

Informacija o zaključivanju Aneksa Projektnog ugovora u vezi sa projektom „Podrška digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori“ i prenosu novčanih sredstava za ovu namjenu

Procesi digitalne transformacije javne uprave i uvođenje elektronskih servisa predstavljaju važan dio procesa reforme javne uprave. Vlada Crne Gore i Ministarstvo javne uprave prepoznali su značaj i vrijednosti eUprave i u tom cilju nastoje da unaprijede javni sektor, čineći ga odgovornijim, transparentnijim, inkluzivnijim, efikasnijim i efektivnijim servisom građana i društva.

Digitalna infrastruktura i digitalizacija treba da obezbijede poboljšane kapacitete i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore, kao i podizanje digitalne svijesti društva i digitalne konkurentnosti IKT sektora u Crnoj Gori.

Uprkos dosadašnjim poboljšanjima, postoji potreba za usvajanjem sistematičnijih i koherentnijih napora kako bi se omogućio željeni tempo digitalne transformacije. Iako postoje određeni uslovi za digitalizaciju, implementaciju, posebno primjena na lokalnom nivou, zahtijeva značajna poboljšanja. Ovi izazovi su uključivali političku volju i podršku, pravni okvir, digitalnu infrastrukturu i interoperabilnost, digitalni identitet/potpis i sajber bezbjednost.

Naime, s obzirom na to da se digitalizacija u Crnoj Gori u prethodnom periodu fokusirala na centralni nivo sa pružanjem što većeg broja eUsluga, kao i to da najveći broj građana koristi usluge javne uprave na lokalnom nivou, postoji hitna potreba za unapređenjem eUprave i eUsluga na lokalnom nivou.

Takođe, neophodno je unaprijediti IT infrastrukturu kako bi se omogućio nesmetan i pouzdan rad servisa eUprave, bezbjedno skladištenje podataka i razvoj budućih servisa. Unapređenje IT infrastrukture doprinijelo bi i sistemu sajber bezbednosti.

Imajući u vidu da je Okvir za saradnju Ujedinjenih nacija za održivi razvoj (UNSDCF) 2023-2027. razvijen sa svrhom da odgovori na nacionalne prioritete i da ubrza napredak ka Agendi 2030. i pristupanju EU, Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge – UNOPS, kao agencija za realizaciju projekata, izabrana je da bude partner Ministarstvu javne uprave u ovom Projektu koji je od strateškog značaja za digitalizaciju lokalnih samouprava u Crnoj Gori.

S tim u vezi, 8. septembra 2023. godine potpisan je **Memorandum o razumijevanju između Ministarstva javne uprave Crne Gore i Kancelarije Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS)** koji, pored ostalog, predstavlja saradnju na realizaciji projekta „Podrška digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori“.

Cilj ovog projekta je da se doprinese povećanju bezbjednosti, odgovornosti, transparentnosti, inkluzivnosti, efikasnosti i efektivnosti javne uprave, kroz podršku u razvoju usluga eUprave. Samim tim, u okviru ovog Projekta spovedena je procjena potreba/prioriteta za uvođenje eUpravljanja i Usluga za sve jedinice lokalnih samouprava u Crnoj Gori (25) i izrađena Studija izvodljivosti za izgradnju Državnog Data centra i Disaster Recovery centra.

Analiza funkcionisanja lokalne samouprave u Crnoj Gori pokazala je da je decentralizacija ograničena. Lokalni organi se uglavnom bave komunalnim uslugama, vodosnabdijevanjem i održavanjem javnih površina, dok nemaju kontrolu nad važnim sektorima poput obrazovanja, zdravstva i socijalne zaštite. Iako formalno imaju sopstvene nadležnosti, često su primorani da traže odobrenja od centralnih vlasti.

Takođe, postoje problemi sa nedovoljno jasno definisanim nadležnostima, što dovodi do njihovog preklapanja. Iako je zakonski predviđeno da državne institucije nadziru rad lokalnih samouprava, tu funkciju u praksi obavlja isključivo Ministarstvo javne uprave (MJU). Međutim, nedostaje pravni okvir koji bi precizno definisao postupke i metodologiju tog nadzora, zbog čega se ovom problematikom sistematski ne bavi.

Ove prepreke otežavaju rad lokalnih samouprava, ali povećanje međuopštinske saradnje može doprinijeti regionalnom razvoju i boljem funkcionisanju. Kao ključne preporuke, analiza predlaže širenje decentralizacije, jačanje pravnog okvira za nadzor i kreiranje metodologije za praćenje primjene propisa.

Digitalizacija je imperativ i u oblasti turizma, kao jednoj od ključnih grana u našoj državi, kako bi se unaprijedila njegova dugoročna održivost i konkurentnost. Naime, iako čini oko 30% BDP-a zemlje, podaci o prihodima i prometu u turizmu oslanjaju se na procjene i preliminarne izvještaje, što čini donošenje strateških odluka izazovnim. Nedostaci u evidenciji, na koje ukazuje Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih nacija (UNWTO), ukazuju na potrebu usklađivanja sa međunarodnim standardima u cilju povećanja globalne konkurentnosti crnogorskog turizma.

Potpisivanjem Aneksa Projektnog ugovora doprinijelo bi se dodatnom unapređenju kapaciteta državnih institucija, tehničkoj podršci za upostavljanje sistema lokalne uprave u odabranim jedinicama lokalne samouprave i izgradnju kapaciteta lokalnih samouprava za eUpravljanje i eUsluge, koji predstavljaju osnovu za održivu reformu javne uprave i implementaciju strateškog okvira.

U okviru aktivnosti koje su definisane Aneksom Projektnog ugovora, biće sprovedena detaljna analiza trenutnih digitalnih sistema u javnom sektoru Crne Gore. Cilj ove analize je identifikovanje ključnih izazova i ograničenja postojećih sistema, kao i definisanje preporuka za optimizaciju povezanosti i koordinacije između različitih sistema, što je ključno za pružanje efikasnijih usluga i povećanje otpornosti digitalnog ekosistema. Posebna pažnja biće posvećena rješenjima koja omogućavaju veću bezbjednost, pouzdanost i dostupnost digitalnih usluga, što će doprinijeti bržem donošenju odluka i efikasnijoj implementaciji reformskih inicijativa.

Takođe, u okviru planiranih aktivnosti biće razvijene studije za unapređenje digitalnih kapaciteta, koje će pružiti smjernice za implementaciju naprednih interoperabilnih usluga. Ove usluge omogućavaju sigurnu i kontinuiranu razmjenu podataka između institucija u realnom vremenu, što će doprinjeti bržem i efikasnijem pružanju usluga građanima i privredi. Analiza će obuhvatiti i procjenu operativnih troškova, povezivanja, kao i trenutnog stanja u vezi sa sigurnim i brzim razmjenama podataka među institucijama.

U toku realizacije projekta biće razvijene metodologije za evaluaciju rada lokalnih samouprava, u skladu sa nacrtom Zakona o lokalnoj samoupravi, koji predviđa da se ocjena rada lokalnih samouprava vrši na osnovu objektivnih i verifikabilnih indikatora. Takođe, razvijaće se i sistem za vođenje evaluacija, koji će biti podržan specijalizovanim IT sistemom, čime će se omogućiti praćenje i analiziranje rada lokalnih vlasti u pružanju usluga građanima. Ovaj sistem će omogućiti bolju koordinaciju između državnih organa i lokalnih samouprava, kao i unapređenje procesa donošenja odluka zasnovanih na pouzdanim podacima.

Zaključkom Vlade br.10-010/24-5043 od 12. septembra 2024. godine zaduženo je Ministarstvo javne uprave da, u okviru Koordinacionog tijela za upravljanje procesom digitalne transformacije, u čijem sastavu je i član Ministarstva turizma, obrazuje Operativni tim koji će pripremiti projektni zadatak za izradu softvera za registraciju privrednih društava, drugih pravnih lica, preduzetnika i fizičkih lica koji iznajmljuju smještaj domaćim i stranim gostima. S tim u vezi, formiran je Operativni tim sa zadatkom da kreira model u cilju upostavljanja

integralnog sistema koji će omogućiti precizno i realno vremensko praćenje turističkog prometa. Ovaj korak omogućava kvalitetnije upravljanje resursima, suzbijanje sive ekonomije i donošenje strateških odluka zasnovanih na pouzdanim podacima.

Projekt e-turizam predstavlja ključni korak ka unapređenju crnogorskog turističkog sektora, kroz digitalizaciju i modernizaciju prikupljanja i analize podataka.

Cilj Analize trenutnog stanja turističkih statistika je detaljan osvrt na trenutno stanje i predlog pilot projekta za digitalna rešenja. Ova analiza mora obuhvatiti mapiranje svih postojećih platformi, digitalnih modela i alata koji se koriste na različitim nivoima upravljanja turizmom i u turističkoj privredi. Takođe i mapiranje protoka podataka i analizu statistike i trenutnog stanja digitalizacije. Planirano je da analiza treba biti završena u roku od 6 mjeseci od dana zaključivanja ugovora sa obrađivačem.

Analiza stanja kapaciteta turističke privrede treba da pruži, između ostalog, sveobuhvatan pregled trenutnog stanja turističkih kapaciteta i povezanih privrednih grana, s fokusom na ključne aspekte poput infrastrukture - smještajnih kapaciteta, administrativnih i obrazovnih kapaciteta, transportne infrastrukture, te problema i izazova povezanih s opterećenjem kapaciteta. Dokument takođe treba da uključi i uporednu analizu sa konkurentskim tržištima i analizu trendova na važnim emitivnim i konkurentskim tržištima, ali i analize turističke ponude, marketing i promociju, i dr.

Nalazi ove analize poslužiće kao temelj za dalji razvoj strategija i aktivnosti usmjerenih ka unapređenju digitalne integracije i razmjene podataka. U ovoj fazi će fokus biti na razumijevanju trenutnog stanja, ne na kreiranju digitalnog rješenja.

Shodno navedenom, potrebno je da Ministarstvo javne uprave potpiše Aneks Projektnog ugovora sa Kancelarijom Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS) u vezi sa projektom „Podrška digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori“.

Ukupni predviđeni budžet za realizaciju projekta „Podrška digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori“, shodno Aneksu, iznosi **464.500,00€** i isti će podrazumijevati da:

Ministarstvo turizma novčana sredstva u iznosu od 224.500,00€, sa odgovarajućih pozicija, preusmjeri Ministarstvu javne uprave.

Navedena sredstva su obezbijedena u okviru Ministarstva turizma na sljedećim aktivnostima i budžetskim pozicijama:

Ministarstvo turizma organizacioni kod 42401

Program Turistička djelatnost 15 019

Potprogram Strateško planiranje i medjunarodna saradnja 15 019 003

Aktivnost Digitalizacija u turizmu i praćenje prometa 15 019 003 002

na izdatak 4147 - Konsultantske usluge, projekti i studije 97.000,00€

Potprogram Unaprjedjenje turističkog ambijenta 15 019 004

Aktivnost Digitalna transformacija i osnaživanje turističkog Brenda 15 019 004 005

na izdatak 4147 - Konsultantske usluge, projekti i studije 127.500,00€

Novčana sredstva se prebacuju na potrošačku jedinicu Ministarstva javne uprave (organizacioni kod 42001)

Program: 11 053 – Unapređenje i razvoj javne uprave

Potprogram: 11 053 001 – Informaciono društvo

Aktivnost: 11 053 001 002 – Razvoj i održavanje informaciono-komunikacione tehnologije

na izdatak: 4147 –Konsultantske usluge, projekti i studije iznos od 224.500,00€

Ministarstvo javne uprave novčana sredstva u iznosu od 240.000,00 eura, zajedno sa novčanim sredstvima koje Ministarstvo turizma preusmjerava ovom ministarstvu, uplati UNOPS-u do kraja 2024. godine.

Navedena sredstva su obezbijedena u okviru Ministarstva javne uprave na sljedećim aktivnostima i budžetskim pozicijama:

Aktivnost: 11 053 001 001 – eUprava,

budžetska pozicija: 4193 – izrada i održavanje softvera, iznos od 70.000,00 eura;

Aktivnost: 11 053 001 002 – Razvoj i održavanje informaciono-komunikacionih tehnologija,

budžetska pozicija: 4415 – izdaci za opremu, iznos od 60.000,00 eura;

Aktivnost: 11 053 002 001 – Upravljanje procesom reforme javne uprave,

budžetska pozicija: 4147 – konsultantske usluge, projekti i studije, iznos od 8.000,00 eura;

Aktivnost: 11 053 002 003 – Digitalna akademija,

budžetske pozicije: 4147 – konsultantske usluge, projekti i studije, iznos od 29.000,00 eura;

4149 – ostali transferi institucijama, iznos od 25.500,00 eura;

4415 – izdaci za opremu, iznos od 47.500,00 eura

PROJECT AGREEMENT

BETWEEN

THE MINISTRY OF PUBLIC ADMINISTRATION OF MONTENEGRO

AND

THE UNITED NATIONS OFFICE FOR PROJECT SERVICES

CONCERNING IMPLEMENTATION OF THE PROJECT

“SUPPORTING DIGITAL TRANSFORMATION IN MONTENEGRO”

AMENDMENT No. 1

This Project Agreement dated as of 1 January 2024 (the “Effective Date”) is entered into between the United Nations Office for Project Services (hereinafter referred to as “UNOPS”), and the Ministry of Public Administration of Montenegro (hereinafter referred to as “Funding Source” or the “Ministry”), collectively with UNOPS the “Parties”, or individually a “Party”.

