

EVALUACIJA STRATEGIJE PAMETNE SPECIJALIZACIJE 2019-2024

Jun, 2025

LISTA GRAFIKA I TABELA	4
1. REZIME ZAKLJUČAKA I PREPORUKA	4
1.1. KLJUČNI NALAZI EVALUACIJE	4
1.2. ZAKLJUČCI	7
1.3. PREPORUKE	8
2. UVOD	9
2.1. Kontekst i institucionalna pozadina	10
2.2. Upravljanje implementacijom	12
3. METODOLOGIJA EVALUACIJE	15
3.1. Ciljevi evaluacije	15
3.2. Obuhvat evaluacije	15
3.3. Metodologija evaluacije	15
3.4. Faze evaluacije	17
4. REZULTATI EVALUACIJE	18
4.1. Finansijska realizacija	18
4.2. Realizacija aktivnosti	20
4.3. Realizacija operativnih ciljeva/indikatora učinka	21
4.4. Analiza relevantnosti	22
4.5. Analiza koherentnosti	26
4.6. Analiza efektivnosti	30
4.7. Analiza efikasnosti	33
4.8. Analiza uticaja	34
4.9. Analiza održivosti	36
5. PRIMJERI DOBRE PRAKSE	41
5.1. Institucionalni okvir za implementaciju	41
5.2. Miks politika	41
5.3. Specifični instrumenti	43

6. ANEKS	46
6.1. Okvirna pitanja za dubinske intervjuje	46
6.2. Online upitnik za istraživanje	48

Lista grafika i tabela

TABELA 1: KRITERIJUMI EVALUACIJE I ODGOVARAJUĆE METODE	16
TABELA 2: PRIKAZ UTROŠENIH SREDSTAVA	18
GRAFIK 1: STRUKTURA ULAGANJA PREMA IZVORIMA FINANSIRANJA	19
TABELA 3: PRIKAZ ULAGANJA PREMA IZVORIMA FINANSIRANJA	19
GRAFIK 2: STRUKTURA ULAGANJA PREMA STRATEŠKIM CILJEVIMA	20
GRAFIK 3: STEPEN REALIZACIJE AKTIVNOSTI	20
TABELA 4: PRIKAZ INDIKATORA UČINKA	22
GRAFIK 4: DA LI MISLITE DA JE OVAJ STRATEŠKI DOKUMENT ODGOVORIO NA PRAVE POTREBE U DRUŠTVU?	23
GRAFIK 5: KOJI SU SEKTORI NAJMANJE UKLJUČENI U IMPLEMENTACIJU	25
GRAFIK 6: U KOJOJ MJERI SMATRATE DA JE STRATEGIJA PAMETNE SPECIJALIZACIJE (S3) USKLAĐENA SA NACIONALNIM RAZVOJNIM STRATEGIJAMA	26
NAPOMENA: (SKALA OD 1 DO 5: 1 = UOPŠTE NIJE USKLAĐENA, 5 = U POTPUNOSTI USKLAĐENA)	27
GRAFIK 7: POSTOJI LI KOMPLEMENTARNOST, USKLAĐENOST I KOORDINACIJA S DRUGIM AKTERIMA PRIORITETNOJ OBLASTI	28
GRAFIK 8: ODABERITE NAJVAŽNIJI OGRANIČAVAJUĆI FAKTOR ZA USPJEŠNU IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE?	31
GRAFIK 9: ODABERITE FAKTOR KOJI JE BIO KLJUČAN ZA USPJEŠNU IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE?	32
GRAFIK 10: DA LI SU REZULTATI STRATEGIJE DOVELI DO ORGANIZACIONIH PROMJENA	35
GRAFIK 11: DA LI JE VJEROVATNO DA ĆE STRATEGIJA PROIZVESTI DUGOROČNI I ODRŽIV (FINANSIJSKI, INSTITUCIONALNO, ITD.) UTICAJ NA CILJNE GRUPE I/ILI KREATORE POLITIKA?	36
GRAFIK 12: KOLIKO SU INSTITUCIJE ZAJNTERESOVANIH STRANA OSMISLILE I UNIJELE U SVOJE PLANOVE I SISTEME POTREBNE POVRATNE INFORMACIJE I MEHANIZME PRAĆENJA KOJI ĆE OSIGURATI SAMOSTALNO OBNAVLJANJE (PRILAGOĐAVANJE) KAKO BI SE POSTIGLI CILJEVI?	37
GRAFIK 13: KOLIKI JE STEPEN ODRŽIVOSTI KAPACITETA INSTITUCIJA KOJE SU PREPOZNATE KAO ZAJNTERESOVANE STRANE STRATEGIJE?	39
GRAFIK 14: DA LI SU ODRŽIVE MJERE U POGLEDU FINANSIRANJA?	40

1. REZIME ZAKLJUČAKA I PREPORUKA

1.1. KLJUČNI NALAZI EVALUACIJE

U periodu 2019–2024. implementacija Strategije pametne specijalizacije pokazala je visoku finansijsku efikasnost, sa realizacijom od 90,05% planiranih sredstava i jasnim trendom rasta ulaganja u završnoj fazi, kada je realizacija premašila plan za više od 200%. Paralelno s tim, ukupno 66% aktivnosti je u potpunosti realizovano, a dodatnih 15% djelimično, čime se potvrđuje stabilan i funkcionalan implementacioni okvir, iako je 19% aktivnosti ostalo nerealizovano.

U pogledu ostvarenja operativnih ciljeva i pratećih indikatora, analiza pokazuje da je većina ključnih rezultata nadmašila očekivanja – posebno u oblastima razvoja S3 vještina, inovacione infrastrukture, ulaganja u industriju i MSP. Od 14 analiziranih indikatora, deset je premašilo ciljne vrijednosti, dok su četiri ostala ispod plana, pri čemu su najslabije performanse zabilježene u promociji inovacija i informisanju javnosti. Sve ovo ukazuje da su temelji za inovacioni razvoj Crne Gore dobro postavljeni, ali i da postoji prostor za jaču orijentaciju ka vidljivosti, uključivanju šire zajednice i ciljanijoj komunikaciji rezultata.

