

Strategija vanjske politike Crne Gore 2026-2029

NACRT

LISTA SKRAĆENICA.....	3
UVOD.....	5
Razlozi donošenja strateškog dokumenta	5
Metodologija.....	5
Pozicioniranje u strateškom okviru Crne Gore	6
<i>Vertikalna usklađenost.....</i>	<i>6</i>
<i>Horizontalna usklađenost</i>	<i>9</i>
Orodnjenost strateškog dokumenta.....	9
ORGANIZACIONA KULTURA U FUNKCIJI VANJSKE POLITIKE	11
MISIJA.....	12
VIZIJA	12
VRIJEDNOSTI.....	12
ANALIZA STANJA.....	14
Zainteresovane strane.....	14
Analiza PESTLE.....	15
Analiza SWOT.....	16
Strateški cilj 1: Crna Gora članica Evropske unije.....	19
1.1. Spremnost za članstvo u Evropskoj uniji.....	19
1.2. Dosljedno sprovođenje politika Evropske unije	21
Strateški cilj 2: Crna Gora kredibilna NATO članica, faktor mira i stabilnosti.....	23
2.1. Jačanje otpornosti na bezbjednosne izazove	23
2.2. Doprinos kolektivnoj odbrani, miru i stabilnosti na temeljima međunarodnog prava.....	24
Strateški cilj 3: Unaprjeđenje ekonomske saradnje sa inostranstvom na temeljima vladavine prava i održivog razvoja	27
3.1. Doprinos pozicioniranju Crne Gore kao konkurentne investicione destinacije u evropskom i globalnom ekonomskom prostoru.....	28
3.2. Doprinos internacionalizaciji crnogorske ekonomije i pozicioniranje Crne Gore kao cjelogodišnje turističke destinacije.....	29
3.3. Jačanje partnerstva sa dijasporom-iseljenicima kroz prenos znanja, iskustva i kapitala	30
Strateški cilj 4: Jačanje međunarodnog ugleda Crne Gore na temeljima slobode, demokratije, rodne ravnopravnosti, vladavine prava i ljudskih prava.....	32
4.1. Zalaganje za poštovanje rodne ravnopravnosti, ljudskih prava i sloboda i inkluziju	32
4.2. Zalaganje za zelene politike utemeljene na ustavnom određenju Crne Gore kao ekološke države .	34
4.3. Jačanje odnosa, uticaja i uloge Crne Gore u regionu, na principima dobrosusjedstva, međusobnog uvažavanja i vizije zajedničke budućnosti u Evropskoj uniji	34
4.4. Zalaganje za međunarodni poredak zasnovan na međunarodnom pravu.....	35

Strateški cilj 5: Profesionalna služba vanjskih poslova koja zastupa interese Crne Gore u međunarodnim odnosima.....	38
5.1. Optimizacija službe vanjskih poslova.....	38
5.2. Kompetentna služba vanjskih poslova usmjerena na rezultate rada	39
5.3. Unaprijeđena efikasnost rada kroz standardizaciju i digitalizaciju radnih procesa.....	40
5.4. Jačanje vidljivosti, transparentnosti i povjerenja u rad službe vanjskih poslova	41
MONITORING, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE	44
KOMUNIKACIJA SA JAVNOŠĆU O CILJEVIMA I OČEKIVANIM UČINCIMA STRATEŠKOG DOKUMENTA	46

PRILOG

Usklađenost Strategije vanjske politike 2026-2029 sa sektorskim strategijama

LISTA SKRAĆENICA

A5 – Američko – jadranska povelja
BDP – Bruto domaći proizvod
BND – Bruto nacionalni dohodak
CEDEM – Centar za demokratiju i ljudska prava
CDT – Centar za demokratsku tranziciju
DKP – Diplomatsko – konzularna predstavništva Crne Gore u inostranstvu
EU – Evropska unija
IBAR – Izvještaj o ispunjenosti privremenih mjerila za pregovaračka poglavlja 23 i 24
ILGA – Međunarodno udruženje LGBTI osoba za evropski region
MVP – Ministarstvo vanjskih poslova
MEP – Ministarstvo evropskih poslova
MJU – Ministarstvo javne uprave
MO – Ministarstvo odbrane
MUP – Ministarstvo unutrašnjih poslova
NATO – Sjevernoatlantski savez
NSOR – Nacionalna strategija održivog razvoja
OEBS – Organizacija za evropsku bezbjednost i saradnju
RACVIAC – Centar za bezbjednosnu saradnju
RSBUN – Rezolucija Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija
SDG – Ciljevi održivog razvoja
SE – Savjet Evrope
SEDM – Sastanci ministara odbrane jugoistočne Evrope
UN – Ujedinjene nacije
UNDP – Program Ujedinjenih nacija za razvoj
ZBOP – Zajednička bezbjednosna i odbrambena politika Evropske unije
ZVBP – Zajednička vanjska i bezbjednosna politika Evropske unije

Uvod

Uspješno vođenje vanjske politike Crne Gore zahtijeva proaktivan, planski i koordinisan pristup.

UVOD

Razlozi donošenja strateškog dokumenta

Vanjska politika predstavlja jednu od najuspješnijih oblasti djelovanja Crne Gore od obnove nezavisnosti. Deklaracijom nezavisne Republike Crne Gore (2006) i Ustavom Crne Gore (2007), država je jasno definisala svoje vanjskopolitičko opredjeljenje zasnovano na evropskoj i evroatlanstkoj integraciji, razvoju dobrosusjedskih odnosa, te jačanju regionalne i multilateralne saradnje. Na toj osnovi ostvareni su značajni i međunarodno prepoznati rezultati, uključujući članstvo u UN, NATO, kao i sticanje statusa kandidata za članstvo u EU.

Međunarodno okruženje u kojem Crna Gora danas djeluje karakterišu rastuće globalne nestabilnosti, izazovi za evropsku i međunarodnu bezbjednost, jačanje geopolitičkih i ekonomskih pritisaka, kao i sve češća kršenja međunarodnog prava, demokratskih standarda i ljudskih prava. U takvim okolnostima, uspješno vođenje vanjske politike zahtijeva **proaktivan, planski i koordinisan pristup**, zasnovan na sposobnosti da se blagovremeno prepoznaju budući trendovi, prilike i izazovi, te da se njima upravlja na način koji jača otpornost društva i međunarodni položaj države.

Polazeći od navedenog, prepoznata je potreba za donošenjem jedinstvenog planskog dokumenta koji će obezbijediti usmjerenje, kontinuitet, međuinstitucionalnu koordinaciju i odgovornost u sprovođenju vanjskopolitičkih prioriteta. Period na koji se odnosi ovaj strateški dokument poklapa se s periodom kada se očekuje da Crna Gora od države kandidata postane država članica EU, što je potvrda reformskog procesa zasnovanog na poštovanju evropskih vrijednost. Strategija vanjske politike Crne Gore za period 2026-2029 ima za cilj da dodatno unaprijedi postojeće vanjskopolitičko djelovanje države i osigura koordinisan pristup u zaštiti interesa Crne Gore u međunarodnim odnosima.

Ovaj dokument obuhvata pregled ciljeva, oblasti i mjera od značaja za ostvarivanje utvrđenih vanjskopolitičkih prioriteta Crne Gore, uz pripadajući akcioni plan za njeno sprovođenje, a uspostavljeni strateški okvir dopriniće usmjeravanju i koordinaciji postizanja mjerljivih rezultata u narednom četvorogodišnjem periodu.

Metodologija

U pripremi predloga Strategije vanjske politike 2026-2029, korišćena je Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja strateških dokumenta koju je, u skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja strateških dokumenta, usvojila Vlada Crne Gore.

Imajući u vidu da se Strategija vanjske politike Crne Gore po prvi put priprema na ovaj način, poseban **akcenat je stavljen na proces** kako bi se obezbijedio njegov kontinuitet. Proces je zasnovan na sedam ključnih principa, i to: **princip usklađenosti** što podrazumijeva međusobnu usaglašenost strateških i planskih dokumenta, kao i usaglašenost sa Ustavom, međunarodnim ugovorima, procesom pristupanja EU; **princip finansijske održivosti** – podrazumijeva poštovanje finansijskih ograničenja definisanih srednjoročnim i godišnjim budžetskim okvirom; **princip odgovornosti** što podrazumijeva određivanje odgovornih institucija za sprovođenje, kako bi se pravovremeno sprovodile dogovorene aktivnosti, odnosno reagovalo na promijenjene okolnosti;

princip saradnje nadležnih organa koji se odnosi na obavezu saradnje među resorima u dijelu planiranja, koordinacije i sprovođenja strateških dokumenta, sa posebnim akcentom na komunikaciju među resorima; **princip transparentnosti** koji podrazumijeva izradu strateških dokumenta u konsultaciji sa različitim zainteresovanim stranama, što doprinosi kvalitetu dokumenta, ali i društvenoj koheziji, osjećaju zajedničkog interesa za ostvarenje cilja, razumijevanju potreba i povećanju povjerenja u institucije; **princip kontinuiteta planiranja javnih politika** što podrazumijeva da novi strateški dokument bude zasnovan na dokumentima koja su mu prethodila, odnosno da se uzmu u razmatranje već postignuti učinci javnih politika u određenoj oblasti; **princip ekonomičnosti i racionalnog planiranja** što podrazumijeva da se u procesu planiranja obuhvati i stepen ljudskih, finansijskih, materijalnih resursa koje je potrebno obezbijediti.

Posebna pažnja je posvećena **orodnjavanju strateškog dokumenta** kako bi se obezbijedila jednaka uključenost žena i muškaraca u sve faze procesa, sa ciljem razumijevanja da većina tema koje se uređuju ovim strateškim dokumentom ima rodnu dimenziju.

Na temelju ustavnog određenja Crne Gore kao ekološke države, posebno mjesto u strateškom dokumentu pripada ciljevima vezanim za **očuvanje životne sredine**, a što je prepoznato kroz nastavak konstruktivnog doprinosa Crne Gore međunarodnim naporima za zaštitu životne sredine i održivi razvoj crnogorskog društva.

Pozicioniranje u strateškom okviru Crne Gore

Rukovodeći se principom usklađenosti, kroz vertikalnu i horizontalnu usklađenost, Strategija vanjske politike predstavlja okvir koji povezuje sve strateške nivoe djelovanja države na međunarodnom planu, osiguravajući da Crna Gora ima koordinisan, dosljedan i prepoznatljiv nastup u međunarodnoj zajednici.

Vertikalna usklađenost

U odnosu na važeća strateška opredjeljenja sa kojima je potrebno uskladiti ciljeve Strategije vanjske politike, razmatran je širi spektar dokumenata i obaveza koji obuhvata različite nivoe - od globalnog - dokumenta UN, regionalnog - strateška opredjeljenja NATO, EU, SE, OEBS, deklaracije i strategije regionalnih organizacija i inicijativa u kojima učestvuje Crna Gora, do nacionalnog nivoa - važeća strateška dokumenta koja se odnose na cjelokupni sistem.

*Na globalnom planu, Crna Gora je posvećena Agendi održivog razvoja 2030 i ispunjenju 17 ciljeva održivog razvoja (SDG¹), koji se reflektuju na najveći broj važećih krovnih i sektorskih dokumenata u Crnoj Gori. Kada je u pitanju djelovanje Crne Gore na vanjskopolitičkom planu, posebno su u pogledu snaženja naše pozicije uzeti u razmatranje ciljevi 5 (rodna ravnopravnost), 8 (dostojanstven rad i ekonomski rast), 9 (industrija, inovacije i infrastruktura), 10 (smanjenje nejednakosti), 13 (klimatska akcija), 14 (život pod vodom), 15 (život na kopnu), 16 (mir, pravda i snažne institucije) i 17 (partnerstvo za ciljeve). Definisana lista indikatora omogućava praćenje uspjeha ostvarivanja SDG, koji su inkorporirani u nacionalni strateški okvir kroz NSOR do 2030. Strategija vanjske politike sinhronizovana je u svim njenim elementima sa **Okvirom saradnje Ujedinjenih nacija za održivi razvoj 2023-2027**, koji kroz svoje strateške prioritete ukazuje na*

¹ Sustainable Development Goals – Ciljevi održivog razvoja

povezanost ciljeva održivog razvoja sa pregovaračkim poglavljima u procesu pristupanja EU, a posebna pažnja je posvećena i strateškom opredjeljenju prepoznatom ovim dokumentom koje se odnosi na inkluzivan ekonomski razvoj i zaštitu životne sredine.

