



Ministarstvo  
javne uprave

# Izvještaj o finansijskoj podršci reformi javne uprave za 2023. godinu

Direktorat za strateško planiranje u javnoj upravi,  
međunarodnu saradnju i IPA fondove

**MINISTARSTVO JAVNE UPRAVE**

Podgorica, jun 2024. godine

# Sadržaj

## 1. Uvodni rezime

## 2. Uvod

2.1 Strateški okvir

2.2 Savjet za reformu javne uprave

2.3 Dijalog sa EU

## 3. Finansijska podrška reformi javne uprave u Crnoj Gori

3.1 Finansijska perspektiva IPA 2021-2027 (IPA III)

3.2 Instrument Sektorske budžetske podrške

3.3 IPA III podrška reformi javne uprave

3.4. Modalitet i koordinacija sprovođenja SBP

3.5. Mapiranje finansijske podrške

## 4. Napredak u ispunjenosti indikatora za isplatu prve varijabilne tranše

4.1. Presjek stanja po indikatorima

## 5. Preporuke za unapređenje

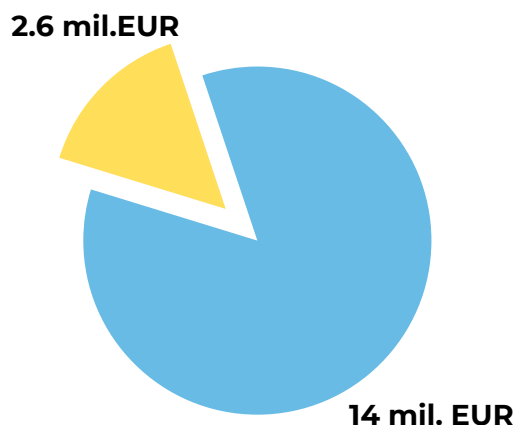
### **Aneks 1 - Donatorska matrica**

# 1. Uvodni rezime

Reforma javne uprave, pored vladavine prava i ekonomskih reformi, predstavlja jedan od **tri ključna stuba u procesu proširenja Evropske unije** i postavljena je visoko u prioritetima Vlade Crne Gore sa vizijom da se kreira profesionalna javna uprava koja kvalitetno pruža usluge krajnjim korisnicima i ima adekvatne kapacitete za pristupanje Evropskoj uniji.

Krovni strateški dokument za unapređenje javne uprave u Crnoj Gori je **Strategija reforme javne uprave 2022-2026**. Ključni ciljevi Strategije tiču se unapređenja efikasnosti i odgovornosti u radu institucija javne uprave, mjerenju učinka i rezultata rada zaposlenih u javnoj upravi, unapređenja transparentnosti rada javne uprave, kao i obezbjeđivanja inkluzivnog i participativnog procesa tokom kreiranja javnih politika, sa ciljem njihove efikasne implementacije. **Programom reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026**, koji je usvojen u decembru 2022. godine, utvrđeni su ključni reformski planovi Crne Gore u ovoj oblasti sa ciljem povećanja odgovornosti i obezbjeđenja dobrog finansijskog upravljanja kroz unaprijeđenje ekonomije, efikasnosti i efektivnosti u korišćenju javnih resursa.

Podrška sprovođenju Strategije reforme javne uprave 2022-2026. i Programa reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026, obezbijedena je kroz **IPA III** odnosno **Program sektorske budžetske podrške** koji je definisan Akcionim dokumentom - EU za reformu javne uprave. Stupanjem na snagu Finansijskog sporazuma u junu 2023. godine, opredijeljena je vrijednost sektorske budžetske podrške u iznosu od 14 miliona eura. Naknadno, u decembru 2023. godine, na osnovu identifikovanih potreba za jačanjem kadrovskih kapaciteta u IPA tijelima u indirektnom upravljanju u cilju efikasnijeg korišćenja EU fondova, na inicijativu Evropske komisije, u saradnji sa nadležnim institucijama, postojeća sektorska budžetska podrška, uvećana je za iznos od 2.6 miliona eura direktne podrške budžetu za zapošljavanje u dva pilot sektora (zaštita životne sredine i zapošljavanje i socijalna politika), dok je dodatnih 3 miliona eura opredijeljeno za komplementarnu podršku kroz program EUIF 2024. Nakon uvećanja, **ukupna vrijednost podrške EU kroz IPA III za reformu javne uprave i upravljanja javnim finansijama iznosi 16,6 miliona eura.**



Grafik 1: Uvećanje Sektorske budžetske podrške za PAR i PFM opredijeljeno za jačanje kapaciteta za sprovođenje EU fondova

Komplementarna podrška u okviru Sektorske budžetske podrške za reformu javne uprave podrazumijeva dodatnu podršku ispunjavanju definisanih ciljeva u vidu projekata. U okviru IPA III, komplementarna podrška realizuje se kroz tri projekta, od kojih su dva u fazi realizacije, a projekat tehničke podrške za Program reforme upravljanja javnim finansijama je u fazi ugovaranja. Projekti komplementarne podrške u okviru IPA III su:

- Podrška EU modernizaciji i profesionalizaciji javne uprave u Crnoj Gori (EU4PA)
- Podrška koordinaciji, praćenju i izvještavanju o Strategiji reforme javne uprave i Programu reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026
- Projekat tehničke podrške za Program reforme upravljanja javnim finansijama - u fazi ugovaranja.

Ispunjenje definisanih indikatora, odnosno ciljanih vrijednosti, predstavlja uslov za povlačenje predviđenih finansijskih sredstava i to kroz dvije varijabilne tranše. Definisani indikatori imaju ciljane vrijednosti koje je potrebno ispuniti do kraja 2024. (isplata prve varijabilne tranše 2025. godine), odnosno 2026. godine (isplata druge varijabilne tranše 2027. godine). U prethodnom periodu, Ministarstvo javne uprave uložilo je dodatne napore u cilju dostizanja ciljanih vrijednosti indikatora. U maju 2024. godine, obrazovan je **Radni tim za praćenje ispunjenosti indikatora definisanih Godišnjim akcijskim programom za Crnu Goru za 2022. godinu u vidu sektorske budžetske podrške (SBP)**, sa konkretnim zadacima: održavanje redovnih koordinacionih sastanaka sa ciljem praćenja ispunjenosti indikatora Sektorske budžetske podrške, kontinuirano praćenje i izvještavanje o statusu ispunjenosti i eventualnim izazovima u realizaciji definisanih indikatora.

Indikatori Sektorske budžetske podrške u Akcionom dokumentu - EU za reformu javne uprave, definisani su na način da odražavaju poboljšanja u oblasti integriteta politika i odgovornosti administracije, povećanje profesionalizacije i transparentnije upravljanje poslovima od javnog interesa, posebno javnim finansijama, kao i bolje usluge za građane i preduzeća. Od početka implementacije Akcionog dokumenta- EU za reformu javne uprave, Ministarstvo javne uprave prepoznalo je određeni napredak u ispunjenosti indikatora učinka u ovim oblastima, iako postoje izazovi u implementaciji.

## 2. Uvod

“

*Reforma javne uprave, zajedno sa vladavinom prava i ekonomskim upravljanjem jedan je od tri ključna stuba pregovaračkog procesa i preduslov za pristupanje Evropskoj uniji, a shodno tome predstavlja jedan od najvažnijih prioriteta Vlade Crne Gore.*

### 2.1. Strateški okvir

Vladavina prava, osnovna prava, funkcionisanje demokratskih institucija i reforma javne uprave, kao i ekonomski kriterijumi čine jezgro onoga što je poznato kao „temelj“ procesa pridruživanja Evropskoj uniji (EU).

