uspostavljen Informacioni sistem za planiranja i izvještavanje -ISPI.

Kako bi koordinacija strateških partnera i, u krajnjem, kvalitetna koordinacija politika bila uspješna predviđeno je **potpisivanje Memoranduma o uspostavljanju saradnje u okviru strateškog partnerstva.**

Generalni sekretariat je preduzeo korake na uspostavljanju potrebnih mehanizama i infrastrukture, koji će omogućiti koordinaciju svih uključenih aktera i sagledavanja efekata donatorske podrške na jasan i transparentan način.



UNITED  
NATIONS  
MONTENEGRO



Podgorica, april 2023. godine

# Analiza razvojne saradnje u Crnoj Gori





# Sadržaj

Lista skraćenica.....	4
Uvod .....	5
Sadašnje stanje stvari .....	6
Koordinacija strateških partnerstava .....	6
Strateški okvir u Crnoj Gori.....	7
Strateški partneri u Crnoj Gori.....	9
Organizaciona struktura .....	10
Glavni nalazi (N) i preporuke (P) .....	11
Predlog za uspostavljanje Strukture za strateška partnerstva.....	15
Zaključci .....	25
Aneksi.....	27
Aneks 1: Lista zvaničnika koji su konsultovani .....	27
Aneks 2: Lista korišćenih dokumenata.....	28
Aneks 3: Koraci za uspostavljanje saradnje u okviru strateškog partnerstva.....	29
Aneks 4: Procjena potrebnih finansijskih resursa.....	30



# Lista skraćenica

CEF	Centar izvrsnosti u finansijama
CRM	Zajedničko regionalno tržište
EUD	Delegacija Evropske unije
EBRD	Evropska banka za obnovu i razvoj
GAWB	Zelena agenda za Zapadni Balkan
IATI	Inicijativa za transparentnost međunarodne pomoći
IOM	Međunarodna organizacija za migracije
IPA	Instrument za pretpristupnu pomoć
ISPI	IT sistem za praćenje i izvještavanje o srednjoročnim planovima ministarstava
KfW	Njemačka razvojna banka - KfW
OEBS	Organizacija za bezbjednost i saradnju u Evropi
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
PM	Predsjednik Vlade / Premijer
COR	Ciljevi održivog razvoja
SPP	Jedinstvena lista prioriternih projekata
UNDAF	Okvir Ujedinjenih nacija za razvojnu pomoć
UNHCR	Visoki komesar Ujedinjenih nacija za izbjeglice
UN RC	Rezidentni koordinator Ujedinjenih nacija
WHO	Svjetska zdravstvena organizacija
WBIF	Investicioni okvir za Zapadni Balkan

# Uvod

O pitanju koordinacije strateških partnera raspravlja se godinama (i u Vladi Crne Gore i među strateškim partnerima koji podržavaju Crnu Goru).

Tokom vremena, broj strateških partnera i organizacija za razvojnu pomoć (ODA) je smanjen, dok je u isto vrijeme broj i obim strateških prioriteta kojima se bavi Vlada Crne Gore porastao. Zbog toga postoji jasna potreba za uspostavljanje strukture za bližu saradnju i koordinaciju između Vlade Crne Gore i strateških partnera, da bi se obezbijedilo da raspoloživa tehnička, ekspertska i finansijska podrška bude u skladu sa ključnim prioritetima Crne Gore.

U potpunosti svjesni da bi uspostavljanje sistema za koordinaciju strateških partnera olakšalo usaglašavanje ciljeva koje bi Vlada željela da postigne, sa jedne strane, i raspoložive podrške međunarodnih partnera sa druge, Vlada Crne Gore i strateški partneri ponovo su otvorili diskusiju o mogućnostima za uspostavljanje takvog sistema u septembru 2021. godine. Nakon ovih diskusija, strateški partneri (Ujedinjene nacije u Crnoj Gori, Delegacija EU u Crnoj Gori, KfW, Svjetska banka i Evropska banka za obnovu i razvoj) udružili su snage i potvrdili svoju spremnost da se angažuju i pruže podršku u narednim koracima ovog procesa.

U tom duhu je u februaru 2023. godine Rezidentni koordinator UN u Crnoj Gori odlučio da iskoristi aktivnosti koje su urađene do tada i da predloži da se pripremi analiza koja će uključivati predlog za potencijalno osnivanje sistema za koordinaciju strateških partnera.

Ova analiza je rezultat analize dokumentacije, konsultacija organizovanih sa predstavnicima državne uprave i međunarodnih partnera, kroz razmatranje crnogorskog pravnog, strateškog i organizacionog okvira koji je na snazi početkom 2023. godine i pregleda trenutne situacije po pitanju koordinacije strateških partnera.

Uzimajući u obzir činjenicu da je početne korake za uspostavljanje funkcionalnog i održivog sistema bolje preduzeti što prije, predlozi koji su dio ove analize baziraju se na nekoliko principa.

- ▶ Pronaći ravnotežu između snažne političke podrške, adekvatnog planiranja ljudskih resursa i digitalnog segmenta sistema, da bi se obezbijedili adekvatni rezultati;
- ▶ Izbjeći stvaranje paralelnih, složenih i nefunkcionalnih struktura;
- ▶ Primijeniti postepeni pristup, gdje se prvi korak fokusira na prikupljanje podataka o trenutnoj podršci, a gdje će se zahtjevnija razvojna dimenzija usmjerena na budućnost, a koja oduzima mnogo vremena, izraditi tokom vremena;
- ▶ Obezbijediti održivost sistema koji će biti otporan na stalnu fluktuaciju kadrova i promjene javne uprave;
- ▶ Stvoriti sistem koji će biti dovoljno fleksibilan da omogući neophodna unapređenja i povezivanje sa drugim sistemima u budućnosti, shodno potrebama;
- ▶ Obezbijediti da transparentnost bude jedna od istaknutih karakteristika cijelog sistema.

# Sadašnje stanje stvari

## Koordinacija strateških partnerstava

Pregled ranijih i sadašnjih praksi koordinacije strateških partnera ukazuju na to da je prije 2010. godine (kada je struktura za koordinaciju donatora uspostavljena) i nakon 2012. godine (kada je ta struktura prestala da postoji, uglavnom zbog ljudskog faktora) *mehanizam za koordinaciju uglavnom bio/jeste institucionalno neusklađen* i smješten u različitim ministarstvima i/ili vladinim organima sa jedne strane strane, dok strateški partneri ulažu napore da obezbijede bližu koordinaciju među sobom, sa druge strane.

Bez obzira na nivo uspjeha u odgovoru na postojeće nacionalne potrebe i raspoloživa sredstava koja obezbjeđuju međunarodni partneri, što se razlikuje u različitim ministarstvima i drugim vladinim organima, *primjetno je odsustvo jedinstvene centralne strukture u kojoj se prikupljaju relevantne informacije/razvojni prioriteti za sve sektore/oblasti i gdje one mogu biti na raspolaganju svim zainteresovanim stranama, uključujući građane.* To sa svoje strane onemogućava stvaranje pregleda cjelokupne međunarodne podrške koja se pruža Crnoj Gori, što u nekim slučajevima vodi do preklapanja koje je naporno za upravljanje ionako ograničenim kapacitetima i pokreće pitanje djelotvorne upotrebe raspoloživih sredstava.

Štaviše, *ne postoje jasne smjernice ni okvira koji bi bio podrška pravilnom i dugoročnijem planiranju i od strane Vlade i od strane strateških partnera.* To utiče i na odsustvo rezultata koji bi se postigli kroz efektivne strateške i razvojne diskusije i sporazume između partnera, ograničavajući u određenoj mjeri dalji rast strateškog partnerstva i efikasnu upotrebu raspoloživih resursa.

U tim okolnostima neke od *vladinih institucija i tijela vode (zasebnu) evidenciju aktivnosti/projekata/inicijativa koje imaju međunarodnu podršku* (u različitim oblicima i u okviru različitih organizacionih jedinica), a neke od njih imaju proaktivan pristup i organizuju sektorske donatorske konferencije. S druge strane, strateški partneri ulažu napore da obezbijede njihovu uzajamnu saradnju i koordinaciju, kroz neformalne mehanizme (kao što je radni doručak), da bi se izbjeglo preklapanje i obezbijedila usklađenost njihovih djelovanja.

Sa brojnim prioritetima koji proističu iz odlučnosti Crne Gore da postane članica EU i drugih važnih nacionalnih, regionalnih i međunarodnih preuzetih obaveza kao što su COR, CRM, GAWB, itd., Vlada Crne Gore suočena je sa *brojnim inicijativama koje istovremeno implementiraju razne institucije i/ili tijela i različiti partneri.* One nameću izazove čak i u smislu prikupljanja pouzdanih podataka i podataka u realnom vremenu o različitim tekućim djelovanjima/projektima/inicijativama koje finansijski podržavaju strateški partneri, a kamoli *kod srednjoročnog do dugoročnog planiranja i podrške važnim nacionalnim prioritetima.*

Nadležnosti za koordinaciju međunarodne tehničke, ekspertske i finansijske podrške precizirani su u *Pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta* ministarstava i vladinih tijela. Pregledom tih dokumenata pokazuje se da je segment vezan za korišćenje IPA sredstava gotovo jednobrazan u raznim institucijama, dok segment koji se odnosi na strateška partnerstva sa drugima osim EU jeste prilično različit u smislu nadležnosti i opisa posla državnih službenika koji obavljaju te poslove. Različit tretman međunarodne saradnje na nivou ministarstava ide od nepostojanja organizacione jedinice i državnih službenika koji se bave ovim pitanjima, do

jedinica koje obuhvataju i podršku EU i drugih strateških partnera u jednoj organizacionoj jedinici. Detaljniji pregled pokazuje da u određenim slučajevima mogu da se utvrde kontradikcije vezane za pregled međunarodne podrške i vođenje evidencije o sporazumima koji su na snazi. Utisak je da u nekim slučajevima različite organizacione jedinice u istoj instituciji ne razmjenjuju informacije u dovoljnoj mjeri, što utiče da diskusije i sporazumi sa strateškim partnerima o različitim djelovanjima/projektima/inicijativama nastaju bez obavještanja nadležne organizacione jedinice.