*Za djelovanje Crne Gore na vanjskopolitičkom planu od posebne važnosti za naredni period jeste i **Pakt za budućnost Ujedinjenih nacija**, koji je kreiran s ciljem unaprijeđenja efikasnosti i inkluzivnosti međunarodnog sistema, prilagođenom izazovima 21. vijeka. Pakt nadopunjuje SDG, a obuhvata sljedeće tematske oblasti koje su kroz strateške i operativne ciljeve obuhvaćeni Strategijom vanjske politike: održivi razvoj i finansiranje razvoja; međunarodni mir i bezbjednost; nauka, tehnologija i inovacije i digitalna saradnja; mladi i buduće generacije; i transformacija globalnog upravljanja.*

*Članstvo Crne Gore u Evropskoj uniji nije samo vanjskopolitički, već društveni prioritet. Imajući to u vidu, **Crna Gora se usklađuje sa ZBVP** i utvrđenim strateškim pravcima vanjske politike koje definišu institucije Evropske unije. U obzir su, prilikom koncipiranja Strategije vanjske politike uzeti, između ostalog **EU strateška agenda 2024-2029 Evropskog savjeta** (u dijelu ciljeva: Slobodna i demokratska Evropa; Snažna i bezbjedna Evropa; Prosperitetna i konkurentna Evropa) i **Sedam prioriteta Evropske komisije 2024-2029** (u sklopu prioriteta: Nova era evropske bezbjednosti i odbrane; i Globalna Evropa – korišćenje snage i partnerstava).*

*S obzirom na to da je Crna Gora kredibilna članica NATO, posvećena ciljevima kolektivne odbrane i bezbjednosti definisanim članom 5 Vašingtonskog sporazuma, prilikom koncipiranja Strategije vanjske politike u obzir je uzet **Strateški koncept NATO** usvojen od strane šefova država i vlada članica Alijanse na Samitu u Madridu, 29. juna 2022. godine. Strateški koncept Alijanse ustanovio je tri osnovna zadatka NATO za narednu deceniju, i to: odvracanje i odbranu; prevenciju i upravljanje krizama; i kooperativnu bezbjednost. Dodatno, dokument koji će opredijeliti političko-bezbjednosne aktivnosti i pravce djelovanja Alijanse predstavlja i **Deklaracija usvojena na Samitu u Hagu**, 25. juna 2025. Deklaracijom se potvrđuje posvećenost članu 5 Vašingtonskog sporazuma, s ciljem odbrane Alijanse, odnosno zaštite slobode i demokratije sjevernoatlantskog prostora. Deklaracijom je utvrđena i posvećenost saveznica da investiraju 5% BDP na godišnjem nivou za potrebe odbrane i bezbjednosti do 2035. godine, od čega bi 3,5 % BDP-a bilo opredijeljeno za temeljna vojna ulaganja, a 1,5 % za druga područja povezana s odbranom i bezbjednošću, poput kritične infrastrukture, industrije, civilne pripremljenosti i otpornosti, inovacijama.*

*Crna Gora je aktivan učesnik više od 30 regionalnih organizacija i inicijativa. U tom smislu, kao poseban dokument izdvaja se **Strategija jugoistočne Evrope 2030** Procesa saradnje u jugoistočnoj Evropi (SEECP) i Savjeta za regionalnu saradnju (RCC), usvojenu s ciljem snaženja dobrosusjedskih odnosa i transformacije regiona u prostor prosperiteta, mira, bezbjednosti i saradnje. To se teži ostvariti kroz tri dimenzije ove strategije, koje se odnose na: 1) prosperitet; 2) ljude; i 3) mir i partnerstva na prostoru jugoistočne Evrope. Od dokumenata koji su usvojeni na regionalnom planu, a koji su katalizatori, korespondiraju sa obavezama Crne Gore na evropskom putu i sinhronizovani su sa ciljevima i aktivnostima definisanim Strategijom vanjske politike, izdvajaju se i **Zelena agenda za Zapadni Balkan** i **Deklaracija o uspostavljanju Zajedničkog regionalnog tržišta** za period 2025-2028.*

Nacionalna strategija održivog razvoja (NSOR) do 2030. godine predstavlja krovnu, horizontalnu razvojnu strategiju Crne Gore, koja se ne odnosi samo na životnu sredinu i ekonomiju, već i na ljudske resurse i društveni kapital, koji treba da omoguće prosperitetan razvoj. Zadatak Strategije vanjske politike u kontekstu vertikalne usklađenosti sa Nacionalnom strategijom održivog razvoja do 2030. jeste internacionalizacija segmenata održivog razvoja, konkretno kroz djelimičnu razradu tema NSOR (Unaprjeđenje stanja ljudskih resursa; Uvođenje zelene ekonomije; Upravljanje za održivi razvoj; Finansiranje održivog razvoja). Segment vanjske politike koji je obuhvaćen NSOR, a koji se posebno razrađuje Strategijom vanjske politike jeste međunarodna razvojna saradnja. NSOR daje opšti okvir djelovanja u ovoj oblasti i opredjeljujuće indikatore, dok je ova vrsta međunarodne saradnje detaljnije razrađena kroz ZVBP, sa kojom su u saglasju strateški i operativni ciljevi, te indikatori predviđeni Strategijom vanjske politike.

Srednjoročnim programom rada Vlade Crne Gore 2024-2027 je u sklopu prvog prioriteta - Crna Gora je država vladavine prava i kredibilna članica EU i NATO, prvi cilj posvećen vanjskoj politici - Dio Evrope, otvoreni ka svijetu. Ovim dokumentom prepoznata su četiri ključna vanjskopolitička prioriteta Crne Gore (punopravno članstvo Crne Gore u Evropskoj uniji; aktivno i kredibilno članstvo u NATO-u; unaprijeđenje dobrosusjedskih odnosa i jačanje uloge Crne Gore u multilateralnim organizacijama), čija je razrada, kroz opredjeljujuće tematske cjeline, ključni aspekt Strategije vanjske politike.

Fiskalna strategija Crne Gore 2024-2027, u okviru mjera u oblasti bilateralne i multilateralne saradnje, posvećuje pažnju jačanju mreže diplomatsko-konzularnih predstavništava, kroz otvaranje osam novih diplomatsko-konzularnih predstavništava, sa procijenjenim fiskalnim efektom realizacije ove mjere na nivou 0,49 mil. eura godišnje, odnosno 2,67 mil. eura na srednjem roku, a što je jedan od aspekata Strategije vanjske politike.

Reformska agenda Crne Gore 2024-2027 za Instrument EU za reforme i rast obuhvata četiri oblasti politike, a u okviru četvrte oblasti - Temeljna prava/Vladavina prava, sektor 4.6, za koji je predviđena posebna reforma jeste vizna politika. Imajući u vidu da je vizna jedan od segmenata vanjske politike Crne Gore, te da se s posebnom pažnjom tretira u procesu pristupanja naše države Evropskoj uniji, to se ovom oblašću bavi i Strategija vanjske politike, u konkretnom kroz indikator kojim se mjeri stepen usklađenosti vizne politike Crne Gore sa viznom politikom Evropske unije.

Smjernicama makroekonomske i fiskalne politike CG 2023-2026 predviđeno je da se, u okviru Glavnog programa – Politički sistem i upravljanje, a u skladu sa zahtjevima iz pregovaračkog procesa sa EU (poglavlje 30 - Vanjski odnosi), sprovodi posebna aktivnost koja je posvećena međunarodnoj razvojnoj saradnji i humanitarnoj pomoći.

Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2026-2027 predstavlja jedan od najvažnijih strateških dokumenata u procesu pristupanja koji obuhvata plan ispunjenja završnih mjerila u otvorenim poglavljima i usklađivanje s pravnom tekovinom po svim pregovaračkim poglavljima. U okviru klastera 6 - Vanjski odnosi, koji obuhvata pregovaračka poglavlja 30 - Vanjski odnosi i 31 - Vanjska, bezbjednosna i odbrambena politika, pored plana prenošenja konkretnih propisa Unije, u narativnom dijelu, ističe da Crna Gora ostaje posvećena jačanju administrativnih kapaciteta u okviru poglavlja 30, kao jednog od ključnih izazova u ovom poglavlju (oko 1/4 od ukupne pravne tekovine EU potpada pod ovo poglavlje), a posebno za učešće u razvojnoj saradnji i humanitarnoj pomoći namijenjenim zemljama u razvoju i najmanje razvijenim zemljama, što je posebno prepoznato Strategijom vanjske politike i Programom međunarodne razvojne saradnje i

humanitarne pomoći za period 2026-2028 kao instrumentom za operacionalizaciju ovog opredjeljenja. S druge strane, Strategija vanjske politike posebno uzima u obzir potpuno (100%) usklađenost sa ZVBP, a što se konstatuje i u Programu pristupanja, u sklopu poglavlja 31.

*Međunarodna komponenta **Strategije odbrane Crne Gore**, koja je obuhvaćena u okviru strateških prioriteta „Doprinos razvoju sposobnosti i kapaciteta Alijanse“, „Očuvanje mira i bezbjednosti u regionu i svijetu“, „Razvoj otpornosti, civilne spremnosti i sposobnosti za krizno upravljanje“ ima svoje ishodište i u Strategiji vanjske politike, kroz strateško opredjeljenje da je Crna Gora kredibilna NATO članica, faktor mira i stabilnosti.*

*Drugi strateški cilj **Strategije nacionalne bezbjednosti Crne Gore** - Prevencija i suzbijanje izazova i prijetnji koji mogu uticati na bezbjednost Crne Gore i njenih saveznika, u jednom dijelu obuhvaćena je i Strategijom vanjske politike, imajući u vidu ulogu Crne Gore kao kredibilne NATO članice, faktor mira i stabilnosti, te istaknute potrebe za jačanjem otpornosti na bezbjednosne izazove (operativni cilj).*

Horizontalna usklađenost

Kada je u pitanju usklađenost Strategije vanjske politike sa važećim sektorskim strategijama, u obzir je uzet širok spektar dokumenata koji oblikuju druge javne politike na državnom nivou. Budući da većina ovih javnih politika i sektorskih strategija ima svoju međunarodnu komponentu, posebno se vodilo računa o neophodnosti da se ciljevima i aktivnostima Strategije vanjske politike ne definišu prethodno uspostavljene obaveze u drugim javnim politikama na horizontalnoj ravni.

*U ovom segmentu, posebno se izdvajaju: **Strategija informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2023-2026; Strategija reforme javne uprave 2022-2026; Strategija sajber bezbjednosti 2022-2026; Strategija integrisanog upravljanja granicom 2025-2028; Strategija za interkulturalizam i društvenu koheziju 2025-2028; Strategija saradnje sa dijasporom-iseljenicima 2026-2030; Nacionalna strategija cirkularne tranzicije do 2030; Strategija razvoja nacionalnog brenda 2022-2026; Strategija razvoja turizma 2022-2025; Strategija digitalne transformacije 2022-2026.** Više informacija u Prilogu.*

Orodnjenost strateškog dokumenta

Posebna pažnja posvećena je orodnjavanju strateškog dokumenta, kako sa aspekta procesa, vodeći računa o balansu lica u radnim tijelima, tako i u pogledu sagledavanja rodne dimenzije predložene vanjske politike. Sa aspekta procesa, sastav radne grupe koja je koordinirala procesom imala je zastupljenost žena i muškaraca na jednakom nivou (od osam članova, četiri su bile žene), dok je zastupljenost žena u međuresornoj Radnoj grupi bila 63% žena i 37% muškaraca.

U cilju punog integrisanja rodne perspektive u sadržaj Strategije vanjske politike, u saradnji sa UNDP, pripremljene su dvije studije koje daju analizu postojećeg sistema, politika i praksi uz set preporuka za integrisanje rodni pitanja kako u dijelu unaprijeđenja rada diplomatske službe, tako i u strateško usmjeravanje vanjske politike Crne Gore. Korišćeni su i rezultati analize UNDP o percepcijama o rodnoj ravnopravnosti u službi vanjskih poslova, koja je dio šire analize rađene na nivou cjelokupne javne uprave u Crnoj Gori. Rezultati studija i preporuka integrisani su u dijelu analize stanja, strateških ciljeva i indikatora i reflektovani u akcionom planu.

Organizaciona kultura

Organizaciona kultura je svojevrstni „nevidljivi sistem“ koji usmjerava ponašanje pojedinaca i timova, utiče na kvalitet rada i određuje kako organizacija funkcioniše u praksi.

ORGANIZACIONA KULTURA U FUNKCIJI VANJSKE POLITIKE

Organizaciona kultura predstavlja skup vrijednosti, uvjerenja, normi i obrazaca ponašanja koji oblikuju način na koji zaposleni rade, komuniciraju i donose odluke. Kao svojevrsni „nevidljivi sistem“, usmjerava ponašanje pojedinaca i timova, utiče na kvalitet rada i određuje kako institucija funkcionira u praksi. Organizaciona kultura ne nastaje spontano, već se dugoročno i svjesno gradi i njeguje kroz svakodnevno djelovanje, uspostavljena očekivanja i zajedničko razumijevanje svrhe postojanja institucije.

U službi vanjskih poslova, izgradnja snažne, stabilne i na vrijednostima utemeljene organizacione kulture ima poseban značaj. Ona direktno utiče na ponašanje zaposlenih, kvalitet donošenja odluka i ukupnu uspješnost sprovođenja vanjske politike. Jasno razumijevanje svrhe institucije, njenog dugoročnog pravca i vrijednosti kojima se rukovodi presudno utiče na stepen profesionalnog integriteta i odgovornosti u međunarodnoj areni. Jasno definisana i njegovana organizaciona kultura doprinosi stabilnosti i otpornosti službe vanjskih poslova, čak i u uslovima promjena, kriza i spoljašnjih izazova. Istovremeno, kad je nedvosmisleno utvrđena, jača prepoznatljivost službe, kredibilitet države i povjerenje međunarodnih partnera, te povećava ukupnu efikasnost u ostvarivanju vanjskopolitičkih ciljeva.

U kontekstu strategije vanjske politike, čak i najkvalitetnije osmišljena strategija ne može biti uspješno sprovedena ukoliko je kultura organizacije ne podržava. Zato su kontinuirana izgradnja i njegovanje profesionalne i vrijednostima vođene organizacione kulture od ključnog značaja za uspješno sprovođenje svake strategije, a posebno strategije vanjske politike, koja zahtijeva visok nivo jedinstva, posvećenosti i jasnu viziju budućnosti.

Imajući u vidu navedeni značaj organizacione kulture, paralelno sa procesom strateškog planiranja sproveden je i sveobuhvatan proces definisanja misije, vizije i vrijednosti službe vanjskih poslova. Kroz radionice, fokusne grupe i strukturirane upitnike, zaposleni u službi vanjskih poslova su imali priliku da aktivno učestvuju u sagledavanju postojeće organizacione kulture, ali i da artikulišu željene promjene. Na osnovu stavova zaposlenih u službi vanjskih poslova, kao i vrijednosti duboko ukorijenjenih u društveni identitet Crne Gore te poštovanja evropskih vrijednosti, definisane su usaglašene izjave koje treba da služe kao kompas za dalji razvoj službe vanjskih poslova.

