

# STEGA

Strategija za evropsku i građansku Crnu Goru



Cetinje/Podgorica: 24.12.2024.

**Sv. Petar Cetinjski**

***„na okup Crnogorci ... „***

## **Sadržaj:**

<b>1. Deklaracija o izradi Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Sastav Redakcija STEGA-e.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Načela za izradu Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Programske osnove za izradu Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Programske osnove .....</b>	<b>36</b>

**DEKLARACIJA**

**o izradi**

**Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru – STEGA**

23.04.2024. godine

**Privrženi** vrijednostima Ustava Crne Gore: slobodi, miru, toleranciji, poštovanju ljudskih prava i sloboda, multikulturalnosti, demokratiji i vladavini prava,

**Posvećeni** vrijednostima proklamovanim u Ugovoru o Evropskoj uniji,

**Opredijeljeni** da se izborimo za svoje mjesto u društvu evropskih naroda,

**Zahvalni** za žrtve predaka i odgovorni za dostojanstven život potomaka,

**Svjesni** složenosti vremena u kojem se nalazi naša država i društvo,

**U namjeri** da okupimo društvene snage za bolju budućnost,

**S ciljem** uspostavljanja nove državotvorne i društvene paradigme,

**Mi, slobodni/e građani/ke Crne Gore,**

potpisujemo

## **DEKLARACIJU**

### **o izradi**

### **Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru – STEGA**

Deklaracija o izradi Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru - STEGA, predstavlja javnu **inicijativu slobodnih pojedinaca**, okupljenih oko zajedničkog imenitelja – **borbe za bolju i pravedniju Crnu Goru**.

Proces izrade STEGA-e trajaće dvije godine, do 2026. godine, kada će biti usvojena dugoročna **Strategija evropske i građanske Crne Gore**, u svim oblastima, od prava i ekonomije, zdravstva i socijalne politike, do kulture i politike identiteta, s ciljem da se ostvari “Agenda 2028” – **punopravno članstvo Crne Gore u EU**.

STEGA, u svom nazivu, **simbolički povezuje** najslavnije datume crnogorske prošlosti sa budućnošću Crne Gore, s naglaskom na Stegi iz vremena Petra I, kao **aktu ujedinjavanja**, nasuprot tendencijama razjedinjavanja crnogorskog društva i razgradnje crnogorske države.

Proces izrade STEGA-e je otvoren za pojedince i društvene subjekte koji dijele sljedeća **načela i vrijednosti**:

## **JEDINA CRNA GORA**

STEGA je zasnovana na aksiomu - Crna Gora kao **jedinstvena, nedjeljiva i naša jedina država**. Zalažemo se i podržavamo njegovanje veza sa drugim državama i narodima, posebno onim najbližima – našim susjedima.

**Mi smo svoj centar – ničija periferija.**

## **EVROPSKA CRNA GORA**

STEGA je izraz težnje da Crna Gora postane **prva sljedeća članica Evropske unije 2028. godine**. Težimo evropskom društvu, čija su temeljna obilježja pluralizam, nediskriminacija, tolerancija, pravda i solidarnost. Želimo da njegujemo antifašizam i čuvamo životnu sredinu. Nastojaćemo da doprinesemo osnovnom cilju Evropske unije - unaprijeđenju mira, afirmaciji njenih vrijednosti za dobrobit sadašnje i budućih generacija.

**Da budemo građani, a ne stranci u EU.**

## **GRAĐANSKA CRNA GORA**

STEGA je zasnovana na ustavnom patriotizmu, što je drugo ime za **građanski karakter države**, a protiv etno-federalizacije države, getoizacije i asimilacije.

STEGA je dokument za razvoj **inkluzivnog i državotvornog crnogorskog društva**, koje je široko za sve, bez obzira na nacionalnu, etničku, vjersku i drugu pripadnost.

STEGA se suprotstavlja svim velikodržavnim i velikonacionalnim konceptima koji te posebnosti zloupotrebljavaju na štetu Crne Gore.

**Svi za Crnu Goru, Crna Gora za sve.**

## UNUTRAŠNJI DIJALOG

STEGA će biti **rezultat zajedničkog rada**, u kome će vrijednosti i javni interes biti glavno mjerilo rezultata. To se može postići samo iskrenim, **unutrašnjim društvenim dijalogom**, uz poštovanje činjenica i bez uticaja izvan Crne Gore.

**Na sva otvorena pitanja odgovori su u Crnoj Gori.**

U cilju inkluzivnosti i otvorenosti procesa pozivamo građane i društvene subjekte da **daju komentare, sugestije i prijedloge** na Nacrt strategije za evropsku i građansku Crnu Goru **redakcionim odborima** za izradu STEGA-e i time doprinesu kvalitetu ovog dokumenta važnog za izgradnju **bolje i pravednije Crne Gore u 21. vijeku.**

Podgorica 23.04.2024. godine

### Potpisnici

(raspored na spisku je po redu potpisivanja)

**Vladimir Nikaljević, privrednik (Podgorica)**

**Akademik Đorđije Borožan (Podgorica)**

**Akademik Slobodan Backović (Podgorica)**

**Akademik Vukić Pulević (Podgorica)**

**Prof. dr Branislav Radulović, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Prof. dr Gordana Đurović, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Prof. dr Ilija Vujošević, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Prof. dr Čedomir Čupić, univerzitetski profesor (Beograd)**

**Dr Nikola B. Šaranović, univerzitetski predavač i književnik (Podgorica)**

**Dragana Čenić, arhitekta (Podgorica)**

**Vlado Vuković, advokat (Podgorica)**

**Akademik Zuvdija Hodžić (Podgorica)**

**Akademik Branko Baletić (Podgorica)**

**Mr Radoje Cerović, psiholog (Podgorica)**

**Draško Dapčević, advokat (Podgorica)**  
**Igor Gojnić, pravnik (Bar)**  
**Jovan Đuranović, ekonomista u penziji (Podgorica)**  
**Nenad Lekić, menadžer (Podgorica)**  
**Vojo Banović, privrednik (Bar)**  
**Dragan Mihović, pravnik (Grbalj)**  
**Radojica Dakić, privrednik (Podgorica)**  
**Dr Zoran Jovančević, anesteziolog (Berane)**  
**Radoslav Nišavić, profesor (Ulcinj)**  
**Prof. dr Rade Ratković, univerzitetski profesor (Budva)**  
**Branko Medigović, privrednik (Petrovac)**  
**Veselin Vučković, pravnik (Cetinje)**  
**Veselin Bato Radulović, arhitekta (Danilovgrad)**  
**Mr Neven Pajović, inženjer (London)**  
**Anton Markić, advokat (Ulcinj)**  
**Šefko Ličina, profesor njemačkog jezika (Švajcarska)**  
**Bole Bošković kompozitor i autor filmova (Titograd)**  
**Željko Perović, ambasador (Podgorica)**  
**Doc. dr Adnan Prekić, istoričar (Pljevlja)**  
**Mr Andro Martinović, profesor i reditelj (Nikšić)**  
**Nenad Nikaljević, inženjer u penziji (Podgorica)**  
**Doc. dr Svetlana Kalezić-Radonjić, pjesnikinja i univerzitetska profesorka (Podgorica)**  
**Slobodan Marunović, prvak CNP (Danilovgrad)**  
**Mr Snežana Burzan Vuksanović, menadžerka u kulturi (Podgorica)**  
**Branislav Borilović, publicista (Cetinje)**  
**Andriana Lukovac Đoković, arhitekta (Beč)**  
**Milorad Mito Marković, preduzetnik (Cetinje)**  
**Ratko Nikolić, bankar (Podgorica)**  
**Branko Diki Kažanegra, privrednik (Budva)**  
**Dr Šaleta Đurović, pravnik (Podgorica)**  
**Prof. dr Goran Kaluđerović, sociolog, (Novi Sad)**

**Prof. dr Miomir Jovanović, univerzitetski profesor (Podgorica)**  
**Sabina Talović, građanska aktivistkinja (Pljevlja)**  
**Doc. dr Nikoleta Đukanović, univerzitetski profesor (Podgorica)**  
**Dr. Anastazija Miranović, istoričarka umjetnosti (Bar)**  
**Mr Magdalena Radunovic, konzervatorica (Podgorica)**  
**Prof. dr Goran Radović, univerzitetski profesor (Podgorica)**  
**Mr Jadranka Selhanovic, arhivska savjetnica (Podgorica)**  
**Mr Ivan Jovović, pravnik i publicista (Bar)**  
**Boris Prlja, pravnik (Cetinje)**  
**Marko B. Radonjić, preduzetnik (Njeguši)**  
**Obrad Pavlović, književnik (Kostanjica)**  
**Branko Rajković, preduzetnik (Bar)**  
**Veselin Radojičić, pomorac (Bar)**  
**Doc. dr Milun Lutovac, univerzitetski profesor i slikar (Bar)**  
**Mr Alek Barović, doktorant (Padova – Italija)**  
**Milica Radulović, pravnik (Torino)**  
**Vuk Latković, pravnik (Cetinje)**  
**Prof. dr Božidar Šekularac (Podgorica)**  
**Dr Slobodan Jerkov, muzikolog (Podgorica)**  
**Nikola Vujačić, preduzetnik (Podgorica)**

## **“STEGA” - SASTAV REDAKCIJA – 23.10.2024. godine**

**U cilju ostvarenja programskih ciljeva utvrđenih u Deklaraciji o izradi Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru (STEGA), formirani su redakcijski timovi za sedam nosećih oblasti koje će biti obrađene u ovom dokumentu.**

Deklaracija o izradi Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru - STEGA, koju je **potpisalo 65 akademika, profesora, advokata, privrednika i drugih istaknutih intelektualaca** predstavlja javnu **inicijativu slobodnih pojedinaca**, okupljenih oko zajedničkog imenitelja – **borbe za bolju i pravedniju Crnu Goru**

STEGA, u svom nazivu, **simbolički povezuje** najslavnije datume crnogorske prošlosti sa budućnošću Crne Gore, s naglaskom na Stegi iz vremena Petra I, kao **aktu ujedinjavanja**, nasuprot tendencijama razjedinjavanja crnogorskog društva i razgradnje crnogorske države.

**Sa namjerom** okupljanja društvenih snaga za bolju budućnost crnogorskog društva, proces izrade STEGA-e trajće dvije godine, do 2026. godine, kada će biti usvojena **Strategija evropske i građanske Crne Gore**, u svim oblastima, od prava i ekonomije, međunarodnih odnosa, urbanizma, zdravstva i socijalne politike, do kulture sa ciljem da se ostvari “Agenda 2028” – **punopravno članstvo Crne Gore u EU.**

**STEGA, kao neformalna asocijacija slobodnih pojedinaca, s ciljem uspostavljanja nove državotvorne i društvene paradigme, formiranjem redakcija unaprijediće aktivnosti da se do kraja oktobra tekuće godine objavi i crnorskoj javnosti ponudi Nacrt (dokumenta) Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru.**

STEGA će biti **rezultat zajedničkog rada**, u kome će vrijednosti i javni interes biti glavno mjerilo rezultata, što se može postići samo iskrenim, **unutrašnjim društvenim dijalogom**, uz poštovanje činjenica i bez uticaja izvan Crne Gore i stoga je jedan od slogana STEGA-e “**Na sva otvorena pitanja odgovori su u Crnoj Gori**”.

## **Sastav redakcija (23.03.2026 godine):**

### **REDAKCIJA ZA PRAVNI I POLITIČKI SISTEM**

**Prof. dr Miloš Vukčević univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Prof. dr Čedomir Čupić, univerzitetski profesor (Beograd)**

**Prof. dr Dražen Cerović, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Prof dr Vesna Simović – Zvicer, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Dr Gordana Mitrović, pravica (Podgorica)**

**Anton Markić, advokat (Ulcinj)**

**Prof. dr Goran Kaluđerović, sociolog, (Novi Sad)**

**Vlado Vuković, advokat (Podgorica)**

**Mr Jakov Popović (Podgorica)**

### **REDAKCIJA ZA MEĐUNARODNE ODNOSI I EVROPSKE INTEGRACIJE**

**Doc. dr Nikoleta Đukanović univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Dr Ivan Vukčević (Podgorica)**

**Mr Alek Barović, doktorant (Padova – Italija)**

**Željko Perović, ambasador (Podgorica)**

**Željko Stamatović, diplomata (Podgorica)**

### **REDAKCIJA ZA EKONOMIJU I PRIVREDNI RAZVOJ**

**Miloš Vuković, ekonomista (Podgorica)**

**Vladimir Nikaljević, privrednik (Podgorica)**

**Prof. dr Rade Ratković, univerzitetski profesor (Budva)**

**Prof. dr Vesna Maraš, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Mr Branko Diki Kažanegra, privrednik (Budva)**

**Mr Željko Vidaković, agronom (Podgorica)**

**Radojica Dakić, privrednik (Podgorica)**

**Džavid Kahari, ekonomista (SAD)**

### **REDAKCIJA ZA NAUKU I OBRAZOVANJE**

**Prof. dr Miomir Jovanović, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Akademik Slobodan Backović (Podgorica)**

**Akademik Đorđije Borozan (Podgorica)**

**Doc. dr Adnan Prekić, univerzitetski profesor (Pljevlja)**

**Doc. dr Jasmina Nikčević, univerzitetski profesor (Nikšić)**

**Doc dr Dragan Žarković, profesor (Podgorica)**

**Mr Neven Pajović, specijalista za telekomunikacije (London)**

**Igor Radulović, profesor istorije (Podgorica)**

#### **REDAKCIJA ZA ODBRANU I BEZBJEDNOST**

**Zoran Lazarević, general u penziji (Šavnik)**

**dr Boro Vučinić, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Dragan Samardžić, admiral u penziji (Tivat)**

**Mr Luka Mitrović – saradnik u nastavi UM (Podgorica)**

**Mr Vlado Ražnatović, specijalista za međunarodne odnose (Podgorica)**

#### **REDAKCIJA ZA ZDRAVSTVO**

**Dr Zoran Jovančević, ljekar (Berane)**

**Mr Sead Čirgić, ekonomista (Podgorica)**

**Prof. dr Boban Mugoša , univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Dr Aleksandar Mugoša (Podgorica)**

**Dr Mensud Grbović (Podgorica)**

#### **REDAKCIJA ZA KULTURU**

**Davor Dragojević, glumac (Podgorica)**

**Mr Andro Martinović, profesor i reditelj (Nikšić)**

**Mr Vanja Vukčević, teoretičarka muzike (Podgorica)**

**Mr Ivan Jovović, pravnik i publicista (Bar)**

**Slobodan Marunović, prvak CNP (Danilovgrad)**

**Branko Baletić, reditelj (Podgorica)**

**Slaven Knezovic, kantautor (Podgorica)**

**Milica Kankaraš Berber, harfistkinja (Podgorica)**

**Nikola Nikolić, književnik (Podgorica)**

**Zoja Đurovic, dirigentkinja (Podgorica)**

#### **REDAKCIJA ZA ZAŠTITU KULTURNE BAŠTINE**

**Dr. Anastazija Miranović, istoričarka umjetnosti (Bar)**

**Mr Jadranka Selhanović, arhivska savjetnica (Podgorica)**

**Prof. dr Goran Radović – arhitekta (Podgorica)**

**Mr Magdalena Radunović – konzervator (Podgorica)**

**Mr Božena Miljić – istoričarka (Podgorica)**

**Miodrag Bole Bošković – kompozitor (Podgorica)**

**Isidora Lompar Kovačević - filološkinja (Cetinje)**

#### **REDAKCIJA ZA PROSTORNO PLANIRANJE**

**Dragoljub Marković, Magistar prostornog planiranja (Cetinje)**

**Ksenija Vukmanović, urbanista d.i.a. (Podgorica)**

**Veselin Bato Radulović, d.i.a. (Danilovgrad)**

#### **REDAKCIJA ZA SPORT**

**Mojaš Radonjić, sportski radnik (Podgorica)**

**Nikola Prentić, pravnik (Podgorica)**

#### **REDAKCIJA ZA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE**

**Mr Boris Marković, privrednik, ICT konsultant (Podgorica)**

**Prof. dr Veselin N. Ivanović, univerzitetski profesor (Podgorica)**

**Dragana Sekulić, ekonomista-menadžer, Generalni sekretar STEGA (Podgorica)**

**Zoran Glomazić, direktor Instituta za standardizaciju CG (Podgorica)**

**Nikola Vujačić, privrednik (Podgorica)**

**Mr Igor Bulatović, elektro-inženjer (Podgorica)**

**Sead Trle, privrednik (Podgorica)**

#### **SEKRETARIJAT**

**Dragana Sekulić,**

**Nikola Vujačić**

**NAČELA**

**za izradu**

**Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru – STEGA**

23.12.2024. godine

Načela  
za izradu Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru  
“STEGA“

***Put ka društvu evropskih vrijednosti, standarda, funkcionalnih institucija, održivog razvoja, ekonomije, antifašizma, pravde i solidarnosti***

Crna Gora je kao rijeka ponornica! U svojoj burnoj i dugoj historiji, nekoliko puta je kao država nestajala sa historijske scene i ponovo se vraćala. Sada se obesmišljavija kao suverena i nezavisna država, kroz aktuelne procese atrofije institucija, uvezenim (klero)nacionalizmom i etnofederalizacijom.

Nakon državnog referenduma 2006. godine, uspostavljena vlast **nije iskoristila historijsku priliku** da sa punim kapacitetom krene putem izgradnje funkcionalnih institucija, ekonomije, prosperiteta i stabilnosti. Umjesto toga državne institucije, Univerzitet, Akademija i ukupno društvo su slabljeni, a njihova društvena funkcija obesmišljavana, kako bi se lakše prigrabili ostaci društvene (državne) imovine i vrijednog prostora. Iza tog „procesu je“ stajala je nova, izdvojena, privilegovana „elita“ koja je prosperirala na račun opštih interesa i stabilnosti same Države. Postignuti su i važni uspjesi: izbjegnuto je rat u Crnoj Gori, uveden je euro kao nacionalna valuta, obnovljena je nezavisnost i ostvareno članstvo u NATO-u. Ali, pokazalo se, da **država bez suštine**: snažnog demokratskog društva i funkcionalnih institucija, teško može da **obezbjedi stabilnost, prosperitet i držanu vitalnost**.

Konstanto prisutni **velikodržavni projekti**, okrenuti ka nestajanju crnogorske države i njeno „utapanje“ u politiku hegemonizma, koriste svaku slabost sistema da razaraju smisao postojanja crnogorske države. Ovog puta „proces“ je osmišljen da se izvede „iznutra“, kroz same institucije crnogorskog sistema, koje su **prvo devastirane, a zatim i „osvojene“**.

Procesu „zauzimanja institucija“ prethodila je aktivnost na preuzimanju kontrole nad medijima i bezbjednosnim službama i slabljenju ekonomske snage Crne Gore, kao i prisvajanjem kulturne baštine i historije Crnogorskog naroda.

Kao rezultat osmišljenog procesa „atrofiranja crnogorske države i društva“ političke grupacije, koje su ranije na državnom referendumu osporavale mogućnost da se Crna Gora konstituiše kao država u punom kapacitetu, oslonjene na finansijsku i medijsku podršku iz regiona, smijenile su, formalno prozapadnu vlast, koja je nakon dugog perioda vladanja, **bez unutrašnjih moći da se suprotstavi korupciji i kriminalu**, mirno predala vlast i prešla u opoziciju.

Umjesto da sprovede reforme i pozitivne promjene, nova vlast je uz latentnu nestabilnost i konfuziju u vladanju, **uspostavila „pravo na vladavinu“ umjesto vladavine prava** i umjesto promjena sprovela (partijske) „zamjene“. Populizam je postao dominantna „matrica“ na koju se nadgradio uvezani nacionalizam, koji su **strategijom tzv. „mekog puta“**, nastavili sa obesmišljavanjem institucija, izazivajući nesigurnosti i nestabilnosti, sa ciljem daljeg urušavanja institucija i crnogorske države, **stvarajući nefunkcionalnu državu i nepouzdanog NATO partnera**.

Ugrožavajući nacionalnu bezbjednost i suverenitet, rušen je princip „**neprobojnosti države**“, koncept savremenog suvereniteta i međunarodnog poretka, na način da vlada druge države direktno se miješajući u izborni proces, vrši uticaj na izbor i postavljenje kadrova, kontroliše i utiče na vršenje funkcija Vlade i njenih organa. Cilj strategije „mekog puta asimilacije“, je da, takva, **nefunkcionalna i slaba Crna Gora**, potpuno izgubi suverenitet i u geopolitičkoj kombinatorici, postane regionalna „moneta za potkusurivanje“, te **kompensacija** za „izgubljene teritorije“ i neostvarene „aspiracije“ u ranijim vojnim (ratnim) operacijama.

Atrofirana iznutra i agresivno napadnuta od hegemonista, nacionalista i populista Crna Gora **nema kapaciteta da se izgrađuje kao građansko, evropsko i prosperitetno društvo**. Zato je sada više nego potrebno, da se demokratskim putem, izborimo ne samo za prosperitetnu i građansku Crnu Goru već i **za samostalno vođenje države, vraćanja institucija u njihov puni kapacitet, za dobro države i građana Crne Gore!**

**Zato, kao zajednica slobodnih pojedinaca udruženih oko ideje „STEGA-e“, pozivamo sve koji žele da Crna Gora bude naša zajednička evropska kuća, da se uključe u ovaj dugoročni Projekat**. Svi dosadašnji i budući autori trebaju da potisnu svoj ego, bez obzira na

kvalitet ili kvantitet doprinosa, kako bismo izgradili društvo po evropskim standardima i vrijednostima, oslonjeni na crnogorsku istoriju, tradiciju, specifičnosti i interese sadašnjih i budućih generacija. U Crnoj Gori postoji mnogo sposobnih pojedinaca i grupa koji, sa manje ili više uspjeha, već javno djeluju. **Ali je očigledna nedovoljna objedinjenost, povezanost i saradnja oko istog cilja, formiranja cjelovitog projekta, omogućava da desni klerikalizam, ekonomski populizam i uvezeni nacionalizam nadvladaju građansku i evropsku društvenu supstancu.**

- **Projekat (Nova) Stega nije nacionalni program**, već je državna strategija i program reformi, svih njenih građana, **a suprotstavljen je svakom velikonacionalnom, klerikalnom, šovinističkom, nedemokratskom i antievropskom projektu.** To, naravno, ne znači da se Crnogorci odriču ili da nekome prepuštaju svoju istoriju, istorijske ličnosti, materijalne i nematerijalne kulturne i civilizacijske vrijednosti, niti svoje građane, bez obzira na nacionalnost, vjeru ili neku drugu odrednicu, koji su pod stalnim napadima i pokušajima svojatanja i instrumentalizacije.
- **Stega je građanski - državni projekat**, s posebnim naglaskom na garantovanje prava i statusa za manje brojne narode, u skladu sa najboljim evropskim standardima i praksom. Namjera je, da kroz inkluzivni način izrade ove strategije, pruži mogućnost da svi zainteresovani mogu da učestvuju, kako bi zajedno dali najveći doprinos njenoj izradi, tako da je društvena zajednica osjeća svojom i da na kraju postane opšte nematerijalno dobro svih nas! Koncept pisanja dokumenta je zamišljen da bude jednostavan, sažet i razumljiv, sa namjerom da bude dostupan svima. Strategija se zasniva na **novoj paradigmi** i jednom pitanju: **Da li vam je Crna Gora jedina država.** Oni čiji je odgovor DA, nosioci su ove Strategije. Iz ove paradigme proizilaze sljedeća **NAČELA STRATEGIJE:**
- **Načelo jedinstvenosti Crne Gore** - Crna Gora je jedinstvena, nedjeljiva i naša jedina država. Legitimno je i nužno njegovanje različitih prijateljskih i drugih veza sa drugim državama i narodima, posebno onim najbližima: Republikom Srbijom, Bosnom i

Hercegovinom, Republikom Hrvatskom, republikama Albanijom i Kosovom, ali ove države, s druge strane, ne mogu biti alternativa našoj državi Crnoj Gori.

- **Crnogorstvo kao inkluzivni državni i evropski princip** - Takvo državno i evropsko Crnogorstvo je široko za sve kojima je Crna Gora jedina država. Crnogorstvo nije antisrpsstvo, naprotiv, poštuje i razumije „izvorno srpstvo“ jednog dijela Crnogoraca. Ogromna je razlika između srpskog osjećaja i identiteta i „velikosrblja“ zadojenog ideološkim četništvom, baziranog na neiživljenoj imperijalističkoj ideologiji XIX vijeka. Ova ideologija, zasnovana na mitovima, istorijskim falsifikatima, projektima i krvavim vojno-političkim agresijama, i željom za uništenjem crnogorske države, ima za cilj **prisvajanje** crnogorske teritorije, resursa, 300 km morske obale, ali i 500 godina državne, nacionalne i političke istorije Crne Gore koje su oblikovale zajednički crnogorski identitet i državu Crnu Goru. Na takvo velikosrpsstvo, i na sve druge veliko nacionalne planove, ova strategija odgovara građanskim konceptom države i inkluzivnim državnim i evropskim Crnogorstvom.
- **Načelo dijaloga** - Na sva otvorena identitetska i druga pitanja u Crnoj Gori odgovori se moraju tražiti i naći u samoj Crnoj Gori. To se može postići samo iskrenim, otvorenim i demokratskim unutrašnjim društvenim dijalogom, uz poštovanje činjenica i argumenata.
- **Načelo policentričnosti akcije** - Nosioци ove strategije treba da budu „arhipelag“ pojedinaca, grupa, pokreta i drugih društvenih subjekata, koji će djelovati, autonomno, ali imajući i zajedničke pravce djelovanja i zajednički cilj. **Inicijativa, kreativnost i angažovanje društva je uvijek na pojedincima i društvenim grupama.** Za svaku od policentričnih aktivnosti postojaće tim, tim lider i saradnici, koji imaju konkretne zadatke i aktivnosti. Policentrično djelovanje će se tematski diversifikovati: obrazovanje, ekonomija, upravljanje prostorom i resursima, zdravstvo, borba za očuvanje životne sredine, očuvanje tekovina suvjerene, međunarodno priznate države Crne Gore, aktivnosti koji obezbjeđuju socijalnu pravdu, solidarnost i inkluzivnost.

- **Načelo diskontinuiteta** Nepovjerenje, razjedinjenost i partijsko svrstavanje uzelo je tolikog maha da svaka inicijativa, akcija, a posebno „neka“ strategija, mora da prođe brojne filtere. Ocjena tridesetogodišnje vlasti je gotovo crno-bijela. Ne pravi se suštinska razlika da je do 1997. godine vlast u Crnoj Gori bila pod kontrolom Beograda. Dio jedinstvene vladajuće strukture otrgao se kontroli **i na programu i energiji suverenista i reformista izvojevao je nezavisnost 2006.** godine, Grupacija pod kontrolom Beograda iskoristila je sve propuste i slabosti post referendumske vlasti i 2020 osvojila vlast u Crnoj Gori. Nedvosmislen otklon i kritika svega lošeg vezanog za vladavinu vlasti (2006-2020) su „moralna ulaznica“ u današnju političku zbilju. Evidentno je da se po treći put u posljednjih 100 godina, ponavlja „rušenje vlasti“ organizovano iz Beograda, sa namjerom da se preuzme Crna Gora. Pritom „nova elita“ osporava temeljne odrednice države, a zadržala je sve stare loše prakse, partitokratiju, partijsko zapošljavanje, zaduživanje, loše upravljanje državnim resursima itd. Zato ova strategija promovira načelo **diskontinuiteta! Raskid sa prošlošću, lošim praksama, ali i objedinjavanje progresivnih snaga i usmjeravanje društvene energija ka budućnosti.**
- **Načelo koherentnosti** U funkciji i duhu cilja, nove državne, političke, ekonomske i socijalne paradigme i pomenutih načela ove strategije, sve aktivnosti trebaju biti uvezane, koordinisane i vođene ka jedinstvenom cilju – **izgradnja bolje i pravednije, ekonomski razvijenije evropske i građanske Crne Gore** - punopravne članice Evropske Unije.

Deklaracijom, kojom je najavljena izrada Stege, određen je rok da ona bude urađena do dvadesetogodišnjice obnove crnogorske nezavisnosti 2026. god., ali do tada treba živjeti i raditi STEGA-u, da ne bi ostala samo još jedna ideja ili samo „slovo na papiru“. Na nama je da uradimo najbolje što možemo, a rezultate ćemo predstaviti javnosti kao **opšte - javno dobro.**

„Nada nije prognoza ili predviđanje. Ona je **orijentacija duha, orijentacija srca**. Nada je sposobnost da **ustrajemo u nečemu** jer je dobro, ne samo zato što ima šanse za uspjeh ...

To nije mjerenje da li će nešto na kraju **ispasti dobro**, već sigurnost da **to ima smisla**, bez obzira kako će na kraju ispasti“

*Vachval Havel*

# **PROGRAMSKE OSNOVE**

**za izradu**

**Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru – STEGA**

**23.12.2024. godine**

## PROGRAMSKE OSNOVE

### za izradu Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru

#### Osnovni pravci djelovanja STEGA-e:

#### **Zaustaviti urušavanje pravne države !**

Borba protiv **destruktivnog vođenja ekonomije** uz velika zaduživanja, koje ima za cilj da se obesmisli postojanje Crne Gore kao samo održivog sistema i dovede do bankrota, prodaje teritorije odnosno postavljanja patrona i prepuštanja upravljanja drugoj državi.

**Ojačati strateške državne pozicije, funkcije i vlasništvo:** energetika, luke, javna preduzeća i **ne prodavati** aerodrome, vojne objekte i druge nekretnine i državne resurse koji imaju strateški značaj.

**Očuvati tekovine antifašizma** kao civilizacijske i integrativne tekovine Crne Gore sa svim savremenim zahtjevima.

## UVOD

**Crna Gora je kao rijeka ponornica!** U svojoj burnoj istoriji, nekoliko puta je nestajala sa istorijske scene i vraćala se. Sada joj ponovo prijeti nestajanje. Poslije referenduma 2006. godine umjesto da, kao suverena država, krene ubrzano ka Evropskoj uniji, putem **institucionalnog razvoja**, utonula je u partitokratiju, institucionalnu apatiju, korupciju i kriminal. Poslije smjene tridesetogodišnje uglavnom jednopartijske vlasti i preuzimanja vlasti od partija i političara koje je instalirala SPC, promjene su, umjesto na bolje, otišle u kontra smjeru. Kako institucije nijesu radile svoj posao, a „srpski svet“ je sa „kadrovima po dubini“ i sa osvojenom vlašću agresivno sprovodio svoju „strategiju“, ispostavilo se da Crna Gora ima **dvije ozbiljne prepreke da se konstituiše kao uređena građanska država:**

**Mi sami sebi** (očekujući da neko drugi radi za nas) - očuvanje i prosperitet Crne Gore od svih nas zahtijeva odbacivanje svijesti koja očekuje da „neko drugi završi posao“. Sada je ponovo vrijeme, da damo doprinos za prosperitetnu i građansku Crnu Goru. Svi koji žele da Crna Gora bude zajednička kuća i imaju što da kažu, pozivaju se da se uključe u ovaj Projekat. Potencijalni autori moraju potisnuti svoj ego, bez obzira na kvalitet ili kvantitet doprinosa. Rezultat mora biti zajednički i biće djelo svih koji ga budu osmislili, prihvatili i sprovodili do cilja. Zajednički cilj mora biti Crna Gora u Evropskoj uniji i evropski standardi u Crnoj Gori, oslonjeni na našu istoriju, tradiciju, specifičnosti i interese.

Ova skica za strategiju, radnog naziva, „STEGA“ biće javno publikovana, stoga je i sam koncept pisanja dokumenta jednostavan, sažet i razumljiv, sa namjerom da bude dostupan svima.

Prvo se mora poći od prikaza i objašnjenja razloga (uzroka) trenutnog stanja, zatim od određivanja ciljeva kojima težimo, programa i nosioca aktivnosti. građanske države Crne Gore integrisane u EU.

## **GRAĐANSKA KOHEZIJA – OSNOV ZA EVROPSKO DRUŠTVO**

Dugačka je lista crnogorskih podjela. Nepovjerenje, razjedinjenost i svrstavanje uzela je tolikog maha da svaka inicijativa, akcija, a posebno „neka“ strategija, mora da prođe filtere: nacionalne, vjerske, partijske, pa i po odnosu prema bivšoj vlasti. Ocjena tridesetogodišnje vlasti je gotovo crno-bijela. **Za jedan dio građana:** bilo kakva apologetika bi izazvala podozrenje i neprihvatanje ove strategije. Nedvosmislen otklon i kritika svega lošeg vezanog za dugu vladavinu bivše vlasti su „moralna ulaznica“ projekta u današnju političku zbilju. Bez toga, za njih, ova strategija će biti doživljena samo kao još jedan pokušaj odbrane vrha bivše vlasti. **Za drugi dio građana:** po treći put u posljednjih 100 godina, ponavlja se rušenje vlasti organizovano iz Beograda, sa namjerom da se posrbi Crna Gora. Ovi građani čak i ne osporavaju: sve što je bilo loše, nezakonito, itd. kod bivše vlasti. Ističu, da nije bilo rata u Crnoj Gori, da je stečena nezavisnost i članstvo u NATO. O ovom periodu istorija će dati svoj sud. Birači će na izborima pokazati svoj politički odnos. Za konkretne nezakonitosti institucije neka urade svoj posao. Ali promjena vlasti je bila prije skoro četiri godine. Novi su zadržali stare loše prakse, a rezultata još nema .

Zato će ova strategija postupati po **principu diskontinuiteta. Raskid sa prošlošću, objedinjavanje progresivnih snaga i usmjeravanje ka budućnosti.**

**Ranije strategije, projekti i programi razvoja pisani** na ovu temu od vrlo stručnih autora, sa vizijama i rješenjima koja su bila dobra, uglavnom su završavali u bibliotekama i ladicama, jer ih ni vlast ni neke druge snage nijesu imale namjeru sprovesti. Čak ni strategije poput pametne *specijalizacije S3*, nijesu zaživjele zato što ne postoji dugoročna strategija razvoja Crne Gore. Inkluzivni način izrade ove strategije, odnosno da svi zainteresovani mogu dati doprinos, omogućava da se da širi doprinos njenoj izradi i da se od šire društvene zajednice osjeća svojom! Stoga, sve što je napisano u daljem tekstu je polazište - osnova za dalju nadgradnju i poziv za učešće i doprinos unaprjeđenju ovog dokumenta.

Naravno, s pravom se može postaviti pitanje: **Ima li sve ovo, uopšte, smisla?** Postoje Ustav i zakoni. Postoji podjela vlasti, državne institucije i zakonom propisano djelovanje, partije i njihovi programi, političari i izborna obećanja. Ali, činjenica je da pravna država ne funkcioniše, institucije su slabe i često se zloupotrebljavaju, partije i političari imaju druge prioritete i interese. U Crnoj Gori postoji mnogo pojedinaca i grupa koji, sa manje ili više uspjeha, već djeluju. Ali nedostaje  **cjelovit projekat: kako da političari, nosioci javnih ovlašćenja, državni službenici i građani, urade svoj dio posla za prosperitet Crne Gore i njenih sadašnjih i budućih građana.**

Ima li drugog i boljeg načina nego ponuditi jedan ovakav dokument? Mi ga ne vidimo i na nama je da ga uradimo najbolje što možemo i **ponudimo svima kao opšte – javno dobro.**

## **ŠTO NAM SE, DESILO ?**

Nakon Referenduma 2006 godine, vlast koja je bila na pobjedničkoj strani nije krenula putem koji bi donio prosperitet, stabilnost i institucionalni razvoj cijeloj zajednici, nego ka partitokratiji. To je, između ostalog, stvorilo atmosferu za dešavanja tokom 2020. godine. Radi se o ugrožavanju nacionalnog suvereniteta i ugrožavanja principa „**neprobojnosti države**“ koji je kamen-temeljac koncepta suvereniteta i savremenog međunarodnog poretka, a koji omogućava svakoj državi da na svojoj teritoriji razvija svoje nacionalno pravo – „zakon zemlje“. U današnjim uslovima, ugrožava se model neprobojnosti države na način, da vlada druge

države, preko svojih organa, utiče na obavljanje funkcija vlade suvjerene države. Cilj je da, tako slaba Crna Gora, u geopolitičkoj kombinaciji, postane regionalna „moneta za potkusurivanje“.

## **SPOLJNO POLITIČKI KONTEKST**

Regionalni i crnogorski problem je u tome što međunarodna zajednica, u značajnoj mjeri povlađuje Srbiji. Politika koja od nje hoće stvoriti ključnu zemlju regiona narušava demokratske procese u svim zemljama i ne doprinosi evroatlantskoj perspektivi Zapadnog Balkana. Ovakva politika ne bi bila problem da ona nije presudno promijenila dinamiku i odnos snaga u Crnoj Gori koji je dao dugoročnu prevagu srpskom nacionalizmu.

Narativi crkvenih velikodostojnika o Crnoj Gori - maloj Ukrajini i ujedinjenje ili ukrajinizacija, da SPC ima više popova nego Crna Gora vojnika, kao i izjave predsjednika RS, govore da su planovi destrukcije nezavisne prozapadno orjentisane Crne Gore već napravljeni.

Srbija nastavlja da podriva demokratske procese u svim zemljama regiona i politika „srpskog sveta“ u suštini godi imperijalnim interesima Srbije i geostrateškom uklinjavanju Rusije. Jedina ispravna politika Zapada je tretiranje svake zemlje (na putu integracija) u skladu sa njenim zaslugama, poštujući osobenost i istoriju svake zemlje pojedinačno. Pogrešna politika saveznika u Crnoj Gori je ugrozila osnove na kojima stoji Crna Gora: odvojenost crkve od države, građanski koncept društva, ravnopravnost naroda i građana.

Neki zbog diplomatskog neiskustva, drugi sa namjerom, ali se bilježi trend narušavanja odnosa sa susjedima. Ne smiju se narušavati decenijama poboljšavani i dobri odnosi sa susjedima, poput odnosa sa Zagrebom i Sarajevom, čime se ozbiljno sužava prepoznatljiva i dobrosusjedska politika Crne Gore prema svima u regiji.

Ukratko, prozapadna orijentacija Crne Gore je temeljno ugrožena. Sadašnja deklarativna posvjećenost Crne Gore NATO će se dovesti u pitanje kada se ostvare najavljene promjene u obrazovanju i kulturi, te nastavi dalja penetracija srpskog i ruskog uticaja.

## STANJE U DRŽAVI

### 1. Moralni aspekt - mi smo krivi - MI SMO RJEŠENJE

**Referendumski pobjednici** su se vrlo brzo „selektovali“ u dvije grupe - neko je na lovorikama pobjede uživao u privilegijama, a drugi su se uglavnom bavili svojim životima, boreći se za egzistenciju, uviđajući da vlast i njene institucije ne rade ono zbog čega su izabrane i za šta primaju platu. Taj neshvatljivi odnos prema državi je prije svega moralni problem crnogorskog društva.

Novi sistem vrijednosti počeli su da uspostavljaju „heroji tranzicije“, često nalogodavci i povratnici sa ratišta, šverceri, „bezbjednosno interesantna lica“, kao i SPC. Krajnje sebični, pojedinačni interes ispriječio se ispred kolektivnog - opšteg. To će biti dominantna karakteristika novog sistema vrijednosti!

Odnos prema kulturno-istorijskom nasljeđu tj. prošlosti - izvoru identiteta, i prirodi kao resursu budućnosti, je gotovo tragičan pokazatelj naše civilizovanosti i moralnosti. Ali, sebičnost i nebriga nije ispoljavana samo prema prošlosti, drugima i državi, već i prema najbližima. Prodaja nekretnina, ne ono što je zaradila generacija koja prodaje, nego nasljeđa (đedovine), znači prekid porodične tradicije i porijekla. Moralno neprihvatljiva nadobudnost jedne generacije, da buduće generacije liši đedovine, koja nosi i opasnost od gubitka teritorije, nije brinula nikoga, posebno ne vlast. Značajan dio teritorije je prodat strancima. Zemlja sa malom teritorijom i populacijom, mora očekivati i negativne posljedice tog ponašanja i odnosa vlasti prema zajedničkoj baštini i vrijednostima.

Prihvatanje izbjeglica iz Hrvatske i Bosne, kao i preko 100.000 izbjeglica sa Kosova, svijetli je primjer ljudskosti Crne Gore,

Kao antipod „novom sistemu vrijednosti“, izrodio se drugi zasnovan na antiratnim i patriotskim vrijednostima sa modernom vizijom budućnosti. Uspostavljali su ga: PEN, Monitor, LSCG, SDP i usplamtjela mladost Crne Gore koja je pjevala: „Sa Lovćena vila kliče oprost nam Dubrovniče!“. Na toj energiji i modernoj ideji suvjerene Crne Gore kasnije je i ostvarena pobjeda na Referendumu.

## 2. Pravni aspekt

Najznačajniji domet Ustava iz 2007. sadržan je u činjenici da je njime utemeljen institucionalni okvir države, te definisan oblik i okvir političkog sistema. Pojedini nedostaci u prvobitnom tekstu otklonjeni su ustavnim promjenama iz jula 2013. (16 usvojenih amandmana) i ovaj ustavni tekst u doglednom vremenu ne bi trebalo da ima značajnije promjene. Proces ustavnih promjena pratila je Venecijanska komisija, koja je, u formi mišljenja, pomogla da se dobije i međunarodno-pravna potvrda kvaliteta ustavnog teksta. U formalno-pravnom smislu, za ovih deset godina, u okviru ustavnog poretka uspostavljene su sve funkcije i institucije u punom kapacitetu i organizacionom ustrojstvu. Državni aparat je kompletiran u svim segmentima sve tri grane vlasti.

Na drugoj strani, samo uspostavljanje institucija nije dovoljno da bi se dala ocjena da je u jednom društvu/državi ostvarena funkcionalna i institucionalna demokratija. Ta ocjena prevashodno zavisi od kvaliteta njihovog funkcionisanja, primarno onih institucija koje su temelj demokratskog društva - parlament, sudovi i institucije tzv. četvrte grane vlasti (nezavisni regulatori).

Konceptu ustavnog patriotizma, suprotstavljen je sve prisutniji i aktuelni interesni patriotizam, koji je nastao kao posljedica neoliberalnog koncepta i nedovršene tranzicije. Zasnovan na pragmatizmu, ovaj "patriotizam" razara ustavne principe socijalne pravde i vladavine prava i stvara "elitu" koja opstaje bez obzira na državne i ustavne oblike, nacije i ideologije. Stoga, crnogorsko društvo, poslije 15 godina moderne ustavnosti, ima izbor da li će u budućnosti slijediti kvazi-patriotske modele i u ime navodnog očuvanja države ili zaštite nacije, a zapravo ih slabiti, ili će graditi koheziju društva na ustavnim principima gdje je građanin suštinski nosilac suvereniteta, Ustav i zakoni neselektivan garant prava i sloboda, a država zajednička kuća svih bez obzira na naciju, vjeru ili druge posebnosti.

Potreba i osnovni demokratski postulat da se sistem mijenja kroz izborni proces 2020. godine dovela je do **smjene dugotrajuće vlasti**, ali ne i do njene zamjene reformisanim i zdravim političkim supstratom. Posljedice toga su radikalno skretanje društva u „desno“, njegova ekstremna klerikalizacija, do sada nezabilježen pad institucionalne moći države, enormna zaduživanja i ugrožavanje javnih finansija, koje prati atrofija EU procesa i gubitak spoljnopolitičkog kursa zemlje koji je bio najbolji segment ukupnih politika od 2006. godine. Crna Gora, vođena tuđim interesom, danas je postala, „**slaba tačka**“ na Balkanu, koju su strane

diplomate opisivale kao državu sa „institucionalnom agonijom“. Kompletiranje Ustavnog suda, Tužilačkog savjeta, izbor Vrhovnog državnog tužioca, itd. promijenilo je retoriku, ali suštinski rezultati se tek očekuju.

### **3. Socijalni aspekt**

U proteklim decenijama, koje nazivamo „tranzicijom“ u crnogorskom društvu nastao je niz ozbiljnih socijalnih problema: raslojavanje, nezapošljenost, siromaštvo, masovno iseljavanje sa sjevera Države, nasilje u porodici, itd. Crna Gora je bila nespremna: za rat u okruženju, dugogodišnje ekonomske sankcije i izolaciju, hiperinflaciju, rijeke izbjeglica i raseljenih lica, i nestabilne državne tvorevine koje su se smjenjivale. Socijalističku ekonomiju je zamijenila ekonomija preživljavanja koja je zanemarila formalne okvire. Iz šverca nafte i cigareta pod pokroviteljstvom države isplaćivane su penzije, radnici dobijali plate iako njihove fabrike nijesu radile, povezivao se staž za odlazak u penziju, itd. Siva ekonomija je preplavila i danas je nezaobilazna tema u narativu svih političara. Ekonomija preživljavanja imala je visoku cijenu, ne samo u pomenutim socijalnim problemima koji nijesu prevaziđeni, već što su se razvile snage koje je teško vratiti u zakonito poslovanje. Današnje aktivnosti Specijalnog državnog tužioca usmjerene su upravo na te snage koje su se tada razvile. Neko se „snašao“, neko nije! Tako je počelo raslojavanje i siromaštvo.

Nezaposlenost je najsloženija problematika, ne samo kod nas. Postoji potreba za radnom snagom, ali istovremeno nezainteresovanost za najveći dio poslova koji se nude u Crnoj Gori – srednje i niže stručne spreme (turizam, zanatstvo i uslužne djelatnosti). Ono što ne žele da rade kući, rade u inostranstvu. Za veće pare, ali i neuporedivo veću žrtvu. Najpoželjnija radna mjesta su u državnom sektoru. Država je najveći poslodavac.

Zapošljavanje prvenstveno partijskog kadra upitnog kvaliteta u državnim ustanovama i preduzećima: prekobrojna i neupošljena radna snaga u cilju kupovine birača na izborima!

Raspad dotadašnjeg (socijalističkog) sistema vrijednosti i slabljenje institucija, uključujući i porodicu, stvorio je ideološki vakuum koji je najspremnije dočekala i popunila Srpska pravoslavna crkva. Značajno prisustvo siromaštva pogodovalo je pastoralnom i socijalnom djelovanju SPC, koja je otvarala narodne kuhinje. Čak je i na Cetinju, simbolu suvereniteta Crne Gore, otvorena narodna kuhinja 2011. godine.

Veliki rizik za Crnu Goru je njena socijalna raspolučenost na klasu bogatih i mnoštvo siromašnih. Siromašni su žrtve populizma u politici, političara koji lakim obećanjima, pridobijaju mase. Ne rijetko se na socijalne frustracije nadovežu i nacionalističke pobude.

Jačanje uticaja crkve na političke i društvene procese, uz hronične društvene krize, postavilo je crkvu mnogim ljudima kao vrijednosni orijentir u pitanjima politike, morala, porodičnog života, vaspitanja, obrazovanja. Posebno je vidljivo da se mnogi mladi okreću crkvi s potrebom da pronađu smisao i obrasce za formiranje svog identiteta, koji očigledno manjkaju među tradicionalnim uzorima u procesu socijalizacije u našem društvu. Obrazovni sistem već duži period ne uspijeva da održi savremene reformske pravce u pripremi djece i mladih za dobar život i posao, a jednako ne daje dovoljno podrške razvoju ličnosti djece i mladih (vaspitna uloga), tako da crkva i tu nalazi prostor za svoj upliv. Evidentno je neskriveno djelovanje sveštenih lica, ali i nekih prosvjetnih radnika, upućujući i vodeći mlade ka crkvi. Stoga je opasno i pogrešno sve vjernike SPC i sve učesnike litija i svrstavati u „izdajnike“, što nerijetko čine oni koji ne žele i neće da vide dubinu socijalnog jaza koji je nastao u Crnoj Gori u proteklom decenije.