Kvalitet institucija i upravljanja predstavljaju polaznu osnovu za povećanje konkurentnosti, prosperiteta i društvenog blagostanja i podrazumijevaju stvaranje uslova da se u potpunosti poštuje pravna tekovina EU, kako bi se ostvario napredak na putu pristupanja.

Kao krovni strateški dokument za unapređenje javne uprave u Crnoj Gori, Vlada Crne Gore usvojila je **Strategiju reforme javne uprave 2022-2026.** (Strategija) u decembru 2021. godine. Ključni ciljevi Strategije tiču se unapređenja efikasnosti i odgovornosti u radu institucija javne uprave, mjerenju učinka i rezultata rada zaposlenih u javnoj upravi, unapređenja transparentnosti rada javne uprave, kao i obezbjeđivanja inkluzivnog i participativnog procesa tokom kreiranja javnih politika sa ciljem njihove efikasne implementacije.

**Programom reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026.** (PFM) koji je usvojen u decembru 2022. godine, utvrđeni su ključni reformski planovi Crne Gore u ovoj oblasti sa ciljem povećanja odgovornosti i obezbjeđenja dobrog finansijskog upravljanja kroz unaprijeđenje ekonomije, efikasnosti i efektivnosti u korišćenju javnih resursa.

Podrška sprovođenju Strategije i PFM-a obezbijedena je kroz IPA III odnosno Program sektorske budžetske podrške (SBP) koji je definisan Akcionim dokumentom - EU za reformu javne uprave.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Akcija se finansira u skladu sa Aneksom 2 Odluke Komisije o sprovođenju Godišnjeg akcionog plana za Crnu Goru za 2022. godinu

## 2.2. Savjet za reformu javne uprave

Veoma važnu ulogu u procesu sprovođenja reforme javne uprave ima **Savjet za reformu javne uprave** (Savjet), savjetodavno tijelo Vlade Crne Gore, koje, sa političkog aspekta:

- Prati i usmjerava proces reforme javne uprave;
- Prati i usmjerava Program reforme upravljanja javnih finansija;
- Razmatra Izveštaj Evropske komisije (EK) o Crnoj Gori, kao i operativne zaključke Posebne grupe za reformu javne uprave (Posebna grupa).

U maju 2023. godine održana je četvrta sjednica Savjeta, u mandatu 43. Vlade, na kojoj je razmatrano više ključnih dokumenata u procesu reforme. Nakon konstituisanja 44. Vlade, ovo savjetodavno tijelo je nastavilo rad u novom sazivu, održavanjem prve sjednice u decembru 2023. godine, na kojoj je razmatrana Informacija o načinu rada i koordinacionoj strukturi Savjeta za reformu javne uprave i donijet Zaključak kojim se zadužuje Ministarstvo javne uprave (MJU) da formira nova koordinaciona tijela, čiji članovi će biti predstavnici institucija iz kategorije visokorukovodnog kadra. Druga sjednica u izvještajnom periodu održana je u aprilu 2024. godine.



Pored Savjeta, kojim predsjedava premijer, na administrativnom nivou formiran je Koordinacioni tim sa koordinacionim tijelima koji imaju glavnu kontakt osobu zaduženu za svaki od strateških ciljeva kako bi proces implementacije identifikovanih aktivnosti, prikupljanje podataka i izvještavanje bili efikasniji.

Formiranjem koordinacionih tijela obezbjeđuje se bolja komunikacija, koordinacija i realizacija započetih reformskih koraka, a takođe se obezbjeđuje uključivanje svih relevantnih subjekata ukoliko dođe do zastoja u implementaciji strateških ciljeva i aktivnosti.

## 2.3. Dijalog sa EU

**Posebna grupa za reformu javne uprave** između Crne Gore i Evropske Unije važan je mehanizam sprovođenja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, a predstavlja i značajan forum za razmjenu informacija i sagledavanje ostvarenih rezultata u reformi javne uprave, kao jednoj od fundamentalnih reformi i preduslova za pristupanje EU.

Ministarstvo javne uprave, kao koordinator rada Posebne grupe, aktivno radi na unapređenju dijaloga između Crne Gore i Evropske Unije u dijelu reforme javne uprave.



“

*Ispunjavanje ciljeva temeljnih reformi ključno je za zemlje koje su u procesu pregovora kako bi ostvarile napredak na svom putu pristupanja EU.*

**Jedanaesti sastanak** Posebne grupe održan je 15. novembra 2023. u Podgorici. U okviru sastanka crnogorska strana predstavila je status aktivnosti vezanih za reformu javne uprave kao i presjek stanja u odnosu na stepen ispunjenosti indikatora SBP.

Nakon toga, 17. aprila 2024. godine održan je i **jedanaesti follow-up sastanak** Posebne grupe. Tokom prvog dijela sastanka vođen je dijalog o ispunjenosti Operativnih zaključaka, sa redovnog sastanka Posebne grupe, odnosno razmatrane su aktivnosti i realizovane obaveze u reformskim procesima. Takođe, dijalog je bio prilika da se ukaže na postojeće izazove u procesu reforme javne uprave u prethodnom periodu, kao i da se razmatraju koraci koje je potrebno preduzeti za unapređenje procesa.

Tokom drugog dijela sastanka, održana je **radionica** u kojoj su učestvovali predstavnici crnogorskih institucija, Evropske komisije (EK), Delegacije EU u Crnoj Gori i SIGMA-e.

*U cilju jačanja uticaja, vidljivosti i efikasnosti rada Posebne grupe, na inicijativu koju je MJU uputilo EK tokom 2023. godine, uz podršku Misije Crne Gore pri EU, redovni sastanci Posebne grupe održavaće se naizmjenično u Briselu i Podgorici.*

Radionicu su vodili eksperti **Centra izvrsnosti u finansijama (CEF)**, sa ciljem sveobuhvatnog unapređenja dijaloga Crne Gore i Evropske unije u procesu reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama. Ova radionica, ali i brojni drugi održani sastanci na temu unapređenja dijaloga, rezultat su napora koje je Ministarstvo javne uprave preduzelo tokom 2023. i 2024. godine, posebno imajući u vidu da će se sljedeći redovni sastanak održati po prvi put u Briselu.

# 3. Finansijska podrška reformi javne uprave u Crnoj Gori

## 3.1. Finansijska perspektiva IPA 2021-2027 (IPA III)

Evropska unija je 2006. godine ustanovila **Instrument pretpristupne podrške (IPA)**, s ciljem da na efikasan i sveobuhvatan način podrži jačanje institucija, sprovođenje ključnih reformskih procesa u okviru procesa pristupanja EU, ali i da pruži podršku ukupnom društveno-ekonomskom razvoju. Od početka sprovođenja IPA-e, koja se planira i sprovodi na sedmogodišnjem nivou, u Crnoj Gori su do sada realizovani ili će se realizovati projekti koji su podržani sredstvima IPA kroz finansijske perspektive IPA 2007-2013 (IPA I), IPA 2014-2020 (IPA II) i IPA 2021-2027 (IPA III).