Tokom proteklih nekoliko godina Vlada Crne Gore je uložila značajne napore u postavljanje čvrste strukture za pravilno strateško planiranje. Jasne procedure, precizna uputstva i široka pokrivenost elemenata potrebnih za usklađivanje strateških pravaca, značajno su poboljšali sistem strateškog planiranja Vlade. Iako član 17 "Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata" (Sl. List CG 54/2018) precizira da Generalni sekretarijat Vlade izdaje preporuke u vezi sa "usklađivanjem prioriteta i ciljeva strateških dokumenata sa obavezama koje proističu iz pristupanja Crne Gore EU, sektorskih politika EU i uslova za korišćenje fondova EU" ostaje nejasno u kojoj se mjeri stvarna upotreba finansijskih resursa EU ili drugih strateških partnera u postizanju strateških ciljeva prati i o njoj izvještava i u kojoj se mjeri planiranje podrške strateških partnera vodi u skladu prioritetima Vlade, a ne sopstvenim planovima strateških partnera.

U februaru 2023. godine Vlada Crne Gore usvojila je "Informaciju o radu Sektora za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade i sprovođenju Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata u 2022. godini". Prateći zaključci koje je Vlada usvojila u vezi sa ovom Informacijom predlažu važna djelovanja koja, ako se budu realizovala, mogu da olakšaju process uspostavljanja sistema za koordinaciju strateških partnera kao dio strukture Vlade. Ta su djelovanja povezana sa: 1) formalizacijom "mreže" državnih službenika koji se bave strateškim planiranjem; i 2) zadatka za sva ministarstva da oforme organizacione jedinice koje će, po svojoj unutrašnjoj strukturi obavljati na jednom mjestu poslove strateškog planiranja, pristupanja EU i međunarodne saradnje.

## Strateški okvir u Crnoj Gori

Sektor za strateško planiranje i koordinaciju vladinih politika Generalnog sekretarijata, uz podršku UNDP i norveškog Ministarstva vanjskih poslova, obezbijedio je osnov za usklađeno strateško planiranje u formi dokumenta "Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata".

U ovom se dokumentu navodi lista glavnih strateških dokumenata koji čine okvir Crne Gore za strateško planiranje:

1. Dokumenti koje predviđa Ustav:
  - a. Strategija nacionalne bezbjednosti;
  - b. Prostorni plan Crne Gore;
2. Dokumenta koja definišu ključne politike vlade:
  - a. Ekspoze predsjednika Vlade Crne Gore;
  - b. Srednjoročni program rada Vlade;
  - c. Godišnji program rada Vlade;

3. Ključna strateška i planska dokumenta kojima se definišu opšti pravci razvoja Crne Gore:

- a. Pravci razvoja Crne Gore;
- b. Program pristupanja Crne Gore EU;
- c. Nacionalna strategija održivog razvoja 2030;
- d. Strategija regionalnog razvoja Crne Gore;
- e. Partnerski sporazum s EU;

4. Finansijska strateška dokumenta:

- a. Fiskalna strategija za period 2017-2020;
- b. Smjernice makroekonomske i fiskalne politike;
- c. Program ekonomskih reformi;

5. Sektorska strateška dokumenta grupisana u 7 sektora:

- a. Demokratija i dobro upravljanje;
- b. Finansijska /fiskalna politika;
- c. Saobraćajna, energetska i informaciona infrastruktura;
- d. Ekonomski razvoj i životna sredina;
- e. Nauka, obrazovanje, kultura, mladi i sport;
- f. Zapošljavanje, socijalna politika i zdravstvo;
- g. Vanjska i bezbjednosna politika.

U februaru 2023. godine u Crnoj Gori je bilo 58 sektorskih strategija.

Uz navedene dokumente, Crna Gora je preuzela razne međunarodne obaveze, koje treba uzeti u obzir kada se planiraju strateški prioriteti. Od Zajedničkog regionalnog tržišta, preko principa Partnerstva otvorenih vlada, do Pariske deklaracije i IATI (da navedemo samo nekoliko), Vlada Crne Gore suočena je sa višestrukim obavezama koje stvaraju pritisak, u smislu finansija, organizacije i ljudskih resursa potrebnih da se izvrše brojni poslovi i ispune obaveze koje je Crna Gora preuzela.

Iako strateški partneri pružaju značajnu podršku Vladi Crne Gore u postizanju nekih od važnih rezultata koji proističu iz međunarodnih i regionalnih obaveza i nacionalnih prioriteta, ne postoji okvir koji daje jasne smjernice kako se odvija ili treba da se odvija saradnja i koordinacija između Vlade i strateških partnera.

Za svrhe redovnog praćenja implementacije strateških dokumenata uspostavljen je Informacioni sistem za planiranje i izvještavanje ([www.ispi.mju.gov.me](http://www.ispi.mju.gov.me)) koji nažalost nije radio u trenutku pripreme ove analize. Slična je situacija sa portalom [www.javnepolitike.me](http://www.javnepolitike.me), koji je uspostavljen da bi se podigla svijest o procesima planiranja politike u 7 sektora, sa ciljem da se poveća ukupan kvalitet strateških dokumenata Crne Gore (koji je takođe postao funkcionalan tek pred sam kraj pripreme ove analize).

Iako su ostvarena značajna poboljšanja u strateškom planiranju, prema "Informaciji o radu Sektora za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade i sprovođenju Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata u 2022. godini" određeni izazovi i dalje postoje. Što se tiče koordinacije strateških partnera, naročito je važno konstatovati nalaz da "Na nivou ministarstava izostaje efikasna koordinacija strateškog okvira iz njihove nadležnosti, kao i koordinacija na liniji strateško planiranje – programiranje IPA fondova i drugi izvori donatorske podrške" i "Negativni trendovi su prisutni i dalje u pogledu planiranja finansijskih sredstava neophodnih za realizaciju strateških dokumenata, te posebnu pažnju u narednom periodu treba posvetiti boljem uvezivanju strateških dokumenata sa programskim budžetom, što će biti

omogućeno usvajanjem nove metodologije srednjoročnog planiranja, koja će to omogućiti". U aprilu 2023. godine, Vlada radi na "Nacrtu metodologije za srednjoročno planiranje Vlade i ministarstava" koja treba da odgovori na utvrđene slabosti u okviru sistema strateškog planiranja.

## Strateški partneri u Crnoj Gori

Evropska unija je najveći razvojni partner u Crnoj Gori. Od 2007. godine, Crna Gora je korisnik Instrumenta EU za pretpristupnu pomoć (IPA), i ima pristup sredstvima koja se iz IPA opredjeljuju na nacionalnom i regionalnom nivou. Tokom finansijske perspective 2007-2013 (IPA I) Crna Gora je iskoristila 245 miliona eura opredijeljenih za realizaciju nacionalnih IPA programa, a kao dio finansijske perspective 2014-2020 (IPA II), Crnoj Gori je opredijeljena finansijska podrška u iznosu od 279,1 milion eura za implementaciju nacionalnih programa. Uvođenjem novog IPA III pristupa (2021-2027) ne omogućava se identifikovanje sredstava opredijeljenih za Crnu Goru. Za sada su Crna Gora i Evropska komisija potpisali sporazum za 2021. godinu – opredjeljujući ukupno 33,5 miliona eura za pet akcija i zaključile su sve aktivnosti za opredjeljivanje sredstava za 2022. godinu, u iznosu od 37,7 miliona eura za dvije konkretne i jednu horizontalnu akciju. Zbog energetske krize, programiranje sredstava za 2023. godinu pomjereno je za 2024. godinu, čime se ostavlja prostor za alokaciju oko 30 miliona eura na nacionalnom nivou koje treba koristiti kao direktnu budžetsku podršku u 2023. godini da bi se ublažili efekti energetske krize.

Uz nacionalne programe Crna Gora koristi i programe Unije - IPARD II, Instrument za civilno društvo i medije, IPA za više zemalja (Multi-country IPA), Instrument za evropske integracije, Investicioni okvir za Zapadni Balkan i učešće u programima regionalne i teritorijalne saradnje.

Crna Gora koristi dugoročnu stratešku partnersku saradnju sa organizacijama UN. Kao dio Integrisanog programa UN za Crnu Goru za period 2012-2016. godine, sistem UN u Crnoj Gori obezbijedio je podršku od preko 60 miliona dolara za realizaciju više od 235 programa i aktivnosti koje je implementiralo 13 rezidentih i regionalnih organizacija UN. Kroz Okvir UN za razvojnu pomoć za Crnu Goru za period 2017-2022, Crna Gora je koristila ekspertizu 15 agencija, fondova i programa UN i 84,5 miliona dolara vrijedne programe, organizovane u četiri strateške prioritete oblasti, socijalna inkluzija, demokratsko upravljanje, održivost životne sredine i ekonomsko upravljanje.