#### **4. Ekonomski aspekt**

Raspad SFRJ Crna Gora je dočekala ekonomski potpuno nespremna. Gubitkom jugoslovenskog tržišta i izolacijom, **crnogorska ekonomija se urušila**. Preindustrijalizovana (industrija preko 35%), odveć deagrarizovana (poljoprivreda 14%) i nerazuđena (građevinarstvo 7% i usluge 44%). a kao opšte-društvena potreba razvoja SFRJ u doba donošenja investicionih odluka o izgradnji energetske i metalurške objekata, a kasnije privredne infrastrukture, na pragu tranzicione recesije, ispoljila se, kao „graničnik razvoja“. Nekonkurentna crnogorska industrija izgubila je svoje tržište. Spoljna trgovina bila je onemogućena, kao i dolazak stranih turista.

Kumulirani interni i eksterni šokovi, uz talas hiperinflacije i eksploziju neformalnog sektora ekonomije, te veliki broj izbjeglica, uzrokovali su, samo u 1993. godini realni pad BDP-a za čak 36%. Brodove crnogorske pomorske flote, zarobljene po svjetskim lukama, potopili su troškovi ležarine, i od toga se nikad nije oporavila. Visoka cijena ovog ekonomskog urušavanja bila je plaćena ogromnim rastom neformalnog sektora i ulaskom u svojevrsnu ekonomiju preživljavanja.

Prestankom rata u okruženju, ekonomija se sporo oporavljala. Dolazi međutim, do pogoršanja političkih prilika unutar „treće“ Jugoslavije, koje kumuliraju novim međunarodnim sankcijama, te NATO intervencijom na SRJ, novim talasom raseljenih lica i izbjeglica, i novim talasom inflacije. Ekonomski, a kasnije i politički otklon, Crna Gora je, uz podršku EU, a posebno Njemačke, našla u odluci o unilateralnom uvođenju njemačke marke kao platežnog sredstva u Crnoj Gori, koju je od 2002. godine zamijenio euro. Tih je godina u Crnoj Gori rasla i preovladala ideja, a zatim i zvanična politika, postepenog kreiranja sopstvenog ekonomskog sistema, odnosno ekonomske politike.

Povratkom SRJ u sistem UN krajem 2000. godine, ekonomija preživljavanja trebala je biti zamijenjena vraćanjem formalnom sektoru i planiranjem ekonomske politike i razvoja, jačanjem institucija i rastom transparentnosti, uz snaženje pravosuđa. To se, na žalost, nije desilo, jer su se neformalni tokovi i trgovina teško vraćali u redovni režim poslovanja, posebno uz slabe inspekcije i sudove, bez sankcija.

Nadolazeće dobre ekonomske trendove početkom ovog stoljeća i postepeni ekonomski oporavak Crne Gore, ugrožavala je **nekontrolisana privatizacija** tek prepoznatog državnog kapitala, koja je često dovodila do raskida ugovora, dok je dolazak stranih investitora, često sa egzotičnih destinacija, bio praćen prevelikim ustupcima i olakšicama, netransparentnim pregovaranjem, raskidima aranžmana i mnogim izgubljenim arbitražama, a po crnogorskim opštinama ostale su puste i oronule fabričke hale, kao nijemi svjedoci prošlog vremena, što se desilo i sa mnogim vrijednim turističkim kompleksima, zarobljenim u beskrajnim sudskim sporovima i neuspjelim tenderima. Dolazi do ekspanzije servisne ekonomije, na račun industrije (usluge rastu na gotovo 60% BDP-a, a industrija pada na 21%).

**Ponijeta energijom rastućeg pokreta za nezavisnost, Crna Gora je preskakala osnovne lekcije očuvanja vrijednih prirodnih resursa i stečenog ekonomskog bogatstva**, koji su, zajedno sa jačanjem institucija, trebali biti temelj za ekonomsku nezavisnost zemlje i njeno uključivanje u savremene ekonomske odnose. Maćehinski odnos prema prirodnim ljepotama Crne Gore i njenim ekonomskim resursima, dugoročno je slabio potencijal rasta. **Slabo pravosuđe** nije zaustavilo kompromitovani proces privatizacije i sumnjive investitore, što je otvorilo vrata bezakonju, zloupotrebama i rasprostranjenoj korupciji na svim nivoima, koja nije završavala sudskim epilogom i oduzimanjem nezakonito stečene imovine. Prvi smo ukidali robne rezerve u regionu, brisali zaštitnu klauzulu za nacionalne ponuđače kod javnih nabavki,

liberalizovali smo trgovinu, carine i uveli brojne poreske i druge olakšice stranim investitorima, pogoršavajući time poziciju domaćih preduzeća na lokalnom tržištu, a što nam sve nije donijelo dobre strateške partnere, sa kojima smo trebali snažiti našu ekonomiju i kreirati nova radna mjesta.

Zavarao nas je investicioni bum poslije obnove nezavisnosti, za koji smo mislili da će vječno trajati, ali poslije tri godine, neprijatno otrežnjenje doživjeli smo dolaskom svjetske ekonomske i finansijske krize, sa dvostrukim dnom, od koje smo se sporo oporavljali.

**Novi investicioni ciklus**, simbolizovan otvaranjem velike investicije prve dionice autoputa, trasirali smo rastom zaduženja i čestim emitovanjem euro obveznica, ali smo sve više, odustajali od zlatnog budžetskog pravila, pa umjesto u investicije, značajan dio novih zaduženja, izvršna vlast sve je više pretakala u potrošnju. Tako ranjive na spoljne šokove i dugoročno zadužene, zatekla nas je i **pandemija**, koja je zaustavila turizam i putovanja, i gotovo cijeli sektor servisa, a ekonomsku politiku spustila na nivo pokrivanja minimalnih plata i socijale od strane države, te odlaganja plaćanja kredita bankama.

Učešće **priliva direktnih investicija** iz Srbije u Crnu Goru kontinuirano raste od obnove nezavisnosti, a najveće je posljednje dvije godine, kad Srbija zauzima prvo mjesto sa gotovo 15% priliva, dok je Rusija na drugoj poziciji sa 13%. U 2023. godini, kada su se neto strane direktne investicije prepolovile u strukturi BDP-a (na svega 6.5%), prilivi direktnih investicija iz Srbije i Rusije stabilno rastu. Tokovi SDI evidentno govore o strateškim ekonomskim prioritetima, ali i političkim afinitetima u vođenju ukupne javne politike u zemlji.

Crna Gora jeste za **regionalnu ekonomsku integraciju**, ali da se pri tome pažljivo analiziraju pitanja bezbjednosnih aspekata otvaranja granica, pitanja poštovanja standarda bezbjednosti hrane koja ulazi u Crnu Goru, jačanja inspeksijskih kontrola, saradnje carine i granične policije, ne samo sa susjedima, već i sa evropskim partnerima, na putu ka jedinstvenom evropskom tržištu, kome težimo. Na tom putu, međutim, moramo misliti, kao država, i na zaštitu potrošača, ali i na dozvoljenu i potrebnu, podršku i podsticaj sopstvenoj poljoprivredi, ruralnom razvoju, ali i ozelenjavanju i oporavku sopstvene industrije.

**Postpandemijski oporavak** i dalje se komplikuje, hroničnom političkom nestabilnošću u zemlji, ali i spoljnim miješanjima, novim geopolitičkim rizicima, ratom u Ukrajini, energetsom krizom svjetskih razmjera i rastućom političkom nestabilnošću u regionu i širom Evrope.

Crna Gora je prihvatila veoma **ambiciozne energetske-klimatske ciljeve** krajem 2022. godine i pridružila se grupaciji evropskih zemalja koje teže nisko-ugljeničnom razvoju (restrukturiranje izvora električne energije prema obnovljivim izvorima energije, posebno značajnije uvođenje energije sunca i vjetra, smanjenje emisija u svim sektorima i značajan rast energetske efikasnosti), što povlači ulaganja u mjere mitigacije i adaptacije u svim sektorima industrije, posebno u poljoprivredi, očuvanje šumskih resursa, pa sve do održivih i nisko-ugljeničnih investicija u turizam. Međutim, samo uključivim dijalogom možemo doći do prioritetnih investicija za ostvarenje ovih ciljeva.

Za početak, neophodno je **dati doprinos javnoj raspravi o prostornom planu Crne Gore**, pa redom, integralno i sektorski. Stoga ćemo se u novom dokumentu, posebno baviti sektorskim politikama, posebno poljoprivredom, industrijom, građevinarstvom i turizmom.

## **5. Unutrašnje-politički aspekt**

Pad povjerenja u crnogorske institucije, visoka percepcija korupcije na svim nivoima koja razara ekonomiju i društvo zemlje, prepoznavanje dubine organizovanog kriminala u zemlji i regiji, te usporavanje procesa integracija u Evropsku uniju i nezadovoljstvo životnim standardom, uz evidentno strano miješanje u sve sfere života – stvorili su pogodno tle za **rast populizma** kao osnovnog mehanizma osvajanja izbornog tijela, u sve češćim i iscrpljujućim mnogobrojnim izborima na svim nivoima.

**Vlade počinju da se pamte po rednim brojevima, a ne po ekonomskim programima.** Umjesto političke debate, javnu scenu je preplavila otvorena politička trgovina, a u zapošljavanje u javnom sektoru uvode se neskrivene i pogubne partijske kvote „po dubini“, koje ne daju ograničenom broju stručnih i koliko-toliko iskusnih kadrova da dođu na mjesta rada i odlučivanja o važnim politikama.

Razočarani i osiromašeni glasači lak su plijen populističkim obećanjima aktuelnih vlada koji se baziraju na preraspodjeli skromnog crnogorskog budžeta, u vječitoj trci sa inflacijom, te planom zaduživanja i plaćanja dospjelih anuiteta.

Da bi sačuvala unutrašnje-političke izazove i nepovoljne ekonomske prilike, Crna Gora polako ulazi u začarani krug zaduživanja radi refinansiranja starih dugova i pritiska narasle javne potrošnje.

Ovaj sažeti prikaz jasno ukazuje da je Crna Gora zahvaćena dubokom ekonomskom krizom koja izvire iz još dublje društvene i političke krize.

Odsustvo strategija i sukobljenosti privrednih aktivnosti: masovna gradnja protiv turizma i poljoprivrednog zemljišta. Eksploatacija prirodnih resursa protiv ekologije. Uvoznički lobi protiv domaće proizvodnje. Devastacija šuma, rijeka, ugrožavanje vodoizvorišta. Potpuno zanemarivanje proizvodnje, pa čak i sa skromnom podrškom informacionim tehnologijama, u današnje doba tzv „četvrte industrijske revolucije“.

## **6. Obrazovni aspekt**

Obrazovni sistem kao stub društva, koje je u dubokoj krizi, svjesno je duže vremena urušavan centralizovanjem, politizovanjem i intenzivnom klerikalizacijom.

Obrazovanje u Crnoj Gori je nekvalitetno a Crna Gora je preplavljena kupljenim i bezvrijednim diplomama iz okruženja. Potvrda da nam je obrazovanje nekvalitetno je da je skoro polovina mladih koji završe obavezno osnovno obrazovanje funkcionalno nepismeni! Većina od njih za nastavak školovanja upisuje srednje stručne škole. Nedostaju mladi obrazovani za deficitarna radna mjesta u turizmu, poljoprivredi, zanatstvu i uslužnim djelatnostima, kao i za poslove budućnosti u Crnoj Gori, i u EU: informacione tehnologije, vještačka inteligenciju, genetiku, ekologiju. Osnovno i srednje obrazovanje je nekonkurentno, što su pokazale međunarodne evaluacije.

Smanjenje nedjeljne norme časova i nastavnicima u osnovnim školama je dovelo do toga da naši nastavnici u učionicama nedjeljno provode 29% manje vremena u odnosu prosjek koji provode nastavnici u učionicama u zemljama OECD. Ove činjenice, naravno, nijesu obeshrobile sindikate da traže neselektivno povećanje naknada.

Visoko obrazovanje koje ne školuje dovoljno mladih za potrebe razvoja Crne Gore i poslove budućnosti u Evropskoj uniji, dobija u značajnoj mjeri loš kadar iz srednjih škola, posebno srednjih stručnih iz kojih se većina upisuje na studije. Nedovoljna je razmjena sa međunarodnim visokoškolskim institucijama, nedovoljna je saradnja sa privredom. Rejting UCG na rang listama univerziteta u svijetu je nizak ili ga nema na nekim rang listama. Nastava je daleko od Bolonjskog standarda, naučni rad takođe. Neki studijski programi nemaju

dovoljan broj studenata i pitanje je za čije potrebe se oni školuju. Nedostaju studijski programi: hemije i arheologije.

Obrazovni sistem u Crnoj Gori zanemarivanjem istorije i revizijom istorijskih činjenica ne razvija osjećaj pripadnosti Crnoj Gori. Ugrožava identitetske i antifašističke vrijednosti kao integrativne vrijednosti u Crnoj Gori i sa Evropom. Zanemarivanje znanja o evoluciji otvara prostor za teoriju kreacionizma. Brutalna politizacija, nezakonito finansiranje i otvaranje vjerskih škola jasno ukazuje da velikodržavni projekat, prožimajući sistem obrazovanja, nije propustio da iz temelja ugrozi Crnu Goru.

## **7. Zdravstveni aspekt**

Za crnogorsku, relativno malu populaciju na ovako zdravom i lijepom dijelu planete, za zdravstvo se izdvajaju velika finansijska sredstva. Posebno za lijekove. Prevencija, kult zdravog života, umjesto uzimanja lijekova, odnosno liječenja, postoji kod malog dijela populacije. Alkohol, duvan, a u novije vrijeme i droga, zagađena životna sredina, nezdrava ishrana i nedovoljna fizička aktivnost, učinili su ovu populaciju, sa izvanrednim zdravstvenim i fizičkim predispozicijama, jako izloženom navedenim rizičnim faktorima, što rezultira povećanim obolijevanjem i umiranjem. Nekoliko činjenica koje govore u kakvom zdravstvenom ambijentu živimo i na kakve zdravstvene usluge možemo da računamo:

1. Reforma zdravstva nije dovedena do kraja pri čemu primarna zdravstvena zaštita, kao osnova sistema, neadekvatno funkcioniše, a sekundarni i tercijarni nivo (bolnice i Klinički centar Crne Gore), ne mogu da odgovore na zahtjeve za pružanjem kvalitetne i na vrijeme date zdravstvene usluge;
2. Nedostatak cjelovitog i adekvatnog informacionog sistema u zdravstvu i posebno neadekvatnog sistema izvještavanja i njegovog značaja, utiče na realno sagledavanje adekvatne zdravstvene slike populacije u Crnoj Gori;
3. Prema postojećim podacima, najčešće nezarazne bolesti su u porastu;
4. Nezadovoljstvo i pacijenata i zdravstvenog osoblja;
5. Neusklađenost javnog i privatnog sektora;
6. Nedefinisani izvori finansiranja javno zdravstvenih usluga i ustanova koje ih pružaju;

7. Ogroman i neproporcionalan (u desetinama miliona eura) rast troškova za lijekove kao posljedica „djelovanja“ različitih faktora, prije svega neracionalne upotreba lijekova u sistemu, nedostatka vodiča i protokola, adekvatne kontrole, monopola na tržištu lijekova, itd. ;
8. Nije prepoznato da zdravlje mora da bude dio svake politike. Jedino tako se stvaraju uslovi da se može očuvati i zdravlje pojedinca, a time i populacije, čak i životinja i biljaka, odnosno zdravog životnog okruženja. Nije prepoznato ni da „zdravlje“ ne mora biti samo trošak. „Zdravlje“, odnosno zdravstveni turizam može biti prepoznatljiv i značajan dio turizma kao medicinsko-rehabilitacioni, stomatološki, estetski itd. Nije prepoznato, da to što je Crna Gora mala država, sa svim obilježjima, može da se pretvori u prednost zbog jednostavnosti uvođenja novih savremenih medicinskih načina liječenja od tele- medicine do individualizacije terapije zavisno od genetike pacijenta. U konačnom, sistemom zdravstva nezadovoljstvo na sve strane, a pritom neodrživo i skupo.

## **8. Kulturni aspekt**

Institucionalni okvir za kulturu postoji u prihvatljivom obliku: ministarstvo, univerzitetske jedinice, srednje školske ustanove, muzeji, galerije, pozorišta, biblioteke, sale, kulturno-umjetnička društva, udruženja umjetnika i kulturnih stvaralaca i dvije akademije za nauku i kulturu.

Izdvajaju se sredstva iz budžeta - nedovoljna ili možda nepravedno podijeljena ili izvori značajnih sredstava idu mimo bilo kakve kulturne strategije npr, Novogodišnji dočeci iza kojih stoji sumnja u isplativost, problematičan izbor prema ličnim afinitetima, i upitnost u kvalitet i aktuelnost nekih isluženih umjetnika. Imamo bogatu istoriju, umjetnike internacionalnog nivoa: slikare, muzičare, pisce, glumce i reditelje ali pop kultura se odvija po srpskom kulturnom modelu sa dominacijom folka sa nestajanjem klasičnog plesa i crnogorskog folklora. Iako imamo i mediteranski kulturni model, koji je prisutan uglavnom na primorju, sa epicentrom u Kotoru.

Mediji su institucionalno svrstani u Ministarstvo kulture. Gotovo svi su u stranom vlasništvu i diktiraju upravo ovaj nivo i izbor. Sa ovakvim medijskim odnosom snaga i današnjim razornim djelovanjem medija, Crna Gora ne može opstati. Crna Gora mora imati

svoje medije! Odnos prema kulturno istorijskom nasljeđu od paleolitskog lokaliteta (Crvena stijena) do sadašnjih vremena je stihijski, destruktivni, ignorantski i kriminalan. I u podmorju i na kopnu. Rušenja, preziđivanja, krađe čak i iz muzeja, otvaraju pitanje ko smo i šta smo postali?

Najveći nedostatak je koherentnost, odnosno uvezanost kulturnih aktivnosti, dešavanja, potreba i finansiranja. Crnogorska kultura nedovoljno razvija osjećaj pripadnosti Crnoj Gori. U ovom periodu kada se događaju sveobuhvatne velikodržavne aktivnosti počevši od prisvajanja istorije, istorijskih ličnosti i njihovih djela do materijalnih tragova koji se svjesno uništavaju, mijenjaju, označavaju da nijesu naši u otvorenim datotekama i drugim izvorima informacija današnjih generacija, uloga kulture je na prvoj liniji odbrane.

## **9. Prostorni aspekt Crne Gore**

Stavljen na javnu raspravu, Prostorni plan Crne Gore, drugi najvažniji dokument poslije Ustava, oslanja se na njen ključni resurs – prostor i geo-strateški položaj. Crna Gora mora uskladiti prostornu i zemljišnu politiku sa ustavnim opredjeljenjem kao ekološke i socijalno pravedne države. Izostanak odgovorne politike urušava prostor i državu. Transformacija sistema planiranja nije pratila prelazak na tržišni kapitalizam, što je otvorilo prostor za neodgovorno i nezakonito postupanje.

Crna Gora, iako rijetko naseljena, nema cjelovite prostorne podatke, što otežava održivo gazdovanje. Nekontrolisano urbano širenje, često vođeno investitorskim interesima, ugrožava poljoprivredna zemljišta i zaštićena područja. Zemlja sadrži 1,2% svjetske flore na samo 0,01% svjetskog kopna, ali pritisci na prirodne resurse stalno rastu.

Odgovorna prostorna politika zahtijeva zaštitu prostora kroz zakonodavstvo, podizanje svijesti javnosti i promišljeno upravljanje resursima. Nužno je razlikovati urbani rast od razvoja, favorizovati obnavljanje postojećih kapaciteta („brownfield“ investicije) i ograničiti izgradnju na netaknutim prostorima („greenfield“ investicije).

Crna Gora mora uskladiti prostornu politiku sa EU ciljevima, smanjiti regionalne razlike i jačati koheziju. Prostorne koncepcije treba da promovišu kvalitet života, pravdu i održivost. Ključni koraci uključuju sistematizaciju prostornih podataka, unapređenje kvaliteta prostora, edukaciju javnosti i implementaciju međunarodnih standarda.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ovaj projekat teži da ponudi odgovore na sljedeća otvorena pitanja:

1. **Kako okupiti i pokrenuti prosutu evropsku i građansku energiju** i osjećaj pripadnosti Crnoj Gori. Osjećaj pripadanja Crnoj Gori je rastao dok je rastao životni standard u Crnoj Gori. Osjećaj pripadnosti Crnoj Gori se nije mogao izgraditi isključivo istoricizmom, već socijalnom inkluzijom i osjećanjem objektivnog prosperiteta građana Crne Gore. Crnu Goru treba graditi kroz ekonomsku emancipaciju „običnog čovjeka“. Ovo podrazumijeva politike otvaranje novih radnih mjesta, podsticanje privatnog preduzetništva, dostupne grantove i jeftine kredite za održive biznis ideje.
2. **Kako riješiti ekonomske i društvene probleme** kako bi Crna Gora bila ekonomski samoodrživ sistem politički uvažen subjekat i društveno poželjan ambijent za sve njene građane.
3. **Kako se oduprijeti velikodržavnim projektima i malignim uticajima** iz kojeg je najvažniji zahtjev za pristup strateškim lokacijama u Crnoj Gori.
4. Kako se postepeno, obuhvatno i održivo **osloboditi uticaja kriminalnih struktura na rad državnih institucija**, uz pomoć strateških partnera i efikasnih reformi u bezbjednosnom sektoru, kao i ostalih nezakonitih radnji koje su sprovodile institucije ili propuštale da sprovedu.
5. **Kako osnažiti građanski i evropski supstrat crnogorskog društva**, kako bi se zaustavili retrogradni i antidržavni projekti. Lijepoj ideji promocije slobodne i ponosne Crne Gore, energiji koju stvara prepoznatljiva ikonografija, neopravdano se spočitava asocijacija na kriminal, korupciju i bahatost.

6. **Kako učiniti Državu prosperitetnom?** Za bilo kakav napredak a posebno ubrzani, potrebna su značajna sredstva. Ta sredstva su najpoželjnija iz EU fondova. Istovremeno, Crna Gora treba da se institucionalno, društveno i ekonomski pripremi za ulazak u EU, kao i da tokom pristupnih pregovora minimizira potencijalne negativne efekte.

Cetinje/Podgorica, 23.12.2024. godine

## **STEGA**

*Strategija za evropsku i građansku Crnu Goru*

### **PROGRAMSKE OSNOVE**

**Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru**

Podgorica, 23.03.2026. godine

# I MEĐUNARODNI ODNOSI I EVROPSKE INTEGRACIJE

---

## Uvod

Spoljna politika predstavlja jedan od ključnih instrumenata za zaštitu državnih interesa, jačanje međunarodnog položaja i obezbjeđivanje dugoročne političke i ekonomske stabilnosti države. U savremenim međunarodnim odnosima, kredibilitet i uticaj države zavise od stabilnosti njenih institucija, jasno definisanih strateških prioriteta i dosljednosti u vođenju spoljne politike.

Crna Gora je u prethodnom periodu ostvarila značajne spoljnopolitičke ciljeve, uključujući članstvo u NATO savezu i napredak u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Međutim, unutrašnje političke krize, nedovoljna koordinacija institucija i povremena odstupanja od strateških spoljnopolitičkih prioriteta uticali su na percepciju stabilnosti i pouzdanosti države u međunarodnom okruženju. Istovremeno, međunarodno okruženje postaje sve kompleksnije. Globalne geopolitičke promjene, bezbjednosni izazovi, ekonomske transformacije i rastući uticaj hibridnih prijetnji zahtijevaju aktivnu, dosljednu i strateški usmjerenu spoljnu politiku.

Strategija za evropsku i građansku Crnu Goru 2026–2036 u oblasti međunarodnih odnosa ima za cilj jačanje međunarodnog položaja države, ubrzanje procesa evropskih integracija, unapređenje regionalne saradnje i razvoj ekonomske diplomatije. Spoljna politika mora postati snažan instrument političkog razvoja, bezbjednosti i ekonomskog prosperiteta države.

## Vizija i strateški ciljevi

### Vizija

Crna Gora 2036. godine je međunarodno kredibilna, stabilna i pouzdana evropska država, punopravna članica Evropske unije, koja vodi dosljednu i predvidivu spoljnu politiku zasnovanu na demokratskim vrijednostima, međunarodnom pravu i saradnji sa saveznicima i partnerima.

Država aktivno doprinosi regionalnoj stabilnosti, razvija snažnu ekonomsku diplomatiju i uspješno koristi međunarodne odnose za unaprjeđenje ekonomskog razvoja, bezbjednosti i međunarodnog ugleda.

### **Strateški ciljevi do 2036. godine**

#### **Jačanje međunarodnog položaja Crne Gore**

Crna Gora mora razvijati spoljnu politiku koja je stabilna, predvidiva i zasnovana na jasnim strateškim prioritetima. Cilj je jačanje međunarodne reputacije države kao pouzdanog partnera koji aktivno doprinosi međunarodnoj saradnji, regionalnoj stabilnosti i očuvanju demokratskih vrijednosti. Jačanje međunarodnog položaja države podrazumijeva aktivniju diplomatsku prisutnost, snažnije političke i ekonomske odnose sa ključnim partnerima i vidljivije učešće u međunarodnim organizacijama i inicijativama.

#### **Regionalna saradnja i dobrosusjedski odnosi**

Stabilnost Zapadnog Balkana predstavlja ključni preduslov za evropsku perspektivu regiona. Crna Gora će voditi politiku dobrosusjedskih odnosa zasnovanu na međusobnom poštovanju, otvorenom dijalogu i regionalnoj saradnji.

Cilj je aktivno doprinositi stabilnosti regiona, jačati političku i ekonomsku saradnju sa susjednim državama i podržavati evropsku perspektivu svih država Zapadnog Balkana.

#### **Usklađivanje spoljne i bezbjednosne politike sa Evropskom unijom**

Dosljedno usklađivanje sa Zajedničkom spoljnom i bezbjednosnom politikom Evropske unije predstavlja ključni element evropskog puta Crne Gore.

Cilj je kontinuirana usklađenost spoljne politike Crne Gore sa politikom Evropske unije, uz jačanje institucionalnih kapaciteta za sprovođenje međunarodnih obaveza i aktivno učešće u evropskim bezbjednosnim i političkim inicijativama.

## **Jačanje otpornosti na spoljne političke i informacione uticaje**

Savremeni međunarodni odnosi obilježeni su rastućim uticajem hibridnih prijetnji, uključujući dezinformacije, političke pritiske i pokušaje destabilizacije demokratskih institucija. Cilj je izgradnja snažnih institucionalnih i društvenih mehanizama koji će omogućiti pravovremeno prepoznavanje i suzbijanje spoljnog malignog uticaja.

## **Ekonomska diplomatija i međunarodne investicije**

Spoljna politika mora biti snažnije povezana sa ekonomskim razvojem države. Cilj je razvoj moderne ekonomske diplomatije koja će aktivno promovisati investicione potencijale Crne Gore, jačati trgovinsku saradnju i privlačiti kvalitetne strane investicije. Ekonomska diplomatija treba da postane ključni instrument međunarodne promocije države, podrške izvozu i razvoja strateških ekonomskih partnerstava.

## **Strateške oblasti, politike i mjere**

### **Jačanje međunarodne pozicije Crne Gore i aktivna evropska diplomatija**

Crna Gora mora razvijati spoljnu politiku koja je predvidiva, principijelna i dosljedno usmjerena ka evropskim i evroatlantskim vrijednostima. Stabilna i kredibilna međunarodna pozicija države predstavlja ključni preduslov za političku sigurnost, ekonomski razvoj i uspješan proces evropskih integracija. U prethodnom periodu pokazalo se da unutrašnje političke nestabilnosti, nedovoljna koordinacija institucija i povremena odstupanja od strateških spoljnopolitičkih prioriteta mogu negativno uticati na međunarodni ugled i percepciju pouzdanosti države među partnerima.

Strateški cilj do 2036. godine je jačanje međunarodne reputacije Crne Gore kao stabilne, demokratske i odgovorne države koja dosljedno poštuje međunarodno pravo, aktivno doprinosi regionalnoj stabilnosti i predstavlja pouzdanog partnera u evropskim i evroatlantskim strukturama.

U tom cilju biće unaprijeđena profesionalizacija diplomatske službe kroz transparentne i *merit* zasnovane procedure zapošljavanja i napredovanja u diplomatskoj mreži. Poseban fokus biće na jačanju analitičkih, strateških i pregovaračkih kapaciteta Ministarstva vanjskih poslova, kao

i na kontinuiranom stručnom usavršavanju diplomata u oblastima evropskih politika, međunarodne bezbjednosti, ekonomije i međunarodnog prava.

Diplomatsko-konzularna mreža biće modernizovana i organizovana u skladu sa strateškim interesima države, uz snažnije prisustvo u državama članicama Evropske unije, ključnim partnerskim državama i međunarodnim organizacijama. Poseban akcenat biće stavljen na razvoj javne diplomatije i međunarodne promocije Crne Gore, kroz aktivnije predstavljanje političkih, ekonomskih i kulturnih potencijala države.

Jačanje međunarodne pozicije podrazumijeva i aktivnije učešće Crne Gore u međunarodnim organizacijama i multilateralnim inicijativama. Kroz takvo djelovanje Crna Gora će doprinosti rješavanju globalnih izazova, jačanju međunarodne saradnje i promociji demokratskih vrijednosti.

Posebna pažnja biće posvećena boljoj koordinaciji spoljne politike između svih relevantnih državnih institucija, kako bi se osigurala dosljednost i dugoročna stabilnost međunarodnog djelovanja države. Na taj način spoljna politika postaje strateški instrument zaštite nacionalnih interesa, jačanja međunarodnog ugleda i ubrzanja evropskog puta Crne Gore.

### **Regionalna saradnja i dobrosusjedski odnosi**

Stabilnost Zapadnog Balkana predstavlja jedan od ključnih preduslova za dugoročnu političku i ekonomsku stabilnost regiona, ali i za uspješan proces evropskih integracija svih država regiona. Iako su u prethodnom periodu ostvareni određeni pomaci u regionalnoj saradnji, političke tenzije, neriješena bilateralna pitanja i spor tempo reformi i dalje predstavljaju izazov za jačanje međusobnog povjerenja i regionalne stabilnosti.

Crna Gora će nastaviti da vodi odgovornu i konstruktivnu politiku dobrosusjedskih odnosa zasnovanu na međusobnom poštovanju, otvorenom dijalogu i saradnji u oblastima od zajedničkog interesa. Strateški cilj je da Crna Gora bude aktivan promoter stabilnosti, saradnje i evropske perspektive regiona Zapadnog Balkana.

U tom cilju, država će aktivno podržavati evropsku integraciju svih država regiona, uz uvjerenje da proširenje Evropske unije predstavlja najvažniji okvir za dugoročnu stabilnost, razvoj i demokratsku konsolidaciju Zapadnog Balkana. Crna Gora će kroz bilateralne odnose i

regionalne inicijative doprinositi jačanju političkog dijaloga i međusobnog povjerenja među državama regiona.

Poseban fokus biće na unaprjeđenju regionalne saradnje u oblastima infrastrukture, energetike, transporta, digitalne povezanosti i zaštite životne sredine. Razvoj zajedničkih projekata u ovim oblastima doprinosi ekonomskom rastu, većoj mobilnosti ljudi i roba, kao i boljoj integraciji regiona sa evropskim tržištem.

Regionalna saradnja biće dodatno unaprijeđena kroz jačanje saradnje u borbi protiv organizovanog kriminala, trgovine ljudima, krijumčarenja i drugih oblika prekograničnog kriminala. Saradnja policijskih, pravosudnih i bezbjednosnih institucija u regionu predstavlja važan instrument za jačanje bezbjednosti i vladavine prava.

Crna Gora će nastaviti da rješava otvorena bilateralna pitanja kroz dijalog, međunarodno pravo i mirne diplomatske mehanizme, uz dosljedno poštovanje principa dobrosusjedskih odnosa i teritorijalnog integriteta država.

Kroz aktivno učešće u regionalnim inicijativama i organizacijama, Crna Gora će doprinositi jačanju političke stabilnosti, ekonomskog razvoja i evropske perspektive cijelog regiona.

### **Usklađivanje spoljne i bezbjednosne politike sa Evropskom unijom**

Crna Gora će nastaviti da dosljedno usklađuje svoju spoljnu politiku sa Zajedničkom spoljnom i bezbjednosnom politikom Evropske unije. Kao država kandidat i buduća članica Evropske unije, Crna Gora ima strateški interes da svoje međunarodno djelovanje u potpunosti uskladi sa evropskim političkim i bezbjednosnim prioritetima.

U periodu do punopravnog članstva u Evropskoj uniji, fokus će biti na potpunom usklađivanju spoljnopolitičkih stavova i odluka sa politikama Evropske unije. Paralelno sa tim, unaprijediće se institucionalni kapaciteti za učešće u procesima odlučivanja i sprovođenja evropskih spoljnopolitičkih i bezbjednosnih politika.

Poseban fokus biće na aktivnom učešću u evropskim bezbjednosnim inicijativama, jačanju saradnje sa državama članicama Evropske unije i razvoju institucionalnih kapaciteta za sprovođenje međunarodnih obaveza. Crna Gora će dodatno jačati svoju ulogu u međunarodnim misijama i operacijama u okviru Zajedničke bezbjednosne i odbrambene

politike Evropske unije, čime doprinosi kolektivnoj bezbjednosti i stabilnosti evropskog prostora.

Nakon pristupanja Evropskoj uniji, Crna Gora će aktivno učestvovati u oblikovanju zajedničkih spoljnopolitičkih i bezbjednosnih odluka EU, doprinoseći definisanju politika koje se odnose na stabilnost Zapadnog Balkana, evropsku bezbjednost i globalne izazove. Kao država sa iskustvom regionalne saradnje i evropskih integracija, Crna Gora može imati značajnu ulogu u jačanju evropskog angažmana u regionu.

Istovremeno, članstvo u NATO savezu ostaje važan stub bezbjednosne politike države i ključni okvir za saradnju sa evropskim i transatlantskim partnerima. Koordinacija između politika Evropske unije i NATO saveza biće dodatno unaprijeđena kako bi se obezbijedila efikasna zaštita bezbjednosnih interesa države i doprinos kolektivnoj bezbjednosti.

Kroz ovakav pristup, spoljna i bezbjednosna politika Crne Gore biće usmjerena ka jačanju evropske stabilnosti, međunarodne saradnje i zaštite demokratskih vrijednosti, uz aktivno učešće države u oblikovanju zajedničkih evropskih politika.

### **Jačanje otpornosti na spoljne političke i informacione uticaje**

Savremeni međunarodni odnosi obilježeni su rastućim uticajem hibridnih prijetnji, uključujući dezinformacione kampanje, političke pritiske, sajber napade i pokušaje destabilizacije demokratskih institucija. Male i otvorene države, poput Crne Gore, posebno su osjetljive na ovakve oblike spoljnog uticaja, koji mogu ugroziti političku stabilnost, integritet institucija i povjerenje građana u demokratski poredak.

Strateški cilj je izgradnja snažne institucionalne i društvene otpornosti na spoljne političke i informacione uticaje, uz jačanje sposobnosti države da pravovremeno prepozna, spriječi i suzbije aktivnosti koje mogu ugroziti nacionalnu bezbjednost, demokratske procese i evropski put države.

Država će razvijati mehanizme za praćenje i suzbijanje dezinformacija, stranog političkog uticaja i hibridnih prijetnji. Posebna pažnja biće posvećena jačanju institucionalne koordinacije između bezbjednosnih, diplomatskih i regulatornih institucija, kako bi se obezbijedilo pravovremeno reagovanje na potencijalne bezbjednosne izazove.

Poseban fokus biće na jačanju saradnje sa NATO savezom, institucijama Evropske unije i međunarodnim partnerima u oblasti bezbjednosti, sajber zaštite i zaštite demokratskih institucija. Saradnja u okviru međunarodnih bezbjednosnih mehanizama doprinijeće razmjeni informacija, razvoju zajedničkih kapaciteta i efikasnijem suprotstavljanju hibridnim prijetnjama.

U cilju zaštite demokratskih procesa, dodatno će se unaprijediti mehanizmi za zaštitu izbornog sistema od spoljnog uticaja, uključujući jačanje transparentnosti političkog finansiranja, kontrolu digitalnih kampanja i saradnju sa međunarodnim partnerima u oblasti zaštite izbornih procesa.

Posebna pažnja biće posvećena jačanju društvene otpornosti na dezinformacije kroz razvoj medijske pismenosti, podršku nezavisnim medijima i promociju transparentnog i odgovornog javnog informisanja. Na taj način jača se sposobnost društva da prepozna manipulativne narative i suprotstavi se pokušajima destabilizacije javnog prostora.

Kroz ovakav pristup, Crna Gora će razvijati sveobuhvatan sistem zaštite demokratskih institucija, informacionog prostora i nacionalne bezbjednosti, uz snažno oslanjanje na saradnju sa evropskim i evroatlantskim partnerima.

### **Ekonomska diplomatija i međunarodne investicije**

Razvoj ekonomske diplomatije predstavlja ključni instrument za jačanje međunarodne konkurentnosti crnogorske ekonomije i unaprjeđenje ekonomskog razvoja države. U savremenim međunarodnim odnosima, spoljna politika sve više dobija ekonomsku dimenziju, kroz promociju investicija, podršku izvozu i razvoj međunarodnih ekonomskih partnerstava.

Strateški cilj je da spoljna politika Crne Gore postane snažan instrument ekonomskog razvoja, kroz aktivnu promociju investicionih potencijala države, jačanje međunarodne trgovine i privlačenje kvalitetnih stranih investicija koje doprinose održivom ekonomskom rastu.

Do 2036. godine biće unaprijeđena saradnja između diplomatsko-konzularne mreže, institucija za promociju investicija i privrednog sektora, kako bi se efikasnije promovisali investicioni potencijali države i razvijala nova međunarodna ekonomska partnerstva. Diplomatska predstavništva imajuće aktivniju ulogu u identifikovanju investicionih prilika,

povezivanju stranih investitora sa domaćim institucijama i promociji crnogorske privrede na međunarodnim tržištima.

Poseban fokus biće na privlačenju investicija u oblasti energetike, infrastrukture, turizma, digitalne ekonomije i inovacija, uz obezbjeđivanje transparentnog i stabilnog poslovnog okruženja. Prioritet će biti investicije koje doprinose tehnološkom razvoju, otvaranju novih radnih mjesta i održivom korišćenju prirodnih resursa.

Ekonomska diplomatija biće usmjerena i na jačanje izvoznog potencijala crnogorske privrede, kroz podršku domaćim kompanijama u pristupu međunarodnim tržištima, promociju crnogorskih proizvoda i usluga i razvoj novih trgovinskih partnerstava. Posebna pažnja biće posvećena sektorima sa najvećim izvoznim potencijalom, uključujući turizam, poljoprivredu, energetiku, IT sektor i kreativne industrije.

Važan element ekonomske diplomatije biće i jačanje saradnje sa crnogorskom dijasporom, koja predstavlja značajan potencijal za razvoj međunarodnih ekonomskih veza, investicija i promociju države u svijetu. Kroz institucionalnu saradnju sa dijasporom biće podstaknuto ulaganje u razvojne projekte i jačanje ekonomskih veza sa državama u kojima živi crnogorska zajednica.

Na ovaj način spoljna politika Crne Gore biće snažnije povezana sa ekonomskim razvojem države, doprinoseći povećanju investicija, jačanju međunarodne trgovine i dugoročnoj ekonomskoj stabilnosti.

### **Praćenje, evaluacija i revizija strategije**

Efikasna implementacija Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru 2026–2036 u oblasti međunarodnih odnosa zahtijeva jasno definisane mehanizme praćenja, evaluacije i periodične revizije. Bez sistematskog praćenja napretka i institucionalne odgovornosti za sprovođenje planiranih politika, strateški ciljevi ostaju deklarativni i nedovoljno povezani sa konkretnim rezultatima.

Praćenje sprovođenja strategije zasnivaće se na redovnoj procjeni napretka u realizaciji strateških ciljeva i mjera predviđenih ovim dokumentom. Posebna pažnja biće posvećena procjeni jačanja međunarodne pozicije Crne Gore, napretka u evropskim integracijama,

razvoja regionalne saradnje, otpornosti na spoljne političke uticaje i rezultata u oblasti ekonomske diplomatije.

Institucije nadležne za vođenje spoljne politike biće odgovorne za redovno izvještavanje o sprovođenju strategije, uključujući procjenu ostvarenih rezultata i identifikovanje izazova u njenoj implementaciji. U proces evaluacije biće uključeni i predstavnici akademske zajednice, civilnog društva i stručne javnosti, kako bi se obezbijedila objektivna procjena efekata sprovedenih politika.

Strategija će biti predmet periodične revizije, kako bi se prilagodila promjenama u međunarodnom okruženju, evropskim politikama i strateškim interesima države. Revizija dokumenta omogućiće prilagođavanje prioriteta novim političkim, bezbjednosnim i ekonomskim okolnostima, uz očuvanje dugoročnih strateških ciljeva Crne Gore.

### **Zaključak**

Strategija za evropsku i građansku Crnu Goru 2026–2036 u oblasti međunarodnih odnosa predstavlja okvir za razvoj moderne, principijelne i strateški usmjerene spoljne politike. Predložene politike i mjere imaju za cilj jačanje međunarodne pozicije države, ubrzanje evropskih integracija i aktivno učešće Crne Gore u rješavanju regionalnih i globalnih izazova. U savremenom međunarodnom okruženju, spoljna politika mora biti zasnovana na stabilnim institucijama, jasnim strateškim prioritetima i dosljednom poštovanju međunarodnih obaveza. Crna Gora ima potencijal da, kao stabilna i demokratska država, bude pouzdan partner u evropskim i evroatlantskim strukturama i aktivan činilac regionalne saradnje.

Realizacija ove strategije zahtijeva snažnu institucionalnu koordinaciju, profesionalnu diplomatsku službu i kontinuiranu saradnju sa međunarodnim partnerima. Istovremeno, spoljna politika mora biti usmjerena i ka ekonomskom razvoju države, kroz jačanje ekonomske diplomatije, međunarodne trgovine i investicione saradnje.

Kroz dosljednu primjenu predviđenih mjera, Crna Gora može dodatno ojačati svoju međunarodnu reputaciju, doprinostiti stabilnosti regiona i postati aktivan učesnik u oblikovanju evropskih politika i međunarodne saradnje. Na taj način spoljna politika postaje važan instrument razvoja države, zaštite njenih interesa i jačanja njenog mjesta u evropskoj i međunarodnoj zajednici.

## II PRAVNI I POLITIČKI SISTEM

---

### Uvod

Crna Gora se suočava sa dubokom institucionalnom, političkom i društvenom krizom koja ozbiljno ugrožava njen demokratski razvoj i evropsku perspektivu. Uprkos formalnom statusu predvodnika u procesu pristupanja Evropskoj uniji, ključne reforme u oblasti vladavine prava, funkcionisanja institucija i demokratskog poretka ostale su nedovršene ili su u pojedinim segmentima čak nazadovale. Dugotrajna politizacija institucija, selektivna primjena zakona, slabljenje nezavisnosti pravosuđa i izostanak odgovornosti nosilaca javnih funkcija doveli su do erozije povjerenja građana u državu i njene institucije.

Poseban izazov predstavlja kontinuirana zloupotreba identitetskih pitanja i produblјivanje društvenih podjela, čime se potkopava građanski i sekularni karakter Crne Gore. Politički sistem karakterišu česta institucionalna blokiranja, slaba parlamentarna kontrola izvršne vlasti i nedovoljna transparentnost u donošenju odluka. Istovremeno, medijski prostor izložen je pritiscima, prijetnjama i netransparentnim uticajima, što dodatno slabi demokratski dijalog i pravo građana na slobodno mišljenje i okupljanje.

Vladavina prava ostaje centralni problem crnogorskog društva. Neefikasno i često selektivno pravosuđe, ograničeni rezultati u borbi protiv korupcije i organizovanog kriminala, naročito na visokom nivou, te nedovoljna odgovornost sudija i tužilaca, predstavljaju ključne prepreke demokratskoj konsolidaciji i razvoju. Bez funkcionalnih institucija i jasne pravne sigurnosti nije moguće ostvariti održiv razvoj, socijalnu stabilnost niti punopravno članstvo u Evropskoj uniji. Ova strategija predstavlja plan STEGA-e za period 2024--2028. godine u oblasti pravnog i političkog razvoja Crne Gore. Njen cilj je uspostavljanje stabilnog, demokratskog i institucionalno snažnog sistema, zasnovanog na vladavini prava, odgovornosti i poštovanju ljudskih prava. Strategija je usmjerena ka konkretnim i mjerljivim reformama koje će osnažiti institucije, depolitizovati javnu upravu, unaprijediti demokratske procese i zaštititi građanski karakter države, uz jasno usmjerenje ka ubrzanju i kredibilitnosti evropskih integracija.

## **Vizija i strateški ciljevi**

### **Vizija**

Crna Gora 2028. godine je stabilna, demokratska i sekularna građanska država, zasnovana na vladavini prava i funkcionalnim institucijama, u kojoj su svi građani jednaki pred zakonom, a ljudska prava i slobode dosljedno zaštićeni. Kao punopravna članica Evropske unije, Crna Gora ima nezavisno i efikasno pravosuđe, profesionalnu i depolitizovanu javnu upravu, odgovoran politički sistem i slobodne medije, te društvo koje je inkluzivno, otporno na ekstremizam i spoljne maligne uticaje.

### **Strateški ciljevi do 2028. godine**

#### **Vladavina prava i nezavisno pravosuđe**

Uspostaviti pravosudni sistem koji je nezavistan od političkih i drugih neprimjerenih uticaja, efikasan u radu i ujednačen u primjeni zakona. Cilj je obezbijediti pravnu sigurnost za sve građane i privredu kroz profesionalno, transparentno i odgovorno sudstvo i tužilaštvo, uz mjerljive rezultate u borbi protiv korupcije i organizovanog kriminala, posebno na visokom nivou.

Uspostavljanje pune vladavine prava predstavlja temeljni strateški cilj ove strategije i osnovni preduslov demokratskog, ekonomskog i društvenog razvoja Crne Gore. Do 2028. godine, Crna Gora mora imati pravosudni sistem koji je u potpunosti nezavistan od političkih, partijskih i drugih neprimjerenih uticaja, zasnovan na profesionalizmu, integritetu i odgovornosti nosilaca pravosudnih funkcija. Sudovi i tužilaštvo moraju djelovati efikasno, nepristrasno i u razumnim rokovima, uz dosljednu i jednaku primjenu zakona prema svim građanima.