Relevantnost

Strategija pametne specijalizacije Crne Gore (S3) potvrđena je kao jedan od najrelevantnijih strateških dokumenata u zemlji, jer omogućava usmjeren razvoj inovacionog potencijala u oblastima sa najvećim kapacitetom za doprinos ekonomskom razvoju i društvenoj transformaciji. Nalazi evaluacije pokazuju da čak 93% ispitanika smatra da je Strategija odgovorila na potrebe društva. Većina učesnika evaluacije saglasna je da su sve četiri definisane prioritetne oblasti relevantne, s tim što je oblast „održivog i zdravstvenog turizma“ preusko postavljena i birokratski ograničena, dok bi trebalo razmotriti da se ICT redefiniše kao punopravna prioritetna oblast. Dodatno, više učesnika ukazalo je na značaj uvođenja novih oblasti, uključujući digitalnu infrastrukturu, vještačku inteligenciju, zelenu i cirkularnu ekonomiju, plavu ekonomiju, kreativne industrije.

Svi strateški ciljevi Strategije ocijenjeni su kao visoko relevantni. Kada je riječ o operativnim ciljevima, većina je ocijenjena kao relevantna, ali su pojedini, posebno u oblasti turizma, dobili više negativnih ocjena zbog nepreciznosti, slabe mjerljivosti i uvezanosti sa strateškim ciljevima ka oi ograničene praktične primjenjivosti.

Evaluacija je pokazala da iako su ciljevi Strategije u velikoj mjeri bili usklađeni sa sektorskim potrebama, njihova implementacija je bila neravnomjerna, pri čemu su naučnoistraživački i NVO sektor ocijenjeni kao najuključeniji, dok su obrazovni i privredni sektor pokazali slabiju integraciju.

Koherentnost

Evaluacija je pokazala da je Strategija pametne specijalizacije u velikoj mjeri usklađena evropskim okvirom za pametnu specijalizaciju, nacionalnim strateškim dokumentima, sektorskim politikama i zakonodavstvom. Čak 87,9% ispitanika ocijenilo je da postoji visok stepen usklađenosti strategije sa EU smjernicama. Dok je 67,7% ocijenilo da postoji visok stepen usklađenosti sa nacionalnim strategijama, a 79,4% da postoji značajna usklađenost sa sektorskim zakonodavstvom. Međutim, bez obzira na pozitivne ocjene ispitanici su ocijelni da je neophodno dodatno usklađivanje sa zakonodavnim okvirom u sektorima turizma, zdravstva, poljoprivrede i digitalnih tehnologija, i zaštita podataka, gdje je zakonski okvir djelimično neusaglašen ili nedovoljno razvijen. Takođe, potrebno je i preciznije pozicioniranje S3 u odnosu na druge ključne strategije, kako bi se osigurala bolja koordinacija i međusobna komplementarnost ciljeva.

Iako je formalna usklađenost postignuta, evaluacija je ukazala na ograničenu operacionalizaciju S3 kroz konkretne institucionalne i tehničke mehanizme, kao i na slabiju koordinaciju među akterima, posebno u oblastima sa preklapajućim nadležnostima. Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je nosilac većine aktivnosti, ali je izostala šira institucionalna mobilizacija, što je dodatno bilo otežano čestim kadrovskim promjenama i nedostatkom stabilnih mehanizama za međuresornu saradnju.

Efektivnost

Efektivnost implementacije Strategije pametne specijalizacije u periodu 2019–2024. bila je umjerena – iako je sproveden značajan broj aktivnosti i više od 64% ispitanika smatra da je sprovođenje teklo u skladu s planiranom dinamikom, proces su usporile brojne prepreke. Glavne smetnje uključivale su česte promjene u političkom i administrativnom vrhu, pandemiju COVID-19, ograničene institucionalne kapacitete i sporu međuresorsku saradnju. Najveći izazov bila je nedovoljna finansijska podrška, koju je kao ključni problem prepoznalo čak 67,7% ispitanika, dok su dodatni faktori uključivali nerealno planiranje, neusklađenost zakonskog okvira i nisku informisanost aktera.

Uprkos sistemskim slabostima, visoka posvećenost operativnih timova, posebno zaposlenih u nadležnom ministarstvu i članova inovacionih radnih grupa, omogućila je kontinuitet i konkretne rezultate. Doprinos su dali i međunarodni partneri, dobro osmišljen implementacioni okvir, te razvijena inovaciona infrastruktura. Ovi nalazi potvrđuju da su ljudski kapaciteti, saradnja i jasno postavljeni mehanizmi bili ključni za održivost procesa, iako je puni potencijal Strategije ostao djelimično neostvaren zbog spoljašnjih i institucionalnih ograničenja.

Efikasnost

Efikasnost implementacije Strategije pametne specijalizacije u periodu 2019–2024. godine ocijenjena je visoko – 86,2% ispitanika smatra da je realizacija bila optimalna s obzirom na dostupne resurse i institucionalni kontekst. Međutim, gotovo trećina učesnika ukazuje na djelimično nezadovoljstvo u pogledu omjera između uložених sredstava i postignutih rezultata, što sugerіше prostor za racionalizaciju i jaču orijentaciju ka učincima u narednim fazama.

Organizaciona struktura formirana kroz Operativni program prepoznata je kao novina i pozitivna praksa, s naročitim naglaskom na rad inovacionih radnih grupa i profesionalizam koordinacionog direktorata nadležnog ministarstva. Ipak, evaluacija je identifikovala potrebu za unapređenjem u pogledu međuresorne saradnje – naročito između sektora ekonomije, turizma, zdravstva i poljoprivrede – kao i jačim učešćem određenih ministarstava i sektora koji su pokazali slabiju uključenost.

Većina ispitanika (74,2%) smatra da je dalji razvoj institucionalne i organizacione strukture neophodan, uz preporuke koje se odnose na jačanje ljudskih kapaciteta, precizniju raspodjelu odgovornosti, unaprjeđenje sistema izvještavanja i planiranja, te bolje povezivanje sa privatnim sektorom i inovacionim ekosistemom. Uprkos izazovima, ocijenjeno je da je implementaciona struktura postavila čvrstu osnovu za nastavak i unapređenje strategije, pod uslovom da se ulože dodatni naporі u izgradnju stabilne, meritokratske i međusobno povezane administrativne mreže.