Reformska nastojanja Crne Gore dobijala su podršku tokom godina od brojnih partnera, od organizacija kao što su OEBS, OECD i CEF, do bilateralnih donatora uključujući Norvešku, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačku, Francusku i druge. Uz to, Međunarodne finansijske institucije (Svjetska Banka, Razvoja banka Savjeta Evrope, KfW, Evropska investiciona banka, EBRD), pružaju značajnu podršku, uključujući i kroz kreditne aranžmane i/ili kroz blending mehanizam koji je predviđen kroz Investicioni okvir za Zapadni Balkan (WBIF) (koji je od 2009. godine koristio bilateralne donatorske priloge iz Austrije, Hrvatske, Republike Češke, Finske, Francuske, Njemačke, Grčke, Mađarske, Italije, Luksemburga, Norveške, Poljske, Slovenije, Švedske i Ujedinjenog Kraljevstva).

Nažalost, zbog nedostatka funkcionalnog sistema saradnje sa strateškim partnerima (osim za opredijeljena sredstva za nacionalnu IPA) nema pouzdanih podataka koji bi mogli da ponude pregled o svim strateškim partnerima, njihovim rezultatima i opredijeljenim sredstvima za aktivnosti realizovane u Crnoj Gori.

# Organizaciona struktura

U okolnostima u kojima nedostaje jedinstven pristup i jedne organizacione jedinice u kojoj bi se mogle prikupiti, obraditi i staviti na raspolaganje sve informacije, poslovi vezani za saradnju u okviru strateškog partnerstva obavljaju se u različitim organizacionim jedinicama ministarstava/vladinih tijela i obavljaju ih državni službenici koji pokrivaju različita radna mjesta na različitim nivoima, koristeći različite pristupe i oslanjajući se na korišćenje različitih instrumenata za planiranje, evidenciju i izvještavanje o podršci koja je pružena (osim u slučaju IPA fondova).

U većini slučajeva poslovi vezani za akcije/projekte/inicijative koje dobijaju međunarodnu podršku realizuju se u okviru organizacionih jedinica zaduženih za međunarodnu saradnju. Zbog razlika u pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, u nekim slučajevima ove jedinice su pojedinačni organizacioni segmenti, u nekim ministarstvima dio su većih organizacionih jedinica, koja uključuje i IPA strukture, a u nekim slučajevima pregled dokumenata pokazuje da poslove međunarodne saradnje obavljaju različite organizacione jedinice unutar iste institucije/tijela. Ovo neminovno vodi ka drugačijim opisima poslova i radnih mjesta za državne službenike koji obavljaju ove poslove, pri čemu vođenje evidencije o ukupnoj podršci strateških partnera koja je obezbijedena za realizaciju svih akcija/projekata/inicijativa u sektorima koji su u nadležnosti pojedinačnih ministarstava takođe nije jasno precizirana. Na ovaj način ne postoji lak pristup podacima i to sa svoje strane čini ukupni pregled gotovo nemogućim.

Generalni sekretarijat ulagao je napore da prikupi podatke o tekućim projektima, zahtjevom prema resornim ministarstvima da popune formulare sa relevantnim podacima koji bi obezbijedili osnov za pregled podrške u okviru strateških partnerstava. Nažalost, tokom pripreme ove analize procedura je još uvijek bila u toku i autorka nije imala pristup konačnim podacima.

# Glavni nalazi (N) i preporuke (P)

Analiza postojeće situacije vezane za koordinaciju strateških partnera u Crnoj Gori dovela je do utvrđivanja određenih slabosti koje bi trebalo unaprijediti kako bi Vlada Crne Gore obezbijedila da dostupna međunarodna podrška bude direktno i blisko povezana sa nacionalnim strateškim prioritetima i nacionalnim budžetom u skladu sa jasnim smjernicama.

*N: Nema jedinstvenog i formalnog okvira koji bi obezbijedio jasne smjernice i ujednačene procedure za način na koji sarađuju Vlada Crne Gore i strateški partneri*

P: Vlada Crne Gore i strateški partneri treba da razmotre korake koji bi vodili stvaranju i usvajanju okvira za jačanje strateških partnerstava

Saradnja i koordinacija u okviru sistema strateških partnerstava zahtijevaće odgovarajuću kombinaciju različitih segmenata saradnje i koordinacije, prije nego što postane u potpunosti funkcionalna.

*N: Iako neki od elemenata strukture za koordinaciju strateških partnera već postoje, trebalo bi tokom vremena razviti i druge*

P: Sistem koordinacije strateških partnera treba da se bazira na ravnoteži: snažne političke podrške, ljudskih resursa (jasno identifikovanih kontakt osoba / organizacionih jedinica), jasnim uputstvima i podjeli odgovornosti svih uključenih strana, te korišćenju mogućnosti koje pruža digitalna tehnologija

P: Sistem koordinacije strateških partnerstava treba razvijati postepeno

P: Sistem koordinacije strateških partnera treba da bude ugrađen u strukturu Vlade: od kontinuirane političke podrške na visokom nivou; preko izmjene Uredbe o Generalnom sekretarijatu Vlade kojom će se koordinacija strateških partnera biti prepoznata kao dio odgovornosti GSV-a; kroz modul ISPI sistema/posebnu IT platformu koja je dio mreže gov.me; horizontalno usklađivanje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta; identifikovanje jedinstvenih kontakt osoba / organizacionih jedinica u ministarstvima umjesto privremenih radnih tijela

P: U slučaju da se donese odluka da osnivanje ovog sistema podržavaju strateški partneri, jasni vremenski okvir za fazni izlazak strateških partnera i preuzimanje dužnosti i odgovornosti od strane Vlade mora da bude precizirano unaprijed utvrđen i poštovan u budućem periodu

U situaciji gdje je koordinacija prepuštena pojedinačnim Vladinim institucijama/tijelima koje poslove obavljaju na različite načine (i bez ukupnog pregleda), postoji rizik od dupliranja aktivnosti, sukobljenih prioriteta, i nedostatka odgovornosti.



<i>N: Koordinacija strateških partnera vrši se na nivou pojedinačne institucije/tijela, bez jedinstvenog pristupa u smislu: organizacione strukture; procedura za prikupljanje podataka, unošenja, ažuriranja i razmjene sa svim zainteresovanim stranama i bez jedinstvene centralne tačke za prikupljanje svih podataka koji dolaze iz različitih sektora</i>
P: Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta za sve vladine institucije/tijela treba da budu horizontalno ujednačeni u smislu jasne definicije poslova vezanih za koordinaciju strateških partnera i međunarodne saradnje
P: Sistem koordinacije strateških partnerstava treba da, u realnom vremenu baziran na digitalnim rješenjima, omogući pregled podrške strateških partnera u pojedinačnim sektorima i ukupne podrške koja se daje Crnoj Gori
P: Jedinstvene kontakt osobe / organizacione jedinice treba da budu identifikovane u svakom ministarstvu da bi funkcionisale kao "tačka ulaza" za početnu razmjenu informacija i diskusiju sa strateškim partnerima
P: Jedinstvene kontakt osobe / organizacione jedinice treba kontinuirano informisati o strateškim prioritetima i potrebama u okviru sektora, kako bi mogle da komuniciraju sa strateškim partnerima i da identifikuju mogućnosti za podršku strateških partnera
P: Jedinstvene kontakt osobe / organizacione jedinice treba da budu u potpunosti obaviještene o procesu pregovora sa EU u pojedinačnim oblastima, da bi obezbijedile odgovarajuću podršku
P: Jedinstvene kontakt osobe / organizacione jedinice treba da imaju zadatak kontinuiranog obezbjeđivanja podataka o tekućoj i planiranoj podršci i njihovog redovnog ažuriranja za čitav sektor

Uz strateški okvir Crne Gore, Vlada Crne Gore treba da ispuni uslove određenih obaveza na međunarodnom nivou.

<i>N: Ne postoji mehanizam koji obezbjeđuje punu transparentnost informacija o međunarodnoj podršci pruženoj Crnoj Gori koje bi u isto vrijeme olakšale ispunjavanje određenih obaveza koje Crna Gora ima u odnosu na međunarodne deklaracije/inicijative (Pariska deklaracija, IATI)</i>
P: Sve podatke o podršci strateških partnera treba prikupljati centralno i staviti na raspolaganje Vladi, strateškim partnerima i građanima
P: Crna Gora treba da obezbijedi redovno učešće na sastancima IATI

Brojna radna tijela Vlade realizuju različite, zahtjevne poslove u svojim oblastima. Ipak, utisak je da nema redovne prakse i mehanizma za razmjenu važnih informacija između tih organa, što može da dovede do neefikasnosti i propuštenih prilika.

*N: Ne postoji mehanizam koji bi obezbjeđivao da sve važne postojeće strukture/organizacione jedinice (Radne grupe u okviru IPA III, pregovaračke grupe, Kancelarija za održivi razvoj, Nacionalni odbor za investicije, Mreža službenika za strateško planiranje, itd.) razmjenjuju relevantne informacije kako bi se stvorila ukupna slika strateških prioriteta, sa jedne strane i tekućih i planiranih akcija/projekata/inicijativa sa druge*

P: Digitalni pregled (Modul za ISPI/Platforma), koji čini sastavni dio sistema za koordinaciju strateških partnera, omogućio bi jednostavno razmjenjivanje pouzdanih informacija pružajući pristup istim podacima za sve relevantne strukture preko svog radnog segmenta.

P: Redovni sastanci članova različitih timova treba da postanu praksa koja će olakšati razmjenu relevantnih informacija i obezbijediti forum za raspravu o tekućim aktivnostima i planovima.