Poseban fokus biće na ostvarivanju mjerljivih rezultata u borbi protiv korupcije i organizovanog kriminala, naročito na visokom nivou, kroz pravosnažne presude, oduzimanje nezakonito stečene imovine i jačanje institucionalnih kapaciteta za finansijske istrage. Jačanje odgovornosti sudija i tužilaca, transparentnost njihovog rada i efikasan disciplinski sistem doprinijeće vraćanju povjerenja građana u pravosuđe i osnaživanju pravne sigurnosti kao jednog od ključnih stubova evropskog puta Crne Gore.

## **Funkcionalna i profesionalna javna uprava**

Do 2028. godine, Crna Gora mora izgraditi javnu upravu koja je profesionalna, depolitizovana i u potpunosti orijentisana na javni interes i kvalitet usluga prema građanima i privredi. Javna uprava treba da funkcioniše na osnovu jasnih pravila, merit sistema zapošljavanja i napredovanja, te individualne i institucionalne odgovornosti za rezultate rada. Politizacija administracije i zloupotreba javnih resursa u partijske ili privatne svrhe moraju biti sistemski eliminisane.

Reforma javne uprave podrazumijeva i njenu organizacionu racionalizaciju, smanjenje nepotrebnih procedura i birokratskih opterećenja, kao i snažnu digitalizaciju procesa. Cilj je stvaranje efikasne i dostupne administracije koja će građanima omogućiti brze, transparentne i pouzdane javne usluge, uz istovremeno smanjenje prostora za korupciju i arbitrarno odlučivanje. Profesionalna javna uprava predstavlja ključnu polugu za sprovođenje svih drugih reformi predviđenih ovom strategijom.

## **Konsolidacija demokratije i političkog sistema**

Ojačati demokratske institucije i osigurati stabilno funkcionisanje političkog sistema kroz fer i slobodne izbore, transparentno finansiranje politike i snažniju ulogu Skupštine u kontroli izvršne vlasti. Cilj je politički sistem u kojem su odluke zasnovane na javnom interesu, a ne na partijskim ili partikularnim kalkulacijama. Konsolidacija demokratskog poretka zahtijeva stabilan, predvidiv i odgovoran politički sistem zasnovan na jasno definisanoj podjeli vlasti, snažnim institucijama i aktivnom parlamentarnom kontroli izvršne vlasti. Do 2028. godine, cilj je uspostavljanje političkog sistema u kojem su izbori slobodni, fer i u potpunosti zaštićeni od zloupotreba, a finansiranje političkih subjekata transparentno i podložno efikasnom nadzoru.

Skupština Crne Gore mora ojačati svoju ustavnu ulogu kao centralno mjesto demokratske debate, donošenja zakona i kontrole Vlade, uz aktivno uključivanje opozicije i javnosti u zakonodavni proces. Demokratija se ne smije svoditi na periodične izborne cikluse, već mora biti zasnovana na kontinuiranoj odgovornosti izabranih predstavnika, transparentnom donošenju odluka i stvarnom učešću građana u javnom životu. Ovim ciljem teži se uspostavljanju političke stabilnosti koja neće zavisiti od ad hoc dogovora, već od snage institucija.

## **Zaštita građanskog, sekularnog i multietničkog karaktera države**

Dosljedno afirmisati građanski koncept države zasnovan na jednakosti svih građana, bez obzira na nacionalnu, vjersku ili drugu pripadnost. Suzbijati politizaciju identitetskih pitanja, jačati društvenu koheziju i sprovoditi politike koje promovišu toleranciju, međusobno poštovanje i aktivnu zaštitu manjinskih prava.

Crna Gora je ustavno definisana kao građanska i sekularna država, a očuvanje i jačanje tog karaktera predstavlja strateški cilj od suštinskog značaja za dugoročnu stabilnost i društvenu koheziju. Do 2028. godine, država mora dosljedno garantovati jednakost svih građana pred zakonom, bez obzira na nacionalnu, vjersku, etničku ili bilo koju drugu pripadnost, uz aktivnu zaštitu manjinskih prava i promociju kulture tolerancije i međusobnog poštovanja.

Strategija teži smanjenju političke instrumentalizacije identitetskih pitanja i prevazilaženju dubokih društvenih podjela koje su u prethodnom periodu narušile povjerenje i institucionalnu stabilnost. Kroz obrazovne, kulturne i javne politike, država treba da jača društvenu koheziju, suzbija govor mržnje, ekstremizam i diskriminaciju, te afirmiše građanski identitet kao zajednički okvir u kojem različitosti predstavljaju vrijednost, a ne izvor konflikta.

## **Ubrzane i kredibilne EU integracije**

Punopravno članstvo u Evropskoj uniji predstavlja strateški cilj Crne Gore i ključni okvir za sveobuhvatne reforme u oblasti vladavine prava, demokratije i ljudskih prava. Cilj je da Crna Gora u narednom periodu završi pregovarački proces i ispuni sve političke i pravne kriterijume za članstvo, uz poseban fokus na suštinsko zatvaranje poglavlja 23 i 24, koja se odnose na pravosuđe, osnovna prava i bezbjednost.

Evropske integracije moraju biti zasnovane na stvarnim rezultatima i primjeni evropskih standarda u praksi, a ne na formalnom ispunjavanju obaveza. Proces se treba voditi transparentno, uz jasno definisane odgovornosti institucija, redovno informisanje javnosti i aktivno uključivanje Skupštine, civilnog društva i stručne zajednice. Kredibilan evropski put Crne Gore istovremeno jača unutrašnju demokratsku otpornost države i njenu međunarodnu političku stabilnost.

## **Strateške oblasti, politike i mjere**

### **Vladavina prava i pravosuđe**

#### **Efikasnost, profesionalizacija i transparentnost pravosuđa**

Jedan od ključnih izazova crnogorskog pravosuđa predstavlja njegova dugotrajna neefikasnost, neujednačena praksa i ograničena transparentnost rada. Veliki broj neriješenih predmeta, dugotrajni sudski postupci i nedovoljno korišćenje savremenih upravljačkih alata negativno utiču na povjerenje građana i privrede u pravni sistem. Do 2028. godine cilj je izgraditi pravosuđe koje djeluje pravovremeno, predvidivo i profesionalno, uz punu dostupnost informacija o svom radu.

U tom cilju, sprovesti sveobuhvatnu reorganizaciju sudske mreže i unutrašnjih procedura radi racionalnijeg rasporeda resursa i smanjenja zaostalih predmeta. Uvesti obavezne standarde upravljanja predmetima, jasne rokove za postupanje i sistem praćenja učinka sudova i tužilaštava, uz redovno javno objavljivanje podataka o trajanju postupaka i stepenu riješenosti predmeta. Digitalizacija sudstva biće dodatno unaprijeđena kroz punu primjenu elektronskih predmeta, elektronske komunikacije sa strankama i jedinstvenih informacionih sistema.

Profesionalizacija pravosuđa podrazumijeva kontinuiranu obuku sudija, tužilaca i sudskog osoblja, sa posebnim fokusom na evropsko pravo, ljudska prava, finansijske istrage i borbu protiv složenih oblika kriminala. Sudski savjet i Tužilački savjet biće obavezani da unaprijede kriterijume za ocjenjivanje rada nosilaca pravosudnih funkcija, zasnovane na kvalitetu odluka, stručnosti i poštovanju etičkih standarda. Transparentnost rada pravosuđa ojačaće se objavljivanjem obrazloženih sudskih odluka, godišnjih izvještaja o radu i statističkih podataka dostupnih javnosti.

#### **Borba protiv korupcije i organizovanog kriminala**

Borba protiv korupcije i organizovanog kriminala ostaje centralni test kredibiliteta vladavine prava u Crnoj Gori. Uprkos normativnom okviru, rezultati u procesuiranju visoke korupcije i složenih kriminalnih struktura do sada su bili ograničeni, što je ozbiljno narušilo

povjerenje javnosti i međunarodnih partnera. Strateški cilj je postizanje konkretnih i mjerljivih rezultata koji će pokazati da niko nije iznad zakona.

Do 2028. godine, fokus će biti na jačanju kapaciteta Specijalnog državnog tužilaštva i specijalizovanih sudskih odjeljenja za korupciju i organizovani kriminal. Obezbiđiće se bolji pristup savremenim istražnim alatima, jačanje finansijskih istraga i sistematsko oduzimanje nezakonito stečene imovine kao ključnog mehanizma odvraćanja. Posebna pažnja posvetiće se unaprjeđenju saradnje između tužilaštva, policije, poreskih i finansijskih organa, kroz jasne protokole i zajedničke baze podataka.

Borba protiv korupcije mora obuhvatiti i prevenciju, kroz smanjenje diskrecionih ovlašćenja, veću transparentnost odlučivanja i jasne procedure u oblastima visokog rizika, kao što su javne nabavke, urbanizam i upravljanje državnom imovinom. Efikasna međunarodna saradnja, posebno sa državama članicama EU i Europolom, biće dodatno unaprijeđena kako bi se osiguralo uspješno procesuiranje prekograničnih kriminalnih aktivnosti.

### **Jačanje odgovornosti sudija i tužilaca**

Nezavisnost pravosuđa mora biti praćena jasnom i djelotvornom odgovornošću nosilaca pravosudnih funkcija. Dugogodišnji izostanak stvarne disciplinske odgovornosti sudija i tužilaca doprinio je percepciji nekažnjivosti i oslabljenom povjerenju javnosti u pravosudni sistem. Cilj ove mjere je uspostavljanje ravnoteže između nezavisnosti i odgovornosti, u skladu sa evropskim standardima.

Reformisaće se disciplinski postupci u okviru Sudskog i Tužilačkog savjeta kako bi bili efikasniji, transparentniji i vremenski ograničeni. Jasno će se definisati disciplinski prekršaji, kriterijumi za ocjenjivanje rada i sankcije koje moraju biti dosljedno primjenjivane. Poseban akcenat biće stavljen na odgovornost za nepostupanje u razumnom roku, selektivnu primjenu zakona i kršenje etičkih normi.

Dodatno, unaprijediće se sistemi provjere imovine i interesa sudija i tužilaca, uz bolju saradnju sa nadležnim institucijama za borbu protiv korupcije. Javnost rada savjeta treba da bude povećana kroz objavljivanje odluka, obrazloženja i statističkih podataka o disciplinskim postupcima. Time će se osigurati da pravosuđe ne samo da bude nezavisno, već i vidljivo odgovorno prema građanima koje služi.

## **Borba protiv korupcije i zloupotrebe državnih resursa**

### **Reforma institucionalnog okvira za borbu protiv korupcije**

Institucionalni okvir za borbu protiv korupcije u Crnoj Gori karakterišu fragmentiranost nadležnosti, ograničena nezavisnost pojedinih tijela i nedovoljni kapaciteti za djelotvorno djelovanje. Uprkos postojanju formalnih mehanizama, izostanak vidljivih rezultata, naročito u slučajevima visoke korupcije i zloupotrebe državnih resursa, ozbiljno je narušio povjerenje javnosti u institucije. Do 2028. godine cilj je izgraditi snažan, nezavistan i koordinisan institucionalni sistem koji će korupciju tretirati kao ozbiljnu prijetnju javnom interesu i demokratskom poretku.

Poseban fokus biće na temeljnoj reformi Agencije za sprječavanje korupcije, kako bi se obezbijedila njena stvarna nezavisnost od političkog uticaja, profesionalni kapaciteti i jasna odgovornost za rezultate rada. Biće redefinisane nadležnosti Agencije, unaprijeđeni mehanizmi kontrole imovine i sukoba interesa, te ojačani kapaciteti za provjeru podataka i pokretanje postupaka. Izbor rukovodstva antikorupcijskih institucija mora se zasnivati na transparentnim i meritornim procedurama, uz jasne kriterijume integriteta i stručnosti. Dodatno, unaprijediće se koordinacija između svih nadležnih organa, tužilaštva, policije, poreskih i revizorskih institucija, kroz jasno definisane protokole saradnje i razmjenu podataka. Posebna pažnja posvetiće se oblastima visokog rizika od korupcije, kao što su javne nabavke, upravljanje državnom imovinom, urbanizam, koncesije i zapošljavanje u javnom sektoru. Transparentnost u korišćenju državnih resursa biće sistemski ojačana kroz obavezno objavljivanje ugovora, odluka i finansijskih tokova, čime se smanjuje prostor za zloupotrebe i netransparentno odlučivanje.

### **Zaštita zviždača i jačanje civilnog nadzora**

Efikasna borba protiv korupcije nije moguća bez aktivnog učešća građana, medija i civilnog društva, kao i bez snažne i stvarne zaštite zviždača koji prijavljuju korupciju i druge nezakonitosti. U dosadašnjoj praksi, zviždači su često bili izloženi pritiscima, odmazdi i institucionalnoj nebrizi, što je obeshrabrivalo prijavljivanje i doprinosilo kulturi ćutanja. Strateški cilj je uspostavljanje sistema u kojem će prijavljivanje korupcije biti bezbjedno, zaštićeno i društveno prepoznato kao čin javnog interesa.

Do 2028. godine, unaprijediće se zakonodavni i institucionalni okvir za zaštitu zviždača, u skladu sa relevantnim standardima i najboljom evropskom praksom. Biće obezbijeđeni efikasni mehanizmi za anonimno i povjerljivo prijavljivanje, kao i jasni i brzi postupci za zaštitu od odmazde, uključujući sudsku zaštitu i sankcionisanje odgovornih za pritiske na zviždače. Nadležne institucije biće obavezane da postupaju po prijavama u razumnim rokovima i da redovno izvještavaju o ishodima.

Jačanje civilnog nadzora podrazumijeva aktivno uključivanje organizacija civilnog društva, nezavisnih medija i akademske zajednice u praćenje rada institucija i upravljanja javnim resursima. Država će obezbijediti transparentan pristup informacijama, otvorene podatke i institucionalne mehanizme za učešće javnosti u donošenju odluka, posebno u oblastima visokog koruptivnog rizika. Na ovaj način, borba protiv korupcije postaje trajni društveni proces, a ne isključivo institucionalna obaveza, čime se jača demokratska kontrola i povjerenje građana u državu.

## **Javna uprava i institucije**

### **Depolitizacija i profesionalizacija javne uprave**

Javna uprava u Crnoj Gori godinama je opterećena političkim uticajima, partijskim zapošljavanjem i čestim promjenama kadrova nakon izbornih ciklusa, što je dovelo do institucionalne nestabilnosti, pada profesionalnih standarda i gubitka kontinuiteta u radu. Strateški cilj je uspostavljanje uprave koja funkcioniše nezavisno od dnevne politike, zasnovane na stručnosti, integritetu i služenju javnom interesu.

Do 2028. godine biće sprovedene sistemske mjere za jasno razgraničenje političkih i profesionalnih funkcija u javnoj upravi. Rukovodeća mjesta u administraciji popunjavaće se kroz transparentne i kompetitivne procedure, zasnovane na jasnim kriterijumima znanja, iskustva i profesionalnih rezultata. Politički pritisci, neformalni uticaji i zloupotreba hijerarhije biće sankcionisani kroz pojačane mehanizme unutrašnje i spoljašnje kontrole. Profesionalizacija uprave podrazumijeva i kontinuirano stručno usavršavanje državnih službenika, posebno u oblastima javnih politika, evropskog prava i upravljanja javnim resursima.

## **Reforma sistema zapošljavanja, napredovanja i odgovornosti**

Postojeći sistem zapošljavanja i napredovanja u javnoj upravi često je obilježen netransparentnim procedurama, neujednačenim kriterijumima i slabom vezom između učinka i karijernog napredovanja. Takva praksa obeshrabruje profesionalce, podstiče klijentelizam i smanjuje efikasnost institucija. Cilj ove mjere je uspostavljanje pravednog, predvidivog i odgovornog kadrovskog sistema.

Reforma će obuhvatiti uvođenje jasnih i mjerljivih kriterijuma za zapošljavanje, ocjenjivanje i napredovanje državnih službenika, uz jačanje uloge nezavisnih tijela u nadzoru konkursnih procedura. Sistem ocjenjivanja rada biće unaprijeđen tako da bude zasnovan na rezultatima, kvalitetu obavljenih poslova i poštovanju etičkih standarda, a ne na formalnim ili političkim kriterijumima. Posebna pažnja posvetiće se jačanju disciplinske odgovornosti za neprofesionalno postupanje, zloupotrebu ovlašćenja i neispunjavanje radnih obaveza.

Istovremeno, unaprijediće se sistem zaštite profesionalnog integriteta državnih službenika, kako bi se ohrabrilo zakonito i odgovorno postupanje bez straha od političke ili hijerarhijske odmazde. Na ovaj način stvara se administracija u kojoj su znanje, rad i odgovornost ključni temelji profesionalnog napredovanja.

## **Digitalizacija javne uprave i smanjenje birokratije**

Digitalna transformacija javne uprave predstavlja jedan od ključnih instrumenata za povećanje efikasnosti, transparentnosti i kvaliteta javnih usluga. Crna Gora mora iskoristiti potencijal digitalnih tehnologija kako bi smanjila administrativna opterećenja, ubrzala procedure i smanjila prostor za korupciju i arbitrarnost u odlučivanju.

Do 2028. godine cilj je potpuna digitalizacija ključnih administrativnih procesa, uz razvoj interoperabilnih informacionih sistema koji omogućavaju razmjenu podataka između institucija. Građanima i privredi biće omogućeno da većinu administrativnih usluga ostvaruju elektronskim putem, bez potrebe za fizičkim dolaskom u institucije i ponovnim dostavljanjem istih dokumenata. Poseban akcenat biće stavljen na digitalizaciju procedura u oblastima sa najvećim administrativnim opterećenjem, kao što su registracija biznisa, izdavanje dozvola, socijalne i poreske usluge.

Smanjenje birokratije podrazumijeva i sistemsko preispitivanje postojećih propisa i procedura, sa ciljem ukidanja nepotrebnih administrativnih zahtjeva i pojednostavljivanja postupaka. Digitalizacija će biti praćena jačanjem zaštite podataka i kibernetičke bezbjednosti, kao i kontinuiranom obukom zaposlenih za rad u digitalnom okruženju. Time se stvara moderna, dostupna i efikasna javna uprava, sposobna da odgovori na potrebe građana i zahtjeve evropskih integracija.

## **Demokratski politički sistem i izborni proces**

### **Reforma izbornog zakonodavstva i izbornih institucija**

Izborni proces u Crnoj Gori već duži niz godina opterećen je nedostatkom povjerenja, čestim političkim sporovima i percepcijom nepravilnosti koje podrivaju legitimitet izbornih rezultata. Neujednačena primjena izbornih pravila, slabosti u ažuriranju biračkog spiska i ograničeni kapaciteti izbornih institucija predstavljaju ozbiljan izazov za demokratsku konsolidaciju. Strateški cilj je uspostavljanje izbornog sistema koji je stabilan, predvidiv i u potpunosti usklađen sa međunarodnim i evropskim standardima, uz jačanje neposredne veze između birača i izabranih predstavnika.

Do 2028. Godine važno je sprovesti sveobuhvatnu reformu izbornog zakonodavstva kroz inkluzivni politički i društveni dijalog, uz učešće svih relevantnih aktera i uvažavanje preporuka ODIHR-a i Venecijanske komisije. Reforma će obuhvatiti preciznije uređenje biračkog spiska, jačanje nezavisnosti i profesionalnih kapaciteta Državne izborne komisije i lokalnih izbornih organa, kao i jasna pravila za sprovođenje i nadzor izbornog procesa. Poseban cilj reforme biće uvođenje otvorenih izbornih lista i preferencijalnog glasanja, čime se građanima omogućava veći uticaj na izbor pojedinačnih kandidata, jača odgovornost izabranih predstavnika prema biračima i unaprjeđuje unutrašnja demokratija političkih subjekata. Posebna pažnja posvetiće se sprječavanju zloupotrebe javnih resursa i institucija u izborne svrhe.

### **Transparentno finansiranje političkih subjekata**

Netransparentno finansiranje političkih partija i izbornih kampanja predstavlja jedan od ključnih izvora političke korupcije i nejednakih uslova političkog nadmetanja. Dosadašnji mehanizmi kontrole pokazali su ograničenu efikasnost, a sankcije se rijetko primjenjuju na

način koji ima stvarni odvratajući efekat. Cilj ove mjere je uspostavljanje sistema finansiranja politike koji je u potpunosti transparentan, nadziran i zasnovan na jednakim pravilima za sve učesnike.

Reforma će uključiti unaprjeđenje zakonodavnog okvira za finansiranje političkih subjekata, uz jasna ograničenja izvora i visine donacija, obavezno i pravovremeno javno objavljivanje finansijskih izvještaja, kao i snažnije nadzorne i sankcione mehanizme. Nadležna tijela biće osnažena da efikasno kontrolišu finansijske tokove, a uloga Državne revizorske institucije i drugih kontrolnih organa dodatno ojačana. Cilj je obezbijediti fer političku utakmicu i smanjiti uticaj netransparentnog novca na donošenje javnih odluka.

### **Jačanje uloge Skupštine i parlamentarnog nadzora**

Skupština Crne Gore ima ključnu ulogu u demokratskom sistemu kao nosilac zakonodavne vlasti i centralno mjesto političke debate i kontrole izvršne vlasti. Međutim, u prethodnom periodu parlamentarna funkcija nadzora često je bila oslabljena političkim polarizacijama, proceduralnim blokadama i ograničenim kapacitetima za suštinsku kontrolu rada Vlade. Strateški cilj je jačanje Skupštine kao nezavisne i efikasne institucije demokratske kontrole.

Do 2028. Godine unaprijediće se mehanizmi parlamentarnog nadzora kroz jačanje odbora, unaprjeđenje instituta kontrolnih saslušanja i redovnije razmatranje izvještaja nezavisnih i regulatornih tijela. Posebna pažnja posvetiće se jačanju uloge opozicije u nadzornim procesima, u skladu sa principima parlamentarne demokratije. Skupština će dodatno razvijati kapacitete za analizu javnih politika i zakonodavnih prijedloga, uključujući stručnu podršku poslanicima, čime se doprinosi kvalitetnijem zakonodavnom procesu i većoj odgovornosti izvršne vlasti.

### **Građanska država, ljudska prava i društvena kohezija**

#### **Zaštita sekularnog i građanskog karaktera države**

Crna Gora je ustavno definisana kao građanska i sekularna država, ali su u prethodnom periodu ove vrijednosti bile izložene snažnim političkim i društvenim pritiscima. Politizacija vjerskih i identitetskih pitanja, kao i selektivna primjena zakona, doprinijeli su slabljenju

povjerenja u institucije i produbljivanju društvenih podjela. Strateški cilj je reafirmacija sekularnosti države i jasnog razdvajanja vjerskih zajednica od političkog odlučivanja.

Do 2028. godine država mora dosljedno sprovoditi ustavni princip sekularnosti, obezbjeđujući jednak tretman svih vjerskih zajednica i sprječavajući njihovo političko instrumentalizovanje. Institucije će djelovati nepristrasno i u skladu sa zakonom, bez privilegovanja ili diskriminacije po vjerskoj osnovi. Posebna pažnja biće posvećena zaštiti obrazovnog sistema, javne uprave i bezbjednosnih struktura od vjerskog ili ideološkog uticaja, čime se jača neutralnost države i povjerenje građana u njeno funkcionisanje.

### **Politike jednakosti i zaštite manjinskih prava**

Poštovanje i zaštita manjinskih prava predstavljaju jedno od ključnih mjerila demokratske zrelosti društva. Crna Gora ima bogato multietničko i multikulturalno nasljeđe, koje mora biti aktivno zaštićeno i unaprijeđeno kroz inkluzivne javne politike. Cilj ove mjere je obezbjeđivanje pune ravnopravnosti svih manjinskih zajednica i njihovo stvarno učešće u društvenom, političkom i ekonomskom životu.

Do 2028. godine unaprijediće se normativni i institucionalni okvir za zaštitu manjinskih prava, uz fokus na njihovu dosljednu primjenu u praksi. Država će sprovoditi politike koje obezbjeđuju ravnopravan pristup obrazovanju, zapošljavanju, javnim uslugama i političkom predstavljanju. Posebna pažnja biće posvećena jačanju institucija i savjeta koji se bave pravima manjina, kao i podršci programima koji promovišu interkulturalni dijalog i očuvanje kulturnog identiteta.

### **Suzbijanje govora mržnje, ekstremizma i političke polarizacije**

Rastuća polarizacija društva, govor mržnje i radikalizacija javnog diskursa predstavljaju ozbiljnu prijetnju društvenoj koheziji i demokratskoj stabilnosti Crne Gore. Strateški cilj je stvaranje društvenog ambijenta u kojem se političke i društvene razlike izražavaju kroz demokratski dijalog, bez nasilja, diskriminacije i dehumanizacije.

Do 2028. godine biće unaprijeđen zakonodavni i institucionalni okvir za suzbijanje govora mržnje i ekstremizma, uz dosljednu primjenu postojećih propisa i efikasno

sankcionisanje kršenja zakona. Istovremeno, država će ulagati u preventivne mjere, posebno kroz obrazovanje, medijsku pismenost i javne kampanje koje promovišu toleranciju i kritičko mišljenje. Saradnja sa civilnim društvom, medijima i lokalnim zajednicama biće ključna za izgradnju otpornog društva koje se suprotstavlja radikalizaciji i političkoj instrumentalizaciji podjela.

## **Mediji, period izražavanja i informisanje**

### **Reforma medijskog zakonodavstva i regulatornog okvira**

Medijski sistem u Crnoj Gori suočen je sa brojnim izazovima, uključujući neujednačenu primjenu zakona, političke i ekonomske pritiske, kao i slabosti u radu regulatornih tijela. Postojeći normativni okvir ne obezbjeđuje u potpunosti nezavisnost i profesionalnost regulatornih institucija, niti adekvatno prati savremene promjene u digitalnom i onlajn medijskom prostoru. Strateški cilj je uspostavljanje jasnog, stabilnog i evropski usklađenog regulatornog okvira za funkcionisanje medija.

Do 2028. godine biće sprovedena reforma medijskog zakonodavstva u skladu sa standardima Evropske unije i preporukama relevantnih međunarodnih organizacija, uz široke javne konsultacije. Poseban fokus biće na jačanju nezavisnosti i kapaciteta regulatornih tijela, kroz transparentne procedure izbora njihovih članova, jasne mandate i odgovornost za rezultate rada. Regulatorni okvir mora obezbijediti ravnopravne uslove za sve medije, sprječavati politički i ekonomski monopol i jasno definisati pravila za digitalne platforme i onlajn sadržaje.

### **Zaštita novinara i slobode izražavanja**

Bez bezbjednih i slobodnih novinara nema ni slobodnog društva. U prethodnom periodu, novinari u Crnoj Gori bili su izloženi prijetnjama, napadima, pritiscima i sudskim postupcima koji su imali zastrašujući efekat na slobodu izražavanja. Nedovoljno efikasno procesuiranje napada na novinare dodatno je narušilo povjerenje u institucije i stvorilo ambijent nesigurnosti. Cilj ove mjere je obezbjeđivanje pune institucionalne zaštite novinara i medijskih radnika.

Do 2028. Godine država mora osigurati efikasno, brzo i nepristrasno istraživanje svih napada, prijetnji i pritiska na novinare, uz jasno sankcionisanje odgovornih. Unaprijediće se saradnja između tužilaštva, policije i sudova u ovim slučajevima, kao i mehanizmi prevencije i zaštite. Posebna pažnja biće posvećena sprječavanju zloupotrebe tužbi (SLAPP) protiv novinara i medija, kroz unaprjeđenje zakonodavstva i sudske prakse u skladu sa evropskim standardima.

### **EU integracije i međunarodne obaveze**

Ključni cilj je ostvarivanje punopravnog članstva Crne Gore u Evropskoj uniji kroz dosljedno sprovođenje reformi u oblasti vladavine prava, demokratije i ljudskih prava, uz poštovanje međunarodnih obaveza i jačanje međunarodne reputacije države. Proces evropskih integracija predstavlja centralni strateški okvir za ukupni politički i pravni razvoj Crne Gore. Iako je Crna Gora formalno najdalje odmakla u pregovorima sa Evropskom unijom, dosadašnji tempo reformi pokazao je da formalni napredak nije uvijek bio praćen suštinskim promjenama u praksi. Strateški cilj za period 2026 - 2028. jeste da proces pristupanja EU bude zasnovan na stvarnim, mjerljivim i održivim rezultatima, posebno u oblastima obuhvaćenim pregovaračkim poglavljima 23 i 24.

Do 2028. godine, Crna Gora mora ispuniti sve političke i pravne kriterijume za članstvo u EU, uz zatvaranje svih pregovaračkih poglavlja i izgradnju institucionalnih kapaciteta za efikasnu primjenu evropskog prava. Poseban fokus biće stavljen na jačanje vladavine prava, nezavisnosti pravosuđa, borbe protiv korupcije i zaštite osnovnih prava, kao ključnih mjerila napretka. Evropske integracije neće biti tretirane kao izolovan tehnički proces, već kao sveobuhvatni društveni projekat koji uključuje sve grane vlasti, civilno društvo, stručnu zajednicu i građane.

Crna Gora će istovremeno nastaviti da dosljedno poštuje svoje međunarodne obaveze u okviru Savjeta Evrope, Ujedinjenih nacija i drugih međunarodnih organizacija. Usklađivanje sa Zajedničkom spoljnom i bezbjednosnom politikom Evropske unije ostaje prioritet, uz jačanje otpornosti države na spoljne političke i bezbjednosne pritiske. Na taj način, evropski put Crne Gore postaje garant unutrašnje stabilnosti i međunarodne kredibilitnosti.

## **Praćenje, evaluacija i revizija Strategije**

Efikasna implementacija Strategije za evropsku i građansku Crnu Goru 2026--2028. zahtijeva jasno definisane mehanizme praćenja, evaluacije i periodične revizije. Bez sistematskog praćenja napretka i odgovornosti za rezultate, strateški ciljevi ostaju deklarativni. Cilj ovog dijela strategije je obezbjeđivanje transparentnog, mjerljivog i odgovornog procesa sprovođenja.

Za svaki strateški cilj, oblast i mjeru biće definisani jasni indikatori učinka, koji omogućavaju praćenje napretka u odnosu na početno stanje i planirane ciljeve. Indikatori će obuhvatati, između ostalog, efikasnost pravosuđa, rezultate u borbi protiv korupcije, nivo profesionalizacije javne uprave, kvalitet izbornog procesa, stanje medijskih sloboda i napredak u EU integracijama. Polazna godina za mjerenje biće 2025, uz jasno definisane ciljne vrijednosti za srednjoročni i krajnji period.

## **Zaključak**

Strategija za evropsku i građansku Crnu Goru 2026--2028. u pravnom i političkom dijelu predstavlja sveobuhvatan plan za obnovu povjerenja u institucije, jačanje vladavine prava i konsolidaciju demokratskog poretka. Predložene mjere direktno odgovaraju na ključne slabosti dosadašnjeg sistema, politizaciju institucija, neefikasno pravosuđe, nedovoljnu odgovornost nosilaca javnih funkcija i rastuće društvene podjele.

Realizacija ove strategije zahtijeva snažnu političku volju, institucionalnu dosljednost i aktivno učešće svih društvenih aktera. Vladavina prava, profesionalna javna uprava, slobodni mediji i zaštita građanskog karaktera države nijesu ciljevi sami po sebi, već preduslovi stabilnosti, ekonomskog razvoja i evropske budućnosti Crne Gore. Samo kroz dosljednu primjenu ovih reformi moguće je izgraditi državu koja je istinski u službi svojih građana.

STEGA ostaje posvećena principima odgovornosti, transparentnosti i demokratskog upravljanja, uz jasno opredjeljenje da se reformski procesi vode u javnom interesu, a ne kao formalna obaveza. Implementacijom ove strategije, Crna Gora može do 2028. godine postati funkcionalna, demokratska i evropska država, sposobna da obezbijedi stabilnost, jednakost i dostojanstven život svim svojim građanima.

### III EKONOMIJA I PRIVREDNI RAZVOJ

---

#### Uvod

Crnogorska ekonomija suočava se sa ozbiljnim izazovima koji zahtijevaju odlučne reforme. Trenutna situacija obilježena je dubokim fiskalnim, strukturnim i institucionalnim slabostima – budžetski deficit je previsok, javni dug raste, a privredni rast je anemičan.

Fiskalna politika posljednjih godina odstupala je od načela održivosti; program “Evropa sad 2” doveo je do pogoršanja fiskalne slike bez adekvatnih kompenzacionih mjera za izgubljene prihode. Istovremeno, inflacija je premašila prosjek Eurozone što posebno pogađa najugroženije slojeve društva, dok rigidnosti na tržištu rada i gubitak cjenovne konkurentnosti dodatno smanjuju šanse za održiv rast.

Ekonomija Crne Gore je prekomjerno oslonjena na jedan sektor – turizam – što je učinilo privredu nedovoljno diversifikovanom i fiskalno ranjivom. Zemlja ima najveći nivo javnog duga među kandidatima za EU (oko 57% BDP-a) i rekordni spoljnotrgovinski deficit; u pojedinim periodima uvoz je čak desetostruko nadmašivao izvoz.

Takva neravnoteža jasno ukazuje da trošimo znatno više nego što proizvodimo, uz hroničnu zavisnost od priliva iz inostranstva (turizam, doznake dijaspore, strani krediti). Nezaposlenost ostaje visoka što odražava strukturne slabosti tržišta rada – neusklađenost vještina radne snage sa potrebama privrede, nisku produktivnost i izraženu sezonalnost zaposlenosti. Ovako stanje je dugoročno neodrživo i zahtijeva zaokret ka održivom i inkluzivnom modelu rasta.

Ova strategija predstavlja plan STEGA-a za period 2026–2028. usmjeren na rješavanje navedenih izazova. Fokus je na praktičnim rješenjima i reformskim mjerama koje će stabilizovati javne finansije, podstaći diverzifikaciju privrede i povećati konkurentnost, uz jačanje institucija i transparentnosti. Kroz jasnu viziju i mjerljive ciljeve, želimo postaviti Crnu Goru na put održivog ekonomskog rasta i pripreme za uspješnu integraciju u Evropsku uniju.

## Vizija i strateški ciljevi

**Vizija:** Crna Gora 2028. godine je razvijena, diversifikovana i održiva ekonomija, zasnovana na znanju i inovacijama, koja obezbjeđuje visoke standarde života svojim građanima u stabilnom fiskalnom okruženju. Kao buduća članica EU, Crna Gora ima konkurentnu privredu integrisanu u evropsko tržište, uz očuvanu životnu sredinu i ravnomjeran regionalni razvoj.

### Strateški ciljevi do 2028. godine

**Makroekonomska stabilnost i fiskalna održivost:** Obezbijediti stabilan makroekonomski okvir zasnovan na održivim javnim finansijama, odgovornom upravljanju budžetom i smanjenju fiskalnih rizika. Cilj je zaustaviti rast javnog duga, postepeno smanjivati budžetski deficit i uspostaviti veću disciplinu u planiranju i izvršenju javne potrošnje, uz puno poštovanje Zakona o budžetu i fiskalnoj odgovornosti. Takav pristup treba da stvori prostor za razvojne investicije, ojača otpornost ekonomije na spoljne šokove i vrati povjerenje u sposobnost države da vodi stabilnu i predvidivu ekonomsku politiku.

**Diversifikacija ekonomije i održiv razvojni model:** Smanjiti prekomjernu zavisnost crnogorske ekonomije od uskog broja djelatnosti, prije svega turizma i potrošnje, kroz snažniji razvoj energetike, poljoprivrede, vinogradarstva i vinarstva, industrije i lake proizvodnje, pomorske ekonomije i drugih sektora sa većom dodatnom vrijednošću. Cilj je uspostavljanje uravnoteženijeg i otpornijeg modela rasta koji će biti zasnovan na proizvodnji, izvozu, inovacijama i boljem korišćenju domaćih resursa. Time će se dugoročno smanjivati spoljnotrgovinski deficit, jačati regionalni razvoj i otvarati nova, kvalitetnija radna mjesta.

**Povećanje produktivnosti, konkurentnosti i investicionog kvaliteta:** Sprovesti strukturne reforme koje će podstaći rast produktivnosti rada i kapitala, unaprijediti konkurentnost domaće privrede i privući kvalitetnije investicije koje donose dugoročnu korist državi. To podrazumijeva bolje poslovno okruženje, efikasniju javnu upravu, modernizaciju infrastrukture, digitalizaciju procesa i snažnije usmjeravanje investicija ka proizvodnim, izvoznim i tehnološki naprednijim djelatnostima. Cilj je da Crna Gora ne bude ekonomija niske dodatne vrijednosti i pasivnog oslanjanja na nekretnine i uvoz, već ekonomija koja stvara, izvozi i konkurentno nastupa na širem tržištu.

**Razvoj ljudskog kapitala, socijalna sigurnost i inkluzivno tržište rada:** Modernizovati obrazovni sistem i snažnije ga povezati sa potrebama tržišta rada, uz istovremeno jačanje aktivnih politika zapošljavanja i socijalne zaštite. Cilj je povećati zaposlenost, posebno među mladima, ženama i ranjivim grupama, smanjiti dugoročnu nezaposlenost i obezbijediti da ekonomski razvoj bude praćen većom socijalnom sigurnošću i pravednijom raspodjelom koristi. Posebna pažnja biće usmjerena na zaštitu penzionera, podršku porodicama u riziku od siromaštva, ispravljanje nepravdi prema onima koji su najduže radili i uplaćivali doprinose, kao i na stvaranje uslova da ljudi kroz rad, obrazovanje i podršku sistema mogu izaći iz stanja socijalne nesigurnosti.

**Demografska obnova, regionalna ravnoteža i zadržavanje stanovništva:** Zaustaviti negativne demografske trendove kroz aktivnu populacionu politiku, snažniju podršku porodicama, podsticaje za ostanak mladih i obrazovanih ljudi u zemlji, kao i programe za povratak dijaspore. Cilj je ublažiti posljedice starenja stanovništva, smanjiti depopulaciju sjevera i stvoriti uslove za ravnomjerniji regionalni razvoj. Dugoročna održivost ekonomije i socijalnog sistema nije moguća bez aktivne demografske politike koja će stanovništvo tretirati kao ključni razvojni resurs, a ne kao statistički problem.

**Dobro upravljanje, institucionalno jačanje i evropska integracija:** Unaprijediti kvalitet institucija, vladavinu prava, transparentnost i odgovornost u vođenju ekonomskih i razvojnih politika. Cilj je izgraditi državu koja planira dugoročno, sprovodi politike dosljedno i upravlja javnim resursima u interesu građana, a ne parcijalnih interesa. Jačanje institucionalnih kapaciteta mora pratiti sve sektorske reforme – od fiskalne politike i upravljanja investicijama do socijalne zaštite, obrazovanja i regionalnog razvoja. Time će Crna Gora biti sposobnija da ispunjava obaveze iz procesa pristupanja Evropskoj uniji, koristi evropske fondove i građanima pruža kvalitetnije, pravednije i efikasnije javne usluge.

## Sektorske politike i mjere

Kako bi se ostvarili strateški ciljevi, definisane su sektorske politike sa po tri ključne mjere za svaki prioritetni sektor. Mjere su konkretne, realistične i zasnovane na stručnim analizama, usklađene sa potrebama razvoja Crne Gore.

### Turizam

Turizam je okosnica crnogorske ekonomije, ali dosadašnji model zanemarivanja strateških razvojnih dokumenata (Master plan razvoja turizma do 2020 godine) i zamjene sa prijedlozima pojedinačnih investitora i njihovog provođenja putem takozvanih "studija lokacije" sa dominantnim fokusom na razvoj nekretnina (sekundarnih stanova i kuća), što je otvorilo strateške rupe u strukturi ponude, sve manjeg učešća osnovnih smještajnih kapaciteta i dominantne penetracije na niskobudžetska i kratko-sezonska turistička tržišta (domaća i regionalna tržišta, te rusko i ostala slična tržišta), te što je rezultiralo niskim korišćenjem kapaciteta, malom turističkom potrošnjom, nerentabilnim poslovanjem, lošom motivacijom zaposlenika i menadžera te neodrživim turizmom po svim kriterijumima održivosti (ekonomskim, socijalnim i ekološkim). Potrebne su duboke strukturne reforme koje trebaju biti integralne: turističke ponude, turističke tražnje, turističkog zakonodavstva i turističkog upravljačkog sistema. Nakon tih reformi, a djelimično i paralelno sa njima moguće je definisati i programirati sljedeće razvojne prioritete: diversifikovati ponudu, produžiti sezonu i povećati lokalne koristi od turizma:

**Diversifikacija ponude i produženje sezone:** Razviti cjelogodišnji turizam ulaganjem u različite vidove turističke ponude – npr. eko-turizam na sjeveru, kulturni i zdravstveni turizam, kongresni turizam – kako bi se smanjila sezonalnost. Kreirati podsticaje za investicije u infrastrukturu na sjeveru i u zaleđu primorja (skijališta, planinski centri, seoska domaćinstva) čime će se ravnomjernije raspodijeliti benefiti turizma i doprinijeti regionalnom razvoju.

**Povećanje kvaliteta usluga i kadrova:** Pokrenuti nacionalni program podizanja kvaliteta u turizmu koji obuhvata sertifikaciju kvaliteta usluga i kategorizaciju smještaja po višim standardima. Ulagati u edukaciju kadra za turizam i ugostiteljstvo (npr. kroz centre za obuku i dualno obrazovanje) kako bi radna snaga posjedovala vještine vrhunske usluge. Time će se povećati reputacija Crne Gore kao destinacije više vrijednosti, što će privući goste veće platežne moći i produžiti njihovo prosječno zadržavanje.

**Održivo upravljanje destinacijama:** Uvesti strožiju kontrolu prostornog planiranja i zaštite prirodnih resursa u turističkim oblastima. Nova turistička izgradnja mora biti u skladu sa urbanističkim planovima i standardima zaštite okoline – zaustaviti nekontrolisanu “**betonizaciju**” **obale** i degradaciju prostora. Uvesti obavezne procjene uticaja na životnu sredinu i konsultacije sa lokalnim zajednicama prije odobravanja velikih turističkih projekata. Na taj način obezbijediće se da razvoj turizma ne narušava javno dobro i da lokalno stanovništvo ima koristi (npr. kroz zapošljavanje i prodaju lokalnih proizvoda) od turističkih investicija.

## **Energetika**

Energetski sektor ima potencijal da postane jedan od nosilaca razvoja Crne Gore u narednoj deceniji, uz istovremeno ispunjavanje ciljeva zelene tranzicije. Strateški cilj je obezbijediti sigurnu, održivu i pristupačnu energiju za domaću privredu i građane, te pozicionirati Crnu Goru kao čistog energetskeg izvoznika u regionu.

**Razvoj obnovljivih izvora energije (OIE):** Pokrenuti investicioni ciklus u OIE projekte – solarne elektrane (posebno u južnim krajevima sa visokim brojem sunčanih dana), vjetroelektrane na kopnu i moru, kao i male hidroelektrane uz stroge ekološke standarde. Cilj je povećati udio obnovljive energije u ukupnoj proizvodnji električne energije sa sadašnjeg nivoa na preko 50% do 2028. Crna Gora će kroz povoljne kredite, javno-privatna partnerstva i aukcijski sistem podsticati izgradnju novih kapaciteta, čime se smanjuje uvoz električne energije i stvara mogućnost izvoza čiste energije u region.

**Unaprjeđenje energetske infrastrukture i efikasnosti:** Modernizovati prenosnu i distributivnu elektromrežu radi smanjenja gubitaka i povećanja kapaciteta za priključenje novih izvora. Uložiti u pametne mreže i sisteme za skladištenje energije (npr. baterije) kako bi se stabilizovalo snabdijevanje s obzirom na varijabilnost OIE. Paralelno, sprovoditi programe energetske efikasnosti u domaćinstvima i industriji – uvesti subvencije za izolaciju zgrada, efikasne sisteme grijanja i rasvjete, te zamjenu energetski neefikasnih uređaja. Veća efikasnost će smanjiti potrošnju energije i račune za građane, povećavajući istovremeno energetske sigurnost zemlje.

**Diversifikacija izvora i sigurnost snabdijevanja:** Smanjiti zavisnost od jednog energenta kroz diversifikaciju uvoza i razvoj alternativnih rješenja. Učestvovati u regionalnim

energetskim projektima poput Jadransko-jonskog gasovoda ili povezivanja na evropsko gasno tržište, kako bi se obezbijedio pouzdan izvor gasa za privredu (uz poštovanje obaveza dekarbonizacije). Istovremeno, formirati strateške rezerve nafte i derivata u skladu sa EU standardima, čime će se osigurati dovoljne zalihe za krizne situacije. Regulatorna u energetici biće usklađena sa evropskom, podstičući konkurenciju i investicije, dok će Regulatorna agencija za energetiku ojačati kapacitete za nadzor tržišta i zaštitu potrošača.

## **Poljoprivreda**

Razvoj poljoprivrede i prehrambene industrije ključan je za smanjenje uvozne zavisnosti i uravnoteženje razvoja između regiona. Strateški cilj je modernizovati poljoprivredu kako bi postala produktivnija, održiva i konkurentna, uz bolje povezivanje poljoprivrednika s tržištima i drugim sektorima (npr. turizmom).

**Modernizacija i povećanje produktivnosti:** Uspostaviti programe podrške za uvođenje savremenih tehnologija u poljoprivrednu proizvodnju. To uključuje ulaganja u sisteme za navodnjavanje (npr. projekat navodnjavanja Zetske ravnice i drugih ključnih područja), mehanizaciju i digitalizaciju poljoprivrede (precizna poljoprivreda, dronovi za nadzor usjeva). Edukovati poljoprivrednike kroz savjetodavne službe o savremenim agrotehnikama kako bi se podigli prinosi i kvalitet proizvoda. Cilj je povećati proizvodnju strateških kultura i proizvoda gdje Crna Gora ima potencijal (voće, povrće, maslinovo ulje, vino, mliječni proizvodi), čime se smanjuje potreba za uvozom hrane.

**Brendiranje i plasman domaćih proizvoda:** Pokrenuti inicijativu za **brendiranje crnogorskih poljoprivrednih proizvoda** (geografske oznake, nacionalni standard kvaliteta) kako bi se povećala njihova vrijednost na tržištu. Razviti kratke lance snabdijevanja – povezati lokalne poljoprivrednike direktno sa turističkim sektorom, hotelima i restoranima, kao i sa maloprodajnim lancima – da bi domaći proizvodi lakše našli put do potrošača. Država će organizovati redovne sajmove hrane i promocije na inostranim tržištima za organsku i tradicionalnu proizvodnju iz Crne Gore. Kroz IPARD programe (pretpristupni fondovi EU za ruralni razvoj) obezbijediće se finansijska podrška za izgradnju preradnih kapaciteta (mlekare, sušare, pogoni za pakovanje) i sertifikaciju organskih proizvoda, što će osnažiti konkurentnost sektora.

**Finansijska podrška i upravljanje rizicima:** Reformisati sistem poljoprivrednih podsticaja kako bi subvencije bile ciljane i efektivne. Prioritet će imati manja porodična gazdinstva i mladi

farmeri – uvešće se start-up grantovi za mlade poljoprivrednike, kao i povoljni kreditni aranžmani kroz Investiciono-razvojni fond za nabavku opreme i proširenje proizvodnje. Osnažiti sistem osiguranja usjeva i stočnog fonda uz državnu subvenciju premija, kako bi se poljoprivrednici zaštitili od rizika klimatskih promjena (suša, poplave) i volatilnosti tržišta. Dodatno, jačanjem udruženja poljoprivrednika (zadruga, klasteri) postići će se bolja pregovaračka moć i efikasnija distribucija podsticaja na terenu.