WHEREAS the Parties agree now to amend the Agreement in order to extend the duration of the Agreement for the additional fifteen (15) months, ending on 31 March 2026 and revise the Project scope;

NOW THEREFORE and in accordance with the provisions of the Agreement, the Parties amend the Agreement by the following:

1) Clause 1 is hereby deleted in its entirety and replaced with the following:

“1. The total amount of the Funds shall be EUR 705,000.00 (seven hundred and five thousand Euros) as set out in Annex IV. The value of payment in the non-USD currency will be determined by applying the United Nations operational exchange rate in effect on the date of payment. Any net exchange gains and net exchange losses will be treated as either income or expenditure and, accordingly, will be added to or deducted from the Funds available for the Project”

2) Clause 2 is hereby deleted in its entirety and replaced with the following:

“ 2. The Term of this Agreement shall commence on the Effective Date and shall continue for a period ending on 31 March 2026 unless terminated earlier in accordance with Article 2.23 of Annex II.”

3) Clause 3 is hereby deleted in its entirety and replaced with the following:

“ 3. Expenditures will be eligible if made by 31 March 2026. ”

4) Clause 6 is hereby deleted in its entirety and replaced with the following:

“Any notice to the Funding Source shall be addressed to:

Name: Marash Dukaj, Minister of Public Administration
Address: Ministry of Public Administration, Cabinet of the Minister, Rinski Trg 45, 81000
Podgorica
Telephone/Fax: +382 20 482 131
E-mail: kabinet@mju.gov.me;

Any notice to UNOPS will be addressed to:

United Nations Office for Project Services
Western Balkan Multi-Country Office
Skerliceva 4
11000 Belgrade, Serbia
Telephone: +381 11 3441 106
Email: rspc.registry@unops.org”

5) The following provisions shall modify Annex I - Special Conditions of the Agreement:

“ARTICLE 3 TRANSFER OF FUNDS

Article 2.3 Transfer of Funds of the General Conditions is hereby replaced by the following:

“1. The Funding Source shall transfer the Funds of the Project Agreement to UNOPS in accordance with the following schedule and Clause 7 of the Agreement:

First Payment	EUR 200,000.00	Upon signature of Agreement
Second Payment	EUR 100,000.00	May 2024
Third Payment	EUR 405,000.00	Upon signature of Amendment 1

ARTICLE 7 BRANDING

Article 2.15 Branding of Annex II - General Conditions shall be modified as follows:

1. The Funding Source’s support will receive substantial recognition in publications, media, speeches and other announcements in accordance with UNOPS’ organizational directives and administrative instructions.
2. The Funding Source authorises UNOPS to use its name, emblem or logos for the deliverables under the Project Activities.”

“ Additional Article 8 shall be added to the

ARTICLE 8 – USE OF NAME, EMBLEM OR OFFICIAL SEAL OF THE UN AND UNOPS

1. The Funding Source, its agents, employees, subcontractors and independent contractors shall not advertise or otherwise make public the fact that it is performing, or has performed, work or services for UNOPS or the United Nations, or use the name, emblem or official seal of UNOPS or the United Nations or any abbreviation of the name of UNOPS or the United Nations in connection with its business for advertising purposes or for any other purposes. The Funding Source shall take all reasonable measures to ensure compliance with this provision by its agents, employees, subcontractors, and independent contractors. This obligation does not lapse upon termination of the Agreement.”

6) Annex III, Description of Activities is deleted in its entirety and replaced with the revised Annex III, Description of Activities attached hereto.

7) Annex IV, Budget is deleted in its entirety and replaced with the revised Annex IV, Budget attached hereto.

8) All other terms and conditions of the Agreement, except as amended herein, shall remain unchanged and shall continue in full force and effect.

9) The effective date of this Amendment is 1 January 2025 once it is signed by the respective Parties.

IN WITNESS WHEREOF, the duly authorised representatives of both Parties execute this Amendment in four original copies, two in Montenegrin language and two in English language, each of which shall be deemed an original and all of which duly executed shall constitute one entire document. In the event of any discrepancies between the English language version and the Montenegrin language version, the English language version shall prevail.

<p>On behalf of the Ministry:</p> <p>_____</p> <p>(Signed) Marash Dukaj Minister Ministry of Public Administration of Montenegro</p> <p>Date: _____</p>	<p>On behalf of UNOPS:</p> <p>_____</p> <p>(Signed) Tim Lardner Regional Director for Europe and Central Asia</p> <p>Date: _____</p>
--	---

ANNEX I – SPECIAL CONDITIONS

1 – INTRODUCTION

The provisions contained in this Annex I shall amend or otherwise complement the General Conditions in Annex II as indicated herein.

2 – CONDITIONS

ARTICLE 1 - INTEREST

Any interest accrued on the cash balances of Funds received by UNOPS under this Agreement shall be credited to the Project account.

ARTICLE 2 - REFUND OF UNSPENT BALANCES

Upon termination of this Agreement and following the submission of the final financial report, any unspent balance of the Funds will be returned to the Funding Source.

ARTICLE 3 - TRANSFER OF FUNDS

Article 2.3 Transfer of Funds of the General Conditions is hereby replaced by the following:

“1. The Funding Source shall transfer the Funds of the Project Agreement to UNOPS in accordance with the following schedule and Clause 7 of the Agreement:

First Payment	EUR 200,000.00	Upon signature of Agreement
Second Payment	EUR 100,000.00	May 2024
Third Payment	EUR 405,000.00	Upon signature of Amendment 1

ARTICLE 4 – TIMELINES

Timelines are indicative only. Therefore, notwithstanding anything to the contrary in this Agreement, all references to timelines are indicative and UNOPS shall not bear any liability for delays occasioned by factors beyond its control.

ARTICLE 5 - LANGUAGE

The Agreement is executed in English and Montenegrin language versions. In the event of a conflict between the two versions, the English version will prevail.

ARTICLE 6 - PROJECT TITLE

Project – means the title and description provided in paragraph three of the preamble of the Agreement.

Supplementary note to the Addendum request for the Supporting Digital Transformation in Montenegro

The implementation of the project “Supporting Digital Transformation in Montenegro” funded by the Ministry of Public Administration has entered into its final phase regarding both components.

Draft version of the E Government Assessment of the Local Self Governments has been delivered on 2 December 2024 as planned by the work plan and draft version of the Feasibility Study for Construction of the State Data Center (SDC) will be delivered by 27 December.

Availability of funds allows the introduction of additional activities significant for raising the awareness of the importance and wider impact of establishing a SDC and importance of facilitating the introduction of the E Government on the local level, but also to conduct additional research aimed to enhance efficient digitalization of public services.

Justification

The project “Supporting Digital Transformation in Montenegro” has identified the need to expand current project agreement with three outputs and six activities, which will also extend the duration of the implementation period by thirteen months due to the request for widening the project activities. The amendment of the Agreement include change of the total project budget for additional 405.000,00 euros, in total 705.000,00 euros.

Interventions like these, with long range effects on digitization processes in Montenegro, would benefit from deepening the vision and widening the knowledge about positive praxis on the ground. Considering the Project objectives and expressed needs of the Ministry, UNOPS would organize two separate study visits for its officials.

A study visit to Serbia and Hungary was organized for the purpose of introducing Ministry officials to the technological, organizational and administrative solutions in already established Data Centres. The second study visit was organized in Estonia, which is considered as a corypheus of digitalization, in order to introduce Ministry officials with the best praxis in establishing e Government in local self-governments.

In order to identify key challenges and limitations and define recommendations for optimising connectivity and coordination between different systems within state institutions, which is vital for more efficient service delivery and greater resilience of the digital ecosystem, an assessment of current digital systems and their capacities is envisaged as one of the additional activities.

Furthermore, project extension will support the development of a methodology for the evaluation of LSGs' performance in exercising original and delegated authorities, encompassed by the proposal for developing an independent information system specifically designed for this purpose. The aim is to enable conduct of biennial evidence-based evaluation of the work of LSGs in carrying out their competences and in that respect seamless data collection, analysis and reporting.

The sixth activity is pertained to conduct an analysis of current digital touristic data flow, in cooperation with the Ministry of Public Administration and the Ministry of Tourism. Precise data collection and analysis in the tourism sector would allow for more effective planning and decision-making in tourism, which would encourage long term development of the sector. To this end, a comprehensive analysis of the current state of data, obstacles for the seamless flow and exchange between authorities and existing digital processes in the tourism sector will be carried out. This process will aim to provide a proposal for improvements of existing digital solutions, if feasible or to create a description for developing an unique and centralized software solution to be undertaken further by the Government.

Impact on the Budget

The proposed budget change includes an additional 405.000,00 euros, in total 705.000,00 euros.

Cost description	Approved budget (EUR)	Budget modification (EUR)	Proposed budget (EUR)
1. Project Activities			
Conducting an assessment of the state of eGovernance and eServices in LSGs in Montenegro	60,000.00	-8,959.04	51,040.96
Conducting Feasibility Study for the construction of the State Data and Disaster Recovery Centre	150,000.00	-20,000.00	130,000.00

Development of studies for the improvement of digital capacities and systems of the Government		110,000.00	110,000.00
Establishment of assessment framework for the evaluation of local self-governments' performance		75,000.00	75,000.00
Analysis of the state of tourism statistics and processes and development of a proposal for an eTourism software solution		109,906.54	109,906.54
Subtotal 1. Project Activities Costs	210,000.00	265,947.50	475,947.50
2. Operational costs			
Project team, operational costs	70,373.83	112,557.17	182,931.00
Subtotal 2. Operational Costs	70,373.83	112,557.17	182,931.00
TOTAL Direct costs	280,373.83	378,504.67	658,878.50
UNOPS Management fee (7% of direct costs)	19,626.17	26,495.33	46,121.50
TOTAL Cost	300,000.00	405,000.00	705,000.00

Conclusion

Taking into consideration the above, the project "Supporting Digital Transformation in Montenegro" requests approval of the addendum to the Project Agreement (24432 - 002).



Supporting Digital Transformation in Montenegro

Description of Activities | December 2023 as revised in
December 2024

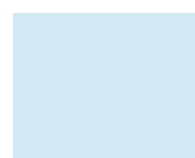
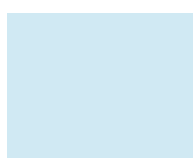
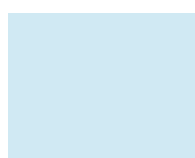


Table of Content

1 BACKGROUND	2
Issue / Opportunity	2
2 PROJECT	4
Objective(s)	4
Expected outputs and activities	5
Beneficiaries & Impact	12
Assumptions and Risks	13
Governance	15
Project Management	16
Sustainability & Gender Diversity	17
Indicative Work Plan	18
Budget	21

1 BACKGROUND

| Issue / Opportunity

The Government of Montenegro is determined on furthering the reform of the public sector, making it more accountable, transparent, inclusive, and efficient and effective service to the citizens and the society. Digital infrastructure and digitalisation should provide improved capacities and capabilities for the digital transformation of Montenegro, as well as raising the digital awareness of society and the digital competitiveness of the ICT sector in Montenegro.

To that end, the Government dedicates specific attention to creation of the digital society, digitalisation of processes in the public domain, introduction of eGovernance, further improvement of local eGovernment and provision of eServices to the citizens, businesses, and the public in general.

Despite some improvements, progress has not been consistent and there is a need for adoption of more systematic and coherent efforts in order to facilitate the desired pace of digital transformation. The EBRD funded [Assessment of Montenegro's Digital Maturity from February 2022](#) clearly pointed out some still existing challenges that lay ahead of Montenegro in introducing eGovernance and eGovernment, especially at local level, in terms of the existing capacities and capabilities. Montenegro was found to have a “basic” level of digital maturity, meaning organisations entered sporadic eGovernment activities as part of reactive processes, with no clear strategy or coordination. [The UN E-Government Development \(EGDI\) Index for 2022](#) shows that Montenegro's current rank is 71, which is a significant slide from the 58th position it held back in 2018. The [ITU's Digital Innovation Profile](#) also states, among other things, that there is ‘a lack of skills necessary to exploit digital technology’. The Montenegro [Digital Transformation Strategy](#) states that over half of the citizens who learned about eServices have not used any of them in the previous two years, and that more than three quarters of Montenegrin citizens are not informed about public eServices at all.

In summary, although certain conditions for digitalisation exist, implementation, in particular application at local level, requires significant improvements. These challenges included political will and support, the legal framework, digital infrastructure and interoperability, digital identity/signature and cyber security.

Specifically, considering that digitalisation in Montenegro previously focused on the central level with the provision of as many eServices as possible for citizens in general, sometimes unconsciously neglecting local self-governments (LSGs), as well as that the largest number of citizens use public administration services at the local level, there is a pressing need to enhance eGovernment and eServices at the local level.

Furthermore, it is necessary to enhance IT infrastructure in order to enable uninterrupted and reliable operation of eGovernment services, safe storage of data, and development of future services. Enhancing IT infrastructure would also contribute to the country's cyber security system, which demonstrated vulnerabilities following a series of unprecedented cyber attacks from August 2022, causing immeasurable damage to the entire state system, the system of state administration and the system of services to citizens.

This Project, following the request of the Ministry of Public Administration of the Government of Montenegro, has been designed to enable enhancement of eGovernment and eServices.

It will be implemented in close cooperation with the Ministry of Public Administration and its Directorate for Infrastructure, Information Security, Digitalisation and e-Services.

The results and activities related to eGovernment and eServices at the local level are complementary with actions of the "Digital Transformation of Local Self-Governments in Montenegro" Project, which is funded through the United Nations Sustainable Development Goals Acceleration Fund.

The intervention that relates to infrastructure and cyber security entails development of the feasibility study for the establishment of a new State Data Centre and Disaster Recovery Centre as the existing one does not meet the quality and security standards. The new centres and the digital infrastructure should ensure central data storage and processing, as well as their distribution among different national institutions. In addition, a comprehensive analysis of the state and capacities of the current digital systems in the public sector of Montenegro will be conducted, and key challenges and limitations identified in order to improve digital capacities and establish a foundation for sustainable and adaptable digital development at the level of the entire country.

The need for strengthening Montenegro's digital infrastructure is recognized by the Digital Transformation Strategy 2022-2026, within the subheading "Infrastructure and data for e-services", but also throughout the entire Strategy. This Project is also aligned with the Montenegro Public Administration Reform Strategy 2022 - 2026, and in particular with objectives to enhance quality of services to citizens and businesses and further enhancement of public administration efficiency and transparency.