U okviru prozora II **Dobro upravljanje, usklađivanje sa pravnom tekovinom, strateško komuniciranje i dobrosusjedski odnosi**, jedan od tematskih prioriteta je *Dobro upravljanje* u okviru kojeg je prepoznata i oblast reforme javne uprave. Reforma javne uprave, pored vladavine prava i ekonomskih reformi, predstavlja jedan od tri ključna stuba u procesu pristupanja Evropskoj uniji, i postavljena je visoko u prioritetima Vlade Crne Gore sa vizijom da se kreira profesionalna javna uprava koja kvalitetno pruža usluge krajnjim korisnicima i ima adekvatne kapacitete za pristupanje EU.

Finansijska perspektiva IPA III temelji se na naučenim lekcijama iz prethodnih perspektiva IPA I i IPA II, a u skladu sa relevantnim regulativama i IPA III programskim okvirom. IPA III programi zasnivaju se na pružanju finansijske podrške za pet oblasti politika (tzv. prozora):

- Vladavina prava, temeljna prava i demokratija
- Dobro upravljanje, usklađivanje sa pravnom tekovinom, strateško komuniciranje i dobrosusjedski odnosi
- Zelena agenda i održivo povezivanje
- Konkurentnost i inkluzivni rast
- Teritorijalna i prekogranična saradnja





## 3.2. Instrument Sektorske budžetske podrške

**Sektorska budžetska podrška** oblik je finansijske pomoći EU koji podrazumijeva postojanje sektorske strategije, dijalog o politikama, transfer sredstava u nacionalni budžet države korisnice, procjenu učinka i izgradnju kapaciteta, pri čemu budžetskom pomoći upravlja država korisnica koristeći sopstveni sistem javnih finansija i procedure.

***sektorska strategija kao predušlov***

**Osnovna specifičnost ovog oblika podrške EU** u odnosu na druge jeste način isplate budžetske podrške, koji podrazumijeva uslovljenost učinkom odnosno postignutim rezultatima. Procjena učinka i rezultata SBP direktno je povezana sa reformama i rezultatima postignutim u okviru sektorskih strategija.

***isplata podrške zasnovana na učinku***

Kako bi se na efikasan način pratio napredak reformskog procesa, potrebno je da država korisnica uspostavi odgovarajući sistem odnosno mehanizme za prikupljanje informacija i statistike o postignutim rezultatima, sistem za praćenje napretka i procjenu uticaja.

***nacionalni mehanizmi za praćenje napretka***

Da bi EK donijela odluku o dodjeli budžetske pomoći potrebno je da utvrdi spremnost države da sprovodi reformske aktivnosti, koja se ogleda u ispunjavanju sljedećih predušlova:

- Stabilan makroekonomski okvir, koji podrazumijeva kredibilan i relevantan program koji obezbjeđuje makroekonomsku stabilnost;
- Dobro upravljanje javnim finansijama, koje podrazumijeva postojanje kredibilnog i relevantnog programa za unapređenje sistema javnih finansija;
- Transparentnost u nadgledanju budžeta;
- Postojanje sektorskih politika, koje podrazumijeva kredibilne i relevantne sektorske strategije usklađene sa strategijom proširenja EU i ciljevima za ostvarenje pametnog, održivog i inkluzivnog rasta, kao i demokratskog upravljanja.

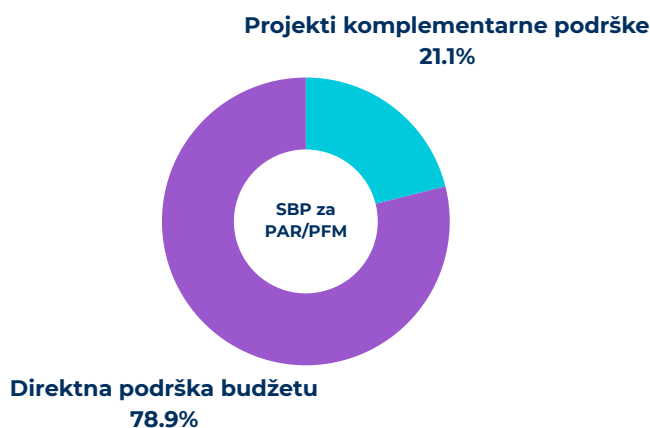
***procjena spremnosti za sprovođenje reformi***

### 3.3. IPA III podrška reformi javne uprave

Podrška reformi javne uprave i upravljanju javnim finansijama realizuje se kroz Godišnji akcijski program za Crnu Goru za 2022. godinu u vidu SBP, kao posebnog instrumenta pomoći. Stupanjem na snagu Finansijskog sporazuma u junu 2023. godine, opredijeljena je vrijednost direktne budžetske podrške u iznosu od 14 miliona eura.

Cilj ove akcije je poboljšanje kvaliteta života građana i unapređenja ekonomskog rasta, stvaranjem profesionalne, funkcionalne i digitalizovane javne uprave, koja će biti dostupna svim građanima.

Od ukupnog iznosa od 14 miliona eura, planirano je 10,5 miliona eura kroz direktnu finansijsku podršku budžetu Crne Gore, dok je 3,5 miliona eura komplementarna podrška sprovođenju reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama.



Grafik 2: Odnos između direktne podrške budžetu i komplementarne podrške

Naknadno, u decembru 2023. godine, na osnovu identifikovanih potreba za jačanjem kadrovskih kapaciteta u IPA tijelima u indirektnom upravljanju u cilju efikasnijeg korišćenja EU fondova, na inicijativu EK, a u saradnji sa nadležnim institucijama, postojeća SBP uvećana je za iznos od 2.6 miliona eura direktne podrške budžetu za zapošljavanje u dva pilot sektora (zaštita životne sredine i zapošljavanje i socijalna politika), dok je dodatnih 3 miliona eura opredijeljeno za komplementarnu podršku kroz program EUIF 2024.



Slika 1: Hronologija obezbjeđivanja podrške

Takođe, tokom 2023. godine rađeno je na ispunjavanju preduslova za isplatu prve, fiksne tranše. S tim u vezi, Ministarstvo finansija – Kancelarija nacionalnog službenika za ovjeravanje (NAO), uputila je Evropskoj komisiji zahtjev za isplatu fiksne tranše 18. septembra 2023. godine, dok je isplata iste uslijedila 29. decembra 2023. godine u iznosu od 3,5 miliona eura.

U skladu sa dopunom Akcionog dokumenta kojom je predviđeno navedeno uvećanje podrške, Ministarstvo javne uprave, u saradnji sa relevantnim institucijama, pripremio je **Informaciju o dodatnim finansijskim sredstvima u okviru Sektorske budžetske podrške za reformu javne uprave i upravljanje javnim finansijama, u okviru Godišnjeg akcijskog programa za Crnu Goru za 2022. godinu**, usvojenu na sjednici Vlade Crne Gore 23. novembra 2023. godine.

Ovom Informacijom Vlada je donijela zaključke kojima se zadužuju nadležne institucije da, između ostalog, prilikom pripreme pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji i kadrovskih planova za 2024. godinu definišu dodatna radna mjesta od značaja za obezbjeđenje sredstava iz EU fondova, posebno u vezi sa usvojenim uvećanjem finansijske podrške Evropske unije.

Takođe, prepoznata je potreba intenziviranja napora i jačanja koordinacije sa relevantnim institucijama, u cilju dostizanja ciljanih vrijednosti indikatora, pogotovo za 2024. godinu, zbog čega je MJU preduzelo konkretne korake, od čega je jedan obrazovanje **Radnog tima za praćenje ispunjenosti indikatora definisanih Godišnjim akcijskim programom za Crnu Goru za 2022. godinu u vidu sektorske budžetske podrške (SBP)**.