Iako su odredbe Zakona o elektronskoj upravi (*Sl. List CG 72/2019*) jasne, u smislu procedura za uspostavljanje informacionih sistema i njihovih međusobnih veza, U državnim strukturama su trenutno operativni brojni informacioni sistemi i vebstranice koje funkcionišu paralelno, a uspostavljene su uz podršku strateških partnera. U određenim slučajevima to dovodi do situacije da funkcionisanje (uključujući redovno ažuriranje, hosting i održavanje) prestaje kada se završi finansijska podrška strateških partnera. Uz to, postoji urgentna potreba da se obezbijedi interoperabilnost između postojećih sistema, čime se osigurava djelotvorno korišćenje podataka koje oni pružaju.

*N: Brojni informacioni sistemi i veb stranice uspostavljene u različitim sektorima i za različite svrhe suočene su sa problemima održivosti i u većini slučajeva nisu međusobno povezani*

P: Procedure za uspostavljanje novog informacionog sistema i veb stranice treba da budu strogo poštovane, da bi se obezbijedila održivost, rentabilnost i interoperabilnost

P: Važni informacioni sistemi treba da budu smješteni na domenu gov.me.

Bilo je nekoliko pokušaja u prošlosti da se uspostavi sistem saradnje u okviru strateškog partnerstva. Ipak, ti pokušaji su naglašeno bili fokusirani na statičku karakteristiku saradnje, tj. prvenstveno na prikupljanje podataka o tekućim akcijama/projektima/inicijativama koje podržavaju strateški partneri. Da bi Vlada Crne Gore usmjerila podršku tamo gdje je najpotrebnija, treba obezbijediti razvojnu karakteristiku sistema strateškog partnerstva.

<p><i>N: Glavni fokus sadašnjih pokušaja koordinacije jeste na prikupljanju podataka o tekućoj podršci, a nedostaje proaktivni pristup okrenut ka budućnosti koji bi obezbijedio razvojnu perspektivu</i></p>
<p>P: Prikupljanje, unošenje, ažuriranje i korišćenje podataka o tekućoj međunarodnoj podršci treba da bude prvi korak u uspostavljanju ukupnog sistema strateškog partnerstva</p>
<p>P: Datum presjeka treba da bude preciziran po datumu prikupljanja, sa fokusom koji će se bazirati na prvi slučaj finansijske pomoći pružene kroz nacionalne akcije/projekte/inicijative realizovane samo u Crnoj Gori</p>
<p>P: Treba organizovati redovne sastanke na visokom nivou i na nivou sektora između Vlade i strateških partnera, kao forum koji će se koristiti za raspravu o tekućoj podršci i za prezentiranje strateških prioriteta i planova za budućnost</p>
<p>P: Digitalni segment sistema koordinacije strateškog partnerstva treba da bude direktno povezan sa (idealno da bude dio) informacionim sistemom koji se koristi za strateško i finansijsko planiranje u Crnoj Gori</p>
<p>P: Uz podatke o podršci strateškom planiranju, digitalni segment sistema koordinacije strateškog partnerstva treba da sadrži pregled strateškog okvira u Crnoj Gori, koji redovno ažurira SPP, pregled kontakt osobe / organizacione jediniceu ministarstvima i druge važne elemente koji mogu da olakšaju planiranje strateških partnera</p>
<p>R: In addition to information on donations, Platform should in future contain information on blending/credits/loans as well</p>
<p>P: Uz informacije o donacijama, Platforma treba u budućem periodu da sadrži i informacije o <i>blending</i> finansiranju /kreditima/zajmovima</p>

# Predlog za uspostavljanje Strukture za strateška partnerstva

Bliža koordinacija između Vlade i strateških partnera koji pružaju tehničku, ekspertsku i finansijsku podršku od ključnog je značaja da se pružena podrška koristi na najdjelotvorniji i najefikasniji mogući način, a kako bi se postigli prioriteti Vlade. Nedostatak koordinacije vodi riziku da podrška nije usmjerena na oblasti u kojima postoje najveće potrebe, te da podrška i uloženi resursi imaju ograničen uticaj.

Uspostavljanje sistema za koordinaciju strateškog partnerstva može da obezbijedi da potrebe Vlade budu precizno utvrđene i da resursi budu usmjereni na oblasti gdje mogu imati najveći uticaj. Dobro strukturirani, koherentni pristup ne samo da sprečava dupliranje napora i moguća preklapanja, već i doprinosi jačanju odnosa koji mogu da podrže dugoročne ciljeve. Potpuna transparentnost i odgovornost u korišćenju finansijskih resursa strateških partnera pokazuje posvećenost Vlade da djelotvorno radi sa partnerima i gradi povjerenje u njenu sposobnost da isporuči rezultate.

Uspostavljanje i funkcionisanje sistema za koordinaciju strateških partnera iziskuje finansijske resurse. Međutim, pružanjem mogućnosti da se uz podršku strateških partnera raspravlja o budućim planovima, izazovima i problematičnim tačkama u sprovođenju tekućih aktivnosti/projekata/inicijativa, sistem za koordinaciju bi omogućio blagovremene intervencije i rješavanje problema, sprečavajući na taj način potencijalni gubitak vremena, truda i sredstava.

Da bi sistem bio djelotvoran i održiv, sljedeći preduslovi treba da se obezbijede:

- ▶ Posvećenost na visokom nivou i snažna politička podrška;
- ▶ Jasan formalizovani okvir za dugoročnu saradnju i koordinaciju između Vlade Crne Gore i strateških partnera;
- ▶ Jasna komunikacija sa strane Vlade Crne Gore sa strukturama u Vladi i strateškim partnerima o uspostavljanju sistema za koordinaciju strateškog partnerstva.

Bez obzira na strukturu koja će biti uspostavljena, sistem za koordinaciju strateških partnera treba da se sastoji od niza važnih elemenata:

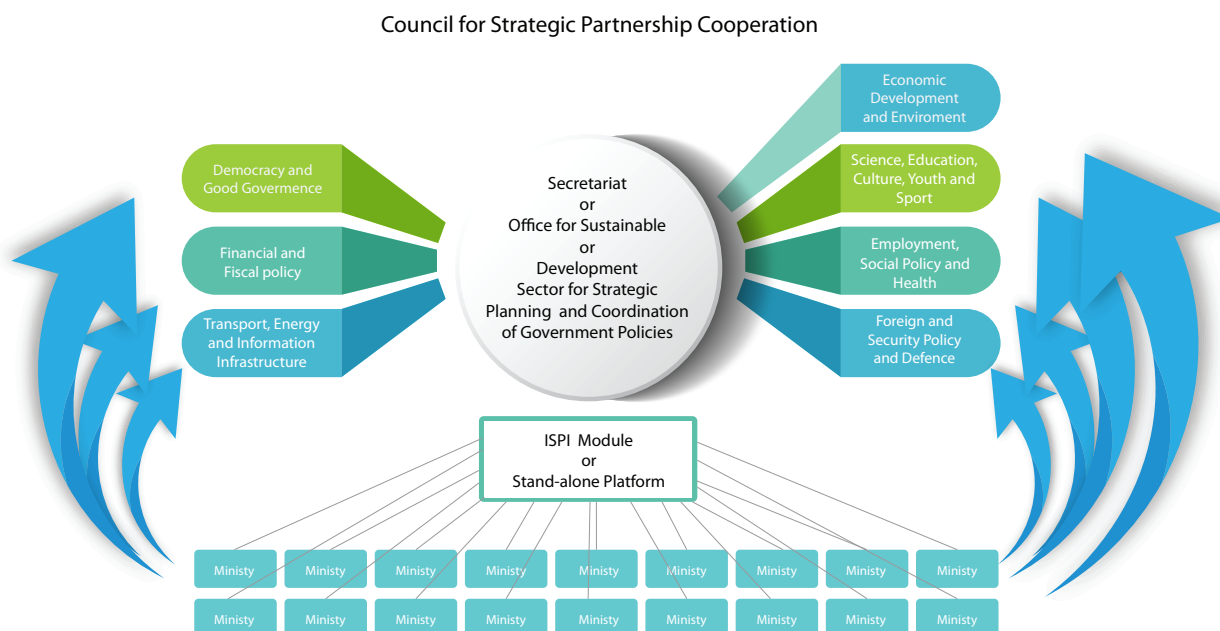
- ▶ Redovne i direktne razmjene mišljenja i rasprave između partnera na visokom nivou i na nivou sektora;
- ▶ Određivanje kontakt osobe / organizacione jedinice koje će biti zadužene da dostavljaju podatke o tekućoj i planiranoj podršci strateških partnera za konkretni sector/IPA *window*/pregovaračko poglavlje/Područje rada;
- ▶ Digitlnog modula/Platforme preko koje će se podaci prikupljati i stavljati na raspolaganje Vladi, strateškim partnerima i široj javnosti;
- ▶ Snažne veze između strateškog planiranja i raspoloživih resursa (nacionalnih i strateških partnera);
- ▶ Obezbeđivanje dnevne tehničke i administrativne podrške.

Uzimajući u obzir činjenicu da je određenim elementima sistema potrebno vrijeme prije nego što postanu u potpunosti funkcionalni, preporuka je da se sistem gradi postepeno, počevši od elemenata koji mogu da se uspostave za kratko vrijeme (komunikacija o sistemu, prikupljanje podataka o tekućoj podršci koja se pruža preko nacionalnih programa podrške/projekata/inicijativa za Crnu Goru, izgradnja modula ISPI/platforme), a da se vremenom rade kompleksniji zadaci (kreiranje jasnog okvira koordinacije, veze između strateškog planiranja i raspoloživih resursa, podaci o programima/projektima/inicijativama za više zemalja i o onima kojima se upravlja van Crne Gore i onima koji nisu usmjereni ka centralnom nivou vlade).