### **Vinogradarstvo i vinarstvo**

Vinogradarstvo i vinarstvo predstavljaju jedan od strateški najvažnijih sektora crnogorske poljoprivrede, sa višestrukim značajem za ekonomiju, ruralni razvoj, turizam i međunarodni identitet države. Međutim, dosadašnji razvoj ovog sektora nije bio dovoljno snažno oslonjen na dugoročno planiranje, sistemsku podršku i punu valorizaciju autohtonih potencijala, zbog čega Crna Gora još uvijek ne koristi u punoj mjeri svoje izuzetne agroekološke uslove, bogatu tradiciju i prepoznatljive sorte vinove loze. Poseban izazov predstavlja nedovoljna modernizacija proizvodnje, ograničeno širenje površina pod vinogradima, nedovoljno razvijen sistem zaštite geografskog porijekla, kao i nedovoljno snažno međunarodno pozicioniranje crnogorskih vina kao autentičnog i visoko vrijednog proizvoda. Zbog toga su potrebne sveobuhvatne reformske i razvojne mjere koje treba da obuhvate proizvodnju, preradu, tržišno pozicioniranje, zakonodavni okvir i institucionalnu podršku sektoru.

Nakon takvog pristupa, a dijelom i paralelno sa njim, moguće je definisati i programirati sljedeće razvojne prioritete: povećati proizvodnju, unaprijediti kvalitet, zaštititi autentičnost i snažnije povezati vino sa ukupnom turističkom i izvoznom ponudom Crne Gore:

**Povećanje proizvodnih kapaciteta i modernizacija sektora:** Podsticati širenje površina pod vinogradima u skladu sa rejonizacijom vinogradarskih područja i stvarati uslove za podizanje savremenih zasada koji će biti prilagođeni klimatskim, tržišnim i tehnološkim zahtjevima. Ulagati u modernizaciju proizvodnje grožđa i vina, savremenu opremu, inovativne tehnologije i otpornost proizvodnje na klimatske promjene. Time će se povećati obim i stabilnost proizvodnje, unaprijediti produktivnost i ojačati konkurentnost domaćih proizvođača.

**Zaštita autohtonih sorti i jačanje autentičnosti crnogorskog vina:** Posebnu pažnju usmjeriti na očuvanje, razvoj i promociju autohtonih sorti kao što su vranac, kratošija i krstač, kao i drugih lokalnih genetskih resursa koji predstavljaju temelj posebnosti crnogorskog vinogradarstva i vinarstva. Unaprijediti sistem zaštite geografskog porijekla i standardizacije kvaliteta kako bi se dodatno osnažila prepoznatljivost vina iz Crne Gore na domaćem i međunarodnom tržištu. Na taj način jača se tržišna vrijednost proizvoda, štiti nacionalni identitet i stvara jasna diferencijacija u odnosu na konkurentske vinske regije.

**Jačanje tržišnog pozicioniranja i povezivanje sa turizmom:** Razvijati nacionalni brend „Vina iz Crne Gore“ kroz snažniju promociju, izvoznu afirmaciju i povezivanje vinskog sektora sa turističkom ponudom zemlje. Posebno podsticati razvoj vinskog turizma kroz vinske rute, promociju autentičnih pejzaža, lokalne gastronomije i iskustava vezanih za proizvodnju vina. Time vino postaje ne samo poljoprivredni proizvod, već i važan instrument turističke valorizacije prostora, produženja sezone i povećanja lokalnih ekonomskih koristi.

**Finansijska i institucionalna podrška razvoju sektora:** Obezbijediti snažniju i ciljanu podršku sektoru kroz nacionalne programe, IPARD i druge evropske fondove, sa fokusom na investicije, tehnološko unaprjeđenje, razvoj malih i srednjih proizvođača i jačanje kompletne infrastrukture lanca vrijednosti. Istovremeno je potrebno unaprijediti institucionalni okvir, savjetodavne službe i koordinaciju između poljoprivredne, ekonomske i turističke politike kako bi razvoj vinogradarstva i vinarstva bio planski, održiv i dugoročno efikasan.

### **Industrija i laka proizvodnja**

Industrija i prerađivački sektor pružaju mogućnost za povećanje zaposlenosti, izvoza i tehnološkog napretka. Crna Gora mora revitalizovati svoju proizvodnu bazu kako bi preokrenula negativni trend deindustrijalizacije i enormnog uvoznog disbalansa. Cilj je razvoj održive **lake industrije** i malog preduzetništva koji će dodavati vrijednost domaćim resursima i kreirati kvalitetna radna mjesta, posebno u manje razvijenim područjima.

**Razvoj industrijskih zona i investicija:** Identifikovati i infrastrukturno opremiti industrijske zone u sjevernom i centralnom dijelu zemlje (npr. u blizini Nikšića, Bijelog Polja, Pljevalja) kako bi se privukle proizvodne investicije. Ponuditi poreske olakšice i druge podsticaje investitorima koji pokreću prerađivačke pogone – posebno u sektorima kao što su drvoprerađa (oslanjajući se na šumske resurse sjevera), prehrambena industrija (prerada voća, povrća, ribe i mesa),

proizvodnja građevinskih materijala i ekološki prihvatljivih proizvoda. Privlačenjem stranih i domaćih investicija u ove oblasti postići će se veća iskorišćenost domaćih sirovina i smanjiti zavisnost od uvoza gotovih proizvoda.

**Podrška malim i srednjim preduzećima (MSP):** MSP u sektoru proizvodnje biće okosnica reindustrijalizacije. Država će kroz garantne šeme i kreditne linije (u saradnji sa bankama i međunarodnim finansijskim institucijama) olakšati pristup finansijama za mala proizvodna preduzeća i startape. Osnovaće se program digitalne transformacije industrije (“Industrija 4.0”) kojim će MSP-ovi moći nabaviti savremenu opremu, uvesti automatizaciju i unaprijediti kvalitet proizvoda. Takođe, formiraće se **klasteri** – mreže saradnje među srodnim firmama, obrazovnim institucijama i istraživačkim centrima – radi dijeljenja znanja, zajedničkog marketinga i lakšeg nastupa na izvoznim tržištima.

**Povećanje dodate vrijednosti i izvoznih kapaciteta:** Strategija će podstaći proizvodnju veće dodate vrijednosti nasuprot prostoj eksploataciji resursa. U sektoru drvoprerade, umjesto izvoza trupaca, podstićaće se proizvodnja namještaja i finalnih proizvoda od drveta. Slično, u poljoprivredno-prehrambenom sektoru fokus će biti na finalnoj preradi (npr. gotovi prehrambeni proizvodi, brendirana vina i maslinovo ulje) spremnoj za izvoz. Država će pregovarati o povlašćenim trgovinskim aranžmanima i uklanjanju barijera za izvoz u region i EU, dok će Privredna komora pomoći domaćim proizvođačima da ispune standarde kvaliteta za ta tržišta. Kombinacijom ovih mjera stvoriće se održiva industrijska baza koja smanjuje deficit robe i poboljšava spoljne bilanse zemlje.

### **Obrazovanje i tržište rada**

Kvalitetno obrazovanje usklađeno s potrebama tržišta rada, zajedno sa aktivnim politikama zapošljavanja, predstavljaju temelj za dugoročan ekonomski razvoj. Reforma obrazovnog sistema i tržišta rada usmjerena je na povećanje zapošljivosti, produktivnosti i stvaranje prilika za građane unutar zemlje, čime se posredno utiče i na smanjenje odliva mozgova.

**Reforma obrazovanja prema potrebama ekonomije:** Modernizovati nastavne planove i programe na svim nivoima obrazovanja kako bi se obrazovni ishodi uskladili sa dinamičnim potrebama tržišta rada. Poseban akcenat biće na razvoju **STEM vještina** (nauka, tehnologija, inženjerstvo i matematika), digitalnih kompetencija i preduzetništva kod mladih. U srednjem

stručnom obrazovanju uvešće se dualni model (praksa u firmama uz školovanje) kako bi učenici sticali praktična znanja koja poslodavci traže. Na visokoškolskom nivou podstiće se upis na studije deficitarnih zanimanja (npr. IT, inženjering, agro-tehničke nauke, medicinske struke) kroz stipendiranje i promociju. Ovo će smanjiti neusklađenost vještina sa potražnjom privrede i prevenirati buduću nezaposlenost mladih.

**Aktivne mjere zapošljavanja:** Značajno povećati izdvajanja za aktivne politike tržišta rada, koje su do sada bile nedovoljno finansirane. Formulirati nacionalni program zapošljavanja mladih koji obuhvata subvencije poslodavcima za prvo zaposlenje, programe pripravništva i mentorstva u preduzećima. Paralelno, kreirati programe prekvalifikacije i dokvalifikacije za dugoročno nezaposlene i one čija zanimanja postaju suvišna (npr. obuke za IT i digitalni marketing za osobe iz ugroženih sektora). Ojačati kapacitete Zavoda za zapošljavanje da proaktivno povezuje nezaposlene sa poslodavcima i implementira lokalne akcione planove zapošljavanja u saradnji sa opštinama. Mjera uspjeha biće smanjenje stope nezaposlenosti i povećanje stope participacije radne snage, uz posebno praćenje zapošljavanja ranjivih grupa (npr. osobe sa invaliditetom, dugotrajno nezaposleni).

**Smanjenje neformalne ekonomije i unaprjeđenje radnog okruženja:** Borba protiv sive ekonomije biće prioritet radi zaštite radnika i povećanja budžetskih prihoda. Pojaće se inspeksijski nadzor i sankcije za poslodavce koji zapošljavaju neprijavljene radnike. Istovremeno, uvodiće se podsticaji za prelazak u formalne tokove – npr. privremeno poresko rasterećenje za poslodavce koji legalizuju određeni broj radnika ili vaučerski sistemi za sezonske poslove u turizmu i poljoprivredi kako bi se i oni evidentirali. Radno zakonodavstvo će se modernizovati u pravcu veće fleksibilnosti zapošljavanja (olakšano zapošljavanje na određeno, skraćeno radno vrijeme, rad od kuće) uz zadržavanje osnovnih radničkih prava i socijalne zaštite. Unaprjeđenjem uslova rada i zaštite prava radnika (minimalna zarada, sigurnost i zdravlje na radu) stvoriće se podsticajno okruženje koje motiviše ljude da ostanu i grade karijeru u Crnoj Gori, umjesto da emigriraju.

### **Demografija i populaciona politika**

Demografski trendovi predstavljaju jednu od najkritičnijih dugoročnih prijetnji ekonomskom razvoju Crne Gore. Prema procjenama MONSTAT-a, Crna Gora ima oko 623.500 stanovnika (sredinom 2024), sa izraženim procesom starenja populacije – medijalna starost

dostiže oko 40 godina, udio stanovnika starijih od 65 godina iznosi 17%, dok radno sposobno stanovništvo (15–64) čini tek 64,9% ukupne populacije. Stopa fertiliteta od 1,7 djece po ženi znatno je ispod nivoa zamjene generacija (2,1), što u kombinaciji sa emigracijom mladih i visokoobrazovanih stvara ozbiljan demografski deficit. Bez odlučne populacione politike, Crna Gora se suočava sa scenarijem u kome će sve manji broj radno aktivnog stanovništva morati finansirati rastući socijalni i zdravstveni sistem za sve stariju populaciju, uz dodatni pritisak na penzijski fond koji već ima strukturni deficit.

**Pronatalitetna politika i podrška porodicama:** Uvesti sveobuhvatan sistem podsticaja za rađanje i podizanje djece koji prevazilazi simbolična jednokratna davanja. Reformisati sistem roditeljskog odsustva kako bi oba roditelja imala realne mogućnosti korišćenja, uz očuvanje radnog mjesta i adekvatnu naknadu. Značajno povećati dostupnost predškolskih ustanova – posebno jasli i vrtića – kako bi se uklonila jedna od ključnih prepreka zapošljavanju žena i odluci o proširenju porodice. Uvesti progresivne poreske olakšice za porodice sa dvoje i više djece (smanjenje poreza na dohodak, subvencioniranje stambenih kredita za mlade porodice), kao i besplatan ili subvencioniran pristup osnovnim potrebama djece (udžbenici, prevoz, ishrana u školama). Cilj je stvoriti okruženje u kome mladi parovi neće doživljavati roditeljstvo kao ekonomski rizik, već kao društveno podržan izbor.

**Zaustavljanje emigracije i program povratka dijaspore:** Emigracija mladih i obrazovanih kadrova predstavlja tihu demografsku katastrofu čije se posljedice kumulativno osjećaju na tržištu rada, penzijskom sistemu i inovacionom kapacitetu zemlje. STEGA predlaže kreiranje Programa povratka koji obuhvata: poreske olakšice za povratnike iz dijaspore u prvih 3–5 godina (smanjeni porezi na dohodak i doprinosi), posebne kreditne linije za pokretanje biznisa ili kupovinu nekretnina za povratnike, te priznavanje kvalifikacija i radnog iskustva stečenog u inostranstvu bez birokratskih barijera. Istovremeno, za prevenciju daljeg odliva, ključno je poboljšati kvalitet života – što podrazumijeva ne samo veće plate (koje su već porasle, ali bez proporcionalnog rasta produktivnosti), već i vladavinu prava, kvalitetno zdravstvo i obrazovanje, te perspektivu profesionalnog napretka. Formiraće se Kancelarija za dijasporu koja će aktivno raditi na povezivanju crnogorskih profesionalaca u inostranstvu sa prilikama u zemlji, organizovati redovne “povratnike forume” i kreirati bazu podataka kompetencija dijaspore.

**Upravljanje migracijama i regionalna demografska ravnoteža:** Demografski izazov nije ravnomjerno raspoređen – sjever Crne Gore suočava se sa drastičnom depopulacijom, dok primorje i centralni region bilježe relativnu stabilnost, djelimično zahvaljujući imigraciji. Potrebno je kreirati diferencirane regionalne demografske politike: za opštine na sjeveru uvesti pojačane podsticaje za ostanak i preseljenje (subvencije za stanovanje, garantovano zaposlenje u javnom sektoru za deficitarna zanimanja, besplatan internet i komunalne usluge za mlade porodice). Istovremeno, Crna Gora mora razviti koherentnu migracionu politiku koja će selektivno privlačiti kvalifikovane strane radnike u sektore sa hroničnim deficitom kadra (zdravstvo, IT, građevinarstvo, turizam), uz jasne mehanizme integracije i zaštite domaćeg tržišta rada. Biće uspostavljen Demografski fond koji će se finansirati iz dijela poreza na luksuzne nekretnine i koncesionih naknada, sa namjenskim usmjeravanjem sredstava u pronatalitetne i antiemigracione programe. Do 2028. cilj je zaustaviti negativne demografske trendove na sjeveru i postići neto pozitivan migracioni saldo na nacionalnom nivou.

### **Luke, more, brodarstvo i ribarstvo**

More je jedan od najvrjednijih razvojnih resursa Crne Gore, ali taj potencijal još nije pretočen u snažan, moderan i održiv privredni sistem. Luke nijesu dovoljno infrastrukturno i logistički razvijene, domaće brodarstvo je godinama potiskivano i prepušteno stagnaciji, dok ribarstvo i marikultura i dalje funkcionišu ispod mogućnosti koje pružaju obala i teritorijalno more. Uz to, razvoj pomorske privrede često nije bio dio jedinstvene državne strategije, već se odvijao parcijalno, bez jasnog povezivanja sa trgovinom, saobraćajem, energetikom, turizmom i razvojem obalnih zajednica. Zbog toga je potreban nov pristup koji će more posmatrati kao razvojni prostor od posebnog ekonomskog i strateškog značaja, a luke, brodarstvo i ribarstvo kao povezane djelove iste razvojne cjeline.

U narednom periodu prioritet mora biti jačanje lučke infrastrukture i njeno bolje povezivanje sa zaleđem, kako bi crnogorske luke postale efikasniji oslonac za promet robe, logistiku i regionalnu povezanost. To podrazumijeva modernizaciju kapaciteta, unaprjeđenje upravljanja, digitalizaciju procesa i jače povezivanje sa drumskim i željezničkim saobraćajem. Bez toga, luke neće moći da preuzmu ulogu ozbiljnog generatora rasta i razvoja. Istovremeno, potrebno je obnoviti značaj brodarstva i pratećih pomorskih djelatnosti kroz stvaranje povoljnijeg ambijenta za razvoj domaćih kompanija, pomorskih usluga, remonta,

servisa i obrazovanja kadrova. Crna Gora mora snažnije vezati svoj razvoj za pomorsku ekonomiju, ne samo kroz geografski položaj, već i kroz aktivnu industrijsku i obrazovnu politiku koja će omogućiti veću zaposlenost, izvoz usluga i jaču konkurentnost.

Posebnu pažnju potrebno je posvetiti ribarstvu i održivom upravljanju morskim resursima. To znači modernizaciju flote i opreme, bolju podršku ribarima i proizvođačima u marikulturi, razvoj prerade i plasmana, ali i odlučniju zaštitu morskog ekosistema i kontrolu korišćenja resursa. Samo balans između razvoja i zaštite može obezbijediti da more dugoročno ostane izvor prihoda, hrane, zaposlenja i stabilnosti za obalne zajednice.

### **Socijalna politika**

Socijalna politika mora imati mnogo snažniju ulogu u društvenom i ekonomskom razvoju Crne Gore, jer se kvalitet jedne države ne mjeri samo stopama rasta, već i načinom na koji štiti one koji žive od penzije, one koji su ostali bez posla, porodice koje ne mogu da obezbijede osnovne uslove za dostojanstven život, djecu u riziku od siromaštva, osobe sa invaliditetom i sve druge građane kojima je potrebna podrška sistema. Dosadašnji pristup često je bio previše administrativan, fragmentisan i usmjeren na puko održavanje minimuma socijalne sigurnosti, bez dovoljno jasne ambicije da se siromaštvo smanjuje, nejednakosti ublažavaju, a socijalna zaštita poveže sa politikama zapošljavanja, obrazovanja, zdravstva i regionalnog razvoja. Zbog toga je potreban novi model socijalne politike koji će biti pravedniji, efikasniji i usmjeren na stvarne potrebe građana, sa ciljem da niko ne bude prepušten trajnoj nesigurnosti i socijalnoj isključenosti.

Posebna pažnja mora biti usmjerena na penzionere, naročito one sa najnižim primanjima, koji su najizloženiji rastu troškova života, cijena hrane, lijekova i komunalnih usluga. Socijalna politika mora obezbijediti veću zaštitu najugroženijih penzionera kroz pravičnije mehanizme usklađivanja, ciljane dodatke za one sa najmanjim penzijama i širu dostupnost usluga podrške, posebno za starije koji žive sami, u ruralnim područjima ili bez porodične pomoći. Penzija ne smije biti administrativna kategorija preživljavanja, već osnov dostojanstvene starosti.

Posebna obaveza buduće socijalne i penzione politike biće ispravljanje nepravde koja je nastala kroz program Evropa sad 2 prema onima koji su najduže radili, uplaćivali doprinose i svojim višedecenijskim radom gradili penzioni sistem. Nedopustivo je da se naruši odnos

između dužine radnog staža, visine uplaćenih doprinosa i dostojanstva penzije, jer se time šalje poruka da godine rada, odricanja i urednog doprinosa nijesu vrijednovane na pravičan način. Zato će jedan od prioriteta biti uspostavljanje pravednijeg i održivijeg modela koji će vratiti značaj radu, stažu i doprinosima, te obezbijediti da oni koji su najviše dali sistemu ne budu dovedeni u nepovoljniji položaj od onih koji su u njega ulagali manje i kraće.

Jednako važno je unaprijediti podršku nezaposlenima i radno sposobnim građanima koji se nalaze u stanju socijalne potrebe. Umjesto pasivne pomoći bez izlaza, sistem mora biti snažnije povezan sa aktivnim mjerama zapošljavanja, prekvalifikacijama, lokalnim programima rada i podrškom za povratak na tržište rada. Posebno je važno pružiti veću podršku mladima bez zaposlenja, dugoročno nezaposlenima, samohranim roditeljima i ženama koje se teže uključuju na tržište rada. Cilj socijalne politike mora biti ne samo zaštita od siromaštva, već i stvaranje realne šanse da ljudi izađu iz njega.

Materijalno obezbjeđenje porodice i druga novčana davanja moraju biti bolje usmjerena, pravičnije raspoređena i usklađena sa stvarnim troškovima života. Država mora obezbijediti da porodice koje žive u siromaštvu, naročito one sa djecom, ne budu gurnute na margine društva zbog niskih primanja, administrativnih prepreka ili neefikasnog sistema procjene potreba. Socijalna pomoć mora biti dostupna onima kojima je zaista potrebna, ali i dovoljno ozbiljna da predstavlja stvarnu zaštitu, a ne simboličnu nadoknadu koja ne pokriva ni dio osnovnih troškova. Posebno mjesto u socijalnoj politici mora imati razvoj usluga u zajednici, kako bi podrška bila bliža građanima i prilagođena njihovim stvarnim životnim okolnostima. To podrazumijeva jačanje centara za socijalni rad, razvoj dnevnih boravaka, pomoći u kući, savjetovališta, podrške porodicama u krizi i drugih oblika lokalne socijalne infrastrukture. Socijalna politika ne smije se svesti samo na isplatu novca, već mora obuhvatiti i usluge koje sprječavaju dublju socijalnu isključenost i pomažu ljudima da očuvaju dostojanstvo, samostalnost i vezu sa zajednicom.

Na kraju, socijalna politika mora biti vođena principom dostojanstva, solidarnosti i društvene odgovornosti. Država koja ne vidi penzionera sa minimalnom penzijom, nezaposlenog čovjeka bez perspektive ili porodicu koja jedva sastavlja kraj s krajem, odriče se sopstvene društvene funkcije. Zato je potrebno graditi sistem koji neće biti samo korektiv krajnje bijede, već ozbiljan mehanizam socijalne sigurnosti, jednakih šansi i zaštite najranjivijih slojeva društva.

## Fiskalna i investiciona politika

Održiva fiskalna politika i odgovorno upravljanje investicijama predstavljaju stub stabilnog ekonomskog razvoja. U narednom desetogodišnjem periodu Crna Gora će sprovesti fiskalnu konsolidaciju radi smanjenja deficita i duga, uz istovremeno unaprjeđenje načina privlačenja i realizacije investicija – posebno stranih – kako bi se osigurala dugoročna korist za ekonomiju.

**Fiskalna politika – konsolidacija i disciplina:** Visok javni dug i budžetski deficit posljednjih godina nameću hitnost fiskalne konsolidacije. Javni dug projektovan je da, bez promjena politike, poraste sa ~61% BDP-a u 2025. na preko 66% do 2028., čime bi znatno prešao zakonski limit od 60%. STEGA predlaže usvojenje srednjoročni plan fiskalne konsolidacije (2026–2030) sa ciljem da se rastuća putanja duga zaustavi i preokrene. Plan podrazumijeva ograničavanje rasta tekuće potrošnje ispod stope realnog rasta BDP-a (u skladu sa fiskalnim pravilima) i postepeno smanjenje deficita generalne države ka nivou od oko 1% BDP-a do 2030. godine. Biće uspostavljena stroža budžetska disciplina: svako povećanje potrošnje moraće biti pokriveno vjerodostojnim prihodima ili uštedama na drugim stavkama. Prioritet je eliminacija strukturnog deficita penzionog fonda kroz održivu reformu penzijskog sistema (npr. kombinacija podsticaja za duži ostanak u radu, bolje naplate doprinosa i eventualno prilagođavanja beneficija kako bi Fond PIO postao finansijski održiv). Takođe, razmotriće se uvođenje pravednijih poreskih mjera na prihodovnoj strani – uključujući mogućnost progresivnog oporezivanja dobiti i luksuza – kako bi se ojačala budžetska pozicija na održiv način. Svaki eventualni fiskalni prostor koristiće se pretežno za otplatu duga ili investicije, umjesto za neproduktivnu potrošnju.

**Povećanje transparentnosti i odgovornosti:** Radi jačanja fiskalne odgovornosti, unaprijediće se institucionalni okvir za planiranje i izvršenje budžeta. Formiraće se nezavisno Fiskalno vijeće (ili ojačati postojeće tijelo ako postoji) koje će ocjenjivati realističnost budžetskih projekcija i pratiti poštovanje fiskalnih pravila, uz javno objavljivanje izvještaja. Ključni agregati budžeta biće usklađeni sa zakonom – ograničiće se rashodi u skladu sa definisanim limitima i kriterijumima rasta. Posebna pažnja posvetiće se racionalizaciji javne potrošnje: svaki resor će identifikovati uštede kroz eliminaciju neefikasnih programa i smanjenje neproduktivnih troškova. Cilj je ostvariti uštede od najmanje 150 miliona eura godišnje na neproduktivnim izdancima (npr. nepotrebni rashodi za administraciju, konsalting

bez efekta, luksuzna potrošnja države), što je ranije obećano, ali nije realizovano. Uštedena sredstva biće preusmjerena u kapitalne investicije i programe koji podstiču rast. Transparentnost će se povećati uvođenjem **programskog budžetiranja** (gdje se za svaku budžetsku programsku aktivnost jasno definišu ciljevi i očekivani rezultati) i objavljivanjem jednostavnih pregleda budžeta za građane. Redovni kvartalni izvještaji o izvršenju budžeta i stanju javnog duga biće javno dostupni, što će pojačati kontrolu i povjerenje javnosti.

**Upravljanje stranim investicijama – kvalitet ispred kvantiteta:** Strane direktne investicije (SDI) su važne za crnogorsku ekonomiju, ali samo ako se njima dobro upravlja i ako donose održivu korist državi. U prethodnom periodu uočeni su problemi netransparentnih procedura i pravnog okvira koji je omogućavao zaobilaženje standarda radi tzv. **strateških investicija**. Novi pristup biće zasnovan na kvalitetu, transparentnosti i lokalnoj uključenosti u investicione projekte. Mora se hitno izvršiti revizija Zakona o strateškim investicijama: ključne odredbe biće izmijenjene kako bi se eliminisale mogućnosti za zloupotrebe. Preciznije će se definisati pojam "strateška investicija" (fokusirajući se na projekte od istinskog državnog značaja), a odobrenje takvih projekata usloviće se strogim **ex-ante** provjerama. Uvešće se obavezna nezavisna pravna i finansijska ekspertiza svih ugovora prije njihovog potpisivanja, kao i prethodna parlamentarna ili javna kontrola najznačajnijih projekata (uključujući one koji zahtijevaju eksproprijaciju resursa). Rokovi za procjenu i davanje saglasnosti na investicione projekte biće realistični, kako bi se omogućila kvalitetna analiza uticaja na prostor, životnu sredinu i lokalnu zajednicu.

**Transparentnost** će se osigurati objavljivanjem svih bitnih informacija o investicionim ugovorima i podsticajima javno, uz dostupnost lokalnim zajednicama da se izjasne.

Paralelno s tim, postaviće se jasni uslovi koje investitori moraju ispuniti: *lokalna komponenta* biće ključna – zahtijevaće se određeni procenat učešća lokalnih dobavljača i radne snage u realizaciji projekta, kao i ulaganje u transfer znanja i tehnologije domaćim partnerima. Takođe, investitori će morati poštovati domaće propise o zaštiti kulturne baštine i prirode; projekti koji ne prođu strogu procjenu uticaja na životnu sredinu neće biti odobreni bez obzira na njihovu veličinu. Ugovori o investicijama sadržavaće mjerljive obaveze investitora (broj novootvorenih radnih mjesta, iznos investicije, rokovi realizacije) čije će ispunjenje pratiti nadležna agencija. Svako odstupanje vodiće sankcijama ili raskidu povlastica. Na ovaj način strateška investicija

više neće biti privilegija dobijena netransparentno, već partnerstvo od obostrane koristi – investitor ostvaruje profit, a država i građani dugoročnu razvojnu korist.

**Podsticanje razvojnih investicija i diverzifikacija:** Fiskalna politika i politika ulaganja biće usklađene s ciljem diversifikacije ekonomije. STEGA-a će kreirati **Investicionu mapu Crne Gore** koja jasno identifikuje prioritetne sektore i projekte (npr. obnovljiva energija, prerađivačka industrija, infrastruktura, tehnološki parkovi) za koje će aktivno tražiti kredibilne investitore. U saradnji sa međunarodnim finansijskim institucijama, uspostaviće se fondovi ili garantne šeme za sufinansiranje projekata od nacionalnog značaja, čime će se smanjiti rizik za privatne ulagače. **Strane investicije** će se usmjeravati prvenstveno u proizvodne i izvozno orijentisane djelatnosti, a manje u pasivne sektore poput nekretnina koje su do sada dominirale i doprinijele rastu cijena i zaduživanju građana. Posebna pažnja posvetiće se ravnomjernoj regionalnoj alokaciji investicija: država će dati dodatne podsticaje za projekte u sjevernom i ruralnom području (npr. porezne olakšice, subvencije za infrastrukturu), kako bi privukla investitore van već razvijenih centara. Kroz ovakav selektivan pristup, investicije će postati motor održivog razvoja, umjesto izvor produbljivanja razlika ili ekoloških i društvenih problema.

### **Praćenje i evaluacija**

Efikasno sprovođenje Strategije zahtijeva uspostavljanje mehanizama za praćenje napretka i evaluaciju rezultata. STEGA-a će osigurati da se implementacija pažljivo prati, da se o napretku redovno izvještava, te da se strategija po potrebi prilagođava u skladu sa promjenama okolnosti i nalazima evaluacija.

**Indikatori i ciljevi praćenja:** Za svaki strateški cilj i ključne mjere definisani su pokazatelji učinka kojima će se mjeriti napredak. To uključuje makroekonomske indikatore (npr. realna stopa rasta BDP-a, stopa nezaposlenosti, inflacija, udio duga u BDP-u), kao i sektorske indikatore (broj novih turističkih kapaciteta van glavne sezone, proizvodnja obnovljive energije u GWh, vrijednost poljoprivredne proizvodnje, izvoz prerađevina, broj startup kompanija, indeks digitalizacije javnih usluga itd.). Za svaki indikator utvrđuju se početna vrijednost (bazna 2025. godina) i ciljna vrijednost za 2030. i 2028. godinu. Ovi ciljevi će biti realistični ali ambiciozni, kako bi motivisali angažman svih resora.

**Institucionalni okvir za praćenje:** Formiraće se međuresorska koordinaciona grupa za sprovođenje strategije, čime se obezbjeđuje transparentnost i mogućnost demokratske kontrole ostvarenja ciljeva.

**Evaluacija i revizija strategije:** Pored kontinuiranog monitoringa, predviđene su dvije sveobuhvatne evaluacije – srednjoročna i završna. **Srednjoročna evaluacija** biće sprovedena 2031. godine (nakon prvih 5 godina implementacije) u saradnji sa nezavisnim stručnjacima ili međunarodnim partnerima. Cilj je procijeniti u kojoj mjeri su do tada ostvareni ciljevi, koje su prepreke u realizaciji i da li su potrebne korekcije strateških mjera. Na osnovu rezultata ove evaluacije, strategija će po potrebi biti ažurirana za period 2031–2028. (revidiranje ciljeva, redefinisane mjera koje ne daju očekivane rezultate ili dodavanje novih mjera u skladu s novim okolnostima, poput eventualnog članstva u EU ili globalnih ekonomskih promjena). **Završna evaluacija** 2028. godine ocijenit će ukupni uticaj strategije na ekonomski razvoj Crne Gore, stepen ostvarenja vizije i ciljeva, te identificirati naučene lekcije. Nalazi završne evaluacije poslužiće kao osnova za izradu narednog strateškog dokumenta nakon 2028. godine.

Praćenje i evaluacija biće vođeni načelima objektivnosti, transparentnosti i uključenosti. U proces će biti uključeni i predstavnici civilnog sektora, privrede i akademske zajednice kroz periodične konsultacije, kako bi se obezbijedila šira društvena kontrola i partnerski pristup sprovođenju strategije. Takođe, rezultati praćenja biće korišćeni kao povratna informacija za donosioce odluka – ukoliko neki pokazatelji zaostaju, preduzeće se korektivne mjere ili obezbijediti dodatni resursi kako bi se cilj ostvario.

## **Zaključak**

Strategija za evropsku i građansku Crnu Goru 2026–2028. trasa put ka ekonomski snažnijoj, otpornijoj i pravednijoj državi. Njena realizacija zahtijevaće visok stepen koordinacije unutar sistema, kao i saradnju sa privatnim sektorom, lokalnim zajednicama i međunarodnim partnerima. Ključ uspjeha leži u dosljednoj primjeni predviđenih reformi i politika: od fiskalne konsolidacije i jačanja institucionalne odgovornosti, preko diverzifikacije privrede i ulaganja u ljudski kapital, do podsticanja inovacija i digitalne transformacije.

Predložene mjere direktno adresiraju kritične slabosti dosadašnjeg modela – smanjiće fiskalnu neodgovornost i populizam koji su opteretili budžet, unaprijediti transparentnost i uključiti lokalne interese u investicione odluke, te pokrenuti razvoj sektora koji su do sada bili

zanemareni. Uz ozbiljno sprovođenje ove strategije, Crna Gora može izbjeći scenarij produbljene krize i stagnacije, te umjesto toga ostvariti ubrzan i održiv razvoj na korist svih njenih građana.

STEGA ostaje posvećena kontinuiranom praćenju i prilagođavanju svojih politika u duhu ove strategije. Implementacijom ovih mjera, Crna Gora će do 2028. izrasti u ekonomiju koja stoji na čvrstim, raznovrsnim temeljima – spremnu da se suoči sa budućim izazovima i da svojim građanima obezbijedi prosperitet i kvalitet života dostojan moderne evropske države.

## IV PROSTORNO PLANIRANJE

---

### Uvod

Raditi i donositi Strategiju planiranja i uređenja prostora Crne Gore ima smisla samo ako vjerujemo da je moguća promjena svijesti društva i spremnost donosilaca odluka (političara) da se posvetimo ključnim pitanjima opstanka zajednice na ovom prostoru./

Način na koji se uređuje i koristi prostor je pitanje održivog razvoja u Crnoj Gori. To je zadatak sistema upravljanja prostorom zbog čega prostorni planovi imaju karakter strateških dokumenata. U suštini prostorni planovi jesu odluke o namjeni, organizaciji i uređenju prostora i imaju status zakona. Uobičajeno se kod nas kaže da je PPCG najvažniji državni akt poslije Ustava. Iz tih razloga ova Strategija, uz kritički osvrt na odnos društva prema prostoru, predlaže unaprjeđenje politike i sistema koji regulišu oblast upravljanja prostorom radi realizacije osnovnih strateških opredjeljenja i ciljeva razvoja.

Predmet prostornog planiranja su trajne fizičke promjene u prostoru - uređenje prostora. Kao trajne, dakle teško promjenljive, te promjene sudbonosno opredjeljuju uslove i način njegovog korišćenja što ima strateški značaj za održivi (ili ne) razvoj. Trajne fizičke promjene slikovito odražavaju stanje društva u kojem su se dogodile -posljedica su društveno političkih okolnosti i materijalni dokaz okolnosti u kojima su nastale.

Sistem planiranja i uređenja prostora u osnovi obuhvata: regulacioni okvir (definisanje sistema upravljanja prostorom, proceduru izrade, donošenja i realizacije planova i nadležnosti u tim postupcima); administrativni (ustrojstvo uprave) i stručni okvir (organizacija institucija i kadrova koji pripremaju i izrađuju planove).

Prostor Crne Gore je izučen gotovo do potpune spoznaje o njegovim potencijalima i ograničenjima. Uprkos konstatacijama da je Crna Gora jedna od najljepših država i prostor bogom dan za život, izuzev nekoliko decenija za vrijeme SFRJ, Crna Gora je bila izrazito emigraciono područje. Mnoge stručne analize i planovi ukazuju na to da je na ovom prostoru, sa savremenom tehnikom-tehnologijom, moguće obezbijediti komforno življenje za sadašnji broj stanovnika, pa i znatno veći. Decenijama naš odnos prema prostoru ne vodi tom cilju – već suprotno. Najvrjednije površine nepovratno se troše za „neproduktivne“ namjene a

prostor uneređuje. Stiče se utisak kao da nemamo namjeru još dugo opstati ovdje čime hulimo na istorijsku, grčevitu, borbu predaka da sačuvaju ovaj prostor za njih pa i potomstvo.

S druge strane, iz bližeg i daljeg okruženja, ogromno je interesovanje za nekretnine na ovom dijelu Mediterana. Uz naše nesnalaženje, vjerovatno je to razlog zašto su i najvrjedniji djelovi prostora Crne Gore danas praktičko na pijaci. Vlasnici parcela, pa i država, žure da što prije obave tu trgovinu. Praksa planiranja i uređenja prostora je podređena biznisu nekretnina a ne održivom razvoju. Takvo opredjeljenje remeti strateške ciljeve i uređenje adekvatnog sistema.

Lajtmotiv ove Strategije trebao bi biti izreka: „Prostor se ne prodaje jer se ne proizvodi“! Kod nas prostor ima status, čak i pravno, „obične“ robe pa se tako i tretira. Kao da nemamo svijest o tome da je prostor jedan od osnovnih atributa države, potrošiv i nenadoknativ resurs. Zbog „dramatične skučenosti“ vrijednih prostornih potencijala Crne Gore, racionalan (održiv) odnos prema njima je pitanje opstanka države- zajednice. Pored uzornih primjera tradicionalnog uređenja i korišćenja prostora i respektabilnog iskustva u planiranju i urbanizmu, već dugo je naš odnos prema prostoru neosmišljen i gotovo bahat.

### **Osnovni potencijali i ograničenja**

Da bi se trasirala temeljna strateška opredjeljenja za novu politiku i unaprjeđenje sistema i akteri upoznali sa osnovnim karakteristikama prostora, ovdje su, na osnovu aktuelnih studija i planova, sublimirane ključne karakteristike (potencijali i ograničenja) prostora značajne za strateška opredjeljenja.

Crna Gora ima površinu od 13.812 km<sup>2</sup> a pripada joj i oko 2.500 km<sup>2</sup> teritorijalnih voda Jadranskog mora. Oko 84 % teritorije je iznad 500 a nešto više od 50% iznad 1000 mnv.

#### **Osnovni razvojni potencijali prostora su:**

- More i obala s položajem u centralnom dijelu sjevernog Mediterana čime je ovaj prostor predodređen za veze Centralnog Balkana i dijela Istočne Evrope sa svjetskim plovnim putevima; visok kvalitet morske vode; potencijali za razvoj morskog ribarstva

i uzgoj marikultura i priobalni saobraćaj. Suprotno tradiciji Boke i Primorja, Crna Gora je još uvijek nedovoljno afirmisana kao pomorska/primorska zemlja.

- Šume zahvataju 62,3% (cca 8 614 km<sup>2</sup>) prostora pa se konstatuje da je Crna Gora bogata šumama ali zbog načina upravljanja i korišćenja, sve češće se dodaje „siromašnim“ šumama.
- Poljoprivredno zemljište, danas svedeno sa nekadašnjih više od 500.000 ha na nešto više od 200.000 od čega je obradivo samo 52 411 ha. (Stvarni potencijal je prikriiven činjenicom da se statistički evidentiraju samo površine koje se aktivno koriste). Problem je trajno pretvaranje najvrjednijeg poljoprivrednog zemljišta u građevinsko što se događa u nizijskim ravninama i rječnim dolinama.  
Od strateškog su značaja prostorni potencijali za razvoj: vinogradarstva (već razvijeni na značajnom nivou CG je zemlja vina ili je blizu tome), maslinarstva (nakon neprimjerene zapuštenosti – sa 600.000 stabala na ½ - primjetna je obnova maslinjaka) i voćarstva; tome treba dodati ljekovito bilje i šumske plodove.
- Bogatstvo vodom, sa prosječnim oticanjem od oko 45 l/sec sa km<sup>2</sup>; značajno je da su izvorišta vodotokova dominantno unutar prostora države, a problem - enormno visok modul oticanja 1:1000 (odnos min: max vode) a obično je 1:3. Neujednačen režim padavina zna uzrokovati probleme od voda (poplave) i bez voda (suše). Izrazit je i hidroenergetski potencijal.
- Svakovrsni prirodni diverzitet sa brojnim, izuzetno vrijednim predionim cjelinama. Dva područja Svjetske baštine (UNESCO), pet Nacionalnih parkova, tri zaštićene morske cjeline, zone MAB.
- Relativno povoljni klimatski uslovi. Klima je još jedan element ukupnog prirodnog diverziteta Crne Gore (značajno mu doprinosi) a varira od mediteranske do subalpske. Prirodni diverzitet bi mogao biti dodatna prednost prostora CG jer se u okolnostima globalnog otopljanja, generalno, sugeriše izmještanje ljudskih aktivnosti iz nižih predjela na prostore oko 400 – 600 mnv kao komfornije za življenje i ljudske aktivnosti.
- Nalazišta mineralnih sirovina; boksit kao jedno od najvećih nalazišta u Evropi, posebno kvalitetan bijeli boksit, ugalj, potencijalno ugljovodonici itd.
- Energetski potencijal (osunčanost i vjetar) obnovljivih izvora.

- Graditeljsko nasljeđe tri civilizacijska kruga; sedam zaštićenih urbanih jezgara, (uglavnom kvalitetno sanirani – rekonstruisani i dobro očuvani); veliki broj nasalja/sela tradicionalne gradnje (ambijentalne cjeline), koje bi trebalo adekvatno štititi i valorizovati.
- Relativno razvijena saobraćajna infrastruktura: dva aerodroma, dvije luke od međunarodnog značaja, šest marina, željeznička veza BR- BG, auto-put (I dionica) u izgradnji, magistrale- Jadranska (duž obale) te poprečne veze po drugim pravcima. Ipak, putna mreža ne odgovara potrebama integracije prostora.

Ukratko može se reći da je Crna Gora zemlja planina i voda i, po Njegošu: „punana ludijeh promjena“. Upravo zato nije lako iznaći način po kojem treba urediti i koristiti ovaj prostor.

### **Strateški izazovi - problemi**

Generalno, ključni prirodno – geografski problem prostora Crno Gore je usitnjenost vrijednih prirodnih potencijala i njihova raspršenost. To je sprječavalo formiranje jačeg centra gravitacije za šire područje iako su za integraciju postojali društveni/ istorijski uslovi.

Barijere primorskog planinskog lanca i planina između centralnog dijela i Sjevera onemogućavale su unutrašnju komunikaciju do nivoa da se na ovom, nevelikom prostoru, više vjekova živjelo u različitim državama – čak i različitim civilizacijama.

Počev od stručnih analiza pa preko zvaničnih izvještaja resornih službi, ocjena civilnog sektora, stavova predstavnika vlasti do opšteg utiska javnosti, stanje uređenja prostora i način njegovog korišćenja u Crnoj Gori karakteriše se kao krajnje zabrinjavajući.

Pravni temelj promašene tranzicije je promjena Ustavne odredbe po kojoj građevinsko zemljište više nije javno dobro već može bit u svim oblicima svojine iako je preporuka „Vankuverske deklaracije“ sa „Samita gradova I“ (UN -HABITAT 1976.) da građevinsko zemljište treba imati tretman javnog dobra.

Ako se naruši osnovni postulat urbanizacije – prioritet javnog interesa, planiranje i urbanizam se svode na puku formalnost u službi zadovoljavanja parcijalnih interesa.

Dakle, osnovni problem je kako shvatamo i tretiramo prostor i što sa njim radimo?

Način na koji izgrađujemo i koristimo prostor poslednjih decenija (što je i aktuelni trend), nije održiv. Takvo je i stanje prostora. Već dugo prostorno planiranje u Crnoj Gori je svedeno na puko ucrtavanje u planovima namjena i objekata za koje je već odlučeno đe i kakvi treba da budu što je do kraja kompromitovalo planersku struku. To se događa kad se u državi izgubi upravni red a kod nas je eruptivno počelo s krizom 90-tih godina prošlog vijeka.

Naš odnos prema prostoru zasnovan je na opšteprihvaćenom shvatanju da je prostor roba a da vlasništvo nad zemljištem istovremeno znači i vlast nad njim. Nakon tranzicije iz socijalističkog poretka našli smo se bliže feudalizmu nego naprednom demokratskom društvu.

Pogubno djeluje opredjeljenje da se, uz besplatno ustupanje opremljenog građevinskog zemljišta, stranim partnerima omogući izgradnja apartmana po neuporedivo povoljnijim uslovima nego što građani Crne Gore mogu izgraditi porodični dom. To, uz podršku investitorima da ruše profitabilne hotele da bi gradili apartmane za tržište, vodi Crnu Goru u kolonijalni položaj. Suprotno ustavnom poretku i strateškim opredjeljenjima krajnje neplanski se nesrazmjerno velike površine prenamjenjuju za vjerske objekte koji po pravilima mogu biti od bogomolje do proizvodnih pogona, smještajnih kapaciteta itd. Uz prenošenje vlasništva nad tim lokacijama sa države na vjerske zajednice država njima prepušta i izgradnju sadržaja za funkcije iz svoje nadležnosti (vjerske škole, parohijski domovi, poljoprivredna dobra, proizvodni pogoni isl.). Sistem planiranja i uređenja prostora suštinski je podređen biznisu nekretnina što treba korjenito promijeniti. Prostor treba biti namijenjen, uređen i korišćen u svrhu razvoja, a ne potrošen za neproduktivne namjene u svrhu biznisa. Biznis mora biti podređen strateškom opredjeljenju, a ne obrnuto.

### **Slabosti sistema**

Opšteprihvaćena je teza da je “bolje imati bilo kakav plan nego nikakav” a trebalo bi biti da je bolje ne raditi ništa nego graditi pogrešno za sva vremena.

U sistem je ugrađeno pravilo da planovi važe do određenog roka umjesto do njihove realizacije. Izostalo je programsko uređenje prostora – izgradnja, pa se urbanizovanim zemljištem tretira prostor za koji je donijet urbanistički plan a ne prostor koji je opremljen za gradnju.

, Zbog neriješenih pitanja preparcelacije u praksi je nametnuta gotovo obaveza da se zatečene katastarske parcele planom samo preimenuju u urbanističke. Time je razvijen „urbanizam na njivama“.

Jedan od problema je nedovoljna spoznaja, naročito kod donosioca odluka, o odlikama prostora Crne Gore što otvara put ambicijama iz mašte i slijeđenju neprimjenjivih uzora. Konkretno, u Crnoj Gori su na snazi prostorni/ urbanistički planovi rađeni u periodu „buma nekretnina“ kojim su „ucrtani“ predimenzionisani kapaciteti, naročito stambene izgradnje. Realizacija takvih planova očigledno nije moguća (novih 2 mil. m<sup>2</sup> stanova u Budvi, kapaciteti za više od 500.000 stanovnika u Podgorici itd.) ali je moguće po takvim planovima napraviti mnogo štete u svim gradovima za koje postoji interesovanje za novu izgradnju.

Nastavak realizacije takvih planova uz prethodno navedene odluke države o valorizaciji prostora prijete da definitivno i trajno potroše ograničene prostorne potencijale, čime se dovodi u pitanje sam osnov za održivi razvoj.