Uticaj

Implementacija Strategije pametne specijalizacije u Crnoj Gori već je donijela mjerljive pozitivne rezultate – kako u institucionalnom jačanju, tako i u unapređenju inovacionog ekosistema. Formiran je Fond za inovacije, razvijeni su ključni infrastrukturni i normativni mehanizmi, a povećana je i međusektorska saradnja, posebno u oblasti nauke i tehnologije. Gotovo svi ispitanici (80,8%) ističu porast svijesti o važnosti inovacija kao najvidljiviji efekat Strategije, dok se značajni pomaci bilježe i u podršci akterima u prioritetnim oblastima (46,2%).

Međutim, manji broj ispitanika (ispod 35%) prepoznaje sistemska poboljšanja u efikasnosti institucija, što ukazuje da dubinske organizacione reforme još nijesu u potpunosti zaživjele. Postojeće inicijative još uvijek nisu dovoljno prepoznate među krajnjim korisnicima, posebno u privredi i zajednici, djelimično zbog slabije vidljivosti i neujednačene realizacije mjera. Iako je Strategija postavila stabilne temelje za dugoročne promjene, održivost i širenje uticaja zavisiće od jače povezanosti sa tržištem, jačanja institucionalne efikasnosti i nastavka ulaganja u ljudski i inovacioni kapital.

Održivost

Analiza održivosti ukazuje da je Strategija pametne specijalizacije ostvarila važne rezultate, ali da su finansijska, institucionalna i kadrovska održivost njenog sprovođenja i dalje djelimično obezbijeđene. Većina ispitanika (60,7%) procjenjuje da održivost nije u potpunosti osigurana, a kao ključnu prijetnju vide političku nestabilnost i promjenjivu volju budućih vlada. Iako postoje mehanizmi praćenja i povratnih informacija, oni su nedovoljno razvijeni i slabo integrisani u rad institucija.

Kapaciteti institucija zaduženih za sprovođenje S3 ocijenjeni su pretežno kao djelimično održivi (57,1%), s posebnim naglaskom na nedostatak stručnog kadra, visoku fluktuaciju zaposlenih i izostanak sistemskih mjera za očuvanje institucionalne memorije. Problem dodatno pogoršavaju slaba međuresorska koordinacija, ograničeni resursi za inovacije i prevelika oslonjenost na međunarodne donatore i nestabilne izvore finansiranja.

Finansijska održivost takođe je djelimična – 40,7% ispitanika je tako ocjenjuje, dok većina ističe da se brojne mjere ne nastavljaju nakon inicijalne podrške, zbog čega se gubi razvojni zamah. Bez stabilnog domaćeg

budžetskog planiranja, efikasnog korišćenja resursa i dugoročnog institucionalnog pristupa, teško je obezbijediti trajni efekat Strategije.

Uprkos tim izazovima, važno je istaći da su svi ispitanici saglasni da je Strategija ostvarila svoj cilj – makar djelimično – što potvrđuje njen strateški značaj. Međutim, da bi efekti bili dugoročni i održivi, neophodno je sistemsko jačanje ljudskih, finansijskih i organizacionih kapaciteta.

1.2. ZAKLJUČCI

Zaključak 1. Strategija pametne specijalizacije Crne Gore prepoznata je kao visoko relevantan razvojni okvir koji jasno usmjerava inovacione potencijale zemlje.

Njena uloga u povezivanju nauke, tehnologije i privrede ocijenjena je kao ključna za podsticanje konkurentnosti i društvene transformacije, pri čemu većina ispitanika potvrđuje da Strategija odgovara stvarnim potrebama društva i ima snažan razvojni potencijal.

Zaključak 2. Iako je relevantnost Strategije visoka, njena puna primjenjivost zahtijeva šire sektorsko uključivanje i redefinisane pojedinih prioritetnih oblasti i ciljeva.

Posebno je istaknuta potreba za revizijom oblasti zdravstvenog turizma, koja je ocijenjena kao preuska i birokratski ograničena, te uključivanje savremenih oblasti kao što su digitalna infrastruktura, AI i zelena ekonomija, uz jaču uključenost privrednog i obrazovnog sektora.

Zaključak 3. Postoji snažna formalna usklađenost Strategije sa evropskim i nacionalnim okvirima, ali je operativna koordinacija među sektorima slaba.

Nedovoljno jasno definisane nadležnosti, slabo razvijena međuresorna koordinacija i institucionalna nestabilnost posebno dolaze do izražaja u mjerama sa preklapajućim ovlašćenjima, što ograničava efektivnu implementaciju i smanjuje ukupnu efikasnost Strategije u praksi.

Zaključak 4. Ciljevi Strategije ocijenjeni su kao relevantni, ali operativni ciljevi, naročito u nekim oblastima, često su neprecizni, slabo mjerljivi i nedovoljno povezani sa strateškim usmjerenjima.

Ovakva nedovoljna razrađenost operativnih ciljeva otežava njihovu praktičnu primjenu i smanjuje mogućnost sistemskog praćenja učinka i ostvarivanja konkretnih rezultata na terenu.

Zaključak 5. Implementacija Strategije bila je umjereno efektivna, a dinamika realizacije često je bila usporena usljed političke nestabilnosti, pandemije, ograničenih kapaciteta i loše međuresorne saradnje.

Iako je sproveden značajan broj aktivnosti, niz institucionalnih, finansijskih i organizacionih prepreka umanjio je kontinuitet sprovođenja i uticao na ostvarenje punog potencijala Strategije.

Zaključak 6. Nedovoljna i nestabilna finansijska podrška identifikovana je kao ključna prepreka za punu realizaciju Strategije.

Prekomjerna oslonjenost na međunarodne izvore i nedostatak održivog domaćeg budžetskog planiranja ograničili su kontinuitet i dugoročnu održivost sprovedenih mjera i aktivnosti.

Zaključak 7. Institucionalna struktura formirana kroz Operativni program prepoznata je kao pozitivna praksa i važan element za dalje sprovođenje Strategije.