Ideja o uspostavljanju Radnog tima nadovezuje se na naučene lekcije iz prethodne IPA perspektive, odnosno neiskorišćenosti cjelokupnog iznosa planiranog kroz SBP usljed brojnih faktora, između ostalog i nedovoljno efikasne koordinacije između institucija. Nadalje, uspješno sprovođenje SBP podrazumijeva postojanje odgovarajućeg mehanizma za prikupljanje informacija i praćenje napretka.

**Prvi sastanak Radnog tima** održan je 5. juna 2024. godine, na kojem je dogovarana dinamika i budući koraci u cilju postizanja što većeg stepena realizacije indikatora SBP.



**Zadaci Radnog tima** su da održava redovne koordinacione sastanke sa ciljem praćenja ispunjenosti indikatora SBP, kontinuirano prati i izvještava o statusu ispunjenosti i eventualnim izazovima u realizaciji definisanih indikatora.



Takođe, **jedan od prvih zadataka Radnog tima** je da izradi plan zapošljavanja sa prepoznatim radnim mjestima od značaja za obezbjeđenje sredstava iz EU fondova u dva pilot sektora u skladu sa novodefinisanim indikatorima, kao i da pripremi plan aktivnosti koje treba sprovesti u cilju dobijanja saglasnosti Vlade da se dozvoli popunjavanje radnih mjesta koja se ne nalaze u kadrovskim planovima za 2024. godinu u dva pilot sektora.

## Direktna budžetska podrška

Osnovni vid podrške reformi javne uprave kroz SBP je **direktna budžetska podrška**, čija je specifičnost postojanje jasno definisanih indikatora sa ciljanim vrijednostima koje je potrebno ispuniti do određene godine kako bi se povukla sredstva za isplatu varijabilnih tranši. Direktna budžetska podrška isplaćuje se kroz jednu fiksnu i dvije varijabilne tranše (2025. i 2027. godine).

Akcionim dokumentom za reformu javne uprave i upravljanja javnim finansijama definisano je 6 rezultata (outputs), i to:

- Efikasno pružanje usluga zasnovano na potrebama građana i privrede
- Kredibilan sistem strateškog planiranja politika
- Princip delegiranja odgovornosti primjenjuje se u velikoj mjeri u državnim organima
- Poboljšana transparentnost javnih finansija
- Javna uprava zasnovana na talentovanom, kompetentnom i obučenom kadru
- Izgrađeni administrativni kapaciteti za efikasnu apsorpciju i upravljanje EU fondovima i nova/dodatna zaposlenja u dva pilot sektora (životna sredina i socijalna politika/zapošljavanje)
- Unaprijeđen sistem upravljanja javnim investicijama

U nastavku je dat vizuelni prikaz indikatora učinka po oblastima i njihov udio finansiranja u okviru direktne budžetske podrške.

● PROFESIONALNA JAVNA UPRAVA

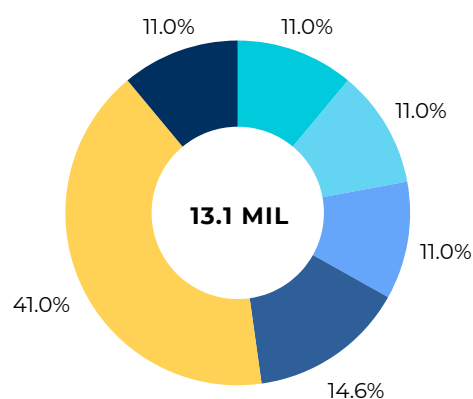
● SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM

● STRATEŠKO PLANIRANJE

● TRANSPARENTNOST JAVNIH FINANSIJA

● DELEGIRANJE FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJA KONTROLA

● UPRAVLJANJE KAPITALNIM PROJEKTIMA



Grafik 3: Oblasti obuhvaćene indikatorima učinka za isplatu tranši

## Komplementarna podrška

**Komplementarna podrška** u okviru SBP za reformu javne uprave podrazumijeva dodatnu podršku ispunjavanju definisanih ciljeva u vidu projekata. U okviru IPA III, komplementarna podrška realizuje se kroz tri projekta, od kojih su dva u fazi realizacije, a projekat tehničke podrške za PFM je u fazi ugovaranja. Projekti komplementarne podrške u okviru IPA III su:

- Podrška EU modernizaciji i profesionalizaciji javne uprave u Crnoj Gori (EU4PA)
- Podrška koordinaciji, praćenju i izvještavanju o Strategiji reforme javne uprave i Programu reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026
- Projekat tehničke podrške PFM - u fazi ugovaranja.

**EU 4 Public Administration - Tehnička pomoć Crnoj Gori u oblasti pružanja javnih usluga i upravljanju ljudskim resursima (EU4PA)**

**Projekat Tehnička pomoć Crnoj Gori u oblasti pružanja javnih usluga i upravljanju ljudskim resursima (EU4PA)** u vrijednosti od 1.3 miliona EUR počeo je u novembru 2023 i trajeće do novembra 2026. **Projekat sprovodi KPMG** - međunarodna mreža revizorskih i savjetodavnih firmi.

**KPMG** je međunarodna mreža revizorskih i savjetodavnih firmi koja trenutno djeluje u 154 zemlje širom svijeta. Od 2001. godine pružaju revizorske, poresko-pravne i savjetodavne usluge u Crnoj Gori.



**Opšti cilj projekta** je izgradnja odgovorne, efikasne, transparentne javne uprave, orijentisane na potrebe građana i privrede i pružanja visokokvalitetnih usluga krajnjim korisnicima na kvalitetan način. Projekat se sastoji od dvije komponente, unapređenje službeničkog sistema u javnoj upravi i pružanju usluga.



Od početka projekta, realizovan je niz pripremnih aktivnosti, među kojima kick-off sastanak, sastanci sa relevantnim predstavnicima Ministarstva javne uprave i Uprave za ljudske resurse u cilju usaglašavanja prioriternih aktivnosti, formiranje Upravnog odbora i održavanje prvog sastanka, usvajanje Uvodnog izvještaja (Inception Report).

**Podrška koordinaciji, praćenju i izvještavanju o PAR i PFM 2022-2026**

Projekat **Podrška koordinaciji, praćenju i izvještavanju o PAR i PFM 2022-2026** u vrijednosti 700.000 EUR počeo je u septembru 2023. Trajanje projekta je 3 godine, a **sprovodi ga Centar izvrsnosti u finansijama - CEF**.

**CEF** je međunarodna organizacija sa sjedištem u Ljubljani, koja je prepoznata kao centar znanja za region, sa više od 600 eksperata u svojoj bazi. Kao lideri u učenju, podržavaju razvoj kapaciteta državnih službenika i njihovih institucija u jugoistočnoj Evropi kroz razmjenu znanja.



**Opšti cilj ovog projekta** je da se poveća učinak i uticaj PAR i PFM strategija kroz edukaciju i unapređenje kapaciteta i razmjenu znanja, odnosno poboljšanje mehanizama praćenja i komunikacije uključujući izvještavanje, informisanje javnosti i zainteresovanih strana o strategijama i veći stepen vidljivosti sprovedenih reformi.

Od početka projekta, realizovan je niz pripremnih sastanaka, među kojima i kick-off radni doručak, retreat u cilju definisanja plana aktivnosti za naredni period.