In the context of the public administration reforms, the Government is committed to ensuring further improvement of the decentralisation of the local government system, there are some notable challenges and the level of decentralisation is somewhat modest.

The key strategic document governing this area is Public Administration Reform Strategy 2022-2026, which envisages reforms of the local government system, in terms of its work, organisation, service provision, openness and transparency. In addition, the Public Finance Management Reform Program 2022-2026, defines key reform processes in this area to strengthen accountability, optimise resource allocation and improve efficiency and effectiveness in the use of public resources.

The Analysis of the Functioning of the Local Government System in Montenegro determined that the decentralisation in Montenegro remained limited, with local governments (LSG) primarily providing communal services, water supply, and public space maintenance, while lacking substantial control over fundamental sectors like education, health, and social welfare. In practice, even though they are exercising their own competencies, LSGs are frequently required to seek approval from central authorities for their actions. In addition there are challenges with the normative determination of competencies, which results in their overlapping. The analysis finds that, although state institutions are obliged by law to monitor the LSGs' implementation of regulations within their scope of responsibilities, in practice this type of oversight is being carried out solely by the MPA. However, at present, aside from the general provision which calls for the oversight to be carried out, the legal framework does not specify the procedure nor methodology for its implementation. As a consequence, institutions do not systematically address the issue of supervision and monitoring of the performance of municipal affairs.

All of this complicates the effective functioning of local governments. Despite these challenges, there is a belief that increased inter-municipal cooperation could foster regional development and improve the overall functioning of local governance.

In order to achieve this, the Analysis issues a number of recommendations which include expanding the decentralisation, strengthening the normative framework for the oversight over the implementation of regulations and, most importantly for the objectives of this Project, creating a methodology for monitoring the implementation of entrusted and delegated tasks.

Finally, digitisation is an imperative in the field of tourism as well, in order to enhance its long term sustainability and competitiveness. Namely, although it accounts for approximately 30% of the country's GDP, revenue and turnover data in tourism rely on estimates and preliminary reports, which makes strategic decision-making challenging. Deficiencies in the records, which are highlighted by the United Nations World Tourism Organization (UNWTO), point to the need for harmonisation with international standards in order to enhance the global competitiveness of Montenegrin tourism.

2 PROJECT

| Objective(s)

Overall objective

To contribute to increased security, accountability, transparency, inclusiveness, efficiency and effectiveness of public administration.

Specific objective

To support the development of more efficient, reliable, inclusive, and safer e-Government services and stronger, digitally connected and supported tourism industry.

| Expected outputs and activities

Output 1

Assessment of the needs/priorities on introducing eGovernance and eServices conducted

The assessment of the needs for introducing eGovernance and eServices, to cover all the local self-governments (LSGs) of Montenegro, will represent one part of the analytical framework targeted by the Project. The assessment will ensure insights and set the grounds for:

- Capacity building of national institutions to support the implementation of eGovernance and eServices at the local level;
- Technical support for establishing local governance system in selected LSGs; and
- Building LSGs capacities for eGovernance and eServices

all necessary for a viable public administration reform, as well as the implementation of the Digital Transformation Strategy. This Assessment will provide input relevant to design and implementation of support envisaged through the complementary “Digital Transformation of Local Self-Governments in Montenegro” Project, funded through UN SDG Acceleration Fund.

Activity 1.1

Conducting an assessment of the state of eGovernance and eServices in all (25) LSGs in Montenegro

The activity will start with defining the assessment scope, in consultation and collaboration with the Ministry of Public Administration, and conducting market analysis. Upon defining the Terms of Reference (ToR) for the assignment, the procurement process will be conducted in accordance with UNOPS rules and regulations to select the service provider.

The Assessment will be conducted to provide an insight into existing staff capacities, local policy and normative frameworks, availability of information relevant to citizens and businesses, availability of services, existing ICT equipment, and other aspects needed for capacity building, technical advisory and digital solution introduction, all to be designed based on the Assessment findings.

The Assessment findings will shape the development and delivery capacity building programme for national and local level regarding development of eGovernment and eServices at the local level and for provision of technical support and procurement of IT equipment for the beneficiary LSGs, envisaged through “Digital Transformation of Local Self-Governments in Montenegro” Project.

The activity will last for 13 months, including the preparatory and handover/closure activities.

Activity 1.2

Organising the study visit to Estonia for officials of the Ministry of Public Administration

Study visit to Estonia will be organised in coordination with the Ministry of Public Administration (MPA) in order to acquaint its officials with a good practice in establishing E-government and implementing E-services on the local level.

This visit will enable immediate insight into challenges in establishing an efficient state eGovernment system. This pertains to the process of developing local e services, while confronting numerous issues such a different level of digital maturity of municipalities, questionable level of national digital literacy,

digitally underskilled local servants, missing digital infrastructure, undeveloped or low level of interoperability of registries, implementation of human centred designs in software development, discrepancy between needs for digital transformation and harmonisation of legislation, central level-local level collaboration mechanisms and role of the state in digitalization of the municipalities.

While the E-Government assessment will provide evidence in real state of play of digitalization on the local level and simultaneously set the ground for determining the most urgent response, this visit will provide the perspective of approaches applied in confronting the challenges and lessons learnt in order to avoid pitfalls and shortcomings on the way of overall digitalization.

Output 2

Feasibility Study for the construction of the State Data Centre and Disaster Recovery Centre completed

The Feasibility Study will provide the second aspect of the analytical framework for the country's digital transformation, setting grounds for the development of infrastructure that is necessary for enhancing data storage, safety, operability, which would in turn enable more reliable operations of systems and processes and provision of e Government services, while also considering relevant cyber security elements.

The Feasibility Study, which will provide insights into the possibilities of construction of the State Data Centre and Disaster Recovery Centre, as well as its cost-effectiveness and affordability, will take into consideration compliance with the highest technical and security standards, namely Tier 3¹ (+) requirements of the Data Center standard.

Activity 2.1

Conducting Feasibility Study for the construction of the State Data Centre and Disaster Recovery Centre

The activity will start with defining the ToR for conducting the Feasibility Study, in parallel to the market analysis. The activity will continue with the procurement that will be conducted in accordance with UNOPS rules and regulations, enabling the selection of the service provider. The ToR will be developed in close consultation and with the inputs of the Ministry of Public Administration.

¹ Data Center Tier Classifications, created by the Uptime Institute, explain the infrastructure required for data center operations. These classifications are objective and reliable methods for comparing the performance of one site infrastructure against another and aligning infrastructure investments to business goals. Data center classifications are divided into four Tiers that match a particular business function and define criteria for maintenance, power, cooling and fault capabilities. The Tiers are progressive, so each Tier incorporates the requirements of the lower Tiers. This progression does not mean that a Tier 4 data center is better than a Tier 2 — it means that these levels fit differing business operations. A Tier 3 data center is concurrently maintainable with redundant components as a key differentiator, with redundant distribution paths to serve the critical environment. Unlike Tier 1 and Tier 2, these facilities require no shutdowns when equipment needs maintenance or replacement. The components of Tier 3 are added to Tier 2 components so that any part can be shut down without impacting IT operation.

The Feasibility Study will provide insights into technical, technological and spatial aspects, as well as the ones related to institutional capacities, human resources, economic and financial indicators. Particular focus will be placed on the matters of environment, climate, resilience and sustainability. The study will also provide a comprehensive risk analysis, to inform the conclusion of the feasibility, cost-effectiveness and affordability of the investment.

The activity will last for 16 months, including the preparatory and handover/closure activities.

Activity 2.2

Organising the study visit to Serbia and Hungary for officials of the Ministry of Public Administration

Future construction of the State Data Center in Montenegro requires total awareness of technical, organizational and administrative solutions represented on the market and already implemented among countries with similar digital developing contexts.

In coordination with the MPA, UNOPS will organise a Study tour in Serbia and Hungary, in order to familiarise its officials with initial investment, maintenance costs, operational and sustainability costs and technological solution implemented in constructing Serbia and Hungary State Data Centre

The Study visits will contribute in enabling the Ministry of Public Administration to adequately assess all aspects and have a clear idea of the necessary actions, for the purpose of creating quality project documentation for the construction of the State Data Centre and Disaster Recovery Centre and the supporting infrastructure.

UNOPS will be responsible for organisation of conference facilities, payment of per diem and/or accommodation and travel costs, while MPA will lead in the identification of participants and preparation of content.

The DSA payments shall be made by UNOPS only upon: (a) specific written instructions of the Funding Source; (b) covenant by the Funding Source that it shall ensure that the Governmental representative/-s will expend the DSA for the intended purpose; and (c) receipt of the required funds from Funding Source. UNOPS' role with respect to the payment of stipends to Governmental representative/-s is that of a pay agent and UNOPS shall only be responsible to transfer the funds upon the satisfaction of the above-mentioned conditions. For the avoidance of doubt, UNOPS shall not be accountable, or otherwise carry any liability, for the performance of the DSA recipients or any third party, including but not limited to the use of the funds.

Output 3

Studies for the improvement of digital capacities and systems of the Government developed

An assessment of current digital systems and their capacities in the public sector of Montenegro will be conducted to identify key challenges and limitations and define recommendations for improving existing resources and establishing flexible and reliable digital solutions that enable safer, more efficient and integrated work of all institutions. The assessment will provide direction for the development of modern systems that enable greater control over data and processes, while at the same time reducing administrative obstacles and costs, thereby increasing the trust of citizens and businesses in public administration.

The studies will provide detailed guidelines for optimising connectivity and coordination between different systems, which is vital for more efficient service delivery and greater resilience of the digital ecosystem. Special attention will be devoted to identifying solutions that enable greater security, reliability and availability of digital services, thereby creating conditions for faster decision-making and more efficient implementation of reform initiatives.

Activity 3.1

Development of studies for the improvement of digital capacities and systems of the Government

In order to define the scope and requirements for the studies, a ToR will be developed in consultation with the MPA. Simultaneously, thorough market research will be conducted to ensure service providers with adequate capacities and capabilities are available on the market.

On the basis of the developed ToR, a procurement process will be organised in accordance with UNOPS rules and regulations. The selected service provider will, among others, have the obligation to define methods for conducting the analysis of the digital environment of each state authority at the national level, operating costs, connectivity and current state of play for safe, reliable and fast exchange of data. The studies will also include recommendations for optimising the management of existing resources and implementing advanced technologies for process automation and better planning in service delivery.

UNOPS will also engage a technical expert for a short-term assignment, to provide technical support and expertise to the Project team, and support operational coordination between the MPA, the UNOPS-engaged service provider and the Project on the subject matter pertaining to the studies being developed, in order to facilitate their preparation.

This activity will last for 12 months.

Output 4

Assessment framework for the evaluation of local self-governments' performance established

In cooperation with the MPA, the Project will support the development of a methodology for the evaluation of LSGs' performance in exercising original and delegated authorities. In addition, the ToR for the design of a specialised IT system for conduct of evaluations will be developed.

This assessment is required by the provisions of the draft Law on Local Self-Government that calls for a biennial evidence-based evaluation of the work of LSGs in carrying out their competences. Predetermined, objective and verifiable indicators and sub-indicators will be used to assess performance and resource utilisation, highlight best practices, and identify weaknesses, inefficiencies and redundant costs in order to address gaps and optimise resources. The findings of the evaluation will inform evidence-based decision-making. In this regard, the evaluation lays the groundwork for enhanced execution of LSGs' competencies, which is also a part of broader efforts to enhance the performance of public administration.

In addition, the draft Law on Local Self-Government stipulates that the evaluation would be conducted through an independent information system specifically designed for this purpose. The system would embed the UNOPS-developed methodology, including the indicator framework, and enable seamless data collection, analysis and reporting. It should form the basis for the efficient and effective monitoring of the work of local self-government in providing services to the citizens and, as such, be available to all Ministries responsible for the services decentralised to LSGs.

The methodology and ToR will be developed in close consultation with the Ministry to ensure procedural, strategic and technical alignment, and facilitate institutional ownership of the process.

Activity 4.1

Development of the methodology for local self-government evaluation

A technical expert will be engaged by UNOPS to develop the methodology. In close consultation with the MPA and other relevant organisations promoting the implementation of good governance principles, UNOPS will propose SMART² indicators and sub-indicators related to exercising LSGs decentralised, transferred and entrusted competences, including efficiency and effectiveness of LSGs

To this end, the expert will conduct an analysis of the relevant documents and processes, as well as any existing methodologies and best practices that can be capitalised on to enhance quality of indicators. In addition, comprehensive consultations with key stakeholders, primarily MPA counterparts, will be conducted to ensure needs and expectations are met and challenges addressed, thereby ensuring that the developed methodology is practical, relevant and applicable.

Once developed and handed over by UNOPS, the Ministry will be further responsible for the use of the methodology and implementation of the evaluations.

This activity will last for eight months.

Activity 4.2

Development of the Terms of Reference for the LSG evaluation IT system

² Specific, Measurable, Achievable, Relevant

With the aim of operationalising the established methodology, UNOPS will support the MPA in developing a ToR for the design of a specialised IT system to be used by the Ministry and other relevant institutions in conducting LSG evaluations.

For this purpose, UNOPS will engage an on-call IT expert who will support the development of the ToR, in close consultation with the experts from the MPA. The ToR would define the key requirements for the design, implementation, and operation of the system, including the requirement for the system to be hosted by the Ministry, while also being accessible to a wider network of institutions and for the Ministry to be responsible for its operations and maintenance.

UNOPS' role will be limited to the development of the ToR, while its adoption and design of the system are not part of the Project scope.

This activity will last for four months.

Output 5

Analysis of current digital touristic data flow

Precise data collection and analysis in the tourism sector would allow for more effective planning and decision-making in tourism, which would encourage long term development of the sector.