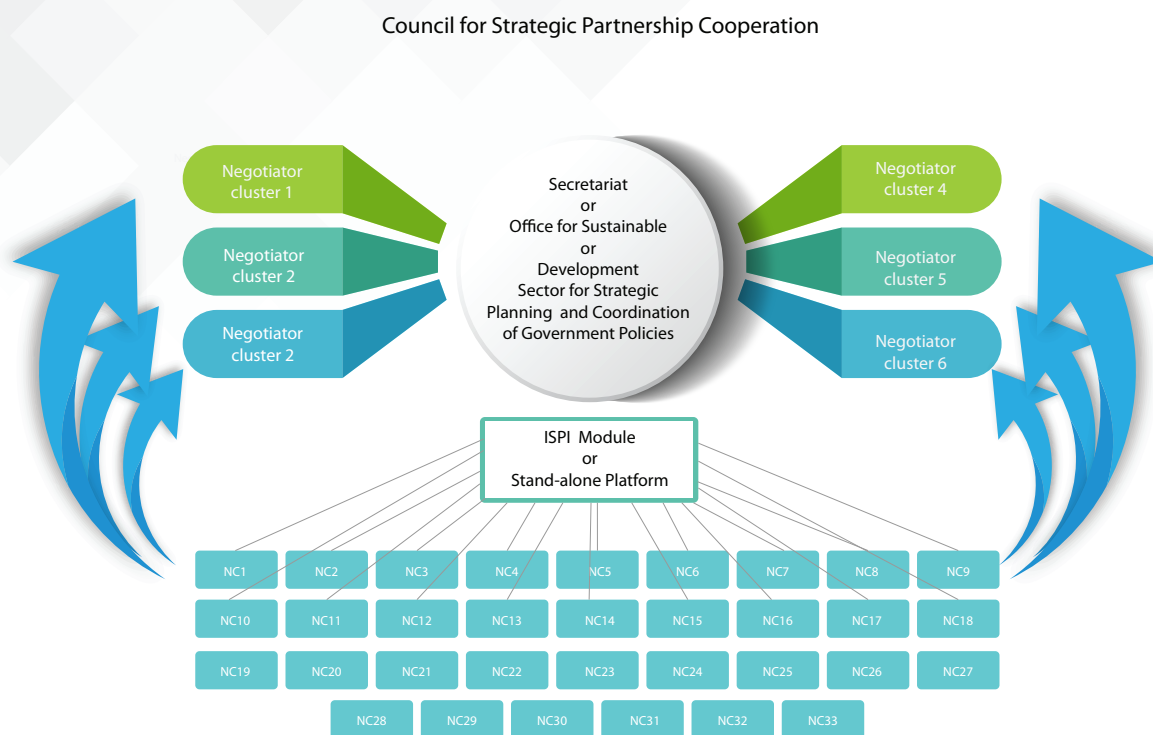
Nakon pregleda sadašnje situacije i konsultacije sa zainteresovanim stranama, tri opcije su identifikovane kao moguća rješenja. Najznačajnija razlika među njima potiče od odluke gdje su organizaciono pozicionirane kontakt osobe / organizacione jedinice i podaci i koji se forum koristi za dijalog na nivou sektora.

1. Informacije koje dolaze od državnih službenika koji rade u institucijama/tijelima Vlade na dijalogu na sektorskom nivou koje se organizuju sa ministrima, grupisani su u 7 sektora iz Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata i drugih zainteresovanih strana;
2. Informacije koje dolaze iz foruma za diskusiju na sektorskom nivou koji se organizuju kao dio pregovaračkih grupa;
3. Informacije koje dolaze iz foruma za diskusiju na sektorskom nivou koji se organizuju kao dio grupa za IPA II *Windows*.

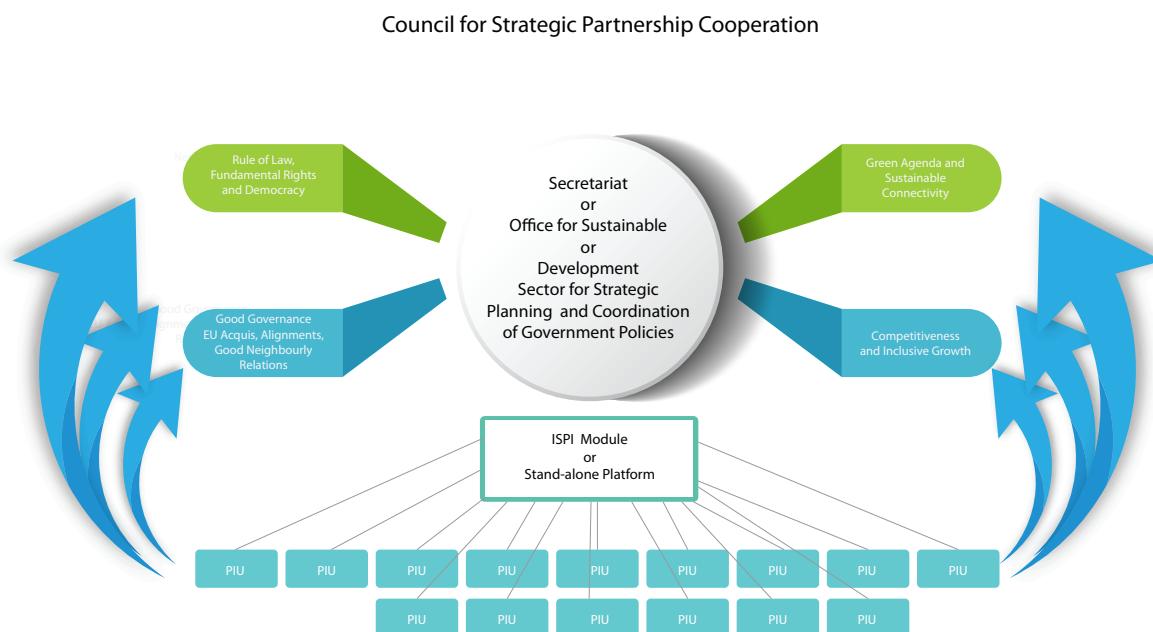
#### Opcija 1 – Državni službenici kao kontakt osobe / organizacione jedinice



## Opcija 2 – Pregovaračke grupe kao kontakt osobe / organizacione jedinice



## Opcija 3 – IPA III Windows grupe kao kontakt osobe / organizacione jedinice



Uzimajući u obzir prednosti i mane svake identifikovane opcije i mišljenje zvaničnika konsultovanih tokom pripreme ove analize, zaključak je da je Opcija 1 – državni službenici kao kontakt osobe / organizacione jedinice optimalno rješenje za crnogorski kontekst.

	<b>Prednosti</b>	<b>Mane</b>
<b>Državni službenici kao kontakt osobe / organizacione jedinice</b>	Insticionalna odgovornost i održivost	U nekim slučajevima ne postoji direktna veza sa EU integracijama i procesima strateškog planiranja
	Mogućnost da se istovremeno pokrije podrška EU i drugih strateških partnera	Fluktualcija kadra / zaposlenih
<b>Pregovaračke grupe kao kontakt osobe / organizacione jedinice</b>	Direktne veze sa procesom pristupanja EU	Pregovaračka struktura sastavljena od velikog broja ljudi
		Procedure da se izmijene odluke o imenovanju (da se ugrade novi poslovi) su duge
		Turn-over of members
<b>IPA III Windows grupe kao kontakt osobe / organizacione jedinice</b>	Direktne veze sa EU fondovima	IPA strukture su sastavljene od velikog broja ljudi
		Procedure za izmjene odluka o imenovanju (da se ugrade novi poslovi) su duge
		U nekim slučajevima nema veze sa programima drugih strateških partnera

Sistem koordinacije strateškog partnerstva predložen u Opciji 1 sastoji se od sljedećih glavnih elemenata:

### **Savjet za strateška partnerstva**

Predlaže se da se politička podrška na visokom nivou obezbijedi kroz budući Savjet za strateška partnerstva kojim bi *predsjedavao* Premijer Crne Gore.

Da bi se obezbijedile direktne veze sa Kabinetom Premijera, *Sekretar Savjeta treba da se postavi iz reda zaposlenih u Kabinetu.*

Bez obzira na odluku o tome koje tijelo će pružati *sekretarsku podršku Savjetu* (Sekretarijat/ Kancelarija za održivi razvoj/ Sektor za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade), ovo tijelo *treba da bude sastavni dio Generalnog sekretarijata Vlade.*

Članstvo u Savjetu činili bi predstavnici Vlade, Kabineta Predsjednika, Ombudsmana, Državne revizorske institucije, strateških partnera aktivnih u Crnoj Gori + Šefovi pregovaračkih klastera + NIPAC kancelarija + Generalni direktorat za budžet + civilno društvo + Sektor za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade + Kancelarija za održivi razvoj (u zavisnosti od tijela koje pruža sekretarsku podršku Savjetu) + (predstavnici budućeg Fiskalnog savjeta kada bude uspostavljen).

U pružanju platforme za direktnu razmjenu mišljenja između Vlade i strateških partnera, glavni ciljevi Savjeta su:

- ▶ Pregled tekuće podrške;
- ▶ Rasprava o konkretnim pitanjima koja iziskuju urgentno djelovanje;
- ▶ Predstavljanje nacionalnih prioriteta od strane Premijera;
- ▶ Predstavljanje planova od strane strateških partnera;
- ▶ Usaglašavanje o zajedničkim djelovanjima za budućnost.

Predlaže se da se *Savjet sastaje dva puta godišnje*. Nakon svakog održanog sastanka, Savjet za strateška partnerstva predaje izvještaj Vladi.

## Podrška Savjetu za strateško partnerstvo

Podrška Savjetu za strateško partnerstvo mogla bi biti pružena kroz:

1. Osnivanje novog tijela – Sekretarijata Savjeta za strateške partnere;
2. Širenjem područja rada i povećavanjem broja zaposlenih u:
  1. Kancelariji za održivi razvoj; III
  2. Sektoru za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade.