Uprkos izazovima, postavljeni organizacioni mehanizmi predstavljaju solidnu osnovu za nastavak implementacije, uz potrebu za daljim jačanjem koordinacije i učešća šireg spektra aktera.

Zaključak 8. Vidljivost Strategije, kao i njena prepoznatljivost među krajnjim korisnicima, posebno u privredi, ostala je na nezadovoljavajućem nivou.

Nedovoljna komunikacija, ograničeno uključivanje privatnog sektora i niska dostupnost informacija o benefitima Strategije usporili su širenje njenog uticaja i ograničili povratne mehanizme.

Zaključak 9. Održivost sprovođenja Strategije prepoznata je kao djelimično obezbijedena, pri čemu su glavni izazovi vezani za političku nestabilnost, kadrovsku fluktuaciju i nestalno finansiranje.

Institucije se suočavaju sa nedostatkom stručnog kadra, slabom institucionalnom memorijom i niskim kapacitetima za strateško planiranje, što može ugroziti dugoročne ciljeve Strategije.

Zaključak 10. Strategija pametne specijalizacije postavila je čvrste temelje za unapređenje inovacionog ekosistema, ali njen puni potencijal još nije ostvaren i zavisi od daljeg sistemskog jačanja kapaciteta.

Za postizanje dugoročnih i održivih rezultata, potrebno je dodatno investirati u ljudski kapital, unaprijediti institucionalnu koordinaciju i uspostaviti stabilne mehanizme za sprovođenje politika.

1.3. PREPORUKE

Preporuka 1: Redefinisati postojeće prioritetne oblasti i uključiti nove sektore poput digitalne infrastrukture, vještačke inteligencije i cirkularne ekonomije.

Preporuka 2: Unaprijediti operativne ciljeve Strategije kako bi bili jasniji, mjerljiviji i direktno povezani sa strateškim ciljevima.

Preporuka 3: Obezbijediti stabilno i predvidivo domaće finansiranje za sprovođenje S3, uz smanjenje zavisnosti od donatorskih izvora.

Preporuka 4: Uspostaviti efikasne mehanizme međuresorne saradnje i koordinacije među ključnim sektorima (ekonomija, turizam, zdravstvo, poljoprivreda).

Preporuka 5: Ojačati kadrovske kapacitete institucija uključenih u implementaciju S3 kroz zapošljavanje, obuke i smanjenje fluktuacije zaposlenih.

Preporuka 6: Uspostaviti sistemsko praćenje i evaluaciju rezultata sa fokusom na učinke, a ne samo na sprovedene aktivnosti.

Preporuka 7: Povećati učešće privrednog i obrazovnog sektora u realizaciji Strategije kroz ciljane mjere i partnerstva.

Preporuka 8: Preciznije pozicionirati Strategiju S3 u odnosu na druge nacionalne strategije radi bolje koordinacije i izbjegavanja preklapanja.

Preporuka 9: Unaprijediti komunikaciju i promociju Strategije ka krajnjim korisnicima, posebno poslovnoj zajednici i lokalnim zajednicama.

Preporuka 10: Obezbijediti institucionalnu memoriju i kontinuitet kroz stabilne administrativne mehanizme i jasnu raspodjelu odgovornosti.

2. UVOD

Ovaj izvještaj predstavlja glavne nalaze, zaključke i preporuke evaluacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (S3) 2019-2024 za period od 2019. do 2024 godine. Evaluaciju je sprovedla dr Jadranka Kaluđerović u periodu od marta do juna 2023. godine.

Osnovni zadatak ove evaluacije je da se procijeni uspješnost implementacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) za period 2019-2024 i operativnih programa odnosno odgovarajućih akcionih planova, Akcionog plana za period 2019-2020. godina i Akcionog plana za period 2021-2022. godina i Akcionog plana za 2023-2024. godinu.

Posebni ciljevi evaluacije bili su da se procijeni uspješnost Strategije, naročito njena relevantnost, efikasnost, djelotvornost, uticaj i održivost, i da se identifikuju naučene lekcije kao osnova za preporuke.

Namjeravani korisnici evaluacije su Vlada Crne Gore, Evropska komisija, partneri iz akademske zajednice, privrede, NVO zajednice i drugi razvojni partneri, donatori.

Crna Gora je usvojila Strategiju pametne specijalizacije Crne Gore (S3) (2019-2024) u junu 2019. godine, čime je postala prva zemlja Zapadnog Balkana koja je usvojila ovu strategiju prateći EU metodologiju.

Strategija utvrđuje 4 ključne prioritetne oblasti pametne specijalizacije:

- Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane;
- Energija i održiva životna sredina;
- Održivi i zdravstveni turizam; i
- Informaciono-komunikacione tehnologije kao horizontalni prioritet u funkciji razvoja prethodna 3 (vertikalna) prioriteta.

Strategija je definisala 5 strateških ciljeva, 5 operativnih ciljeva i 36 aktivnosti.

Kako bi se pratio razvoj realizacije strateških ciljeva utvrđenih u Strategiji, usvojen je i Akcioni plan za sprovođenje Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) za period 2019-2020. godine.

U decembru 2021. godine Vlada Crne Gore je usvojila Operativni program za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024, kao i Akcioni plan za period 2021-2022. godine. Akcioni plan za period 2022-2024 godine usvojen je u avgustu 2023. godine nakon usvajanja Izvještaja o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024, za 2021-2022. godinu⁵, koji je Vlada Crne Gore usvojila na sjednici 30. marta 2023 godine i sprovedenih konsultacija sa odgovarajućim akterima.

Cilj usvajanja Operativnog programa je bio: i) Davanje jasnog presjeka stanja po prioritetnim oblastima; ii) Adekvatno adresiranje strateških ciljeva Strategije pametne specijalizacije kroz revidiranje operativnih ciljeva i aktivnosti i iii) Stvaranje kvalitetnog programskog osnova koji će biti poluga daljeg rada na unapređenju implementacije S3.

Operativnim programom se uvodi i proširuje broj operativnih ciljeva i definišu se nove aktivnosti Akcionim planom. Preciznije: planirano je 12 operativnih ciljeva i 65 aktivnosti Akcionim planom 2021-2022, odnosno 53 aktivnosti Akcionim planom 2022-2024.