Kao rezultat tog procesa, organizaciona kultura službe vanjskih poslova utemeljena je na tri međusobno povezana elementa: misiji, viziji i vrijednostima.

Misija definiše svrhu postojanja institucije, za koga ona radi, koji su njeni osnovni zadaci i kakav doprinos želi da ostvari. **Vizija** ukazuje na dugoročni pravac djelovanja. **Vrijednosti**, kao treći stub, određuju način na koji se misija i vizija ostvaruju u svakodnevnom radu – kroz konkretna ponašanja, međuljudske odnose i donošenje odluka.

Zajedno, ovi elementi imaju za cilj da povežu zaposlene, jačaju osjećaj pripadnosti i usmjeravaju djelovanje službe vanjskih poslova ka zajedničkim ciljevima.

MISIJA

Zastupamo interese Crne Gore u međunarodnim odnosima, doprinoseći bezbjednosti, prosperitetu i ugledu.

VIZIJA

Za Crnu Goru. Dio Evrope, otvoreni ka svijetu.

VRIJEDNOSTI

Sloboda.

Sloboda je temelj identiteta Crne Gore - obaveza da odgovorno promišljamo, odlučujemo i stvaramo za suverenu i nezavisnu Crnu Goru.

Znanje.

Znanje je osnov profesionalne diplomatske službe i ključ za kompetentno i proaktivno zastupanje interesa Crne Gore u svijetu.

Čast.

Čast je duboko utkana u crnogorsko društveno biće – osjećaj ponosa i odanosti u predstavljanju Crne Gore i obaveza da odnose sa drugima gradimo na integritetu, povjerenju i poštovanju.

Pravda.

Pravda je stub povjerenja i pravičnosti, dosljedno poštovanje prava i međunarodnog poretka zasnovanog na pravilima.

Sloga.

Sloga je snaga koja omogućava ostvarivanje ciljeva koji nadilaze pojedinačne interese i spremnost da, ujedinjeni u različitosti, zastupamo interese Crne Gore.

Analiza stanja

Uspješnost vanjskopolitičkog djelovanja Crne Gore zavisiće umnogome od sposobnosti kvalitetne prognoze trendova i upravljanja promjenama na način koji jača međunarodni položaj države.

ANALIZA STANJA

Prilikom izrade analize stanja, rukovodeći se principima transparentnosti i saradnje, sprovedene su široke konsultacije sa zainteresovanim stranama, kako internim tako i eksternim, radi boljeg razumijevanja trenutnog stanja, šansi i izazova, te ciljeva vanjske politike. Razmatrani su i međunarodni trendovi koji oblikuju globalne odnose i utiču na položaj Crne Gore, uz primjenu elemenata strateškog predviđanja, kako bi se anticipirali i mogući budući scenariji.

Zainteresovane strane

Analiza zainteresovanih strana sprovedena je s ciljem identifikovanja ključnih aktera koje je bilo potrebno uključiti u proces izrade strateškog dokumenta, kao i radi razumijevanja njihovih percepcija trenutnog stanja, šansi i izazova, te prioriteta u oblasti vanjske politike. Zainteresovane strane podijeljene su na interne i eksterne, u zavisnosti od njihove institucionalne uloge i stepena formalne uključenosti u proces.

Interne zainteresovane strane obuhvatale su aktere unutar sistema državne uprave koji imaju direktne nadležnosti i odgovornosti u kreiranju i sprovođenju vanjske politike. Tu su prije svih prepoznati zaposleni u službi vanjskih poslova, ali i zaposleni u drugim organima državne uprave, kao i predstavnici drugih relevantnih subjekata, poput Privredne komore Crne Gore, Agencije za investicije i Zajednice opština Crne Gore. Interne zainteresovane strane bile su uključene u sve faze procesa planiranja, počev od sagledavanja trenutnog stanja vanjske politike, prepoznatih izazova i uočenih prilika za unaprijeđenje međunarodnog položaja države, preko razumijevanja uloge službe vanjskih poslova, do definisanja strateških i operativnih ciljeva, sa pripadajućim indikatorima i aktivnostima neophodnim za njihovu realizaciju.

Eksterne zainteresovane strane obuhvatile su aktere izvan sistema državne uprave koji posjeduju relevantna znanja, iskustva i ekspertizu u oblasti vanjske politike, ali nijesu institucionalno uključeni u proces planiranja. Imajući u vidu da nije bilo odziva na Javni poziv za konsultovanje zainteresovane javnosti u početnoj fazi procesa, kao ni na Javni poziv za uključivanje predstavnika nevladinih organizacija u rad međuresorne radne grupe, organizovane su ciljane konsultacije sa stručnom javnošću. Ove konsultacije obuhvatile su, između ostalog, bivše rukovodioce službe vanjskih poslova, predstavnike nevladinih organizacija, akademske i privredne zajednice. Uključivanje ovih aktera bilo je važno radi sticanja uvida u njihovo viđenje trenutnog stanja vanjske politike, kao i identifikovanja alternativnih perspektiva, dugoročnih šansi i potencijalnih rizika. Poseban akcenat stavljen je na ekspertsko znanje, analize, istraživanja i stečena iskustva.

Uključivanje zainteresovanih strana omogućilo je sagledavanje različitih perspektiva o vanjskoj politici, pri čemu su interni akteri imali veći stepen institucionalnog uvida, dok su eksterne zainteresovane strane doprinijele širem i kritičkom pogledu. Kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih metoda, kao i uporednih iskustava, stvorena je osnova za bolje razumijevanje trenutnog stanja, te za prepoznavanje ključnih šansi i izazova koji su razmatrani u daljem toku izrade predloga Strategije vanjske politike.

Analiza PESTLE

PESTLE analiza obuhvatila je razmatranje političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih i ekoloških trendova koji utiču na vanjsku politiku, te kombinovanjem sa elementima strateškog predviđanja anticipirala moguće scenarije koji će dominantno uticati na međunarodno okruženje.

P (*Political/Politički*). Savremeni međunarodni odnosi karakterišu se sve izraženijim redefinisanjem pravila na kojima se zasniva poredak utemeljen nakon II svjetskog rata, nazadovanjem demokratije, uz slabljenje uloge poslijeratnih međunarodnih institucija i mehanizama kolektivnog odlučivanja, što nameće potrebu prilagođavanja novim geopolitičkim realnostima. Pojava i jačanje populističkih pokreta i autoritarizma u brojnim državama dovode do porasta izolacionizma, smanjenja podrške međunarodnoj saradnji i distanciranju od univerzalnih vrijednosti demokratije i vladavine prava i ljudskih prava, naročito onih koji se tiču žena i ranjivih grupa, uključujući djecu, pripadnike LGBTIQ+, romske populacije i druge. Pad kvaliteta globalnog liderstva dodatno usložnjava međunarodni kontekst, dok kriza multilateralizma ozbiljno utiče na efikasnost i legitimitet međunarodnih organizacija.

E (*Economical/Ekonomski*). Globalna ekonomska kretanja sve više odražavaju tendenciju protekcionizma, trgovinskih tenzija i odustajanja od osnovnih načela liberalne misli na kojima su počivali dosadašnji oblici globalizacije. Trgovinski sporovi i fragmentacija tržišta usporavaju međunarodnu ekonomsku saradnju i smanjuju investicionu predvidljivost posebno za otvorene ekonomije. Kriza multilateralnih ekonomskih i finansijskih institucija dodatno ograničava dostupnost razvojne podrške i podsticajnih kreditnih linija. Ovo generiše i pritiske na pozitivne politike u dijelu ekonomskog osnaživanja žena i ranjivih grupa.

S (*Social/Socijalni*). Negativna demografska kretanja, uključujući starenje stanovništva i odliv kvalifikovane radne snage, značajno utiču na održivost nacionalnih sistema i dugoročne razvojne planove. Istovremeno, povećani migracioni pritisci, izazvani kombinacijom oružanih sukoba i ekonomske nejednakosti, postaju trajni izazov u međunarodnim odnosima. Na širu društvenu koheziju negativno utiče više faktora koji predstavljaju trend na međunarodnom nivou. Rastuće socio-ekonomske nejednakosti, sve osjetniji politički pritisci na nezavisnost pravosudnih instanci, ograničenja medijskih sloboda i sužavanje prostora za rad organizacija civilnog društva, podrivaju povjerenje građana u institucije i demokratske procese i doprinosi isključenosti značajnog postotka društva, naročito mladih, iz javnog prostora. Svi ovi procesi imaju direktne i indirektno posljedice po sigurnost i stabilnost unutrašnjeg društvenog tkiva, i postavljaju vanjskoj politici imperativ redefinisanja politika u skladu sa novim realnostima i globalnim zahtjevima.

T (*Technological/Tehnološki*). Brzi napredak tehnologije, posebno u oblasti vještačke inteligencije, digitalizacije i automatizacije, transformiše međunarodne odnose i zahtijeva reviziju tradicionalnih pristupa diplomatiji i bezbjednosti. Savremeni oblici hibridnog ratovanja, uključujući sajber napade i dezinformacije, predstavljaju značajnu prijetnju nacionalnoj sigurnosti, demokratskim procesima i institucijama, uključujući izbore.

L (*Legal/Pravni*). Povreda međunarodnog prava u različitim sferama postaje sve prisutnije, uz izraženu tendenciju selektivne primjene i političkog uslovljavanja. Nepoštovanje međunarodnih ugovora i nekažnjivost dodatno podriva pravnu sigurnost i međunarodni poredak zasnovan na pravilima. Ovakvi procesi direktno utiču na poziciju i mogućnosti država da efikasno ostvaruju

svoje interese u okviru međunarodnog pravnog sistema, te naglašavaju potrebu za principijelnim i koherentnim vanjskopoličkim djelovanjem.

E (Ecological/Ekološki). Klimatske promjene sve izraženije utiču na međunarodnu bezbjednost, ekonomsku stabilnost i migracije, sa disproporcionalno većim uticajem na ranjiva područja i grupe, uključujući žene. U mnogim državama, primjetno je slabljenje političke posvećenosti klimatskoj agendi, što ozbiljno usporava globalne napore za upravljanje klimatskim promjenama. Ovakvi procesi sve više oblikuju međunarodne odnose, jer pitanja energetske tranzicije, pristupa resursima i klimatskih migracija su važni elementi vanjske politike.

Analiza SWOT

Na osnovu sveobuhvatnih razmatranja, uključivanjem zainteresovanih strana, te anticipiranjem trendova koji mogu uticati na vanjsku politiku, izvršena je **prioritizacija**, koja je uzela u obzir i dostupna sredstva i resurse. Identifikovane su ključne snage vanjske politike Crne Gore, odnosno oblasti u kojima postoji prostor za dodatno unaprjeđenje, prilike koje nudi međunarodno okruženje te izazovi koji mogu uticati na djelovanje u narednom periodu.

S (Strengths/Snaga). Vanjska politika Crne Gore počiva na jasno definisanim prioritetima, što omogućava usmjereno djelovanje na međunarodnoj sceni. Članstvo u NATO-u pozicionira državu kao pouzdanog i odgovornog saveznika koji aktivno doprinosi kolektivnoj bezbjednosti i stabilnosti regiona Zapadnog Balkana. Istovremeno, Crna Gora je u potpunosti usklađena sa ZVBP, a njen kredibilitet potvrđuje i spremnost da preuzme obaveze budućeg članstva i doprinese zajedničkim ciljevima. Aktivno učešće u multilateralnim organizacijama i posvećenost zalaganju za ljudska prava i održivi razvoj dodatno jačaju međunarodni ugled države.

W (Weaknesses/Slabosti). Iako vanjska politika Crne Gore ostvaruje vidljive rezultate, postoji prostor za dodatno institucionalno, strateško i operativno usklađivanje. Sveobuhvatniji strateški pristup i snažnija međuinstitucionalna koordinacija, obezbijedili bi bolji fokus u oblikovanju i ostvarivanju vanjskopoličkih ciljeva i povećan stepen odgovornosti. Jačanje koordinacije među nadležnim institucijama doprinijelo bi usklađenijem nastupu i većoj konzistentnosti poruka koje Crna Gora upućuje međunarodnim partnerima. Postoje mogućnosti za šire geografsko pozicioniranje, posebno prema regionima izvan evroatlantskog i evropskog prostora, gdje bi aktivnije diplomatsko prisustvo kao i ojačan angažman kroz multilateralne kanale aktivne u predmetnim regionima moglo otvoriti novi prostor za političku, ekonomsku i kulturnu saradnju.

O (Opportunities/Šanse). Izmijenjeni globalni kontekst povećava prostor za aktivniji doprinos unutar multilateralnih okvira, ali i prostor za jačanje bilateralne saradnje. Razvoj ekonomskih politika otvara nove mogućnosti za osnaživanje partnerstava, kako u ekonomiji tako i u oblastima bezbjednosne saradnje, uključujući i borbu protiv kriminala i ilegalnih migracija. Dodatno, ubrzani tehnološki razvoj predstavlja šansu za pozicioniranje na globalnoj sceni. Vraćanje fokusa Evropske unije na politiku proširenja, stvara povoljan ambijent za ubrzanje evropske integracije Crne Gore i njeno snažnije međunarodno pozicioniranje kao članice EU.

T (Threats/Izazovi). Regionalne nestabilnosti i intenzivne geopolitičke tenzije i previranja stvaraju neizvjesnost koja može imati uticaj na vanjskopoličko djelovanje Crne Gore. Širenje populističkih i polarizujućih političkih trendova u Evropi i svijetu predstavlja prijetnju stabilnosti demokratskih procesa i već uspostavljenim vrijednostima međunarodnog poretka zasnovanog na

pravilima. Konsekventno tome, evidentno je slabljenje multilateralnih mehanizama saradnje i poštovanja međunarodnog prava, što utiče na globalnu predvidljivost i međunarodni poredak zasnovan na pravilima.