Nakon toga, uslijedila je ekspertska podrška u realizaciji sljedećih radionica:

- Podrška izradi Izvještaja Strategije reforme javne uprave 2022-2026 za 2023. godinu;
- Pripremna radionica za unapređenje dijaloga Crne Gore i Evropske komisije u oblasti reforme javne uprave;
- Radionica za učesnike PAR SG u cilju sveobuhvatnog unapređenja dijaloga Crne Gore i Evropske komisije u oblasti reforme javne uprave i upravljanja javnim finansijama.

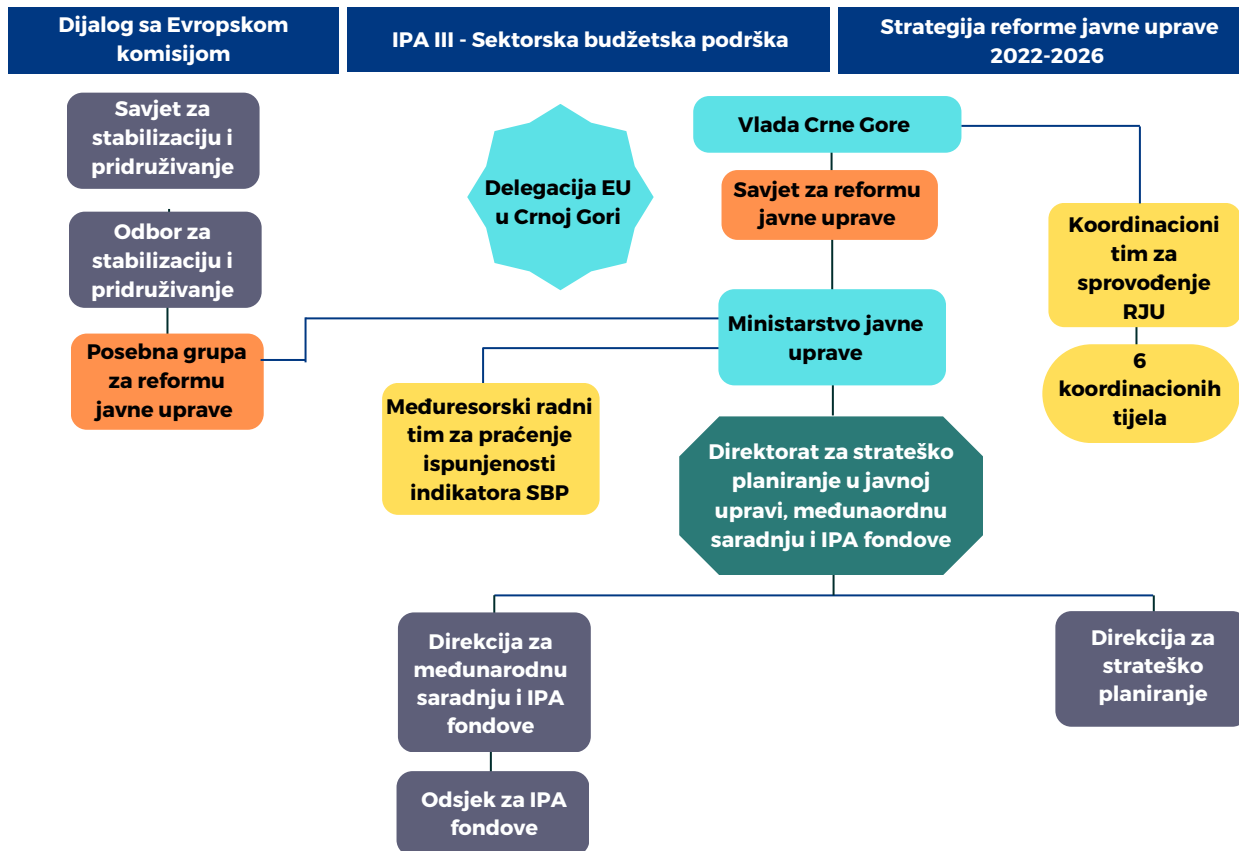


### 3.4. Modalitet i koordinacija sprovođenja SBP

Akcionim dokumentom EU za reformu javne uprave predviđena je modalitet direktnog i indirektnog upravljanja.

U okviru direktnog upravljanja Evropska komisija je nadležna za sve zadatke sprovođenja budžeta EU, stoga Evropska komisija odnosno njena izvršna agencija, u ovom slučaju Delegacija Evropske unije u Crnoj Gori, ima ulogu ugovornog tijela. Kada je riječ o indirektnom upravljanju, Evropska komisija povjerava zadatke sprovođenja budžeta državama članicama, međunarodnim organizacijama, razvojnim agencijama država članica EU i drugim tijelima. U okviru Akcionog dokumenta - EU za reformu javne uprave, ovaj način upravljanja primjenjuje se samo u projektu koji implementira CEF.

Ministarstvo javne uprave, kao koordinator procesa reforme javne uprave, ima obavezu godišnjeg izvještavanja o finansijskoj podršci reformi javne uprave kao i objedinjavanja zahtjeva za isplatu varijabilnih tranši, čija je polazna osnova informacija o statusu ispunjenosti indikatora budžetske podrške. U cilju jačanja koordinacije i praćenja sprovođenju SBP, Ministarstvo javne uprave formiralo je međuresorski Radni tima za praćenje ispunjenosti indikatora SBP, koji čine članovi nadležnih institucija, a u cilju što veće ispunjenosti definisanih indikatora.



Slika 2: Struktura i koordinacija sprovođenja SBP

### 3.5. Mapiranje finansijske podrške

Kao nastavak aktivnosti koordinacije donatorske podrške reformi javne uprave, u februaru 2024. godine, Ministarstvo javne uprave izradilo je dokument **Mapiranje finansijske podrške reformi javne uprave u Crnoj Gori** koji sadrži donatorsku matricu (Aneks 1), odnosno vizuelni prikaz svih projekata i ostalih inicijativa koje podupiru proces reforme javne uprave. Cilj izrade ovog dokumenta je bolja koordinacija tekućih projekata, lakše identifikovanje nedostajuće finansijske podrške, kao i javno objavljivanje ukupne podrške od strane EU kao i ostalih donatora koju Crna Gora dobija za proces reforme javne uprave.

## 4. Napredak u ispunjenosti indikatora za isplatu prve varijabilne tranše

Godišnjim akcijskim programom za Crnu Goru za 2022. godine, koji je usvojen u junu 2023, a dopunjen u decembru 2023, realizuje se finansijska podrška reformi javne uprave i reformi upravljanja javnim finansijama u vidu SBP.

Akcionim dokumentom definisani su ciljevi, rezultati, indikatori u odnosu na identifikovane izazove u ovim oblastima. **Indikatori imaju jasno definisane ciljane vrijednosti** i izvore verifikacije. Ispunjenje definisanih indikatora, odnosno ciljanih vrijednosti, predstavlja uslov za povlačenje predviđenih finansijskih sredstava, i to kroz dvije varijabilne tranše. Definisani indikatori imaju ciljane vrijednosti koje je potrebno ispuniti do kraja 2024. (**isplata prve varijabilne tranše 2025. godine**), odnosno 2026. godine (**isplata druge varijabilne tranše 2027. godine**).

