



PRIRUČNIK ZA UPRAVLJANJE JAVNIM INVESTICIJAMA

Vodić za efikasno upravljanje infrastrukturom



Ova publikacija sačinjena je u okviru projekta „EU4PFM – Podrška EU upravljanju javnim finansijama u Crnoj Gori“ NEAR/TGD/2023/EA-RP/0143, kojeg finansira Evropska unija.

Njen sadržaj ne odražava nužno stavove Evropske unije

oktobar 2025. godine



Finansira
Evropska unija

EU4PFM

EU Projekat

„Upravljanje javnim finansijama u Crnoj Gori“



Ministarstvo
finansija

Sadržaj

Pojmovnik ključnih termina	4
Sažetak	6
Poglavlje 1 Uvod	7
Poglavlje 2 Strateško planiranje i identifikacija projekata	8
Poglavlje 3 Procjena i odabir projekata	10
Poglavlje 4 Budžetiranje i srednjoročno planiranje kapitalnih projekata	13
Poglavlje 5 Implementacija projekta i nabavke	15
Poglavlje 6 Praćenje, evaluacija i završetak projekata	17
Poglavlje 7 Upravljanje imovinom i održavanje	19
Prilozi	22
Prilog I: Obrazac za prijavu i finansiranje kapitalnog projekta	23
Prilog II: Obrazac za studiju izvodljivosti	24
Prilog III: Kontrolna lista spremnosti projekta	25
Prilog IV: Proširena višekriterijumska analiza (MCA)	26
Prilog V: Obrazac za procjenu fiskalnog uticaja	28
Prilog VI: Okvir za procjenu rizika	29
Prilog VII: Tabela bodovanja za evaluaciju projekata	31
Prilog VIII: Godišnji i srednjoročni budžetski kalendar	35
Prilog IX: Alati za praćenje i pregled portfolija projekata	36
Prilog X: Upis imovine i kontrolna lista nakon završetka projekta	37
Prilog XI: Multidisciplinarna pitanja	38
Često postavljana pitanja	41
Tabela sa kratkim pregledom ciklusa upravljanja javnim investicijama	42

Pojmovnik ključnih termina

Svrha: Definiše stručne pojmove jednostavnim jezikom za potrebe svih zainteresovanih strana.

BMIS	Informacioni sistem za upravljanje budžetom - elektronski alat za podnošenje i praćenje finansijskih i nefinansijskih podataka o projektima, kao i o budžetskim zahtjevima, godišnjim planovima i realizaciji potrošnje.
PIMIS	Informacioni sistem za upravljanje javnim investicijama - elektronski alat koji može biti zasebna aplikacija ili informatički modul u sklopu BMIS-a, a služi isključivo za upravljanje kapitalnim budžetom države i ostalim javnim investicijama, uključujući i JPP projekte.
CAPEX	Kapitalni izdaci (eng. <i>Capital Expenditures</i>) - finansijska sredstva koja se koriste za izgradnju, rekonstrukciju ili kupovinu imovine/opreme.
Kapitalni projekat	Izdvajanje finansijskih sredstava iz kapitalnog budžeta, donacija ili kredita namijenjenih za: izradu tehničke i projektne dokumentacije; kupovinu objekata, lokacije ili zemljišta; izgradnju, rekonstrukciju ili adaptaciju objekata infrastrukture; nabavku opreme.
Ovlašćeni predlagač kapitalnog projekta	Potrošačka jedinica koja je predložila ili je nadležna za praćenje realizacije i dalju eksploataciju kapitalnog projekta iz Kapitalnog budžeta države.
Javna investicija	Svaki kapitalni projekat koji se finansira ili sufinansira iz budžeta potrošačkih jedinica, javnih ustanova i privrednih društava u većinskom državnom vlasništvu, a predstavlja skup planiranih i srodnih aktivnosti koje, kroz korišćenje resursa, generišu jedan ili više rezultata u određenom vremenskom periodu i sa raspoloživim resursima u svrhu rješavanja postojećeg problema ili sprečavanja budućeg problema, podsticanja razvoja ili poboljšanja trenutne situacije, što rezultira povećanjem ili očuvanjem vrijednosti nefinansijskih sredstava.
Kapitalni budžet	Procjena (plan) godišnjih izdataka, u skladu sa programskim budžetom, namijenjenih za realizaciju kapitalnih projekata koje sprovode organ uprave nadležan za kapitalne projekte i organ uprave nadležan za poslove saobraćaja, a kojim se povećava vrijednost nefinansijske imovine od javnog interesa.
Direkcija	Direkcija za upravljanje javnim investicijama, u okviru Ministastva finansija
Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta	Budžetska potrošačka jedinica koja je odgovorna za realizaciju kapitalnih projekata uvrštenih u Kapitalni budžet države.
CBA	Analiza troškova i koristi (eng. <i>Cost-Benefit Analysis</i>); metoda za poređenje troškova projekta s njegovim ekonomskim koristima.

EIRR	Ekonomska interna stopa rentabilnosti (eng. <i>Economic Internal Rate of Return</i>); mjeri ekonomsku profitabilnost projekta.
ENPV	Ekonomska neto sadašnja vrijednost (eng. <i>Economic Net Present Value</i>); izračunava neto ekonomsku korist projekta tokom vremena.
MCA	Višekriterijumska analiza (eng. <i>Multi-Criteria Analysis</i>); ocjenjuje projekte na osnovu više faktora u slučajevima kada je teško kvantifikovati koristi.
MF	Ministarstvo finansija
MTBF	Srednjoročni budžetski okvir (eng. <i>Medium-Term Budgetary Framework</i>); višegodišnji plan za usklađivanje projekata sa budžetskim ograničenjima.
OPEX	Operativni izdaci (eng. <i>Operating Expenditure</i>); tekući troškovi rada i održavanja imovine.
Lista prioritetnih projekata	Lista projekata koji su prošli evaluaciju Komisije za ocjenjivanje projekata i koji ispunjavaju uslove za finansiranje.
Registar rizika	Dokument kojim se prate rizici projekta i planovi za njihovo ublažavanje.
DSCR	Pokazatelj pokrivenosti duga (eng. <i>Debt Service Coverage Ratio</i>); finansijski pokazatelj koji pokazuje sposobnost projekta da iz operativnih prihoda servisira dug.
FNPV	Finansijska neto sadašnja vrijednost (eng. <i>Financial Net Present Value</i>); razlika između diskontovanih finansijskih priliva i odliva, koja se koristi za ocjenu finansijske održivosti projekta.
FIRR	Finansijska interna stopa rentabilnosti (eng. <i>Financial Internal Rate of Return</i>); diskontna stopa pri kojoj je finansijska neto sadašnja vrijednost jednaka nuli, koja mjeri finansijski učinak projekta.
Konačna lista projekata za finansiranje	Lista koju Ministarstvo finansija priprema od projekata sa Liste prioritetnih projekata i koju dostavlja Vladi na odobrenje za uključivanje u godišnji Zakon o državnom budžetu
JPP	Javno-privatno partnerstvo je dugoročni ugovorni odnos između javnog i privatnog partnera, zasnovan na podjeli prava, obaveza i rizika radi izvođenja radova od javnog interesa na javnoj infrastrukturi i objektima i/ili pružanja usluga od javnog interesa.
Ex-post evaluacija	Procjena koja se sprovodi nakon završetka projekta radi procjene njegove djelotvornosti, efikasnosti, uticaja i održivosti.
Odluka o izradi kapitalnog budžeta	Akt Vlade kojim se definišu postupci, uslovi i kriterijumi za ocjenjivanje novih projekata koje potrošačke jedinice kandiduju za finansiranje iz Kapitalnog budžeta države.

Način korišćenja:

Pojmovnik pogledajte kada naiđete na nepoznate pojmove u priručniku ili prilogima.

Sažetak

Ovaj Priručnik za upravljanje javnim investicijama usmjerava korisnika kroz proces kapitalnih investicija u Crnoj Gori, obezbjeđujući da se projekti planiraju kvalitetno, da su isplativi i usklađeni s nacionalnim ciljevima. Priručnik je usklađen sa Zakonom o budžetu i fiskalnoj odgovornosti („Sl. list CG“, br. 125/23) i Odlukom o izradi kapitalnog budžeta („Sl. list CG“, br. 01/2026).

Priručnik je namijenjen svim zainteresovanim stranama, uključujući Ministarstvo finansija (MF), implementacione jedinice kapitalnog budžeta, lokalne samouprave, Direkciju za upravljanje javnim investicijama (u okviru MF), Komisiju za ocjenjivanje projekata i Vladu Crne Gore.

Priručnik obuhvata šest ključnih faza ciklusa upravljanja javnim investicijama:

- **Strateško planiranje i identifikacija projekata:** usklađivanje projekata sa nacionalnim prioritetima.
- **Procjena i odabir projekata:** procjena izvodljivosti i određivanje prioriteta projekata.
- **Budžetiranje i srednjoročno programiranje:** integrisanje projekata u budžet države.
- **Realizacija i nabavke:** realizacija projekata na transparentan i efikasan način.
- **Praćenje, evaluacija i zatvaranje projekata:** praćenje ostvarenog napretka i obezbjeđivanje odgovornosti.
- **Upravljanje imovinom i održavanje:** održavanje imovine radi dugoročnog očuvanja njene vrijednosti.

Svaka faza obuhvata sljedeće elemente:

- **Ko:** ključne odgovorne institucije.
- **Šta:** potrebne radnje i dokumentacija.
- **Kada:** rokovi vezani za budžetski kalendar.
- **Kako:** alati, kao što su Informacioni sistem za upravljanje budžetom (BMIS) i Informacioni sistem za upravljanje javnim investicijama (PIMIS), koji omogućavaju jednostavnije upravljanje procesima.

Šematski prikaz na kraju priručnika vizuelno sažima cjelokupan ciklus, uloge i vremenski raspored aktivnosti.

Poglavlje 1 - Uvod

Svrha Priručnika

Ovaj priručnik predstavlja jasan vodič, korak po korak, za upravljanje kapitalnim investicijama u Crnoj Gori. Njime se obezbjeđuje:

- **Jasnoća:** definiše uloge i odgovornosti svih učesnika.
- **Dosljednost:** standardizuje postupke u svim institucijama.
- **Usklađenost:** usklađen je sa nacionalnim zakonima i propisima.
- **Transparentnost:** čini proces predvidljivim i odgovornim.

Pravni okvir

Proces planiranja i izrade kapitalnog budžeta uređen je sljedećim ključnim zakonima i propisima:

- **Zakon o budžetu i fiskalnoj odgovornosti** („Sl. list CG“, br. 125/23) – utvrđuje cjelokupan budžetski okvir i fiskalna pravila.
- **Odluka o izradi kapitalnog budžeta** („Sl. list CG“, br. 01/2026) – utvrđuje kriterijume, postupke i mehanizme za ocjenjivanje kapitalnih projekata.
- **Zakon o javnim nabavkama** („Sl. list CG“, br. 74/19) – uređuje pravične i transparentne postupke nabavki i ugovaranje.
- **Zakon o planiranju prostora i izgradnji objekata** („Sl. list CG“, br. 64/17) – uređuje eksproprijaciju zemljišta i izdavanje građevinskih dozvola.
- **Ostali sektorski zakoni** (Zakon o putevima, Zakon o javno-privatnom partnerstvu i dr.) – utvrđuju dodatna pravila za određene projekte.