U uslovima nepovoljnih globalnih kretanja, uspješnost vanjskopolitičkog djelovanja Crne Gore zavisice umnogome od sposobnosti kvalitetne projekcije i prognoze trendova, upravljanja promjenama, prilagođavanja i jačanja otpornosti.

Rukovodeći se nalazima iz analize stanja i detaljnijim sagledavanjem određenih segmenata, a oslanjajući se na postignute uspjehe i rezultate dosadašnjeg rada, definisani su ključni pravci djelovanja za naredni četvorogodišnji period, uz dalju nadgradnju onoga što je dalo rezultate, odnosno oblasti u kojima postoji prostor za dalji napredak.

#1

28. članica EU

Crna Gora ispunjava kriterijume iz pregovaračkog procesa, dosljedno sprovodi politike EU i primjenjuje evropske standarde u svakodnevnom funkcionisanju sistema, kao članica EU pružiće dodatnu vrijednost u oblikovanju i sprovođenju evropskih politika.

Strateški cilj 1: Crna Gora članica Evropske unije

Nakon obnove nezavisnosti 2006. godine, Crna Gora je kao jedno od svojih ključnih ustavnih opredjeljenja definisala integraciju u EU, te sljedstveno tome i jedan od ključnih vanjskopolitičkih prioriteta. Crna Gora je status kandidata stekla 2010. godine, a dvije godine kasnije započela pregovore o pristupanju.

Evropska integracija predstavlja jedan od najvažnijih kohezivnih faktora crnogorskog društva. Tome svjedoči stabilno visoka podrška javnog mnjenja budućem članstvu, što prati i visok stepen odgovornosti prema građanima za uspješno okončanje integracionog procesa.

Crna Gora se nalazi u završnoj fazi integracije u EU, što zahtijeva punu posvećenost, koordinaciju i ubrzane reforme. Reforme su suština procesa, ali i garancija dugoročne stabilnosti i razvoja. Crna Gora ispunjava kriterijume za zatvaranje pregovora u okviru procesa pristupanja EU, ali i nastavlja dosljedno sprovođenje politika usklađenih sa standardima EU u svakodnevnom funkcionisanju sistema, te kao članica EU pružice dodatnu vrijednost u oblikovanju i sprovođenju evropskih politika.

Reforme su ključ za završetak pristupnog procesa, ali i za dugoročno pozicioniranje Crne Gore u međunarodnim odnosima. Članstvo u EU će, osim stvaranja preduslova za ostvarivanje daljeg razvoja Crne Gore, predstavljati i efikasan instrument dalje regionalne transformacije i osiguranje održivog mira, bezbjednosti i povjerenja.

Crna Gora će nastaviti da promovise politiku proširenja, dajući primjer ostalim aspirantima i kandidatima, koji u globalnom odnosu snaga mogu dati vrijedan doprinos ujedinjenoj Evropi.

1.1. Spremnost za članstvo u Evropskoj uniji

Snažan podsticaj evropskom putu predstavljalo je dobijanje pozitivnog IBAR-a (2024)², koji je označio prekretnicu u pregovaračkom procesu. Posvećenost reformama dala je mjerljive rezultate, što potvrđuje i Izvještaj Evropske komisije za 2025. godinu u kojem je konstatovano da je Crna Gora zadržala poziciju najnaprednijeg kandidata za članstvo u EU, sa visokim stepenom usklađenosti zakonodavstva i progresom u brojnim oblastima, a uz jasno prepoznate i definisane mogućnosti i prioritete za dalji napredak. Sa više od trećine privremeno zatvorenih pregovaračkih poglavlja, Crna Gora nastavlja sprovođenje reformske agende sa ciljem obezbjeđivanja pravne, tehničke i političke spremnosti za punopravno članstvo.

Reformska posvećenost doprinosi jačanju kredibiliteta Crne Gore i produbljuje bilateralnu saradnju sa državama članicama EU. Politički dijalog sa državama članicama ključan je za uspješan završetak pregovora i pored tema koje su vezane za ispunjavanje kriterijuma iz integracionog procesa, potrebno je obuhvatiti teme od zajedničkog interesa za sve države članice EU, kao i one teme koje doprinose jačanju saradnje i boljem razumijevanju zajedničkih interesa Crne Gore i pojedinačnih država članica. Politički dijalog trebalo bi da doprinese boljem razumijevanju reformskih rezultata ostvarenih u okviru pregovaračkog procesa, osnaživanju

² U skladu sa novom metodologijom pregovora sa EU, pozitivan Izvještaj o ispunjenosti privremenih mjerila za pregovaračka poglavlja 23 i 24 je uslov za zatvaranje svih ostalih pregovaračkih poglavlja.

bilateralne saradnje sa državama članicama i afirmisanju Crne Gore kao države koja doprinosi zajedničkim evropskim prioritetima.

Posvećenost sprovođenju reformi doprinosi jačanju kredibiliteta Crne Gore i širi prostor za ostvarivanje bilateralne saradnje sa državama članicama EU. U tom smislu, intenzivirani politički dijalog sa državama članicama ključan je za uspješan završetak pregovora, a pored tema koje su vezane za ispunjavanje kriterijuma iz pregovaračkog procesa, uključuje i teme od zajedničkog interesa za sve države članice EU, kao i one teme koje doprinose jačanju saradnje i dubljem razumijevanju zajedničkih interesa Crne Gore i pojedinačnih država članica. Politički dijalog trebalo bi da doprinese boljem razumijevanju reformskih rezultata ostvarenih u okviru pregovaračkog procesa, osnaživanju bilateralne saradnje sa državama članicama i afirmisanju Crne Gore kao države koja doprinosi zajedničkim evropskim prioritetima.

Strateška i ciljano usmjerena komunikacija kako prema političkim akterima EU, tako i prema javnosti u državama članicama, ali i prema domaćoj javnosti, predstavlja jedan od ključnih alata za uspješno okončanje i očuvanje kredibiliteta procesa. Prema posljednjim istraživanjima stavova građana EU prema proširenju³ članstvo Crne Gore u EU podržava više od polovine građana EU, uz određena odstupanja u podršci od članice do članice. Ovi podaci jasno ukazuju na to da stanovnici Evropske unije prepoznaju Crnu Goru kao buduću članicu, ali i ostavljaju prostor za dodatno djelovanje.

Komunikaciona strategija za informisanje javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji i koordinisani politički dijalog posebno će dobiti na važnosti kako se bude privodio kraju proces pregovora o članstvu, a naročito u kontekstu ratifikacije Ugovora o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji od strane zakonodavnih tijela država članica EU.

Operativni cilj 1.1.		Spremnost za članstvo u Evropskoj uniji				
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029	
Broj privremeno zatvorenih pregovaračkih poglavlja Izvor: Izvještaj Evropske komisije	12	33				
Podrška javnog mnjenja u državama članicama EU o članstvu Crne Gore Izvor: EuroBarometar	51%	≥51%	≥51%	≥51%	≥51%	
Procenat država članica EU koje su ratifikovale Ugovor o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji Izvor: Odluke nacionalnih parlamenata država članica EU			≥50%	100%	100%	

³ *Attitudes towards EU Enlargement and Perceptions towards the European Union – Special EuroBarometar and Perception Surveys*

1.2. Dosljedno sprovođenje politika Evropske unije

Paralelno sa privremenim zatvaranjem pregovaračkih poglavlja, od presudnog je značaja da Crna Gora na dosljedan način demonstrira punu primjenu usvojenog zakonodavstva Evropske unije u svim oblastima institucionalnog i političkog djelovanja, uz puno razumijevanje da su sprovedene reforme trajna i najznačajnija investicija u jačanje otpornosti Crne Gore i njenog društva.

Crna Gora je u potpunosti usklađena sa ZVBP, čime nedvosmisleno potvrđuje svoju posvećenost bezbjednosti i afirmaciji evropskih vrijednosti, što će nastaviti i u narednom periodu. Crna Gora se politički usaglašava sa svim izjavama i djelovanjima EU, a poseban fokus usmjerava se na dalji razvoj nacionalnih kapaciteta za sprovođenje restriktivnih mjera EU.

Crna Gora djeluje kao pouzdan i odgovoran partner koji doprinosi održivom razvoju i međunarodnoj solidarnosti, što potvrđuje i činjenica da je već uskladila svoje zakonodavstvo u oblasti međunarodne razvojne saradnje i humanitarne pomoći sa pravnom tekovinom EU. Kao država koja je stekla dragocjeno iskustvo u procesu evropske integracije, Crna Gora je već danas prepoznata kao najbolji primjer uspješne integracije i glasan zagovornik politike proširenja, što će u prvim godinama članstva predstavljati prioritetnu politiku na planu snaženja EU. Posebna pažnja biće usmjerena na saradnju sa partnerskim državama⁴, sa ciljem prenosa iskustava iz integracionog procesa, ali i pružanje podrške projektima koji doprinose rodnoj ravnopravnosti.

Puna usklađenost sa standardima EU, dosljedno sprovođenje politika EU i jačanje kapaciteta za aktivno učešće u procesima donošenja odluka predstavljaju osnovu za uspješan prelazak Crne Gore iz statusa kandidata u status punopravne članice EU i kredibilnog partnera u oblikovanju evropske budućnosti.

Operativni cilj 1.2.		Dosljedno sprovođenje politika Evropske unije				
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029	
Procenat usklađenosti sa ZVBP Izvor: Izvještaj Evropske komisije	100%	100%	100%	100%	100%	
Procenat BND koji Crna Gora izdvaja za međunarodnu razvojnu saradnju i međunarodnu humanitarnu pomoć Izvor: Izvještaj MVP	0,019%	≥0,019%	≥0,020%	≥0,020%	≥0,021%	
Broj partnerskih država sa kojima je uspostavljena bilateralna saradnja u oblasti evropske integracije, na godišnjem nivou Izvor: Izvještaj MVP		≥1	≥3	≥4	≥4	

⁴ Partnerske države – kandidati i aspiranti za članstvo u EU.

#2

Bezbjednost

Politika bezbjednosti Crne Gore, utemeljena na članstvu u NATO kao okosnici, sagledava se u širem strateškom okviru kompatibilnom sa bezbjednosnom arhitekturom EU, obuhvata nacionalne kapacitete, regionalnu saradnju i druge mehanizme bezbjednosti i odbrane.

Strateški cilj 2: Crna Gora kredibilna NATO članica, faktor mira i stabilnosti

Politika bezbjednosti Crne Gore, kao složen i višedimenzionalan strateški prioritet, utemeljena na članstvu u NATO kao okosnici, dodatno se sagledava u širem strateškom okviru kompatibilnim sa bezbjednosnom arhitekturom EU, te obuhvata nacionalne kapacitete, regionalnu saradnju, kolektivnu odbranu i druge međunarodne mehanizme bezbjednosti, odbrane i stabilnosti.

Savremeno bezbjednosno okruženje obilježavaju rastuća nestabilnost i neizvjesnost, kompleksni bezbjednosni izazovi i prijetnje, kao i konflikti i krize koji dovode do ozbiljnih kršenja međunarodnog prava. Dodatno, intenzivirano globalno rivalstvo rezultira fregmentacijom i preispitivanjem međunarodnog poretka zasnovanog na pravilima. U tom kontekstu, dovodenje u pitanje međunarodno priznatih granica, kao i teritorijalnog integriteta i suvereniteta država, nameće potrebu za kontinuiranim prilagođavanjem, jačanjem međusobne saradnje i unaprijeđenjem otpornosti.

Hibridne i sajber prijetnje, postale su sastavni dio savremenog bezbjednosnog ambijenta i značajno ugrožavaju otpornost država i društava. Brzi razvoj novih tehnologija istovremeno predstavlja i razvojnu šansu i bezbjednosni izazov, zahtijevajući njihovu efikasnu i odgovornu primjenu u cilju očuvanja stabilnosti, uz puno poštovanje ljudskih prava. Uz klimatske promjene, rast nejednakosti, instrumentalizaciju globalne trgovine, energetske nesigurnost, terorizam i ilegalne migracije, evropska bezbjednost suočava se sa složenim, međusobno povezanim izazovima bez presedana.

Bezbjednost Crne Gore neraskidivo je povezana sa bezbjednošću Zapadnog Balkana i Evrope u cjelini. I pored ostvarenog napretka, region je i dalje opterećen neriješenim pitanjima, institucionalnim slabostima i izazovima u procesu evropskih i evroatlantskih integracija, koje dodatno komplikuje vanjski maligni uticaj. U tom kontekstu, uloga Crne Gore kao aktivnog promotera dijaloga, saradnje i zajedničkih evroatlantskih i evropskih vrijednosti, kako na bilateralnom, tako i na multilateralnom planu, od posebnog je značaja za dugoročnu stabilnost i prosperitet regiona.

Geopolitičke tenzije i složeni bezbjednosni izazovi izvan granica Crne Gore imaju direktan uticaj na nacionalnu bezbjednost. Kao članica NATO, Crna Gora je dio sistema kolektivne odbrane koji predstavlja temelj nacionalne bezbjednosti, a zajedno sa UN, EU, OEBS, kao i regionalnim organizacijama i inicijativama poput RACVIAC, A5 i SEDM, obezbjeđuje snažan okvir za jačanje otpornosti države. Crna Gora će nastaviti da štiti i unaprjeđuje nacionalnu bezbjednost, kao i da aktivno doprinosi regionalnoj i međunarodnoj bezbjednosti kroz jačanje otpornosti na savremene bezbjednosne izazove i dosljedan doprinos sistemu kolektivne odbrane.