Fiskalna godina i pregled po kvartalima	1. godina (2023)				3 godina (2025)				5. godina (2027)				Ukupan iznos u EUR
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Fiksna tranša u EUR		3,5											3,5
Varijabilne tranše u EUR							4,8				4,8		9,6
Ukupan iznos u EUR		3,5					4,8				4,8		13,1

Tabela 1. Indikativan raspored isplate tranši

U nastavku je prikazana **Zbirna tabela indikatora učinka za isplatu varijabilnih tranši sa presjekom stanja do 01.06.2024. godine**.



Zbirna tabela indikatora učinka za isplatu varijabilnih tranši (sa presjekom stanja do 01.06.2024. godine)

Indikator	3. godina (2024)		5. godina (2026)
	Ciljana vrijednost	Presjek stanja (01.01.2023-01.06.2024.)	Ciljana vrijednost
1. Broj institucija sa uvedenim sistemom upravljanja kvalitetom koje su spremne za proceduru sertifikacije	Najmanje 5 institucija (u odnosu na početnu vrijednost) sa uvedenim sistemom upravljanja kvalitetom koje su spremne za proceduru sertifikacije	U jednoj instituciji implementira se sistem upravljanja kvalitetom.  U toku je implementacija modela upravljanja kvalitetom u još dvije institucije.	Najmanje 15 institucija (u odnosu na početnu vrijednost) sa uvedenim sistemom upravljanja kvalitetom koje su spremne za proceduru sertifikacije
2. Udio strateških dokumenata koji su uvezani sa programskim budžetom	Najmanje 50% usvojenih strategija ima Akcioni plan čiji je budžet uvezan sa nacionalnim programskim budžetom u skladu sa Metodološkim smjernicama za procjenu troškova vladinih strategija (ReSPA)	Još uvijek nisu stvoreni preduslovi za mjerenje indikatora, s obzirom da još nije otpočeo planirani projekat tehničke podrške za PFM, kojim će biti obezbijedena ekspertska podrška.	Najmanje 80% usvojenih strategija ima Akcioni plan čiji je budžet uvezan sa nacionalnim programskim budžetom
3. Udio ministarstava koja delegiraju finansijsko upravljanje i internu kontrolu na viši menadžment u skladu sa relevantnom Uredbom	Najmanje 50% ministarstava	Najmanje 42% ministarstava (u skladu sa podacima dostupnim u ovom trenutku)	Najmanje 80% ministarstava
4. Poboljšana transparentnost javnih finansija	Izrađeni i objavljeni polugodišnji i godišnji izvještaji o učinku budžeta, uključujući rodne indikatore	Izrađen i objavljen Godišnji izvještaj o izvršenju programskog budžeta, koji sadrži podatke o učinku i rodnim indikatorima	Makrofiskalne smjernice (srednjoročni budžetski okviri) uključuju srednjoročne informacije o politici zasnovane na programu, informacije o nefinansijskom učinku i planove izdataka

5. Prosječan broj kvalifikovanih kandidata po oglasu i po konkursu	Javni oglasi: 7 Javni konkursi: 4	Vrijednost za 2023. godinu Javni oglasi: 13,75 Javni konkursi: 6,79 Vrijednost za 2024. godinu (do 01.01.2024.) Javni oglasi: 5,31 Javni konkursi: 2,2	Javni oglasi: 9 Javni konkursi: 6
6. Trajanje postupka zapošljavanja u dva pilot sektora od momenta donošenja Odluke o pokretanju postupka za popunjavanje radnog mjesta od strane rukovodioca organa javne uprave do donošenja odluke o prijemu u radni odnos. (početna vrijednost: približno 12 mjeseci)	6 mjeseci	Realizacija u toku. Vrijednost za 2023. godinu nije relevantna, a za 2024. godinu do 1.06.2024. je 2 mjeseca.  Indikator naknadno definisan (decembar 2023. godine)	4 mjeseca
7. Zapošljavanje državnih službenika u dva pilot sektora sprovedeno na osnovu usvojenog Plana zapošljavanja i kompetencija	Uspostavljen Plan zapošljavanja koji se odnosi na dva pilot sektora koji definiše najmanje (100) novih/dodatnih zapošljavanja  Uspostavljen Okvir kompetencija za sve državne službenike	Realizacija u toku. Indikator naknadno definisan (decembar 2023. godine)	90% osoblja identifikovanog u Planu zapošljavanja koji se odnosi na dva pilot sektora je zaposleno, i sva zapošljavanja su sprovedena koristeći Okvir kompetencija
8. Udio kapitalnih projekata za koje postoji analiza troškova i koristi izrađena u skladu sa novom metodologijom	Odobrena nova metodologija za analizu troškova i koristi u skladu sa najboljim međunarodnim standardima	Još uvijek nisu stvoreni preduslovi za mjerenje indikatora, s obzirom da još nije otpočeo planirani projekat tehničke podrške za PFM, kojim će biti obezbijeđena ekspertska podrška.	Najmanje 50% od ukupnog broja kapitalnih projekata uključeno u godišnji nacionalni budžet sa analizom troškova i koristi izrađenoj po novoj metodologiji

## 4.1. Presjek stanja po indikatorima

Indikatori SBP u Akcionom dokumentu - EU za reformu javne uprave, definisani su na način da odražavaju poboljšanja u oblasti integriteta politika i odgovornosti administracije, povećanje profesionalizacije i transparentnije upravljanje poslovima od javnog interesa, posebno javnim finansijama, kao i bolje usluge za građane i preduzeća. Od početka implementacije Akcionog dokumenta, Ministarstvo javne uprave prepoznalo je određeni napredak u ispunjenosti indikatora učinka u ovim oblastima, iako postoje izazovi u implementaciji.

### 1. Broj institucija sa uvedenim sistemom upravljanja kvalitetom koje su spremne za proceduru sertifikacije

U okviru ovog indikatora ciljana vrijednost do kraja 2024. godine je uveden sistem upravljanja kvalitetom u najmanje 5 institucija koje su spremne za proceduru sertifikacije. Presjek stanja za izvještajni period (01.01.2023.-01.06.2024.) pokazuje da se **sistem upravljanja kvalitetom implementira u jednoj instituciji, odnosno Ministarstvu javne uprave (CAF model)**. Ministarstvo javne uprave, uz podršku ReSPA-e, donijelo je Akcioni plan za upravljanje kvalitetom koji je trenutno u fazi implementacije. Takođe, Ministarstvo javne uprave pripremlilo je **Mapu puta za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi u Crnoj Gori** koja će uskoro uskoro biti usvojena na Vladi. Dodatno, Ministarstvo javne uprave je novim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji utvrdilo **novu organizacionu jedinicu - Direkciju za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi**. Takođe, **najavljen je početak implementacije CAF modela u još dvije institucije**: Agencija za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup informacijama i Zavod za metrologiju.

### 2. Udio strateških dokumenata koji su uvezani sa programskim budžetima

Ciljana vrijednost do kraja 2024. godine je najmanje 50% usvojenih strategija sa Akcionim planom čiji je budžet uvezan sa nacionalnim programskim budžetom u skladu sa Metodološkim smjernicama za procjenu troškova vladinih strategija (ReSPA). Metodologija srednjoročnog planiranja rada Vlade i ministarstava kao i Lista standardizovanih troškova za izradu strateških dokumenata još uvijek nisu donešene. **Planirano je da se kroz projekat tehničke podrške za PFM obezbijedi ekspertska podrška za pripremu Metodologije**, čime će se stvoriti preduslovi, odnosno osnov za mjerenje indikatora. Očekuje se da će realizacija projekta početi do kraja 2024. godine.