	Prednosti	Mane
<b>Sekretarijat Savjeta za strateško partnerstvo</b>	Tijelo koje bi moglo biti isključivo posvećeno sistemu za koordinaciju strateškog partnerstva	Duže vrijeme je potrebno da se osnuje tijelo, angažuju resursi, zaposleni uvedu u posao i uspostave veze, procesi i strukture
		Financial constraints regarding human resources, premises, equipment
<b>Kancelarija za održivi razvoj</b>	Znanje i iskustvo u pružanju podrške Savjetu	Ograničeni broj ljudi koji rade u Kancelariji na širokoj temi održivog razvoja
	Mogućnost da se poveže podrška strateških partnera sa održivim razvojem Crne Gore	
<b>Sektor za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade</b>	Mogućnosti za jače povezivanje strateških prioriteta i dostupnih resursa	Stalna potreba da se izdaju mišljenja u vezi sa brojnim strategijama, što izaziva značajno opterećenje zaposlenih
		Nedostatak znanja i iskustva u pružanju podrške Savjetu



*Najznačajniji poslovi ovog tijela u pružanju podrške Savjetu za strateško partnerstvo uključuju:*

- ▶ Pružanje podrške u organizovanju sastanaka Savjeta dva puta godišnje;
- ▶ Pružanje podrške u organizovanju sastanaka za sektorsku koordinaciju svaka tri mjeseca;
- ▶ Obezbjedivanje kontinuirane komunikacije i organizovanje redovnih mjesečnih sastanaka sa kontakt osobama / organizacionim jedinicama ministarstava, uz učešće predstavnika NIPAC kancelarije i pregovaračkih grupa, čime se obezbjeđuje da se potrebni podaci redovno ažuriraju i da sve relevantne informacije o podršci strateških partnera budu na pravi način podijeljene;
- ▶ Priprema godišnjeg i drugih izvještaja, na osnovu inputa kontakt osoba / organizacionih jedinica, zapisnika sa sektorskih koordinacionih sastanaka i sastanaka Savjeta i Modula ISPI/Platforme sa podacima, po potrebi;
- ▶ Obezbjedivanje preduslova za nesmetano funkcionisanje Modula ISPI/Platforme (planiranje budžeta, planiranje ažuriranja, hosting, održavanje, itd.);
- ▶ Vršenje poslova vezanih za vidljivost sistema strateškog partnerstva;
- ▶ Obezbjedivanje da u svakom trenutku Modul ISPI/Platforma sadrži ažurirane informacije o: dokumentima strateškog okvira, kontakt osobama / organizacionim jedinicama, strateškim partnerima aktivnim u Crnoj Gori i SPP;
- ▶ Održavanje redovne komunikacije sa svim uključenim stranama, po potrebi.

Uzimajući u obzir da iskustvo u pružanju podrške Savjetu (za održivi razvoj) već postoji, postojeću mrežu kontakata, kao i činjenicu da ovo tijelo već jeste dio Generalnog sekretarijata Vlade, mišljenje autora ove analize je da je Kancelarija za održivi razvoj optimalno rješenje za tijelo koje bi pružalo sekretarsku podršku budućem Savjetu za strateško partnerstvo.

U tom smislu važno je naglasiti da realizacija gore navedenih poslova ne bi bila moguća sa postojećim brojem zaposlenih u ovom tijelu. Stoga bi, uz promjenu nadležnosti Kancelarije za održivi razvoj bilo potrebno ojačati Kancelariju u smislu ljudskih i finansijskim resusa, kroz zapošljavanje dodatnog kadra koji bi bio odgovoran za realizaciju poslova konkretno vezanih za sistem koordinacije strateškog partnerstva i opredjeljivanje dodatnih sredstava za vršenje ove funkcije.

## **Digitalni segment podrške saradnji u okviru strateških partnerstava**

Za svrhe prikupljanja i razmjene podataka, digitalni segment koji bi bio podrška cjelokupnom sistemu treba da se razvije i uspostavi. Mogao bi biti osmišljen: a) kao Modul IT sistema za praćenje i izvještavanje o srednjoročnim planovima ministarstava (ISPI), koji već postoji; ili 2) kao samostalna Platforma.

Bez obzira na to da li se odabere Modul ili nova Platforma, rješenje treba da bude dio mreže gov.me i treba da mu se obezbijedi redovno održavanje. Uzimajući u obzir neka od iskustava sa drugačijim informacionim sistemima, važno je da državni službenici koji rade u Vladi budu temeljno i na pravi način obučeni o svim segmentima Modula ISPI/Platforme, tako da mogu da preuzmu upravljanje sistemom, obezbjeđujući na taj način vlasništvo i održivost.

Iako u trenutku izrade ove analize [www.ispi.gov.me](http://www.ispi.gov.me) nije radio (zbog hakerskih napada na cjelokupan IT sistem javne administracije), utisak je da bi pružanje digitalne podrške u formi Modula u okviru ISPI ([www.ispi.gov.me](http://www.ispi.gov.me)) obezbijedilo prirodne veze između procesa strateškog planiranja, sa jedne strane, i dostupnih nacionalnih resursa i resursa strateških partnera, sa druge strane.

Predstavnicima Ministarstva javne uprave konsultovani tokom pripreme ove analize potvrdili su da bi izrada ovog Modula u okviru uspostavljenog informacionog sistema bila moguća ukoliko bi se uložili dodatni resursi u njegovu izradu i redovno održavanje i unapređivanje, ali bez troškova hostinga i domena. Ova opcija bi iziskivala temeljnu analizu i diskusije sa Ministarstvom javne uprave i Generalnim sekretarijatom Vlade, koji bi dijelili odgovornosti u odnosu na ovaj informacioni sistem.

	<b>Prednosti</b>	<b>Mane</b>
<b>Module of ISPI</b>	Jačanje već postojećeg sistema	Platforma ne radi u ovom trenutku
	Dodata vrijednost efikasnosti i interoperabilnosti ukoliko se razvije na postojećoj strukturi i ne gradi kao novi zasebni sistem	Ograničena mogućnost širenja sistema
	Obezbjediavanje održivosti intervencije	
	Neki državni službenici već koriste ISPI	

Savjetuje se da Modul ISPI /Platforma ima 2 glavna segmenta:

1. Radni segment;

Ovaj segment bi koristile kontakt osobe / organizacione jedinice, članovi različitih struktura i tijela koji pružaju sekretarsku podršku samo Savjetu, sa različitim nivoima pristupa za različite grupe korisnika.

2. Javni segment;

Ovaj segment bio bi vidljiv javnosti i omogućio bi da se pregledi, izvještaji, grafikoni i druge informacije generišu i budu dostupni svim zainteresovanim stranama (sa ugrađenom karakteristikom *user-friendly* vizualizacije).

Modul ISPI/Platforma treba da budu osmišljeni i razvijeni tako da obezbjede unapređenja i veze ovog digitalnog segmenta sa drugim važnim informacionim sistemima Vlade.

Uz izvještje koje treba da generiše, Modul/Platforma bi sadržali:

- ▶ Informacije o aktivnim strateškim partnerstvima u Crnoj Gori;
- ▶ Listu i prateće poveznice na sve dokumente Vlade koji čine strateški okvir u Crnoj Gori (sa razmaranjem mogućeg povezivanja sa [www.javnepolitike.me](http://www.javnepolitike.me));
- ▶ Listu kontakt osoba / organizacionih jedinica u svakom ministarstvu;
- ▶ Jedinstvenu listu prioriternih infrastrukturnih projekata (*Single Project Pipeline*).

Izvještaji koje treba generisati u okviru modula ISPI/Platforme treba da imaju makar sljedeće opcije za izvještavanje:

- ▶ Pregled ukupne podrške strateških partnera koja se pruža Crnoj Gori;
- ▶ Pregled podrške strateških partnera po ministarstvu/sektoru;
- ▶ Pregled podrške strateških partnera po strateškom prioritetu vlade;
- ▶ Pregled podrške strateških partnera po opštinama;
- ▶ Pregled donacija/zajmova/ iznosa blending finansiranja (koji će biti funkcionalni u kasnijoj fazi);

- ▶ Pregled podrške po strateškom partneru;
- ▶ Pregled podrške po COR;
- ▶ Overview of support per EU negotiation chapter;
- ▶ Pregled podrške po pregovaračkim poglavljima u okviru pregovora sa EU;;
- ▶ Pregled prema tipu podrške:
  - usluge;
  - roba;
  - radovi;
  - grantovi.

## Koordinacija na nivou sektora

Da bi se obezbijedila redovna komunikacija i bolja koordinacija aktivnosti i planova partnera na sektorskom nivou, koordinacija se predlaže u okviru sedam sektora definisanih u Uredbi o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata:

1. Demokratija i dobro upravljanje;
2. Finansijska /fiskalna politika;
3. Saobraćajna, energetska i informaciona infrastruktura;
4. Ekonomski razvoj i životna sredina;
5. Nauka, obrazovanje, kultura, mladi i sport;
6. Zapošljavanje, socijalna politika i zdravstvo;
7. Vanjska i bezbjednosna politika.

Umjesto da se formiraju dodatne radne grupe, predlaže se organizovanje redovnih sastanaka u formatu koji bi okupio: ministre iz 7 sektora za strateško planiranje koji su precizirani u Uredbi, predstavnike nadležnih skupštinskih odbora i strateških partnera aktivnih u sektoru + predsjedavajuće odgovarajućih pregovaračkih klastera + relevantne kontakt osobe / organizacione jedinice iz ministarstava + kancelariju NIPAC + Generalni direktorat za budžet + CFCU + civilno društvo + relevantne direktorate + Sektor za strateško partnerstvo i koordinaciju politika Vlade ili Kancelariju za održivi razvoj (u zavisnosti od toga koje tijelo pruža sekretarsku podršku Savjetu).