2.1. Jačanje otpornosti na bezbjednosne izazove

Jačanje otpornosti države predstavlja jedan od ključnih preduslova za očuvanje nacionalne bezbjednosti i stabilnosti. To je, prije svega, nacionalna odgovornost, ali istovremeno i važna obaveza u okviru sistema kolektivne bezbjednosti. U saradnji sa saveznicama i partnerima, posebno kroz članstvo i partnerske mehanizme NATO i EU, Crna Gora će nastaviti sa sistemskim naporima na jačanju otpornosti i suzbijanju hibridnih i sajber prijetnji. Fokus će biti usmjeren na jačanje kapaciteta, dalji razvoj međuresorne koordinacije te zakonodavnog, normativnog i institucionalnog okvira, kao i na unaprjeđenje sistema zaštite kritične infrastrukture i kriznog

upravljanja, koji su od vitalnog značaja za funkcionisanje društva i države. Posebna pažnja biće posvećena unaprjeđenju strateške komunikacije.

Dijalog sa Evropskom unijom u oblasti odbrane i bezbjednosti predstavlja važan korak ka dosljednom sprovođenju ZBOP i ZVBP, te ka jačanju saradnje i otpornosti na savremene bezbjednosne izazove. Crna Gora će nastaviti aktivno učešće u misijama, operacijama i instrumentima Evropske unije u okviru zajedničke bezbjednosne i odbrambene politike, a posebno polazeći od uloge Crne Gore kao članice NATO, čime potvrđuje svoju spremnost da doprinese očuvanju međunarodnog mira i stabilnosti, i doprinese većoj efikasnosti u odgovoru na savremene bezbjednosne izazove i jačanje sveukupne evropske i transatlantske bezbjednosti.

U oblasti migracione politike, Crna Gora ostaje posvećena daljem jačanju nacionalnih kapaciteta, intenziviranju regionalne i međunarodne saradnje, te efikasnoj razmjeni informacija u cilju suzbijanja nelegalnih migracija. Paralelno s tim, biće nastavljeno usklađivanje vizne politike sa viznom politikom Evropske unije, što predstavlja važan segment procesa evropskih integracija i bezbjednosne kohezije.

Operativni cilj 2.1.		Jačanje otpornosti na bezbjednosne izazove			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Broj novih aktivnosti iniciranih u sklopu saradnje sa međunarodnim tijelima i državama u oblasti hibridne i sajber bezbjednosti, uključujući dezinformacije, na godišnjem nivou Izvor: Godišnji izvještaji o radu MVP, MO, MJU, MUP, MEP		≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3
Stepen usklađenosti vizne politike sa viznom politikom Evropske unije Izvor: Izvještaj Evropske komisije	89%	100%	100%	100%	100%
Broj država Zapadnog Balkana pridruženih Centru za sajber kapacitete Zapadnog Balkana (WB3C) Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP	0	≥ 1	≥ 2	≥ 3	≥ 4

2.2. Doprinos kolektivnoj odbrani, miru i stabilnosti na temeljima međunarodnog prava

Crna Gora je kredibilna članica NATO-a, najnapredniji kandidat za članstvo u EU i čvrsto je opredijeljena vrijednosnom, političkom i bezbjednosnom okviru evroatlantske zajednice. Bezbjednosni izazovi savremenog svijeta zahtijevaju koordinisan i zajednički odgovor, uz centralnu ulogu NATO-a i EU kao ključnih stubova kolektivne bezbjednosti, stabilnosti i zaštite demokratskih vrijednosti. Učvršćivanje pozicije Crne Gore u evroatlantskom bezbjednosnom sistemu zahtijeva proaktivan doprinos kolektivnoj odbrani, kao i regionalnom i međunarodnom miru, stabilnosti i bezbjednosti, utemeljenim na principima međunarodnog prava.

Crna Gora ostaje posvećena kontinuiranom jačanju svojih kapaciteta, prije svega kroz povećanje izdvajanja za odbranu, modernizaciju Vojske Crne Gore i ispunjavanje NATO ciljeva sposobnosti. Nastaviće da aktivno učestvuje u oblikovanju i sprovođenju politika u oblasti bezbjednosti i odbrane, uključujući predsjedavanje regionalnim organizacijama i inicijativama, kao i da unaprjeđuje bilateralnu i multilateralnu saradnju. Učešće Crne Gore u međunarodnim misijama i operacijama ne predstavlja samo obavezu koja proizilazi iz članstva u međunarodnim organizacijama, već i odgovornost i jasan izraz političke volje i strateškog doprinosa očuvanju međunarodnog mira, stabilnosti i solidarnosti. Dodatno, jačanje kapaciteta sagledava se i dijelu koji se odnosi na jačanje otpornost na hibridne i sajber izazove, kao i vanredene situacije.

Crna Gora će nastaviti da bude aktivni promoter Agende UN „Žene, mir i bezbjednost“, te da intenzivira aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje položaja žena i djevojčica u svim procesima koji doprinose očuvanju i promociji mira i bezbjednosti, kako na nacionalnom nivou tako i u okviru svih međunarodnih organizacija.

Istovremeno, Crna Gora će ostati u potpunosti usklađena sa ZVBP, potvrđujući svoju posvećenost zaštiti međunarodnog prava kroz principijelno djelovanje i dobrovoljne doprinose međunarodnim organizacijama i regionalnim inicijativama u oblasti bezbjednosti i odbrane. Na ovaj način, Crna Gora potvrđuje ulogu kredibilne i odgovorne saveznice, posvećene aktivnom doprinosu kolektivnoj odbrani, unaprjeđenju dobrosusjedskih odnosa i očuvanju mira, stabilnosti i zajedničkih evroatlantskih i evropskih vrijednosti, doprinoseći izgradnji stabilnog, bezbjednog i prosperitetnog regiona Zapadnog Balkana i Evrope u cjelini.

Operativni cilj 2.2.		Doprinos kolektivnoj odbrani, miru i stabilnosti na temeljima međunarodnog prava			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Visina izdvajanja za odbranu i modernizaciju Vojske Crne Gore Izvor: Godišnji izvještaj o radu MO	2,05%	2,2%	2,4%	2,6%	2,8%
Broj novih aktivnosti iniciranih u sklopu bilateralne saradnje u oblasti bezbjednosti i odbrane, na godišnjem nivou Izvor: Godišnji izvještaji o radu MVP, MO, MUP		≥3	≥3	≥3	≥3
Broj međunarodnih mirovnih misija, operacija i aktivnosti u kojima učestvuje Crna Gora (ukupan broj žena učesnica) Izvor: Godišnji izvještaj o radu MO i Godišnji izvještaj o radu MUP	10	≥10	≥ 10	≥ 10	≥ 10
	7	≥7	≥7	≥7	≥7

3

Prosperitet

Unaprjeđenje ekonomske saradnje sa inostranstvom kroz koordinisanu i proaktivnu upotrebu instrumenata ekonomske diplomatije, uz puno poštovanje principa vladavine prava, održivog razvoja i zajedničkih evropskih vrijednosti.

Strateški cilj 3: Unaprjeđenje ekonomske saradnje sa inostranstvom na temeljima vladavine prava i održivog razvoja

Crna Gora u kontinuitetu ostvaruje ekonomski i institucionalni napredak, kao stabilna i bezbjedna članica NATO, dodatno se afirmišući kao otvorena i reformski orijentisana ekonomija, zasnovana na principima održivog razvoja i kontinuiranog usklađivanja sa pravnom tekovinom EU. Ovi rezultati predstavljaju čvrst temelj za dalju modernizaciju i jačanje međunarodne konkurentnosti. Istovremeno, prepoznati razvojni izazovi, uključujući strukturu trgovinske razmjene, regionalne razvojne razlike na državnom nivou i potrebu za većom diversifikacijom privrednih aktivnosti, uključujući i u pogledu ekonomskog osnaživanja žena i ranjivih grupa, otvaraju prostor za snažnije, strateški usmjereno i proaktivno djelovanje na međunarodnom planu.

Prema podacima Eurostata iz juna 2025. godine, BDP Crne Gore, izražen prema standardu kupovne moći, iznosio je 54% prosjeka EU. Ovaj pokazatelj jasno ukazuje na značajan razvojni potencijal i mogućnosti za ubrzanje ekonomskog rasta, kroz nastavak reformskih procesa, unaprjeđenje konkurentnosti i dodatno privlačenje kredibilnih održivih stranih direktnih investicija.

Članstvo u EU predstavlja ključni strateški okvir za dugoročno pozicioniranje Crne Gore unutar jedinstvenog evropskog tržišta, uz istovremenu potrebu za razvojem i diversifikacijom ekonomskih odnosa sa partnerima širom svijeta, u skladu sa evropskim standardima. Aktuelno međunarodno okruženje, obilježeno povećanjem geopolitičke nestabilnosti, poremećajima u globalnim lancima snabdijevanja i pojačanom konkurencijom za tržišta i investicije, dodatno naglašava značaj diversifikacije međunarodnih ekonomskih veza i jačanja ekonomske otpornosti.

U tom kontekstu, ekonomska diplomatija predstavlja ključni instrument vanjske politike Crne Gore za internacionalizaciju ekonomije, unaprjeđenje njenog ekonomskog imidža i snaženje međunarodne konkurentnosti. Vanjskopolitičko djelovanje primarno je usmjereno na produbljivanje saradnje sa državama članicama EU i NATO, ali je okrenuto i razvoju odnosa sa drugim pouzdanim partnerima, uključujući zemlje Mediterana, Bliskog istoka, Azije, Afrike i Amerike.

Strateški cilj Crne Gore jeste snaženje ekonomske saradnje sa inostranstvom kroz koordinisanu i proaktivnu upotrebu instrumenata ekonomske diplomatije, uz puno poštovanje principa vladavine prava, održivog razvoja i zajedničkih evropskih vrijednosti. Dalji ekonomski razvoj temeljiće se na stvaranju stabilnog i predvidljivog poslovnog ambijenta, diversifikaciji ekonomije i povećanju njene konkurentnosti, uz oslobađanje preduzetničkih potencijala svih grupa stanovništva, sa fokusom na žensko preduzetništvo, što bi, pored razvoja privredne djelatnosti, trebalo da rezultira i kontinuiranim unaprjeđenjem životnog standarda građana.

U skladu sa navedenim, vanjska politika Crne Gore u narednom periodu biće usmjerena na jačanje ekonomske otpornosti, privlačenje i diversifikaciju investicija, te procjenu i selekciju investicija od značaja za zaštitu nacionalnih interesa i ekonomsku bezbjednost, internacionalizaciju crnogorske privrede, unaprijeđenje trgovinskih odnosa i razvoj održivih međunarodnih partnerstava, sa ciljem ostvarivanja dugoročnog prosperiteta i ukupnog društvenog napretka.

3.1. Doprinos pozicioniranju Crne Gore kao konkurentne investicione destinacije u evropskom i globalnom ekonomskom prostoru

Puna valorizacija mogućnosti investiranja predstavlja jedan od ključnih pravaca djelovanja Crne Gore u oblasti ekonomske politike. Imajući u vidu njene vanjskopolitičke prioritete, Crna Gora uživa povjerenje međunarodnih partnera u njen institucionalni i ekonomski okvir, koje je potrebno kontinuirano održavati i unaprjeđivati. Istovremeno, trenutna struktura investicija ukazuje na potrebu njihove šire/veće sektorske alokacije, u skladu sa savremenim evropskim i globalnim razvojnim trendovima.

U tom kontekstu, sve je izraženija potreba za privlačenjem investicija koje doprinose diversifikaciji privrede, zelenoj i digitalnoj tranziciji, kao i prenosu znanja, tehnologija i inovacija. Poseban akcenat biće stavljen na kvalitet investicija koje su zasnovane na principima održivog razvoja i koje stvaraju dugoročne razvojne efekte, uz dosljedno poštovanje standarda transparentnosti i vladavine prava.

Kao odgovor na ove razvojne potrebe, vanjska politika Crne Gore će kroz instrumente ekonomske diplomatije aktivno promovisati Crnu Goru kao stabilnu, pravno sigurnu i predvidivu investicionu destinaciju. Aktivnosti će biti usmjerene na jačanje saradnje sa državama članicama Evropske unije, NATO, evropskim i međunarodnim finansijskim institucijama, kao i sa pouzdanim partnerima iz drugih regiona, sa ciljem dodatnog privlačenja kredibilnih i dugoročno održivih investicija koje doprinose jačanju konkurentnosti, prenosu znanja i integraciji Crne Gore u evropske i globalne lance vrijednosti.

Operativni cilj 3.1.		Doprinos pozicioniranju Crne Gore kao konkurentne investicione destinacije u evropskom i globalnom ekonomskom prostoru			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Neto priliv direktnih stranih investicija Izvor: CBCG, Monstat	530,7 ⁵ Polazna vrijednost	≥3% uvećanja u odnosu na 2025.	≥3% uvećanja u odnosu na 2026.	≥3% uvećanja u odnosu na 2027.	≥3% uvećanja u odnosu na 2028.
Rangiranje Crne Gore po Indeksu percepcije korupcije na globalnom nivou Izvor: Transparency International	65	60	55	45	40

⁵ Neto priliv direktnih stranih investicija iznosio je 530,7 miliona eura, što je za 8% više u odnosu na 2024. godinu.

3.2. Doprinos internacionalizaciji crnogorske ekonomije i pozicioniranje Crne Gore kao cjelogodišnje turističke destinacije

Crnogorska ekonomija mora iskoristiti sve raspoložive potencijale i alate koji će doprinijeti većoj vidljivosti, konkurentnosti i integraciji na regionalna i globalna tržišta. Kvalitet djelovanja u ovom pravcu mjeri se i udjelom izvoza roba i usluga u BDP-u, uz težnju ka boljoj pokrivenosti uvoza izvozom, što predstavlja jedan od ključnih strukturnih izazova. S obzirom na to da turizam čini oko trećine ukupnog BDP-a i predstavlja trenutno najznačajniji segment ekonomije, razvoj ovog sektora posredno podrazumijeva i dodatno unaprjeđenje kvaliteta i sadržaja povezanih djelatnosti, uključujući infrastrukturu, logistiku, usluge i poljoprivredu, čime se doprinosi ukupnom privrednom razvoju.