Svi postupci opisani u ovom Priručniku u potpunosti su usklađeni s navedenim propisima.

Zbog čega je efikasno upravljanje javnim investicijama važno

Dobro upravljanje javnim investicijama donosi uštede i značajne koristi:

- **Smanjuje rasipanje sredstava:** sprečava neefikasnosti koje mogu dostići i do 30% vrijednosti investicije.
- **Povećava koristi:** obezbjeđuje da projekti donesu društvenu i ekonomsku vrijednost.
- **Podržava rast:** usklađuje investicije sa razvojnim ciljevima Crne Gore.

Poglavlje 2 - Strateško planiranje i identifikacija projekata

Ciljevi

Strateško planiranje predstavlja **prvu fazu** u procesu izrade kapitalnog budžeta. Cilj je da se obezbijedi da se u Kapitalni budžet države uključe samo oni projekti koji su **realno izvodljivi, dobro pripremljeni i strateški značajni**. Projekti moraju biti usklađeni sa fiskalnim kapacitetima Crne Gore i podržavati nacionalni razvoj i ostvarivanje ciljeva sektorskih strategija.

Učestvuju

- **Ministarstvo finansija (MF):** Objavljuje (do 31. januara) poziv za izradu godišnjeg kapitalnog budžeta, zajedno sa obrascima i jasnim uputstvima za dostavljanje prijedloga projekata.
- **Implementacione jedinice za izvršenje kapitalnog budžeta:** Prikupljaju i razmatraju ideje za projekte nižih organizacionih jedinica, provjeravaju tehničku ispravnost i usklađuju prijedloge sa nacionalnim i sektorskim prioritetima, i dostavljaju objedinjene prijedloge do marta.
- **Predlagači projekata (budžetske potrošačke jedinice definisane Zakonom o budžetu i fiskalnoj odgovornosti):** Pripremaju kompletnu dokumentaciju, uključujući projekte, dozvole, dokaze o izvodljivosti i procjene troškova.

 **Savjet:** *Ministarstvo finansija zamislite kao „filter“, implementacionu jedinicu kapitalnog budžeta kao „izvršioca i koordinatora“, dok su predlagači projekata „generatori ideja“.*

Koraci i rokovi

Korak	Aktivnost	Ko	Rok
Poziv za podnošenje prijedloga	Ministarstvo finansija dostavlja instrukcije i obrasce putem BMIS sistema ili poštom u štampanom obliku.	Ministarstvo finansija	januar
Priprema	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta, u saradnji s drugim organizacionim jedinicama, koordinira pripremu prijedloga.	Ovlašćeni predlagač kapitalnog projekta, Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta	februar
Dostavljanje	Projekti se dostavljaju putem BMIS sistema ili poštom, uz popunjen Obrazac za prijavu kapitalnog projekta.	Ovlašćeni predlagač kapitalnog projekta, Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta	mart

Potrebno je

- **Obrazac za prijavu projekta:** obuhvata tabelu izdataka (vidi [Prilog I](#)).
- **Prateća dokumentacija:** potvrda nadležnog organa uprave o posjedovanju određene vrste projektne dokumentacije, dozvola, dokaza o riješenoj eksproprijaciji, potpisanih ugovora (po potrebi).
- **Studija izvodljivosti:** obavezna za projekte čija je vrijednost veća od 5 miliona eura, sa prikazom troškova i koristi (vidi [Prilog II](#)).
- **Kontrolna lista spremnosti projekta:** potvrđuje spremnost (vidi [Prilog III](#)).
- **Multidisciplinarna pitanja:** obrađuje uticaje na rodnu ravnopravnost, klimatske promjene i socijalne uticaje (vidi [Prilog XI](#)).



Primjer – Obavezna dokumentacija (projekat opštinskog puta)

- Obrazac za prijavu projekta sa tabelom izdataka.
- Projektna dokumentacija za put (ovjerena od strane ovlašćenog inženjera).
- Riješenu eksproprijaciju nad zemljištem za planirano proširenje puta.
- Studija izvodljivosti sa prikazom troškova od 8,2 mil. € i obrazloženjem koristi u saobraćaju.

Alati

- **BMIS/PIMIS obrasci** – za elektronsko podnošenje.
- **[Prilog I](#): Obrazac prijave za finansiranje kapitalnog projekta** – standardizovani format.
- **[Prilog II](#): Obrazac za studiju izvodljivosti** – obavezan za projekte veće vrijednosti.
- **[Prilog III](#): Kontrolna lista spremnosti projekta.**
- **[Prilog XIa](#): Rodno budžetiranje i inkluzivnost – multidisciplinarna pitanja** (rodna ravnopravnost, inkluzivnost, klimatski aspekti).

Način provjere projekata

Projekti moraju ispuniti sljedeće minimalne kriterijume (utvrđene čl. 5 i 6 Odluke o izradi kapitalnog budžeta), kako bi mogli preći u narednu fazu:

- **Strateška usklađenost:** u skladu su sa nacionalnim strategijama razvoja i/ili sektorskim planovima.
- **Planska dokumentacija:** raspoloživost potrebne tehničke, pravne i projektne dokumentacije.
- **Procjena fiskalnog uticaja:** dokazana je finansijska prihvatljivost u okviru limita budžeta države i srednjoročnog budžetskog okvira (MTBF).
- **Analiza troškova i koristi (CBA):** obavezna za projekte vrijednosti iznad 5 miliona eura.
- **Dodatni kriterijumi:** mora biti ispunjen najmanje jedan od dodatnih uslova utvrđenih u Odluci o izradi kapitalnog budžeta.



Primjer – Ishod provjere

- Projekat A (proširenje bolnice): ☒ Sve dozvole pribavljene, usklađen sa Strategijom razvoja zdravstva, fiskalno prihvatljiv → ide u procjenjivanje.
- Projekat B (sportska sala): ☐ Ne postoji studija izvodljivosti, nejasno finansiranje → odbijen u fazi identifikacije.

! Projekti koji ne ispunjavaju navedene zahtjeve isključuju se iz dalje procjene.

Poglavlje 3 - Procjena i odabir projekata

Ciljevi

Faza procjene je **druga faza** postupka izrade kapitalnog budžeta. Cilj je da se potvrdi da je svaki predloženi projekat **tehnički opravdan, ekonomski koristan, finansijski održiv i društveno odgovoran**. Proces odabira obezbjeđuje da prioritet za finansiranje budu **samo najrelevantniji i zreli projekti**.

Učestvuju

- **Komisija za ocjenjivanje projekata:** imenuje je Vlada; ocjenjuje sve dostavljene prijedloge i sačinjava Listu prioriternih projekata.
- **Ministarstvo finansija (MF):** predlaže Vladi da usvoji Konačnu listu projekata za finansiranje iz kapitalnog budžeta.
- **Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta:** podržava procjenu dostavljanjem kompletnih studija izvodljivosti i pojašnjenja.
- **Nezavisni stručnjaci/konsultanti:** mogu biti angažovani radi osiguranja kvaliteta i nezavisnih tehničkih ocjena.
- **Savjet za javne investicije:** razmatra Listu prioriternih projekata, ali i druge prijedloge projekata koje su budžetske potrošačke jedinice dostavile nakon isteka zakonskog roka, te u skladu sa Odlukom o izradi kapitalnog budžeta predlaže Vladi da u prijedlog Kapitalnog budžeta uključi neke od njih kao „projekte od izuzetnog značaja za državu“.

 **Savjet: Zamislite ovu fazu kao „stres test“ projekata – svaki prijedlog mora da dokaže opravdanost prije nego što uđe u uži izbor.**

Koraci i rokovi

Korak	Aktivnost	Ko	Rok
Provjera prihvatljivosti	Isključivanje nepotpunih ili neizvodljivih projekata.	Direkcija Komisija	april
Procjena	Analiza tehničkih, ekonomskih i socijalnih aspekata projekata.	Komisija, stručnjaci	maj-jun
Lista prioriternih projekata	Rangiranje projekata i dostavljanje Liste prioriternih projekata Ministarstvu finansija	Komisija	jul
Konačna lista projekata za finansiranje iz Kapitalnog budžeta	U skladu s utvrđenim smjernicama makroekonomske i fiskalne politike i utvrđenim limitima potrošnje, Savjet analizira i vrši selekciju projekata po zrelosti sa Liste prioriternih projekata, te predlaže Vladi usvajanje „Konačne liste projekata za finansiranje iz Kapitalnog budžeta“.	Ministarstvo finansija (MF), Savjet za javne investicije,	avgust
Projekti od značaja za državu	Na osnovu iskazanih prioriteta budžetskih potrošačkih jedinica, u prijedlog Zakona o budžetu na prijedlog Savjeta mogu se uvrstiti i projekti od izuzetnog značaja za državu.	Savjet za javne investicije, Vlada	septembar

Potrebno je

- **Tehnička izvodljivost:** obezbijeđeni projekti, zemljište i dozvole.
- **Ekonomska procjena:** analiza troškova i koristi (CBA) ili višekriterijumska analiza (MCA) (vidi [Prilog IV](#) – *Proširena višekriterijumska analiza*).
- **Finansijska održivost:** kapitalni i operativni izdaci (CAPEX/OPEX), izvori finansiranja i fiskalna izvodljivost (vidi [Prilog V](#) – *Obrazac za procjenu fiskalnog uticaja*).
- **Procjena rizika:** identifikacija finansijskih, operativnih i ekoloških rizika sa mjerama za njihovo ublažavanje (vidi [Prilog VI](#) – *Okvir za procjenu rizika*);
- **Ekološke i socijalne mjere zaštite:** usklađenost sa ekološkim i socijalnim standardima (vidi [Prilog XI](#) – *Multidisciplinarna pitanja*).



Primjer – Ekonomska vs. Višekriterijumska procjena

- Projekat izgradnje puta: Primijenjena kompletna analiza troškova i koristi (ENPV = 12 mil. €, EIRR = 8%).
- Lokalitet kulturnog nasljeđa: Primijenjena višekriterijumska analiza (kriterijumi: uticaj na turizam, vrijednost očuvanja, podrška zajednice).

Alati

- [Prilog IV](#): Proširena višekriterijumska analiza (MCA).
- [Prilog V](#): Obrazac za procjenu fiskalnog uticaja.
- [Prilog VI](#): Okvir za procjenu rizika.
- [Prilog VII](#): Tabela bodovanja za evaluaciju projekata (standardni kriterijumi i ponderi).
- [Annex Xla](#) (**Rodno budžetiranje i inkluzivnost**): Multidisciplinarna pitanja (rodna ravnopravnost, klima, socijalni uticaj).
- **BMIS modul za procjenu:** čuva podatke o izvodljivosti i rezultate evaluacije.

Kako se vrši odabir projekata uvrštenih u Konačnu listu koju usvaja Vlada

Projekti se biraju na osnovu:

- **Strateške usklađenosti:** projekat je u skladu sa prioritetima države.
- **Ekonomske vrijednosti:** donosi korist (npr. visoka ENPV, prihvatljiva EIRR).
- **Spremnost:** projekti završeni, dozvole izdate, riješeno pitanje eksproprijacije zemljišta.
- **Usklađenost s budžetom:** uklapa se u limite utvrđene Srednjoročnim budžetskim okvirom (MTBF).
- **Socijalni i ekološki standardi i javni interes:** u skladu je sa propisima i mjerama zaštite.