Po osnovnim makro kategorijama namjene zemljišta evidentni su teški problemi: neplanska i neodrživa sječa šuma uz osjetno devastiranje šumskog zemljišta; devastacija poljoprivrednog zemljišta pretvaranjem u građevinsko; zapuštenost maslinjaka i trajnih zasada sa krčenjem takvih kompleksa; devastacija vodnog zemljišta nekontrolisanom eksploatacijom šljunka i pijeska; narušavanje zaštićenih zona čak i gradnjom; te narušavanje postojećih naselja prekomjernom gradnjom stanova za tržište i apartmana uz podstandardnu komunalnu opremljenost.

## **Vizija**

Prostor Crne Gore je uređen i funkcioniše kao prestižna regija Evrope i Mediterana.

Kao osnov za realizaciju vizije do 2028. treba razviti spoznaju o značaju prostora kao jednom od osnovnih potencijala za održivi razvoj i opstanak zajednice i postići opšte društveno opredjeljenje da se racionalno upravlja prostorom i održivo koriste potencijali. Na tom opredjeljenju je donijeta politička odluka da se prostor Crne Gore tretira, formalno i suštinski, kao nenadoknativ atribut države i javno dobro najvišeg reda. Planovi i političke odluke o namjeni, uređenju i korišćenju prostora kao i promet nekretnina usklađeni su sa strateškim opredjeljenjima i u funkciji su održivog razvoja.

Novim planovima i na njima zasnovanoj praksi prostor je uređen i koristi se uz efikasno očuvanje zaštićenih područja, definisanih predionih i ambijentalnih cjelina - očuvan je identitet prostora. Izgradnja novih naselja svedena je u granice potreba održivog razvoja i demografskog rasta.

## **Polazna strateška opredjeljenja**

Kao buduća članica EU, Crna Gora mora uskladiti svoj sistem prostornog planiranja sa evropskim standardima teritorijalne kohezije, integrisanog urbanog razvoja i održivog upravljanja prostorom. Principi iz Teritorijalne agende EU 2030 – policentričnost, urbano-ruralno partnerstvo, zelena infrastruktura, otpornost na klimatske promjene – moraju postati temelj crnogorskog prostornog planiranja.

S obzirom na to da se strateška opredjeljenja o konkretnom načinu uređenja prostora definišu prostornim planovima u ovom dokumentu ćemo navesti:

strateška opredjeljenja organizacije i uređenja prostora,  
polazna opredjeljenja za sistem i politiku upravljanja prostorom kojom bi trebalo obezbijediti preduslove za kvalitetno planiranje i dosljednu realizaciju planova i  
hitne mjere za zaustavljanje degradacionih procesa i uspostavljanje novog odnosa prema prostoru.

Predmet prostornog planiranja i planova je ukupan prostor države. Za vođenje politike koja rezultira trajnim fizičkim promjenama po sektorima odgovorni su različiti resori dok je domen uređenja prostora sveden na urbanizam. Sektorske strategije definišu konkretna - detaljnija opredjeljenja i planove za svoje oblasti ali moraju biti usklađene sa opštom strategijom uređenja i organizacije prostora dakle sa PP CG.

U ovoj strategiji je potrebno a moguće definisati, zapravo potvrditi, odavno formulisana strateška opredjeljenja planiranja i uređenja prostora i tražiti prihvatanje da se dosledno sprovode – realizuju.

U organizaciji i uređenju prostora osnovna strateška opredjeljenja ostaju nepromijenjena:

- aktiviranje ukupnog prostora,
- uravnotežen regionalni razvoj

- policentrični model,
- decentralizacija funkcija i sadržaja u mreži naselja,
- integracija prostora- efikasna i funkcionalna putna mreža,
- Zaštita prirodnih i kulturnih vrijednosti – usklađivanja sektorskih strategija sa opredjeljenjem zaštite prostora
- Primijene regulative i prakse EU.
- Planiranje mora i obale i
- Dosledno realizovati zaštitne pojaseve infrastrukture visokog ranga.

Ova opredjeljenja primjerena su potencijalima i ograničenjima našeg prostora, bazirana na dugoj tradiciji planiranja i zasnovana na pravilima dobre međunarodne prakse.

S obzirom na dosadašnju praksu i postignute rezultate osnovno strateško opredjeljenje planiranja i uređenja prostora bi moralo biti : „Dosljedna realizacija strateških ciljeva i opredjeljenja“.

### **Hitne mjere (do 2028.g.)**

Na Parlamentu donijeti Deklaraciju o očuvanju prostora i njegovoj racionalnoj valorizaciji. Promjenom politike u smislu odgovornog odnosa prema prostoru obezbijediti preduslove za kvalitetno planiranje i uređenje prostora. Na državnom nivou formirati nezavisno tijelo koje će stručno i odgovorno ocjenjivati usklađenost planova sa strateškim opredjeljenjima.

### **Formirati strukovno udruženje sa Sudom časti.**

Hitno izvršiti temeljitu reviziju aktuelnih prostornih i urbanističkih planova za zone u kojima se događa najdinamičnija izgradnja – ili donijeti nove planove i u njima ograničiti širenje građevinskih zona na nivo razvojnih potreba i demografskog rasta.

Poreskom politikom podržati pretvaranje viška stanova u turističke namjene destimulisati „neproduktivne“ objekte – apartmane.

Dozvole za izgradnju novih objekata izdavati isključivo za lokacije koje su opremljene građevinsko zemljište.

Definisati standarde urbanizacije – gabarite i kapacitete objekata uskladiti sa nivoom komunalne opremljenosti zona u kojima se grade.

Revidirati preambiciozni koncept puteva visokog ranga iz PPCG (već se odustalo od trase prelaska kroz Boku) sa ciljem formiranja efikasne mreže za unutrašnje povezivanje (integraciju) prostora a ne brzi prolazak kroz CG.

## **Zaključak**

Danas je za zaustavljanje negativnih procesa, sanaciju stanja i novi početak potrebni, prije svega, promjena svijesti pa opšta volja za napredak. Zajednička spremnost za takav poduhvat i uspjeh u njemu mogao bi imati smisao i značaj istorijskog poduhvata Stege Sv. Petra Cetinjskog kojom je postavljen temelj savremene Crne Gore. Pošto se ne možemo složiti po identitetskim, i mnogim drugim pitanjima, čestit odnos prema prostoru trebao bi da bude naš osnovni cilj i mjera patriotizma.

Prostor treba tretirati kao jedan od osnovnih, potrošivih i nenadoknadivih atributa države, bez kojeg nema države, a ne kao robu za piljarenje. Kako bi se riješili prijeteći problemi u vrlo složenom sistemu planiranja, uređenja i korišćenja prostora potrebno je mnogo toga, između ostalog i vremena - a stanje zahtijeva hitnu reakciju.

STEGA će ponuditi Deklaraciju o očuvanju prostora i njegovom racionalnom korišćenju kao mjeru patriotizma i civilizacijskog standarda. Implementacijom ovih mjera, Crna Gora će do 2028. imati sistem prostornog planiranja sposoban da balansira razvojne potrebe sa zaštitom prostora – spreman za izazove EU integracije i dostojan izuzetnog prostora koji je Crnoj Gori dat na upravljanje i korišćenje.

## V NAUKA I OBRAZOVANJE

---

### Uvod

Obrazovni sistem predstavlja stub svakog društva. Crna Gora, u oblasti nauke i obrazovanja, suočena je sa brojnim izazovima koji zahtijevaju odlučne reforme na putu ka članstvu u EU. Trenutna situacija obilježena je urušenim sistemom vrijednosti i „borbom“ između kvaliteta obrazovanja s jedne, i kupljenih i bezvrijednih diploma iz okruženja (20.000-25.000), s druge strane.

Predškolsko obrazovanje se nalazi pred izazovom rješavanja nedostatka kvalitetne kadrovske i prostorne infrastrukture. Osnovno i srednje obrazovanje je nekonkurentno (međunarodne evaluacije). Polovina mladih funkcionalno je nepismena. Obrazovanje i razvoj nastavnika je u sjenci „negativne“ selekcije, degradacije poziva i materijalne „diskriminacije“. Visoko obrazovanje se nalazi između ekspanzije broja studenata (svojevremeno i do 80% srednjoškolca), ustanova i programa do neusaglašenosti sa potrebama razvoja crnogorskog tržišta rada, što se manifestuje sve većim odlivom „mozgova“, deficitom obrazovane radne snage i onemogućavanju daljeg razvoja nauke i inovacija.

Prema podacima Svjetske banke i Monstat-a (2025), stopa nezaposlenosti mladih u CG (15-24 godine) iznosi oko 27--28 %, što je među najvišim stopama u regionu Zapadnog Balkana. Upitna je raspoloživost i pouzdanost statističkih i drugih podataka u funkciji mjerenja efekata uticaja visokog obrazovanja na BDP, kreativnost, inovativnost, sistem kompatibilan regionalnom i evropskom okruženju.

Zakonska rješenja koja se odnose na obrazovni sistem često nisu usaglašena sa ostalim oblastima i rezultat su više formalnih, a manje sistemskih i reformskih zahtjeva. Kao izazov u periodu 2026-2028. godine nameće se i potreba za demokratizacijom i decentralizacijom sistema obrazovanja.

Posebnu pažnju bi trebalo usmjeriti na ustavom definisano pitanje statusa vjerskih škola, izdvajanja iz Budžeta Crne Gore za CANU i očigledne potrebe za njenom cjelovitom reformom, kao i pitanje sveobuhvatno pitanje statusa privatnih univerziteta.

## **Vizija i strateški ciljevi**

Vizija: Crna Gora 2028. godine je zasnovana na znanju i inovacijama. Rastuće potrebe tržišta rada zahtijevaju školovan i stručan kadar i sistemsko eliminisanje problema deficita radne snage u strateškim oblastima- turizmu, energetici, poljoprivredi, ekologiji, IT, AI i dr. Kao buduća članica EU, Crna Gora ima konkurentan sistem integrisan u evropski obrazovni sistem.

### **Ciljevi do 2028. godine:**

Definisanje novog koncepta osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja: Cilj je kreirati inkluzivni i dugoročno održiv model obrazovanja koji će istovremeno modernizovati nastavni sadržaj i ojačati društvenu ulogu škole kao prostora zajedničkog učenja, solidarnosti i odgovornosti.

Unaprjeđenje intelektualnog nivoa nacije: Stvoriti bezbjedno i sigurno okruženje (fizička, emocionalna i socijalna sigurnost bez nasilja i vršnjačkog zlostavljanja, bez diskriminacije, uz poštovanje različitosti i razvoj interkulturalne kompetencije); kroz nadogradnju obrazovanja i praćenje kvalitetnih učenika i studenata doprinijeti jačanju intelektualnog nivoa nacije.

Unaprjeđenje obrazovanja mladih i nastavnika: Korisnije i smislenije obrazovanje usklađeno sa predznanjima i interesovanjima učenika; pružanje funkcionalnih znanja kroz projektnu nastavu/učenje, interaktivno korištenje savremene tehnologije, znanja i vještina koje će ih osposobiti za savremeni život, svijet/tržište rada i kontinuitet obrazovanja. Poseban naglasak staviti na obrazovanje nastavnika.

Obrazovanje kao faktor razvoja: Sprovesti strukturne reforme koje će podstaći čvršću vezu obrazovanja sa ostalim oblastima- ICT, ekologija, robotika, bioinženjering, zdravlje, kultura i dr.

Osnivanje i razvoj Instituta za crnogorske studije (društvene nauke i kulturnu baštinu): Institut će preuzeti funkciju strateške institucije za unaprjeđenje savremenog naučnog i društvenog razvoja Crne Gore, jer postojeće akademske i naučne strukture i dometi do sada urađenog ukazuju da to nije dovoljno za sistematičan, interdisciplinaran i održiv pristup proučavanju crnogorske istorije, jezika, kulture i identiteta. Institut bi doprinio i razvoju naučno-istraživačkog rada, izradi stručnih analiza i jačanju saradnje sa domaćim i međunarodnim institucijama.

## **Sektorske politike i mjere**

Ostvarenje strateških ciljeva u oblasti nauke i obrazovanja, podrazumijeva definisane sektorske politike sa ključnim mjerama za svaki prioritetni sektor, usklađene sa potrebama ukupnog razvoja Crne Gore.

### **Predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje**

Razvoj predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanje ključno je za demografsko uravnoteženje razvoja Crne Gore na regionalnoj osnovi i za smanjenje deficita radne snage. Strateški cilj je modernizovati pomenuto obrazovanje kako bi postalo produktivnije, održivo i konkurentno, uz bolje povezivanje s tržištima i drugim sektorima (npr. turizmom, ekologijom, poljoprivredom i dr.).

Modernizacija i unaprjeđenje predškolske i školske infrastrukture: Uspostaviti uslove za usaglašenost planske dokumentacije i realnih potreba za modernizaciju i unaprjeđenje školske infrastrukture. Ne dozvoliti da su postojeći objekti prebukirani i da rade u tri smjene, a da se nakon izgradnje stambenih blokova, tek nakon 5 i više godina rješava problem nedostatka školske infrastrukture.

Definisanje mjerljivih standarda znanja, vještine i kompetencija: Strateško promišljanje i kontinuirano unaprjeđivanje i prilagođavanje razvojnim potrebama društva mora biti u funkciji eliminisanja zastarjelosti kurikuluma i metodologije nastave, rad na unaprjeđenju kvaliteta nastavnog kadra i stručno usavršavanje, jačanje standarda evaluacije i praćenja kvaliteta, unaprjeđenju saradnje sa tržištem rada i privredom, eliminisanje nejednakog pristupa kvalitetnom obrazovanju i sl.

Razvoj stručnih škola: U pravcu izgradnje modernih centara za obuku, kroz stvaranje odgovarajućih uslova i postepeno jačanje njihovog učešća u neformalnom obrazovanju stanovništva.

Unaprjeđenje rada sa mladima: Razvoj omladinskih centara i klubova. Uključivanje mladih u procese donošenja odluka. Podsticanje volonterizma. Povezivanje obrazovanja sa tržištem rada i dr. U osnovnom i srednjoškolskom obrazovanju posebnu pažnju treba posvetiti državnom, nacionalnom, istorijskom i kulturnom identitetu Crne Gore i Crnogoraca jer je u proteklom periodu došlo do ogromnog pada u nivou obrazovanja o fundamentalnim crnogorskim vrijednostima kao i manipulisanja naše nacionalne istorije.

Osnivanje i rad crnogorskih škola u inostranstvu: Predstavlja stratešku investiciju u budućnost najmlađih generacija iseljenika. S obzirom na značajan broj crnogorskih državljana u dijaspori, neophodno je kroz državne okvire sistematski sagledati njihove obrazovne potrebe i osnažiti veze sa matičnom državom, naročito među mladima. Iseljenici su integralni dio crnogorskog društva i mogu biti nosioci razvoja kroz sticanje savremenih znanja i razmjenu iskustava stečenih u inostranstvu. Ove škole, koje bi radile u saradnji sa diplomatsko-konzularnim predstavništvima Crne Gore u Svijetu i pružale dopunsku nastavu iz oblasti crnogorskog jezika, kulture, istorije i umjetnosti su od ključnog značaja za jačanje osjećaja pripadnosti domovini Crnoj Gori i njen dugoročni prosperitet.

### **Visokoškolsko obrazovanje**

Kvalitetno obrazovanje podrazumijeva kontinuirano prilagođavanje promjenljivom okruženju, rad na kvalitetu i unaprjeđenju kapaciteta ljudskih resursa, postojanje jasnih indikatora i mehanizama za praćenje, proaktivan pristup saradnji i koordinaciju sa ostalim društvenim akterima, više scenarija u slučajevima političke nestabilnosti i promjena prioriteta i na kraju održivo finansiranje.

Neusklađenost sa potrebama tržišta rada: Jedan od najozbiljnijih problema je jaz između studijskih programa i realnih potreba tržišta rada. Proizvodi se kadar za zanimanja za koja nema dovoljno potražnje, dok istovremeno nedostaju stručnjaci u deficitarnim oblastima. Iako se bilježi napredak u uvođenju obavezne praktične nastave, saradnja sa privredom i dalje nije na optimalnom nivou.

Kvalitet studijskih programa i nastavnih planova: Pored neusklađenosti sa tržištem rada, postavlja se pitanje i opšteg kvaliteta pojedinih studijskih programa. Iako se radi na akreditaciji i reakreditaciji, postoji prostor za unaprjeđenje sadržaja, metodologije nastave i primjene savremenih tehnologija. Neki programi su zastarjeli i ne prate brze promjene u nauci i tehnologiji.

Nedovoljna internacionalizacija i manjkavosti u sistemu osiguranja kvaliteta: Proces integracija u Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA), internacionalizacija crnogorskih univerziteta i dalje nije na zadovoljavajućem nivou. Nedovoljna razmjena studenata i nastavnika, ograničen broj programa na engleskom jeziku i slabija uključenost u međunarodne istraživačke projekte, koče razvoj i prepoznatljivost crnogorskog visokog obrazovanja. Potrebno je kontinuirano jačanje sistema eksterne evaluacije, samoevaluacije i reakreditacije.

Cilj je obezbijediti objektivnu i transparentnu procjenu kvaliteta, sa jasnim mehanizmima za unaprjeđenje i sankcionisanje nedostataka.

Autonomija državnog univerziteta (današnji UCG). Osnivačka akta UCG i pozitivni zakonski propisi poseban naglasak stavljaju na autonomiju Univerziteta Crne Gore. To do sada nije bio slučaj. Naime, problematično je da u sadašnjem Upravnom odboru UCG budu članovi koji se biraju na prijedlog Vlade CG (5 članova), 5 članova iz akademskog osoblja, 3 studenta, te po 1 član iz reda neakademskog osoblja i Sindikata UCG. Postojeće "vladine" članove bi trebalo isključiti iz mogućeg članstva i podijeliti ih tako da akademsko osoblje dobije još 2 člana, studenti još 1 člana (ukupno 4), te neakademsko osoblje i Sindikat po još jednog člana (ukupno po 2 člana). Na ovaj način Vlada ne bi mogla imati neposredni uticaj na rad UCG (iako bi posredni uticaji ostali, makar kao relikv prošlosti/sadašnjosti), ali bi se išlo u pravcu pune autonomije državnog univerziteta (ako ne pune, a ono značajno veće nego što je to trenutno situacija).

Pošto se državni univerzitet finansira iz budžeta, Vlada ipak mora vršiti kontrolu toka novca i finansija. U tom cilju, treba predvidjeti angažovanje nezavisnih (moguće i međunarodnih) finansijskih institucija, agencija ili revizorskih kuća u cilju pune kontrole finansijskog poslovanja državnog univerziteta najmanje na godišnjem (a može i na polugodišnjem) nivou. Za finansijsko poslovanje odgovaraju rektor i UO državnog univerziteta.

### **Obrazovanje nastavnika**

Dosadašnji pristup u obrazovanju nastavnika pokazao je određene manjkavosti, prije svega, u činjenici da su se promjene u obrazovanju dominantno zasnivale na „pukom“ prilagođavanju postojećih nastavnih planova i programa, bez suštinske reforme.

Harmonizacija domicilnog sistema obrazovanja sa sistemom u EU: Harmonizacija podrazumijeva usklađivanje nastavnih planova, programa i ishoda učenja sa evropskim obrazovnim standardima i kvalifikacionim okvirima. Poseban akcenat se mora staviti na unaprjeđenje kvaliteta nastave, transparentnost evaluacije i jačanje institucionalne autonomije u skladu sa praksama EU.

Priprema nastavnog kadra za proces nastave: Priprema nastavnika treba da obuhvati kontinuirano stručno usavršavanje, razvoj pedagoških i didaktičkih kompetencija, kao i

osposobljavanje za primjenu savremenih nastavnih metoda i digitalnih tehnologija. Time se obezbjeđuje veća efikasnost nastave i aktivnije uključivanje učenika u proces učenja.

Podsticanje mobilnosti nastavnog kadra i studenata: Mobilnost nastavnika i studenata doprinosi razmjeni znanja, iskustava i dobrih praksi između obrazovnih institucija. Učešće u međunarodnim programima jača profesionalne kompetencije, unaprjeđuje interkulturalne vještine i povećava konkurentnost obrazovnog sistema.

Obezbijediti uslove za napredovanje nastavnika: Napredovanje nastavnika treba da se zasniva na jasnim i transparentnim kriterijumima koji uključuju kvalitet nastavnog rada, naučno-istraživački angažman i doprinos razvoju institucije. Obezbjeđivanjem adekvatnih uslova za profesionalni razvoj podstiče se motivacija i unaprjeđuje ukupni kvalitet obrazovanja.

### **Obrazovanje kao faktor razvoja**

Sprovesti strukturne reforme: Koje će podstaći čvršću vezu obrazovanja sa ostalim oblastima- ICT, ekologija, robotika, bioinženjering, zdravlje, kultura i dr.

Registar ljudskog kapitala- domicilnog i u dijaspori: U saradnji sa ostalim resorima u Vladi Crne Gore napraviti jedinstven registar visokoobrazovanih ljudi kako u Crnoj Gori, tako i u dijaspori. Dosadašnja praksa je pokazala da, i pored uloženi napora da se napravi jedinstvena kadrovska baza podataka, Crna Gora ni do danas ne raspolaže preciznim podacima o broju visokoobrazovanih ljudi.

Kreiranje i implementacija predmeta o visokotehnoškim izazovima: na svim nivoima obrazovanja predstavlja jedan od ključnih koraka u modernizaciji crnogorskog obrazovnog sistema. Poseban fokus stavlja se na uvođenje programa iz oblasti vještačke inteligencije čime se odgovara na savremene potrebe društva i tržišta. Takođe, razvoj programa iz sajber bezbjednosti i relevantnog prosvjećivanja omogućava sticanje kompetencija na zaštiti od malicioznih aktivnosti koje postoje u savremenom digitalnom svijetu i nerijetko utiču na stabilno funkcioniranje privrede uključujući i državne institucije. Na posljetku, edukacija svih starosnih grupa o savremenim metodama informisanja, s naglaskom na prepoznavanje i suzbijanje dezinformacija, doprinosi izgradnji kompetentnog, informisanog i otpornog društva Crne Gore.

Formiranje strukovnih studija: Evidentna je kolizija između sistema obrazovanja i politike zapošljavanja u Crnoj Gori. Generalno, ne pravi se jasna distinkciju između akademskih i strukovnih- primijenjenih studija.

### **Nauka i inovacije**

Povećanje budžeta za nauku i istraživanje mora biti, prije svega, praćeno kontinuiranim stvaranjem uslova za „prihvat“ domaćih i povratka stručnjaka iz inostranstva. Poseban akcenat treba staviti na međunarodnu saradnju, pitanje etike u nauci, eliminisanje problema naglašenog nepotizma, pravljenja monopola u pojedinim institucijama i oblastima i upliva „pseudonauke“ i „komercijalizacije“ u nauci bez mjerljivih rezultata. Crnogorska privreda i njene potrebe moraju biti u žiži interesovanja, kroz dalji podsticaj grantova, start-up-ova i kreiranja Centara izvrsnosti, uz kontinuirano ulaganje u laboratorije, istraživačke centre i i dr. Povećati budžet za nauku: Ulaganja u nauku i istraživanje u Crnoj Gori su višestruko manja u odnosu na prosjek EU, pa čak i u odnosu na pojedine zemlje u regionu.

Dugoročne strategija finansiranja: Preći sa projektnog na odgovarajući sistem finansiranja koji podrazumijeva uneređene administrativnih kapaciteta i timove za pisanje projektnih prijava.

Slab transfer znanja i tehnologije: Jaz između naučno-istraživačke zajednice i privrednog sektora. Nedostaje efikasan mehanizam za prenos znanja, inovacija i rezultata istraživanja u komercijalne proizvode i usluge. Nedovoljan broj inovativnih start-upova i malih i srednjih preduzeća koji bi bili pokretači potražnje za naučnim istraživanjima.

Manjak interdisciplinarnosti: Često nedostaje podsticaj za interdisciplinarna istraživanja i saradnju među različitim naučnim oblastima, što je ključno za rješavanje kompleksnih savremenih problema.

Stvoriti platformu za povezivanje naučne i stručne dijaspore sa maticom. Osim internacionalnih univerziteta na kojima predaju ili se bave istraživanjem crnogorski naučnici takođe postoji i veliki broj stručnjaka koji rade u sferama biznisa i privrede čije iskustvo je dragocjeno za prosperitet Crne Gore. Ovom platformom bi se takođe stvorili uslovi za partnerstvo, kako sa pojedincima tako i sa ustanovama iz naučnih i stručnih profila na globalnom nivou jer crnogorska dijaspora je prisutna na svim meridijanima i predstavlja važan faktor koji može doprinisiti kontinuiranom progresu Crne Gore.

## Praćenje i evaluacija

STEGA-a je u obavezi da kontinuirano prati i redovno izvještava javnost o realizovanim aktivnostima u oblasti obrazovanja i nauke. Kao jedan od glavnih problema u prethodnom periodu bio je, upravo, nedostatak informacija o realizovanim aktivnostima i efektima usvojenih strateških dokumenata (evaluacija).

Indikatori i ciljevi praćenja: Definisani strateški ciljevi i ključne mjere podrazumijevaju jasno definisanje pokazatelja učinka kojima će se mjeriti napredak u oblasti nauke i obrazovanja. Pored praćenja efekata usvojenih strateških dokumenata (zakona i strategija u oblasti obrazovanja i nauke, to uključuje mjerenja efekata uticaja visokog obrazovanja na BDP, kreativnost, inovativnost i dr. Posebno će se, na osnovu iniciranja od strane STEGA-e, pratiti proces reforme i definisanja novog koncepta osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja, aktivnosti na unaprjeđenju intelektualnog nivoa nacije, unaprjeđenje obrazovanja mladih i nastavnika: Korisnije i smislenije obrazovanje usklađeno sa predznanjima i interesovanjima učenika, osnivanje i razvoj Instituta za crnogorske studije. Za svaki indikator utvrđuju se početna vrijednost (bazna 2025. godina) i ciljna vrijednost za 2030. i 2036. godinu.

Institucionalni okvir za praćenje: Redakcija za obrazovanje i nauku delegiraće predstavnike u međuresorskoj koordinacionoj grupi za sprovođenje strategije, čime se obezbjeđuje transparentnost i mogućnost demokratske kontrole ostvarenja ciljeva.

Evaluacija i revizija strategije: Redakcija za nauku i obrazovanje će uzeti učešća u planiranim evaluacijama - srednjoročna (2030) i završna (2036).

Preporučuje se redovno sprovođenje kratkoročnih evaluacija i pravovremeno ažuriranje ove strategije, u skladu sa sve učestalijim promjenama globalnih trendovima, koje je naročito prisutno u poslednjim godinama.

## Zaključak

Od obnove nezavisnosti 2006. godine očekivalo se da će državne institucije razviti koherentan obrazovni sistem i istraživački okvir zasnovan na međunarodnim standardima, savremenim metodologijama i naučnoj objektivnosti. Međutim, izostanak takvog integrisanog pristupa rezultirao je brojnim sistemskim problemima u oblasti nauke i obrazovanja, koji je rezultirao deficitom radnih mjesta u strateškim oblastima privrede, odnosno fragmentisanim istraživačkim naporima i nedostatkom jasne strategije koja bi dugoročno doprinosila očuvanju i afirmaciji crnogorskog društva, uopšte.

Između ostalog, javila se i potreba za definisanje novog koncepta osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja, odnosno osnivanje posebne institucije (sa privatnim kapitalom i inicijativom) čija bi misija bila da na naučnim osnovama ispituje, dokumentuje i interpretira ključne elemente crnogorskog društva, utemeljene na principima stručnosti, izvrsnosti i nezavisnog istraživanja.

STEGA ostaje posvećena zadatku, ne samo da se nadomjesti institucionalna praznina iz prethodnih decenija, već i da postavi temelje za savremeni koncept obrazovanja i naučni pristup opštim i posebno crnogorskim temama.

Izvrsnost, multiperspektivnost i međunarodna povezanost sa najreferentnijim svjetskim univerzitetima, institutima i istraživačkim centrima treba da budu temeljni principi u daljem radu.

Uspostavljanje partnerstava omogućilo bi ne samo razmjenu znanja i metoda, već i veću vidljivost crnogorskih istraživanja u globalnoj akademskoj zajednici.

Crna Gora će kao buduća članica EU do 2028. godine biti spremna da obezbijedi kvalitetan ambijent za obrazovanje mladih i kompetentnih ljudi, spremnih da odgovore postavljenim zahtjevima.

## VI. ZDRAVSTVO

---

### Uvod

Za malu populaciju koja živi u zdravom i lijepom dijelu planete, zdravstveni sistem Crne Gore suočava se sa ozbiljnim strukturnim izazovima. Uprkos značajnim izdvajanjima za zdravstvo, posebno za lijekove, prevenciji i kulturi zdravog života posvjećuje se nedovoljna pažnja.

Prisutnost alkohola, duvana, droga, zagađene životne sredine, nezdrave ishrane i nedovoljne fizičke aktivnosti učinili su crnogorsku populaciju -- uprkos izvrsnim zdravstvenim i fizičkim predispozicijama -- izrazito izloženom brojnim rizičnim faktorima. Sve to neminovno dovodi do povećane učestalosti obolijevanja i smrtnosti.

Infrastruktura zdravstvenog sistema je zastarjela -- većina bolnica i domova zdravlja potiče iz doba socijalizma i stari du više od pola vijeka. Neadekvatno upravljanje, nedostatak sredstava za rekonstrukcije i održavanje, te manjak volje za realizaciju usvojenih planova dodatno opterećuju sistem. U javnom zdravstvenom sistemu funkcioniše 18 domova zdravlja i tri zdravstvene stanice na primarnom nivou, 6 opštih bolnica na sekundarnom nivou, te tri specijalne bolnice, dva novoformirana klinička centra (Berane i Kotor) i Klinički centar Crne Gore na tercijarnom nivou.

Popunjenost bolničkih postelja u javnom zdravstvu je nešto iznad 60%, dok pojedine bolnice nemaju popunjenost ni do 40%. Broj ljekara je značajno ispod evropskog prosjeka (280/100.000 stanovnika u CG naspram 412/100.000 u EU), a slična situacija je i sa medicinskim sestrama (584/100.000 u CG naspram 840/100.000 u EU). Demografska kretanja -- raseljavanje sa sjevera i naseljavanje u Podgorici i na primorju -- nisu praćena adekvatnom razvojnom zdravstvenom politikom, što je stvorilo značajnu neizbalansiranost u kapacitetima. Ova strategija predstavlja plan STEGA-e za period 2026--2028. usmjeren na sveobuhvatnu reformu zdravstvenog sistema. Fokus je na praktičnim rješenjima koja će osigurati kvalitetne i pravovremene zdravstvene usluge, osnažiti prevenciju i uspostaviti zdrav ambijent za sve građane Crne Gore.

## Vizija i strateški ciljevi

**Vizija:** Crna Gora 2028. godine ima moderan, efikasan i dostupan zdravstveni sistem koji pruža kvalitetne zdravstvene usluge svim građanima. Sistem je finansijski održiv, tehnološki napredan i potpuno usklađen sa standardima Evropske unije. Prevencija i promocija zdravlja postaju temelj zdravstvene politike, dok integrisan pristup osigurava jednakost u pristupu zdravstvenoj zaštiti bez obzira na mjesto stanovanja ili socijalni status.

### Strateški ciljevi do 2028. godine

- **Završetak reforme zdravstvenog sistema:** Dovršiti reformu zdravstvenog sistema koja će osigurati jednakost i dostupnost zdravstvenih usluga na sva tri nivoa zaštite. Osnažiti primarnu zdravstvenu zaštitu da odgovori na 80% potreba pacijenata, racionalizovati sekundarni i tercijarni nivo, te uskladiti javni i privatni sektor u jedinstven funkcionalan sistem.
- **Finansijska održivost i racionalna potrošnja:** Obezbijediti adekvatno i transparentno finansiranje zdravstvene zaštite uz racionalizaciju potrošnje lijekova i medicinskog materijala. Zaustaviti nekontrolisani rast troškova za lijekove (sa 24 miliona 2004. na preko 100 miliona 2023.) kroz analizu, protokole i eliminaciju monopola na tržištu.
- **Digitalizacija i informacioni sistem:** Uspostaviti cjelovit zdravstveni informacioni sistem koji omogućava realno sagledavanje zdravstvene slike populacije, vođenje politika zasnovanih na dokazima, te integrisani pristup liječenju kroz telemedicinu i vještačku inteligenciju.
- **Prevencija i promocija zdravlja:** Prepoznati zdravlje kao dio svake politike -- od obrazovanja do poljoprivrede, saobraćaja, ekologije i turizma. Sprovesti sve preventivne programe uključujući imunizaciju i rano otkrivanje raka, uz poseban fokus na zdravo okruženje, higijenski ispravnu vodu, hranu i vazduh.
- **Zadovoljstvo pacijenata i zdravstvenih radnika:** Eliminirati liste čekanja i osigurati pravovremene zdravstvene usluge. Poboljšati uslove rada, mogućnosti usavršavanja i napredovanja zdravstvenih radnika kako bi se smanjio odliv kadrova i korupcija. Uspostaviti sistem mjerenja kvaliteta usluga u svim zdravstvenim ustanovama.

## **Sektorske politike i mjere**

Kako bi se ostvarili strateški ciljevi, definisane su sektorske politike sa po tri ključne mjere za svaku prioritetnu oblast. Mjere su konkretne, realistične i zasnovane na analizama stanja, usklađene sa potrebama razvoja zdravstvenog sistema Crne Gore.

### **Primarna zdravstvena zaštita**

Primarna zdravstvena zaštita je osnova cjelokupnog sistema, a trenutno nedostatno i neadekvatno funkcioniše. Prioritet je osnažiti izabranog ljekara i domove zdravlja da mogu odgovoriti na većinu zdravstvenih potreba građana, smanjujući pritisak na bolnice i Klinički centar.

**Kadrovsko i tehničko jačanje:** Obezbijediti dovoljno ljekara u domovima zdravlja kroz podsticaje za rad u primarnoj zaštiti, stipendiranje specijalizacija iz porodične medicine i programe za privlačenje kadra u manje razvijene sredine. Opremiti sve domove zdravlja savremenom dijagnostičkom opremom i osigurati adekvatne prostorne uslove. Cilj je da se broj ljekara na primarnom nivou približi evropskom prosjeku i da izabrani ljekar može zbrinuti 80% zdravstvenih problema svojih pacijenata.

**Vraćanje stomatologije u javni sistem:** Kompletirati proces vraćanja stomatološke zdravstvene zaštite u javni sistem, sa posebnim fokusom na školsku stomatologiju. Obezbijediti stomatološke ambulante u svim školama i preventivne programe za djecu i mlade. Za odrasle, definisati paket stomatoloških usluga u javnom sistemu koji će osigurati osnovnu zaštitu bez plaćanja iz džepa.

**Razvoj preventivnih programa:** Obezbijediti puno finansiranje svih screening programa (trenutno 150.000 eura manje od potrebnog). Proširiti programe ranog otkrivanja raka dojke, grlića materice i kolorektalnog raka na cjelokupnu ciljnu populaciju. Pokrenuti sistematske preventivne preglede za sve starosne grupe i edukativne kampanje o zdravim stilovima života. Osnažiti Institut za javno zdravlje za koordinaciju svih preventivnih aktivnosti.

### **Bolnička zdravstvena zaštita**

Sekundarni i tercijarni nivo (opšte bolnice, specijalne bolnice i klinički centri) suočavaju se sa zastarjelom infrastrukturom, nepopunjenim kapacitetima i neadekvatnom integracijom sa

primarnim nivoom. Potrebna je racionalizacija u skladu sa stvarnim potrebama i demografskim kretanjima.

**Racionalizacija i restrukturiranje:** Izvršiti analizu potreba za bolničkim kapacitetima uzimajući u obzir demografska kretanja i unutrašnje migracije. Bolnice sa niskom popunjenošću (ispod 40%) prenamjeniti ili dio kapaciteta usmjeriti na terminalnu njegu pacijenata, gerijatriju i rehabilitaciju. Integrisati dva novoformirana klinička centra (Berane i Kotor) u jedinstvenu mrežu sa jasno definisanim ulogama.

**Rekonstrukcija i opremanje:** Nastaviti i ubrzati rekonstrukciju KCCG (izgradnja četiri klinike) uz jasne rokove i budžete. Renovirati opšte bolnice van Podgorice prema prioritetima definisanim na osnovu stanja i potreba. Sve neadekvatne kapacitete u javnom sektoru osposobiti ili zamijeniti novima. Posebno riješiti pitanje Instituta Igalo kako bi postao renomirana ustanova za rehabilitaciju i perjanica zdravstvenog turizma.

**Eliminacija lista čekanja:** Uspostaviti transparentan sistem upravljanja listama čekanja sa jasnim vremenskim standardima za sve procedure. Koristiti kapacitete privatnog sektora kroz ugovorni odnos tamo gdje javni sektor ne može odgovoriti na potrebe. Uvesti sistem trijaže i prioritizacije na osnovu medicinskih indikacija. Pratiti i javno objavljivati vrijeme čekanja za ključne procedure.

### **Integracija javnog i privatnog sektora**

Crna Gora je među vodećim zemljama po broju privatnih zdravstvenih ustanova (preko 300) u odnosu na broj stanovnika. Ovaj resurs mora biti integrisan u jedinstveni zdravstveni sistem na dobrobit pacijenata i racionalnog korišćenja sredstava.

**Model "novac prati pacijenta":** Donijeti zakonski okvir koji omogućava da pacijent može dobiti zdravstvenu uslugu u bilo kojoj akreditovanoj ustanovi, bez obzira na vlasništvo, a da se usluga finansira iz javnih sredstava. Definirati jasne uslove i cijene za usluge koje privatni sektor može pružati u ime javnog sistema. Osigurati jednak kvalitet usluga kroz jedinstvene standarde.

**Regulacija i kontrola kvaliteta:** Pojačati inspeksijski nadzor nad privatnim zdravstvenim ustanovama i sankcionirati one koje ne ispunjavaju uslove za rad. Uvesti obavezan sistem akreditacije za sve zdravstvene ustanove, javne i privatne. Eliminirati nelojalnu konkurenciju i

"sivu zonu" u pružanju zdravstvenih usluga. Uspostaviti nezavisno tijelo za mjerenje i objavljivanje kvaliteta usluga.

**Javno-privatna partnerstva:** Gdje nedostaju kapaciteti u javnom sektoru, a privatni sektor ih ima, sklopiti dugoročne ugovore o pružanju usluga. Razmotriti PPP modele za izgradnju novih kapaciteta ili nabavku skupe opreme. Osigurati transparentnost svih ugovora i nadzor nad njihovim izvršenjem.

### **Ljekovi i medicinski materijal**

Troškovi za lijekove su porasli više od 400% u periodu 2004--2023. (sa 24 na preko 100 miliona eura), a da to nije praćeno proporcionalno većim obolijevanjem. Ova situacija zahtijeva hitnu analizu i sistemske mjere za racionalizaciju.

**Sveobuhvatna analiza potrošnje:** Hitno izraditi i javno objaviti analizu razloga za drastično povećanje troškova za lijekove. Ispitati uticaj uvođenja novih skupih lijekova, novih dijagnostičkih metoda, inflacije, te eventualnih sistemskih nepravilnosti. Na osnovu nalaza definisati mjere za racionalizaciju bez ugrožavanja kvaliteta liječenja.

**Protokoli i vodiči liječenja:** Donijeti protokole za najčešće bolesti koji će obezbijediti pružanje standardne usluge i racionalizaciju potrošnje lijekova i medicinskog materijala. Uvesti obavezu propisivanja po generičkom imenu gdje je to moguće. Uspostaviti sistem praćenja potrošnje i farmakoterapijske kontrole u svim zdravstvenim ustanovama.

**Reforma tržišta lijekova:** Analizirati tržište lijekova i medicinskih sredstava i eliminisati monopolističke prakse. Razmotriti mogućnosti zajedničke nabavke lijekova sa drugim zemljama radi postizanja boljih cijena. Reformisati Montefarm i osigurati transparentnost u nabavkama i distribuciji. Ojačati ulogu farmaceutske inspekcije.

### **Digitalizacija i informacioni sistem**

Nedostatak cjelovitog informacionog sistema onemogućava realno sagledavanje zdravstvene slike populacije i vođenje politika zasnovanih na dokazima. Trenutna situacija više liči na "tumaranje po mraku" nego na strateško upravljanje sistemom.

**Integrirani zdravstveni informacioni sistem:** Doraditi postojeći ili izgraditi novi zdravstveni informacioni sistem koji će omogućiti brzo i jednostavno dobijanje podataka iz svih zdravstvenih ustanova, bez obzira na nivo zaštite ili vlasništvo. Sistem mora podržavati

elektronski zdravstveni karton dostupan na svim nivoima, automatsko izvještavanje i analitiku za donošenje odluka.

**Telemedicina i vještačka inteligencija:** Razviti i implementirati telemedicinske servise za konsultacije na daljinu, posebno za pacijente u ruralnim i udaljenim područjima. Koristiti mogućnosti vještačke inteligencije za podršku u dijagnostici, trijaži i praćenju pacijenata. Osigurati edukaciju zdravstvenog osoblja za korišćenje novih tehnologija.

**Zaštita podataka i interoperabilnost:** Osigurati najviši nivo zaštite zdravstvenih podataka u skladu sa GDPR i drugim relevantnim propisima. Obezbijediti interoperabilnost sa zdravstvenim sistemima EU u kontekstu pristupnih pregovora. Definisati standarde za razmjenu podataka između javnog i privatnog sektora.

### **Ljudski resursi u zdravstvu**

Nedostatak zdravstvenog kadra, neadekvatna distribucija između nivoa zaštite i odliv u privatni sektor ili inostranstvo predstavljaju kritične izazove. Zadovoljstvo zdravstvenih radnika brzo splašnja zbog uslova rada i ograničenih mogućnosti napredovanja.

**Reforma obrazovanja zdravstvenih profesionalaca:** Napraviti analizu obrazovanja u zdravstvu i donijeti nove kurikulume usklađene sa EU standardima -- od srednjoškolaca do subspecijalista. Povećati kapacitete Medicinskog fakulteta i srednjih medicinskih škola. Uspostaviti sistem cjeloživotnog učenja i obavezne kontinuirane medicinske edukacije.

**Poboljšanje uslova rada:** Osigurati konkurentne plate koje prate inflaciju i omogućavaju dostojanstven život. Obezbijediti adekvatne uslove za rad -- opremu, prostor, broj pacijenata po ljekaru. Stvoriti mogućnosti za usavršavanje i napredovanje u karijeri bez potrebe za odlaskom u privatni sektor ili inostranstvo. Posebne podsticaje definisati za rad u manje razvijenim sredinama.

**Balansiranje kadra između nivoa zaštite:** Riješiti problem viška sestrinskog kadra na primarnom nivou i nedostatka u bolnicama kroz preraspodjelu i podsticaje. Definisati normative za broj osoblja po nivou zaštite i vrsti ustanove. Uvesti fleksibilnije modele zapošljavanja koji omogućavaju rad na više nivoa zaštite.

## **Borba protiv korupcije u zdravstvu**

Nezadovoljstvo pacijenata i zdravstvenih radnika stvara pogodno tle za koruptivne radnje koje dalje urušavaju sistem zdravstvene zaštite. Odsustvo mjerenja kvaliteta usluga omogućava manipulacije.

**Transparentnost i mjerenje kvaliteta:** Uvesti obavezno mjerenje i javno objavljivanje pokazatelja kvaliteta zdravstvenih usluga u svim ustanovama. Uspostaviti sistem praćenja zadovoljstva pacijenata. Sve nabavke, ugovore i trošenja objavljivati na portalu javnih nabavki i sajtu ustanove.

**Jačanje nadzora i sankcija:** Ojačati kapacitete zdravstvene i farmaceutske inspekcije. Uvesti redovne interne i eksterne revizije u zdravstvenim ustanovama. Pooštriti kaznene odredbe za koruptivna djela u zdravstvu i osigurati njihovu dosljednu primjenu.

**Zaštita uzbunjivača i kanali za prijavu:** Uspostaviti sigurne i anonimne kanale za prijavu korupcije u zdravstvenim ustanovama. Osigurati punu zaštitu uzbunjivača u skladu sa zakonom. Promovisati etički kodeks i profesionalne standarde u svim zdravstvenim ustanovama.

## **Praćenje i evaluacija**

Efikasno sprovođenje Strategije zahtijeva uspostavljanje mehanizama za praćenje napretka i evaluaciju rezultata. STEGA će osigurati da se implementacija pažljivo prati, da se o napretku redovno izvještava, te da se strategija po potrebi prilagođava u skladu sa promjenama okolnosti i nalazima evaluacija.

**Indikatori i ciljevi praćenja:** Za svaki strateški cilj i ključne mjere definisani su pokazatelji učinka kojima će se mjeriti napredak. To uključuje: broj ljekara i medicinskih sestara na 100.000 stanovnika, prosječno vrijeme čekanja na ključne procedure, izdvajanje za zdravstvo kao procenat BDP-a, troškovi za lijekove, stopa pokrivenosti preventivnim programima, indeks zadovoljstva pacijenata, stopa komplikacija i smrtnosti za odabrane dijagnoze. Za svaki indikator utvrđuju se početna vrijednost (bazna 2025. godina) i ciljna vrijednost za 2030. i 2028. godinu.

**Institucionalni okvir za praćenje:** Formiraće se međuresorska koordinaciona grupa za sprovođenje strategije pod rukovodstvom Ministarstva zdravlja. Institut za javno zdravlje biće zadužen za prikupljanje i analizu podataka. Godišnji izvještaji o napretku biće javno dostupni.

**Evaluacija i revizija strategije:** Predviđene su dvije sveobuhvatne evaluacije -- srednjoročna (2031.) i završna (2028.). Srednjoročna evaluacija će procijeniti ostvarenje ciljeva, identificirati prepreke i po potrebi korigovati mjere. Završna evaluacija će ocijeniti ukupni uticaj strategije i poslužiti kao osnova za naredni strateški dokument.

## **Zaključak**

Strategija za zdravstvenu politiku 2026--2028. trasira put ka modernom, efikasnom i pravednom zdravstvenom sistemu Crne Gore. Njena realizacija zahtijevaće visok stepen koordinacije unutar sistema, saradnju javnog i privatnog sektora, te podršku međunarodnih partnera u kontekstu EU integracija.

Ključ uspjeha leži u dosljednoj primjeni predviđenih reformi: završetku reforme primarne zaštite, racionalizaciji bolničkih kapaciteta, integraciji javnog i privatnog sektora, kontroli troškova za lijekove, digitalizaciji sistema i ulaganju u ljudske resurse. Predložene mjere direktno adresiraju kritične slabosti trenutnog modela -- od liste čekanja i nezadovoljstva pacijenata, preko nekontrolisanog rasta troškova, do korupcije i odliva kadrova.

Uz ozbiljno sprovođenje ove strategije, Crna Gora može izgraditi zdravstveni sistem po mjeri građanina -- sistem u kojem prevencija i zdrav život imaju prioritet, u kojem pacijent pravovremeno dobija kvalitetnu uslugu, a zdravstveni radnici imaju uslove za profesionalni razvoj. Implementacijom ovih mjera, Crna Gora će do 2028. imati zdravstveni sistem dostojan moderne evropske države.

STEGA ostaje posvećena kontinuiranom praćenju i prilagođavanju zdravstvenih politika u duhu ove strategije, sa jasnim ciljem: zdravlje mora postati dio svake politike, jer samo tako možemo očuvati zdravlje pojedinca, populacije i cjelokupnog životnog okruženja.