Aktuelno stanje pokazuje da učešće izvoza roba i usluga u BDP-u i dalje nije dovoljno, dok spoljnotrgovinski deficit ostaje jedan od ključnih izazova, uz nedovoljno iskorišćen potencijal svih grupa stanovništva, naročito žena, ranjivih i osjetljivih kategorija, uključujući osobe sa invaliditetom, da učestvuju u privrednim aktivnostima. Evropsko tržište i dalje predstavlja glavni izvor izvoza i turističkih posjeta, ali postoji značajan neiskorišćen potencijal za jačanje ekonomskih odnosa sa tržištima van Evrope. Iskorištavanje ovog potencijala predstavlja priliku za diversifikaciju ekonomije, povećanje međunarodne konkurentnosti i doprinos cjelogodišnjem razvoju turizma.

Vanjska politika Crne Gore će kroz instrumente ekonomske diplomatije aktivno doprinositi internacionalizaciji privrede i jačanju integracije na evropsko tržište, uz paralelno otvaranje i diversifikaciju prisustva na globalnim tržištima. Poseban fokus biće na podršci domaćim privrednim subjektima u ispunjavanju evropskih standarda, kao i na strateškoj promociji Crne Gore kao održive i cjelogodišnje turističke destinacije, sa naglaskom na kulturni, zdravstveni, kongresni, sportski i ekološki turizam, čime se doprinosi smanjenju sezonalnosti i jačanju međunarodne prepoznatljivosti.

Operativni cilj 3.2.		Doprinos internacionalizacija crnogorske ekonomije i pozicioniranje Crne Gore kao cjelogodišnje turističke destinacije				
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029	
Procenat pokrivenosti uvoza izvozom Izvor: Monstat	13,1%	≥15%	≥17%	≥20%	≥25%	
Procenat turista koji posjećuju Crnu Goru van ljetnje turističke sezone u odnosu na ukupan broj turista na godišnjem nivou Izvor: Montstat	10%	≥11%	≥13%	≥15%	≥17%	

3.3. Jačanje partnerstva sa dijasporom-iseljenicima kroz prenos znanja, iskustva i kapitala

Dijaspora i iseljenici iz Crne Gore predstavljaju potencijal za međunarodno pozicioniranje i ekonomski razvoj Crne Gore, sa posebno snažnim prisustvom u državama regiona, Evrope Sjeverne i Južne Amerike, u brojnim međunarodnim centrima. Jačanjem povjerenja, kroz prenos znanja, iskustva i kapitala, otvaraju se mogućnosti za jačanje investicionih tokova, razvoj strateških partnerstava, povezivanje sa međunarodnim tržištima i unaprjeđenje konkurentnosti crnogorske privrede. Aktivno uključivanje dijaspore-iseljenika doprinosi i širenju poslovnih mreža, transferu inovacija i tehnologija, kao i sveukupnoj promociji Crne Gore.

Vanjska politika Crne Gore, kroz mehanizme ekonomske diplomatije, aktivno će podsticati saradnju sa dijasporom-iseljenicima i usmjeravati je ka strateškim razvojnim prioritetima zemlje. Posebna pažnja biće usmjerena na povezivanju dijaspore-iseljenika sa investicionim i poslovnim projektima, pružanje podrške u transferu znanja i iskustava, te uključivanju u promotivne aktivnosti koje doprinose jačanju međunarodne prepoznatljivosti Crne Gore.

Ovaj pristup omogućava efikasnije uključivanje ljudskog kapitala sa dragocjenim stečenim znanjima i iskustvima u ekonomski razvoj Crne Gore, stvarajući sinergiju između reformi, modernizacije privrede i međunarodnog pozicioniranja. Dugoročno, unaprjeđena saradnja sa dijasporom-iseljenicima doprinosi dodatnoj otpornosti crnogorske privrede, rastu investicija, jačanju ekonomskih veza sa evropskim i globalnim partnerima, te izgradnji Crne Gore kao otvorene, inovativne i privlačne destinacije za ulaganje, poslovanje i život.⁶

⁶ Strategija saradnje sa dijasporom-iseljenicima 2026-2029 predstavlja okvir za djelovanje države u oblasti politike saradnje sa dijasporom-iseljenicima sa jasno definisanim ciljevima i indikatorima uspješnosti u šest oblasti, i to: unaprjeđenje institucionalnog okvira i digitalne infrastrukture; jačanje kulturno-obrazovne saradnje; razvoj investicionih partnerstava; podršku reintegraciji povratnika; uspostavljanje održivih mehanizama finansirana projekata saradnje sa dijasporom.

4

Ugled

Crna Gora gradi prepoznatljivost kroz četiri međusobno povezana pravca djelovanja:

- Zalaganje za poštovanje rodne ravnopravnosti, ljudskih prava i sloboda, i inkluziju;
- Zalaganje za zelene politike utemeljene na ustavnom određenju kao ekološke države;
- Jačanje odnosa, uticaja i uloge u regionu;
- Zalaganje za međunarodni poredak zasnovan na međunarodnom pravu.

Strateški cilj 4: Jačanje međunarodnog ugleda Crne Gore na temeljima slobode, demokratije, rodne ravnopravnosti, vladavine prava i ljudskih prava

Crna Gora je kroz svoju istoriju izgradila prepoznatljiv međunarodni identitet, utemeljen na vrijednostima slobode, pravde, međusobnog uvažavanja, interkulturalnog dijaloga i poštovanja različitosti, koje su duboko utkane u njen vrijednosni kompas i društveno tkivo.

Posebno mjesto u identitetskom okviru zauzima snažno antifašističko nasljeđe, koje Crna Gora dosljedno baštini i zahvaljujući kojem je prepoznata kao država koja je u najtežim momentima evropske istorije stala u odbranu univerzalnih vrijednosti slobode, dostojanstva i otpora tiraniji. Upravo su ove vrijednosti srž otpornosti crnogorskog društva i države i garant su njihovog trajanja.

Crna Gora je i u svojoj skorijoj istoriji više puta iskazala snažnu solidarnost u širim regionalnim i međunarodnim sukobima i krizama, što je bio slučaj i tokom ratnih dešavanja devedesetih godina XX vijeka u bivšoj Jugoslaviji, kada je Crna Gora, i pored malog sistema koji se i sam suočavao sa unutrašnjim i spoljašnjim izazovima, otvorila vrata svima onima koji su bili primorani da napuste svoje domove u potrazi za utočištem. Tada je svaki peti stanovnik Crne Gore bio izbjeglica ili raseljeno lice. Da solidarnost nadilazi regionalne okvire, Crna Gora je dokazala i nakon početka ruske agresije na Ukrajinu kada je primila najveći broj ukrajinskih izbjeglica po glavi stanovnika u Evropi, i bila prva država van EU koja je primijenila EU Direktivu o privremenoj zaštiti za ukrajinske izbjeglice.

Antifašizam i solidarnost, kao civilizacijske vrijednosti duboko ukorijenjene u nasljeđu crnogorskog društva, ostale su temelj njenog savremenog demokratskog opredjeljenja, društvene kohezije i posvećenosti demokratskim principima, evropskim i univerzalnim principima slobode i pravde.

Obnova crnogorske nezavisnosti 2006. godine, u međunarodnim okvirima služi kao primjer demokratske tranzicije, čime je Crna Gora pokazala zrelost društva, te svoju sposobnost da ključne državne i društvene promjene sprovodi na temelju konsenzusa i poštovanja različitosti. Time su i utvrđene osnove njenog međunarodnog ugleda i njene pozicije konstruktivnog i odgovornog aktera u regionalnim i globalnim odnosima. Posebno uporište u crnogorskom identitetu i kulturi zauzimaju vrijednosti koje baštini Evropska unija, a njihova dalja afirmacija ima za cilj da doprinese daljem jačanju ugleda Crne Gore, te promociji i očuvanju zajedničkih vrijednosti

Jačanje međunarodnog ugleda Crne Gore, u narednom četvorogodišnjem periodu, izraz je nastojanja da gradimo prepoznatljivost kroz četiri međusobno povezana pravca djelovanja.

4.1. Zalaganje za poštovanje rodne ravnopravnosti, ljudskih prava i sloboda i inkluziju

U vremenu globalnih izazova, produbljenih društvenih podjela i narastajućih populističkih i ekstremističkih narativa, Crna Gora svoju vanjsku politiku temelji na afirmaciji univerzalnih vrijednosti demokratije, vladavine prava, ljudskih prava i solidarnosti. Crna Gora, kao država bogatog kulturnog i etničkog mozaika, prepoznaje interkulturalizam kao suštinsku odrednicu svog identiteta i vanjskopolitičkog djelovanja.

Promovisanje jednakosti i društva jednakih šansi, poštovanja različitosti i solidarnosti predstavlja ne samo moralnu obavezu Crne Gore, već i stratešku prednost, i dodatnu vrijednost u savremenim

međunarodnim odnosima. Takvo opredjeljenje vrijedan je doprinos stabilnosti regiona i procesu integracije u Evropsku uniju.

Posvećenost Crne Gore rodnoj ravnopravosti istorijski je utemeljena na progresivnom socijalnom i ustavnom nasljeđu koji datira iz sredine 20. vijeka, kojim su žene u Crnoj Gori imale puna politička prava već 1946. godine. Od obnove nezavisnosti 2006. godine, rodna ravnopravnost progresivno je konsolidovana kao ustavni princip, standard upravljanja i predmet kontinuiranog zalaganja na međunarodnom planu, što je praćeno mjerljivim institucionalnim rezultatima. Usvajanjem Ustava 2007. godine i Zakona o rodnoj ravnopravnosti, jednake šanse za žene i muškarce dobile su čvrsta uporišta, a rodno usaglašavanje svih javnih politika pravno obavezujući princip. Na tim osnovama, Crna Gora je u svim segmentima svoje vanjske politike integrisala snažnu rodnu komponentnu, što će biti osnov i za buduće principijelno vanjskopolitičko djelovanje, utemeljeno na jačanju partnerstava zasnovanih na vrijednostima demokratije, ljudskih prava i inkluzivnog upravljanja.

U vremenu kada se ljudska prava i slobode nalaze pred novim iskušenjima na globalnom planu, Crna Gora reaffirmiše svoju posvećenost univerzalnim vrijednostima utemeljenim u Povelji Ujedinjenih nacija i ključnim međunarodnim dokumentima, s posebnim fokusom na rodnu ravnopravnost, zaštitu djece, unaprjeđenje prava osoba sa invaliditetom i poštovanje dostojanstva i prava LGBTIQ+ zajednice.

Aktivnim učešćem u međunarodnim tijelima za ljudska prava, saradnjom sa međunarodnim partnerima i sistemskim praćenjem efekata borbe protiv diskriminacije i društvenih stavova, Crna Gora gradi društvo zasnovano na inkluzivnosti, pravdi i jednakim mogućnostima za sve.

Operativni cilj 4.1.		Zalaganje za poštovanje rodne ravnopravnosti, ljudskih prava i sloboda i inkluziju			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Rangiranje Crne Gore po Indeksu rodne ravnopravnosti Izvor: Monstat	59,3		63,6		68,6
Rangiranje Crne Gore po Indeksu ILGA Izvor: ILGA	49,28 %	52 %	55 %	58%	60 %
Rangiranje Crne Gore po Indeksu prava djeteta Izvor: <i>Kids Rights Europe</i>	Klaster 2	Klaster 1	Klaster 1	Klaster 1	Klaster 1

4.2. Zalaganje za zelene politike utemeljene na ustavnom određenju Crne Gore kao ekološke države

Poseban značaj u jačanju međunarodnog ugleda Crne Gore ima njena ustavna definicija kao ekološke države, što predstavlja izraz višedecenijske težnje za izgradnjom dugoročne vizije održivog razvoja. Ekološki identitet Crne Gore predstavlja osnovu za razvoj zelenih politika, kroz koje se promovira odgovoran odnos prema prirodi i inovativni pristupi održivom razvoju. Time Crna Gora ne samo da doprinosi globalnim naporima u borbi protiv klimatskih promjena i partnerstvima koje podržavaju globalnu tranziciju ka održivom razvoju, već i potvrđuje svoju spremnost da usmjerava napore za zelenu tranziciju u regionu.

Uspostavljanje balansa između ekonomskog rasta, socijalne pravde i zaštite životne sredine predstavlja ključni izazov i element u izgradnji savremenog, otpornog i pravednog društva.

Konstruktivnom participacijom u globalnim inicijativama za zaštitu životne sredine i klimatsku neutralnost, Crna Gora će nastaviti da gradi imidž odgovorne i moderne države koja povezuje razvoj, ekologiju i inovacije. Afirmacijom i daljom nadgradnjom održivih praksi, obnovljivih izvora energije i cirkularne ekonomije, Crna Gora će nastojati da potvrdi da zaštita životne sredine nije samo ekološki, već i ekonomski i društveni prioritet, koji povezuje ekološke vrijednosti sa razvojnim i vanjskopolitičkim ciljevima i pozicionira Crnu Goru kao odgovornog i pouzdanog aktera u ovoj oblasti.

Operativni cilj 4.2. Zalaganje za zelene politike utemeljene na ustavnom određenju Crne Gore kao ekološke države					
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Rangiranje Crne Gore po SDG Indeksu Izvor: Izvještaj o održivom razvoju UN-a	55	54	52	48	44

4.3. Jačanje odnosa, uticaja i uloge Crne Gore u regionu, na principima dobrosusjedstva, međusobnog uvažavanja i vizije zajedničke budućnosti u Evropskoj uniji

Zalaganjem za dobrosusjedske odnose, otvorenom saradnjom i spremnošću na dijalog, Crna Gora je prethodnih decenija doprinosila smanjenju tenzija i jačanju povjerenja u regionu.