To this end, a comprehensive analysis of the current state of data, obstacles for the seamless flow and exchange between authorities and existing digital processes in the tourism sector will be carried out. This process will aim to provide a proposal for improvements of existing digital solutions, if feasible or to create description for developing an unique and centralized software solution to be undertaken further by the Government

The findings of this analysis will serve as a foundation for further development of strategies and activities aimed at enhancing digital integration and data exchange.

Activity 5.1

Analysis of the current state of tourism statistics and processes

The Project will utilise its on-call experts to conduct a comprehensive analysis of the current state of data and digital processes in the tourism sector, as well as to develop a pilot project proposal for the establishment of digital solutions. The key focus of this engagement will be an initial assessment—a detailed analysis of the current state and a proposal for a pilot project for digital solutions. This analysis will include mapping all existing platforms, digital models, and tools used at various levels of tourism management and in the tourism industry.

The analysis will include: **identification of existing digital tools and platforms that contains tourist registration related data** (review of platforms and tools used by the Ministry of Tourism, the Ministry of Public Administration (MPA), the Ministry of Internal Affairs, tourist organisations, local governments,

the education system in terms of records on graduates in tourism and available workforce of various touristic vocational profiles, touristic guide licence issuing, and other relevant government and sub-government bodies, for the purpose of gathering and exchanging relevant data about tourists visiting Montenegro; analysis of how these tools are utilised for tourism activities and management processes; assessment of the current quality, availability, and usability of data and identification of challenges and opportunities to improve data quality and integration); **mapping of data flows** (review of existing data sources, data exchange flows, frequency, channels, and purposes of data exchange among institutions and actors in the sector and identification of gaps, duplications, and potential inefficiencies); and **recommendation for improving existing digital solutions** (implementation of basic functionalities for the registration and deregistration of tourists, the collection of relevant tourist data and basic analysis about key tourism indicators, identifying potential challenges through practical application, ensuring system adaptability, and gathering feedback from end-users such as accommodation providers and local tourist organisations).

The analysis of the current state will be completed within six months.

| Beneficiaries & Impact

- **The Government of Montenegro, the Ministry of Public Administration and other national institutions**, relevant for the country's digital transformation will be primary beneficiaries of the Project as it will ensure an analytical framework for shaping future interventions related to eGovernance and eServices at local level, upgrading cyber security of the state institutions and establishing the methodological and operational framework for effective oversight over the efficiency, effectiveness and quality of the work of LSGs in implementing delegated authorities
- **The Ministry of Tourism**, responsible for the preparation and monitoring of regulations and strategic planning of systems in the field of tourism, defining the country's tourist offer, and managing the overall conditions in the tourism sector, will be another one of key partners and beneficiaries of the Project by leveraging the analysis findings for enhancing the overall tourist offer in the country and boost the competitiveness of the tourism sector in Montenegro.
- **Local self-governments (LSGs)** are indirect beneficiaries of the Project which will set the grounds for planning capacity building, technical advisory and digital solution upgrading in the future.
- **Citizens, including left behind (LB) groups** are indirect beneficiaries of the Project as it will create preconditions for establishing eGovernance and eServices at local level aligned with the needs of the population. The Project' contribution to cyber security upgrades will also, in the

long run, affect the citizens, ensuring secure functioning of government bodies and uninterrupted public services.

- **Businesses** are also indirect beneficiaries who will be positively affected by improved eServices and potential Data and Recovery Centre storage. The Project will set the grounds for creating streamlined public services, reduced bureaucracy, and a more efficient and predictable government interface, fostering an improved and overall, a better business environment.

| Assumptions, Risks and Exclusions

Assumptions:

- The Government of Montenegro is stable and remains fully committed to the digitalisation of the public domain and to the achievement of the Digital Transformation Strategy and the Public Administration Reform;
- The Ministry of Public Administration and Ministry of Tourism actively cooperate in the Project implementation and enables the preconditions for its successful delivery (ensuring contact and access to information with national and local stakeholders, providing inputs for document development or activity implementation, engaging relevant personnel, etc.);
- All local self-governments provide support to the Project and contribution to the assessment, whereas the selected LSGs provide full commitment to the Project and active engagement for its successful implementation;
- The required expertise and services are available on the market and feasible to procure;
- There is sufficient information and relevant interlocutors available to develop a reliable assessment of the state of eGovernance and eService in LSGs and the Feasibility Study for the State Data Centre and Disaster Recovery Centre.

Exclusions:

- Without limitation to the privileges and immunities enjoyed by UNOPS, UNOPS shall not be liable to the Funding Source, or any of its donors, or other third party for any loss, costs, damage or liability that the Funding Source or other third party, may incur as the result of the use outputs developed by UNOPS, except where the consequences result from UNOPS' gross negligence or willful misconduct in the performance of its obligations under this Agreement.
- UNOPS' deliverables under this Agreement within the budget and timeframe are based on the timely submitted information furnished to it by the Government and it is believed that the information is accurate and reliable and the success of any actions undertaken in connection therewith are not guaranteed or warranted by UNOPS in any respect whatsoever.
- Without limitation to the privileges and immunities enjoyed by UNOPS, any ToR, reports, recommendations, studies developed under this Project shall not constitute a legislative framework of the Government of Montenegro.

Risks:

Risk	Probability	Impact	Mitigation Measures
<p>Political shifts may trigger changes in local and national priorities, which may challenge the assumptions on which this Project was based. This could reduce the relevance and effectiveness of the Project.</p>	<p>Low-Med</p>	<p>High</p>	<p>The Project was developed based on strategic aims of the Government, making it unlikely that political changes would substantially affect the relevance of the intervention.</p> <p>To mitigate any risks in this sense, the activities will be designed to be flexible and adaptable to accommodate evolving political landscapes. In addition, the Project will nurture regular communication with institutional partners to maintain support for its activities.</p>
<p>Delayed or incomplete input from relevant national and local counterparts in the ToR definition phase may hamper the implementation of succeeding activities and slow the implementation of the entire Project down. Considering the time-criticality of the intervention, this may also reduce the effectiveness of the Project.</p>	<p>Low-Med</p>	<p>Med-High</p>	<p>Project activities were defined in close consultation with the Ministry of Public Administration and accurately reflect pressing needs on the local and national level. This will ensure strong commitment for efficient implementation of envisaged activities. In addition, steady coordination and regular communication will be maintained throughout implementation to facilitate regular input from institutional stakeholders.</p>
<p>Lack of relevant expertise on the market to implement an effective assessment of the eGovernance and eServices in LSGs and/or the Feasibility Study for State Data Centre and Disaster Recovery Centre may generate delays in the Project timeline and affect the implementation of the activities carried out through the complementary Project.</p>	<p>Low-Med</p>	<p>Med-High</p>	<p>UNOPS has strong procurement expertise and vast experience in procuring services in a number of different fields of expertise. In the early stages of the Project implementation, a thorough market research will be conducted to inform the procurement process. In addition, the ToR for the tendering procedure will be carefully developed to enhance the chances of identifying a suitable service provider.</p>
<p>Due to the specific nature of the subject matter which has not been extensively regulated through available policy and procedural documents,</p>	<p>Low-Med</p>	<p>High</p>	<p>In the initial stages of its development, the Project will ensure extensive gathering of requirements and comprehensive stakeholder consultations, to ensure all</p>

<p>requirements for the development of the evaluation methodology may be unclear or insufficiently specified, which could affect its quality and usability.</p>			<p>relevant aspects are integrated into the methodology. In addition, the MPA will be frequently consulted throughout the development process to ensure full alignment with requirements and expectations.</p>
<p>Inadequate consideration of existing and planned capacities (human and technical) may lead to the development of a methodology that is overly complex and difficult to implement in practice, which would reduce the effectiveness of the Project and could lead to reputational damage.</p>	<p>Low-Med</p>	<p>Med-High</p>	<p>The Project will carefully consider the Ministry and other institutions' existing capacities, infrastructure and processes, to ensure the methodology aligns with them and is suitable to be used in practice.</p>

| Governance

The Project governance framework will be aligned to relevant UNOPS policies, while roles, responsibilities and accountabilities for decision-making and direction will be clearly defined to ensure effective governance. It will include the Project Board (PB), a body internal to the Project which directs the Project during the implementation and is led by the Project Executive in collaboration with the Senior Supplier and Senior User. The PB monitors progress and performance, and ensures that the Project delivers outputs that are fit-for-purpose. It is also responsible for conducting quarterly assurance, which among other includes review of progress and delivery, analysis of stakeholder engagement, management of risks and issues, and policies' compliance.

Project Manager is responsible for day to day management of the Project and of team members that are responsible for delivering the outputs to an appropriate quality and within a specified timescale and cost.

| Project Management

All Project activities will be undertaken in cooperation with the Government of Montenegro and the Ministry of Public Administration, as well as the national institutions, while ensuring coherence with the relevant national policies, legislative framework and standards³. This will ensure national ownership and help develop the national capacities. UNOPS will hold the overall responsibility for the delivery of outputs.

³ Alignment of the Project with national and international policies and standards shall not be deemed a waiver of UNOPS privileges and immunities

The Project will be implemented in accordance with UNOPS project management methods and requirements that are based on international standards such as the Projects in Controlled Environments (PRINCE2) and the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) Guide. This approach, inter alia, provides a framework for ensuring adequate management control, sustainable results management, quality stakeholder engagement, financial management, risk management, organisational governance, and quality management, following an integrated approach throughout the life cycle of the Project. It also provides a framework for quality stakeholder engagement, enabling the identification, understanding and responding to the roles, interests, influence levels and interdependencies of the project stakeholders.

UNOPS complies with public procurement principles and its services are delivered with a high level of care and professionalism to ensure that the best total value is provided to the partner. The following general principles will receive due consideration when undertaking procurement activities: best value for money; fairness, integrity and transparency; effective competition; and the best interest of UNOPS and its partners.

As a central procurement resource for the United Nations (UN) system and its partners, UNOPS emphasises efficient, transparent, cost-effective and sustainable delivery, in line with public procurement best practices. The evaluation of bids, company selection and contract award(s) will be performed following UNOPS procurement⁴ rules and regulations, encapsulated in the Financial Rules and Regulations⁵, which is followed by the Operational Directive which defines the Procurement Framework⁶ and Operational Instruction which defines the Procurement Procedures⁷. The instruction for the organisation of the procurement processes is described in the Procurement Manual⁸.

As a UN organisation with expertise in infrastructure, UNOPS will combine experience and knowledge of the local context and application of the international best practices in sustainable design and construction, while also introducing innovative, green and eco-friendly solutions.

This Project is complementary with the “Digital Transformation of Local Self-Governments in Montenegro” Project, which is funded through the United Nations Sustainable Development Goals Acceleration Fund. Specifically, Output 1.1 is relevant to the design and implementation of activities related to complementary action.

| Sustainability & Gender Diversity

Systematic and meaningful involvement of relevant national and local stakeholders throughout all phases of implementation will ensure that the delivered outputs are in line with their needs, fostering **ownership** as a key sustainability factor. To this end, relevant institutions will be consulted during the

⁴ <https://www.unops.org/expertise/procurement>

⁵ [Financial Rules and Regulations](#)

⁶ [Operational Directive - Procurement Framework](#)

⁷ [Operational Instruction - Procurement Procedures](#)

⁸ [Procurement Manual](#)

development of the ToRs for the assessment of eGovernance and eServices, the Feasibility Studies, the evaluation methodology and the ToR for the IT system and their involvement maintained during the implementation of the interventions, to instil a sense of ownership over the Project and its outputs.

The Project will facilitate more efficient, automated and, consequently, cost-effective provision of services to the citizens, opening opportunities for more effective utilisation of public funds. In addition, the Feasibility Study will encompass a thorough assessment of the affordability and cost-effectiveness of the construction of the Data and Disaster Recovery Centre, ensuring that any future interventions developed on the basis of the Study consider the **financial sustainability** of the proposed solutions. In addition, when developing the ToR for the evaluation IT system and the proposal for eTourism solution, the Project will consider maintenance and support costs, and all other costs required for continued operation and use of the system, and integrate mechanisms to ensure its financial sustainability.

By promoting the digitalisation of public service delivery, the Project will reduce the **environmental footprint** of the work of the public administration, while at the same time enabling transparency and wider **citizen participation**, and enhancing the **accessibility and inclusiveness** of eServices for the vulnerable populations.

Finally, when developing the ToR for the IT system, although envisaged to be independent of other existing systems operated by the MPA and other institutions, all potential compatibility and interoperability requirements will be examined in order to achieve technical sustainability.

Indicative Work Plan

The Project will last for 27 months.