Primjer – Rezultati provjere

- Projekat A (proširenje bolnice): ☒ Strateški prioritet, pozitivna ENPV, dozvole obezbijeđene → uvršten na listu prioriteta.
- Projekat B (sportska sala): ☒ Ne postoji studija izvodljivosti, finansiranje nejasno → isključen.

Izuzeci

- Projekti od značaja za državu koje usvaja Vlada (član 14 Odluke)
- Projekti javno-privatnog partnerstva (u skladu sa Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i članom 16 Odluke)
- Projekti Prijestonice Cetinje (u skladu sa Zakonom o Prijestonici i članom 16 Odluke)
- IPA projekti (koji se realizuju iz grantova Evropske unije i o kojima se pregovara u skladu s posebnim procedurama, član 16 Odluke);
- Projekti Ministarstva odbrane (koji se mogu uključiti u budžet radi dostizanja NATO standarda o obaveznom nivou izdvajanja za odbranu, izraženo kao procenat BDP-a).

Dodatno objašnjenje

Uključivanje kapitalnih projekata u godišnji budžet države i Srednjoročni budžetski okvir zahtijeva pažljivu koordinaciju između Direkcija za upravljanje javnim investicijama (u okviru Ministarstva finansija) i Direktorata za državni budžet (Ministarstvo finansija). Projekti koji prođu procjenu moraju se provjeriti u odnosu na fiskalne limite, ograničenja zaduživanja i sektorske prioritete. Direkcija za upravljanje javnim investicijama obezbjeđuje da su tekući troškovi (operativni troškovi, održavanje, zaposleni) uključeni, dok Direktorat za državni budžet provjerava njihovu fiskalnu izvodljivost u okviru makroekonomskih ograničenja.

Poglavlje 4 - Budžetiranje i srednjoročno planiranje kapitalnih projekata

Ciljevi

Budžetiranje i planiranje predstavljaju **most** između odobrenih prijedloga projekata i stvarnog finansiranja. Ova faza obezbjeđuje da kapitalni projekti budu **uključeni u godišnji budžet države i Srednjoročni budžetski okvir (MTBF)** na fiskalno održiv način.

Učestvuju

- **Ministarstvo finansija (MF):** objavljuje godišnje budžetske limite, obezbjeđuje makro-fiskalnu dosljednost i uključuje kapitalne projekte u prijedlog budžeta države.
- **Direkcija za upravljanje javnim investicijama):** prikuplja budžetske prijedloge, konsoliduje ulazne podatke u BMIS i provjerava realnost i dosljednost profila troškova;
- **Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta:** dostavlja ažurirane procjene troškova, rasporede realizacije i profile izdataka za tekuće i nove projekte.
- **Vlada Crne Gore:** odobrava konačni kapitalni budžet u okviru godišnjeg Zakona o državnom budžetu.
- **Skupština:** Skupština Crne Gore razmatra i usvaja konačnu verziju Zakona o državnom budžetu na godišnjem nivou.

 **Savjet:** U ovoj fazi ne razmatraju se „nove ideje“, već finansiranje projekata koji su već prošli procjenu i spremni su za realizaciju.

Koraci i rokovi

Korak	Aktivnost	Ko	Rok
Srednjoročne procjene	Dostavljanje procjena troškova i potreba za finansiranjem projekata.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta, budžetske potrošačke jedinice	maj
Zahtjevi za budžet	Podnošenje detaljnih godišnjih i višegodišnjih zahtjeva putem BMIS-a.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta	septembar
Konsolidacija budžeta	Uključivanje projekata u nacrt državnog budžeta.	Ministarstvo finansija	septembar - oktobar
Predlaganje	Predlaganje Zakona o budžetu	Vlada	oktobar
Odobranje	Usvajanje Zakona o budžetu	Skupština Crne Gore	novembar-decembar

Potrebno je

- **Profili troškova:** realni vremenski rasporedi za faze projekta.
- **Fiskalna provjera:** projekti moraju biti u skladu s limitima srednjoročnog budžetskog okvira i pravilima o zaduživanju (vidi [Prilog VI](#)).
- **Tekući troškovi:** obuhvataju troškove rada, održavanja i zaposlenih u budžetu (vidi [Prilog VI](#)).



Primjer – Budžetiranje proširenja bolnice

- Kapitalna ulaganja: 40 mil. € fazno, tokom 4 godine.
- Rad i održavanje: 2 mil. € godišnje nakon završetka.
- Direkcija za upravljanje javnim investicijama provjerava profil troškova u BMIS-u; Direktorat za budžet potvrđuje fiskalnu prihvatljivost u okviru limita srednjoročnog

Alati

- **BMIS budžetski modul:** obavezan za sve podneske.
- [Prilog VIII](#): godišnji i srednjoročni budžetski kalendar (pregled svih rokova).
- **Budžetski cirkulari:** godišnje smjernice Ministarstva finansija.

Kako se donosi odluka o finansiranju

- **Status prioriteta:** mora biti uvršten u odobrenu Listu prioriteta ili, u slučaju projekta od državnog interesa, odobrila ga je Vlada.
- **Raspoloživa sredstva:** uklapa se u fiskalne limite.
- **Spremnost:** spreman za realizaciju.

! Projekti za koje nijesu obezbijeđena sredstva ne mogu ući u fazu realizacije, čak i ako su prethodno odobreni.

Dodatno objašnjenje

Nakon što su uključeni u budžet, projekti ulaze u fazu realizacije. Implementaciona tijela dužna su da poštuju pravila javnih nabavki kako bi se obezbijedila transparentnost i konkurentnost u tenderskim postupcima. Direkcija prati usklađenost sa propisima o javnim nabavkama, dok naručioci sprovode tenderske postupke i upravljaju izvršenjem ugovora. Sva odstupanja iznad 10% odobrene vrijednosti projekta zahtijevaju odobrenje Direkcije, čime se obezbjeđuje fiskalna disciplina.

Poglavlje 5 - Implementacija projekta i nabavke

Ciljevi

Implementacija je **faza realizacije** ciklusa kapitalnih investicija. Njome se obezbjeđuje da se projekti završe u **planiranom roku, u okviru budžeta i u skladu sa standardima kvaliteta**, uz održavanje **transparentnosti, konkurentnosti i odgovornosti** u korišćenju javnih sredstava.

Učestvuju

- **Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta:** priprema godišnje planove javnih nabavki; upravlja svakodnevnim aktivnostima implementacije; obezbjeđuje pravilno upravljanje ugovorima, nadzor nad izvođenjem i pravovremeno izvještavanje.
- **Ministarstvo finansija/ Direktor za politiku javnih nabavki:** nadzire usklađenost sa Zakonom o javnim nabavkama; pruža smjernice, obuke i mehanizme kontrole.
- **Ministarstvo finansija (Direkcija za upravljanje javnim investicijama i Direktor za državni budžet):** odobrava implementacionim jedinicama kapitalnog budžeta godišnje planove javnih nabavki; prati napredak realizacije putem BMIS-a; objavljuje kvartalne izvještaje o sprovođenju kapitalnog budžeta; pruža tehničke savjete; interveniše u slučajevima kašnjenja ili prekoračenja budžeta.
- **Izvođači radova i dobavljači:** isporučuju radove, robu i usluge u skladu s potpisanim ugovorima, poštujući tehničke specifikacije, rokove i standarde kvaliteta.
- **Direktor za državni budžet i Direktor državnog trezora (u okviru Ministarstva finansija):** obezbjeđuju da su isplate povezane sa napretkom realizacije, provjeravaju raspoloživost budžeta i odobravaju odstupanja iznad praga od 10% odobrene vrijednosti.

 **Savjet:** *Implementacionu jedinicu kapitalnog budžeta treba smatrati pokretačem realizacije, dok Direkcija ima ulogu „kontrolora saobraćaja i sudije“.*

Koraci i rokovi

Korak	Aktivnost	Ko	Rok
Planiranje nabavke	Priprema godišnjih planova javnih nabavki.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta	januar
Odobranje planova nabavki	Odobranje godišnjih planova javnih nabavki.	Ministarstvo finansija - Direkcija za upravljanje javnim investicijama i Direktor za državni budžet	januar
Tenderi i ugovaranje	Sprovođenje konkurentnih tenderskih postupaka i zaključivanje ugovora.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta	tokom cijele godine
Implementacija i nadzor	Izvođenje i praćenje projekata putem BMIS sistema i inspeksijskih kontrola.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta, Ministarstvo finansija	tokom cijele godine
Izvještavanje	Dostavljanje kvartalnih finansijskih i narativnih izvještaja o napretku.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta, Ministarstvo finansija	Kvartalno (I–IV)

Potrebno je

- **Usklađenost s propisima o javnim nabavkama:** poštujujte Zakon o javnim nabavkama („Sl. list CG“, br. 74/19) i prateće podzakonske akte.
- **Upravljanje ugovorima:** uključiti jasne rezultate, ključne korake i kaznene odredbe (koristite registar rizika (vidi [Prilog VI](#)).
- **Odobrovanje izmjena:** tražite i pribavite odobrenje za svaku izmjenu obima ili prekoračenje troškova iznad 10% od Direkcije za upravljanje javnim investicijama (u okviru Ministarstva finansija).
- **Transparentnost:** objavite sve dodijeljene ugovore i ključne faze realizacije (uključujući inkluzivnost i otpornost na klimatske promjene - vidi [Prilog XI](#)).

Alati

- **BMIS modul za implementaciju:** prati finansijski i fizički napredak projekata.
- [Prilog VI](#): Okvir za procjenu rizika (uključuje registar rizika).
- [Prilog IX](#): Alati za praćenje i pregled portfolija projekata (tenderska dokumentacija, obrasci za evaluaciju).
- [Annex Xla \(Rodno budžetiranje i inkluzivnost\)](#): Multidisciplinarna pitanja (rodna ravnopravnost, klima, socijalni uticaj).
- **Obrasci za javne nabavke:** standardizovani obrasci za dostavljanje i evaluaciju ponuda.

Pokazatelji uspješnosti

- Procenat ugovora dodijeljenih kao rezultat konkurentnih postupaka nabavke.
- Vrijeme proteklo od objavljivanja tendera do zaključenja ugovora.
- Prekoračenje troškova i rokova u odnosu na planove.
- Usklađenost fizičkog napretka sa utrošenim sredstvima.

Dodatno objašnjenje

Efikasno praćenje ključno je za kontrolu implementacije. **Direktorat za državni budžet** u Ministarstvu finansija provjerava finansijsko izvršenje, dok **Direkcija za upravljanje javnim investicijama** konsoliduje podatke o fizičkom napretku i uspješnost portfolija projekata. Implementaciona tijela u obavezi su da kvartalno dostavljaju izvještaje, a u slučaju identifikovanih rizika ili kašnjenja, preduzimaju se korektivne mjere.

Primjer – Format kvartalnog izvještaja (projekat izgradnje puta)

- Finansijsko izvršenje: 2,3 mil. € isplaćeno od planiranih 3,0 mil. €.
 - Fizička realizacija: 5 km izgrađeno od planiranih 8 km.
 - Problemi: Kašnjenje izvođača zbog vremenskih uslova; dostavljen plan nadoknade kašnjenja.
- Pogledati: Prilog X – Alati za praćenje i pregled portfolija; Prilog XI – Multidisciplinarna pitanja.*
-

Poglavlje 6 - Praćenje, evaluacija i završetak projekata

Ciljevi

Praćenje i evaluacija (M&E) predstavljaju **mehanizme kontrole i učenja** u okviru ciklusa izrade kapitalnog budžeta. Njihova svrha je da se obezbijedi da se **projekti realizuju u skladu s planom, da se sredstva troše efikasno i da se planirani rezultati ostvaruju**. Završetak projekta omogućava konačnu provjeru rezultata i uključivanje novoizgrađene imovine u registar državne imovine.