## VII KULTURA

---

### UVOD

Kultura Crne Gore u periodu 2026–2028 predstavlja ključni resurs društvene kohezije, demokratskog sazrijevanja i međunarodne prepoznatljivosti države. Ona istovremeno čuva i reinterpretira nasljeđe, oblikuje savremeni identitet i otvara prostor za kreativne industrije, obrazovanje, turizam i kulturnu diplomatiju. Ova Strategija polazi od potrebe da se kultura postavi kao stabilan javni interes, zasnovan na profesionalnim standardima, transparentnosti i dugoročnim razvojnim ciljevima, a ne kao polje kratkoročnih političkih prioriteta.

U praksi, sektor kulture opterećen je strukturnim slabostima koje umanjuju njegovu autonomiju i učinak. Posebno je problematična politizacija kulturnih institucija i državnih nagrada, koja narušava povjerenje javnosti i stručne zajednice u kriterijume izvrsnosti i pravičnosti. Umjesto dosljedne primjene stručnih procedura i mjerljivih standarda, često se prepoznaje partitokratska logika upravljanja: kadrovska rješenja, programske orijentacije i finansijske odluke nerijetko zavise od partijskih odnosa, a ne od strateški definisanih potreba, kvaliteta i javnog interesa. Takav model proizvodi institucionalnu nestabilnost, fragmentaciju, kratkoročnost i demotivisanost profesionalaca, uz slabu odgovornost institucija prema građanima.

Istovremeno, crnogorska kultura ostaje nedovoljno vidljiva na evropskom i svjetskom tržištu kulture. Međunarodno prisustvo se prečesto svodi na pojedinačne napore i ad hoc inicijative, bez systemske podrške i jasnog operativnog okvira kulturne diplomatije. Nedostaje i precizniji fokus na ciljeve koji treba da rezultiraju trajnom međunarodnom promocijom Crne Gore, uključujući snažnije pozicioniranje njenog mediteranskog identiteta kao prepoznatljive vrijednosti i konkurentske prednosti.

Pored navedenih izazova, posebno je izražen problem diskonekcije kulturnih politika od crnogorskog identiteta, istorije i kulturne baštine. U nedostatku strateškog okvira koji povezuje savremenu produkciju sa autentičnim narativima i resursima nasljeđa, Crna Gora propušta jednu od svojih najsnažnijih razvojnih prednosti: nevjerovatnu, hiljadugodišnju istoriju i slojevito kulturno pamćenje kao tematski kapital. Neophodno je zato systemski podsticati programe koji crnogorsku istoriju, ličnosti, epohe, običaje i mediteranski kulturni pejzaž prevode u savremene forme masovnih medija, naročito kroz film, televizijske serije,

dokumentarne formate i digitalne platforme. Takav pristup ne predstavlja puko “ilustrovanje prošlosti”, već strateško ulaganje u kulturnu industriju i kulturnu diplomatiju, kroz sadržaje koji istovremeno jačaju identitet, podstiču kreativnu ekonomiju i grade međunarodni imidž Crne Gore.

Strategija razvoja kulture Crne Gore 2026–2028 zato usmjerava reforme ka depolitizaciji i profesionalizaciji upravljanja, transparentnom i meritokratskom vrednovanju, sistematskom međunarodnom pozicioniranju i tehnološkoj modernizaciji sektora. Cilj je da crnogorska kultura u narednoj deceniji postane stabilna, otvorena i konkurentna – prepoznata u Evropi i svijetu kao autentičan, savremen i mediteranski kulturni prostor.

Strategija razvoja kulture Crne Gore 2026–2028 zasniva se na uvjerenju da kultura nije sporedna oblast javne politike, već temeljna infrastruktura društvenog razvoja: ona oblikuje vrijednosni sistem, jača društvenu koheziju, izgrađuje kritičku svijest i predstavlja jedan od najvažnijih resursa međunarodne prepoznatljivosti države. Polazna osnova Strategije je vizionarski pristup kulturnim politikama – takav koji prevazilazi kratkoročne, kampanjske i personalizovane interese i uspostavlja dugoročan, odgovoran plan usmjeren ka opštem dobru, nacionalnom interesu i sistematskoj emancipaciji crnogorskog društva.

U savremenim okolnostima, Crna Gora je u međunarodnom kontekstu dominantno percipirana kao turistička destinacija, dok njen kulturni potencijal ostaje nedovoljno artikulisano, neprepoznato i slabo prisutno u evropskim i globalnim tokovima. Ovakav nesrazmjera između realnog kulturnog kapitala i njegovog međunarodnog dometa ukazuje na potrebu da kultura postane jednako važna “adresa” države kao turizam – ne kao dodatak turističkoj ponudi, već kao zaseban sistem vrijednosti i proizvodnje smisla koji gradi ugled, kredibilitet i dugoročni identitet Crne Gore u svijetu. Strategija zato postavlja cilj da Crna Gora u narednoj deceniji izgradi kulturnu vidljivost koja je kontinuirana, mjerljiva i strateški vođena, kroz savremenu produkciju, kulturnu diplomatiju i snažno pozicioniranje mediteranskog identiteta i nasljeđa.

Svrha Strategije je i da preokrene postojeću logiku upravljanja kulturom, u kojoj se budžetska sredstva često troše fragmentisano, reaktivno i u skladu sa dnevno-političkim prioritetima. Kada se budžet za kulturu podređuje partijskim ambicijama i uskim interesima struktura koje upravljaju sektorom, kultura gubi autonomiju, profesionalne standarde i javnu funkciju, a društvo ostaje uskraćeno za njen emancipatorski potencijal. Zato Strategija insistira na

promjeni paradigme: od politike “raspodjele” ka politici “razvoja”, od ad hoc finansiranja ka programskom i višegodišnjem planiranju, od simboličnih aktivnosti ka investiranju u kapacitete, infrastrukturu, kadrove i međunarodne rezultate.

U tom smislu, Strategija definiše kulturu kao pitanje državnog kontinuiteta, a ne administrativnog mandata. Njena poenta je da uspostavi misionarski i za državu presudno važan okvir koji štiti javni interes u kulturi: profesionalizaciju i depolitizaciju institucionalnog sistema, transparentno finansiranje i vrednovanje, jačanje savremene produkcije, povezivanje kulturnih politika sa identitetom i nasljeđem, te ubranu modernizaciju sektora kroz digitalnu transformaciju i razvoj kompetencija, uključujući i edukaciju umjetnika za rad u uslovima novih tehnologija. Kroz takav okvir, kultura treba da postane prostor u kojem se društvo razvija, emancipuje i prepoznaje – iznutra, ali i spolja – kao savremena evropska država sa autentičnim mediteranskim identitetom i jasnim kulturnim glasom.

## **1. Analiza stanja sektora kulture u Crnoj Gori**

Analiza postojećeg stanja pokazuje da sektor kulture u Crnoj Gori ne pati samo od nedostatka sredstava ili infrastrukture, već od duboko ukorijenjene deformacije kulturnih politika, u kojoj je politički uticaj prisutan „u svakoj pori“: od upravljanja institucijama, preko budžetskih odluka, do vrijednosnih poruka koje država (ne) šalje javnosti. Umjesto kulture kao javnog dobra i strateške oblasti državnog kontinuiteta, često dominira logika političke koristi, balansiranja između suprotstavljenih vrijednosti i kratkoročnih kompromisa, što proizvodi konfuziju ciljeva, slab učinak i pad povjerenja profesionalne i šire javnosti.

### **1.1 Politički uticaj i partitokratski model upravljanja**

Sektor kulture je u značajnoj mjeri obilježen partitokratskim obrascem upravljanja, gdje ključne pozicije i odlučivanje nerijetko zavise od političke podobnosti, a ne od stručne kompetencije i profesionalnih referenci. Posljedica je sistem u kojem se direktori i rukovodioci institucija ne biraju dosljedno na osnovu dokazanih rezultata u menadžmentu u kulturi, već kroz političko-kadrovske dogovore. Ovakav model stvara institucionalnu nestabilnost, slabi odgovornost i kontinuitet, a institucije pretvara u prostore „upravljanja mandatima“, umjesto dugoročnog razvoja, programskog identiteta i međunarodnih ambicija.

## **1.2 Vrijednosna konfuzija i nejasni temelji “kulture vertikale”**

Na osnovnom vrijednosnom planu uočava se nejasno postavljanje bazičnih fundamenata kulturne vertikale: nema dovoljno jasnog, dosljednog i javno obrazloženog odgovora na pitanje koje vrijednosti kultura Crne Gore institucionalno afirmiše, štiti i promoviše. Umjesto toga, kulturna politika često djeluje kao stalno balansiranje između vrijednosnih suprotnosti — ne zbog pluralizma, već zbog političke koristi i izbjegavanja odgovornosti. Takvo stanje proizvodi „magistralu“ nejasnog promišljanja: mnoštvo aktivnosti bez jasne hijerarhije prioriteta, bez mjerljivih ciljeva i bez zajedničkog nacionalnog narativa koji bi kulturu pretvorio u stub društvene emancipacije.

## **1.3 Normalizacija duhovnog kiča i revizionističkih praksi u javnom prostoru**

Posebno alarmantan simptom institucionalne slabosti je odsustvo snage i vizije da se država (uključujući resor kulture) sistemski suprotstavi najezdi duhovnog kiča, nacionalističkog patosa i antiestetike u javnom prostoru. Kao primjeri koji su izazvali snažne društvene i međunarodne reakcije navode se slučajevi podizanja i javnog afirmisanja spomen-obilježja kontroverznim istorijskim ličnostima, uključujući i one označene kao ratni zločinci ili nosioce nasilnih ideologija. Ilustrativan je slučaj spomenika Pavlu Đurišiću u okolini Berana (Gornje Zaostro), koji je izazvao polemike, institucionalna postupanja i široku javnu osudu. Takođe, polemike je ranije izazvalo i podizanje spomenika Puniši Račiću u okolini Andrijevice, uz podijeljene reakcije javnosti i najave državnih intervencija. Ovi slučajevi ukazuju na širi problem: izostanak konzistentne kulturne politike sjećanja, jasnih standarda u javnom prostoru i kapaciteta institucija da zaštite javni interes, umjetničke kriterijume i civilizacijske vrijednosti.

## **1.4 Nedostatak dokazanih eksperata i profesionalnih standarda u odlučivanju**

Sektor kulture zahtijeva i domaće i međunarodne dokazane eksperte, posebno u upravljanju institucijama, programiranju, fundraising-u, međunarodnim koprodukcijama i kulturnoj diplomatiji. Ključno je naglasiti: najvažnije institucije kulture ne smiju biti “fotelje” koje po automatizmu pripadaju partijskim strukturama. Bez profesionalizacije kadrovske politike i uvođenja meritornih kriterijuma (portfolio, reference, evaluacija učinka, međunarodno iskustvo), kulturni sistem ostaje zarobljen u ciklusu prosječnosti, improvizacije i političke potrošnje resursa.

## 1.5 Nejasni ciljevi i manjak ambicije u ključnim oblastima stvaralaštva

U kinematografiji, pozorištu, muzici i likovnim umjetnostima uočava se obrazac: projekti nastaju bez jasno postavljenih strateških ciljeva, bez dugoročnih produkcionih planova i bez velikih ambicija koje bi Crnu Goru učinile prepoznatljivom kulturnom adresom. Rezultat je “raspršena produkcija” — prisutna, ali nedovoljno fokusirana, često bez kontinuiteta i bez planirane međunarodne distribucije i umrežavanja. U takvim okolnostima, Crna Gora ostaje vidljiva kao turistička destinacija, ali nedovoljno kao kulturna destinacija sa autentičnim, savremenim i konkurentnim sadržajem.

## 1.6 Promjena paradigme: katarza u razumijevanju termina KULTURA u 21. Vijeku

Zaključno, stanje u sektoru upućuje na potrebu za katarzom u promišljanju samog pojma KULTURE i onoga što kultura znači za Crnu Goru u 21. vijeku. U vremenu društvenih mreža, streaming servisa i AI revolucije, mijenja se i način proizvodnje, distribucije i doživljaja kulture — publika, navike i tržišta su transformisani brže nego institucije. Kultura više nije samo “program u sali”, već ekosistem koji uključuje digitalne platforme, međunarodne mreže, nove formate, podatke, tehnologije i savremene narative. Upravo zato je nužno da kulturna politika prestane da bude reaktivna i “administrativna”, i postane vizionarska, profesionalna i međunarodno orijentisana, jer bez toga Crna Gora ne može izgraditi kulturni suverenitet, niti trajnu prepoznatljivost u najrevolucionarnijem dobu u istoriji civilizacije.

## 2. SWOT analiza sektora kulture u Crnoj Gori

Snage i prilike	Slabosti i prijetnje
<ul style="list-style-type: none"><li>• bogata kulturno-istorijska baština i mediteranski identitet sa snažnim simboličkim kapitalom;</li><li>• mreža javnih ustanova kulture koja uz reformu može postati oslonac razvoja;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• politički uticaj na upravljanje, finansiranje i javno vrednovanje;</li><li>• kadrovska politika zasnovana na podobnosti umjesto kompetencija;</li><li>• slaba međunarodna vidljivost i odsustvo systemske kulturne diplomatije;</li></ul>

- aktivna nezavisna scena i pojedinci sa međunarodnim iskustvom;
- veliki potencijal za povezivanje kulture, obrazovanja, turizma i kreativnih industrija;
- mogućnost da digitalni alati i nove tehnologije smanje troškove i ubrzaju produkciju.
- zaostajanje za digitalnom transformacijom i nedovoljna tehnološka spremnost institucija;
- rizik daljeg revizionizma, antiestetike i gubitka povjerenja javnosti.

### **3. Upravljanje i institucionalni okvir**

#### ***(nadležnosti, modeli upravljanja, uloga lokalnih samouprava)***

Upravljanje kulturom u Crnoj Gori zasniva se na podijeljenim nadležnostima između države i lokalnih samouprava, uz učešće javnih ustanova kulture, nezavisne scene i (u manjoj mjeri) privatnog sektora. Takav model, iako prirodno polazi od decentralizacije kulturnog života, u praksi često proizvodi neujednačen kvalitet, prekide kontinuiteta i programsku nestabilnost, jer nedostaju jasni standardi upravljanja, mjerljivi ciljevi i profesionalni mehanizmi zaštite institucija od dnevno-političkih promjena.

#### **3.1 Državne nadležnosti: okvir, standardi i strateški prioriteti**

Na državnom nivou, ključna odgovornost je definisanje strateškog pravca: zakonodavni okvir, nacionalni programi, standardi finansiranja, kriterijumi javnog interesovanja, mehanizmi evaluacije i međunarodno pozicioniranje. Država mora obezbijediti da kulturna politika ne bude zbir ad hoc odluka, već sistem koji štiti javni interes kroz transparentne procedure, višegodišnje planiranje i jasne kriterijume kvaliteta. Posebno je važno da državni nivo uspostavi standarde za upravljanje ustanovama i manifestacijama, kako bi se izbjegla proizvoljnost, "mandatna" estetika i promjene kursa pri svakoj političkoj smjeni.

#### **3.2 Lokalna samouprava: decentralizacija koja traži kapacitete i odgovornost**

Lokalne samouprave su prirodni nosioci kulturnog života: one osnivaju ustanove, finansiraju festivale i manifestacije, upravljaju infrastrukturom i direktno oblikuju kulturnu ponudu zajednice. Međutim, decentralizacija bez standarda i stručnih kapaciteta vodi ka tome da

kultura postane zavisna od lokalnih političkih ciklusa, ličnih ukusa i kratkoročnih “vidljivih” projekata. Lokalni nivo mora biti osnažen znanjem i alatima (strateško planiranje, produkcija, marketing, međunarodne mreže), ali i obavezan na javnu odgovornost: jasne konkurse, profesionalne komisije, javno dostupne izvještaje i mjerljive rezultate.

### **3.3 Modeli upravljanja: od “političkog upravljanja” ka upravljanju kvalitetom**

U praksi preovladava model u kojem se upravljanje često svodi na kadrovsko upravljanje i kontrolu budžeta, umjesto na upravljanje kvalitetom, programskom vizijom i razvojem publike. Zbog toga je neophodno sistemski ojačati:

### **3.4 Posebno pitanje: festivali i manifestacije kao “institucije kontinuiteta”**

Tradicionalne manifestacije i festivali ne smiju biti prostor u kojem se estetski temelji mijenjaju u zavisnosti od toga ko je na lokalnoj ili državnoj vlasti. Njihova vrijednost je upravo u kontinuitetu, prepoznatljivosti i brendu, a ne u prilagođavanju trenutnim političkim ukusima. Zbog toga je potrebna standardizacija i zaštita estetskog kontinuiteta festivala i manifestacija, kroz instrumente koji štite njihov identitet kao kulturnog dobra.

Poenta: Depolitizacija i profesionalizacija institucija kulture nisu apstraktna reforma, već predušlov da kultura ima stabilan identitet, kontinuitet i kvalitet. Standardizacija i zaštita estetskog kontinuiteta festivala i manifestacija štite javni interes i kulturnu vertikalu države: da Crna Gora ne mijenja kulturno lice svake četiri godine, već da gradi prepoznatljiv, mjerljiv i međunarodno relevantan kulturni sistem.

## **4. Depolitizacija, profesionalizacija i meritokratski standardi**

*(kadrovska politika, konkursi, upravni odbori – norme i modeli za uređenje)*

Uređenje ovog aspekta treba zasnivati na kombinaciji postojećih zakonskih obaveza i preciznih podzakonskih/unutrašnjih standarda koji zatvaraju prostor za političku samovolju.

### **4.1 Obavezni javni konkurs kao pravilo, bez izuzetaka**

Direktor/umjetnički direktor se bira isključivo putem javnog konkursa, uz unaprijed objavljene uslove, kriterijume i bodovanje. Ovo je već temeljno postavljeno u sistemu (posebno za ustanove kulture) i treba ga “zategnuti” u praksi kroz detaljna pravila.

#### **4.2 Meritokratski kriterijumi i bodovanje kandidata**

Uvesti obavezno bodovanje po matrici (npr.): rezultati (publike, projekti, koprodukcije, fondovi),

#### **4.3 Nezavisne konkursne komisije i “dupli filter”**

Konkursnu komisiju čine: struka + menadžment + pravnik, uz obavezno učešće nezavisnih članova (npr. predloženi od univerziteta/strukovnih udruženja) i mogućnost uključivanja međunarodnog eksperta za ključne institucije/festivale.

Upravni odbor potvrđuje izbor, ali ne može proizvoljno mimo rang-liste (osim uz jasno obrazloženu i pravno utemeljenu odluku).

#### **4.4 Upravni odbori: sastav, zabrane i profesionalni profil**

Upravni odbor mora imati većinu članova sa dokazivim kompetencijama (kultura/umjetnost, finansije, pravo, menadžment).

#### **4.5 Sukob interesa, nespojivost funkcija, integritet**

Striktna primjena i proširenje (u internim aktima) pravila o: sprječavanju sukoba interesa u procesima odlučivanja, transparentnosti rada komisija i tijela koja raspodjeljuju javna sredstva, te obaveznom izuzeću iz odlučivanja kad postoji stvarni ili potencijalni sukob interesa. Obavezno izuzeće iz odlučivanja kad postoji i “potencijalni” sukob interesa.

#### **4.6 Zaštita estetskog i programskog kontinuiteta (posebno festivala)**

Za tradicionalne manifestacije: obavezno usvajanje Umjetničke povelje ili Programskog statuta kojim se definišu misija manifestacije, estetski profil i standardi selekcije programa i učesnika.

#### **4.7 Transparentnost: proaktivno objavljivanje i javnost rada**

Proaktivno objaviti: konkursnu dokumentaciju, biografije, rang-liste i obrazloženja, zapisnike komisija (uz zaštitu ličnih podataka), ugovore o učinku, godišnje izvještaje.

#### **4.8 Uloga opština: jedinstveni minimalni standardi za lokalne ustanove**

Opštine zadržavaju osnivačka prava, ali moraju primijeniti minimalne standarde: konkursnost, kriterijumi, komisije, evaluacija, javnost rada.

## 5. Finansiranje kulture i održivost sistema

*(programsko budžetiranje, grantovi, višegodišnje finansiranje, javno–privatna partnerstva)*

Finansiranje kulture u Crnoj Gori mora preći iz logike kratkoročnog “raspodjeljivanja” u logiku strateškog investiranja u javni interes. Održiv sistem kulture podrazumijeva predvidivost, transparentnost, mjerljive ciljeve i raznovrsne izvore finansiranja, kako bi se smanjila zavisnost kulturnih aktera od političke volje i ciklusa vlasti. U tom okviru, programsku budžetsku logiku, grant-šeme i višegodišnje finansiranje treba objediniti sa snažnim mehanizmima partnerstva sa privatnim sektorom i filantropijom, uz jasna pravila integriteta.

### 5.1 Programsko budžetiranje: budžet kao instrument politike, a ne trošak

Programsko budžetiranje znači da se sredstva ne raspoređuju po “stavkama” i ad hoc potrebama, već po programima koji imaju jasno definisane ciljeve, planirane aktivnosti, vremenski okvir realizacije i očekivane rezultate.

Ovakav model smanjuje prostor za proizvoljnost, jer svako izdvajanje mora biti opravdano kroz program i očekivani učinak, a ne kroz neformalne političke dogovore.

### 5.2 Grantovi: transparentne šeme, stručna evaluacija, javno izvještavanje

Grant sistem treba da bude glavni kanal podrške savremenoj produkciji i nezavisnoj sceni, uz stroga pravila: jasno definisane kriterijume, javne konkurse, nezavisne stručne komisije, transparentan proces evaluacije i obavezno javno objavljivanje rezultata i obrazloženja odluka. Posebno je važno razviti različite grant linije: razvoj projekta (development), produkcija, mobilnost, rezidencije, međunarodna distribucija, digitalni i AI projekti, baština i interpretacija.

### 5.3 Višegodišnje finansiranje: stabilnost, kontinuitet i mjerljiv učinak

Višegodišnje finansiranje je ključno za institucije i manifestacije koje nose identitet države i gradova (teatri, orkestri, muzeji, festivali), jer kvalitet ne može nastajati u godišnjim “prekidima”. Model podrazumijeva: višegodišnje ugovore zasnovane na programskim planovima, jasno definisanim obavezama institucija i redovnoj evaluaciji rezultata.

Ovim se smanjuje politički pritisak i finansijska ucjena, jer se programi štite ugovorom i kriterijumima, a ne voljom trenutne vlasti.

## **6. Javno–privatna partnerstva (JPP) kao ključni mehanizam protiv partitokratije i klijentelizma**

JPP u kulturi nije “privatizacija kulture”, već mehanizam diversifikacije izvora i depolitizacije finansiranja, uz zadržavanje javnog interesa kroz ugovorne obaveze, standarde kvaliteta i transparentnost. U kontekstu partitokratije i klijentelizma, gdje budžetske odluke često zavise od političkih aranžmana, JPP može postati glavni “antidot” jer uvodi dodatne aktere, dodatni novac i stroža pravila odgovornosti.

### **6.1 Kako JPP razbija partitokratiju**

Smanjuje monopol države/opštine nad novcem – što je manja zavisnost od budžetske raspodjele, to je manji prostor za političku kontrolu.

Povećava transparentnost – pravilno postavljen JPP traži javne pozive, objavljene ugovore, reviziju i jasne kriterijume.

### **6.2 Modeli JPP koji su posebno primjenjivi u kulturi**

Koprodukcionni modeli (film/TV/serije, pozorište): javni sektor sufinansira, privatni donosi produkciju, distribuciju, marketing i tržišni izlaz. Filantropski fondovi i endowment modeli: osnivanje kulturnih fondova uz poreske podsticaje (donacije), gdje sredstva idu preko nezavisnih upravljačkih struktura. Ključna pravila da JPP ne postane nova forma klijentelizma : jasni kriterijumi izbora partnera, transparentni ugovori, javno objavljivanje finansijskih tokova i nezavisni mehanizmi nadzora.

### **6.3 Objavljivanje ugovora, budžeta i izvještaja (proaktivna transparentnost)**

Nezavisna evaluacija projekata i obavezne izjave o sukobu interesa. Zabrana političkog uticaja na estetske odluke: privatni partner ne može kupovati program; estetika i selekcija se štite umjetničkim savjetima i statutima. Revizija i monitoring: kontrola realizacije, sankcije i raskid ugovora kod kršenja.

### **6.4 Strateška poenta**

Ako kultura ostane finansijski zatvorena u budžetski krug, ona ostaje ranjiva na partitokratiju. Zato JPP, uz grantove i višegodišnje finansiranje, treba strateški postaviti kao glavni

mehanizam modernizacije i depolitizacije: on uvodi tržišne i profesionalne standarde planiranja, otvara prostor za međunarodne produkcije i distribuciju, i razbija logiku u kojoj je politička podobnost važnija od kvaliteta.

## **7. Državne nagrade, priznanja i evaluacioni mehanizmi**

*(kriterijumi, transparentnost, nezavisne komisije)*

### **7.1 Državne nagrade u kulturi**

Posebno Trinaestojulska nagrada kao najviše državno priznanje) Moraju biti vrh kulturne vertikale: simbol izvrsnosti, vrijednosne dosljednosti i javnog integriteta. Međutim, najnoviji primjeri pokazuju da su postojeći mehanizmi dodjele ranjivi na politički uticaj, vrijednosnu konfuziju i proceduralne nedorečenosti, što proizvodi duboke društvene podjele i urušava povjerenje u institucije.

### **7.2 Jasne i mjerljive kriterijume izvrsnosti (meritokratija)**

Precizno definisati šta znači "izuzetno ostvarenje" (domaći i međunarodni domet, kontinuitet, originalnost, mjerljiv uticaj); razdvojiti nagradu za životno djelo i nagradu za konkretno ostvarenje, uz jasne pragove.

### **7.3 Nezavisne komisije sa integritetskim zaštitama**

Komisije većinski sastavljene od dokazanih stručnjaka, uz obavezne izjave o sukobu interesa; rotacija članova, zabrana partijskih funkcionera i aktivnih političkih nosilaca funkcija u komisijama; mogućnost uključivanja međunarodnih eksperata (naročito za oblasti sa međunarodnim tržištem: muzika, film, savremena umjetnost).

### **7.4 Transparentnost od početka do kraja**

Javno objavljivanje: poziva, predloga, biografija kandidata (uz saglasnost), kriterijuma, bodovanja/rangiranja i obrazloženja odluke; objava zapisnika komisije u formi koja štiti lične podatke, ali čuva javni interes.

### **7.5 Evaluacioni mehanizam i pravna zaštita**

Ugraditi jasnu proceduru prigovora i kontrolu zakonitosti (uz preciznu nadležnost suda), jer je praksa pokazala da i pravni epilog može postati sporan i dugotrajan.

## **7.6 “Vrijednosni filter” nagrade**

Nagrada mora biti usklađena sa ustavnim i civilizacijskim vrijednostima države (antifašizam, ljudska prava, javni integritet) — ne kao ideološka cenzura, već kao zaštita digniteta najvišeg državnog priznanja.

## **8. Konkretni potencijal razvoja kreativnih industrija u AI vremenu (2026–2028)**

### **8.1 Kreativne industrije kao ekonomski i identitetski sektor**

Kreativne industrije treba posmatrati kao spoj kulture, ekonomije i međunarodnog imidža: one proizvode radna mjesta, izvozni potencijal i kulturnu vidljivost. U AI eri, taj potencijal obuhvata: razvoj digitalne produkcije i novih formi umjetničkog izraza, širenje globalne distribucije kulturnog sadržaja, povezivanje kreativnog sektora sa tehnološkim inovacijama, kao i stvaranje novih tržišta i poslovnih modela zasnovanih na znanju, autorskom radu i kulturnom identitetu.

### **8.2 AI kao “proizvodni multiplikator” u svim granama**

**AI donosi tri ključna efekta u cijelom sektoru:**

To omogućava da mali timovi u Crnoj Gori razviju proizvode konkurentne na globalnim platformama — od digitalne umjetnosti do edukativnih aplikacija, od dizajna do video igara.

### **8.3 Najveći resurs: istorija i baština kao “dataset narativa”**

Crna Gora ima jedan od najjačih identitetskih resursa za kreativne industrije: slojevitu istoriju, mediteranski pejzaž, epove, legende, arhitekturu, običaje. Ključ je da država to prevede u kurirane biblioteke sadržaja (teme, motivi, vizuelni i narativni setovi) dostupne kreativnoj zajednici — uz zaštitu autorskih prava i integritet baštine.

### **8.4 Edukacija i prekvalifikacija: AI pismenost kao nova kulturna pismenost**

Da bi kreativne industrije rasle, AI kompetencije moraju postati sistemska politika, ne privatna inicijativa pojedinaca. Potrebno je: sistemski uvesti programe obrazovanja i obuke u oblasti vještačke inteligencije za kulturni i kreativni sektor, razviti specijalizovane programe za umjetnike, producente i kulturne radnike, podsticati saradnju između kulturnih institucija, univerziteta i tehnoloških kompanija, kao i obezbijediti infrastrukturu i finansijske mehanizme

koji omogućavaju razvoj i primjenu AI alata u stvaranju, produkciji i distribuciji kulturnog sadržaja. Bez ovoga, Crna Gora ulazi u AI eru kao potrošač tuđih alata i tuđih narativa, umjesto kao proizvođač.

### **8.5 Infrastruktura: kreativni hubovi i laboratorije, ne samo institucije**

U AI vremenu, klasične institucije nijesu dovoljne. Potrebni su prostori i sistemi gdje se stvara: kroz kreativne hubove, interdisciplinarnе laboratorije i otvorene produkcione prostore koji povezuju umjetnost, tehnologiju i preduzetništvo, uz dostupnost savremene opreme, mentorstva i programa za razvoj projekata.

Ovo je posebno važno za mlade: kreativne industrije postaju jedna od rijetkih oblasti u kojoj mali sistem može zadržati talente.

### **8.6 Finansiranje i tržišni mehanizmi: od grantova do “creative venture” modela**

Ovo je i mehanizam protiv partitokratije: kad finansiranje nije samo budžetska raspodjela, smanjuje se prostor za klijentelizam.

### **8.7 Standardi integriteta: da AI ne postane nova zona zloupotreba**

AI mora doći uz jasna pravila, standarde odgovornosti i mehanizme nadzora kako bi se spriječile zloupotrebe, manipulacija sadržajem, kršenje autorskih prava i netransparentna upotreba algoritama. Posebno je važno definisati etičke smjernice za upotrebu AI alata u kulturnoj produkciji, medijima i javnim institucijama.

## **9. Zaštita baštine od trivijalizacije i kiča kroz stručne savjete**

### **(zaštita, interpretacija, savremene naracije, mediteranski identitet)**

Kulturna politika Crne Gore u narednoj deceniji mora tretirati identitet i baštinu kao aktivni razvojni kapital, a ne kao pasivnu dekoraciju. To podrazumijeva zaštitu nasljeđa, ali još snažnije i njegovu interpretaciju: sposobnost države da svoju istoriju i kulturne slojeve prevede u savremene narative (umjetnost, obrazovanje, turizam, kreativne industrije) i da ih pretvori u međunarodno prepoznatljiv kulturni profil, posebno kroz mediteranski identitet.

### **9.1 Baština bez interpretacije = baština bez moći**

Crna Gora posjeduje rijedak resurs: slojevitu, višemilenijumsku istoriju na raskršću civilizacija. Ipak, ključni problem je što se taj kapital često ne pretvara u sistemski program

savremenih naracija. Umjesto da baština bude izvor samopouzdanja i međunarodne vidljivosti, ona ostaje ili administrativno „zaštićena“, ili ideološki instrumentalizovana, bez kulturne strategije koja gradi dugoročni identitetski i diplomatski učinak.

### **9.2 Razgradnja supresija i “mraka” u kulturnoj interpretaciji**

Neophodno je da kultura, kao javna politika, razgradi političko-istorijske i velikodržavne supresije koje su decenijama proizvodile prećutkivanje, potiskivanje ili relativizaciju pojedinih slojeva crnogorskog kulturnog identiteta. To se ne radi dnevnom politikom, nego sistemskim radom: istraživanjem, muzejskim naracijama, javnim programima, izdavaštvom, produkcijama i školskim kulturnim sadržajem. Država mora imati snagu da jasno kaže: kulturna politika nije prostor tuđih projekata, nego prostor istinitog, dostojanstvenog i pluralnog čitanja sopstvene baštine.

### **9.3 Ilirsko nasljeđe kao primjer skandalozne nevidljivosti**

Jedan od najupečatljivijih primjera neiskorišćenog identitetskog kapitala jeste ćutanje kulturne interpretacije o ilirskom nasljeđu. Ilirski svijet obuhvatao je prostore istočne obale Jadrana i šireg zapadnog Balkana, uključujući i današnju Crnu Goru, a “Ilirija/Ilirik” je važan pojam u antičkim grčko-rimskim izvorima. Istovremeno, antički prostor istočnog Jadrana bio je u intenzivnim dodirima sa helenskim svijetom kroz trgovinu, kolonije i kulturne uticaje, pa je realno govoriti o helenizaciji (u različitim oblicima i intenzitetu) u pojedinim periodima i zonama.

### **9.4 Mediteranski identitet kao strateški narativ države**

Crna Gora mora razviti mediteranski identitet kao državni kulturni narativ: kroz baštinu obale i zaleđa, antičke i srednjovjekovne slojeve, gradove kao kulturne pejzaže, gastronomiju, muziku, arhitekturu i savremenu umjetnost. To nije “brend” u marketinškom smislu, već strateški okvir koji povezuje: kulturnu diplomatiju, turizam visokog kvaliteta, kreativne industrije i obrazovanje.

### **9.5 Mehanizmi: kako od baštine napraviti savremenu moć**

**Da bi se prešlo iz simbolike u rezultat, Strategija treba da uvede konkretne instrumente:**

**Program “Baština kao narativ”:** godišnje tematske linije (npr. Ilirsko-mediteranski sloj, srednjovjekovne države, dinastije, renesansni i barokni Jadran) sa produkcijama, izložbama, publikacijama i digitalnim formatima.

**Nacionalna interpretacijska politika:** standardi za muzeje, tvrđave, lokalitete i spomeničke cjeline — obavezni narativi, višejezičnost, digitalne ture, AR/VR, audio vodiči.

**Savjet za baštinu i narative:** interdisciplinarno tijelo (istoričari, arheolozi, antropolozi, umjetnici, kulturni menadžeri) koje čuva integritet interpretacije i sprječava kič i ideološku uzurpaciju.

**Kreativne industrije zasnovane na baštini:** podsticaji za dizajn, igre, muziku, izdavaštvo, digitalnu umjetnost i kulturni turizam koji koriste baštinu kao inspiraciju, uz zaštitu integriteta.

## **10. Muzika kao nacionalni brend**

Muzika je jedan od najbržih načina da se država učini prepoznatljivom u svijetu: ona prelazi jezičke granice, ulazi u film, reklame, igre i streaming platforme, i postaje “zvučni potpis” identiteta. Primjeri iz regiona jasno pokazuju kako se nacionalni melos može pretvoriti u planetarno prepoznatljiv kulturni kapital kada postoji vizija, produkcion standard i međunarodna distribucija.

### **10.1 Crna Gora: propuštena šansa i odsustvo strategije**

Za razliku od ovih primjera, Crna Gora danas ne samo da nije sistemski afirmisala sopstveni autentični melos kao nacionalni brend, već nema ni razvijen savremeni pop/rock “izvozni model” niti mehanizam koji bi takvu scenu planski izgradio: nedostaju strukture za produkciju, menadžment, međunarodni booking, PR, “music export” nastup i povezivanje sa drugim industrijama (film, igre, turizam). Rezultat je da muzika ostaje lokalno potrošna, zavisna od pojedinačnih napora, bez državnog okvira koji je pretvara u kulturnu diplomatiju i kreativnu ekonomiju.

### **10.2 Strateški zaokret 2026–2028: kako muziku pretvoriti u nacionalni brend**

Da bi Crna Gora dobila “zvučni identitet” prepoznatljiv u svijetu, Strategija treba da uspostavi sljedeće instrumente:

- **Program “Crnogorski zvuk”**

Mapiranje i razvoj autentičnih muzičkih linija (tradicionalno + savremene produkcije) uz jasne estetske standarde, da melos bude konkurentan globalno.

- **Music Export kancelarija / fond**

Struktura koja finansira i vodi: nastupe na showcase festivalima, booking, PR, turneje, umrežavanje i “izvoz” repertoara.

- **Produkcioni fond za savremeni pop/rock i alternativnu scenu**

Podrška albumima/EP izdanjima, spotovima, producentima i studijskom razvoju, uz ciljanu internacionalizaciju.

- **“Sync” strategija (muzika u filmovima, serijama, igrima, reklamama)**

Ugovorni i promotivni mehanizmi da crnogorska muzika ulazi u najmasovnije distribucione kanale.

- **AI i digitalna distribucija**

- Edukacija muzičara i producenata za savremene alate (produkcija, mastering, marketing, analitika publike) i pametno targetiranje tržišta na streaming platformama.

Ovim pristupom muzika prestaje da bude “prateći program”, a postaje nacionalni brend: istovremeno identitetski, ekonomski i diplomatski instrument države.

## **11.Afirmacija pop, rock i elektronske scene**

*(nužnost i strategija razvoja žanrova koji danas nemaju održiv ekosistem)*

Savremeni pop, rock i elektronska muzika nijesu “zabava sa margine”, već ključni instrumenti kulturne vidljivosti i kreativne ekonomije u 21. vijeku. U realnosti, Crna Gora danas nema stabilno razvijen ekosistem ovih žanrova: nema kontinuirane klupske i koncertne mreže, nema systemske produkcione infrastrukture, nema menadžmenta i “music export” mehanizama, a mladi autori najčešće ostaju bez profesionalne podrške ili se oslanjaju na individualne pokušaje i odlazak na veća tržišta. To je direktna posljedica kulturne politike koja nije prepoznala da se identitet države gradi i kroz savremene žanrove, ne samo kroz tradiciju.

### **11.1 Zašto je pop/rock/elektronika strateški važna**

Turizam i imidž: moderna muzička scena je dio identiteta gradova i destinacija (klubovi, festivali, noćna ekonomija), ali i dio “meke moći” države.

## 11.2 Ključni problemi koji guše razvoj scene

Infrastruktura za razvoj muzičke scene je nedovoljno razvijena: nedostaju studiji, oprema, prostori za probe i klubovi s profesionalnim zvučnim standardima. Istovremeno, ne postoji kontinuitet nastupa - bez razvijene mreže klubova nema stabilne publike, a bez publike nema ni održive scene. Stručna podrška je ograničena, jer menadžment, booking, PR, distribucija i autorsko-pravne usluge rijetko su dovoljno razvijene. Takođe, nedostaje strateško finansiranje koje prepoznaje razvoj albuma i EP-ova, turneje, produkciju, videospotove i internacionalizaciju, dok je međunarodna povezanost studija razvijena, pa bez showcase festivali, rezidencije i umrežavanje autora često ostaju ograničeni na lokalni prostor.

Crna Gora već ima ono što mnoge zemlje tek pokušavaju da izgrade: jasan finansijski podsticaj (25% rebata) i izuzetnu koncentraciju lokacija i estetika. Ono što je falilo nije potencijal, nego promocija u pravim krugovima + operativni servis koji obećanje pretvara u iskustvo. Ako se ovo postavi kao državni prioritet (Filmski centar + turizam + lokalne samouprave), potpuno je realno da Crna Gora postane zemlja u kojoj se snimaju velike evropske serije, ali i projekti iz Hollywooda, Bollywooda i Turske — jer incentive i lokacije već govore same za sebe, samo ih treba prodati svijetu.

### Zaključak

Crna Gora mora ući u narednu deceniju sa jasnom ambicijom: da prestane biti samo turistička destinacija i postane kulturna adresa sa međunarodnim autoritetom. To zahtijeva zaokret iz politike sitnih, rasutih i kratkoročnih programa u politiku kapitalnih kulturnih događaja i platformi koje stvaraju reputaciju, publiku, industriju i globalnu vidljivost. “Široka planetarna popularizacija” nije slogan, već strateški cilj: izgradnja kulturne infrastrukture koja proizvodi pažnju svijeta i trajno pozicionira Crnu Goru kao mediteranski kulturni prostor visoke vrijednosti.

Prvi stub tog zaokreta mora biti osnivanje i razvoj filmskog festivala A kategorije – ne kao još jedne manifestacije u kalendaru, već kao državnog projekta kulturne diplomatije i kreativne ekonomije. Ako je Sarajevo Film Festival postao regionalni i evropski fenomen, Crna Gora mora imati ambiciju da razvije platformu koja će u narednih deset godina postati mjesto susreta najvažnijih autora, producenata i distributera, uz industrijski segment, koprodukcionni market i snažnu međunarodnu medijsku prisutnost. Takav festival nije samo prestiž, već

mehanizam koji pokreće domaću produkciju, otvara mreže, dovodi investicije i gradi imidž države.

Drugi stub je stvaranje svjetskog muzičkog festivala, uporedivog po dometu i reputaciji sa EXIT-om. Crna Gora, sa svojom geografijom, klimom i energijom prostora, ima prirodne predispozicije da postane evropska festivalska tačka – ali samo ako festival bude profesionalno vođen, finansijski održiv i programski prepoznatljiv. Takav događaj ne smije zavisiti od političkih ciklusa, već od jasnog brenda, partnerstava i međunarodne produkcije. On mora biti istovremeno kulturni, ekonomski i reputacioni projekat: festival koji u jednom trenutku godine pretvara Crnu Goru u globalni “stage”.

Treći stub je uspostavljanje pozorišnog festivala koji bi najprije postao regionalno nezaobilazan, a zatim evropski relevantan. To je pitanje kulturnog standarda i intelektualnog prestiža države: pozorište gradi kulturnu vertikalu, razvija publiku, podiže profesionalne kriterijume i pozicionira zemlju kao prostor ozbiljne umjetničke produkcije. Strategijski cilj mora biti festival sa jasnom estetikom, selekcijom visokog ranga, koprodukcijama i međunarodnim gostovanjima.

Četvrti stub je kulturna politika koja obezbjeđuje da Crna Gora na svojim lokacijama – u gradovima, tvrđavama, trgovima i koncertnim dvoranama – ima koncerte najvećih imena klasične i popularne muzike. Takvi događaji nijesu luksuz, već signal svijetu da država ima kapacitet, organizaciju i kulturnu ambiciju. Koncerti svjetskih imena stvaraju medijsku pažnju, podižu standarde produkcije, razvijaju publiku i dopunjuju kulturni identitet države u međunarodnom prostoru.

U konačnom, “široka planetarna popularizacija” znači: izgraditi nekoliko velikih kulturnih platformi koje će u kontinuitetu proizvoditi globalnu vidljivost Crne Gore, pokretati kreativne industrije, razvijati publiku i štititi estetske standarde od politizacije. Tek kada Crna Gora bude imala svoje kapitalne festivale, svoje velike produkcije i svoje događaje svjetskog ranga, moći će da se međunarodno artikuliše ne samo kao lijepa destinacija – već kao država sa snažnom kulturom, jasnim identitetom i ambicijom koja traje duže od jednog mandata.

## VIII KULTURNA BAŠTINA

---

### Uvod

Kulturna baština Crne Gore predstavlja jedan od temeljnih elemenata njenog identiteta, te je adekvatna zaštita kulturne baštine/kulturnih dobara Crne Gore kroz odgovorno upravljanje ključna za očuvanje istorijskog kontinuiteta, društvene kohezije i kolektivne memorije. Materijalni i nematerijalni elementi baštine, kao i prirodna dobra koja posjeduju kulturne vrijednosti, ne samo da svjedoče o višeslojnoj kulturno-istorijskoj prošlosti ovog prostora, već i doprinose ekonomskim i obrazovnim potencijalima zajednice. Njihova adekvatna valorizacija i zaštita zahtijevaju sistemski, dugoročan i interdisciplinarni pristup koji integriše diferentne stručne i naučne profilacije: arheologiju, istoriju umjetnosti, arhitekturu, istoriju, etnologiju, konzervaciju, urbanizam, ekologiju i društvene nauke i sl. Posebno je važno adresirati savremene izazove - ubrzanu urbanizaciju, klimatske promjene, intenziviranje turističke ponude i broja dolazećih turista, demografske transformacije i tehnološku/digitalnu transformaciju društva, kroz prilagodljive politike koje balansiraju očuvanje autentičnosti i održivost razvoja.

Strategija se donosi radi unaprjeđenja sistema zaštite kulturne baštine kroz uspostavljanje jasnih procedura, standarda očuvanja/konzervacije i mehanizama monitoringa; jačanja institucionalnih i stručnih kapaciteta putem edukacije, istraživanja i međusektorske koordinacije; integrisanja baštine u okvir održivog razvoja, prostornog planiranja i formalnog obrazovanja kako bi se osigurala dugoročna funkcionalnost i društvena relevantnost; te usklađivanja sa međunarodnim standardima i obavezama radi jačanja pravne zaštite, pristupa fondovima i međunarodne saradnje.

### Vizija i strateški ciljevi

Strategija očuvanja i razvoja kulturne baštine Crne Gore zasniva se na principima zaštite, održivog upravljanja i integracije kulturne baštine u društveni, kulturni i ekonomski razvoj države. Strateška vizija je da kulturna baština Crne Gore bude trajno očuvana, stručno

valorizovana i dostupna javnosti, te da predstavlja važan resurs identiteta, obrazovanja, održivog razvoja i međunarodne prepoznatljivosti države.

Polaznu osnovu za definisanje strateškog okvira čine ključni nacionalni dokumenti i zakonodavni okvir, među kojima su Ustav Crne Gore, Zakon o zaštiti kulturnih dobara, Zakon o kulturi, kao i drugi relevantni zakoni i podzakonski akti koji uređuju ovu oblast. Strategija je takođe usklađena sa Nacionalnim programom razvoja kulture, Strategijom održivog razvoja Crne Gore i Strategijom razvoja turizma Crne Gore, kao i sa propisima iz oblasti prostornog planiranja, obrazovanja, zaštite životne sredine i digitalizacije.

Pored nacionalnog zakonodavstva, strategija je usklađena i sa međunarodnim standardima i konvencijama koje uređuju oblast zaštite kulturne baštine. Poseban značaj imaju *Konvencija o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine*, *Konvencija o očuvanju nematerijalne kulturne baštine* i *Konvencija o zaštiti kulturnih dobara u slučaju oružanog sukoba*, kao i relevantne evropske politike i preporuke u oblasti upravljanja kulturnim nasljeđem.

Polazeći od ovih normativnih i strateških okvira, analiza postojećeg stanja ukazuje da Crna Gora raspolaže izuzetno bogatom i raznovrsnom kulturnim nasljeđem. Crnogorska kulturna baština obuhvata nepokretna kulturna dobra, poput arheoloških nalazišta, starih urbanih cjelina, sakralnih objekata i utvrđenja; pokretna kulturna dobra, među kojima su arhivska, muzejska i bibliotečka građa; nematerijalnu kulturnu baštinu koja uključuje običaje, zanate, usmenu tradiciju i tradicionalna znanja; kao i kulturne pejzaže i prirodna dobra koja imaju izražene kulturne vrijednosti. Ovaj raznovrsni fond predstavlja značajan potencijal za kulturni razvoj, obrazovanje, turizam i međunarodnu promociju države.