No	Sub-Activities	months																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Output 1																												
Assessment of the needs/priorities on introducing eGovernance and eServices conducted																												
Activity 1.1																												
Conducting Assessment of the needs/priorities on introducing eGovernance and eServices																												
1.1.1	Preparation: conducting consultations, input collection and ToR preparation	■	■																									
1.1.2	Procurement: procuring the services for the Assessment			■	■	■																						
1.1.3	Contract management: conducting the Assessment of e-Governance and e-Services at local level					■	■	■	■	■	■	■																
1.1.4	Presentation and submission: presentation and finalisation of the Assessment findings											■	■															
1.1.5	Handover and closure: Assessment report handover and closure of activities												■	■														
Output 2																												
Feasibility Study for the construction of the State Data Centre and Disaster Recovery Centre completed																												
Activity 2.1																												
Conducting Feasibility Study for the construction of the State Data Centre and Disaster Recovery Centre																												

2.1.1	Preparation: conducting consultations, input collection and ToR preparation																															
2.1.2	Procurement: procuring the services for conducting the Feasibility Study of the State Data Centre and Disaster Recovery Centre																															
2.1.3	Contract management: conducting the Feasibility Study																															
2.1.4	Presentation and submission: presentation and finalisation of the Feasibility Study																															
2.1.5	Handover and closure: Feasibility Study report handover and closure of activities																															
Output 3																																
Studies for the improvement of digital capacities and systems of the Government developed																																
Activity 3.1																																
Development of studies for the improvement of digital capacities and systems of the Government																																
3.1.1	Preparation: conducting consultations, input collection and ToR preparation																															
3.1.2	Procurement: procuring the services for conducting the studies																															
3.1.3	Contract management: conducting the studies																															
3.1.4	Presentation and submission: presentation and finalisation of the studies																															
3.1.5	Handover and closure: studies report handover and closure of activities																															
Output 4																																
Assessment framework for the evaluation of local self-governments established																																

Activity 4.1 Development of the methodology for local self-government evaluation																											
4.1.1	Preparation (stakeholder consultations, creation of ToR for the consultant, engagement of the consultant)																										
4.1.2	Development of the evaluation criteria and indicators and design of evaluation process																										
4.1.4	Finalisation of the methodology and handover																										
Activity 4.2 Development of the Terms of Reference for the LSG evaluation IT system																											
4.2.1	Preparation: needs assessment and stakeholder consultations and development of the ToR																										
4.2.2	Verification of the ToR																										
4.2.3	Finalisation of the ToR and handover																										
Output 5 Analysis of current digital touristic data flow																											
Activity 5.1 Analysis of the state of tourism statistics and processes and development of a proposal for a pilot eTourism software solution																											
5.1.1	Preparations: Stakeholder consultations, engagement of consultant																										
5.1.2	Identification of existing digital tools and platforms that contains tourist registration related data mapping of data flows and creating a pilot project proposal for the establishment of digital solutions																										

| Budget

The budget of the Project is 705.000,00Euros.

ANNEX IV

Budget for the project “Supporting Digital Transformation in Montenegro”

Duration: 27 months

Cost description	Approved budget (EUR)	Budget modification (EUR)	Proposed budget (EUR)
1. Project Activities			
Conducting an assessment of the state of eGovernance and eServices in LSGs in Montenegro	60,000.00	-8,959.04	51,040.96
Conducting Feasibility Study for the construction of the State Data and Disaster Recovery Centre	150,000.00	-20,000.00	130,000.00
Development of studies for the improvement of digital capacities and systems of the Government		110,000.00	110,000.00
Establishment of assessment framework for the evaluation of local self-governments’ performance		75,000.00	75,000.00
Analysis of the state of tourism statistics and processes and development of a proposal for an eTourism software solution		109,906.54	109,906.54
Subtotal 1. Project Activities Costs	210,000.00	265,947.50	475,947.50
2. Operational costs			
Project team, operational costs	70,373.83	112,557.17	182,931.00
Subtotal 2. Operational Costs	70,373.83	112,557.17	182,931.00
TOTAL Direct costs	280,373.83	378,504.67	658,878.50
UNOPS Management fee (7% of direct costs)	19,626.17	26,495.33	46,121.50
TOTAL Cost	300,000.00	405,000.00	705,000.00

PROJEKTNI UGOVOR

IZMEĐU

MINISTARSTVA JAVNE UPRAVE CRNE GORE

I

KANCELARIJE UJEDINJENIH NACIJA ZA PROJEKTNE USLUGE

U VEZI SA PROJEKTOM

“Podrška digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori”

AMANDMAN BR. 1

Ovaj projektni ugovor, koji važi od: 01.01.2024. godine („dan stupanja na snagu“) zaključen je između Kancelarije Ujedinjenih nacija za projekte usluge (u daljem tekstu „UNOPS“) i ministarstva nadležnog za resor javne uprave - **MINISTARSTVA JAVNE UPRAVE CRNE GORE** (u daljem tekstu „Izvor finansiranja/Ministarstvo“), koja se zajedno sa UNOPS-om u nastavku pominje kao „Strane“, odnosno pojedinačno kao „Strana“.

BUDUĆI DA su Strane sada saglasne da izmjene Sporazum kako bi produžile trajanje Sporazuma za dodatnih petnaest (15) mjeseci, zaključno sa 31. martom 2026. godine i revidirali obim projekta;

STOGA SADA i u skladu sa odredbama Sporazuma, Strane mijenjaju Ugovor na sljedeći način:

1) Član 1 se ovim briše u cjelini i zamjenjuje sljedećim:

„1. Ukupan iznos sredstava iznosi 705.000,00 evra (sedamsto pet hiljada evra) kako je navedeno u Aneksu IV. Vrijednost plaćanja u valuti koja nije USD biće određena primjenom operativnog kursa Ujedinjenih nacija na snazi na dan plaćanja. Svi neto dobiti i neto gubici od kursnih razlika će se tretirati ili kao prihodi ili rashodi i, shodno tome, biće dodati ili oduzeti od sredstava dostupnih za projekat.“

2) Tačka 2. se ovim briše u cjelini i zamjenjuje sljedećim:

“2. Period ovog sporazuma počinje na dan stupanja na snagu i nastavlja se za period koji se završava 31. marta 2026. osim ako se ne prekine ranije u skladu sa članom 2.23 Aneksa II.“

3) Član 3. se ovim briše u cjelini i zamjenjuje sljedećim:

“3. Troškovi će biti prihvatljivi ako se izvrše do 31. marta 2026.“

4) Član 6 se ovim briše u cjelini i zamjenjuje sljedećim:

„Svako obaveštenje izvoru finansiranja biće upućeno na:

Ime: Marash Dukaj
Funkcija: Ministar
Adresa: Rimski Trg 45, 81000, Podgorica
Tel/Faks: +382 20 482 131
Mejl: kabinet@mju.gov.me

Sva obavještenja za UNOPS šalju se na adresu:

Ime: Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge
Funkcija: Višedržavna kancelarija UNOPS-a u Srbiji
Adresa: Skerliceva 4, 11000 Belgrade, Serbia
Telefon: +381 11 3441 106
Mejl: rspc.registry@unops.org

5) Sljedeće odredbe će modifikovati Aneks I – Posebni uslovi Sporazuma:

„ČLAN 3 PRENOS SREDSTAVA

Član 2.3 Prenos sredstava Opštih uslova se zamjenjuje sljedećim:

„1. Izvor finansiranja će prenijeti sredstva iz Projektnog sporazuma UNOPS-u u skladu sa sljedećim rasporedom i tačkom 7. Ugovora:

Prva uplata	200.000,00 EUR	Po potpisivanju Ugovora
Druga uplata	100.000,00 EUR	Maj 2024
Treća uplata	405.000,00 EUR	Po potpisivanju Amandmana 1

ČLAN 7 BRENDIRANJE

Član 2.15 Brendiranje Aneksa II – Opšti uslovi mijenja se na sljedeći način:

1. Podrška izvora finansiranja će dobiti značajno priznanje u publikacijama, medijima, govorima i drugim saopštenjima u skladu sa UNOPS-ovim organizacionim direktivama i administrativnim uputstvima.
2. Izvor finansiranja ovlašćuje UNOPS da koristi svoj naziv, amblem ili logotip za rezultate u okviru Projektnih aktivnosti.”

„Dodaće se dodatni član 8

ČLAN 8 – UPOTREBA IMENA, GRBA ILI ZVANIČNOG PEČATA UN I UNOPS-a

1. Izvor finansiranja, njegovi agenti, zaposleni, podizvođači i nezavisni ugovarači neće oglašavati ili na drugi način javno objavljivati činjenicu da obavlja, ili je obavljao, posao ili usluge za UNOPS ili Ujedinjene nacije, niti koristiti naziv, amblem ili zvanični pečat UNOPS-a ili Ujedinjenih nacija ili bilo koju skraćenicu naziva UNOPS-a ili Ujedinjenih nacija u vezi sa njihovim poslovanjem u reklamne svrhe ili u bilo koje druge svrhe. Izvor finansiranja će preduzeti sve razumne mjere da obezbijedi poštovanje ove odredbe od strane svojih agenata, zaposlenih, podizvođača i nezavisnih ugovarača. Ova obaveza ne prestaje raskidom Ugovora.”

6) Aneks III, Opis aktivnosti briše se u cjelini i zamjenjuje revidiranim Aneksom III, Opis aktivnosti koji je priložen.

7) Aneks IV, Budžet se briše u cjelini i zamjenjuje revidiranim Aneksom IV, Budžet koji je priložen.

8) Svi ostali uslovi i odredbe Ugovora, osim onih koji su ovdje izmijenjeni, ostaju nepromijenjeni i nastavljaju sa punom snagom i dejstvom.

9) Datum stupanja na snagu ovog amandmana je 1. januar 2025. nakon što ga potpišu odgovarajuće strane.

U POTVRDU NAVEDENOG, propisno ovlašćeni predstavnici obje Ugovorne strane sastavljaju ovaj Amandman u četiri originalna primjerka, dva na crnogorskom jeziku i dva na engleskom jeziku, od kojih će se svaki smatrati originalom i svi propisno izvršeni sačinjavaju jedan cijeli dokument. U slučaju bilo kakvog neslaganja između verzije na engleskom jeziku i verzije na crnogorskom jeziku, verzija na engleskom jeziku će imati prednost.

<p>U ime Ministarstva:</p> <hr/> <p>Potpis Marash Dukaj Ministar Ministarstvo javne uprave Crne Gore</p> <p>Datum: _____</p>	<p>U ime UNOPS-a:</p> <hr/> <p>Potpis Tim Lardner Regionalni direktor za Evropu i Centralnu Aziju</p> <p>Datum: _____</p>
---	--

PRILOG I – POSEBNI USLOVI

1. UVOD

Odredbe sadržane u ovom Aneksu I izmijenice ili na drugi način dopuniti Opšte uslove u Aneksu II kako je ovdje navedeno.

2 – USLOVI

ČLAN 1. - KAMATE

Svaka kamata obračunata na gotovinska stanja sredstava, a koju UNOPS primi u skladu sa ovim Ugovorom, biće dodijeljena na račun projekta.

ČLAN 2 - POVRAĆAJ NEUTROŠENIH SREDSTAVA

U slučaju raskida ovog Ugovora, kao i nakon podnošenja konačnog finansijskog izvještaja, sav neutrošen iznos sredstava biće vraćen Izvoru finansiranja.

ČLAN 3 - PRENOS SREDSTAVA

Što se tiče odredbi pod 2.3 Transfer sredstava, tekst Opštih uslova se mijenja na sljedeći način:

1. Izvor finansiranja treba prenijeti UNOPS-u sredstva navedena u stavu 7. Ugovora o projektu po sljedećem rasporedu:

Prva uplata	200.000,00 eura	Po potpisivanju Ugovora
Druga uplata	100.000,00 eura	Maj 2024.
Treća uplata	405.000,00 eura	Po potpisivanju amandmana br. 1

ČLAN 4 - VREMENSKI OKVIRI SU SAMO INDIKATIVNI

Vremenski okviri su samo indikativni. Stoga, bez obzira na sve što je u suprotnosti u ovom Ugovoru, sve reference na rokove su indikativne i UNOPS neće snositi nikakvu odgovornost za kašnjenja uzrokovana faktorima van njegove kontrole.

ČLAN 5 - JEZIK

Ugovor je sačinjen u verziji na engleskom i crnogorskom jeziku. U slučaju sukoba između dviju verzija, engleska verzija će prevladati.

ČLAN 6 - NAZIV PROJEKTA

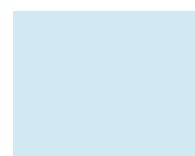
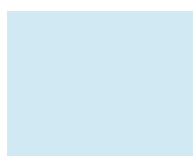
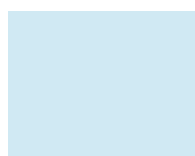
Projekat– se odnosi na naziv i opis u trećem paragrafu preambule Ugovora.



Podrška digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori

Opis projekta | decembar 2023.

revidirano decembra 2025.



SADRŽAJ

1 POZADINA	2
Problem / Prilika	2
2 PROJEKAT	4
Cilj(evi)	4
Očekivani rezultati i aktivnosti	4
Korisnici i uticaj	6
Pretpostavke i rizici	6
Upravljanje	8
Upravljanje projektima	8
Održivost i rodna raznolikost	9
Indikativni plan rada	10
Budžet	11

1 POZADINA

| Problem / Prilika

Vlada Crne Gore je opredijeljena za dalju reformu javnog sektora, čineći ga odgovornijim, transparentnijim, inkluzivnijim, te efikasnijim i efektivnijim servisom građana i društva. Digitalna infrastruktura i digitalizacija treba da obezbijede poboljšane kapacitete i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore, kao i podizanje digitalne svijesti društva i digitalne konkurentnosti IKT sektora u Crnoj Gori.

U tom cilju Vlada posebnu pažnju posvjećuje stvaranju digitalnog društva, digitalizaciji procesa u javnom domenu, uvođenju eUpravljanja, daljem unapređenju lokalne eUprave i pružanju eUsluga građanima, privredi i javnosti uopšte.

Uprkos nekim poboljšanjima, napredak nije dosljedan i postoji potreba za usvajanjem sistematičnijih i koherentnijih napora kako bi se omogućio željeni tempo digitalne transformacije. [Procjena digitalne zrelosti Crne Gore koju finansira EBRD iz februara 2022. godine](#) jasno je ukazala na neke još uvijek postojeće izazove koji stoje pred Crnom Gorom u uvođenju eUpravljanja i eUprave, posebno na lokalnom nivou, u smislu postojećih kapaciteta i mogućnosti. Utvrđeno je da Crna Gora ima „osnovni“ nivo digitalne zrelosti, što znači da su organizacije ulazile u sporadične aktivnosti eUprave kao dio reaktivnih procesa, bez jasne strategije ili koordinacije. [Indeks razvoja e-uprave UN-a \(EGDI\) za 2022. godinu](#) pokazuje da je Crna Gora trenutno na 71. mjestu, što je značajan pad sa 58. pozicije koju je imala 2018. godine. [ITU-ov profil digitalnih inovacija](#) takođe navodi, između ostalog, da postoji 'nedostatak vještina neophodnih za iskorišćavanje digitalne tehnologije'. [Strategija digitalne transformacije](#) Crne Gore navodi da više od polovine građana koji su saznali za eUsluge nije koristilo nijednu od njih u prethodne dvije godine, a da više od tri četvrtine građana Crne Gore uopšte nije informisano o javnim eUslugama.