Učestvuju

- **Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta:** prati svakodnevni napredak, vrši nadzor nad izvođačima i dostavlja kvartalne izvještaje o napretku i finansijske izvještaje.
- **Direkcija za upravljanje javnim investicijama i Direktorat za državni budžet (u okviru Ministarstva finansija):** konsoliduju izvještaje u BMIS-u, provjeravaju dosljednost, vrše terenske provjere i obezbjeđuju da su isplate usklađene sa fizičkim napretkom projekta. U slučaju uočenih rizika, pokreću sprovođenje korektivnih mjera.
- **Savjet za javne investicije:** razmatra sumarne izvještaje o praćenju realizacije prioritetnih projekata i predlaže korektivne mjere.
- **Zakonom definisani ili ovlašćeni naručilac kapitalnih projekata:** sprovodi ex-post evaluacije odabranih projekata radi procjene njihove efikasnosti, efektivnosti i uticaja.

 **Savjet: Praćenje ima za cilj da projekti ostanu „na pravom putu“, dok je evaluacija usmjerena na učenje iz iskustva – šta je funkcionisalo, a šta nije.**

Koraci i rokovi

Korak	Aktivnost	Ko	Rok
Kvartalni izvještaji	Dostavljanje finansijskih izvještaja, izvještaja o napretku i rizicima putem BMIS-a.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta	Polugodišnje, po potrebi i kvartalno
Konsolidovani pregled	Pregled i sumiranje izvještaja za Ministarstvo finansija.	Direkcija za upravljanje javnim investicijama i Direktorat za državni budžet	Polugodišnje, po potrebi i kvartalno
Polugodišnji i godišnji pregledi	Procjena portfolija projekata i odlučivanje o eventualnim izmjenama.	Ministarstvo finansija, Savjet za javne investicije	jun, decembar
Završetak projekta	Dostavljanje završnog izvještaja i upis imovine u registar.	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta, Uprava za imovinu	Po završetku
Ex-post evaluacija	Sprovođenje ex-post evaluacije najmanje tri godine nakon puštanja u rad i dostavljanje godišnjeg izvještaja Ministarstvu finansija, implementacionim jedinicama kapitalnog budžeta i Upravi za imovinu.	Jedinica za upravljanje kapitalnim projektima koju obrazuje naručilac kapitalnog projekta	Tri godine nakon završetka

Potrebno je

- **Praćenje finansija:** praćenje potrošnje u odnosu na budžet, obezbjeđujući povezanost izvršenih plaćanja i napretka realizacije.
- **Provjere ostvarenog napretka:** provjera izvedenih radova, isporučene opreme ili usluga.
- **Ažuriranje rizika:** identifikacija problema (npr. kašnjenja, projektne greške) i mjera za njihovo rješavanje (koristite registar rizika ([vidi Prilog VI](#))).
- **Završna evaluacija:** obavezna za projekte čija je vrijednost veća od 5 miliona eura ili za projekte od značaja za državu ([vidi Prilog IX](#)).
- **Upis imovine:** upis imovine u Registar državne imovine po završetku projekta.



Primjer – Praćenje rizika

- **Problem:** Izvođač kasni 3 mjeseca u odnosu na ugovoreni rok.
- **Mjere ublažavanja:** Direkcija odobrava revidovani dinamički plan, primjenjuju se ugovorni penali, registar rizika se ažurira.

Alati

- **BMIS modul za praćenje:** prati napredak, troškove i rizike.
- [Prilog VI](#): Okvir za procjenu rizika (uključuje registar rizika).
- [Prilog IX](#): Alati za praćenje i pregled portfolija (obrasci za izvještaje, kriterijumi evaluacije).
- [Prilog X](#): Upis imovine i kontrolna lista nakon završetka projekta.
- [Annex Xla \(Rodno budžetiranje i inkluzivnost\)](#): Multidisciplinarna pitanja (rodna ravnopravnost, klima, socijalni ishodi).

Pokazatelji uspješnosti

- Procenat projekata završenih u roku i u okviru budžeta.
- Odnos između planiranih i ostvarenih rezultata u toku fiskalne godine.
- Procenat projekata za koje su izrađeni planovi održavanja.
- Udio imovine upisane u registar u roku od tri mjeseca od završetka projekta.

Dodatno objašnjenje

Praćenje se ne odnosi samo na usklađenost već i na **poboljšanje učinka**. Kvartalni pregledi omogućavaju rano prepoznavanje rizika, dok polugodišnji i godišnji pregledi omogućavaju preraspodjelu sredstava projektima koji bilježe bolje rezultate. Završetak projekta, koji obuhvata dostavljanje završnih izvještaja i upis imovine, obezbjeđuje da rezultati budu **evidentirani, dokumentovani i održivi**.



Primjer – Završetak projekta (rekonstrukcija puta)

- **Završni izvještaj:** Potvrđeno da je 15 km završeno, 20 mil. € utrošeno (u okviru budžeta), protok saobraćaja povećan za 25%.
- **Naučene lekcije:** Rano angažovanje izvođača smanjilo projektantske greške.
- **Upis u registar:** Dionica puta upisana u Registar državne imovine sa ažuriranom procjenom troškova rada i održavanja.

Pogledati: Prilog V – Kontrolna lista za registraciju imovine; Prilog VI – Fiskalna procjena (troškovi održavanja); Prilog VIII – Okvir za upravljanje rizicima; Prilog XI – Multidisciplinarna pitanja.

Poglavlje 7 - Upravljanje imovinom i održavanje

Ciljevi

Završna faza ciklusa upravljanja javnim investicijama obezbjeđuje da se završeni projekti javnih investicija **stave u funkciju, da se pravilno održavaju i da kontinuirano pružaju usluge građanima**. Efikasno upravljanje imovinom sprečava prerano propadanje objekata, smanjuje troškove tokom životnog ciklusa i čuva vrijednost javnih investicija.

Učestvuju

- **Budžetske potrošačke jedinice (naručioci projekta):** preuzimaju vlasništvo nad završenom imovinom; pripremaju i sprovode planove rada i održavanja; opredjeljuju sredstva za tekuće troškove; obezbjeđuju pružanje javnih usluga.
- **Implementacione jedinice kapitalnog budžeta:** provjeravaju dokumentaciju o završetku projekta i obezbjeđuju finansiranje projekta u zakonskom roku;
- **Uprava za imovinu:** obezbjeđuje da je imovina registrovana; prati izvršavanje obaveza koje se odnose na njeno korišćenje i održavanje.
- **Direktorat za državni budžet (u okviru Ministarstva finansija):** prati fiskalne implikacije troškova rada i održavanja i obezbjeđuje njihovo uključivanje u Srednjoročni budžetski okvir (MTBF).
- **Izvođači radova (garantni rok):** obezbjeđuju korektivno održavanje u skladu s ugovornim obavezama.

 **Savjet:** *Upravljanje imovinom nije „kraj“ projekta, već početak dugoročne odgovornosti za očuvanje njegove vrijednosti.*

Koraci i rokovi

Korak	Aktivnost	Ko	Rok
Primopredaja projekta	Prenos imovine uz provjeru kvaliteta i funkcionalnosti.	Izvođači radova, budžetske potrošačke jedinice	po završetku
Registracija imovine	Upis imovine u Registar državne imovine.	Uprava za državnu imovinu, budžetske potrošačke jedinice	u roku od 3 mjeseca
Planiranje rada i održavanja	Izrada i ažuriranje godišnjih planova održavanja.	Uprava za državnu imovinu, budžetske potrošačke jedinice	Godišnje
Pregled nakon završetka projekta	Dostavljanje godišnjih izvještaja Ministarstvu finansija, jedinicama za sprovođenje kapitalnog budžeta i Upravi za državnu imovinu.	Jedinica za upravljanje kapitalnim projektima koju obrazuje organ naručilac za kapitalne projekte	1–3 godine nakon završetka

Potrebno je

- **Registar državne imovine:** sva imovina financirana iz budžeta države mora biti upisana, uz podatke o vlasništvu, vrijednosti, statusu i upravljaču (vidi [Prilog X](#)).
- **Finansiranje održavanja:** troškovi rada i održavanja moraju biti realno procijenjeni na osnovu obračuna troškova životnog ciklusa (vidi [Prilog V](#)) a sredstva obezbijeđena u budžetu.
- **Ublažavanje rizika:** rizici nedovoljnog finansiranja moraju biti procijenjeni (vidi [Prilog VI](#) – Okvir za procjenu rizika i [Prilog XI](#) – Multidisciplinarna pitanja), a korektivne mjere predložene.
- **Izveštavanje o učinku:** godišnji izvještaji moraju sadržati pokazatelje kvaliteta usluga, obim neizvršenih radova održavanja i stanje imovine.

Primjer – Upis imovine u registar (školska zgrada)

- Imovina: Osnovna škola, 3 000 m².
 - Stanje: Dobro (ocjena 4/5).
 - Trošak rada i održavanja: 120 000 € godišnje.
 - Posljednja inspekcijska kontrola: mart 2025. godine.
 - Nadležni organ: Ministarstvo prosvjete (Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta).
-

Alati

- **BMIS modul za upravljanje imovinom:** elektronski prati podatke o imovini.
- [Prilog V](#): Obrazac za procjenu fiskalnog uticaja (za troškove održavanja).
- [Prilog VI](#): Okvir za procjenu rizika (uključuje registar rizika).
- [Prilog X](#): Upis imovine i kontrolna lista nakon završetka projekta.
- [Prilog XIb \(Procjena rizika od klimatskih promjena i od katastrofa\)](#): Multidisciplinarna pitanja (npr. otpornost na klimatske promjene).
- **Obrasci za planiranje održavanja:** za budžetiranje troškova rada i održavanja.