Operativnim programom definiše se i Okvir za implementaciju inovacija i pametne specijalizacije koji čine: Vlada Crne Gore, međuinstitucionalna S3 grupa, Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju, organizaciona jedinica za S3/direkcija u resornom ministarstvu za prosvjetu, nauku i inovacije, inovacione radne grupe Savjeta, IT platforma, Fond za inovacije Crne Gore i subjekti inovacione infrastrukture i šira inovaciona zajednica.

2.1. Kontekst i institucionalna pozadina

Rad na Strategiji pametne specijalizacije u Crnoj Gori je pokrenut početkom 2017. godine. Prilikom procesa izrade primijenjena je metodologija razvijena u Udruženom istraživačkom centru Evropske komisije (JRC), koji je i pružio podršku procesu izrade¹. Tadašnje Ministarstvo nauke (sada Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija), uz podršku Ministarstva ekonomije (sada Ministarstvo ekonomskog razvoja), je koordiniralo procesom izrade intenzivno sarađujući sa drugim nadležnim institucijama iz javnog, poslovnog, akademskog i nevladinog sektora po četverostrukom heliks upravljačkom modelu.

Jedan od važnih koraka u izradi S3 bio je proces mapiranja i analize ekonomskog, naučnog i inovacionog potencijala Crne Gore, koji je završen u martu 2018. godine na bazi relevantnih domaćih i međunarodnih statističkih podataka i bio je osnova za identifikovanje preliminarne sektora pametne specijalizacije. Naredna faza izrade S3 odnosila se na Proces preduzetničkog otkrivanja (EDP), koji koristi princip odozdo prema gore, a koji je omogućio uvažavanje mišljenja i interesa privrede i sučevaljanje sva četiri sektora fokusirajući se na ključne sektore. Tokom ovog procesa konsultovano je više od 250 učesnika, a na bazi prikupljenih informacija, došlo se do selekcije prioritarnih S3 sektora.

Usvajanjem Strategije pametne specijalizacije² 2019. godine, Crna Gora je uskladila svoj strateški okvir sa EU strateškim okvirom i postala prva zemlja van 28 zemalja članica EU koja ima ovaj značajan strateški dokument. Strategija je usvojena u skladu sa metodološkim okvirom JRC-a za pametnu specijalizaciju u zemljama proširenja EU i zemljama u susjedstvu i dobila je uslovno pozitivnu ocjenu službi Evropske komisije.

Strategija je definisala tri ključna strateška pravca države i to:

- Zdrava Crna Gora;
- Održiva Crna Gora;
- Digitalizovana Crna Gora.

Na osnovu strateške vizije razvoja Crne Gore, definisane su četiri prioritarnosti oblasti. Izabrani prioriteti su: Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane; Energija i održiva životna sredina; Održivi i zdravstveni turizam; i Informaciono-komunikacione tehnologije (ICT), pri čemu je ICT horizontalan sektor, jer daje poslovnu i tehnološku podršku ostalim prioritarnim sektorima.

Strategijom S3 se identifikuju osnovni zajednički ciljevi kombinacije politika, determinisani interesima vezanim za istraživačku i inovativnu djelatnost, i to su:

Strateški cilj 1: Pобољшanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti;

Strateški cilj 2: Jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija;

Strateški cilj 3: Pобољшanje saradnje u okviru sistema inovacija;

Strateški cilj 4: Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru; i

Strateški cilj 5: Pобољшanje okvirnih uslova za inovativni ekosistem.

Akcioni plan za sprovođenje Strategije pametne specijalizacije (2019-2024) usvojen je na period od dvije godine (2019-2020) i u okviru definisanih strateških ciljeva, definisano je 5 operativnih ciljeva:

- Unapređenje inovacionih aktivnosti kroz saradnju naučno-istraživačkih institucija i preduzeća;
- Razvoj ljudskog kapitala kroz obrazovanje i sticanje vještina za jačanje konkurentnosti u oblasti istraživanja i inovacija;
- Razvoj inovacione infrastrukture u skladu sa potrebama privrede;
- Jačanje dinamike poslovanja privrednog sektora; i

¹ <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>

² <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/06/Strategija-pametne-specijalizacije-Crne-Gore-2019-2024-.pdf>

- Jačanje kapaciteta za inovativne aktivnosti.

Za sve operativne ciljeve definisani su indikatori učinka i to njihove početne vrijednosti 2018. godine i projekcija u vidu ciljne vrijednosti za 2020. godinu i ciljne vrijednosti za 2024. godinu.

Osim ovih ciljeva, Strategija je definisala instrumente za ostvarivanje ciljeva. Za svaki instrument definisana je institucija zadužena za implementaciju, ciljne grupe i finansijski okvir. U cilju praćenja rezultata Strategija je definisala 13 kontekst indikatora.

U novembru 2021. godine urađen je i usvojen Izvještaj o realizaciji³ Akcionog plana za sprovođenje Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) za period 2019-2020 godine.

U skladu sa preporukama Evropske komisije, Vlada Crne Gore je u maju 2021. godine otpočela pripremu Operativnog programa za implementaciju Strategije. Nekoliko je osnovnih razloga usvajanja Operativnog programa od kojih se izdvajaju: davanje jasnog presjeka stanja po prioritarnim oblastima; adekvatno adresiranje strateških ciljeva Strategije pametne specijalizacije kroz revidiranje operativnih ciljeva i aktivnosti; i stvaranje kvalitetnog programskog osnova koji će biti poluga daljeg rada na unapređenju implementacije S3.

U decembru 2021. godine usvojen je Operativni program za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024⁴ sa Akcionim planom za 2021-2022. godinu.