Ukratko, iako postoje određeni uslovi za digitalizaciju, implementacija, posebno primjena na lokalnom nivou, zahtijeva značajna poboljšanja. Ovi izazovi su uključivali političku volju i podršku, pravni okvir, digitalnu infrastrukturu i interoperabilnost, digitalni identitet/potpis i sajber sigurnost.

Naime, imajući u vidu da se digitalizacija u Crnoj Gori ranije fokusirala na centralni nivo sa pružanjem što većeg broja eUsluga za građane uopšte, ponekad nesvjesno zanemarujući lokalne samouprave (LSU), kao i da najveći broj građana koristi usluge javne uprave na lokalnom nivou, postoji hitna potreba za unapređenjem eUprave i eUsluga na lokalnom nivou.

Nadalje, potrebno je unaprijediti IT infrastrukturu kako bi se omogućio nesmetan i pouzdan rad servisa eUprave, sigurno skladištenje podataka i razvoj budućih servisa. Unapređenje IT infrastrukture doprinijelo bi i sistemu sajber bezbjednosti zemlje, koji je pokazao ranjivost nakon niza neviđenih sajber napada od avgusta 2022. godine, nanijevši nemjerljivu štetu cjelokupnom državnom sistemu, sistemu državne uprave i sistemu usluga građanima.

Ovaj projekat je, na zahtjev Ministarstva javne uprave Vlade Crne Gore, osmišljen da omogući unapređenje eUprave i eUsluga.

Realizovaće se u bliskoj saradnji sa Ministarstvom javne uprave i Direktoratom za infrastrukturu, informacionu bezbjednost, digitalizaciju i e-usluge.

Rezultati i aktivnosti vezane za eUpravu i eUsluge na lokalnom nivou komplementarne su sa aktivnostima Projekta „Digitalna transformacija lokalnih samouprava u Crnoj Gori“, koji se finansira kroz Fond Ujedinjenih nacija za ubrzanje ciljeva održivog razvoja.

Intervencija koja se odnosi na infrastrukturu i sajber sigurnost uključuje razvoj studije izvodljivosti za uspostavljanje novog Državnog centra za podatke (Data Centre - DC) i Centra za oporavak od katastrofa (Disaster Recovery Centre - DRC), s obzirom na to da postojeći ne zadovoljavaju standarde kvaliteta i sigurnosti. Novi Centri i digitalna infrastruktura trebali bi osigurati centralno skladištenje i obradu podataka, kao i njihovu distribuciju među različitim nacionalnim institucijama. **Pored toga, biće sprovedena sveobuhvatna analiza stanja i kapaciteta postojećih digitalnih sistema u javnom sektoru Crne Gore i identifikovani ključni izazovi i ograničenja u cilju unapređenja digitalnih kapaciteta i uspostavljanja temelja za održiv i prilagodljiv digitalni razvoj na nivou cijele zemlje.**

Potreba za jačanjem digitalne infrastrukture Crne Gore prepoznata je i Strategijom digitalne transformacije 2022-2026, u okviru podnaslova „Infrastruktura i podaci za e-usluge“, ali i kroz cijelu Strategiju. Ovaj projekat je takođe usklađen sa Strategijom reforme javne uprave Crne Gore 2022-2026, a posebno sa ciljevima unapređenja kvaliteta usluga građanima i privredi i daljeg unapređenja efikasnosti i transparentnosti javne uprave.

U kontekstu reformi javne uprave, Vlada je posvećena daljem unapređenju decentralizacije sistema lokalne uprave, postoje značajni izazovi, a stepen decentralizacije je donekle skroman.

Ključni strateški dokument koji reguliše ovu oblast je [Strategija reforme javne uprave 2022-2026](#), koja predviđa reforme sistema lokalne samouprave, u smislu njenog rada, organizacije, pružanja usluga, otvorenosti i transparentnosti. Pored toga, [Program reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026](#), definiše ključne reformske procese u ovoj oblasti kako bi se ojačala odgovornost, optimizovala alokacija resursa i poboljšala efikasnost i efektivnost u korišćenju javnih resursa.

[Analizom funkcionisanja sistema lokalne samouprave u Crnoj Gori](#) utvrđeno je da je decentralizacija u Crnoj Gori ostala ograničena, pri čemu lokalne samouprave (LS) prvenstveno pružaju komunalne usluge, vodosnabdijevanje i održavanje javnog prostora, dok im nedostaje suštinska kontrola nad osnovnim sektorima poput obrazovanja, zdravlja i socijalne zaštite. U praksi, iako sprovode sopstvene nadležnosti, od LSU se često zahtijeva da traže odobrenje od centralnih vlasti za svoje djelovanje. Pored toga, postoje izazovi sa normativnim određivanjem kompetencija, što rezultira njihovim preklapanjem. Analiza je pokazala da, iako su državne institucije po zakonu obavezne da prate sprovođenje propisa od strane LSU u okviru svojih nadležnosti, u praksi ovu vrstu nadzora sprovodi isključivo MJU. Međutim, za sada, osim opšte odredbe koja nalaže vršenje nadzora, pravni okvir ne precizira ni postupak ni metodologiju za njegovo sprovođenje. Kao posljedica toga, institucije se sistematski ne bave pitanjem nadzora i praćenja obavljanja opštinskih poslova.

Sve ovo otežava efikasno funkcionisanje lokalnih samouprava. Uprkos ovim izazovima, postoji uvjerenje da bi povećana međuopštinska saradnja mogla da podstakne regionalni razvoj i unaprijedi opšte funkcionisanje lokalne uprave.

Da bi se ovo postiglo, Analiza daje niz preporuka koje uključuju proširenje decentralizacije, jačanje normativnog okvira za nadzor nad sprovođenjem propisa i, što je najvažnije za ciljeve ovog projekta, kreiranje metodologije za praćenje sprovođenja poverenih i delegiranih poslova.

Konačno, digitalizacija je imperativ i u oblasti turizma, kako bi se poboljšala njegova dugoročna održivost i konkurentnost. Naime, iako čini oko 30% BDP-a zemlje, podaci o prihodima i prometu u turizmu oslanjaju se na procjene i preliminarne izvještaje, što čini donošenje strateških odluka izazovnim. Nedostaci u evidenciji, na koje ukazuje Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih nacija (UNWTO), ukazuju na potrebu usklađivanja sa međunarodnim standardima u cilju povećanja globalne konkurentnosti crnogorskog turizma.

2 PROJEKAT

| Cilj(evi)

Opšti cilj

Doprines povećanju bezbjednosti, odgovornosti, transparentnosti, inkluzivnosti, efikasnosti i efektivnosti javne uprave.

Specifičan cilj

Podrška razvoju efikasnijih, pouzdanijih, inkluzivnijih i sigurnijih usluga e-Uprave i jače, digitalno povezane i podržane turističke industrije.

| Očekivani rezultati i aktivnosti

Rezultat 1

Sprovedena procjena potreba/prioriteta za uvođenje eUpravljanja i eUsluga

Procjena potreba za uvođenjem eUpravljanja i eUsluga, kako bi se obuhvatile sve lokalne samouprave (LSU) Crne Gore, predstavljaće jedan dio analitičkog okvira koji je cilj projekta. Procjena će osigurati uvid i postaviti osnove za:

- Izgradnju kapaciteta nacionalnih institucija za podršku implementaciji eUpravljanja i eUsluga na lokalnom nivou;
- Tehničku podršku za uspostavljanje sistema lokalne uprave u odabranim LSU i
- Izgradnju kapaciteta LSU za eUpravljanje i eUsluge

koji su svi neophodni za održivu reformu javne uprave, kao i implementaciju Strategije digitalne transformacije. Ova procjena će dati ulazne podatke relevantne za osmišljavanje i implementaciju podrške predviđene kroz komplementarni projekat „Digitalna transformacija lokalnih samouprava u Crnoj Gori“, koji se finansira kroz Fond UN-a za ubrzanje ciljeva održivog razvoja.

Aktivnost 1.1

Sprovođenje procjene stanja eUpravljanja i eUsluga u svih (25) LSU u Crnoj Gori

Aktivnost će započeti definisanjem obima procjene, uz konsultacije i saradnju sa Ministarstvom javne uprave, te sprovođenjem analize tržišta. Nakon definisanja Projektnog zadatka (ToR), proces nabavke će se sprovesti u skladu sa pravilima i propisima UNOPS-a za izbor pružaoca usluga.

Procjena će se sprovesti kako bi se dobio uvid u postojeće kadrovske kapacitete, lokalne politike i normativne okvire, dostupnost informacija relevantnih za građane i privredu, dostupnost usluga,

postojeće IKT opreme i druge aspekte potrebne za izgradnju kapaciteta, tehničko savjetovanje i uvođenje digitalnog rješenja, a sve treba da bude osmišljeno na osnovu nalaza Procjene.

Nalazi Procjene će oblikovati program razvoja i izgradnje kapaciteta za isporuku na nacionalnom i lokalnom nivou u vezi sa razvojem eUprave i eUsluga na lokalnom nivou i za pružanje tehničke podrške i nabavku IT opreme za korisničke LSU, predviđene kroz projekat „Digitalne transformacije lokalnih samouprava u Crnoj Gori“.

Aktivnost će trajati 12 mjeseci, uključujući pripremne aktivnosti i aktivnosti primopredaje/zatvaranja.

Rezultat 2

Završena Studija izvodljivosti za izgradnju Državnog centra za podatke i Centra za oporavak od katastrofa

Studija izvodljivosti će pružiti drugi aspekt analitičkog okvira za digitalnu transformaciju zemlje, postavljajući temelje za razvoj infrastrukture koja je neophodna za unapređenje skladištenja podataka, bezbjednosti, operabilnosti, što bi zauzvrat omogućilo pouzdanije funkcionisanje sistema i procesa i pružanje usluga eUprave, uz uzimanje u obzir relevantnih elemenata sajber bezbjednosti.

Studija izvodljivosti, koja će dati uvid u mogućnosti izgradnje Državnog data centra i Disaster recovery centra, kao i njegovu isplativost i pristupačnost, uzeće u obzir usklađenost sa najvišim tehničkim i bezbjednosnim standardima, odnosno *Tier 3*¹ (+) zahtjevi standarda Data Centra.

Aktivnost 2.1

Izrada Studije izvodljivosti za izgradnju Državnog centra za podatke i Centra za oporavak od katastrofa

Aktivnost će započeti definisanjem projektnog zadatka za sprovođenje Studije izvodljivosti, paralelno sa analizom tržišta. Aktivnost će se nastaviti nabavkom koja će se sprovoditi u skladu sa pravilima i propisima UNOPS-a koji omogućavaju izbor pružaoca usluga. Projektni zadatak će se izraditi u bliskoj konsultaciji i uz inpute Ministarstva javne uprave.

¹ Klasifikacije nivoa centara podataka, koje je kreirao Uptime Institut, objašnjavaju infrastrukturu potrebnu za rad centra podataka. Ove klasifikacije su objektivne i pouzdane metode za poređenje performansi jedne infrastrukture lokacije sa drugom i usklađivanje infrastrukturnih investicija sa poslovnim ciljevima. Klasifikacije centara podataka su podijeljene u četiri nivoa koji odgovaraju određenoj poslovnoj funkciji i definišu kriterijume za održavanje, napajanje, hlađenje i mogućnosti kvara. Nivoi su progresivni, tako da svaki nivo uključuje zahtjeve nižih nivoa. Ova progresija ne znači da je centar podataka Nivoa 4 bolji od Nivoa 2 — to znači da ovi nivoi odgovaraju različitim poslovnim operacijama. Tier 3 data centar se može istovremeno održavati sa redundantnim komponentama kao ključnim diferencijatorom, sa redundantnim putevima distribucije koji služe kritičnom okruženju. Za razliku od Nivoa 1 i Nivoa 2, ova postrojenja ne zahtijevaju gašenje kada je opremi potrebno održavanje ili zamjena. Komponente nivoa 3 se dodaju komponentama nivoa 2 tako da se bilo koji deo može isključiti bez uticaja na IT rad.

Studija izvodljivosti će dati uvid u tehničke, tehnološke i prostorne aspekte, kao i one koji se odnose na institucionalne kapacitete, ljudske resurse, ekonomske i finansijske indikatore. Poseban fokus će biti stavljen na pitanja životne sredine, klime, otpornosti i održivosti. Studija će takođe pružiti sveobuhvatnu analizu rizika, kako bi se doneo zaključak o izvodljivosti, isplativosti i pristupačnosti investicije.

Aktivnost će trajati 16 mjeseci, uključujući pripremne i aktivnosti primopredaje/zatvaranja.

Aktivnost 2.2

Organizovanje studijske posete Srbiji i Mađarskoj za službenike Ministarstva državne uprave

Buduća izgradnja Državnog data centra u Crnoj Gori zahtijeva potpunu svijest o tehničkim, organizacionim i administrativnim rješenjima koja su zastupljena na tržištu i koja su već implementirana u zemljama sa sličnim digitalnim razvojnim kontekstima.

U koordinaciji sa MJU, UNOPS će organizovati studijsko putovanje u Srbiju i Mađarsku, kako bi svoje zvaničnike upoznao sa početnim investicijama, troškovima održavanja, operativnim troškovima i troškovima održivosti i tehnološkim rješenjima primijenjenim u izgradnji Državnog data centra Srbije i Mađarske.

Studijske posjete će doprinijeti da Ministarstvo javne uprave na adekvatan način procijeni sve aspekte i ima jasnu predstavu o neophodnim radnjama, u cilju izrade kvalitetne projektne dokumentacije za izgradnju Državnog data centra i Centra za oporavak od katastrofa i prateću infrastrukturu.