Pokazatelji uspješnosti

- Procenat projekata upisanih u registar državne imovine u roku od tri mjeseca od završetka.
 - Udio troškova održavanja koji se finansiraju godišnje.
 - Procenat imovine s odobrenim planovima održavanja.
 - Smanjenje procenta neizvršenih radova održavanja tokom vremena.
-

Proces upravljanja javnim investicijama

Nadležni subjekti

Budžetski korisnici
MF

Vlada
MF

Budžetski korisnici
MF
Izvođači i dobavljači

MF
Nezavisni procjenjivači

Budžetski korisnici

Rokovi

Do 1. juna

Do 10. decembra

Do 1. januara

Tokom realizacije programa

Tokom i nakon
realizacije

IDENTIFIKACIJA I ODABIR PROJEKATA

OCJENJIVANJE PROJEKATA

IZBOR PROJEKATA

REALIZACIJA PROJEKATA

PRAĆENJE, EVALUACIJA I ZATVARANJE
PROJEKATA

UPRAVLJANJE I ODRŽAVANJE IMOVINE

Prilozi

Prilog I:	Obrazac prijave za finansiranje kapitalnog projekta
Prilog II:	Obrazac za studiju izvodljivosti
Prilog III:	Kontrolna lista spremnosti projekta
Prilog IV:	Proširena višekriterijumska analiza (MCA)
Prilog V:	Obrazac za procjenu fiskalnog uticaja
Prilog VI:	Okvir za procjenu rizika
Prilog VII:	Tabela bodovanja za ocjenu projekata
Prilog VIII:	Godišnji i srednjoročni budžetski kalendar
Prilog IX:	Alati za praćenje i pregled portfolija projekata
Prilog X:	Upis imovine i kontrolna lista nakon završetka projekta
Prilog XI:	Multidisciplinarna pitanja
Prilog XIa:	Kontrolna lista za rodno budžetiranje i inkluzivnost
Prilog XIb:	Kontrolna lista za procjenu rizika od klimatskih promjena i katastrofa
Prilog XIc:	Obrazac za izvještavanje o multidisciplinarnim pitanjima
Prilog XId:	Tabela za bodovanje multidisciplinarnih pitanja

Napomena:

Da bi brže došli do željenog priloga na istom pritisnite „CTR+Click“

Prilog I: Obrazac prijave za finansiranje kapitalnog projekta

Obrazac prijave za finansiranje kapitalnog projekta iz Kapitalnog budžeta države je sastavni dio Odluke o izradi kapitalnog budžeta („Sl.list CG“, broj: 01/2026), dat u prilogu kao Obazac1.

Svrha

Standardizovani obrazac za prijavu i finansiranje kapitalnih projekata u okviru Kapitalnog budžeta države olakšava pregled sadržine kapitalnog projekta i njegovog ocjenjivanja u skladu sa definisanim kriterijumima iz Odluke o izradi kapitalnog budžeta.

Sadržaj:

- **Osnovne podatke o projektu:** naziv projekta, instituciju koja ga realizuje, kontakt osobu, lokaciju, sektor (npr. saobraćaj, zdravstvo).
- **Podatke o finansiranju:** budžetske potrebe, izvore finansiranja (npr. državni kapitalni budžet, sopstveni prihodi, krediti, grantovi) i tabelu rashoda.
- **Prateću dokumentaciju:** potvrda o postojanju projektne dokumentacije, dozvola, dokaza o eksproprijaciji zemljišta, ugovora (ako postoje).

Način korišćenja:

- Obrazac popunjavate elektronski putem BMIS/PIMIS sistema ili u pisanoj formi, u zavisnosti od toga kako to Ministarstvo finansija zahtijeva budžetskim cirkularnim dopisom.
 - Provjerite da li su sve rubrike obavezno popunjene u skladu sa datim obrazloženjem i da li je prateća dokumentacija priložena, kako bi projekat zadovoljio sve uslove za proces evaluacije koji sprovodi Komisija za ocjevivanje projekata.
 - Zahtjeve predati do zakonom propisanog roka, odnosno u martu tekuće godine (vidjeti Poglavlje 2).
-

Prilog II: Obrazac za studiju izvodljivosti

Svrha

Usmjerava izradu studija izvodljivosti, koje su obavezne za projekte vrijednosti preko 5 miliona eura, kako bi se opravdali troškovi i koristi.

Sadržaj:

1. Obrazloženje i opis predmeta projekta

- Svrha i opravdanost – Strateško obrazloženje; veza sa nacionalnim i EU strategijama; očekivani korisnici.
- Analiza potražnje – Procjena potreba; predviđanje prometa; početno stanje i projekcije.
- Analiza opcija – Razmatrane tehničke alternative; obrazloženje odabrane opcije.
- Detaljan opis projekta – Obim radova, opreme i usluga; eksproprijacija i status dozvola.
- Strateški značaj – Doprinis nacionalnim prioritetima; regionalni ili prekogranični efekti.

2. Implementacioni i operativni modaliteti

- Nadležni subjekt – Institucija koja implementira projekat; kontakt osoba/koordinator.
- Implementacioni i operativni modaliteti – Strategija nabavke; plan sprovođenja (ključne faze, Gantogram).
- Usklađenost sa zakonskim zahtjevima – Potrebne dozvole, licence, ekološke i socijalne saglasnosti.

3. Finansijska procjena

- Metode i pretpostavke – Struktura finansijskog modela; diskontna stopa; ključni parametri.
- Investicioni troškovi – Kapitalni izdaci (CAPEX) po godinama i kategorijama.
- Finansijski plan – Struktura finansiranja (budžet, međunarodne finansijske institucije, grantovi, javno-privatna partnerstva).
- Operativni izdaci i prihodi – Projekcije operativnih izdataka (OPEX); tokovi prihoda (ako postoje).
- Finansijski indikatori – FNPV, FIRR, period otplate, DSCR, po potrebi.
- Izvori finansiranja i održivost – Fiskalna izvodljivost; uključivanje tekućih troškova u srednjoročni budžetski okvir.

4. Ekonomska procjena

- Analiza troškova i koristi – ENPV, EIRR, BCR; upotreba cijena u sijenci (ekonomska cijena za dobro koje još nije izvršeno); socijalna diskontna stopa.
- Nemonetizovane koristi i troškovi – Distributivni uticaji; rodna dimenzija; ranjive grupe; eksternalije.
- Rezultati ekonomske analize – tabelarni sažetak; zaključci.

5. Procjena uticaja na životnu sredinu i društvo

- Socijalni uticaj – Zapošljenost; preseljenje stanovništva; uticaji na lokalnu zajednicu.
- Ekološki uticaj – Očekivani uticaji; mjere ublažavanja; usklađenost sa propisima.

6. Analiza osjetljivosti i rizika

- Analiza osjetljivosti – Varijacije troškova, prihoda i pretpostavki o potražnji.
- Analiza rizika – Identifikacija rizika (tehničkih, finansijskih, institucionalnih); mjere ublažavanja; registar rizika.

Način korišćenja: Pratiti obrazac kako biste dobili jasnu i dosljednu analizu. Koristite je u fazi ocjenjivanja projekta (vidjeti Poglavlje 3).

Prilog III: Kontrolna lista spremnosti projekta

Svrha:

Potvrđuje da su projekti spremni za realizaciju.

Kontrolna lista:

Kriterijum	Status usklađenosti (Da/Ne)	Prateći dokazi	Plan ublažavanja (po potrebi)
Planska dokumentacija i glavni projekat		Izveštaj o završenom projektu	/
Eksproprijacija zemljišta/imovine		Ugovor o kupoprodaji zemljišta ili rješenje o eksproprijaciji	Obezbijediti zemljište do II kvartala
Dozvole i saglasnosti		Dopis o izdatoj dozvoli	Nastaviti postupak kod nadležnih organa
Kvalifikovano osoblje i izvođači		Biografije, ugovori	Zaposliti dodatno osoblje do I kvartala
Finansijska i pravna usklađenost		Dopis o opredjeljivanju budžetskih sredstava, rješenje	Riješiti preostala neriješena pitanja
Mjere za ublažavanje rizika		Izveštaj o procjeni rizika	Sprovedite plan za krizne situacije
Rodno osjetljiva razmatranja		Paragraf o rodnom budžetiranju	Izrada strategija

Način korišćenja:

Popunite prije dostavljanja prijave (vidi Poglavlje 2).

Prilog IV: Proširena višekriterijumska analiza (MCA)

Svrha:

Ovaj prilog daje standardizovani okvir za primjenu višekriterijumske analize (MCA) u slučajevima kada je monetizacija koristi teška ili nepotpuna. Ocjenjivanje se vrši u skladu sa skalom od 0 do 5, a rezultati se preračunavaju u ponderisane bodove. Konačni rezultat izražava se na skali od 0 do 100.

Tabela bodovanja:

Kriterijum	Potkriterijumi	Opis / Mjera	Ponder (%)	Bodovna skala (0-5)	Ponderisani rezultat
1. Strateška relevantnost	Usklađenost sa nacionalnom strategijom	Usklađenost sa Strategijom razvoja Crne Gore/sektorskim planovima	10%	0–5	
	Usklađenost sa prioritetima evropskih i regionalnih integracija	Usklađenost sa politikama EU i prekograničnim obavezama	10%	0–5	
2. Ekonomski uticaj	Isplativost	Uporedni trošak u odnosu na druge opcije	15%	0–5	
	Regionalni razvoj	Uticaj na manje razvijene regione (naročito sjever Crne Gore)	5%	0–5	
3. Socijalni uticaj	Zaposlenost	Otvaranje novih radnih mjesta (tokom izgradnje i upotrebe)	5%	0–5	
	Inkluzija	Pitanja roda, ranjivih grupa, pristupačnosti	5%	0–5	
4. Ekološki i klimatski uticaj	Uticaj na životnu sredinu	Uticaj na emisije, biodiverzitet, vodu/vazduh	10%	0–5	
	Otpornost na klimatske promjene	Prilagođenost rizicima od klimatskih promjena i nepogoda	5%	0–5	
5. Tehnička izvodljivost	Spremnost	Zemljište, dozvole, projekti, nabavke	10%	0–5	
	Tehnička održivost	Zrelost i primjerenost tehničkog rješenja	5%	0–5	
6. Finansijska i fiskalna održivost	Realnost CAPEX/OPEX projekcija	Kvalitet procjena i tačnost projekcija	10%	0–5	
	Fiskalna izvodljivost	Mogućnost uklapanja u limite MTBF	10%	0–5	
UKUPNO			100%		Zbir

Metod obračuna:

Svaka kategorija ocjenjuje se na skali od 0 do 5. Rezultat se potom preračunava u ponderisanu vrijednost pomoću formule:

$$\text{Ponderisani bodovi} = \frac{\text{Bodovi kategorije}}{5} \times \text{Ponder kategorije}$$

Zbir svih ponderisanih rezultata daje konačni rezultat na skali od 0 do 100.

 *Primjer: Ako projekat dobije ocjenu 4/5 za fiskalnu izvodljivost (ponder 10%), ponderisani rezultat iznosi $(4/5) \times 10 = 8$ bodova.*

Napomena o kriterijumima koji se ne primjenjuju:

Ako neki od kriterijuma nije relevantan za određenu vrstu projekta, označava se sa "/", isključuje iz bodovanja, a ponderi preostalih kriterijuma proporcionalno se redistribuiraju tako da ukupan ponder ostane 100%. Obrazloženje oznake "/" mora biti evidentirano u obrascu za ocjenjivanje.

Način korišćenja:

Koristi se u tokom ocjenjivanja projekata kod procjene koristi koje se ne mogu direktno kvantifikovati (vidi Poglavlje 3).

Prilog V: Obrazac za procjenu fiskalnog uticaja

Svrha:

Procjenjuje fiskalne implikacije kapitalnih projekata, obezbjeđujući njihovu izvodljivost, održivost i usklađenost sa Srednjoročnim budžetskim okvirom i pravilima fiskalne odgovornosti Crne Gore.