Danas, u novim geopolitičkim okolnostima i izazovima s kojima se Evropa i svijet suočavaju, Crna Gora nastavlja da jača svoju ulogu predvodnice u promociji evropskih vrijednosti, vladavine prava i regionalne stabilnosti. Djelujući, već sada, kao članica Evropske unije, Crna Gora teži da kroz jačanje bilateralne saradnje sa susjedima, te aktivno učesće u međunarodnim i regionalnim organizacijama, svoju konstruktivnu ulogu u regionu dodatno osnaži, nastupajući kao promoter saradnje, dijaloga, solidarnosti i zajedničke evropske budućnosti.

Jačanjem bilateralne saradnje, te dinamičnim angažmanom u regionalnim i multilateralnim inicijativama, kroz predsjedavanje međunarodnim forumima, prenos i razmjenu iskustava u oblasti evropskih integracija, Crna Gora će doprinositi efektivnom usvajanju i širenju evropskih vrijednosti u regionu i jačanju povjerenja među državama Zapadnog Balkana. Ovim putem, Crna Gora će trajno profilisati poziciju kredibilnog i konstruktivnog saveznika i sagovornika koji promoviše stabilnost, otvorenost i zajedničku viziju budućnosti unutar Evropske unije.

Operativni cilj 4.3.		Jačanje odnosa, uticaja i uloge Crne Gore u regionu na principima dobrosusjedstva, međusobnog uvažavanja i vizije zajedničke budućnosti u EU			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Broj međunarodnih organizacija i regionalnih inicijativa kojima predsjedava Crna Gora Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP		≥3	≥4	≥1	≥1
Broj predstavnika Crne Gore na čelnim pozicijama regionalnih i međunarodnih organizacija Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP	≥2	≥2	≥2	≥2	≥3
Udio žena među kandidatima Crne Gore za čelne pozicije regionalnih i međunarodnih organizacija Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP		≥30%	≥30%	≥30%	≥30%

4.4. Zalaganje za međunarodni poredak zasnovan na međunarodnom pravu

Kao država sa jasnim vanjskopolitičkim prioritetima, Crna Gora je u dosadašnjem periodu jasno pokazala da razumije i cijeni važnost međunarodnih normi i institucija u očuvanju svjetskog mira, bezbjednosti i stabilnosti, te dosljedno promoviše međunarodno pravo, multilateralizam i mirno rješavanje sporova kao temelje globalnog poretka zasnovanog na pravilima.

Svoj doprinos globalnoj pravdi i međunarodnoj odgovornosti Crna Gora kontinuirano daje kroz aktivno učešće u ugovornim tijelima i međunarodnim pravnim institucijama, te kroz dobrovoljne kontribucije i podršku sprovođenju međunarodnih konvencija. Na taj način, Crna Gora reafirmiše svoju privrženost međunarodnom poretku zasnovanom na pravu, multilateralizmu i globalnoj odgovornosti, doprinoseći izgradnji svijeta u kojem dominiraju mir, pravda, jednakost i poštovanje dostojanstva svakog čovjeka.

Operativni cilj 4.4. Zalaganje za međunarodni poredak zasnovan na međunarodnom pravu					
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Iznos dobrovoljnih kontribucija ugovornim tijelima za sprovođenje međunarodnih konvencija i međunarodno-pravnim institucijama Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP		Odrediti osnovu	+3% u odnosu na prethodnu godinu	+3% u odnosu na prethodnu godinu	+3% u odnosu na prethodnu godinu

#5

Profesionalna služba

Dinamično međunarodno okruženje obilježeno kompleksnim globalnim izazovima, ubrzanim tehnološkim razvojem i promjenama geopolitičke dinamike, zahtijeva profesionalnu, agilnu i modernizovanu službu vanjskih poslova

Strateški cilj 5: Profesionalna služba vanjskih poslova koja zastupa interese Crne Gore u međunarodnim odnosima

Dinamično međunarodno okruženje obilježeno kompleksnim globalnim izazovima, ubrzanim tehnološkim razvojem i promjenama geopolitičke dinamike, zahtijeva profesionalnu, agilnu i modernizovanu službu vanjskih poslova. Za Crnu Goru, koja se nalazi u završnoj fazi pristupanja EU, izgradnja kompetentne i efikasne diplomatske službe predstavlja strateški prioritet i ključni uslov za adekvatno predstavljanje i ostvarivanje nacionalnih interesa.

Postojeći institucionalni i ljudski potencijali pružaju snažnu osnovu za dalji razvoj. Crnogorska diplomatija oslanja se na kompetentne i iskusne pojedince, uz sve veći priliv mladih diplomata koji doprinose generacijskoj održivosti sistema. Manja administrativna struktura omogućava veću fleksibilnost i brže reagovanje u situacijama koje zahtijevaju koordinisan i efikasan odgovor. Ipak, kako bi se ovaj potencijal u potpunosti iskoristio, neophodno je dodatno jačati kapacitete, sa posebnim fokusom na strateško upravljanje ljudima. Optimizacija službe vanjskih poslova, uključujući mrežu diplomatsko-konzularnih predstavništava, predstavlja važan zadatak u susret članstvu u EU.

Dosadašnji iskoraci u digitalizaciji procesa i unaprjeđenju bezbjednosnih standarda stvaraju solidnu osnovu za povećanje efikasnosti i otpornosti službe. Modernizacija tehničke, administrativne i bezbjednosne infrastrukture ostaje prioritet, posebno u kontekstu rastućih sajber prijetnji i zahtjeva savremenog diplomatskog komuniciranja. Sistemsko jačanje digitalnih kapaciteta, unaprjeđenje procedura i očuvanje institucionalne memorije od posebne je važnosti kako bi se obezbijedio kontinuitet znanja i djelovanja.

Međunarodni okvir pruža velike mogućnosti za razvoj, posebno kroz članstvo u NATO-u i EU i primjenu najboljih praksi država članica. Takođe, potrebno je unaprijediti meritokratiju, koordinaciju i komunikaciju kako bi rad službe vanjskih poslova bio vidljiviji, a njen doprinos bezbjednosti, prosperitetu i ugledu države jasnije prepoznat.

Polazeći od navedenog, u narednom periodu posebna pažnja biće usmjerena na optimizaciju službe vanjskih poslova, sa posebnim fokusom na jačanje kompetencija i efikasnosti.

5.1. Optimizacija službe vanjskih poslova

Pripreme za članstvo Crne Gore u EU zahtijevaju optimizaciju službe vanjskih poslova što podrazumijeva redefinisavanje nadležnosti, racionalizaciju resursa i jačanje institucionalnih kapaciteta. Poseban fokus je potrebno staviti na identifikovanje svih obaveza koji proizilaze iz članstva u EU i njihovo efikasno izvršavanje kroz kompetentan i osposobljen kadar, sa ciljem doprinosa zajedničkoj evropskoj agendi.

Paralelno s tim, planirana je optimizacija diplomatsko-konzularne mreže. Tačnije, pored tradicionalnih predstavništava - ambasade, misije i generalni konzulati, posebna pažnja biće usmjerena na širenje mreže nerezidentnog predstavljanja i jačanje uloge konzulata na čelu sa počasnim konzulima, ali i uspostavljanje partnerstava koja imaju za cilj obezbjeđivanje dostupnosti konzularnih usluga. Vođeni političkim i ekonomskim kriterijumima kao primarnim, uz poštovanje principa ekonomičnosti, diplomatsko-konzularna predstavništava, težiće da prerastu

u regionalne centre, pri čemu će poseban fokus biti stavljen na optimizaciju prostornih kapaciteta, a što uključuje i prilagođavanje Šengen standardima.

Operativni cilj 5.1.		Optimizacija službe vanjskih poslova			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Broj diplomatsko-konzularnih predstavništava Crne Gore u inostranstvu (ambasade, misije, generalni konzulati) Izvor: Budžet MVP	40	≥42	≥44	≥46	≥48
Procenat popunjenih sistematizovanih radnih mjesta u službi vanjskih poslova koji je planiran godišnjim budžetom Izvor: Budžet MVP	36%	≥40%	≥50%	≥60%	≥70%

5.2. Kompetentna služba vanjskih poslova usmjerena na rezultate rada

Kompetentna služba vanjskih poslova koja počiva na savremenim principima upravljanja ljudima i organizacionom kulturom, preduslov je za adekvatno zastupanje interesa Crne Gore u međunarodnim odnosima. U sistemu gdje su rotacije zaposlenih česte i predstavljaju sastavni dio posla, organizaciona kultura zasnovana na jasno definisanim vrijednostima i procedurama predstavlja ključni mehanizam profesionalizacije i kontinuiteta.

U svim procesima od značaja za zaposlene - zapošljavanje, upravljanje radnim učinkom, razvoj, napredovanje, nagrađivanje - od ključne važnosti su dosljednost, predvidljivost, pravičnost i profesionalizam. Njegovanje okruženja, u kojem se znanje, profesionalni doprinos i postignuti rezultati prepoznaju i adekvatno vrednuju nastaviće da budu prioritet u daljem radu. S tim u vezi, planirano je da procesi upravljanja radnim učinkom i razvoja zaposlenih na bazi kompetencija budu normativno pravno unaprjeđeni, u skladu sa standardima kvaliteta.

U institucijama javne uprave, ravnoteža između profesionalnog i privatnog života zaposlenih, kao i ravnopravan pristup profesionalnim prilikama bez obzira na pol, predstavljaju ključne pokazatelje organizacione kulture zasnovane na poštovanju ravnopravnosti i ljudskih prava. Posebna pažnja u diplomatskoj službi, koju karakterišu visoka mobilnost i promjenljivo radno vrijeme, biće usmjerena na uspostavljanje institucionalne podrške koja uvažava različite životne okolnosti i dodatno podstiče rodno osjetljivo i ravnopravno radno okruženje, uključujući i kroz programe za podsticaj karijernog razvoja žena.

Posebna pažnja biće usmjerena ka posebnim programima obuka i usavršavanja koji imaju za cilj da podrže očuvanje institucionalne memorije kroz sistematizovano uvođenje u posao i održiv prenos znanja novim generacijama diplomata; razvoj leaderskih kompetencija kroz identifikovanje i razvoj talenta za obavljanje poslova na ključnim mjestima u službi vanjskih poslova te unaprjeđenje kompetencija zaposlenih od značaja za buduće članstvo Crne Gore u EU.

Operativni cilj 5.2.		Kompetentna služba vanjskih poslova usmjerna na rezultate rada			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Procenat zaposlenih, u ukupnom broju zaposlenih, s najvišom ocjenom radnog učinka prema unaprjeđenom sistemu upravljanja radnim učinkom zasnovanom na rezultatima rada Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP			≤ 25% (≥50% žena)	≤ 25% (≥50% žena)	≤ 25% (≥50% žena)
Broj zaposlenih u službi vanjskih poslova koji je pohađao bar jedan program stručnog osposobljavanja ili usavršavanja ⁷ Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP	90 (57% žena)	≥90 (≥50% žena)	≥90 (≥50% žena)	≥95 (≥50% žena)	≥100 (≥50% žena)
Udio žena na pozicijama:					
- visokog rukovodnog kadra	57%	≥50%	≥50%	≥50%	≥50%
- šefova DKP-a	43%	≥50%	≥50%	≥50%	≥50%
Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP					

5.3. Unaprijeđena efikasnost rada kroz standardizaciju i digitalizaciju radnih procesa

Savremena vanjskopolitička služba ne može funkcionisati bez adekvatne tehnološke podrške, te zahtijeva modernizaciju i digitalizaciju procesa i uslova rada. Standardizacija upravljanja radnim procesima i normativno-pravno usaglašavanje procedura predstavljaju preduslov za digitalizaciju rada i stvaranje administracije zasnovane na principu „administracija bez papira“.

Uspostavljanje jasnih procedura omogućava dosljednost, transparentnost i efikasnost rada, ali i jačanje institucionalne memorije kroz uređen, održiv i lako dostupan arhivski sistem. Time se obezbjeđuje pouzdano čuvanje dokumentacije, lakši prenos znanja i kontinuitet poslovanja, posebno u uslovima čestih rotacija zaposlenih.

Kontinuiranim razvojem sistema za bezbjednu komunikaciju, elektronsko upravljanje dokumentacijom i digitalizacijom usluga u zemlji i inostranstvu, stvara se osnova za veću operativnu efikasnost i bezbjednost sistema. Služba vanjskih poslova koja prati savremene tehnološke trendove, unaprjeđuje spremnost i kompetencije da efikasno odgovori na potrebe građana, institucija i međunarodnih partnera.

⁷⁷ Programi stručnog osposobljavanja i usavršavanja od značaja za vanjsku politiku i međunarodne odnose, sa posebnim akcentom na programe od značaja za članstvo u EU.

Operativni cilj 5.3.		Unaprjeđena efikasnost rada kroz standardizaciju i digitalizaciju radnih procesa			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Stepen implementacije sistema za elektronsku razmjenu dokumenata na nivou MVP i DKP Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP	≥25%	≥30%	≥50%	≥70%	100%
Procenat elektronski evidentirane arhivske građe službe vanjskih poslova Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP		≥5%	≥15%	≥25%	≥35%
Broj digitalizovanih konzularnih usluga Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP			≥1	≥1	≥2

5.4. Jačanje vidljivosti, transparentnosti i povjerenja u rad službe vanjskih poslova

Savremeno okruženje karakterišu izuzetno brz protok informacija i intenzivna konkurencija različitih narativa u digitalnom prostoru. Informacije o vanjskopolitičkom djelovanju države danas gotovo istovremeno dopiru do domaće i međunarodne javnosti, a reakcije na iste su trenutne i često oblikuju percepciju prije nego što institucije dobiju priliku da iznesu zvanične stavove. U takvom okruženju, odsustvo jasne, pravovremene i koordinisane digitalne komunikacije ostavlja prostor za dezinformacije, pogrešna tumačenja i narušavanje povjerenja. S druge strane, za razliku od tradicionalnih diplomatskih aktivnosti koje zahtijevaju značajna ulaganja, digitalni kanali omogućavaju ciljanu, kontinuiranu i mjerljivu komunikaciju sa domaćom i međunarodnom javnošću uz relativno niske troškove.