### 3. Udio ministarstava koja delegiraju finansijsko upravljanje i internu kontrolu na viši menadžment u skladu sa relevantnom Uredbom

Ciljana vrijednost za 2024. godinu je 50% ministarstava. Od ukupno 19 ministarstava kojima je upućen zahtjev za dostavljanje podataka, njih 13 ili 68,4% je odgovorilo, dok 6 ministarstava ili 31,6% nije dostavilo nikakve podatke. Od 13 ministarstava koja su odgovorila, njih 8 ili 61,5% od broja onih koji su odgovorili odnosno **42% od ukupnog broja ministarstava (19)** je navelo i dostavilo odgovarajuće dokaze o delegiranju ovlašćenja dok su se iz 5 ministarstava izjasnili da do sada nijesu imali primjere formalnog delegiranja ovlašćenja.

Obzirom da 6 ministarstava još uvijek nije odgovorilo, postoji vjerojatnoća da informacija o procentu (42%) ministarstava koja su do sada delegirala ovlašćenja nije tačna/potpuna, odnosno moguće je da je još neko ministarstvo delegiralo ovlašćenja, te bi potencijalno ovaj procenat mogao da bude veći.

#### **4. Poboljšana transparentnost javnih finansija**

Vrijednost do kraja 2024. godine su izrađeni i objavljeni polugodišnji i godišnji izvještaji o učinku budžeta, uključujući rodne indikatore. **Ministarstvo finansija** je u okviru Završnog računa Budžeta **objavilo Godišnji izvještaj o izvršenju programskog budžeta, koji sadrži podatke o učinku i rodnim indikatorima**. Planirano je dalje jačanje transparentnosti, kroz izmjene odredbi Zakona o budžetu i fiskalnoj odgovornosti kojim će se preciznije definisati obaveze izvještavanja o izvršenju programskog budžeta kao i dalje jačanje rodno odgovornog budžetiranja. Izmjene Zakona bi trebalo da budu utvrđene na Vladi u julu 2024. godine.

#### **5. Prosječan broj kvalifikovanih kandidata po oglasu i konkursu**

Ciljana vrijednosti za 2024. godinu je prosječan broj prijavljenih kandidata na javnim oglasima 7, a na javnim konkursima 4. Podaci iz izvještaja Uprave za ljudske resurse **za 2023. godinu pokazuju da je ciljana vrijednost za ovu godinu ispunjena**. Podaci Uprave za ljudske resurse **za 2024. godinu do 1. juna pokazuju da je prosečan broj kandidata 5,31 za javne oglase i 2,2 za javne konkurse**. Ove vrijednosti bi se mogle promijeniti u zavisnosti od broja prijavljenih kandidata do kraja 2024. godine i biće uključene u sljedeći izveštaj Uprave za ljudske resurse.

#### **6. Trajanje postupka zapošljavanja u dva pilot sektora od momenta donošenja Odluke o pokretanju postupka za popunjavanje radnog mjesta od strane rukovodioca organa javne uprave do donošenja odluke o prijemu u radni odnos.**

Ovaj indikator je naknadno dogovoren u okviru dodatka za SBS (add-on). Ciljana vrijednost indikatora za 2024. godinu je 6 mjeseci. Kada je u pitanju mjerenje trajanja postupka zapošljavanja u 2023. godini, Uprava za ljudske resurse ukazala je da postoje oglasi za koje je postupak započet u januaru 2023. godine, a koji usljed određenih okolnosti, između ostalog promjene organizacije i načina rada državne uprave, nijesu još uvijek okončani. Stoga, ovaj podatak za prošlu godinu nije valjan parametar i ne daje pravo stanje stvari. Dodatno, **prosječno trajanje postupka zapošljavanja od januara do juna 2024. godine je 2 mjeseca**. U zavisnosti od broja novih oglasa i konkursa, a imajući u vidu ograničene kapacitete Uprave za ljudske resurse, ova vrijednost se može promijeniti do kraja 2024. godine. Skraćivanju postupka zapošljavanja u narednom periodu, doprinijeće jačanje kapaciteta Uprave za ljudske resurse, kao i ubrzanje samog postupka prijave, selekcije i odabira kandidata koje je predviđeno projektom tehničke podrške EU4PA.

## **7. Zapošljavanje državnih službenika u dva pilot sektora sprovedeno na osnovu usvojenog Plana zapošljavanja i kompetencija**

Ovaj indikator je naknadno dogovoren u okviru dodatka za SBS (add-on). Ciljana vrijednost za 2024. godinu je uspostavljen Plan zapošljavanja koji se odnosi na dva pilot sektora koji definiše najmanje (100) novih/dodatnih radnih mjesta, kao i uspostavljen Okvir kompetencija za sve državne službenike i namještenike. Uprava za ljudske resurse je usvojila Djelimični kadrovski plan u martu 2024. U aprilu 2024. godine organizovan je koordinacioni sastanak između MJU, DEU i relevantnih institucija sa zaključkom da se formira radni tim u cilju ubrzanja dinamike ispunjenja indikatora. Radni tim formiran je u maju 2024. godine, a prvi sastanak održan je 5. juna 2024. godine. Na sastanku je **dogovorena dinamika izrade Plana zapošljavanja** sa prepoznatim radnim mjestima od značaja za obezbjeđenje sredstava iz EU fondova. **Definisani su naredni koraci** koji podrazumijevaju analizu nedostatka administrativnih kapaciteta u dva pilot sektora za upravljanje EU fondovima, kao i analizu kadrovskih planova identifikovanih institucija sa podacima o radnim mjestima za upravljanje EU fondovima koja su predviđena kadrovskim planovima, kao i onima koja treba predvidjeti. Nakon prikupljenih podataka, Radni tim će pripremiti nacrt Plana zapošljavanja i dostaviti Vladi na upoznavanje i odobrenje.

Kada je u pitanju **Okvir kompetencija**, planirana je njegova izrada za sve državne službenike uz podršku projekta tehničke pomoći EU4PA. S tim u vezi, započete su aktivnosti analiziranja odgovarajućeg modela uspostavljanja Okvira kompetencija.

## **8. Udio kapitalnih projekata za koje postoji analiza troškova i koristi (cost-benefit analysis) izrađena u skladu sa novom metodologijom**

Ciljana vrijednost za ovaj indikator do kraja 2024. godine je usvojena nova metodologija za analizu troškova i koristi u skladu sa najboljim međunarodnim standardima. Metodologija još uvijek nije usvojena. **Ministarstvo finansija** će nastojati da tokom 2024. godine, kroz projekat ekspertske podrške, **pripremi Metodologiju i primjere dobre prakse za analizu troškova i koristi**. Ministarstvo finansija ne posjeduje podatke o tačnom broju projekata iz kapitalnog budžeta koji imaju izrađenu analizu troškova i koristi, jer je to prevashodno nadležnost uprava koje predlažu i sprovode kapitalni budžet shodno zakonu o budžetu, što predstavlja dodatni izazov u implementaciji ovog indikatora.

## 5. Preporuke za unapređenje

Imajući u vidu stepen ispunjenosti definisanih indikatora, definisane su **preporuke za sljedeći period i uspješnije sprovođenje aktivnosti**. Definisane preporuke služiće kao putokaz u daljem radu Radnog tima, kako bi se postigla što veća ispunjenost indikatora.