Komponente:

U odsjeku	Ključna pitanja	Podaci / Unosi
1. Troškovi projekta	Koji su procijenjeni kapitalni, operativni i troškovi isključivanja iz upotrebe po godinama?	CAPEX: € ... ; OPEX: € ... ; Isključivanje iz upotrebe: € ...
2. Izvori finansiranja	Kako će projekat biti finansiran? (budžetska sredstva, krediti, grantovi, JPP, privatno sufinansiranje)	Budžet države: ... ; Krediti (EIB, EBRD, međunarodne finansijske institucije): ... ; Grantovi (EU IPA, WBIF i dr.): ... ; JPP/privatni sektor: ...
3. Fiskalna prihvatljivost	Da li su troškovi projekta fiskalno prihvatljivi u okviru limita srednjoročnog budžetskog okvira i pravila o zaduživanju?	Uporediti ukupne godišnje potrebe sa fiskalnim prostorom (manjak/višak) u okviru srednjoročnog budžetskog okvira.
4. Fiskalni rizici	Da li postoje potencijalne obaveze ili rizici (npr. garancije kod JPP projekata, valutni rizik, rizik refinansiranja)?	Vrsta rizika: ... ; Vjerovatnoća: ... ; Mjere za ublažavanje: ...
5. Fiskalna održivost	Da li su tekući troškovi (rad i održavanje, zaposleni, komunalije) na održiv način uključeni u godišnje budžete tokom životnog vijeka projekta?	Godišnji tekući troškovi: € ... ; % budžeta nadležnog ministarstva: ... ; Ocjena održivosti: ...

Način korišćenja:

- Tokom faze procjene (Poglavlje 3): Priložiti ovaj obrazac uz Studiju izvodljivosti ([Prilog II](#)). Predstavlja fiskalni test održivosti projekta, dopunjujući ekonomsku analizu troškova i koristi/višekriterijumsku analizu;
- Tokom faze izrade budžeta (Poglavlje 4): Koristite ovaj obrazac da potvrdite da se troškovi projekta uklapaju u godišnji zahtjev za budžetska sredstva i srednjoročni budžetski okvir.
- Ažurirajte godišnje u slučaju promjene faza projekta, izvora finansiranja ili procijenjenih troškova.

Prilog VI: Okvir za procjenu rizika

Svrha:

Služi za sistematsko identifikovanje, procjenjivanje i upravljanje rizicima koji mogu uticati na pripremu, finansiranje, sprovođenje i održivost kapitalnih projekata.

Komponente:

1. Kategorije rizika:

- Ekonomski rizici: Makroekonomski šokovi, inflacija, fluktuacije deviznog kursa.
- Finansijski rizici: Prekoračenja troškova, nedovoljni prihodi, problemi u servisiranju duga
- Politički/regulatorni rizici: Promjene politika, kašnjenja u pribavljanju odobrenja, nedovoljni institucionalni kapaciteti
- Tehnički rizici: Projektantske greške, problemi sa eksproprijacijom, tehnološki kvarovi.
- Operativni rizici: Kašnjenja izvođača radova, loš nadzor, nedovoljno finansiranje rada i održavanja.
- Klimatski/ekološki rizici: Poplave, toplotni talasi, uticaji na biodiverzitet.

2. Matrica rizika (vjerovatnoća × uticaj)

Rizik	Vjerovatnoća (V)	Uticaj (U)	Ocjena rizika (V×U)	Mjere ublažavanja	Nadležni subjekt
Rizik prekoračenja troškova zbog izmjene projektnog rješenja	Srednji	Visok	Visok	Nezavisna revizija projektne dokumentacije; fond za nepredviđene troškove od 10%	Direkcija za upravljanje javnim investicijama
Rizik od poplava na lokaciji projekta	Nizak	Visok	Srednji	Klimatski otporno projektovanje; poboljšanja drenaže	Implementacioni subjekt

3. Registar rizika

Rizik	Datum identifikacije	Status (otvoren/zatvoren)	Mjera ublažavanja	Praćenje/dalji koraci	Nadležni subjekt
Kašnjenje izvođača radova	03/2025	Otvoreno	Primijenjena kaznena klauzula; izvođač radova dostavio plan nadoknade	Mjesečno praćenje realizacije	Ministarstvo finansija / Implementaciona jedinica
Fluktuacija cijena energije	02/2025	Zatvoren	Zaključen ugovor za snabdijevanje energijom po fiksnoj cijeni	Preispitivati godišnje	Resorno ministarstvo

Način korišćenja:

- Planiranje (Poglavlje 2): Identifikujte ključne rizike u fazi pripreme projekta.
 - Ocjenjivanje (Poglavlje 3): Uključite analizu rizika u Studiju izvodljivosti ([Prilog II](#)) i višekriterijumsku analizu ([Prilog IV](#)).
 - Sprovođenje (Poglavlje 5): Vodite ažurni Registar rizika i ažurirajte ga kvartalno.
 - Praćenje (Poglavlje 6): Preispitujte rizike u kvartalnim/godišnjim izvještajima; obavijestiti Ministarstvo finansija o visokim rizicima.
 - Završetak (Poglavlje 7): Evidentirajte preostale rizike radi praćenja nakon završetka projekta.
-

Prilog VII: Tabela bodovanja za ocjenu projekata

Svrha

Ovaj prilog kombinuje pravno obavezujuće kriterijume iz Odluke o izradi kapitalnog budžeta („Službeni list Crne Gore“, br. 36/2024) sa dodatnom tabelom za kvalitativnu ocjenu. Ovakav hibridni pristup obezbjeđuje usklađenost sa propisima, ali i realnu procjenu kvaliteta i spremnosti projekata.

Dio A – Zvanična tabela bodovanja (kriterijumi iz Odluke)

Ova tabela u skladu je sa članovima 7–11 Odluke. Bodovi su obavezni i njima se projekti rangiraju.

Tabela bodovanja A:

Kriterijum	Ponder (poeni)	Binarni Skala	Opis
Funkcionalna povezanost sa postojećim kapitalnim projektima	5	B	Pozitivan uticaj (+1), bez uticaja (0).
Doprinosi poboljšanju funkcionalnosti postojećih objekata i povećanju kvaliteta pružanja javnih usluga	10	S	Pozitivan uticaj (+1), indirektni uticaj (0,5) bez uticaja (0).
Doprinosi ravnomjernijem regionalnom razvoju kroz podsticanje razvoja manje razvijenih jedinica lokalne samouprave propisanih zakonom	10	S	Pozitivan uticaj (+1), indirektni uticaj (0,5), bez uticaja (0).
Doprinosi zaštiti i valorizaciji kulturne baštine, unapređenju kulturno umjetničkog stvaralaštva i kreativnih industrija, kao i jačanju kulturnog i nacionalnog identiteta	5	S	Pozitivan uticaj (+1), indirektni uticaj (0,5), bez uticaja (0).
Doprinosi otklanjanju rizika po zdravlje, bezbjednost i imovinu, uključujući jačanje otpornosti na klimatske promjene	10	S	Pozitivan uticaj (+1), indirektni uticaj (0,5) bez uticaja (-1)
Doprinosi pozitivnom uticaju na životnu sredinu, poboljšanju energetske efikasnosti i smanjenju emisija gasova sa efektom staklene bašte	10	S	Pozitivan uticaj (+1), pozitivan uticaj na jedan od 3 ciljeva i neutralan na druga dva (0,5), neutralan (0), negativan uticaj na jedan cilj i neutralan na druga dva (-0,5), negativan uticaj na sva tri cilja (-1).
Podstiče zapošljavanje i smanjuje negativna demografska kretanja	10	S	Pozitivan uticaj (+1), indirektni uticaj (0,5), bez uticaja (0).
Unapređuje usluge u socijalnoj i dječijoj zaštiti kroz obezbjeđenje veće odgovornosti budžetiranja za djecu, doprinosi razvoju mladih ljudi	5	S	Pozitivan uticaj (+1), indirektni uticaj (0,5), bez uticaja (0).
Doprinosi većoj rodnoj ravnopravnosti	5	S	Rodno osjetljiv (+1), rodno neutralan (0), rodno negativan (-1).
Za finansiranje projekta obezbijeđeni su vanbudžetski izvori (donacije ili sufinansiranje iz budžeta lokalne samouprave)	20	S	Postoje dodatni izvori finansiranja kao procenat finansiranja 1 bod x procenat x 20, nema vanbudžetske izvore finansiranja (0).
Efekat uticaja predloženog projekata na budžet	10	B	Povećava prihode budžeta (+1), bez uticaja (0).

Ključ bodovanja:

- **Ponder (bodovi):** Osnovni bodovi dodijeljeni svakom kriterijumu u skladu sa članovima 10 i 11 Odluke.
- **Korektivni bodovi:** Množe se s osnovnim ponderom; u skladu sa članom 11.
- **Ukupan broj bodova:** Izračunava se množenjem osnovnog pondera i korektivnih bodova, a potom se rezultat sabira. Veći broj bodova označava veći prioritet.

Dio B – Dodatna tabela za kvalitativnu ocjenu

Ova dodatna tabela daje kvalitativnu procjenu pripremljenosti, izvodljivosti i održivosti projekata. Nije pravno obavezujuća, ali donosiocima odluka omogućava potpuniji uvid u kvalitet projekta.

Tabela bodovanja B:

Kriterijum ocjenjivanja	Ponder (%)	Bodovna skala (0-5)	Opis
Spremnost projekta	25%	0–5	Status dokumentacije, dozvola, projekata, kupoprodaje i eksproprijacije zemljišta.
Strateška usklađenost	20%	0–5	U skladu sa nacionalnim strategijama, EU integracijom i sektorskim planovima.
Ekonomski i socijalni uticaj	20%	0–5	Koristi za građane, inkluzivnost, regionalna uravnoteženost, otvaranje novih radnih mjesta
Finansijska i tehnička izvodljivost	15%	0–5	Kvalitet procjena troškova, plan finansiranja, tehnička ispravnost.
Održivost i institucionalni kapacitet	10%	0–5	Planovi rada i održavanja, kapacitet implementacionog subjekta, dugoročna održivost.
Ekološke i socijalne mjere zaštite	10%	0–5	Usklađenost sa mjerama zaštite, ublažavanje negativnih uticaja.

Ključ bodovanja:

- 0 = nije riješeno; 1 = veoma slabo; 2 = slabo; 3 = prihvatljivo; 4 = dobro; 5 = odlično.

Konačna ocjena kvaliteta = ponderisani zbir svih kategorija (maksimalno 100 bodova).

Metod obračuna:

Svaka kategorija ocjenjuje se na skali od 0 do 5. Rezultat se potom preračunava u ponderisanu vrijednost pomoću formule:

$$\text{Ponderisani bodovi} = \frac{\text{Bodovi kategorije}}{5} \times \text{Ponder kategorije}$$

Zbir svih ponderisanih bodova daje ukupnu ocjenu kvaliteta na skali od 0–100.

☞ *Primjer: Ako projekat dobije 4/5 za stratešku usklađenost (ponder 20%), ponderisani rezultat iznosi $(4/5) \times 20 = 16$ bodova.*

Način korišćenja:

- Koristi Komisija za ocjenjivanje projekata tokom postupka ocjenjivanja radi rangiranja projekata (vidi Poglavlje 3).
- Rezultati se koriste za sačinjavanje Liste prioritetnih projekata na osnovu ukupnog broja bodova, pri čemu projekat sa najvećim brojem bodova ima prioritet.

Smjernice: Primjena hibridne tabele bodovanja za evaluaciju projekata

Hibridni okvir za ocjenjivanje kombinuje **pravno obavezujuće kriterijume** iz Odluke o izradi kapitalnog budžeta („Službeni list“ Crne Gore br.oj: 01/2026) sa **dodatnom tabelom za procjenu kvaliteta**. Na taj način, proces ocjenjivanja projekata istovremeno je **usklađen s propisima i realno odražava kvalitet projekata**. Hibridnu tabelu za bodovanje projekata koristi Komisija za ocjenjivanje projekata tokom faze ocjenjivanja, radi rangiranja projekata (vidjeti Poglavlje 3).