Liste učesnika treba pažljivo pripremiti za svaki sektor, i da uključuju predstavnike svih relevantnih aktera. Pažljivo planiranje liste učesnika na nivou sektora treba da doprinese poboljšanoj saradnji postojećih struktura (kao što su pregovaračke grupe u pregovorima sa EU, IPA II *windows* grupe, grupe Savjeta za održivi razvoj, itd.) koje treba da učine dodatne napore da omoguće nesmetanu razmjenu informacija i zajedničko djelovanje, umjesto da funkcionišu izolovano jedni od drugih. Uz redovne sektorske sastanke, njihovu saradnju bi ojačalo korišćenje radnog segmenta ISPI Modula ili Platforme, što bi omogućilo pristup istim relevantnim informacijama za sve učesnike.

Sastanci za koordinaciju na sektorskom nivou u ovom formatu bili bi organizovani sa sjedećim ciljevima:

- ▶ Pregled tekuće podrške na nivou sektora;
- ▶ Rasprava o konkretnim pitanjima koja iziskuju urgentno djelovanje;
- ▶ Predstavljanje prioriteta u okviru sektora;
- ▶ Predstavljanje planova strateških partnera u sektoru;
- ▶ Obezbeđivanje neprekidnog toka informacija između svih zainteresovanih strana.

Predlaže se da se *sastanci za svaki sektor održavaju svaka tri mjeseca* da bi se obezbijedile informacije potrebne za pripremu sastanka Savjeta za strateška partnerstva, sa *tehničkom i sekretarskom podrškom koju obezbijeduje organ koji pruža sekretarsku podršku Savjetu za strateška partnerstva*.

### **Nivo kontakt osoba / organizacione jedinice**

Prijedlog je da sva ministarstva odrede kontakt osobe / organizacione jedinice – državne službenike koji će raditi u budućim organizacionim jedinicama koje će se oformiti u skladu sa Zaključcima Vlade Crne Gore br. 07-039/23-566/2, od 7. marta, 2023.

Uz horizontalno usklađivanje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u kojima se preciziraju nadležnosti organizacione jedinice da vrši poslove vezane za sistem koordinacije strateškog partnerstva, opis posla konkretnog radnog mjesta treba takođe da bude usklađen, i da se navedu zaduženja fokalne tačke da:

- ▶ Funkcioniše kao “početna tačka” za pokretanje dijaloga sa strateškim partnerima koji su zainteresovani/aktivni u oblasti nadležnosti konkretnog ministarstva sa obaveznim uključivanjem kolega koje su zadužene za konkretnu oblast;
- ▶ Prikupljaju, unose, ažuriraju i pravilno skladište podatke o akcijama/projektima/inicijativama koje finansiraju strateški partneri (i od ministarstva i odgovarajućih vladinih tijela);
- ▶ Održavaju redovnu komunikaciju sa strateškim partnerima i tijelom koje pruža sekretarsku podršku Savjetu za strateško partnerstvo;
- ▶ Učestvuju na redovnim sastancima fokalnih tačaka i sektora i na sastancima relevantnog pregovaračkog poglavlja, IPA III *windows* grupa i drugih relevantnih struktura.

Uz to, od kontakt osobe / organizacione jedinice se očekuje da kontinuirano doprinose izgradnji kulture saradnje unutar Vlade, razmjenom relevantnih informacija sa kolegama i bliskim praćenjem svih dešavanja relevantnih za odgovarajuće vršenje poslova vezanih za koordinaciju strateškog partnerstva. Ovo se posebno odnosi na informacije vezane za strateško planiranje, izradu budžeta i prioritete unutar sektora i na obezbjeđivanje da sve relevantne informacije budu na pravi način uskladištene, razmijenjene i predate, kada fokalna tačka ode sa svoje pozicije.

Uzimajući u obzir sve navedene elemente, Opcija 1 bi omogućila brži i jednostavniji početak uspostavljanja Sistema za koordinaciju strateških partnerstava i bila bi garancija održivosti ukoliko bi se na pravi način ublažili sljedeći rizici:

Rizik	Djelovanje za ublažavanje rizika
Različito razumijevanje načina na koji će funkcionisati sistem za koordinaciju strateških partnerstava	Organizovanje foruma na kome će biti predstavljen sistem za koordinaciju strateških partnerstava
	Horizontalno usklađivanje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta kako bi se prepoznali elementi sistema i identifikovale fokalne tačke
	Izrada i usvajanje dokumenta kojim se precizira okvir za koordinaciju strateških partnerstava
Nedostatak pravilne razmjene informacija između fokalnih tačaka u ministarstvima, strukturama za pregovore, IPA III strukturama i drugim relevantnim strukturama i tijelima	Uspostavljanje radnog segmenta ISPI Modula ili zasebne Platforme koja će pružiti pristup istim podacima za sve relevantne strukture i tijela
	U slučajevima gdje kontakt osobe nisu članovi pregovaračkih grupa ili IPA III windows grupa, oni prisustvuju sastancima ovih struktura kao posmatrači
	Tijelo koje obezbjeđuje sekretarsku podršku Savjetu organizuje redovne mjesečne sastanke fokalnih tačaka, uz učešće NIPAC kancelarije i predstavnika pregovaračkih grupa, po potrebi
Gubitak institucionalne memorije usljed promjene kontakt osoba / organizacionih jedinica	Zaduženja kontakt osoba / organizacionih jedinica, primopredaja i procedure za razmjenu i skladištenje podataka precizirano kao dio dokumenta kojim se precizira okvir za koordinaciju strateškog partnerstva
Modul ISPI ili zasebna Platforma ne rade	Tijelo koje obezbjeđuje sekretarsku podršku Savjetu obezbjeđuje da sredstva za redovno održavanje i unapređivanje budu pravilno planirana u budžetu i izvršena
	Nadležni državni službenici koji se bave IT aktivnostima treba da budu uključeni u razvoj Modula ISPI ili zasebne Platforme

# Zaključci

Sa brojnim prioritetima koji postoje i potiču od vizije za budućnost Vlade Crne Gore i sa sve manjom finansijskom podrškom iz međunarodnih izvora, Vlada treba da uzme istaknutiju ulogu u upravljanju raspoloživom međunarodnom podrškom u službi postizanja nacionalnih prioriteta.

Umjesto da koristi pristup od vrha ka dnu, ovaj proces bi dao bolje rezultate ukoliko bi se uspostavila dugoročna strateška partnerstva i održavala uz razvojne partnere i međunarodne finansijske institucije aktivne u Crnoj Gori. Ovo partnerstvo treba da vodi dijalogu i komunikaciji koja će obezbijediti forume ne samo za razmatranje tekućih akcija/projekata/inicijativa, već i za udruživanje snaga u identifikovanju i podršci važnim strateškim politikama i pravcima koji će voditi ka ispunjavanju najvažnijeg prioriteta vanjske politike – članstvo u EU i postizanju Ciljeva održivog razvoja.

Nepostojanje zvaničnog okvira za saradnju i precizno definisanih procedura, poslova i odgovornosti Vlade i strateških partnera, zajedno sa raznim potrebama u različitim sektorima, dovodi do stvaranja "konkurencije" u Vladi. To često rezultira neadekvatnom razmjenom konzistentih i koherentnih informacija između institucija, tijela i radnih grupa Vlade. Na ovaj način raspoloživi resursi se ne koriste na najdjelotovorniji način, dok strateška partnerstva nalaze različite neformalne načine da unaprijede koherentnost i izbjegnju preklapanje u planiranju i realizaciji akcija/projekata/inicijativa.

Obezbjeđivanje snažne političke podrške i smjernica još je važnije kada je riječ o implementaciji aktivnosti koje uključuju brojne aktere. Za važne oblasti, kao što je održivi razvoj, konkurentnost, inovacije, Vlada Crne Gore se oslanja na rad Savjeta, kao tijela koja obezbjeđuju prostor za važne diskusije i sporazume. Ipak, postoji razlika u smislu formata kroz koji se odgovarajuća podrška pruža ovim tijelima (sekretarijat/kancelarija/ministarstvo).

Na primjer, podršku Savjetu za konkurentnost pruža Sekretarijat osnovan na osnovu Memoranduma o razumijevanju potpisanog između Vlade i EBRD, uz finansijsku podršku iz međunarodnih izvora (i nenovčane kontribucije Vlade), gdje konsultanti obavljaju značajan dio posla. Nacionalni savjet za održivi razvoj ima podršku Kancelarije za održivi razvoj, koja je sastavni dio Generalnog sekretarijata, i ima tri državna službenika koji obavljaju svakodnevni posao, dok sekretarski posao za Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju obezbjeđuje ministarstvo uz podršku UNDP. U svim slučajevima podrška se pruža po planu, ali stiče se utisak da su sa više dostupnih resursa sekretarijati proaktivniji i djelotvorniji. Ipak ostaje otvoreno pitanje kako će u konkretnom slučaju da se obezbijedi održivost kada se iscrpi međunarodna podrška. Iz tog razloga je uputno da se ovi elementi pažljivo razmotre kada se odlučuje o osnivanju tijela koje treba da pruži podršku predloženom Savjetu za strateško partnerstvo.