### Opšte preporuke za sve relevantne institucije:

- Intenzivirati koordinaciju između relevantnih institucija u cilju veće ispunjenosti indikatora Sektorske budžetske podrške;
- Posebno intenzivirati saradnju između Ministarstva javne uprave i Ministarstva finansija, u cilju bolje koordinacije između reforme javne uprave i reforme upravljanja javnim finansijama, kao dva komplementarna procesa;
- Jačati kapacitete državnih službenika u organizacionim jedinicama koje sprovode IPA-u, posebno kad je u pitanju instrument Sektorske budžetske podrške i izvještavanje o učinku prilikom izrade Zahtjeva za isplatu varijabilnih tranši;
- Jačati vezu između u jedinica za strateško planiranja sa jedinicama koje su zadužene za EU fondove;
- Inicirati dopunu Godišnjeg akcionog plana za Crnu Goru za 2022. godinu – EU za reformu javne uprave, na način da se u tabeli sa indikatorima unesu i nadležne institucije;

### Preporuke za unapređenje ispunjenosti indikatora:

- Intenzivirati napore za veću ispunjenost svih indikatora SBP, posebno za ciljane vrijednosti indikatora do kraja 2024. godine u kojima nije zabilježen napredak;
- Potrebno je izraditi Plan zapošljavanja u kojem će se prepoznati radna mjesta od značaja za obezbjeđenje sredstava iz EU fondova u dva pilot sektora kao i Okvir kompetencija;
- Potrebno je poboljšati komunikaciju sa Direktoratom za državni budžet u cilju pravovremenog planiranja zapošljavanja za narednu godinu;
- Potrebno je raditi na promociji uvođenja sistema upravljanja kvalitetom u institucijama u javnoj upravi;
- Intenzivirati napore u cilju izrade Metodologije srednjoročnog planiranja rada Vlade i ministarstava kao preduslov za mjerenje indikatora br. 2.

## Aneks 1 - Donatorska matrica

SIGMA OBLAST DOBRE JAVNE UPRAVE	NAZIV PROJEKTA	VRIJEDNOST, TRAJANJE (mjesec/godina)/STATUS PROJEKTA	IZVOR FINANSIRANJA/ IMPLEMENT. TIJELO	VEZA SA STRATEŠKIM CILJEVIMA	KORISNIK PROJEKTA	CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA (SDG)
Strategija i kontinuirano unapređenje javne uprave	<i>Podrška koordinaciji, praćenju i izvještavanju o Strategiji reforme javne uprave i Programu reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026</i>	700.000 € 09/2023- 09/2026	EU – SBP (IPA III) / CEF	Strategija RJU 2022-2026 -aktivnosti za sprovođenje strategije, monitoring i izvještavanje	MJU, MF	
Državna služba i upravljanje ljudskim resursima Pružanje usluga i digitalizacija	<b>EU4PUBLIC ADMINISTRATION</b>	1.3 mil € 12/2023- 12/2026	EU - SBP (IPA III)/ KPMG	Strategija RJU 2022-2026 - <i>Građani i privreda koriste kvalitetne usluge javne uprave; Profesionalna javna administracija</i>	MJU, ULJR, lokalne samouprave	  
Finansijsko upravljanje u javnom sektoru	<b>TA FOR PFM</b>	1.5 mil € (početak planiran 2024)	EU – SBP (IPA III)	Program reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026	MF	 
Pružanje usluga i digitalizacija	<i>eUsluge i digitalna infrastruktura kao mjera odgovora na Covid-19</i>	1.9 mil € 01/2021 – 01/2023 (projekat je produžen, realizacija u toku)	EU - SBP (IPA II)/ UNDP	Strategija digitalne transformacije 2022-2026 - <i>Unapređenje kapaciteta i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore; Jačanje digitalne svijesti crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti IKT sektora</i>	MJU, lokalne samouprave	
Državna služba i upravljanje ljudskim resursima Organizacija, odgovornost i nadzor	<i>Oснаživanje lokalnih zajednica u evropskim integracijama Crne Gore</i>	1 mil € (početak planiran 2024, trajanje 36 mjeseci)	EUIF	Strategija RJU 2022-2026, <i>Organizacija i rad javne uprave u funkciji potreba građana</i>	MJU, ZOCCG, lokalne samouprave	 
Državna služba i upravljanje ljudskim resursima Organizacija, odgovornost i nadzor Pružanje usluga i digitalizacija	<i>Efikasnija javna uprava u službi građana</i>	176.000 € 09/2023 – 12/2024	MJU, UNDP/UNDP	Strategija RJU 2022-2026 - <i>Organizacija i rad javne uprave u funkciji potreba građana; Profesionalna javna administracija</i>	MJU	 

<b>Državna služba i upravljanje ljudskim resursima</b>	<b>Zapošljavanje na osnovu zasluga u javnoj upravi u Crnoj Gori</b>	400,000 € 12/2023 – 03/2025	Ambasada UK/UNDP	Strategija RJU 2022-2026 - <i>Profesionalna javna administracija</i>	MJU, ULJR	 
<b>Izrada i koordinacija politika</b>	<b>Regionalni program lokalne demokratije na Zapadnom Balkanu 2 (ReLOaD2)</b>	1,842,750 € 01/2021 – 12/2024	EU, UNDP/UNDP	Strategija unapređenja podsticajnog okruženja za djelovanje nevladinih organizacija 2018-2020	NVO, lokalne samouprave	 
<b>Strategija i kontinuirano unapređenje javne uprave Izrada i koordinacija politika</b>	<b>Tehnička pomoć Vladi za unapređenje saradnje sa civilnim društvom u Crnoj Gori</b>	250000 € 01/ 2024 – 01/2026	EU - Civil Society Facility/ WYG Savjetovanje	Strategija saradnje organa državne uprave i nevladinih organizacija 2022-2026; <i>Unapređenje postojećeg normativnog i strateškog okvira za dugoročno partnerstvo sa nevladinim organizacijama u pripremi javnih politika i pružanju usluga građanima; Jačanje NVO sektora kao jednog od partnera države</i>	MJU, NVO	
<b>Pružanje usluga i digitalizacija</b>	<b>Izgradnja efikasnog održivog i transformativnog javnog sektora u Crnoj Gori</b>	01/2024- 01/2027	EU – EURF/Svjetska banka	Strategija RJU 2022-2026 Strategija digitalne transformacije 2022-2026	MJU	 
<b>Državna služba i upravljanje ljudskim resursima</b>	<b>Projekat tehničke pomoći EUIF</b>	3,000,000 € 2024	EU – EUIF	Strategija RJU 2022-2026; <i>Profesionalna javna administracija</i>	MJU, ULJR, MSS, MRSS, MF, MEP, METORRS	
<b>Pružanje usluga i digitalizacija</b>	<b>Memorandum o razumijevanju za izgradnju snažne digitalne infrastrukture, dobrog upravljanja uključujući e-upravu, unutar državnih organa i lokalne uprave u Crnoj Gori, kao i poboljšanje sajber bezbjednosti</b>	Nema realizovanih aktivnosti	UN - UNOPS	Strategija digitalne transformacije 2022-2026 - <i>Unapređenje kapaciteta i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore; Jačanje digitalne svijesti crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti IKT sektora</i>	MJU	 
<b>Pružanje usluga i digitalizacija</b>	<b>Članstvo u Upravnom odboru EU instrumenta za reformu</b>	Nema realizovanih aktivnosti	EU - EURF	Strategija digitalne transformacije 2022-2026	MJU	 