UNOPS će biti odgovoran za organizaciju konferencijskih sadržaja, isplatu dnevnica i/ili smještaja i putnih troškova, dok će MJU voditi identifikaciju učesnika i pripremu sadržaja.

UNOPS će izvršiti isplate dnevnica samo na osnovu: (a) posebnih pismenih uputstava Izvora finansiranja; (b) ugovora od strane izvora finansiranja da će osigurati da će vladin predstavnik/-ci potrošiti dnevnicu za predviđenu svrhu; i (c) prijema potrebnih sredstava iz izvora finansiranja. Uloga UNOPS-a u pogledu isplate stipendija vladinom predstavniku/-ima je uloga agenta za plaćanje i UNOPS će biti odgovoran da prenese sredstva samo ako se ispune gore navedeni uslovi. Da ne bi bilo sumnje, UNOPS neće biti odgovoran, niti na drugi način snositi bilo kakvu odgovornost za učinak primalaca dnevnica ili bilo koje treće strane, uključujući, ali ne ograničavajući se na korišćenje sredstava.

Rezultat 3

Izrađene studije za unapređenje digitalnih kapaciteta i sistema Vlade

Biće sprovedena procjena postojećih digitalnih sistema i njihovih kapaciteta u javnom sektoru Crne Gore kako bi se identifikovali ključni izazovi i ograničenja i definisale preporuke za unapređenje postojećih resursa i uspostavljanje fleksibilnih i pouzdanih digitalnih rješenja koja omogućavaju sigurniji, efikasniji i integrisaniji rad svih institucija. Procjena će dati pravac za razvoj savremenih sistema koji omogućavaju veću kontrolu podataka i procesa, uz istovremeno smanjenje administrativnih prepreka i troškova, čime se povećava povjerenje građana i privrede u javnu upravu.

Studije će pružiti detaljne smjernice za optimizaciju povezivanja i koordinacije između različitih sistema, što je od vitalnog značaja za efikasnije pružanje usluga i veću otpornost digitalnog ekosistema. Posebna pažnja biće posvećena identifikovanju rješenja koja omogućavaju veću sigurnost, pouzdanost i dostupnost digitalnih usluga, čime se stvaraju uslovi za brže donošenje odluka i efikasnije sprovođenje reformskih inicijativa.

Aktivnost 3.1

Izrada studija za unapređenje digitalnih kapaciteta i sistema Vlade

Da bi se definisao obim i zahtjevi za studije, u konsultaciji sa Ministarstvom za zaštitu životne sredine će biti razvijen projektni zadatak (ToR). Istovremeno, biće sprovedeno temeljno istraživanje tržišta kako bi se osiguralo da su pružaoci usluga sa adekvatnim kapacitetima i mogućnostima dostupni na tržištu.

Na osnovu izrađenog Projektnog zadatka biće organizovan proces nabavke u skladu sa pravilima i propisima UNOPS-a. Izabrani pružalac usluga će, između ostalog, imati obavezu da definiše metode za sprovođenje analize digitalnog okruženja svakog državnog organa na nacionalnom nivou, operativni troškove, povezanost i trenutno stanje za sigurnu, pouzdanu i brzu razmjenu podataka. Studije će takođe uključiti preporuke za optimizaciju upravljanja postojećim resursima i implementaciju naprednih tehnologija za automatizaciju procesa i bolje planiranje u pružanju usluga.

UNOPS će takođe angažovati tehničkog stručnjaka za kratkoročni zadatak, da pruži tehničku podršku i ekspertizu projektnom timu i podrži operativnu koordinaciju između MJU, pružaoca usluga angažovanog od UNOPS-a i Projekta o studijama koje se razvijaju, kako bi se olakšala njihova priprema.

Ova aktivnost će trajati 12 meseci.

Rezultat 4

Uspostavljen okvir za ocenjivanje rada lokalnih samouprava

U saradnji sa MJU, Projekat će podržati razvoj metodologije za evaluaciju učinka lokalnih samouprava (LS) u vršenju izvornih i prenesnih/povjerenih ovlaštenja. Pored toga, izradiće se Projektni zadatak za projektovanje specijalizovanog IT sistema za sprovođenje evaluacija.

Ovu procjenu zahtijevaju odredbe Nacrta zakona o lokalnoj samoupravi koji predviđa dvogodišnju evaluaciju rada LS u vršenju svojih nadležnosti na osnovu dokaza. Unaprijed određeni, objektivni i provjerljivi indikatori i podindikatori će se koristiti za procjenu učinka i korišćenja resursa, isticanje najboljih praksi i identifikovanje slabosti, neefikasnosti i suvišnih troškova u cilju rješavanja nedostataka i optimizacije resursa. Nalazi evaluacije će poslužiti za donošenje odluka zasnovanih na dokazima. S tim u vezi, evaluacija postavlja osnovu za bolje izvršavanje nadležnosti lokalnih samouprava, što je takođe dio širih napora da se unaprijedi učinak javne uprave.

Pored toga, Nacrtom Zakona o lokalnoj samoupravi je predviđeno da se evaluacija sprovodi kroz nezavisan informacioni sistem posebno dizajniran za ovu svrhu. Sistem bi ugradio metodologiju koju je razvio UNOPS, uključujući okvir indikatora, i omogućio neometano prikupljanje podataka, analizu i izvještavanje. On treba da predstavlja osnovu za efikasno i efektivno praćenje rada lokalne samouprave u pružanju usluga građanima i kao takav da bude dostupan svim ministarstvima nadležnim za usluge decentralizovane na lokalne samouprave.

Metodologija i ToR će biti razvijeni u bliskoj konsultaciji sa Ministarstvom kako bi se osiguralo proceduralno, strateško i tehničko usklađivanje i olakšalo institucionalno vlasništvo nad procesom.

Aktivnost 4.1

Izrada metodologije za evaluaciju lokalne samouprave

UNOPS će angažovati tehničkog stručnjaka za razvoj metodologije. U bliskoj konsultaciji sa MJU i drugim relevantnim organizacijama koje promovišu primjenu principa dobrog upravljanja, UNOPS će predložiti SMART² indikatore i podindikatore koji se odnose na vršenje decentralizovanih, prenijetih i povjerenih nadležnosti LS, uključujući efikasnost i efektivnost LS.

U tom cilju, ekspert će izvršiti analizu relevantnih dokumenata i procesa, kao i svih postojećih metodologija i najboljih praksi koje se mogu iskoristiti za poboljšanje kvaliteta indikatora. Pored toga, biće sprovedene sveobuhvatne konsultacije sa ključnim akterima, prvenstveno sa partnerima iz MJU, kako bi se osiguralo da su potrebe i očekivanja ispunjeni i izazovi adresirani, čime bi se osiguralo da je razvijena metodologija praktična, relevantna i primjenljiva.

² Specific, Measurable, Achievable, Relevant

Kada je UNOPS izradi i preda, Ministarstvo će biti dalje odgovorno za korišćenje metodologije i sprovođenje evaluacija.

Ova aktivnost će trajati osam mjeseci.

Aktivnost 4.2

Izrada Projektnog zadatka za IT sistem evaluacije LS

U cilju operacionalizacije uspostavljene metodologije, UNOPS će podržati MJU u izradi Projektnog zadatka za dizajn specijalizovanog IT sistema koji će koristiti Ministarstvo i druge relevantne institucije u sprovođenju evaluacija LS.

U tu svrhu, UNOPS će angažovati IT stručnjaka koji će podržati izradu Projektnog zadatka, u bliskoj konsultaciji sa stručnjacima iz MJU. Projektni zadatak bi definisao ključne zahtjeve za dizajn, implementaciju i funkcionisanje sistema, uključujući i zahtjev da sistem bude hostovan od strane Ministarstva, a da bude dostupan i široj mreži institucija i da Ministarstvo bude odgovorno za njegovog rada i održavanja.

Uloga UNOPS-a biće ograničena na razvoj ToR, dok njegovo usvajanje i dizajn sistema nijesu dio djelokruga Projekta.

Ova aktivnost će trajati četiri mjeseca.

Rezultat 5

Analiza trenutnog toka digitalnih turističkih podataka

Precizno prikupljanje i analiza podataka u sektoru turizma omogućilo bi efikasnije planiranje i donošenje odluka u turizmu, što bi podstaklo dugoročni razvoj sektora.

U tom cilju biće sprovedena sveobuhvatna analiza trenutnog stanja podataka, prepreka nesmetanom protoku i razmjeni između nadležnih organa i postojećih digitalnih procesa u sektoru turizma. Ovaj proces će imati za cilj da pruži predlog za poboljšanja postojećih digitalnih rješenja, ako je to izvodljivo ili da napravi opis za razvoj jedinstvenog i centralizovanog softverskog rješenja, čijom će daljom izradom upravljati Vlada.

Nalazi ove analize poslužiće kao osnova za dalji razvoj strategija i aktivnosti usmjerenih na unapređenje digitalne integracije i razmjene podataka.

Aktivnost 5.1

Analiza postojećeg stanja statistike i procesa turizma

Projekat će koristiti svoje stručnjake za sprovođenje sveobuhvatne analize trenutnog stanja podataka i digitalnih procesa u sektoru turizma, kao i za izradu prijedloga pilot projekta za uspostavljanje digitalnih rješenja. Ključni fokus ovog angažmana biće početna procjena — detaljna analiza trenutnog stanja i predlog za pilot projekat za digitalna rješenja. Ova analiza će uključiti mapiranje svih postojećih platformi, digitalnih modela i alata koji se koriste na različitim nivoima upravljanja turizmom i u turističkoj industriji.

Analiza će obuhvatiti: **identifikaciju postojećih digitalnih alata i platformi koje sadrže podatke vezane za registraciju turista** (pregled platformi i alata koje koriste Ministarstvo turizma, Ministarstvo javne uprave (MJU), Ministarstvo unutrašnjih poslova, turističke organizacije, lokalne vlade, sistem obrazovanja u pogledu evidencije o svršenim studentima i raspoložive radne snage različitih turističkih strukovnih profila, izdavanja licence turističkog vodiča i drugih nadležnih državnih i podržavnih organa, u svrhu prikupljanja i razmjene relevantnih podataka o turistima koji posjećuju Crnu Goru; analiza načina na koji se ovi alati koriste za turističke aktivnosti i procese upravljanja trenutnog kvaliteta, dostupnosti i upotrebljivosti podataka i identifikaciju izazova i mogućnosti za poboljšanje kvaliteta i integracije podataka; **mapiranje tokova podataka** (pregled postojećih izvora podataka, tokova razmjene podataka, učestalosti, kanala i svrhe razmjene podataka između institucija i aktera u sektoru i identifikacija praznina, dupliranja i potencijalne neefikasnosti); i **preporuka za unapređenje postojećih digitalnih rješenja** (implementacija osnovnih funkcionalnosti za registraciju i odjavu turista, prikupljanje relevantnih turističkih podataka i osnovne analize o ključnim turističkim indikatorima, identifikovanje potencijalnih izazova kroz praktičnu primjenu, obezbeđivanje prilagodljivosti sistema i prikupljanje povratnih informacija od krajnjih korisnika kao što su pružaoci smještaja i lokalne turističke organizacije).

Analiza trenutnog stanja biće završena u roku od šest mjeseci.

| Korisnici i uticaj

- **Vlada Crne Gore, Ministarstvo javne uprave i druge nacionalne institucije**, relevantne za digitalnu transformaciju zemlje, biće primarni korisnici Projekta jer će obezbijediti analitički okvir za oblikovanje budućih intervencija vezanih za eUpravljanje i eUsluge na lokalnom nivou, kao i kao unapređenje sajber bezbjednosti državnih institucija i **uspostavljanje metodološkog i**

operativnog okvira za efikasan nadzor nad efikasnošću, efektivnošću i kvalitetom rada LS u sprovođenju delegiranih ovlaštenja.

- **Ministarstvo turizma**, nadležno za pripremu i praćenje propisa i strateško planiranje sistema u oblasti turizma, definisanje turističke ponude zemlje i upravljanje ukupnim uslovima u sektoru turizma, biće još jedan od ključnih partnera i korisnika Projekta korišćenjem nalaza analize za unapređenje ukupne turističke ponude u zemlji i jačanje konkurentnosti turističkog sektora u Crnoj Gori.
- **Lokalne samouprave (LSU)** su indirektni korisnici Projekta koji će postaviti osnovu za planiranje izgradnje kapaciteta, tehničkog savjetovanja i nadogradnje digitalnih rješenja u budućnosti.
- **Građani, uključujući socijalno osjetljive kategorije stanovništva** indirektni su korisnici Projekta jer će stvoriti preduslove za uspostavljanje eUpravljanja i eUsluga na lokalnom nivou usklađenih sa potrebama stanovništva. Doprinos Projekta unapređenju sajber bezbjednosti dugoročno će uticati i na građane, osiguravajući sigurno funkcionisanje državnih organa i nesmetano funkcionisanje javnih usluga.
- **Poslovni sektor** takođe je indirektni korisnik projekta, na koga će pozitivno uticati unaprijeđene eUsluge i mogućnost skladištenja podataka u DC i DRC. Projekat će postaviti temelje za stvaranje modernizovanih javnih usluga, smanjene birokratije i efikasnijeg i predvidljivijeg vladinog interfejsa, podstičući poboljšano i sveukupno bolje poslovno okruženje.

| Pretpostavke i rizici

Pretpostavke:

- Vlada Crne Gore je stabilna i ostaje u potpunosti posvećena digitalizaciji javnog domena i postizanju Strategije digitalne transformacije i reforme javne uprave;
- Ministarstvo državne uprave aktivno saraduje u realizaciji Projekta i omogućava preduslove za njegovu uspješnu realizaciju (osiguranje kontakta i pristupa informacijama sa nacionalnim i lokalnim akterima, obezbjeđivanje inputa za izradu dokumenata ili implementaciju aktivnosti, angažovanje relevantnog osoblja itd.);
- Sve lokalne samouprave daju podršku Projektu i doprinose procjeni, dok su odabrane LSU u potpunosti posvećene Projektu i aktivno angažovane za njegovu uspješnu implementaciju;
- Potrebna stručnost i usluge su dostupne na tržištu i izvodljive za nabavku;
- Na raspolaganju je dovoljno informacija i relevantnih sagovornika za izradu pouzdane procjene stanja eUpravljanja i eUsluga u LSU i Studije izvodljivosti za DC i DRC