Osim IPA struktura, koje imaju jasne procedure, koherentni način rada i dovoljno iskustva u planiranju, realizaciji i praćenju korišćenja raspoloživih sredstava, nema usklađenog pristupa kada je riječ o drugim važnim partnerima koji pružaju podršku Crnoj Gori. S tim ciljem bi Zaključci Vlade br. 07-039/23-655/2 mogli da utru put za ujednačavanje pristupa, ukoliko se ministarstvima daju precizni vremenski rokovi i pojašnjenja, zajedno sa daljim jačanjem kapaciteta za strateško planiranje i u okviru "mreže" i u javnoj upravi generalno gledano.

Za svrhe lakšeg upravljanja različitim procesima, brojni informacioni sistemi/veb stranice/platforme su razvijene tokom godina. Dešava se u određenim slučajevima da neke od njih prestanu da postoje kada se završi donatorska podrška, dok u nekim slučajevima nisu ni hostovani na mreži

gov.me što ograničava mogućnosti dalje interoperabilnosti. Treba razmotriti opciju uspostavljanja digitalnog segmenta sistema saradnje u okviru strateških partnerstava kao dio Modula ISPI.

Multi-sektorski pristup ima svoje brojne prednosti. Ipak, česta promjena članova u važnim radnim tijelima i duge procedure za imenovanje članova, izazivaju kašnjenja u vršenju važnih poslova. Uz to, u nekim slučajevima to utiče na institucionalnu memoriju, zbog nedostatka propisnih procedura primopredaje i česte promjene zaposlenih ili promjene njihovog opisa posla.

Uzimajući sve to u obzir, stav autora ove analize je da većina djelotvornih pristupa za uspostavljanje Sistema za saradnju sa strateškim partnerima je uspostavljanje Savjeta za strateška partnerstva, koji treba da dobije podršku Kancelarije za održivi razvoj (sa izmijenjenim nadležnostima i angažovanjem dodatnih resursa) i državnih službenika (koji rade u organizacionim jedinicama koje okupljaju strateško planiranje, pristupanje EU i međunarodnu saradnju, po zaključku Vlade br. 07-039/23-655/2) kao kontakt osobe / organizacione jedinice za komunikaciju sa strateškim partnerima za prikupljanje i ažuriranje podataka o podršci strateških partnera Crnoj Gori kroz Modul ISPI.

# Aneksi

## Aneks 1: Lista zvaničnika koji su konsultovani

	Ime	Zvanje	Datum sastanka
1.	Ilija MUGOSA	Savjetnik, Kabinet Premijera Crne Gore	22.2.23
2.	Ranko ANDRIJASEVIC	Zamjenik Načelnika Sektora za strategije Vlade, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	27.2.23
3.	Bojan VUJOVIC	v.d. Generalnog direktora i Zamjenik NIPAC, Ministarstvo za EU integracije	1.3.23
4.	Marija SUKOVIC	Načelnica, Sekretarijat Savjeta za konkurentnost Crne Gore	3.3.23
5.	Aneta KANKARAS	Rukovoditeljka, Kancelarija za održivi razvoj	7.3.23
6.	Bojan PAUNOVIC	Generalni direktor Direktorata za državni budžet, Ministarstvo finansija	14.3.23
7.	Yngve ENGSTROM	Šef za saradnju, Delegacija Evropske unije u Crnoj Gori	21.3.23
8.	Zeljko ULJAREVIC	Direktor, Kancelarija KfW u Crnoj Gori	21.3.23
9.	Denis MESIHOVIC	Službenik za operacije, Svjetska banka	21.3.23
10.	Nina KRGOVIC	Nacionalni koordinator projekta, MOR Crna Gora	22.3.23
11.	Juan SANTANDER	Predstavnik u Crnoj Gori, UNICEF	22.3.23
12.	Ivan LAZAREVIC	Službenik za međunarodnu saradnju, Ministarstvo za javnu upravu	23.3.23
13.	Daniela GASHPARIKOVA	Rezidentna predstavica u Crnoj Gori, UNDP	24.3.23
	Jelena MRDAK	Menadžer programa, UNDP	
14.	Tijana SIMIC	Koordinatorica projekta, IOM	24.3.23
	Slobodan RASCANIN	Viši službenik na projektu, UNHCR	
	Mensur BAJRAMSPAHIC	Službenik za vanjske odnose, UNHCR	
15.	Mina BRAJOVIC	Šefica kancelarije u Crnoj Gori, SZO	24.3.23
16.	Boris MARIC	Generalni sekretar, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	31.3.23
17.	Almedina VUKIC	Načelnica Sektora za strategije Vlade, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	31.3.23.



## Aneks 2: Lista korišćenih dokumenata

1. Zaključci Vlade Crne Gore br. 07-039/23-655/2; Saopštenje sa 42. sjednice Vlade Crne Gore ([www.gov.me](http://www.gov.me)) pristupljeno 26. marta 2023, (2023);
2. Predlog odluke o obrazovanju Nacionalnog savjeta za održivi razvoj ([www.gov.me](http://www.gov.me)); pristupljeno 26. marta 2023 (2021);
3. Uredba o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata; Službeni list CG, 54/2018, (2018);
4. Mehanizam za koordinaciju donatora i praćenje reformskog procesa; "Znanje za reformsko djelovanje na Zapadnom Balkanu" Projekat; UNOPS; (2022);
5. Smjernice za pripremu strateških dokumenata; Vlada Crne Gore; (2022);
6. Informacija o radu Sektora za strateško planiranje i koordinaciju politika Vlade i sprovođenje Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata 2022. godine; Saopštenje sa 42. sjednice Vlade Crne Gore ([www.gov.me](http://www.gov.me)) pristupljeno 26. marta 2023 (2023);
7. Zakon o elektronskoj upravi; Službeni list CG, 72/2019; (2019);
8. Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata; Vlada Crne Gore; (2020);
9. Nacionalna studija o procesu koordinacije politike u Crnoj Gori; ReSPA, (2021);
10. Strategija reforme javne uprave 2022-2026 sa Akcionim planom 2022-2024; Ministarstvo za javnu upravu, Crna Gora; (2022);
11. Predlog uredbe o dopunama Uredbe o Generalnom sekretarijatu Vlade Crne Gore ([www.gov.me](http://www.gov.me)); (2021).

# Aneks 3: Koraci za uspostavljanje saradnje u okviru strateškog partnerstva

0	Potpisivanje Memoranduma o uspostavljanju saradnje u okviru strateškog partnerstva
1	Uspostavljanje sistema strateškog partnerstva
	<i>Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o Generalnom sekretarijatu Vlade (da se precizira funkcija koordinacije strateških partnera + da se uspostavi sekretarska funkcija za Savjet kroz osnivanje novih/izmjenju postojećih nadležnosti/opise poslova)</i>
	<i>Horizontalno usklađivanje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u ministarstvima (prema Zaključku vlade br. 07-039/23-655/2 + jasno identifikovanje državnih službenika koji će biti fokalne tačke)</i>
	<b>ILI</b>
	<i>Izmjene i dopune Odluke o osnivanju pregovaračkih grupa i imenovanju pregovarača za klustere da bi se tu prepoznali poslovi vezani za strateško partnerstvo</i>
	<b>ILI</b>
<i>Izmjene i dopune Odluke o osnivanju IPA III windows grupa da bi se prepoznali poslovi vezani za strateško partnerstvo</i>	
	<i>Priprema opisa poslova i objavljivanje konkursa za kadrove u tijelu koje će funkcionisati kao Sekretarijat Savjeta</i>
	<i>Angažovanje kadra, obezbjeđivanje prostorija i obezbjeđivanje kancelarijske opreme i materijala</i>
	<i>Izrada i usvajanje okvira za koordinaciju strateških partnera</i>
2	Osnivanje Savjeta za strateška partnerstva
	<i>Odluka o osnivanju Savjeta za strateška partnerstva</i>
	<i>Imenovanje članova Savjeta</i>
	<i>Poslovnik Savjeta za strateška partnerstva</i>
	<i>Organizacija prvog sastanka Savjeta</i>
	<i>Organizacija prvih sastanaka konsultacija na nivou sektora</i>
3	Platforma
	<i>Priprema formulara koji će se koristiti za prikupljanje podataka o podršci strateških partnera (Analiza postojeće (www.ispi.gov.me) platforme i unapređenje procedura)</i>
	<i>Priprema opisa projektnog zadatka za tendere za izradu Modula ISPI/Platforme</i>
	<i>Tender i odabir kompanije za izradu Modula ISPI/Platforme</i>
	<i>Izrada Modula ISPI/Platforme</i>
	<i>Punjenje Modula ISPI/Platforme podacima</i>
	<i>Testiranje i podešavanje Modula ISPI/Platforme</i>
4	Prikupljanje podataka
	<i>Prikupljanje podataka, provjera informacija sa strateškim partnerima i unos podataka</i>

## Aneks 4: Procjena potrebnih finansijskih resursa

	Mjesečno	Godišnje	Ukupno
<i>Ljudski resursi</i>			
Mjesečne zarade (3 osobe)	5.000	60.000	70.000
Razvoj kapaciteta		5.000	
Učešće u sastancima IATI		5.000	
<i>Izrada a) Modula ili b) Platforme</i>			
a) Izrada modula		10.000	a) 20.000
c) Izrada platforme		20.000	ili
Godišnje održavanje i ažuriranje		10.000	30.000
<i>Troškovi kancelarije</i>			
Prostorije	500	6.000	17.000
Tekući troškovi	500	6.000	
Kancelarijska oprema		5.000	
<i>Vidljivost</i>			
Logo		1.000	2.000
Društvene mreže		1.000	
<i>Izvještavanje</i>			
Digitalna priprema i štampa		2.500	2.500
		<b>Ukupno:</b>	<b>111.500 ili 121.500</b>