Istovremeno, analiza stanja pokazuje da se sistem zaštite i upravljanja kulturnom baštinom suočava sa nizom izazova. Među najznačajnijim su nedovoljna digitalizacija i fragmentiranost evidencija o kulturnim dobrima, pritisci neadekvatne urbanizacije i intenzivnog turizma na kulturne lokalitete, nedostatak stručnog kadra, adekvatnog monitoringa/inspekcijskih službi i kontinuiteta u upravljanju, kao i sve veća izloženost kulturnih dobara klimatskim i drugim rizicima. Dodatni izazov predstavljaju ograničeni i nestabilni izvori finansiranja, kao i nedovoljno uključivanje lokalnih zajednica u procese očuvanja i valorizacije kulturne baštine. U tom kontekstu, strateški ciljevi usmjereni su ka jačanju institucionalnog i stručnog kapaciteta sistema zaštite, unaprjeđenju digitalne dokumentacije i dostupnosti podataka o kulturnoj

baštini, integraciji principa održivog razvoja u upravljanje kulturnim dobrima, te većem uključivanju lokalnih zajednica i javnosti u procese očuvanja nasljeđa. Poseban fokus stavlja se na povezivanje zaštite kulturne baštine sa obrazovanjem, održivim turizmom i razvojem lokalnih sredina, kako bi kulturna dobra bila ne samo očuvana, već i aktivno integrisana u savremeni društveni i ekonomski život Crne Gore.

### **Strateški ciljevi do 2028. godine:**

Polazeći od identifikovanih potencijala i izazova u oblasti zaštite i upravljanja kulturnom baštinom, Strategija definiše dugoročnu razvojnu orijentaciju sistema zaštite kulturnih dobara u Crnoj Gori do 2028. godine. Strateški okvir usmjeren je ka uspostavljanju modernog, efikasnog i održivog sistema upravljanja kulturnom baštinom, koji će istovremeno obezbijediti njeno očuvanje, dostupnost i aktivno uključivanje u društveni, kulturni, obrazovni i ekonomski razvoj zemlje.

Vizija razvoja do 2028. godine jeste da kulturna baština Crne Gore bude očuvana, stručno upravljana i sistematski dokumentovana, uz punu zaštitu njenog autentičnog karaktera i vrijednosti. Kulturna baština treba da bude „živa“ i društveno relevantna - dostupna lokalnim zajednicama, obrazovnim institucijama, istraživačima i posjetiocima, digitalno dokumentovana i zaštićena od savremenih rizika.

U tom smislu, kulturna baština Crne Gore biće integrisana u održivi razvoj zemlje i prepoznata kao važan resurs identiteta, znanja i kulturne razmjene, ali i kao potencijal za odgovoran razvoj turizma i lokalnih ekonomija.

Opšti cilj Strategije jeste unaprjeđenje sistema zaštite, upravljanja i održivog korišćenja kulturne baštine kroz jačanje institucionalnih kapaciteta, integrisano planiranje razvoja, digitalnu transformaciju sistema evidencije i dokumentacije, kao i kroz aktivno uključivanje lokalnih zajednica i različitih društvenih aktera u procese očuvanja i valorizacije kulturnih dobara.

U cilju ostvarivanja definisane vizije i opšteg cilja, Strategija utvrđuje više međusobno povezanih strateških ciljeva koji se odnose na ključne oblasti zaštite, upravljanja i razvoja kulturne baštine.

## Unaprjeđenje sistema zaštite i evidencije kulturne baštine

Jedan od osnovnih preduslova efikasne zaštite kulturnih dobara jeste uspostavljanje pouzdanog i savremenog sistema evidencije i stručne zaštite. U tom smislu, poseban fokus stavlja se na unaprjeđenje institucionalnih i stručnih kapaciteta, kao i na standardizaciju procedura u oblasti konzervacije i restauracije.

Prioritetne mjere u okviru ovog cilja obuhvataju uspostavljanje jedinstvenog digitalnog registra kulturne baštine, koji će omogućiti objedinjavanje podataka o nepokretnim, pokretnim i nematerijalnim kulturnim dobrima. Pored toga, predviđena je standardizacija i unaprjeđenje konzervatorskih procedura u skladu sa međunarodnim stručnim principima, jačanje sistema hitne zaštite ugroženih kulturnih dobara, kao i kontinuirana edukacija i licenciranje stručnjaka iz oblasti zaštite kulturne baštine.

## Održivo upravljanje kulturnom baštinom u kontekstu razvoja i turizma

Kulturna baština predstavlja važan razvojni resurs, ali njeno korišćenje mora biti usklađeno sa principima održivosti i dugoročne zaštite. Ovaj strateški cilj usmjeren je na uspostavljanje modela upravljanja koji će omogućiti ravnotežu između očuvanja kulturnih dobara i njihovog odgovornog korišćenja u funkciji razvoja, posebno u oblasti turizma.

Ključne mjere uključuju izradu i sprovođenje planova upravljanja za najznačajnija kulturna dobra i lokalitete, uvođenje modela upravljanja posjetama i određivanje prihvatnih kapaciteta za osjetljive lokalitete, kao i obavezno sprovođenje procjene uticaja na kulturnu baštinu prilikom izrade prostornih i razvojnih planova. Posebna pažnja biće posvećena razvoju ekonomskih mehanizama koji omogućavaju reinvestiranje prihoda u očuvanje i unaprjeđenje kulturne baštine.

## Povećanje otpornosti kulturne baštine na klimatske i druge rizike

Savremeni izazovi, poput klimatskih promjena, prirodnih i ratnih katastrofa i intenzivnih razvojnih pritisaka, zahtijevaju sistemski pristup zaštiti kulturne baštine. Cilj je da se razvije integrisani model upravljanja rizicima koji će omogućiti pravovremenu prevenciju i adekvatnu reakciju u kriznim situacijama.

Mjere u okviru ovog cilja uključuju izradu nacionalne procjene rizika za kulturnu baštinu, uspostavljanje sistema kontinuiranog monitoringa stanja kulturnih dobara i preventivnog

održavanja, razvoj kriznih protokola za zaštitu kulturne baštine u vanrednim situacijama, kao i primjenu tradicionalnih i održivih konzervatorskih praksi koje doprinose dugoročnoj stabilnosti kulturnih lokaliteta.

### Zaštita i revitalizacija nematerijalne kulturne baštine

Nematerijalna kulturna baština predstavlja važan segment identiteta zajednica i kontinuiranog prenosa znanja, običaja i kulturnih praksi. Ovaj strateški cilj usmjeren je na očuvanje i revitalizaciju tradicionalnih znanja i kulturnih izraza kroz aktivno uključivanje nosilaca baštine i lokalnih zajednica.

Mjere obuhvataju pružanje systemske podrške nosiocima nematerijalne kulturne baštine, integraciju sadržaja vezanih za tradiciju i nasljeđe u obrazovni sistem, dokumentovanje i promociju lokalnih običaja, zanata i kulturnih praksi, kao i podsticanje međugeneracijskog prenosa znanja kroz edukativne programe i lokalne inicijative.

#### **Digitalizacija i dostupnost kulturne baštine**

Digitalna transformacija predstavlja jedan od ključnih pravaca savremenog upravljanja kulturnom baštinom. Cilj je unaprijediti digitalnu dokumentaciju i omogućiti širu dostupnost kulturnih sadržaja istraživačima, obrazovnim institucijama i javnosti.

U tom kontekstu, planirane mjere uključuju sistematsku digitalizaciju arhivske, muzejske i bibliotečke građe, izradu trodimenzionalne i multimedijalne dokumentacije kulturnih lokaliteta i predmeta, uspostavljanje nacionalnog portala kulturne baštine koji će objediniti relevantne informacije i digitalne sadržaje, kao i definisanje jasnih politika upravljanja digitalnim kulturnim sadržajem.

### Finansijska održivost i partnerstva

Dugoročna zaštita kulturne baštine zahtijeva stabilne i diversifikovane izvore finansiranja, kao i razvoj partnerstava između javnog sektora, privatnih aktera i civilnog društva. Ovaj cilj usmjeren je na jačanje finansijske održivosti sistema zaštite kulturne baštine. Planirane mjere uključuju osnivanje nacionalnog fonda za kulturnu baštinu, jačanje institucionalnih kapaciteta za korišćenje sredstava iz fondova Evropske unije i drugih međunarodnih programa, razvoj javno-privatnih partnerstava uz strogo poštovanje standarda

zaštite, kao i uvođenje transparentnih mehanizama finansiranja i upravljanja sredstvima namijenjenim očuvanju kulturne baštine.

### **Pravni i institucionalni okvir**

Sprovođenje Strategije zasniva se na postojećem sistemu zaštite kulturnih dobara i nadležnostima institucija definisanim *Zakonom o zaštiti kulturnih dobara* i drugim relevantnim zakonima koji uređuju oblast kulture, prostornog planiranja, obrazovanja i zaštite životne sredine. Strategija je usklađena sa pravcima kulturne politike definisanim *Nacionalnim programom razvoja kulture za period 2023–2027*, te predstavlja nastavak i nadogradnju tog dokumenta u pravcu razvoja do 2028. godine.

Strategija takođe uvažava proces evropskih integracija Crne Gore i potrebu usklađivanja sa praksama i standardima Evropske unije u oblasti zaštite i upravljanja kulturnom baštinom. Strategija uzima u obzir međunarodne obaveze Crne Gore u oblasti zaštite kulturne baštine, posebno u pogledu upravljanja lokalitetima upisanim na Listu svjetske baštine UNESCO-a, uključujući Prirodno i kulturno-istorijsko područje Kotora, Nacionalni park Durmitor, Stečke, Mletačke tvrđave iz XVI i XVII vijeka. Istovremeno, Strategija prepoznaje značaj lokaliteta koji se nalaze na tzv. Tentativnoj listi UNESCO-a, kao što su istorijsko jezgro Cetinja, Stari grad Bar, Duklja, Biogradska gora - nacionalni park, Stari grad Ulcinj.

U izradi i sprovođenju Strategije uzimaju se u obzir savremeni evropski trendovi u oblasti upravljanja kulturnom baštinom, posebno oni koji se odnose na povećanje otpornosti baštine na klimatske promjene, razvoj inovativnih sistema monitoringa i primjenu naprednih metoda procjene rizika.

Za sprovođenje Strategije odgovorni su Ministarstvo kulture kao koordinator, nadležne ustanove zaštite kulturnih dobara, jedinice lokalne samouprave, obrazovne i istraživačke institucije, kao i organizacije civilnog društva koje djeluju u oblasti kulture i zaštite nasljeđa. Radi efikasnog praćenja realizacije Strategije predviđeno je uspostavljanje Savjeta za kulturnu baštinu, operativne jedinice za praćenje i izvještavanje, kao i sistema redovnog godišnjeg izvještavanja i javno dostupnih indikatora napretka.

Sprovođenje Strategije pratiće se kroz jasno definisane indikatore uspješnosti, periodične evaluacije i revizije planiranih mjera. Ovakav pristup omogućava pravovremeno prilagođavanje aktivnosti novim okolnostima, izazovima i potrebama sistema zaštite kulturne

baštine. Ova Strategija donosi se za period od 2026. do 2028. godine. Za njeno sprovođenje donosi se Akcioni plan za trogodišnji period, koji će sadržati konkretne aktivnosti, nosioce realizacije, rokove i izvore finansiranja, čime će se obezbijediti operativna primjena definisanih strateških ciljeva.

## **Sektorske politike i mjere**

Sektorske politike i mjere predstavljaju operativni okvir za ostvarivanje strateških ciljeva zaštite i upravljanja kulturnom baštinom u Crnoj Gori. One su usmjerene na jačanje institucionalnog sistema zaštite, održivo upravljanje razvojnim pritiscima, povećanje otpornosti kulturnih dobara na klimatske i druge rizike, unapređenje digitalizacije i dostupnosti baštine, kao i na jačanje uloge zajednica i finansijske održivosti sistema.

Sektorske politike zasnivaju se na principu da očuvanje autentičnosti i integriteta kulturne baštine predstavlja prioritet u svim procesima razvoja, te da kulturna dobra moraju biti integrisana u šire društvene, obrazovne i ekonomske procese uz poštovanje stručnih standarda i međunarodnih obaveza.

### **Zaštita i očuvanje integriteta kulturne baštine – „Prvo sačuvaj“**

Osnovni princip zaštite kulturne baštine jeste očuvanje njenog autentičnog karaktera i integriteta. Cilj ove sektorske politike je da do 2028. godine sistem zaštite kulturnih dobara u Crnoj Gori bude predvidiv, efikasan, zasnovan na pouzdanim evidencijama i usklađen sa savremenim standardima konzervatorske prakse.

U tom kontekstu, prioritet predstavlja modernizacija registra kulturne baštine kroz uspostavljanje jedinstvene digitalne evidencije koja će objediniti podatke o kulturnim dobrima, uključujući njihovu prostornu lokaciju (GIS), dokumentaciju, status zaštite, vlasničke odnose i evidenciju intervencija. Digitalni registar treba da obezbijedi veću transparentnost sistema zaštite i dostupnost relevantnih informacija javnosti i stručnjacima.

Dodatno, planirana je standardizacija konzervatorskih uslova i procedura izdavanja saglasnosti kroz uvođenje jedinstvenih šablona, jasno definisanih rokova i transparentnog sistema praćenja predmeta. Poseban segment ove politike odnosi se na uspostavljanje programa hitnih intervencija za ugrožena kulturna dobra, koji će omogućiti brzu reakciju nadležnih

institucija u roku od 24 do 72 sata u slučajevima elementarnih nepogoda, požara, klizišta, vandalizma ili drugih vanrednih situacija.

Važan element predstavlja i razvoj kadrovskih kapaciteta kroz planirano zapošljavanje stručnjaka iz oblasti konzervacije, istorije umjetnosti, arheologije, etnologije i drugih relevantnih disciplina, kao i kontinuirane programe obuke, profesionalnog usavršavanja i licenciranja stručnog kadra.

### **Upravljanje razvojnim pritiscima i turizmom – „Baština nije dekor“**

Kulturna baština predstavlja značajan razvojni resurs, ali njena upotreba mora biti usklađena sa principima održivosti i dugoročne zaštite. Ova sektorska politika ima za cilj da do 2028. godine obezbijedi da najznačajnija kulturna dobra i UNESCO lokaliteti ne budu izloženi nekontrolisanim pritiscima turizma, saobraćaja i urbanog razvoja.

Jedna od ključnih mjera jeste izrada i sprovođenje planova upravljanja za najosjetljivija područja kulturne baštine, uz jasno definisane zaštitne zone (buffer zone). Poseban prioritet imaju Prirodno i kulturno-istorijsko područje Kotora i obalna zona, kao i nacionalni parkovi i istorijske/stare urbane cjeline.

U cilju kontrole turističkih pritisaka planira se uvođenje modela procjene nosivog kapaciteta lokaliteta (carrying capacity), kojim će se definisati maksimalni broj posjetilaca u određenim vremenskim intervalima, upravljanje turističkim tokovima i regulisanje posjeta u najosjetljivijim zonama. Ovakvi modeli posebno su važni u kontekstu upravljanja kruzing turizmom i jednodnevnim posjetama.

Kulturna baština biće integrisana i u procese prostornog planiranja kroz obavezno sprovođenje procjene uticaja na kulturnu baštinu (Heritage Impact Assessment – HIA) i druge stručno profilisane studije za značajne infrastrukturne i razvojne projekte. Ove procjene omogućiće pravovremeno identifikovanje potencijalnih negativnih uticaja i definisanje jasnih granica zaštite.

Pored toga, predviđa se uvođenje ekonomskih instrumenata koji će doprinijeti finansiranju zaštite kulturne baštine, poput diferenciranih turističkih такси ili namjenskog izdvajanja dijela prihoda od turizma u fond za očuvanje kulturnih dobara.

## **Klimatska otpornost i upravljanje rizicima – „Očuvanje u eri klimatskih promjena“**

Sve izraženiji uticaj klimatskih promjena i ekstremnih vremenskih događaja predstavlja ozbiljan izazov za očuvanje kulturne baštine. Cilj ove politike je da do 2028. godine kulturna baština u Crnoj Gori bude obuhvaćena sistematskom procjenom rizika i adekvatnim planovima adaptacije.

Jedna od ključnih aktivnosti biće izrada nacionalne mape klimatskih rizika za kulturnu baštinu, koja će obuhvatiti potencijalne prijetnje kao što su poplave, erozija obale, šumski požari, klizišta i dugotrajne suše. Na osnovu ovih analiza biće definisana lista prioriteta za zaštitu najugroženijih lokaliteta.

U cilju pravovremenog reagovanja, planira se uvođenje sistema monitoringa putem savremenih senzorskih tehnologija koje omogućavaju praćenje vlage, mikroklima, pomjeranja konstrukcija i drugih parametara važnih za stabilnost objekata. Ovi sistemi biće povezani sa protokolima preventivnog održavanja.

Dodatno, razvijaće se posebni krizni protokoli za zaštitu kulturne baštine u saradnji sa sistemom civilne zaštite, lokalnim samoupravama i nadležnim institucijama. Strategija takođe predviđa pilot projekte koji će promovisati primjenu tradicionalnih materijala i tehnika gradnje u kombinaciji sa savremenim metodama kontrole kvaliteta, kao dio tzv. „heritage-based solutions“.

## **Nematerijalna kulturna baština i uloga zajednica – „Ljudi su nosioci baštine“**

Kulturna baština nije ograničena samo na materijalnu baštinu ( pokretni i nepokretnu), već obuhvata i bogato nasljeđe tradicija, običaja, znanja i vještina koje baštine/prenose pojedinci i zajednice. Cilj ove politike je da do 2028. godine nematerijalna kulturna baština bude sistematski dokumentovana, zaštićena i podržana kroz aktivno učešće zajednica. U tom kontekstu poželjno bi bilo na državnom nivou formiranje Centra za očuvanje nematerijalne kulturne baštine.

Poseban program biće usmjeren na podršku nosiocima nematerijalne baštine kroz mikrograntove, stipendije i druge oblike finansijske i stručne podrške majstorima tradicionalnih zanata, umjetnicima, čuvarima usmene tradicije i drugim nosiocima kulturnih praksi.

U oblasti obrazovanja planira se jačanje veze između obrazovnog sistema i kulturne baštine kroz razvoj kurikularnih programa, organizovanje terenskih nastava, radionica i saradnju između škola, muzeja, arhiva i drugih kulturnih institucija.

Posebna pažnja biće posvećena zaštiti kulturnog nasljeđa manjinskih i ruralnih zajednica kroz participativno mapiranje i dokumentovanje lokalnih tradicija, čime se doprinosi očuvanju raznolikosti kulturnog/ih identiteta Crne Gore.

### **Digitalizacija i otvoren pristup kulturnoj baštini – „Ako nije dokumentovano, kao da ne postoji“**

Digitalna transformacija predstavlja jedan od ključnih instrumenata savremenog upravljanja kulturnom baštinom. Cilj ove politike je da do 2028. godine najvažniji fondovi kulturne baštine budu digitalno zaštićeni, dokumentovani i dostupni javnosti uz poštovanje autorskih i etičkih standarda.

Prioritetne aktivnosti uključuju digitalizaciju arhivske, muzejske i bibliotečke građe kroz uspostavljanje digitalnog trezora kulturne baštine. Poseban fokus biće stavljen na digitalnu zaštitu najugroženijih i najvrjednijih materijala.

Pored toga, planirana je primjena savremenih tehnologija dokumentovanja, uključujući 3D skeniranje i fotogrametriju za najznačajnije kulturne lokalitete. Ovi digitalni zapisi doprinose ne samo dokumentovanju, već i potencijalnoj obnovi i istraživanju kulturnih dobara.

Jedinstveni nacionalni portal „Kulturna baština CG“ biće razvijen kao centralno mjesto za pristup informacijama, edukativnim sadržajima i digitalnim resursima. Portal će imati i poseban turističko-informativni sloj, odvojen od stručne baze podataka.

Istovremeno, biće definisane jasne politike upravljanja digitalnim sadržajem, koje će regulisati uslove korišćenja, zaštitu autorskih prava i sprječavanje neovlašćene komercijalne upotrebe digitalnih zapisa.

### **Finansijska održivost i partnerstva – „Strategija bez budžeta je samo esej“**

Efikasna zaštita kulturne baštine zahtijeva stabilne i dugoročne finansijske mehanizme. Cilj ove politike je da do 2028. godine finansiranje sistema zaštite bude diversifikovano, predvidivo i zasnovano na kombinaciji javnih (državnih/lokalnih) i međunarodnih izvora.

U tom smislu planira se osnivanje *Nacionalnog fonda za kulturnu baštinu* koji će objediniti sredstva iz državnog i lokalnih budžeta, dijela turističkih prihoda, međunarodnih fondova i donacija. Fond će omogućiti dugoročno planiranje investicija u zaštitu kulturnih dobara. Poseban fokus biće stavljen na jačanje kapaciteta institucija za korišćenje sredstava iz evropskih fondova, uključujući IPA programe i programe Evropske unije poput *Creative Europe*.

Strategija takođe predviđa razvoj javno-privatnih partnerstava, posebno u oblasti adaptivne prenamjene historijskih objekata, uz striktno poštovanje standarda zaštite i očuvanja autentičnosti kulturnih dobara. Dodatno, biće razvijen etički okvir za sponzorstva i donacije u oblasti kulturne baštine, kako bi se obezbijedila transparentnost i spriječilo narušavanje integriteta kulturnih lokaliteta.

### **Akcioni plan i upravljanje strategijom**

Akcioni plan predstavlja praktičnu implementaciju strateških ciljeva i sektorskih politika definisanih u Strategiji zaštite i upravljanja kulturnom baštinom Crne Gore. Plan je strukturisan po fazama, sa jasno definisanim prioritetima, aktivnostima i indikatorima uspješnosti, kako bi se obezbijedila efikasna realizacija mjera do 2028. godine i dalje, uz kontinuitet do 2033. godine.

## **Faze implementacije**

### Faza I: 2026–2028 – „Sistemi i osnove“

Ova početna faza usmjerena je na uspostavljanje osnovnih sistema upravljanja i zaštite kulturne baštine, koji će obezbijediti pouzdanost, transparentnost i operativnu spremnost institucija. Ključne aktivnosti uključuju:

- Pokretanje digitalnog registra kulturne baštine sa GIS komponentom, objedinjavanje evidencija i statusa zaštite.
- Usvajanje standarda za procjenu rizika i procedure hitnih intervencija za ugrožena kulturna dobra.
- Izrada i primjena prioriternih planova upravljanja za najosjetljivije zone, uključujući Područje Kotora, obalnu zonu i ključne historijske urbane cjeline.

- Organizacija prvog ciklusa obuka, licenciranja i kontinuiranog stručnog usavršavanja kadrova u oblasti konzervacije, inspeksijskog monitoringa i zaštite kulturne baštine.

#### Faza II: 2029-2032 - „Skaliranje i vidljivi rezultati“

U ovoj fazi fokus je na širenju i konsolidaciji sistema, sa ciljem ostvarivanja vidljivih rezultata u zaštiti, digitalizaciji i uključivanju zajednica:

- Završetak nacionalne mape klimatskih rizika i implementacija sistema monitoringa na prioritetnim lokalitetima.
- Operativnost digitalnog trezora kulturne baštine, uključujući digitalizaciju najugroženijih fondova.
- Implementacija modela održivog turizma na najmanje tri ključne turističke destinacije, uključujući upravljanje posjetama, kapacitetima i turističkim tokovima.
- Stabilizacija programa „Nosilac kulturne baštine“ kao redovnog godišnjeg programa podrške nosiocima nematerijalne kulturne baštine, zanata i lokalnih tradicija.

#### Faza III: 2033–2038 – „Kvalitet, evaluacija i međunarodni domet“

Cilj treće faze jeste unapređenje kvaliteta sistema, evaluacija učinaka i jačanje međunarodne prepoznatljivosti kulturne baštine Crne Gore:

- Revizija sistema, uključujući prosječno vrijeme izdavanja saglasnosti, kvalitet intervencija i stanje kulturnih dobara.
- Jačanje kandidatura (gdje je realno) i regionalnih nominacija.
- Promovisanje kulturne baštine kao dijela brenda zemlje, uz striktno poštovanje autentičnosti i stručnih standarda (autentičnost > marketing).

### **Upravljanje strategijom i implementacija**

Za efikasno sprovođenje sektorskih politika uspostavlja se model upravljanja koji uključuje *Nacionalni savjet za kulturnu baštinu* kao tijelo zaduženo za strateški nadzor i usmjeravanje politike zaštite kulturnih dobara. Savjet će okupljati relevantne predstavnike

državnih institucija, lokalnih samouprava, stručne javnosti, civilnog sektora i lokalnih zajednica.

Operativnu podršku implementaciji strategije obezbjeđivaće posebna *Operativna jedinica kulturne baštine* čiji zadatak će biti priprema projekata, koordinacija finansiranja, praćenje indikatora uspješnosti i izrada periodičnih izvještaja.

Na lokalnom nivou predviđa se uspostavljanje stručnih timova za kulturnu baštinu u opštinama, koji će doprinijeti boljoj koordinaciji između nacionalnih institucija i lokalnih zajednica. Ovdje je iznimno značajno uvođenje kontinuiranog monitoringa koji podrazumijeva adekvatan inspekcijski nadzor u svakoj opštini - najmanje jedan inspektor za kulturna dobra i jedan za kulturnu baštinu.

Transparentnost sprovođenja strategije obezbijediće se kroz javno dostupne indikatore napretka, kvartalno ažurirane digitalne platforme za praćenje realizacije aktivnosti, kao i kroz redovan godišnji izvještaj o stanju kulturne baštine u Crnoj Gori.

## **Praćenje rezultata i upravljanje rizicima**

Napredak u sprovođenju strategije pratiće se kroz jasno definisane indikatore uspješnosti, među kojima su procenat kulturnih dobara sa kompletnom digitalnom dokumentacijom u registru, prosječno vrijeme izdavanja konzervatorskih saglasnosti, broj sprovedenih hitnih intervencija, broj lokaliteta sa planovima upravljanja, kao i iznos sredstava obezbijedenih iz međunarodnih fondova (EU/IPA/*Creative Europe*/donacije). Poseban značaj imaju i indikatori koji prate uključivanje zajednica i obrazovnog sistema u očuvanje baštine, kao i nivo zadovoljstva lokalnog stanovništva u područjima sa intenzivnim turističkim aktivnostima.

Strategija prepoznaje i potencijalne rizike, uključujući politizaciju/prekide institucionalnog kontinuiteta, što će se uspješno mitigirati kroz napore Savjeta kojem će na raspolaganju biti višegodišnji fondovi uz zakucani KPI. Rizik predstavlja i prekomjerni turistički pritisak, gdje Strategija kao rješenja nudi jačanje nosećeg kapaciteta, slotova, taxi i disperziju tokova. Klimatski događaji kao factor rizika mogu se držati pod kontrolom uz adekvatne planove, monitoring, protokole, budžet za prevenciju, dok se nedostatak profilisanog stručnog i inspekcijskog kadra, kao i izazovi u procesu digitalizacije mogu uspješno mitigirati kroz

korišćenje stipendija, obuke, licenciranje, saradnju sa regionom, kao i jasne politike metapodataka i pristupa. Ovi rizici će se ublažavati kroz jačanje institucionalnih mehanizama, dugoročno finansiranje, razvoj stručnih kapaciteta i primjenu savremenih standarda upravljanja kulturnom baštinom.

## **Zaključak**

Strategija za evropsku i građansku Crnu Goru 2026 – 2028, za oblast kulturne baštine postavlja jasan i sveobuhvatan okvir za očuvanje, valorizaciju i održivo korišćenje kulturnih dobara/kulturne baštine. Kroz definisane vizije, strateške ciljeve, sektorske politike i akcioni plan, stvoreni su mehanizmi za predvidivo, efikasno i profesionalno upravljanje baštinom, uz aktivno uključivanje lokalnih zajednica, obrazovnog sektora i međunarodnih partnera.

Implementacija strategije za kulturnu baštinu, fokusirana na sistemski pristup zaštiti, planove upravljanja, jačanje kadrovskih i finansijskih kapaciteta, te transparentno praćenje rezultata, uz institucionalnu podršku sa relevantnih adresa, u namjeri da kulturna baština postane i ostane „živi“ resurs – zaštićena/očuvana, dostupna, prepoznata, valorizovana kao integralni dio identiteta, obrazovanja i održivog razvoja Crne Gore. Ova strategija predstavlja dugoročnu obavezu države, lokalnih zajednica i društva u cjelini, sa jasnim mehanizmima za praćenje, evaluaciju i prilagođavanje mjera, osiguravajući kontinuitet očuvanja i unaprijeđenja stanja kulturne baštine za buduće generacije.

STEGA ostaje posvećena principima zaštite i očuvanja kulturne baštine, zaštiti kulturnog identiteta i očuvanju temelja Crne Gore kao građanske, multikulturalne države.

## IX SPORT

---

### Uvod

Sport u Crnoj Gori suočen je sa hroničnim problemima koji ozbiljno ugrožavaju njegov razvoj i međunarodnu konkurentnost. Nedovoljno finansiranje iz budžeta, nepostojanje sveobuhvatne strategije razvoja, dotrajala infrastruktura, zastarjeli zakonski okvir i nerazvijena sportska kultura -- sve su to prepreke koje zahtijevaju sistemski pristup i konkretne mjere. Za finansiranje sportskih saveza, Crnogorskog olimpijskog komiteta i Paraolimpijskog komiteta Crne Gore iz državnog budžeta izdvaja se oko 0,20 odsto -- što je najmanje od svih zemalja iz okruženja i apsolutno nedovoljno za realizaciju svih programa nacionalnih selekcija, kao i pojedinačnog sporta. Finansiranje sporta se konstantno predstavlja kao izdvajanje Vlade i ponavlja matrica da je „ova ili ona Vlada do sada izdvojila najviše od svih“, a ne kao nešto što bi trebalo da bude sistemska obaveza države.

Ovaj dokument daje pregled ključnih problema i predlaže smjernice za reformu sportskog sektora u skladu sa strateškim ciljevima STEGA-e za period 2026--2028. Fokus je na praktičnim rješenjima i reformskim mjerama koje će sport pozicionirati kao važan segment nacionalnog identiteta, međunarodne promocije i društvenog razvoja.

### Vizija i strateški ciljevi

**Vizija:** Crna Gora 2028. godine je država u kojoj je sport prepoznat kao strateški nacionalni interes i sastavni dio društvenog razvoja. Sistemski finansiran, zakonski uređen i stručno vođen sportski sistem omogućava svakom građaninu pristup fizičkoj aktivnosti, a nacionalnim selekcijama dostojanstven nastup na međunarodnoj sceni. Sport je instrument zdravlja, socijalne kohezije, međunarodne promocije i nacionalnog identiteta -- u skladu sa evropskim standardima i vrijednostima.

### Strateški ciljevi do 2028. godine

1. **Sistemska i održivo finansiranje sporta:** Obezbijediti stabilno, zakonski definisano finansiranje sporta iz državnog budžeta (minimalno 0,50--0,70% ukupnog budžeta), čime se eliminiše diskreciono odlučivanje i politička uslovljenost. Diversifikovati izvore finansiranja uključivanjem prihoda od sportskog klađenja, EU fondova i privatnog

sektora. Cilj je da do 2028. godine ukupna ulaganja u sport dostignu nivo uporediv sa prosjekom zemalja regiona.

2. **Strateški fokus i međunarodna konkurentnost:** Donijeti i operativno primjenjivati Nacionalnu strategiju razvoja sporta baziranu na realnim parametrima, sa jasno definisanim prioriternim sportovima (vaterpolo, ženski rukomet i 3--5 drugih sportova sa najvećim potencijalom). Povećati broj crnogorskih sportista na evropskim i svjetskim prvenstvima i olimpijskim igrama, uz mjerljivu evaluaciju učinka svakog saveza.
3. **Modernizacija sportske infrastrukture:** Završiti nacionalni stadion kao apsolutni prioritet i izraditi Master plan sportske infrastrukture sa jasnim rokovima i budžetima. Pokrenuti program rekonstrukcije dvorana i bazena u koordinaciji sa opštinama. Cilj je da do 2028. svaka opština ima najmanje jedan sportski objekat koji zadovoljava međunarodne standarde.
4. **Razvoj ljudskog kapitala i briga o sportistima:** Uspostaviti zakonski okvir za dualnu karijeru sportista, sistemsko stipendiranje i radno-pravni status profesionalnih sportista i trenera. Uskladiti kvalifikacioni okvir za stručne kadrove sa Evropskim kvalifikacionim okvirom (EQF). Cilj je smanjenje odliva sportista i trenera iz sistema i povećanje broja licenciranih stručnjaka za 30%.
5. **Unapređenje zakonskog okvira, upravljanja i EU integracije:** Donijeti novi Zakon o sportu usklađen sa EU regulativom i savremenim potrebama sektora. Uspostaviti Nacionalni informacioni sistem u sportu koji će obezbijediti transparentan uvid u stanje sektora. Ojačati administrativne kapacitete sportskih organizacija za korišćenje EU fondova (Erasmus+ Sport, strukturni fondovi) i ostvariti najmanje 10 uspješnih projektnih aplikacija do 2028.

### **Sektorske politike i mjere**

Kako bi se ostvarili strateški ciljevi u oblasti sporta, definisane su sektorske politike sa ključnim mjerama za svaki prioritetni segment. Mjere su konkretne, realistične i zasnovane na stručnim analizama, usklađene sa potrebama razvoja crnogorskog sporta i kompatibilne sa evropskim praksama.

## Finansiranje sporta

Finansiranje sporta je temelj na kojem počiva razvoj čitavog sektora, ali trenutni model u Crnoj Gori je neadekvatan, nestabilan i politički uslovljen. Prioritet je uspostaviti sistemski, zakonski definisan model finansiranja koji će obezbijediti predvidivost i transparentnost.

**Zakonski fiksiran procenat budžeta:** Zakonski utvrditi minimalni fiksni procenat državnog budžeta za sport (predlog: 0,50--0,70% ukupnog budžeta), kako bi se obezbijedila stabilnost finansiranja nezavisno od političkih promjena. Trenutnih 0,20% je najmanje u regionu i apsolutno nedovoljno za realizaciju programa nacionalnih selekcija. Finansiranje sporta mora prestati da bude diskrecioni izdatak Vlade i predmet političke manipulacije -- mora postati sistemski obaveza države.

**Transparentan mehanizam raspodjele:** Uspostaviti transparentan mehanizam raspodjele sredstava baziran na kategorizaciji sportova COK-a, sa jasnim kriterijumima za rezultate, masovnost i razvojni potencijal. Obavezati saveze koji primaju povećana budžetska sredstva na godišnje finansijsko izvještavanje i nezavisnu reviziju, sa sankcijama za netransparentnu upotrebu sredstava. Pravilnikom definisati kriterijume vrednovanja programa javnih potreba u sportu na državnom i opštinskom nivou.

**Diversifikacija izvora finansiranja:** Uvesti model višestrukih izvora finansiranja: državni budžet + sponzorstva + prihodi od igara i klađenja + EU fondovi (Erasmus+ Sport, strukturni fondovi). Kreirati poreske olakšice za kompanije koje sponzorišu sport, posebno prioritetne sportove i mlađe kategorije. Razmotriti mogućnost izdvajanja dijela prihoda od sportskog klađenja za finansiranje omladinskih programa, održavanje sportske infrastrukture i stručni rad u klubovima.

## Strategija razvoja sporta

Od suštinske je važnosti da se konačno donese sveobuhvatna strategija razvoja sporta koja će, na osnovu realnih parametara, označiti nacionalne selekcije i sportiste koji imaju najveće šanse da ostvare rezultate na međunarodnim takmičenjima. Crna Gora je mala zemlja i ne može imati „šampionski potencijal" u velikom broju sportova -- fokus, a ne rasipanje, mora biti vodeći princip.

**Nacionalna strategija razvoja sporta 2026--2030:** Donijeti sveobuhvatnu strategiju baziranu na realnim parametrima, koja će jasno označiti prioritetne sportove i selekcije. COK

ima urađenu kategorizaciju sportova za period 2025--2027, ali ona u praksi funkcioniše kao „mrtvo slovo" na papiru. Potrebno je da kategorizacija postane operativni dokument sa konkretnim finansijskim i organizacionim posljedicama.

**Prioritetni „državni sportovi":** Odrediti vaterpolo i ženski rukomet kao prioritetne sportove po modelu Farskih Ostrva, gdje je muški rukomet prepoznat kao najveća šansa za međunarodnu promociju i praktično postao nacionalni projekat. Povećana državna podrška mora biti praćena povećanom odgovornošću, kontrolom i evaluacijom učinka saveza.

**Sistemska rad sa mlađim kategorijama:** Obavezati saveze prioritetnih sportova da uspostave sistem rada posebno u mlađim kategorijama: bolja povezanost sa klubovima, organizacija seminara, slanje trenera na usavršavanje u inostranstvo, te finansijska i stručna pomoć klubovima. Krug prioritetnih sportova ne širiti bez obzira na pritiske -- održavati fokus na 3--5 sportova sa najvećim potencijalom, uz obaveznu dvogodišnju evaluaciju učinka.

### **Sportska infrastruktura**

Gotovo je nevjerovatno da Crna Gora 2026. godine nema završen nacionalni stadion, da se stadion na Cetinju gradi osam godina, da nema dvoranu koja zadovoljava standarde, da ima samo jedan zatvoreni bazen koji ispunjava gotovo sve uslove za međunarodne utakmice većeg nivoa, i da su školske dvorane uglavnom već dotrajale.

**Master plan sportske infrastrukture:** Izraditi Master plan sa jasnim rokovima, budžetima i odgovornim institucijama za svaki projekat. Završiti nacionalni stadion kao prioritet broj jedan. Uspostaviti registar sportskih objekata koji će dati tačan pregled stanja, potreba i prioriteta na državnom i opštinskom nivou.

**Rekonstrukcija dvorana i bazena:** Pokrenuti program rekonstrukcije i izgradnje dvorana u koordinaciji sa opštinama, koristeći model javno-privatnog partnerstva. Najveća dvorana u zemlji izgrađena je prije skoro 50 godina. Uvrstiti rekonstrukciju školskih dvorana u prioritete kapitalnog budžeta. Prilikom planiranja novih objekata voditi računa o pristupačnosti za osobe s invaliditetom.

**Međunarodni standardi i bezbjednost:** Obezbijediti da svi novi sportski objekti zadovoljavaju međunarodne standarde i standarde bezbjednosti, sa obaveznom sertifikacijom prije otvaranja. Definisati pravilnik o normativima za planiranje, izgradnju i održavanje sportskih objekata, uključujući minimalne standarde opremljenosti i energetska efikasnost.

## Zakon o sportu

Zakon o sportu datira od 2018. sa izmjenama i dopunama iz 2021. godine, a prilično je neusaglašen sa stvarnošću. Čudi da i pored zahtjeva i višegodišnje priče na tu temu, novi nacrt Zakona još nije zvanično predstavljen.

**Izrada novog Zakona:** Hitno pristupiti izradi novog Zakona o sportu, uz široku javnu raspravu sa sportskim radnicima, savezima, klubovima i sportistima. Zakonom precizno definisati: fiksni procenat budžeta za sport, kategorizaciju sportova i kriterijume finansiranja, obaveze saveza, status sportista, prava trenera i stručnog kadra. Standardizovati javne potrebe u sportu na državnom i opštinskom nivou.

**Usklađivanje sa EU regulativom:** Uskladiti Zakon sa evropskim praksama i EU regulativom u oblasti sporta, posebno u kontekstu pregovaračkog procesa. Zakonom utvrditi obavezu donošenja Nacionalne strategije razvoja sporta i njenu periodičnu reviziju (svake 4 godine). Uskladiti kvalifikacioni okvir za stručne kadrove sa Evropskim kvalifikacionim okvirom (EQF).

**Mehanizmi kontrole i evaluacije:** Predvidjeti nezavisno tijelo za nadzor trošenja sportskih sredstava i ostvarivanja strateških ciljeva. Svako odstupanje od planiranih ciljeva mora voditi sankcijama ili preispitivanju statusa saveza koji prima državna sredstva. Osnovati nacionalno koordinaciono tijelo za praćenje provedbe sportske strategije.

## Sportska kultura

U minulih 20 godina malo se radilo na edukaciji sportske i ne samo sportske javnosti o značaju sporta, o osjećaju pripadnosti nacionalnim selekcijama, kao i o tome šta su realni dometi Crne Gore na međunarodnoj sceni. Utisak je da ljubitelji sporta u Crnoj Gori istinski podržavaju samo ako se pobjeđuje.

**Edukacija javnosti i nacionalna kampanja:** Pokrenuti nacionalnu kampanju za podizanje svijesti o značaju sporta, identifikaciji sa nacionalnim selekcijama i realnim dometima zemlje. Nastup u dresu Crne Gore je ponos -- svaki gol, koš ili poen na međunarodnoj sceni važan je za promociju države.

**Sportska edukacija u školskom sistemu:** Uvesti programe sportske edukacije u školski sistem: predavanja o sportskoj etici, fer-pleju, značaju fizičke aktivnosti i ulozi sporta u promociji države. Posebnu pažnju posvetiti zaštiti djece u sportskim aktivnostima od svih oblika nasilja.

**Promocija i motivacija sportista:** Uspostaviti godišnje državne nagrade za sportiste i sportske radnike. Stvarati sinergiju između sportista i ljubitelja sporta kroz organizovane navijačke akcije, otvorene treninge nacionalnih selekcija i medijske kampanje. Koristiti ulogu sportista kao ambasadora države u međunarodnim odnosima.

### **Briga o sportistima**

U fokusu budućeg razvoja sporta u Crnoj Gori potrebno je obezbijediti sve predušlove da sportista može biti zadovoljan svojim položajem u društvu, da se može obrazovati, raditi, biti i ostati zdrav. Briga o sportistima proteže se na nekoliko ključnih oblasti: dualna karijera, zdravstvena zaštita, radno-pravni status i sistemsko stipendiranje.

**Dualna karijera sportista:** Uspostaviti zakonski i institucionalni okvir za dualnu karijeru sportista -- omogućiti kombinovanje profesionalnog bavljenja sportom sa obrazovanjem i pripremom za život nakon sportske karijere. Obezbiđediti posebne uslove za školovanje vrhunskih sportista na visokoškolskim ustanovama (fleksibilno polaganje ispita, prilagodba rasporeda) i materijalne uslove za školovanje sadašnjih i bivših vrhunskih sportista. Jedan od najvećih problema za sportiste nakon završetka karijere jeste prilagodba na drukčiji način života -- dualna karijera je preventivna mjera za tu situaciju.

**Zdravstvena zaštita sportista:** U saradnji sa Ministarstvom zdravlja donijeti pravilnik o obaveznim ljekarskim pregledima sportista, koji će jasno definisati obim, učestalost i standarde pregleda za profesionalne i amaterske sportiste. Obezbiđediti pristup sportskoj medicini i rehabilitaciji za sve kategorisane sportiste. Posebnu pažnju posvetiti mladim sportistima koji imaju specifične zdravstvene potrebe različite od opšte populacije.

**Stipendiranje i radno-pravni status:** Zakonski urediti sistem stipendiranja za sportiste I i II kategorije sa jasno definisanom visinom naknade. Uvesti radno-pravni status profesionalnih sportista i uskladiti propise iz oblasti sporta sa propisima iz oblasti radnog i penzijskog zakonodavstva. Razmotriti mogućnost uvođenja dobrovoljnog penzijskog fonda za sportiste i trenere, prilagodivši starosnu granicu za odlazak u penziju specifičnostima sportskih karijera.

## **Stručni kadrovi u sportu**

Budući razvoj sporta nije moguć bez kontinuirano obrazovanih trenera i stručnjaka koji moraju biti u stanju pratiti razvoj koji im diktiraju međunarodne krovne organizacije, multidisciplinarni karakter sporta, kao i njegovi ekonomski efekti. Analiza stanja pokazuje da značajan dio stručnog kadra u Crnoj Gori nema odgovarajući nivo formalnog obrazovanja za rad u sportu.

**Zakonodavni okvir za stručne kadrove:** Novim Zakonom o sportu jasno definisati stručne poslove i zvanja u sportu, uslove obrazovanja i licenciranja. Urediti radno-pravni status profesionalnih trenera. Stvoriti zakonodavni okvir koji će unaprijediti strukturu zastupljenosti stručnih kadrova u skladu sa stvarnim potrebama sporta. Prepoznati pravne osobe koje će se brinuti o sistemu licenciranja u sportu -- obavezna obnova licenci kroz cjeloživotno usavršavanje.

**Školovanje i osposobljavanje:** Izraditi nastavne planove i programe za osposobljavanje stručnih kadrova koji će odgovarati stvarnim potrebama sporta. Prije izrade programa provesti analizu stanja stručnog kadra i potreba za kadrom u svakom sportu. Osobama koje su završile program osposobljavanja omogućiti obavljanje stručnih poslova u sportu kroz programe cjeloživotnog učenja. Obezbijediti finansijsku podršku za školarinu za osobe koje žele steći kvalifikacije za rad u sportu.

**Usklađivanje kvalifikacija sa EU standardima:** Uskladiti razinu stručnih kvalifikacija sa Evropskim kvalifikacionim okvirom (EQF) i Evropskim okvirom trenerskih kompetencija (EFCCQ). Standardizovati ishode učenja koji će obezbijediti mjerljivu razinu kompetencija. Donijeti pravilnik o minimalnoj razini osposobljenosti stručnog kadra. Podržati međunarodnu razmjenu trenera i stručnjaka radi transfera znanja i dobre prakse.

## **Zdravstveno usmjerena fizička aktivnost**

Sport ne smije biti samo pitanje vrhunskog rezultata -- važno je osposobiti sistem tako da svaki građanin može biti uključen u neku od sportskih aktivnosti tokom cijelog života. Promicanjem fizičke aktivnosti poboljšava se zdravlje pojedinaca i čitave zajednice, smanjuju troškovi zdravstvenog sistema i doprinosi demografskoj obnovi. Premali broj djece u Crnoj Gori uključen je u redovno bavljenje sportom kroz obrazovni sistem.

**Nacionalni program fizičke aktivnosti:** Pokrenuti nacionalni program za podsticanje zdravstveno usmjerene fizičke aktivnosti, u saradnji sa Ministarstvom zdravlja i Ministarstvom prosvjete. Sufinansirati programe sportsko-rekreativnih aktivnosti na državnom i lokalnom nivou. Organizovati godišnji Evropski sedmicu sporta u Crnoj Gori kao platformu za promociju fizičke aktivnosti za sve starosne grupe. Obezbijediti uslove za besplatno korišćenje javnih sportskih objekata za rekreativne programe.

**Sportske škole i obuka plivanja:** Podržati program univerzalnih sportskih škola u sistemu odgoja i obrazovanja -- od predškolskog do visokog obrazovanja. Pokrenuti nacionalni program obuke plivanja za djecu, s obzirom na to da je plivanje osnovna životna vještina, a Crna Gora primorska zemlja sa značajnim turističkim potencijalom. Uključiti sportske udruge u rad školskih sportskih društava radi proširenja ponude programa za djecu i mlade.

**Sport i turizam:** Bolje povezati sisteme turizma i sporta kako bi se na domaćem i međunarodnom tržištu plasirali proizvodi bazirani na sportskim i rekreativnim aktivnostima. Crna Gora ima izuzetne potencijale za razvoj sportskog turizma (planinarenje, kajakarenje, ronjenje, biciklizam) koje nije dovoljno iskoristila. Organizacija međunarodnih sportskih manifestacija i kampova doprinosi promociji države i lokalnoj ekonomiji.