Rizici:

Rizik	Vjerovatnoća	Uticaj	Mjere ublažavanja
<p>Političke promjene mogu pokrenuti izmjene u lokalnim i nacionalnim prioritetima, što može dovesti u pitanje pretpostavke na kojima je ovaj projekat zasnovan. Ovo bi moglo smanjiti relevantnost i djelotvornost Projekta.</p>	<p>Nisko-Srednje</p>	<p>Visoko</p>	<p>Projekat je razvijen na osnovu strateških ciljeva Vlade, tako da je malo vjerovatno da će političke promjene bitno uticati na relevantnost intervencije.</p> <p>Kako bi se umanjili svi rizici u tom smislu, aktivnosti će biti osmišljene tako da budu fleksibilne i prilagodljive kako bi se adaptirale evoluirajućim političkim pejzažima. Osim toga, Projekat će njegovati redovnu komunikaciju sa institucionalnim partnerima kako bi održao podršku svojim aktivnostima.</p>
<p>Odgođeni ili nepotpuni inputi relevantnih nacionalnih i lokalnih partnera u fazi definisanja ToR-a mogu ometati implementaciju narednih aktivnosti i usporiti implementaciju cijelog Projekta. Uzimajući u obzir vremensku kritičnost intervencije, ovo takođe može smanjiti efikasnost projekta.</p>	<p>Nisko-Srednje</p>	<p>Srednje-Visoko</p>	<p>Projektne aktivnosti definisane su u bliskoj konsultaciji sa Ministarstvom javne uprave i tačno odražavaju hitne potrebe na lokalnom i nacionalnom nivou. Ovo će osigurati snažnu posvećenost efikasnoj implementaciji predviđenih aktivnosti. Osim toga, održavaće se stalna koordinacija i redovna komunikacija tokom implementacije kako bi se olakšao redovni unos od strane institucionalnih aktera.</p>
<p>Nedostatak relevantne ekspertize na tržištu za implementaciju efikasne procjene eUpravljanja i eUsluga u LSU i/ili Studije izvodljivosti za DC i DRC može dovesti do kašnjenja u vremenskom okviru Projekta i uticati na implementaciju aktivnosti koje se sprovode kroz komplementarnog projekta.</p>	<p>Nisko-Srednje</p>	<p>Srednje-Visoko</p>	<p>UNOPS ima snažnu ekspertizu u oblasti nabavke i ogromno iskustvo u nabavci usluga u nizu različitih oblasti stručnosti. U ranim fazama implementacije Projekta, biće sprovedeno temeljno istraživanje tržišta kako bi se informisao proces nabavke. Pored toga, tehnički zadatak za tendersku proceduru će biti pažljivo razvijen kako bi se povećale šanse za identifikaciju odgovarajućeg pružaoca usluga.</p>

<p>Zbog specifičnosti predmeta koji nije opširno regulisan kroz dostupne politike i proceduralne dokumente, uslovi za izradu metodologije evaluacije mogu biti nejasni ili nedovoljno precizirani, što može uticati na njen kvalitet i upotrebljivost.</p>	<p>Nisko-Srednje</p>	<p>Visoko</p>	<p>U početnim fazama svog razvoja, Projekat će obezbijediti obimno prikupljanje zahtjeva i sveobuhvatne konsultacije sa zainteresovanim stranama, kako bi se osiguralo da su svi relevantni aspekti integrisani u metodologiju. Pored toga, MJU će se često konsultovati tokom procesa razvoja kako bi se osiguralo potpuno usklađivanje sa zahtjevima i očekivanjima.</p>
<p>Neadekvatno sagledavanje postojećih i planiranih kapaciteta (ljudskih i tehničkih) može dovesti do razvoja metodologije koja je suviše složena i teška za implementaciju u praksi, što bi umanjilo efikasnost Projekta i moglo dovesti do narušavanja reputacije.</p>	<p>Nisko-Srednje</p>	<p>Srednje-Visoko</p>	<p>Projekat će pažljivo razmotriti postojeće kapacitete, infrastrukturu i procese Ministarstva i drugih institucija, kako bi se osiguralo da je metodologija usklađena sa njima i pogodna za upotrebu u praksi.</p>

Upravljanje

Okvir upravljanja projektom će biti usklađen sa relevantnim politikama UNOPS-a, dok će uloge, odgovornosti za donošenje odluka i usmjeravanje biti jasno definisani kako bi se osiguralo efikasno upravljanje. Uključivaće Projektni Odbor (PO), tijelo interno Projektu koje usmjerava Projekat tokom implementacije. PO vodi Glavni rukovodilac projekta u saradnji sa zastupnikom interesa onih koji pružaju resurse za sprovođenje Projekta i zastupnikom interesa onih koji imaju korist od Projekta. PO prati napredak i performanse, te osigurava da projekat ostvaruje rezultate koji su prikladni za svrhu. Takođe je odgovoran za sprovođenje tromjesečnog osiguranja projekta, koje između ostalog uključuje pregled napretka i rezultata, analizu angažovanja zainteresovanih strana, upravljanje rizicima i problemima i usklađenost politika.

Menadžer projekta je odgovoran za svakodnevno upravljanje Projektom i članovima tima koji su odgovorni za isporuku rezultata odgovarajućeg kvaliteta i u okviru određenog vremenskog okvira i troškova.

Upravljanje projektima

Sve projektne aktivnosti će se sprovoditi u saradnji sa Vladom Crne Gore i Ministarstvom javne uprave, kao i nacionalnim institucijama, uz obezbjeđivanje usklađenosti sa relevantnim nacionalnim politikama,

zakonodavnim okvirom i standardima ³. Ovo će osigurati nacionalno vlasništvo i pomoći u razvoju nacionalnih kapaciteta. UNOPS će imati ukupnu odgovornost za isporuku rezultata.

Projekat će biti implementiran u skladu sa UNOPS metodama i zahtjevima upravljanja projektima koji su zasnovani na međunarodnim standardima kao što su Projekti u kontrolisanim okruženjima (PRINCE2) i Vodič za upravljanje projektima (PMBOK®). Ovaj pristup, između ostalog, pruža okvir za osiguranje adekvatne kontrole upravljanja, održivog upravljanja rezultatima, kvalitetnog angažmana zainteresovanih strana, finansijskog upravljanja, upravljanja rizicima, organizacionog upravljanja i upravljanja kvalitetom, prateći integrisani pristup tokom životnog ciklusa Projekta. Takođe pruža okvir za kvalitetno angažovanje zainteresovanih strana, omogućavajući identifikaciju, razumijevanje i reagovanje na uloge, interese, nivoe uticaja i međuzavisnosti zainteresovanih strana u projektu.

UNOPS poštuje principe javnih nabavki i njegove usluge se pružaju sa visokim nivoom pažnje i profesionalizma kako bi se osigurala najbolja ukupna vrijednost za partnera. Sljedeći opšti principi će se uzeti u obzir prilikom preduzimanja aktivnosti nabavke: najbolja vrijednost za novac; pravičnost, integritet i transparentnost; efektivna konkurencija; i najbolji interes UNOPS-a i njegovih partnera.

Kao centralni resurs za nabavku za sistem Ujedinjenih nacija (UN) i njegove partnere, UNOPS naglašava efikasnu, transparentnu, isplativu i održivu isporuku, u skladu sa najboljim praksama javnih nabavki. Evaluacija ponuda, odabir kompanija i dodjela ugovora će se vršiti u skladu sa⁴ pravilima i propisima UNOPS-a o nabavkama, sadržanim u Finansijskim pravilima i propisima⁵, koje prati Operativna direktiva koja definiše Okvir nabavke⁶ i Operativno uputstvo koje definiše nabavku. Procedure⁷. Uputstvo za organizaciju procesa nabavke opisano je u Priručniku za nabavku⁸.

Kao UN organizacija sa ekspertizom u infrastrukturi, UNOPS će kombinovati iskustvo i poznavanje lokalnog konteksta i primjenu najboljih međunarodnih praksi u održivom projektovanju i izgradnji, istovremeno uvodeći inovativna, zelena i ekološki prihvatljiva rješenja.

Ovaj projekat je komplementaran sa projektom „Digitalna transformacija lokalnih samouprava u Crnoj Gori“, koji se finansira kroz Fond Ujedinjenih nacija za ubrzanje ostvarenja ciljeva održivog razvoja. Konkretno, rezultat 1.1 relevantan je za pripremu i implementaciju aktivnosti koje se odnose na ovaj komplementarni projekat.

³Usklađivanje projekta sa nacionalnim i međunarodnim politikama i standardima neće se smatrati odricanjem od privilegija i imuniteta UNOPS-a

⁴<https://www.unops.org/expertise/procurement>

⁵[Finansijska pravila i propisi](#)

⁶[Operativna direktiva - Okvir nabavke](#)

⁷[Operativno uputstvo - Procedure nabavke](#)

⁸[Priručnik za nabavku](#)

| Održivost i rodna raznolikost

Sistematsko i smisleno uključivanje relevantnih nacionalnih i lokalnih aktera u svim fazama implementacije će osigurati da ostvareni rezultati budu u skladu sa njihovim potrebama, podstičući **vlasništvo** kao ključni faktor održivosti. U tu svrhu, relevantne institucije će biti konsultovane tokom izrade projektnih zadataka za procjenu eUpravljanja i eUsluga, Studija izvodljivosti, **metodologiju evaluacije i projektni zadatak za IT sistem** i njihovo učešće će se održavati tokom implementacije intervencija, kako bi se usadio osjećaj vlasništva nad Projektom i njegovim rezultatima.

Projekat će omogućiti efikasnije, automatizovano i, shodno tome, isplativije pružanje usluga građanima, otvarajući mogućnosti za efikasnije korišćenje javnih sredstava. Osim toga, Studija izvodljivosti će obuhvatiti detaljnu procjenu pristupačnosti i isplativosti izgradnje Državnog centra za podatke i Centra za oporavak od katastrofa, čime će se osigurati da sve buduće intervencije razvijene na osnovu Studije uzmu u obzir finansijsku održivost **predloženih** rješenja. **Pored toga, prilikom izrade ToR-a za evaluaciju IT sistema i predloga rješenja za eTurizam, Projekat će uzeti u obzir troškove održavanja i podrške, kao i sve druge troškove potrebne za nastavak rada i korišćenja sistema, i integrisati mehanizme za obezbjeđivanje njegove finansijske održivosti.**

Promovisanjem digitalizacije pružanja javnih usluga, Projekat će smanjiti **ekološki otisak** rada javne uprave, a istovremeno će omogućiti transparentnost i šire **učešće građana**, te povećati **dostupnost i inkluzivnost** eUsluga za ugroženo stanovništvo.

| Indikativni plan rada

Projekat će trajati godinu dana, odnosno 27 mjeseci.

Br.	Pod-aktivnosti	mjeseci																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Rezultat 1																												
Sprovedena procjena potreba/prioriteta za uvođenje eUpravljanja i eUsluga																												
Aktivnost 1.1																												
Sprovođenje Procjene potreba/prioriteta za uvođenje eUpravljanja i eUsluga																												
1.1.1	Priprema: vođenje konsultacija, prikupljanje inputa i priprema zadatka																											
1.1.2	Nabavka: nabavka usluga za procjenu																											
1.1.3	Upravljanje ugovorom: sprovođenje Procjene e-upravljanja i e-usluga na lokalnom nivou																											
1.1.4	Prezentacija i podnošenje: prezentacija i finalizacija nalaza procjene																											
1.1.5	Primopredaja i zatvaranje: Primopredaja izvještaja procjene i zatvaranje aktivnosti																											
Rezultat 2																												
Završena Studija izvodljivosti za izgradnju Državnog centra za podatke i Centra za oporavak od katastrofa																												
Aktivnost 2.1																												
Izrada Studije izvodljivosti za izgradnju Državnog centra za podatke i Centra za oporavak od katastrofa																												
2.1.1	Priprema: vođenje konsultacija, prikupljanje inputa i priprema zadatka																											

mapiranje tokova podataka i kreiranje predloga pilot projekta za uspostavljanje digitalnih rješenja																												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Budžet

Budžet projekta je 705.000 eura.

Prilog IV - Budžet

Budžet za projekat „Podrška digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori“

Trajanje: 27 mjeseci

Opis troškova	Odobreni budžet (EUR)	Izmjena budžeta (EUR)	Predloženi budžet (EUR)
1. Projektne aktivnosti			
Sprovođenje procjene stanja eUprave i eUsluga u LSU u Crnoj Gori	60,000.00	-8,959.04	51,040.96
Izrada Studije izvodljivosti za izgradnju Državnog data centra i Centra za oporavak od katastrofe	150,000.00	-20,000.00	130,000.00
Izrada studija za unapređenje digitalnih kapaciteta i sistema Vlade		110,000.00	110,000.00
Uspostavljanje okvira za ocjenjivanje rada lokalnih samouprava		75,000.00	75,000.00
Analiza stanja statistike i procesa turizma i izrada predloga softverskog rješenja eTourism		109,906.54	109,906.54
Međuzbir 1. Troškovi projektnih aktivnosti	210,000.00	265,947.50	475,947.50
2. Operativni troškovi			
Projektni tim, operativni troškovi	70,373.83	112,557.17	182,931.00
Međuzbir 2. Operativni troškovi	70,373.83	112,557.17	182,931.00
UKUPNO Direktni troškovi	280,373.83	378,504.67	658,878.50
UNOPS naknada za upravljanje (7% direktnih troškova)	19,626.17	26,495.33	46,121.50
UKUPNI trošak	300,000.00	405,000.00	705,000.00