Korak 1 - Primjena zvanične tabele za bodovanje (Dio A):

- Projekte ocjenjujte strogo u skladu sa članovima 7–11 Odluke.
- Koristite se fiksne pondere i korektivne bodove (u rasponu -1do1 , binarni uslovi).
- Rezultat = **Zvanična ocjena** (osnova za rangiranje i uključivanje u Listu prioritetnih projekata).
- Ova ocjena je **obavezna** i ne može se mijenjati.

Korak 2 - Primjena dodatne tabele za bodovanje (Dio B):

- Projekte ocijenite u šest kategorija: spremnost, strateška usklađenost, ekonomska/finansijska izvodljivost, institucionalni kapacitet, održivost i zaštitne mjere.
- Koristite skalu 0–5 sa ponderima po značaju.
- Rezultat = **Ocjena kvaliteta** (0–100, normalizovana).
- Ovaj rezultat je informativan, nije pravno obavezujući, ali doprinosi diferenciranom, preciznijem sagledavanju.

Korak 3 - Kombinovanje rezultata u izvještaju:

Svaki projekat treba da ima **dva rezultata**:

1. **Zvanični rezultat (na osnovu Odluke)** → određuje rang za uključivanje projekta.
2. **Ocjena kvaliteta (ponderisana tabela 0-5)** → ističe snage i slabosti projekta.

👉 **Primjer tabele za izvještavanje:**

Projekat	Zvanični rezultat (Dio A)	Ocjena kvaliteta (Dio B)	Napomene
Modernizacija puta	85/100	24/30	Dobro pripremljen; snažni socio-ekonomski efekti
Proširenje bolnice	70/100	28/30	Projekat visokog kvaliteta, ali još nije dobijena dozvola
Sportska sala	40/100	12/30	Slaba izvodljivost i niska fiskalna održivost

Pojašnjenje o upotrebi dvije komplementarne tabele za bodovanje prilikom ocjenjivanja projekta

U [Prilogu VII](#) – Tabela bodovanja za evaluaciju projekata, struktura je usklađena sa **Odlukom o izradi kapitalnog budžeta**, uz istovremeno obezbjeđivanje da ocjenjivanje projekta pruži **realističnu sliku ukupnog kvaliteta projekta**.

Važno je imati u vidu da dvije tabele za bodovanje imaju **različite, ali komplementarne svrhe**:

1. Tabela bodovanja B – Holistička evaluacija (primarni okvir):

- **Svrha:** Standardizuje procjenu kvaliteta i održivosti projekta.
- **Obuhvat:** Procjenjuje ključne faktore uspjeha – spremnost, stratešku usklađenost, ekonomski i socijalni uticaj, izvodljivost, održivost i zaštitne mjere.
- **Metoda:** Koristi **skalu 0–5** sa ponderisanom važnošću (npr. spremnost 20%, izvodljivost 20%), što omogućava **detaljnu i realističnu ocjenu**.
- **Prednost:** Pruža **sveobuhvatnu, diferenciranu sliku** snaga i slabosti svakog projekta.

2. Tabela za bodovanje A – Prilagođavanje politika (dopunski alat)

- **Svrha:** Precizno podešava prioritetnost projekata **nakon** sveobuhvatne ocjene kvaliteta.
- **Obuhvat:** Dodjeljuje ili oduzima male **binarne bodove (+1, 0, –1)** na osnovu specifičnih ciljeva nacionalnih i regionalnih politika (npr. podsticanje razvoja na sjeveru, unapređenje energetske efikasnosti, očuvanje kulturne baštine).
- **Prednost:** Transparentna i objektivna, ali **manje diferencirana**, jer obuhvata usklađenost sa specifičnim uslovima, a ne stepen učinka.

3. Zašto su obje potrebne

- Tabela B obezbjeđuje da se projekti profesionalno ocjenjuju na osnovu njihovog osnovnog kvaliteta i izvodljivosti.
- Tabela A omogućava prilagođavanja u skladu sa politikama, tako da projekti usklađeni s nacionalnim prioritetima mogu biti dodatno prepoznati u rangiranju.
- Zajedno, ove dvije tabele uspostavljaju ravnotežu između **tehničke utemeljenosti i odgovora na politike**, što je od ključnog značaja i za dobro upravljanje i za političku legitimnost.

Zaključak

Preporučeni **hibridni pristup** je sljedeći:

- Koristite Tabelu B kao primarni okvir za bodovanje, radi ocjenjivanja održivosti i ukupnog kvaliteta projekta.
- Primijenite Tabelu A kao sekundarni alat za prilagođavanje, radi preciznijeg rangiranja usklađenog sa ciljevima politika Vlade.

Ovakav pristup obezbjeđuje da se portfolio kapitalnog budžeta popunjava projektima koji su ne samo **tehnički ispravni i ekonomski opravdani**, već i **strateški usklađeni** sa razvojnim ciljevima Crne Gore.

Prilog VIII: Godišnji i srednjoročni budžetski kalendar

Svrha

Daje pregled najvažnijih rokova u procesu budžetiranja i planiranja projekata.

Kalendar:

Aktivnost	Nadležni subjekt	Rok
Slanje budžetskog cirkulara	Ministarstvo finansija	januar
Podnošenje prijedloga novih kapitalnih projekata	Implementacione jedinice kapitalnog budžeta, lokalne samouprave	mart
Prijedlog izmjena tekućih projekata	Direkcija za upravljanje javnim investicijama i Direktorat za državni budžet	april
Dostavljanje ažuriranih srednjoročnih projekcija izdataka	Direkcija za upravljanje javnim investicijama i Direktorat za državni budžet	maj
Ocjenjivanje projekata i izrada Liste prioritetnih projekata	Komisija za ocjenjivanje projekata, Ministarstvo finansija	jul
Dostavljanje detaljnih zahtjeva za budžet za odobrene projekte	Implementacione jedinice kapitalnog budžeta	avgust
Uključivanje u prijedlog budžeta i razmatranje na Vladi	Ministarstvo finansija	septembar
Usvajanje Zakona o budžetu države u Skupštini	Vlada/Skupština Crne Gore	oktobar-decembar

Način korišćenja:

Poštujte rokove iz kalendara radi usklađivanja s godišnjim budžetskim ciklusom (vidi Poglavlje 4), a cilju poštovanja zakonskih obaveza svih činilaca u procesu planiranja i implementacije kapitalnih projekata koji se finansiraju iz javnih izvora prihoda.

Prilog IX: Alati za praćenje i pregled portfolija projekata

Svrha:

Obezbjeduje standardizovane alate za praćenje uspješnosti projekata, identifikovanje kašnjenja ili prekoračenja troškova i sprovođenje sistematskih pregleda portfolija. Obezbjeduju transparentnost, odgovornost i kontinuirano unapređenje portfolija javnih investicija.

Alati:

1. Pitanja za pregled portfolija

Koriste se kvartalno i godišnje:

- Da li se projekti realizuju prema planu (dostignute ključne faze)?
- Da li je dinamika isplata usklađena sa fizičkim napretkom?
- Da li se ponavljaju kašnjenja ili prekoračenja troškova?
- Da li su postupci javnih nabavki sprovedeni blagovremeno i transparentno?
- Da li se mjere zaštite životne sredine i socijalne mjere sprovode prema planu?
- Da li projekti doprinose ostvarenju sektorskih i/ili nacionalnih strateških ciljeva?

2. Obrazac za praćenje i izvještavanje

Indikator	Planirano	Ostvareno	Odstupanje	Obrazloženje/Korektivna mjera
Finansijska realizacija (€)				
Fizički napredak (rezultati)				
Protoklo vrijeme (%)				
Varijacije ugovora (% u odnosu na prvobitnu vrijednost)				
Poštovanje mjera zaštite (Da/Ne)				

3. Metodologija za evaluaciju (za ex-post analizu)

- Efikasnost: Da li su rezultati ostvareni u planiranom roku i u okviru budžeta?
- Djelotvornost: Da li su planirani ciljevi postignuti?
- Uticaj: Koje su šire socio-ekonomske ili ekološke koristi projekta?
- Održivost: Da li su obezbijeđeni tekući troškovi i da li se imovina održava?
- Multidisciplinarna pitanja: Da li su integrisani aspekti rodne ravnopravnosti, inkluzivnosti, klimatske otpornosti i upravljanja rizicima od katastrofa?

4. Kontrolna lista za ex-post pregled

Stavka	Da/Ne	Komentari
Konačni rezultati isporučeni prema planu		
Objašnjena razlika u konačnoj cijeni u odnosu na planirani budžet		
Ispoštovane mjere zaštite (ekološke, socijalne, rodne)		
Imovina upisana u nacionalni registar		
Plan rada i održavanja izrađen i finansiran		
Naučene lekcije dokumentovane i distribuirane		

Način korišćenja:

- Tokom praćenja (Poglavlje 6): pitanja za pregled portfolija primjenjujte kvartalno; za svaki projekat posebno popunite obrazac za praćenje i izvještavanje.
- Tokom završetka projekta (Poglavlja 6 i 7): koristite metodologiju i kontrolnu listu za završni pregled projekta, obezbjeđujući održivost i pouke.
- Direkcija za upravljanje javnim investicijama konsoliduje rezultate u BMIS modulu za praćenje i dostavlja izvještaje o nalazima na nivou portfolija Vladi i Skupštini Crne Gore.

Prilog X: Upis imovine i kontrolna lista nakon završetka projekta

Svrha

Obezbjeduje da je imovina upisana i spremna za upotrebu nakon završetka projekta.

Sadrži:

1. Identifikacija imovine

- Naziv i identifikaciona oznaka projekta
- Institucija koja realizuje projekat
- Datum završetka
- Fizička lokacija

2. Tehnički i finansijski podaci

- Vrsta imovine (put, škola, bolnica, IT sistem i sl.)
- Veličina / kapacitet
- Ukupni troškovi investicije
- Izvori finansiranja

3. Primopredaja i tehnički prijem

- Završni izvještaj o inspekcijskom pregledu završen
- Dostavljena dokumentacija o garanciji izvođača
- Provjerena operativna spremnost

4. Registracija

- Upis imovine u Registar državne imovine
- Dodjeljivanje šifre imovine i upis podataka o vlasništvu
- Prenos odgovornosti za održavanje na upravljački organ

5. Planiranje rada i održavanja

- Izrađen i budžetiran plan održavanja
- Identifikovana nadležna jedinica
- Obezbijedjeni kadrovi, rezervni djelovi i resursi

6. Evaluacija nakon završetka projekta

- Poređenje planiranih i stvarnih troškova i rezultata
- Dokumentovane naučene lekcije
- Sprovedena analiza uticaja (po potrebi)

Način korišćenja:

Završeti u roku od tri mjeseca od završetka projekta (vidjeti Poglavlje 7).

Prilog XI: Multidisciplinarna pitanja

Svrha:

Obezbjeđuje da svi kapitalni projekti sistematski integrišu aspekte rodne ravnopravnosti, otpornosti na klimatske promjene, upravljanja rizicima od katastrofa i socijalne/ekološke održivosti.

Ova multidisciplinarna pitanja nijesu zasebni zahtjevi, već se moraju integrisati u sve faze projektnog ciklusa (identifikacija, procjena, budžetiranje, sprovođenje, praćenje i završetak).