Operativnim programom zadržani su strateški ciljevi koji su definisani Strategijom pametne specijalizacije 2019-2024, ali su u okviru njih definisani novi operativni ciljevi, i to na sljedeći način:

Strateški cilj 1: Poboljšanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti

OC 1.1 Jačanje istraživačkih kapaciteta koji pripadaju fokusnim oblastima i tehnologijama identifikovanim u S3

Strateški cilj 2: Jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija

OC 2.1 Jačanje S3 vještina

Strateški cilj 3: Poboljšanje saradnje u okviru sistema inovacija

OC 3.1 Jačanje saradnje aktera u sistemu inovacija sa fokusom na saradnju nauke i privrede

OC 3.2 Jačanje inovacione infrastrukture

OC 3.3 Unapređenje destinacionog menadžmenta i saradnje između ciljnih grupa u oblasti održivog i zdravstvenog turizma

Strateški cilj 4: Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru

OC 4.1 Stvaranje uslova za uspostavljanje klaster inicijativa i njihovu transformaciju u održive klastere

OC 4.2 Stimulisanje razvoja inovativnih startapova

OC 4.3 Stimulisanje inovacionih aktivnosti MMSP

OC 4.4 Jačanje međunarodne konkurentnosti MMSP

OC 4.5. Snažnije povezivanje industrijskog razvoja sa S3

Strateški cilj 5: Poboljšanje okvirnih uslova za inovativni ekosistem.

OC 5.1 Unapređenje implementacionog okvira za inovacije i S3

OC 5.2 Promocija značaja inovacija sa fokusom na informisanje šire javnosti i privrede

Operativnim programom utvrđen je i novi Okvir za implementaciju S3 strategije. Okvir čine sljedeće institucije:

- Vlada Crne Gore-izvršni organ;
- Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju – ključno savjetodavno tijelo Vlade koje upravlja procesom koordinacije povratnih informacija ciljnih grupa u procesu;

³ <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/06/Izvjestaj-S3-s-AP-za-2019-2020.pdf>

⁴ <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/06/Operativni-program-za-implementaciju-strategije-pametne-specijalizacije-2021-2024-s-Akcionim-planom-2021-2022.pdf>

- Međuinstitucionalna S3 grupa – upravljačko-koordinaciono tijelo međuinstitucionalne saradnje kojim predsjedava resorno ministarstvo za inovacije;
- Organizaciona jedinica za S3/Direkcija – tijelo koje ima ključnu ulogu u koordinaciji svih relevantnih ciljnih grupa u procesu i svakodnevnom praćenju implementacije S3 i pruža administrativno-stručne podrške Savjetu;
- Inovacione radne grupe Savjeta – po jedna za svaku prioritetnu oblast i omogućavaju održavanje kontinuiteta Procesu preduzetničkog otkrivanja i sadrže predstavnike privrede, naučno- istraživačke zajednice, NVO, posredničkih organizacija;
- IT platforma – omogućava sve relevantne informacije za S3 na jednom mjestu i daje pregled svih raspoloživih instrumenata i projekata;
- Fond za inovacije Crne Gore – omogućava sprovođenje inovacione politike kroz obezbjeđivanje i realizaciju sredstava za podsticanje inovacione djelatnosti;
- Subjekti inovacione infrastrukture – imaju ključnu ulogu u snaženju sistema implementacije direktnim učešćem u implementaciji aktivnosti (Inovaciono preduzetnički centar „Tehnopolis“ Nikšić, Naučno-tehnološki park Crne Gore, klusterske organizacije); i
- Inovaciona zajednica – fizička i pravna lica koja obavljaju inovacionu djelatnost, ulažu u nju ili je promovišu, a krajnji su korisnik mjera podrške.

Na sjednici Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju od 9. novembra 2022. godine usvojen je Presjek stanja Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021 – 2024, s Akcionim planom 2021 – 2022, za 2021. godinu, dok je u martu 2023. usvojen Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Operativnog programa za implementaciju S3 (2021-2024) za 2021-2022. godinu⁵.

Zatim je Ministarstvo, u skladu sa Programom rada Vlade Crne Gore za 2023. godinu⁶ pripremlilo Akcioni plan za sprovođenje Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024 za 2023-2024. godinu.

Akcioni plan za 2023-2024. Godinu sadrži iste strateške i operativne ciljeve kao i prethodni. Jedina razlika je što je u ovom planu operativni cilj 2.1. nazvan “jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija” dok je u prethodnoj strategiji bio definisan kao “Jačanje S3 vještina”. Dodatno, novina u ovom planu je kolona za praćenje rodno senzitivne statistike, ako bi se dobila povratna informacija i eventualno podstakle konsultacije u ovom dijelu, te identifikovali segmenti potencijalnih budućih intervencija kroz aktivnosti koje bi uzrokovale promjenu.

Vlada Crne Gore je u martu 2024. godine pripremila i usvojila Presjek stanja Akcionog plana za sprovođenje Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije (2021–2024) za 2023. godinu⁷, s ciljem analize postignutih rezultata i daljeg unapređenja implementacije strateških mjera.

2.2. Upravljanje implementacijom

Glavno savjetodavno i koordinaciono tijelo, **Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju**, uspostavljeno je shodno Zakonu o inovacionoj djelatnosti („Sl. list CG“ br. 82/20) .

Prvi saziv Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju definisan je 2019. godine, dok je njegova kancelarija počela sa radom u martu 2020. godine, uz podršku donora – UNDP. Savjetom je upravljao predsjednik Vlade i brojao je 22 člana, shodno Odluci o obrazovanju Savjeta⁸, koji je Vlada CG usvojila na sjednici u avgustu 2019. godine. Ovaj saziv Savjeta sastao se samo jednom u decembru 2019. godine, nakon čega je uslijedila Covid kriza, ali je sredinom 2020. godine usvojen zakonski okvir, koji je jasno pozicionirao Savjet u inovacionom ekosistemu Crne Gore i definisao njegove nadležnosti.