Polazeći od toga, vanjska politika Crne Gore prepoznaje digitalnu diplomatiju kao nužan, a ne dodatni instrument savremenog djelovanja. Kroz uspostavljanje mehanizama digitalne diplomatije doprinosi se strateškom pozicioniranju Crne Gore. Kroz proaktivno digitalno prisustvo, Crna Gora može jasno artikulirati svoje stavove o brojnim temama, obezbijediti fokus na određene ciljne javnosti, doprinositi smanjenju prostora za dezinformacije i pogrešne interpretacije, te graditi narativ odgovorne države posvećene dijalogu i saradnji, te u krajevem jačati povjerenje u rad službe vanjskih poslova.

Operativni cilj 5.4.		Jačanje vidljivosti i povjerenja u rad službe vanjskih poslova			
Indikator	Polazna vrijednost 2025	Prelazna vrijednost 2026	Prelazna vrijednost 2027	Prelazna vrijednost 2028	Ciljana vrijednost 2029
Broj digitalnih kanala koji se koriste u komunikaciji sa javnošću Izvor: Godišnji izvještaj o radu MVP	3	≥45	≥47	≥49	≥51
Rangiranje službe vanjskih poslova prema mišljenju javnog mnjenja Crne Gore Izvor: CEDEM	9	7	5	4	3
Rangiranje službe vanjskih poslova po regionalnom indeksu otvorenosti Izvor: CDT	48,49%	≥50%	≥55%	≥60%	≥65%

Monitornig, evaluacija, izvještavanje

Sistem monitoringa i evaluacije zasniva na jasno definisanim institucionalnim mehanizmima i redovnom praćenju i izvještavanju o postignutom učinku.

MONITORING, EVALUACIJA I IZVJEŠTAVANJE

Radi obezbjeđivanja dosljedne i efikasne implementacije Strategije vanjske politike, potrebno je uspostaviti sistem monitoringa i evaluacije zasnovan na jasno definisanim institucionalnim mehanizmima i redovnom praćenju učinka. U tom cilju, predviđeno je da se postojeća međuresorna radna grupa, koja je bila zadužena za pripremu predloga strateškog dokumenta, transformiše u **Međuresornu radnu grupu za praćenje implementacije Strategije vanjske politike**.

Ova međuresorna radna grupa imaće zadatak da kontinuirano prati sprovođenje akcionih planova, doprinosi koordinaciji aktivnosti nadležnih institucija, te da izrađuje periodične izvještaje o realizaciji definisanih mjera, aktivnosti i indikatora učinka. Izvještaji će služiti kao osnov za evaluaciju napretka, identifikovanje izazova u implementaciji, kao i za predlaganje korektivnih mjera u cilju unaprjeđenja efikasnosti sprovođenja strateškog dokumenta. Imajući u vidu da sa Strategija vanjske politike donosi po prvi put na ovaj način, predviđeno je godišnje izveštavanje o realizaciji planiranih aktivnosti, kako bi se uspostavila potrebna dinamika od značaja za adekvatno funkcionisanje procesa strateškog planiranja.

Pored praćenja realizacije postojećih akcionih planova, planirano je da međuresorna radna grupa bude zadužena i za iniciranje i pripremu novih planskih dokumenata, u skladu sa razvojem strateških ciljeva i promjenama u vanjskopolitičkom okruženju. Na taj način obezbjeđuje se kontinuitet strateškog planiranja i prilagodljivost novim okolnostima.

Istovremeno, radna grupa imaće važnu ulogu u ranom prepoznavanju i signaliziranju relevantnih promjena u domaćem i međunarodnom kontekstu koje mogu uticati na ostvarivanje strateških ciljeva. Pravovremeno identifikovanje takvih promjena omogućava nadležnim institucijama da blagovremeno reaguju, prilagode aktivnosti i, po potrebi, revidiraju akcione planove ili pojedine strateške mjere.

Na ovaj način, monitoring i evaluacija ne predstavljaju samo administrativni mehanizam izvještavanja, već dinamičan proces koji omogućava kontinuirano učenje, unaprjeđenje politika i efikasno ostvarivanje dugoročnih ciljeva Strategije vanjske politike.

Komunikacija sa javnošću

Komunikacija predstavlja jedan od temeljnih stubova cjelokupnog procesa strateškog planiranja, kako u fazi izrade strateškog dokumenta, tako i tokom njegove implementacije i praćenja učinaka.

KOMUNIKACIJA SA JAVNOŠĆU O CILJEVIMA I OČEKIVANIM UČINCIMA STRATEŠKOG DOKUMENTA

Komunikacija predstavlja jedan od temeljnih stubova cjelokupnog procesa strateškog planiranja, kako u fazi izrade strateškog dokumenta, tako i tokom njegove implementacije i praćenja učinaka. Ona nije samo prateći element, već aktivno oblikuje procese donošenja odluka, omogućava koordinaciju aktera i doprinosi efikasnom sprovođenju definisanih ciljeva. Kroz jasno, dosljedno i pravovremeno komuniciranje osigurava se zajedničko razumijevanje strateških opredjeljenja, jača povjerenje među uključenim akterima i zainteresovanim stranama, te stvara stabilan okvir za djelovanje u oblasti vanjske politike.

Komunikacija se u tom kontekstu oslanja na tri međusobno povezana i jednako važna stuba.

Prvi stub odnosi se na **internu komunikaciju među zaposlenima u službi vanjskih poslova**. Efikasna interna komunikacija unutar službe vanjskih poslova od presudnog je značaja za uspješno sprovođenje strateškog dokumenta. Ona omogućava zajedničko razumijevanje ciljeva i prioriteta, jača osjećaj odgovornosti i profesionalne pripadnosti, te doprinosi razvoju organizacione kulture zasnovane na saradnji i radu usmjerenom ka rezultatima. Kroz sistematsku i kontinuiranu internu komunikaciju i unaprjeđenje sistema upravljanja radnim učinkom obezbijediće se usklađeno djelovanje svih aktera uključenih u sprovođenje vanjskopolitičkih aktivnosti.

Drugi stub čini **komunikacija među akterima vanjske politike**. Vanjska politika podrazumijeva saradnju više institucija na državnom nivou. Zbog toga je neophodno jačati jasne mehanizme međuresorne komunikacije, kako bi se obezbijedila usklađenost politika, izbjeglo preklapanje nadležnosti i osnažio zajednički nastup prema javnosti, kako međunarodnoj tako i domaćoj. Redovna razmjena informacija, koordinacija stavova i zajedničko planiranje aktivnosti doprinose koherentnosti vanjskopolitičkog djelovanja i jačanju institucionalne efikasnosti.

Treći stub odnosi se na **komunikaciju prema domaćoj i međunarodnoj javnosti**. Transparentna i proaktivna komunikacija sa javnošću ključna je za jačanje povjerenja građana, međunarodnih partnera i šire zainteresovane javnosti u rad institucija nadležnih za vanjske poslove. Ova komunikacija obuhvata informisanje domaće javnosti, ali i predstavljanje vanjskopolitičkih prioriteta međunarodnoj javnosti. Radi postizanja punog efekta, neophodno je izraditi sveobuhvatan plan komunikacije, sa jasno definisanim ciljevima, ključnim porukama, ciljnim grupama i komunikacionim kanalima.

Komunikacija je snažan alat za jačanje odgovornosti, vidljivosti i kredibiliteta strateškog dokumenta, kao i za ostvarivanje njegovih dugoročnih ciljeva u oblasti vanjske politike.

Prilog

- Usklađenost Strategije vanjske politike sa drugim sektorskim strategijama

Prilog 1: Usklađenost Strategije vanjske politike sa drugim sektorskim strategijama

Strategija vanjske politike usklađena je i sa **Strategijom informisanja javnosti o pristupanju Crne Gore Evropskoj uniji 2023-2026**, što se naročito ogleda u komplementarnosti strateškog cilja „Crna Gora članica Evropske unije“ Strategije vanjske politike u odnosu na operativni cilj Strategije informisanja javnosti o pristupanju, koji se odnosi na unaprijeđenu prepoznatljivost procesa pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji u međunarodnoj javnosti.

Usklađenost sa **Strategijom reforme javne uprave 2022-2026** ogleda se u komplementarnosti strateškog cilja „Profesionalna služba vanjskih poslova koja zastupa interese Crne Gore u međunarodnim odnosima“ Strategije vanjske politike sa četiri od pet strateških ciljeva definisanih Strategijom reforme javne uprave za dati period, i to: Organizacija i rad javne uprave u funkciji potreba građana; Građani i privreda koriste kvalitetne usluge javne uprave; Profesionalna javna administracija; i Transparentna i inkluzivna javna uprava. Dodatno, operativni ciljevi oba dokumenta, koji se prvenstveno odnose na efikasnije, ekonomičnije i efektivnije upravljanje, kvalitet pružanja usluga koje prati nezaobilazan proces digitalizacije, kao i kadrovsko planiranje, upućuju na njihovu komplementarnost i sinhronizovanost.

Strategija vanjske politike usklađena je sa **Strategijom sajber bezbjednosti 2022-2026** kroz operativne ciljeve. Tako je operativni cilj „Razvoj i unaprijeđenje saradnje s nacionalnim i međunarodnim partnerima“ Strategije sajber bezbjednosti usaglašen sa operativnim ciljem „Jačanje otpornosti na bezbjednosne izazove“ Strategije vanjske politike, imajući u vidu da je sajber bezbjednost međunarodni izazov, koji podrazumijeva ostvarivanje međunarodne saradnje kao neizostavnog elementa u suočavanju sa sajber prijetnjama.

Strategija integrisanog upravljanja granicom 2025-2028 predviđela je niz operativnih ciljeva i mjera u cilju usklađivanja sa šengenskom pravnom tekovinom i standardima u pogledu rješavanja pitanja neregularnih migracija, dok se Strategijom vanjske politike kroz operativni cilj „Jačanje otpornosti na bezbjednosne izazove“ posebna pažnja posvećuje regionalnoj i međunarodnoj saradnji u cilju suzbijanja nelegalnih migracija.

Kroz operativni cilj „Zalaganje za poštovanje ljudskih prava i sloboda, inkluziju i ravnopravnost“ u okviru strateškog cilja „Jačanje međunarodnog ugleda Crne Gore na temeljima slobode, demokratije, ravnopravnosti, vladavine prava i ljudskih prava“ Strategija vanjske politike gradi sponu sa **Strategijom za interkulturalizam i društvenu koheziju 2025-2028**, na način što se sinhronizuje sa operativnim ciljem „Unaprijeđena međunarodna diplomatska (kulturna i javna) promocija interkulturalizma i Crne Gore kao zemlje interkulture“ u okviru strateškog cilja „Unaprijeđenje i promocija interkulturalizma u oblasti kulturne, javne diplomatije i ekološke diplomatije za održivi razvoj“.

Strategija saradnje sa dijasporom-iseljenicima 2026-2030 kao jedan od strateških ciljeva prepoznala je snažniju povezanost dijaspore sa Crnom Gorom i korišćenje njenog potencijala za društveno-ekonomski razvoj naše države, što prati i operativni cilj Strategije vanjske politike, kojim se teži ostvariti jačanje partnerstva sa dijasporom-iseljenicima kroz transfer znanja, iskustva i kapitala.

Nacionalna strategija cirkularne tranzicije do 2030. upućuje na unaprijeđenje razvoja turizma na principima održivog razvoja kao jedan od strateških ciljeva, čije se ostvarivanje Strategijom

vanjske politike sinhronizovano prati kroz operativni cilj „Doprinos internacionalizaciji crnogorske ekonomije i pozicioniranje Crne Gore kao cjelogodišnje turističke destinacije“.

Strategija razvoja nacionalnog brenda 2022-2026 kao strateški cilj predviđjela je stvaranje jakog nacionalnog brenda koji će unaprijediti konkurentnost i imidž države, sa kojim se Strategija vanjske politike usklađuje kroz operativni cilj „Doprinos pozicioniranju Crne Gore kao konkretne investicione destinacije u evropskom i globalnom ekonomskom prostoru“.

Strategija razvoja turizma 2022-2025 u sklopu strateškog cilja „Investicionim ulaganjima i formalizacijom turističkog prometa Crna Gora se afirmiše kao globalno prepoznata turistička destinacija, sa smanjenom sezonalnošću poslovanja, umjerenijim regionalnim disbalansom i prioritizacijom turizma u razvojnim politikama“ kao jedan od operativnih ciljeva prepoznaje „Unaprijeđen kvalitet diverzifikovanog turističkog proizvoda“, što je u skladu sa operativnim ciljem „Doprinos internacionalizaciji crnogorske ekonomije i pozicioniranje Crne Gore kao cjelogodišnje turističke destinacije“ u okviru strateškog cilja „Unaprijeđenje ekonomske saradnje sa inostranstvom na temeljima vladavine prava i održivog razvoja“ Strategije vanjske politike.

Strategija digitalne transformacije 2022-2026 u okviru prvog strateškog cilja „Unaprijeđenje kapaciteta i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore“ kao operativne ciljeve predviđjela je „Poboljšanje dostupnosti, interoperabilnosti i upravljanja podacima“ i „Povećanu pokrivenost i modernizaciju elektronske komunikacione infrastrukture“. Ovi operativni ciljevi komplementarni su sa operativnim ciljem „Unaprijeđena efikasnost rada kroz standardizaciju i digitalizaciju radnih procesa“ koji je obuhvaćen strateškim ciljem Strategije vanjske politike „Profesionalna služba vanjskih poslova koja zastupa interese Crne Gore u međunarodnim odnosima“.