### **Sport osoba s invaliditetom**

Osobe s invaliditetom svakodnevno nailaze na prepreke koje ih sprječavaju u bavljenju sportom. Sport je jedan od najboljih načina za socijalnu uključenost i integraciju pojedinaca, a paraolimpijski sport ima rastući međunarodni značaj. Potrebno je sistemski podržati ovu oblast i obezbijediti jednakopravne uslove za bavljenje sportom.

**Inkluzivni sportski programi:** Sistemski podsticati Paraolimpijski komitet Crne Gore i sportske saveze za osobe s invaliditetom da šire aktivnosti na više sportova. Razvijati sportsko-rehabilitacijske programe u saradnji sa zdravstvenim institucijama. Obezbijediti sredstva za nabavku sportske opreme (sportska kolica, proteze) za sportiste s invaliditetom, posebno mlade sportiste kojima je potrebna specijalizovana oprema za postizanje rezultata.

**Pristupačnost i edukacija:** Obezbijediti da svi novi i rekonstruisani sportski objekti budu pristupačni za osobe s invaliditetom. Uvesti u programe obrazovanja trenera obavezan modul za rad sa djecom i osobama s invaliditetom -- kako bi svaki trener imao osnovna znanja i

vještine za inkluzivan rad. Definirati koja područja javnih potreba u sportu osoba s invaliditetom program mora obavezno pokrivati.

**Natjecateljski sport osoba s invaliditetom:** Definirati okvire i način organizacije sistema takmičenja u sportovima za osobe s invaliditetom. Podržati obuku klasifikatora jer je strateški interes da Crna Gora ima kompetentne stručnjake u ovoj oblasti. Obezbijediti finansiranje priprema i učešća paraolimpijskih sportista na međunarodnim takmičenjima pod jednakim uslovima kao i ostalih sportista.

### **Upravljanje sportskim sistemom**

Da bi se minimalizirali svi nedostaci koji se odnose na upravljanje sportom u Crnoj Gori, potrebno je stvoriti organizacijske i administrativne preduslove te ukloniti postojeće barijere. Temelji za racionalan i kvalitetan sistem upravljanja sportom su registri, evidencije i informacioni sistemi koji će omogućiti transparentan uvid u stanje sektora.

**Nacionalni informacioni sistem u sportu:** Uspostaviti Nacionalni informacioni sistem u sportu koji će obezbijediti trajno i strukturisano prikupljanje podataka o svim segmentima sporta. Trenutno postoji niz podataka koje različite organizacije vode na svoj način, bez međusobnog usklađivanja. Sistem treba povezati podatke iz registra udruženja, registra sportskih djelatnosti, finansijskih izvještaja i rezultata -- i na jednom mjestu dati cjelovit pregled stanja. Donijeti pravilnik o informacionom sistemu koji će propisati obaveznike unosa podataka i načine praćenja.

**Jačanje kapaciteta i korišćenje EU fondova:** Jačati administrativne kapacitete sportskih organizacija kroz edukacijske programe u oblastima strateškog planiranja, finansijskog upravljanja i marketinga. Kontinuirano organizovati radionice za prijavu na EU fondove (Erasmus+ Sport, strukturni fondovi), obezbijediti podršku u prijavljivanju projekata i sredstva za sufinansiranje. Izraditi stratešku dokumentaciju na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou kako bi se planski djelovalo na unaprjeđenju sporta na svim nivoima.

**Borba protiv dopinga i nasilja:** Unaprijediti borbu protiv dopinga u sportu kao ključni element za očuvanje integriteta i usklađenost sa međunarodnim standardima (WADA kodeks). Izraditi Akcioni plan za prevenciju nasilja u sportu i na sportskim takmičenjima, sa fokusom na edukaciju djece i mladih. Prevencija treba uključivati suzbijanje svih oblika nasilja: verbalnog, fizičkog i diskriminacije. Promovisati volontiranje u sportu donošenjem podsticajnih mjera.

## Naučni pristup u sportu

Vrhunski sport danas zahtijeva naučni pristup u svim fazama -- od rane detekcije talenata, preko programiranog trenažnog procesa, do praćenja antropološkog statusa sportista kroz sve etape karijere. Trening na koji se podvrgavaju sportisti često se provodi na granici mogućnosti i predstavlja rizik za zdravlje ukoliko nije zasnovan na egzaktnim pokazateljima.

**Centri sportske izvrsnosti:** Definirati i opremiti centre sportske izvrsnosti za implementaciju naučnih spoznaja u sport. Uspostaviti saradnju sa univerzitetima i institutima za kineziologiju i sportsku medicinu. Obezbijediti materijalno-tehničke predulove, kadrove i znanje potrebno za naučni pristup razvoju sportista -- od dijagnostike do programiranja treninga.

**Sistem detekcije talenata:** Uspostaviti sistemski pristup ranoj detekciji talenata kroz saradnju školskog sporta, klubova i nacionalnih saveza. Planski pristupiti programiranom trenažnom procesu sa sukcesivnim praćenjem i provjeravanjem antropološkog statusa sportista. Koristiti naučne metode za identifikaciju sportova u kojima crnogorski sportisti imaju najveći potencijal za međunarodne rezultate.

**Monitoring i evaluacija rezultata:** Kontinuiranim praćenjem razvojnih programa za sportiste i njihovom analizom, prema jasnim kriterijumima, izraditi efikasan model praćenja uspješnosti programa na državnom i opštinskom nivou. Evaluacija treba uključivati i mjerenje masovnosti, ne samo vrhunskog rezultata -- sport treba pratiti kroz cjelokupan uticaj na društvo, zdravlje i ekonomiju.

## Praćenje i evaluacija

Efikasno sprovođenje Strategije zahtijeva uspostavljanje mehanizama za praćenje napretka i evaluaciju rezultata. STEGA će osigurati da se implementacija pažljivo prati, da se o napretku redovno izvještava, te da se strategija po potrebi prilagođava u skladu sa promjenama okolnosti i nalazima evaluacija.

**Indikatori i ciljevi praćenja:** Za svaki strateški cilj i ključne mjere definisani su pokazatelji učinka kojima će se mjeriti napredak. To uključuje: procenat budžeta izdvojen za sport, broj kategorisanih sportista, broj međunarodnih rezultata (medalje, plasmani), stanje sportske infrastrukture (broj objekata koji zadovoljavaju međunarodne standarde), broj licenciranih trenera, procenat djece uključene u organizovani sport, broj uspješnih EU

projektnih aplikacija, stepen digitalizacije sportskog informacionog sistema i indeks inkluzije sportista s invaliditetom. Za svaki indikator utvrđuju se početna vrijednost (bazna 2025. godina) i ciljna vrijednost za 2027. i 2028. godinu. Ovi ciljevi će biti realistični ali ambiciozni, kako bi motivisali angažman svih aktera.

**Institucionalni okvir za praćenje:** Formiraće se međuresorska koordinaciona grupa za sprovođenje strategije, sačinjena od predstavnika Ministarstva sporta, Ministarstva finansija, COK-a, Paraolimpijskog komiteta i predstavnika sportskih saveza. Koordinaciona grupa će se sastajati kvartalno i podnositi izvještaje o napretku, čime se obezbjeđuje transparentnost i mogućnost demokratske kontrole ostvarenja ciljeva.

**Evaluacija i revizija strategije:** Pored kontinuiranog monitoringa, predviđene su dvije sveobuhvatne evaluacije -- srednjoročna i završna. Srednjoročna evaluacija biće sprovedena krajem 2027. godine u saradnji sa nezavisnim stručnjacima ili međunarodnim partnerima. Cilj je procijeniti u kojoj mjeri su do tada ostvareni ciljevi, koje su prepreke u realizaciji i da li su potrebne korekcije strateških mjera. Na osnovu rezultata ove evaluacije, strategija će po potrebi biti ažurirana za preostali period. Završna evaluacija 2028. godine ocijeniti će ukupni uticaj strategije na razvoj sporta u Crnoj Gori, stepen ostvarenja vizije i ciljeva, te identificirati naučene lekcije. Nalazi završne evaluacije poslužiće kao osnova za izradu narednog strateškog dokumenta.

Praćenje i evaluacija biće vođeni načelima objektivnosti, transparentnosti i uključenosti. U proces će biti uključeni i predstavnici civilnog sektora, sportske zajednice i akademskih institucija kroz periodične konsultacije, kako bi se obezbijedila šira društvena kontrola i partnerski pristup sprovođenju strategije. Takođe, rezultati praćenja biće korišćeni kao povratna informacija za donosiocje odluka -- ukoliko neki pokazatelji zaostaju, preduzeće se korektivne mjere ili obezbijediti dodatni resursi kako bi se cilj ostvario.

## Zaključak

Stanje crnogorskog sporta zahtijeva hitnu i temeljnu reformu. Deset ključnih stubova -- sistemsko finansiranje, strateški fokus, infrastruktura, novi zakonski okvir, sportska kultura, briga o sportistima, stručni kadrovi, zdravstveno usmjerena fizička aktivnost, sport osoba s invaliditetom i unapređenje sistema upravljanja -- moraju biti adresirani paralelno i

koordinisano. Nijedan od ovih problema nije nov; godinama se o njima govori, ali konkretne inicijative izostaju.

Suština je sistemski pristup pitanjima koja su u Crnoj Gori trenutno marginalizovana: dualna karijera sportista, naučni pristup u sportu, informacioni sistemi, inkluzija osoba s invaliditetom i korišćenje EU fondova.

STEGA ostaje posvećena tome da sport postane sastavni dio nacionalne razvojne strategije, a ne marginalizovan sektor prepušten inerciji i političkoj volji. Implementacijom predloženih mjera, Crna Gora će stvoriti uslove da njeni sportisti dostojanstveno predstavljaju zemlju na međunarodnoj sceni, a građani prepoznaju sport kao izvor ponosa i zajedničkog identiteta.

## X ODBRANA I BEZBJEDNOST

---

### Uvod

Odgovor sistema bezbjednosti i odbrane na sve sporniji i nestabilniji svijet jedan je od ključnih prioriteta mnogih vlada i država u svijetu. Prijetnje i izazovi sa kojima se u tom pogledu u stvarnosti suočavaju društvene zajednice, nameću potrebu ubrzanog prilagođavanja bezbjednosnih sistema u namjeri da se nadmaši svaki protivnik. Zbog toga je u savremenom bezbjednosnom okruženju, obilježenom geopolitičkim tenzijama, ubrzanim tehnološkim promjenama i sve izraženijim posljedicama klimatskih promjena, sposobnost države da zaštiti građane, institucije i resurse postaje temelj njenog ukupnog razvoja, stabilnosti i suvereniteta. Kao članica NATO-a i država koja strateški teži punopravnom članstvu u Evropskoj uniji, Crna Gora ima obavezu da kontinuirano unaprjeđuje sopstveni sistem bezbjednosti, ali i da aktivno doprinosi kolektivnoj stabilnosti evropskog prostora. Savremeni koncept bezbjednosti prevazilazi tradicionalne okvire vojne zaštite, i podrazumijeva otpornost društva na hibridne prijetnje, organizovani kriminal, korupciju, cyber napade, nezakonite migracije, ekonomske poremećaje i prirodne i vještački izazvane katastrofe.

Polazeći od tih okolnosti, STEGA ovom strategijom definiše dugoročan okvir za izgradnju modernog, integrisanog i otpornog sistema bezbjednosti Crne Gore do 2028. godine. Cilj je stvaranje institucija koje djeluju koordinisano, raspoložu savremenim sposobnostima i uživaju visok stepen povjerenja građana i međunarodnih partnera.

Poseban fokus stavlja se na jačanje bezbjednosnih struktura, efikasan krizni menadžment, bezbjedno upravljanje granicama, razvoj sajber otpornosti, kontraobavještajnu zaštitu i unaprjeđenje civilne spremnosti i otpornosti.

Istovremeno, strategija prepoznaje da su ljudi najvažniji resurs sistema bezbjednosti, dok demografska stabilnost predstavlja dugoročni preduslov nacionalne otpornosti.

Ova strategija nije samo odgovor na aktuelne izazove, već okvir za pravovremeno prepoznavanje budućih rizika, sa jasnom ambicijom da Crna Gora izgradi bezbjednosni sistem sposoban da djeluje preventivno, reaguje odlučno i doprinosi stabilnosti šireg evropskog prostora.

## **Vizija (2028)**

Crna Gora je pouzdana NATO članica i kredibilna buduća članica Evropske unije sa modernim, profesionalnim i integrisanim bezbjednosno-odbrambenim sistemom. Država posjeduje visok nivo otpornosti na savremene prijetnje, snažne institucije vladavine prava, stabilnu ekonomsku i energetska osnovu, te sposobnost efikasnog upravljanja krizama. Pored rizika koji dolaze iz tih sfera, Strategija ukazuje na sve izraženiju opasnost od prirodnih i vještačkih katastrofa koje su jedna od najvećih prijetnji ljudskoj bezbjednosti, kvalitetu života, materijalnim i kulturnim dobrima, ekonomiji i društvu u cjelini. Klimatske promjene kroz porast temperature, promjenu obrazaca padavina, povećanje nivoa mora imaju veliki uticaj na učestalost i ozbiljnost ekstremnih vremenskih događaja i katastrofa. Crna Gora je jako izložena svim tim opasnostima i bezbjednosnim rizicima.

### **Strateški prioriteti Crne Gore do 2028.**

#### **1. Kredibilno savezništvo i međunarodno pozicioniranje**

Dosljedno ispunjavanje obaveza preuzetih članstvom u kolektivnom sistemu bezbjednosti i aktivan doprinos očuvanju međunarodnog mira osnov je strateške orijentacije Crne Gore.

Ključni pravci djelovanja:

- Puna usklađenost sa NATO procesom odbrambenog planiranja i ciljevima sposobnosti;
- Aktivno učešće u NATO i EU misijama i operacijama;
- Dosljedno usklađivanje sa Zajedničkom vanjskom i bezbjednosnom politikom EU;
- Maksimalno korišćenje evropskih i savezničkih instrumenata za razvoj sposobnosti.

#### **2. Vladavina prava -- odlučna borba protiv organizovanog kriminala i korupcije**

Snažan institucionalni odgovor na kriminal i korupciju predstavlja preduslov stabilnosti države, povjerenja građana i napretka u pregovaračkim poglavljima 23 i 24.

Prioritetne mjere:

- Jačanje kapaciteta policije, tužilaštva i sudova za vođenje složenih istraga;
- Razvoj finansijskih istraga i efikasno oduzimanje nezakonito stečene imovine;

- Unaprjeđenje među-institucionalne saradnje i razmjene podataka;
- Jačanje integriteta u sektoru bezbjednosti uz nultu toleranciju na korupciju;
- Produblјivanje međunarodne saradnje u borbi protiv transnacionalnog kriminala.

### **3. Ekonomska i energetska otpornost kao temelј suvereniteta**

Ekonomska stabilnost i energetska sigurnost predstavljaju osnov stvarne strateške autonomije države. Crna Gora mora smanјivati strukturne ranјivosti koje proizilaze iz spolјnotrgovinskog deficita, zavisnosti od uvoza, dominantne oslonjenosti na turizam i ograničenih industrijskih kapaciteta.

Energetska otpornost zahtijeva diversifikaciju izvora energije, jačanje regionalne povezanosti i zaštitu kritične infrastrukture.

Ključni pravci djelovanja:

- Diversifikacija ekonomije i jačanje proizvodnih kapaciteta.
- Razvoj industrija dvojne namjene i tehnoloških inovacija.
- Strateško korišćenje evropskih finansijskih i odbrambeno-industrijskih instrumenata.
- Ubrzan razvoj obnovljivih izvora energije.
- Uspostavljanje robnih rezervi hrane, energenata i strateških dobara.
- Jačanje institucionalne kontrole nad ključnim resursima.
- 

### **4. Unaprjeđenje sposobnosti i kapaciteta snaga bezbjednosti**

Unaprjeđenje sposobnosti i kapaciteta postiže se planskim razvoјem ljudskih i materijalnih resursa, uz poštovanje standarda i prihvaćenih normi. Uslov za modernizaciju snaga bezbjednosti, u materijalnom pogledu, prvenstveno se zasniva na njihovom opremanju. U skoro potpunoј odsutnosti nacionalnih industrijskih kapaciteta u tom pogledu, odavno se nameće potreba izbora strateških partnera i osmišljavanje programa dugoročne saradnje, uz poštovanje različitosti u opremanju. Modernizacija Vojske Crne Gore mora biti usmјerena prvenstveno na dostizanje NATO ciljeva sposobnosti, čime se jača kredibilitet države kao saveznika i unaprjeđuje kolektivna odbrana. Razvoj sposobnosti sprovodi se kroz višegodišnji plan opremanja i modernizacije usklađen sa NATO ciljevima sposobnosti, bezbjednosnim potrebama države i realnim fiskalnim okvirom.

#### Prioriteti:

- Hitno usvajanje međunarodnih sporazuma sa državama koje dijele iste vrijednosti sa Crnom Gorom, i koje posjeduju industrijske kapacitete za opremanje snaga bezbjednosti, posebno pripadnika Uprave policije;
- Objedinjavanje nabavki na nacionalnom nivou za sve vrste opreme koje imaju univerzalne vrijednosti i karakteristike;
- Dostizanje NATO ciljeva sposobnosti kroz planski razvoj operativnih kapaciteta i punu interoperabilnost sa savezničkim snagama.
- Razvoj nacionalnih sposobnosti zaštite vazdušnog prostora i kritične infrastrukture kroz integrisani i interoperabilni pristup sa savezničkim snagama u skladu sa relevantnim NATO odbrambenim planovima.
- Nabavka i integracija sistema za odbranu od bespilotnih letjelica (C-UAS), imajući u vidu ubranu proliferaciju dronova i njihovu sve izraženiju ulogu u savremenim sukobima.
- Jačanje kapaciteta Vojske i Policije za prevenciju, odvracanje i odgovor na terorizam, kroz razvoj specijalizovanih jedinica, unaprjeđenje obavještajne podrške, savremenu opremu, međunarodnu saradnju, i redovne zajedničke vježbe
- Jačanje sposobnosti nadzora i zaštite vazdušnog i pomorskog prostora, mobilnosti, komunikacija i izviđačkih kapaciteta.
- Unaprjeđenje cyber odbrane i zaštite kritične infrastrukture.
- Povezivanje procesa modernizacije sa obukom, logističkom podrškom i dostizanjem visokih profesionalnih standarda.
- Kombinovanje nacionalnih ulaganja sa EU i NATO fondovima, partnerskim programima i modelima zajedničkih nabavki.

#### **5. Bezbjedne i moderne granice -- priprema za Šengen**

Efikasno upravljanje granicama predstavlja ključni element nacionalne i evropske bezbjednosti.

#### Ključne mjere:

- Modernizacija nadzora granica primjenom savremenih tehnologija;
- Razvoj integrisanog upravljanja granicama u skladu sa EU standardima;

- Postepeno jačanje interoperabilnosti informacionih sistema i operativne saradnje sa evropskim partnerima, uz dalje unaprjeđenje saradnje sa FRONTEX-om, radi dostizanja operativnih sposobnosti i standarda potrebnih za buduću integraciju u Šengen prostor;
- Jačanje kapaciteta za borbu protiv ilegalnih migracija i prekograničnog kriminala;
- Usklađivanje infrastrukture i procedura sa Šengen pravnom tekovinom.

## **6. Sajber otpornost i kontraobavještajna zaštita**

Otpornost na hibridne prijetnje postaje jedno od centralnih pitanja nacionalne bezbjednosti.

Prioriteti:

- Izgradnja snažnog nacionalnog sistema sajber bezbjednosti;
- Zaštita kritične digitalne infrastrukture;
- Edukacija državnih organa o kontraobavještajnoj zaštiti i kulturi bezbjednosti;
- Jačanje otpornosti službi na prodor stranog faktora;
- Razvoj kapaciteta za suzbijanje dezinformacija i hibridnih uticaja.

## **7. Integrisan sistem bezbjednosti i efikasan krizni menadžment**

Država mora biti sposobna da reaguje brzo, koordinisano i odlučno u svim kriznim situacijama.

Ključni pravci:

- Razvoj kriznog menadžmenta u skladu sa NATO standardima;
- Jasna vertikalna odlučivanja i jedinstveno komandovanje;
- Interoperabilnost institucija i standardizovana razmjena podataka;
- Formiranje jedinstvenog Sistema za traganje i spašavanje na nivou države;
- Koncept „jedne države -- jednog odgovora“.

## 8. Klimatska bezbjednost i civilna spremnost

Potrebno je definisati bezbjednosnu politiku i pripremiti strateška dokumenata u oblasti zaštite od prirodnih i vještački izazvanih katastrofa čiji je cilj stvaranje uslova za sveobuhvatno upravljanje prirodnim i drugim katastrofama.

Za efikasan odgovor na rizike od katastrofa, veoma je važna međunarodna saradnja, jer kada se katastrofe dogode često se pogođene zemlje ne mogu izboriti sa njihovim posljedicama bez međunarodne pomoći.

Prioritet svake Vlade Crne Gore mora biti bezbjednost i zaštita građana. Ona najčešće obuhvata pripremu i preduzimanje preventivnih mjera za smanjenje uticaja potencijalnih i budućih vanrednih situacija ili katastrofa, te pomoć stanovništvu koja mu je potrebna nakon prirodne ili vještačke katastrofe nastale uticajem ljudskog faktora.

U zavisnosti od vrste katastrofe, ta pomoć mora oblike, kao što su:

- operacije traganja i spašavanja u različitim vremenskim, meteorološkim, geografskim i drugim uslovima;
- otklanjanje posljedica prirodnih katastrofa, u koje se najčešće ubrajaju požari, zemljotresi, poplave, sniježne padavine velikih razmjera, različiti oblici klizišta, olujni vjetrovi, i slično;
- otklanjanje posljedica vještački izazvanih katastrofa, u koje se ubrajaju tehničke i tehnološke nesreće, epidemije i pandemije, radijacije i nuklearne nesreće, migracije stanovništva nastale kao posljedica velikih nesreća i sukoba, i slično;
- razmještanje i koordinacija djelovanja specijalizovanih službi i medicinskog osoblja kao ključnih za otklanjanje posljedica nesreća i katastrofa;
- razmještanje i zaštita specijalizovane i medicinske opreme i lijekova, ključnih za otklanjanje posljedica nesreća i katastrofa;
- izrada i održavanje u funkcionalnom stanju privremenih skloništa za smještaj stanovništva u vanrednim i kriznim situacijama;
- i druge mjere čijom se koordinisanom primjenom osigurava preventivno djelovanje i efikasno otklanjanje posljedica nesreća i katastrofa.

Odgovor države u vanrednim i kriznim situacijama mora se zasnivati na: jasno definisanoj ulozi državnih organa u procesu upravljanja i odlučivanja; mjerljivim elementima procjene i učinka krize; primijenjenim međunarodnim i nacionalnim standardima za područja

odgovora/djelovanja; raspolaganju sa protokolima i mogućnostima planiranja i organizovanja vježbi za unaprjeđenje funkcionalnosti sistema; sposobnosti realizacije međuresorne i međunarodne koordinacije; održivosti strukturalnog, personalnog, materijalnog, finansijskog i infrastrukturnog koncepta; osposobljenosti i otpornosti stanovništva; i td.

Pored navedenog, STEGA potencira formiranje jedinstvenog nacionalnog sistema zaštite koji će biti sposoban da zaštiti vitalne vrijednosti, zaštiti kritične infrastrukturu, ranjive grupe, i obezbijediti funkcionalnu obnovu nakon katastrofa. Formiranjem ovog Sistema dobiće se kvalitetnije procjene rizika, strateška i planska dokumenta, te efikasnije raditi na jačanju tehničkih i administrativnih kapaciteta države.

Prioriteti:

- Formiranje jedinstvenog nacionalnog Sistema zaštite;
- Modernizacija kapaciteta zaštite i spašavanja.
- Implementacija planova civilne spremnosti za zemljotrese, požare, poplave, ekstremne zime i ostale vanredne situacije.
- Jačanje civilno-vojne saradnje kroz zajedničke vježbe i operativne planove.

## **9. Demografska otpornost kao pitanje nacionalne bezbjednosti**

Nepovoljni demografski trendovi mogu dugoročno oslabiti institucionalne kapacitete i ekonomsku stabilnost države.

Ključni pravci:

- Podrška politikama koje zadržavaju mlade i obrazovane ljude.
- Podsticanje povratka stručnjaka iz dijaspore.
- Sprječavanje demografskog pražnjenja strateški važnih područja.
- Dugoročno planiranje razvoja ljudskih resursa u sektoru bezbjednosti.

## **10. Ljudi -- ključna snaga sistema bezbjednosti**

Potrebe za radnom snagom se brzo mijenjaju, te se stoga Vlada mora odgovoriti novim modelom zapošljavanja u sektoru bezbjednosti, i jasnijim okvirom o novim vještinama i odgovorom kakve su to nove sposobnosti potrebne, te kako se postojeće mogu brzo nadograditi. Državna administracija mora biti svjesna da mnogi mladi ljudi imaju drugačiji pogled na to kako će graditi svoje karijere, u poređenju sa prethodnim generacijama. Oni predviđaju karijere koje su fleksibilne i vide sebe da rade u brojnim različitim profesijama, a

ne da napreduju unutar jedne organizacije. Zbog toga se mora prihvatiti i kreirati veća mogućnost za mobilnost karijere između poslova u strukturama bezbjednosti i bilo kog drugog zaposlenja. Uzimajući u obzir da su bezbjednosne strukture u Crnoj Gori jedan od najvećih poslodavaca, svima mora biti u interesu da zaposleni tokom radnog vijeka, radeći u ovim strukturama, moraju steći moderna, tehnički savremena i najšira znanja.

Prioriteti:

- Modelovati novi način zapošljavanja u bezbjednosnim strukturama;
- Imati konkurentne zarade i benefiti za deficitarne profile;
- Puna podrška države u kreiranju stambenih programa za zaposlene u bezbjednosnim strukturama;
- Kreiranje jasne karijerne staze;
- Kontinuirano obrazovanje i međunarodne obuke;
- Unaprjeđenje uslova penzionisanja;
- Sistematska promocija službe kao društveno odgovornog poziva.

## **Zaključak**

Izgradnja snažnog i otpornog sistema odbrane i bezbjednosti predstavlja jedno od ključnih državnih pitanja Crne Gore u narednoj deceniji. U vremenu rastuće globalne neizvjesnosti, sposobnost pravovremenog prepoznavanja rizika i odlučnog institucionalnog odgovora biće presudna za očuvanje stabilnosti, demokratskog poretka i ukupnog društvenog razvoja.

Realizacija ove strategije zahtijeva dosljednost, dugoročno planiranje i kontinuirana ulaganja u sposobnosti države i njene ljudske resurse. Jednako važna biće i saradnja sa međunarodnim partnerima, jer savremeni bezbjednosni izazovi prevazilaze nacionalne granice.

Jačanjem vladavine prava, ekonomskom i energetsom stabilnošću, modernizacijom bezbjednosnih kapaciteta i razvojem ukupne društvene otpornosti, Crna Gora može izgraditi sistem koji ne djeluje samo reaktivno, već prije svega preventivno.

Pouzdan bezbjednosni sistem jača međunarodni kredibilitet države, uliva povjerenje građanima i predstavlja temelj dugoročne stabilnosti i prosperiteta.

Bez bezbjednosti nema održivog ekonomskog napretka, vladavine prava niti dugoročnog povjerenja građana u institucije. Samo bezbjedna i otporna država može biti istinski suverena, slobodna i dugoročno uspješna.

## XI INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

---

### Uvod

Strategija digitalne transformacije Crne Gore za period 2026–2028 nadovezuje se na strateški okvir uspostavljen u prethodnom planskom periodu i predstavlja njegovu razvojnu i operativnu nadogradnju. Polazi se od toga da je država već izgradila značajan dio tehničkih i institucionalnih pretpostavki, ali da je naredna faza presudna: prelazak sa skupa pojedinačnih rješenja na jedinstven, integrisan i strateški upravljani sistem. Privatni sektor se u velikoj mjeri transformiše spontano, pod uticajem tržišta, konkurencije, tehnološkog napretka i inovacija. Nasuprot tome, digitalizacija javne uprave ne može biti prepuštena spontanosti, jer zahtijeva planski pristup, stabilnu institucionalnu koordinaciju i sistemsku podršku države. U tom smislu, strateški prioritet ove strategije je modernizacija i integracija javne uprave, uz izgradnju povjerenja, standardizaciju, bezbjednost i mjerljive rezultate koji će biti vidljivi građanima i privredi tokom perioda 2026–2028.

### Pregled postojećeg stanja i kritički osvrt

Crna Gora već posjeduje ili je u toku realizacije tehničkih i institucionalnih preduslova za realizaciju digitalne transformacije kompletnog društva. Privatni sektor se spontano transformiše kroz tržišne aktivnosti uzrokovane konkurencijom, tehnološkim razvojem i inovativnom djelatnošću. No, digitalizacija državne uprave predstavlja ključni prioritet ovog procesa, jer zahtijeva planski pristup, institucionalnu koordinaciju i sistemsku podršku države. Telekomunikaciona infrastruktura je uglavnom u posjedu tri velika operatora u stranom vlasništvu (Crnogorski Telekom, One i MTel) i veoma je dobro razvijena po pitanju široke teritorijalne dostupnosti i raspoloživosti najnovijih tehnologija fiksne i mobilne telefonije i internet servisa.

Kao ilustrativan primjer u okviru digitalne uprave može se navesti informacioni sistem Ministarstva unutrašnjih poslova, koji predstavlja dobro organizovan i razvijen sistem sa računarskom mrežom čija se kičma prostire na cijeloj teritoriji Crne Gore i oslanja na sopstvenu optičku infrastrukturu. Takav stepen funkcionalne i infrastrukturne samostalnosti u velikoj mjeri je opravdan prirodom nadležnosti MUP-a, osjetljivošću podataka i posebnim zahtjevima bezbjednosti i kontinuiteta rada. Pri tome je važno da se i za takve sisteme, tamo gdje je to

moguće, zakonito i bez ugrožavanja bezbjednosnih interesa, obezbijedi kontrolisana i strogo definisana interoperabilnost sa ostatkom digitalnog sistema države.

Za potrebe centralizacije državne uprave, realizovana su dva državna Data centra u Podgorici i Bijelom Polju, a u cilju daljeg proširivanja kapaciteta i funkcionalnosti, u planu je realizacija još jednog velikog Data centra u Podgorici.

Okosnicu državne računarske mreže na kojoj je baziran veći dio državne uprave, trenutno predstavljaju resursi komercijalnih telekomunikacionih i kablovskih operatora.

No, imajući u vidu da su pojedini subjekti u državnom vlasništvu, naročito u oblastima energetike, infrastrukturnih sistema, vodosnabdijevanja i radiodifuzije, ali i u drugim oblastima, u okviru redovnih aktivnosti modernizacije infrastrukture razvili i sopstvene digitalne komunikacione mrežne kapacitete, ti resursi mogu predstavljati kvalitetan osnov za realizaciju planirane bezbjedne državne računarske mreže. Kao posebno značajni primjeri takvih resursa mogu se navesti optička infrastruktura kojom raspolažu CGES, CEDIS, Željeznička infrastruktura Crne Gore i Regionalni vodovod, kao i radio-komunikacioni resursi Radio-difuznog centra. Međutim, uključivanje ovih kapaciteta ne predstavlja obavezu, već jednu od mogućih opcija, koja se razmatra uporedo sa komercijalnim rješenjima na tržištu, uz uvažavanje principa konkurentnosti, ekonomske opravdanosti i tehničko-bezbjednosnih kriterijuma.

U različitim segmentima javne uprave uspostavljen je značajan broj informacionih sistema koji podržavaju svakodnevni rad institucija. Ovi hardverski i softverski resursi predstavljaju solidnu osnovu za nastavak modernizacije i integracije u jedinstveni digitalni sistem države. Ipak, najveći problem nije nedostatak pojedinačnih rješenja, već njihov međusobni odnos. Većina sistema razvijana je zasebno, prema potrebama pojedinačnih institucija, bez jedinstvene tehničke arhitekture i centralne koordinacije. Takav pristup doveo je do fragmentacije – sistemi postoje, ali često ne „komuniciraju“ jedni sa drugima na efikasan i standardizovan način. Posljedica su sporiji administrativni postupci, višestruko traženje istih podataka od građana i privrede, te povećani troškovi održavanja.

U praksi to znači da:

- informacioni sistemi institucija nijesu sistemski povezani,
- građani i privreda često dostavljaju iste podatke više puta različitim organima ili ih uzimaju od jednog organa da bi ih dostavili drugom

- registri i baze podataka nemaju potpunu interoperabilnost,
- tehnički standardi i arhitekture nijesu ujednačeni,
- IT projekti se planiraju i realizuju decentralizovano, bez jedinstvenog nadzora, zajedničke bezbjednosne politike i strateškog upravljanja,
- postoji nedostatak specijalizovanog stručnog kadra, uz ograničene mogućnosti konkurentnog nagrađivanja u javnom sektoru,
- prisutan je kontinuiran odliv stručnjaka iz državnog u privatni sektor, ili u inostranstvo,
- obrazovni sistem još uvijek nije u potpunosti prilagođen potrebama savremenog digitalnog društva.

Poseban izazov predstavlja sajber bezbjednost državnih sistema. Tokom avgusta 2022. godine Crna Gora je bila suočena sa ozbiljnim sajber incidentom koji je doveo do prekida rada pojedinih digitalnih servisa i zahtijevao dugotrajan oporavak uz međunarodnu podršku. Iako su nakon toga preduzete tehničke i organizacione mjere radi unapređenja bezbjednosti, sistemski pristup zaštiti informacionih sistema još uvijek zahtijeva dodatno jačanje, naročito u pogledu ljudskih kapaciteta, standardizacije procedura i dosljedne primjene međunarodnih bezbjednosnih standarda.

Država je u međuvremenu uspostavila savremeni državni Data centar, projektovan u skladu sa međunarodnim standardima pouzdanosti i bezbjednosti, čime je stvoren važan infrastrukturni oslonac za dalji razvoj digitalnih servisa. Takođe je u toku izrada studije izvodljivosti za bezbjednu mrežu državnih organa, koja treba da omogući pouzdano i zaštićeno povezivanje institucija i stabilnu razmjenu podataka.

U skladu sa prethodnim, država je već preuzela korake ka realizaciji studije izvodljivosti bezbjedne računarske mreže državnih institucija, kojom se razmatraju i opcije baziranja državne mreže na resursima preduzeća koja su u vlasništvu države.

Paralelno sa infrastrukturnim razvojem, u okviru Ministarstva javne uprave formirana je Direkcija za informacionu bezbjednost – Vladin CIRT. Utvrđeno je da će novoosnovani Vladin CIRT, u saradnji sa Direkcijom Ministarstva javne uprave za sistemsku i informaciono-komunikacionu infrastrukturu, obavljati ulogu Vladinog sigurnosnog operativnog centra – G-SOC, radi jačanja sposobnosti prevencije, detekcije i odgovora na sajber incidente u državnim sistemima. Pored navedenog, u oblasti sajber bezbjednosti postoje i drugi relevantni

organizacioni i tehnički mehanizmi, pri čemu se ovdje navode samo pojedini ključni elementi koji predstavljaju osnovu daljeg razvoja bezbjedne digitalne infrastrukture.

Stoga, digitalna transformacija predstavlja istovremeno i razvojni prioritet i važan segment procesa pristupanja EU. Osnovni cilj je izgradnja bezbjedne i pouzdane javne uprave koja može efikasno razmjenjivati podatke sa građanima i privredom, kao i nadležnim ustanovama EU, i pružati elektronske usluge na nivou propisanom evropskim standardima.

Pri tome je neophodno podatke tretirati kao strateški resurs države, uz dosljedno poštovanje principa povjerljivosti, integriteta i kontrolisane dostupnosti, kao i primjenu relevantnih međunarodnih i evropskih pravila i standarda.

Preuzete aktivnosti na već završenoj implementaciji Data centara i izgradnji novih, kao i skoroj realizaciji bezbjedne računarske mreže državnih institucija, predstavljaju infrastrukturni temelj digitalne transformacije.

Paralelno sa infrastrukturnim razvojem, sprovodi se proces usklađivanja nacionalnog zakonodavstva sa pravnom tekovinom Evropske unije u oblastima koje se odnose na digitalnu politiku, zaštitu podataka i sajber bezbjednost. Međutim, puna funkcionalnost digitalne države ne zavisi samo od formalnog usklađivanja propisa, već i od njihove dosljedne primjene u praksi.

Dakle, Crna Gora raspolaže značajnim brojem pojedinačnih digitalnih komponenti i funkcionalnih informacionih rješenja, ali ona još uvijek ne čine jedinstven, integrisan i strateški upravljani sistem. Ključni zadatak u narednom periodu jeste prelazak sa postojećeg, fragmentisanog modela na model koordinisane i međusobno povezane digitalne države, u kojoj sistemi rade zajedno, a ne odvojeno, kao i obezbjeđivanje i zadržavanje stručnog kadra kao apsolutno neophodne podrške digitalnoj transformaciji državne uprave. Upravo iz tih razloga potrebno je definisati jasnu viziju digitalne države, koja će objediniti postojeće resurse i nadograditi ih u cilju uspostavljanja jedinstvene arhitekture informacionih sistema i omogućiti efikasno pružanje javnih usluga u digitalnom okruženju.

### **Vizija Crne Gore kao digitalne države**

Vizija digitalne transformacije jeste izgradnja moderne i funkcionalne države u kojoj građani i privreda mogu svoje osnovne administrativne obaveze završavati putem interneta, bez čekanja na šalterima i bez suvišne papirologije. Takav sistem podrazumijeva brza i

jednostavna pravila postupanja, mogućnost da korisnik u svakom trenutku vidi status svog predmeta i razumne, unaprijed poznate rokove za rješavanje zahtjeva.

Suštinski cilj je uspostavljanje modela u kojem institucije rade usklađeno i efikasno u pozadini, dok korisnik dobija uslugu bez administrativnih prepreka.

U praksi, gledano sa strane korisnika (fizičkog ili pravnog lica), digitalna država treba da omogući:

- da institucije međusobno razmjenjuju podatke koje građani dostavljaju samo jednom, kako bi se izbjeglo višestruko traženje istih informacija
- da se administrativni postupci automatizuju svuda gdje je to pravno dozvoljeno i bezbjedno
- da svaki građanin i privredni subjekt ima pouzdan jedinstveni digitalni identitet za pristup javnim uslugama, čime se uklanja potreba za različitim dokumentima u različitim institucijama
- da se odluke institucija donose na osnovu tačnih, ažurnih i provjerljivih podataka
- da država proaktivno pokreće određene usluge kada korisnik ispuni uslov za njih, uz blagovremeno obavještenje i mogućnost kontrole od strane korisnika

Vizija podrazumijeva transparentno mjerenje rezultata i javnu vidljivost napretka tokom perioda 2026–2028, kako bi povjerenje bilo zasnovano na činjenicama i stvarnom učinku.

## **Strateški ciljevi i mjere**

### **1. Strateški cilj**

strategije za period 2026–2028 jeste uspostavljanje snažnog mehanizma izvršenja i odgovornosti koji će objediniti upravljanje državnim digitalnim projektima. Mehanizam sprovođenja ove strategije zasniva se na centralizovanom upravljanju jedinstvenim skupom digitalnih projekata, uz prioritizaciju, upravljanje zavisnostima i resursima, jasno određene nosioce u institucijama, jedinstvene standarde planiranja i isporuke, obavezno međuresorno usklađivanje i redovno javno izvještavanje o napretku na osnovu mjerljivih pokazatelja. Centralni model upravljanja obuhvata jasno vlasništvo nad projektima u institucijama, jedinstvene standarde planiranja, isporuke i upravljanja rizicima, kao i obavezno praćenje učinka. Napredak se mjeri kroz jasno definisane pokazatelje, uz redovno javno izvještavanje, kako bi se smanjila fragmentacija sistema i obezbijedila stabilnost realizacije.

## **2. Strateški cilj**

je isporuka prioriternih usluga koje imaju najveći uticaj na svakodnevni život građana i poslovanje privrede, uz zahtjev da te usluge budu od strane sistema u potpunosti realizovane digitalno, od podnošenja zahtjeva do donošenja rješenja. Usluge se dizajniraju tako da korisnik ne mora poznavati institucionalne nadležnosti, već da ga sistem vodi kroz postupak, uz jasno i predvidivo korisničko iskustvo. Svaka prioriterna usluga podrazumijeva elektronsko plaćanje gdje je primjenljivo, elektronsku dostavu i mogućnost praćenja statusa predmeta, čime se administrativni procesi skraćuju, a usluge postaju stvarno upotrebljive.

## **3. Strateški cilj**

je izgradnja povjerenja kroz bezbjednost i zaštitu privatnosti kao obavezan temelj digitalne države. Strategija uspostavlja pristup u kojem se bezbjednosni zahtjevi, procedure i standardi ugrađuju u rješenja od samog početka. U periodu 2026–2028 unaprjeđuje se sposobnost države da prevenira incidente, brzo reaguje i upravlja oporavkom, uz jačanje institucionalnih kapaciteta i dosljednu primjenu međunarodnih bezbjednosnih standarda. Bezbjedna mreža državnih organa postaje ključni element pouzdanog povezivanja institucija i stabilne razmjene podataka, uz korišćenje državnih infrastrukturnih resursa gdje je to izvodljivo i održivo.

## **4. Strateški cilj**

je tretiranje podataka kao infrastrukture i strateškog resursa. Strategija uvodi jasnu odgovornost za registre i baze podataka, pravila kvaliteta i ažurnosti, kao i standardizovanu razmjenu podataka između institucija. Time se omogućava da građani i privreda podatke dostavljaju državi samo jednom, dok institucije preuzimaju obavezu da razmjenu podataka organizuju među sobom u skladu sa zakonom i poštujući sve propisane bezbjednosne standarde. Interoperabilnost se uspostavlja i normira kroz standarde, API-je, metaregistre, vlasništvo nad podacima i definisane nivoe usluge (SLA).

## **5. Strateški cilj**

je reforma javnih nabavki i arhitekture digitalnih rješenja, kako bi se spriječila dugoročna zavisnost od zatvorenih sistema i pojedinačnih dobavljača. Strategija uspostavlja princip otvorenih standarda, modularnosti i prenosivosti podataka, uz obavezu potpune tehničke dokumentacije, jasnih šema podataka i standardizovanih pravila integracije. Koristi se modularni i komponentni pristup u kreiranju digitalnog sistema gdje se komponente mogu unaprjeđivati i mijenjati bez destabilizacije cijelog sistema. Na taj način se smanjuju rizici, povećava kontrola od strane države i obezbjeđuje dugoročna održivost.

## **6. Strateški cilj**

je integracija lokalnog nivoa u jedinstven sistem digitalne države. Tokom perioda 2026–2028 opštine dobijaju standardizovan okvir i zajedničke servisne komponente koje omogućavaju ujednačen kvalitet usluga bez obzira na mjesto stanovanja, uz integraciju sa centralnim registrima i državnim platformama. Time se obezbjeđuje da digitalna transformacija bude sa ujednačenim kvalitetom dostupna svim građanima na teritoriji cijele države.

## **7. Strateški cilj**

je izgradnja i zadržavanje stručnih ljudskih resursa kroz promjenu pristupa unutar javne uprave prema njima. U periodu 2026–2028 uvodi se sistemski pristup privlačenju i zadržavanju ključnih IT kadrova kroz jasne karijerne puteve, kontinuirane obuke i razvoj kompetencija u upravljanju digitalnim servisima, bezbjednosti i radu sa podacima. Paralelno se jača veza sa obrazovnim sistemom kako bi se dugoročno obezbijedila kadrovska baza potrebna za digitalno društvo i modernu javnu upravu. Jedan od dopunskih mehanizama je i privatno-javno partnerstvo za programe obuka, mentorstva i transfera znanja.

## **8. Strateški cilj**

je kontrolisana i odgovorna primjena naprednih informacionih tehnologija u javnoj upravi, uključujući vještačku inteligenciju, uz princip ljudskog nadzora nad ključnim odlukama i punu

usklađenost sa važećim pravnim i bezbjednosnim zahtjevima. U periodu 2026–2028 primjenjuje se hibridni model razvoja i korišćenja sistema vještačke inteligencije, koji kombinuje prednosti savremenih komercijalnih rješenja sa razvojem i implementacijom domaćih rješenja u oblastima od strateškog značaja. Komercijalna rješenja koriste se prvenstveno za opšte i neosjetljive funkcije, tamo gdje ne postoji bezbjednosni, pravni ili suverenitetski rizik, dok se nacionalni sistemi razvijaju ili implementiraju u oblastima od posebnog javnog interesa ili bezbjednosnog značaja. Obrada osjetljivih i povjerljivih podataka organizuje se isključivo u infrastrukturi pod institucionalnom kontrolom države, pri čemu se upravljanje tim podacima posmatra kao pitanje nacionalne bezbjednosti i digitalnog suvereniteta.

## **Zaključak**

Strategija digitalne transformacije Crne Gore za period 2026–2028 predstavlja nastavak ranije postavljenih razvojnih opredjeljenja, a takođe predstavlja stratešku i razvojnu obavezu države Crne Gore u procesu modernizacije javne uprave i usklađivanja sa evropskim pravnim i tehničkim okvirom. Ujedno podiže funkcionalnosti sistema na nivo koji je građanima i privredi vidljiv i upotrebljiv, a državi finansijski racionalan i održiv.

Kao mali i otvoreni sistem, Crna Gora treba finalizovati izgradnju digitalne države oslanjajući se na međunarodne standarde i provjerena rješenja, uz izbjegavanje tehnološke zavisnosti i fragmentacije sistema. Kao finansijska osnova za realizaciju takođe se moraju koristiti sredstva iz pristupnih fondova EU.

Prioritet je uspostavljanje jedinstvene digitalne arhitekture, pouzdane razmjene podataka i visokog nivoa sajber bezbjednosti, uz jasno definisanu odgovornost institucija za kvalitet i zakonitost obrade podataka. Dugoročna održivost reforme zahtijeva stabilno finansiranje, razvoj stručnih kapaciteta i dosljednu primjenu standarda u svim fazama projektovanja, implementacije i upravljanja nacionalnim digitalnim ekosistemom.

Digitalna transformacija mora biti u potpunosti kompatibilna sa evropskim digitalnim prostorom, radi što lakše integracije Crne Gore u njega. Takođe mora uključivati i ciljeve održivog razvoja iz Agende 2030, te predstavljati podršku ekonomskom rastu i društvenoj inkluziji. Istovremeno, država mora nastaviti da planski razvija digitalnu i mrežnu infrastrukturu sposobnu da odgovori na ubrzani tehnološki napredak, uključujući rast Internet

of Things (IoT) sistema, autonomnih tehnologija i drugih naprednih digitalnih rješenja, uz očuvanje pouzdanosti, efikasnosti, a prije svega - bezbjednosti sistema.

Sprovođenje ove strategije predstavlja obavezu svih organa javnog sektora. Dosljedna primjena utvrđenih principa, standarda i kontrolnih mehanizama biće ključni preduslov stabilnog, sigurnog i dugoročno održivog funkcionisanja digitalne države, kao i njenog punog uključivanja u evropski digitalni prostor.