⁵ <https://www.gov.me/dokumenta/63175132-e818-4275-982a-a15735a5991d>

⁶ Program rada Vlade CG 2023, Cilj 4.5 Jačanje nacionalne naučne, istraživačke i inovacione infrastrukture, TD 166, Akcioni plan za sprovođenje Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije (2021- 2024) za 2023-2024. godinu: <https://www.gov.me/dokumenta/83c638de-063b-4bff-b881-03798b9d74c3>

⁷ <https://www.gov.me/dokumenta/26b18267-fb01-44e2-8c47-652da1ba8ed9>

⁸ <https://www.gov.me/clanak/211705--obrazovan-savjet-za-inovacije-i-pametnu-specijalizaciju>

Od decembra 2020. godine, nadležnosti nekadašnjeg Ministarstva nauke, koje spadaju u domen inovacione politike i pametne specijalizacije, preuzelo je novoformirano Ministarstvo ekonomskog razvoja, koje je preuzelo koordinacionu ulogu i dalje aktivnosti po pitanju pametne specijalizacije. Prema Odluci o osnivanju Savjeta iz 2021. godine, Savjet je imao 17 članova i njime je takođe predsjedavao predsjednik Vlade, dok je administrativno-stručne poslove za potrebe Savjeta vršilo Ministarstvo ekonomskog razvoja. Prateći nove organizacione izmjene Vlade Crne Gore iz maja 2022. godine, nova Odluka o osnivanju Savjeta utvrdila je da Savjet ima 19 članova, da administrativno-stručne poslove za potrebe Savjeta vrši Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja (sada Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija) i da je predsjednik Savjeta ministar/ka nauke i tehnološkog razvoja, jer je, razmatrajući trenutni crnogorski kontekst, to najbolji izbor za održavanje kontinuiteta. Shodno važećoj Odluci, pored nadležnih ministara i savjetnika predsjednika Vlade, i predstavnici akademskog i privrednog sektora, kao i predstavnici Zajednice opština Crne Gore, Agencije za investicije, Investiciono razvojnog fonda, su članovi ovog tijela. 25. jula 2022. godine usvojen je trenutno važeći Poslovnik o radu Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju.⁹ Poslovnikom nije propisan minimalna broj sastanaka koji Savjet mora da ima, ali podaci govore da je u analiziranom periodu Savjet (u različitim sazivima) održao sjednice u decembru 2019. godine, decembru 2021. godine i u martu, julu i decembru 2022. godine, martu i maju 2023 i mart i julu 2024. godine.

Međuinstitucionalna S3 grupa je upravljačko-koordinaciono tijelo međuinstitucionalne saradnje čiji je zadatak da prati svakodnevnu implementaciju pametne specijalizacije, učestvuje u programiranju i koordinaciji instrumenata, priprema analize, izvještaje i predloge koje se odnose na sprovođenje strateških dokumenata, programa i projekata značajnih za pametnu specijalizaciju, uspostavi konstruktivnu saradnju sa inovacionim radnim grupama Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju, i o svojim aktivnostima izvještava Savjet i Vladu Crne Gore. Članovi Međuinstitucionalne radne grupe su predstavnici resornih ministarstava, Monstata-državnog zavoda za statistiku, implementacionih agencija (Fonda za inovacije Crne Gore, Agencija za investicije i razvoj Crne Gore) i predstavnika aktera (privreda, klasteri, inovaciona infrastruktura, CG opštine). Sastav međuinstitucionalne radne grupe je značajno širi od sastava Savjeta, ali odražava njegovu strukturu. Trenutni sastav Međuinstitucionalne S3 grupe određen je Rješenjem od 25 avgusta 2022. godine, i shodno tom rješenju radna grupa broji 40 članova.

Organizaciona jedinica za S3, odnosno Direkcija za pametnu specijalizaciju, oformljena je u okviru Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja. Direkcija predstavlja dio Direktorata za inovacije i tehnološki razvoj, kojim rukovodi generalni/a direktor/ca, koji/a je istovremeno i Nacionalni/a S3 koordinator/ka. S3 tim Direkcije ima sistematizovana 4 radna mjesta, trenutno broji 3 člana, od kojih su dva stalno zaposljena lica, a jedan je angažovan po osnovu ugovora i procedura prijema u radni odnos je u toku. Osim pružanja administrativno-stručne podrške Savjetu, ova jedinica ima ključnu ulogu u koordinaciji svih relevantnih ciljnih grupa u procesu, svakodnevnom praćenju implementacije S3, pripremi S3 izvještaja, koordinaciji S3 platforme i pripremi različitih analiza, studija i drugih materijala koji omogućavaju donošenje odluka zasnovanih na dokazima. Takođe, ova grupa koordinira radom inovacionih radnih grupa.

Osnovane su 4 **inovacione radne grupe (IRG)**, po jedna za svaku prioritetnu oblast, koje su ključni akteri u implementaciji procesa preduzetničkog otkrivanja. Proces osnivanja inovacionih radnih grupa sproveden je tokom 2022. godine. Ministarstvo ekonomskog razvoja, koje je tada bilo organ zadužen za sprovođenje administrativno stručnih poslova Savjeta, je objavilo javne pozive nevladinim organizacijama, naučnicima, istraživačima i privredi za iskazivanje interesa za članstvo u Inovacionim radnim grupama. Nakon prijave i izbora članova, Savjet je potvrdio sastav inovacionih radnih grupa, čije je rad kasnije uobličen i Poslovnikom o radu Inovacionih radnih grupa, koji definiše sastav radnih grupa, proceduru imenovanja i razrješenja članova Inovacionih radnih grupa, organizaciju i način rada, glavne zadatke kao i način finansiranja rada ovih grupa. Članstvo u Inovacionim radnim grupama je ograničeno na 6 članova koji se biraju na godinu dana, sa mogućnošću produženja mandata.

Kako je koordinaciju ovih grupa podržavala Kancelarija UNDP u Podgorici putem druge faze projekta „Norveška za Vas“ do kraja septembra 2023. godine, postojala je potreba da se transparentan proces izbora članova/ica putem javnih poziva ponovi, te da se izabere sastav, čiji će rad biti podržan iz nacionalnog budžeta. Inovacione radne grupe podnose detaljan kvartalni izvještaj Savjetu o rezultatima svog rada.

⁹ <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/11/Poslovnik-o-radu-Savjeta-za-inovacije-i-pametnu-specijalizaciju.pdf>

Oformljene IRG su: IRG "Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane", IRG "Energija i održiva životna sredina", IRG "Održivi i zdravstveni turizam" i IRG "Informaciono-komunikacione tehnologije".