Komponente:

- **Rodno odgovorno budžetiranje:** Izjava o smanjenju rodni nejednakosti i unapređenju inkluzivnosti.
- **Rizici od klimatskih promjena i katastrofa:** Procjena otpornosti i mjera za ublažavanje.
- **Ekološki/socijalni uticaji:** Usklađenost sa procjenama uticaja na životnu sredinu (EIA), procjenama socijalnog uticaja (SIA), ciljevima održivog razvoja (SDG) i standardima EU i međunarodnih finansijskih institucija (MFI).

Način korišćenja:

- Prilikom identifikacije projekta (Poglavlje 2): uključite preliminarnu izjavu o sprovedenoj provjeri za sve tri oblasti.
- Faza ocjenjivanja projekta (Poglavlje 3): integrišite rodne, klimatske i socijalne uticaje u studiju izvodljivosti i bodovanje u višekriterijumskoj analizi (vidi [Prilog II](#) i [IV](#)).
- Prilikom budžetiranja (Poglavlje 4): potvrdite da fiskalne projekcije uključuju potrebne mjere ublažavanja ili socijalne mjere.
- Prilikom sprovođenja i javnih nabavki (Poglavlje 5): uključite ugovorne klauzule o ciljevima rodne ravnopravnosti, mjerama zaštite životne sredine i otpornosti na klimatske promjene.
- Prilikom praćenja i završetka (Poglavlja 6 i 7): izvijestite o pokazateljima multidisciplinarnih pitanja (npr. % zaposlenih žena, smanjene emisije CO₂, broj korisnika iz ranjivih grupa).
- Koristiti obrasce iz [Priloga XIa](#) (Rodno budžetiranje) i [XI b](#) (Rizici od klimatskih promjena i katastrofa) za strukturirane procjene.

Prilog XIa: Kontrolna lista za rodno budžetiranje i inkluzivnost

Ova kontrolna lista obezbjeđuje da prijedlozi i ocjenjivanja projekata sistematski obuhvate pitanja rodne ravnopravnosti i inkluzivnosti.

Pitanje	Odgovor (Da/Ne/Djelimično)	Komentari / Dokaz
Da li projekat identifikuje rodno diferencirane potrebe i nedostatke?		
Da li su prikazani rodno razvrstani podaci (npr. korisnici, zapošljavanje)?		
Da li projekat podstiče učešće žena u donošenju odluka ili zapošljavanju?		
Da li su uzete u obzir ranjive grupe (mladi, starija lica, lica s invaliditetom, manjine)?		
Da li je projekat usklađen sa Strategijom rodne ravnopravnosti Crne Gore i zahtjevima EU o orodnjavanju?		

Prilog Xlb: Kontrolna lista za procjenu rizika od klimatskih promjena i katastrofa

Ova kontrolna lista obezbjeđuje da prijedlozi i ocjenjivanja projekata sistematski obuhvate pitanja otpornosti na klimatske promjene i upravljanja rizikom od prirodnih katastrofa.

Pitanje	Odgovor (Da/Ne/Djelimično)	Komentari / Dokaz
Da li su identifikovani potencijalni klimatski rizici (poplave, toplotni talasi, oluje, suše, rast nivoa mora)?		
Da li projekat uključuje mjere za povećanje otpornosti na klimatske promjene (standardi projektovanja, zaštitna infrastruktura, operativna prilagođavanja)?		
Da li projekat doprinosi smanjenju emisija gasova sa efektom staklene bašte ili unapređenju energetske efikasnosti?		
Da li je projekat usklađen sa Smjernicama EU za otpornost na klimatske promjene (2021) ili principima EU taksonomije?		
Da li projekat doprinosi sprovođenju Zelene agende za Zapadni Balkan?		
Da li su planovi upravljanja rizicima od katastrofa integrisani u tehničke projekte i implementaciju?		

Prilog Xlc – Obrazac za izvještavanje o multidisciplinarnim pitanjima

Ovaj obrazac koriste predlagači projekata i implementacionih tijela za objedinjeno izvještavanje o aspektima rodna, inkluzivnosti, klimatskih promjena i katastrofa u kapitalnim projektima. Objedinjuje ključne zahtjeve iz Priloga [Xla](#) (Rodno odovorno budžetiranje) i [Xlb](#) (Procjena rizika od klimatskih promjena i od katastrofa).

1. Rodna ravnopravnost i inkluzivnost

Aspekt	Podaci / Odgovor	Dokazi / Napomene
Identifikacija rodno diferenciranih potreba i nedostataka		
Rodno razvrstani podaci (korisnici, zaposlenje, učešće)		
Mjere za podsticanje učešća i zapošljavanja žena		
Uključivanje ranjivih grupa (mladi, stariji, lica s invaliditetom, manjine)		
Usklađenost sa Strategijom rodne ravnopravnosti Crne Gore / zahtjevima EU		

2. Procjena rizika od klimatskih promjena i katastrofa

Aspekt	Podaci/Odgovor	Dokazi/Napomene
Identifikacija klimatskih rizika (poplave, oluje, suše itd.)		
Mjere otpornosti integrisane u projekat (standardi, infrastruktura, operativna prilagođavanja)		
Uticaj na emisije gasova sa efektom staklene bašte i energetska efikasnost		
Usklađenost sa smjernicama EU o klimatskoj otpornosti / EU taksonomijom		
Doprinos Zelenoj agendi za Zapadni Balkan		
Integrisani planovi za upravljanje rizicima od katastrofa		

3. Sumarni prikaz:

Kratak opis (maksimalno 1 strana) u kojem kratko navodite na koji su način integrisani aspekti rodne ravnopravnosti, inkluzivnosti, otpornosti na klimatske promjene i upravljanje rizicima od katastrofa u projekat. Navedite i sve preostale nedostatke i predložene mjere ublažavanja.

Prilog XId – Tabela za bodovanje multidisciplinarnih pitanja

Ova tabela za bodovanje obezbjeđuje standardizovanu skalu od 0–5 kojom se procjenjuje u kojoj mjeri svaki projekat integriše multidisciplinarna pitanja rodne ravnopravnosti, inkluzivnosti, otpornosti na klimatske promjene i upravljanja rizicima od katastrofa. Bodove treba dodjeljivati dosljedno na sve projekte, koristeći dokaze navedene u izvještajnom obrascu.

Bodovi	Opis	Kriterijumi
0	Nije obuhvaćeno	Nema upućivanja na multidisciplinarna pitanja; ne pominju se uopšte u projektnoj dokumentaciji.
1	Veoma slabo	Pomenuto u najmanjoj mogućoj mjeri, bez podataka ili dokaza; nema konkretnih mjera.
2	Slabo	Pitanja su prepoznata u određenoj mjeri, ali površno obrađena; mjere su nejasne ili nedovoljne.
3	Prihvatljivo	Pitanja su obuhvaćena, uz osnovne podatke i mjere; djelimično usklađeno sa nacionalnim/EU standardima.
4	Dobro	Jasna integracija pitanja roda, inkluzivnosti, klimatskih promjena ili katastrofa; potkrijepljena podacima i konkretnim mjerama; usklađena sa relevantnim strategijama.
5	Odlično	Sveobuhvatna integracija svih multidisciplinarnih pitanja; puna usklađenost s EU/MFI standardima; dokazi o praćenju i mjerljivim rezultatima.

Napomena: Bodovi se dodjeljuju odvojeno za rod i inkluzivnost, i za procjenu rizika od klimatskih promjena i katastrofa.

Konačni broj bodova za multidisciplinarna pitanja predstavlja prosjek ove dvije dimenzije, izražen na skali 0–5.

Često postavljana pitanja

Svrha:

Odgovori na uobičajena pitanja kako bi se zainteresovanim stranama olakšalo razumijevanje i sprovođenje procesa upravljanja javnim investicijama.

- **P: Ko može da predloži kapitalni projekat?**
 - **O:** Organi uprave, opštine ili drugi subjekti mogu da predlažu projekte, ali ih moraju podnijeti preko Implementacione jedinice kapitalnog budžeta ili lokalnih samouprava, do marta (vidjeti Poglavlje 2).
- **P: Šta se događa ako projekat nema dozvole ili obezbijedena sredstva?**
 - **O:** Projekti bez dozvola ili obezbijeđenog finansiranja odbijaju se u fazi preliminarnog pregleda ili ocjenjivanja (vidjeti Poglavlja 2 i 3).
- **P: Kako se projekti rangiraju po prioritetima za finansiranje?**
 - **O:** Projekti se rangiraju na osnovu spremnosti, strateške usklađenosti, ekonomskih koristi i fiskalne prihvatljivosti (vidjeti Poglavlje 3).
- **P: Šta je BMIS/PIMIS i zašto je važan?**
 - **O:** BMIS/PIMIS je elektronski sistem za podnošenje, praćenje i upravljanje podacima o projektima, koji obezbjeđuje efikasnost i transparentnost (vidjeti Poglavlja 2–7).
- **P: Kada je potrebna studija izvodljivosti?**
 - **O:** Studija izvodljivosti obavezna je za projekte vrijednosti iznad 5 miliona EUR, kako bi se obrazložili troškovi i koristi (vidjeti [Prilog 3](#)).
- **P: Na koji način mogu da obezbijedim da moj projekat obuhvati pitanja roda ili klimatskih promjena?**
 - **O:** U svoj prijedlog projekta uključite izjavu o uticaju na rodnu ravnopravnost i procjenu klimatskih rizika pomoću [Priloga Xla](#) i [Priloga Xlb](#) (vidjeti Poglavlja 2 i 3).
- **P: Šta se događa nakon završetka projekta?**
 - **O:** Imovina se upisuje u registar, izrađuju se planovi održavanja i sprovodi se evaluacija (vidjeti Poglavlja 6 i 7).

Način korišćenja:

Često postavljana pitanja pogledajte za brze smjernice ili razjašnjenje uloga, zahtjeva ili procesa.

Tabela sa kratkim pregledom ciklusa upravljanja javnim investicijama

Svrha:

Pruž a kratak pregled faza, nadležnosti i rokova u ciklusu upravljanja javnim investicijama.

Faza	Ključne nadležnosti	Ključni rokovi	Alati/Prilozi
1. Strateško planiranje i identifikacija	Ministarstvo finansija objavljuje poziv; Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta/predlagači podnose projekte	jan-mar	Prilog I, II, III, XI
2. Ocjenjivanje i odabir	Komisija vrši ocjenjivanje; Direkcijadostavlja listu	apr-jul	Prilog IV, V, VI, VII, XI
3. Budžetiranje i srednjoročno programiranje	Ministarstvo finansija postavlja limite; Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta dostavlja potrebe za budžetom	maj-dec	Prilog V, VIII
4. Sprovođenje i javne nabavke	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta upravlja; Direkcija prati realizaciju	jan–mar (planovi); kontinuirano	Prilog VI, IX, XI
5. Praćenje, evaluacija i završetak	Implementaciona jedinica kapitalnog budžeta izvještava; Direkcija verifikuje	Kvartalno; po završetku	Prilog VI, IX, X, XI
6. Upravljanje imovinom i održavanje	Budžetski korisnici održavaju; Uprava za državnu imovinu upisuje u registar	Po završetku; godišnje	Prilog V, VI, X, XI

Način korišćenja:

Ovu tabelu koristite za opšti pregled procesa upravljanja javnim investicijama i za pronalaženje odgovarajućih poglavlja ili priloga Priručnika.