Poziv za članove IR grupa je ponovo ponovljen

Trenutno **aktivna IT platforma www.s3.me** je revidirana i izrađena tokom 2022. godine sa ciljem što boljeg upoznavanja javnosti sa Strategijom pametne specijalizacije. Ova platforma nudi sve relevantne podatke o samoj strategiji, implementacionim tijelima i aktuelnim programima podrške u svim oblastima. Ipak, osim ovog postoje i još neki sajtovi sa informacijama koji su relevantni. Fond za inovacije Crne Gore, koji je nadležan za implementaciju većine instrumenata u okviru Operativnog programa, ima svoj IT sistem i web stranicu (www.programifonda.me). Postoji i web stranica na kojoj se objavljuje sva podrška dostupna malim i srednjim poduzećima (www.biznis.gov.me), dok su Registar inovacione djelatnosti i programske linije podrške Ministarstva dostupne na www.inovacije.gov.me.

Fond za inovacije Crne Gore je ključno implementaciono tijelo za politiku inovacija i programe i projekte iz prioritetnih oblasti pametne specijalizacije. Riječ je o specijalizovanoj instituciji koja okuplja interne i eksterne stručnjake za inovacije i razvoj, transfer tehnologija, EU fondove, finansijsko upravljanje i evaluaciju.

Inovacionu infrastrukturu čini nekoliko privrednih društava u većinskom vlasništvu Vlade Crne Gore, poslovnih inkubatora, kao i klasterske organizacije, koje podržavaju razvoj nauke i inovacija i njihovu sinergiju.

Vlada je osnovala:

Inovaciono preduzetnički centar (IPC) „Tehnopolis-Nikšić“ je prva institucija ovog tipa u Crnoj Gori, a osnovan je kao jedan od ključnih aktera u stvaranju i preoblikovanju crnogorskog inovacionog ekosistema, koji pruža niz infrastrukturnih i mjera podrške koje omogućavaju otvaranje novih kompanija i razvoj poslovanja zasnovanog na novim, inovativnim idejama i tehnologijama.

Naučno-tehnološki park Crne Gore osnovan je sa ciljem pružanja podrške i jačanju potencijala ekonomskog rasta i razvoja Crne Gore, kroz osnivanje i rast kompanija/timova u visokotehnološkim djelatnostima.

3. METODOLOGIJA EVALUACIJE

3.1. Ciljevi evaluacije

Proces nezavisne evaluacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) sa odgovarajućim akcionim planovima sproveden je na osnovu poziva raspisanog od strane Kancelarije UNDP-ija u Crnoj Gori.

Zadatak evaluatora bio je da analizira relevantnost i dosadašnji učinak implementacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) i da izvrši sveobuhvatnu analizu koja bi pokazala jake i slabe strane implementacije Strategije, ali i definisala predloge za njeno unapređenje.

Glavni ciljevi evaluacije su da se:

- Ocijeni efikasnost i uticaj S3 Strategije u postizanju strateških i operativnih ciljeva;
- Identifikuju snage, slabosti, prilike i izazovi koji su se pojavili tokom implementacije S3 Strategije;
- Ocijeni relevantnost i koherentnost S3 Strategije u vezi sa ekonomskim i inovacionim potencijalom regiona;
- Ocijeni nivo angažovanja zainteresovanih strana i saradnje u razvoju i implementaciji S3 Strategije; i
- Daju konkretni prijedlozi za poboljšanje efikasnosti i uticaja S3 Strategije.

Metodološka podloga za izradu ovog Izvještaja, osim dokumentacije dostupne evaluatoru kroz pregled dostupnih godišnjih izvještaja o implementaciji Strategije bile su i povratne informacije dobijene iz deset dubinskih intervjuja, kao i dvije sprovedene online ankete.

3.2. Obuhvat evaluacije

Obuhvat evaluacije Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (2019-2024) i pratećih akcionih planova odnosi se na period od 2019. do 2022. godine.

Metodološki evaluacija je rađena u skladu sa Priručnikom za evaluacija strateških dokumenata ¹⁰koji je izradila Vlada Crne Gore (Generalni sekretarijat), a u skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, kao i Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata kojima je uspostavljen pravni osnov za evaluacije strategija i programa u crnogorskom sistemu planiranja.

U skladu sa pomenutim pravilnikom ocjenjivana je relevantnost, koherentnost, efikasnost, efektivnost i održivost.

3.3. Metodologija evaluacije

Prilikom evaluacije Strategije primijenjena je kombinovana metodologija, odnosno kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja. U Tabeli 1 u nastavku dat je prikaz korištenja različitih metodoloških pristupa za procjenu različitih aspekata Strategije.

Ova evaluacija se primarno može okarakterisati kao evaluacija procesa, jer ispituje da li je Strategija pametne specijalizacije sprovedena u skladu s planom, uz identifikaciju elemenata koji su u praksi funkcionisali dobro i zbog čega. Iako formalno predstavlja završnu evaluaciju, s obzirom na to da je sprovedena neposredno nakon okončanja implementacionog perioda, ona ne obuhvata puni vremenski odmak potreban za standardnu evaluaciju učinka (ex post). Zbog toga se evaluacija učinka tretira samo djelimično, a njen pristup ostaje opšti i fokusiran na Strategiju u cjelini, bez dubinske analize pojedinačnih prioriteta oblasti.

¹⁰ <https://www.gov.me/dokumenta/54336d53-335b-4811-91aa-7298bcacc991>

Evaluacija se odnosi na procjenu ostvarenja u okviru prioriternih oblasti, strateških i operativnih ciljeva kao i realizovanih aktivnosti. Procjena ostvarenja pojedinačnih aktivnosti rađena je prvenstveno na bazi dokumentacije odnosno dostupnih izvještaja o realizaciji Strategije i to prvenstveno: Izvještaja o realizaciji Akcionog plana za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2019-2024, za period 2019-2020, Izvještaja o realizaciji Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije (2021-2024) za period 2021-2022, Presjeka stanja Operativnog programa za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021 – 2024, s Akcionim planom 2021 – 2022, za 2021. godinu i Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2019–2024 (uključujući Operativni program za implementaciju Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2021–2024).

Poseban obuhvat evaluacije Strategije ogleda se u primarnim podacima prikupljenim kroz upitnik koji je bio namijenjen članovima Inovacionih radnih grupa kao i članovima Međuinstitucionalne S3 grupe. Upitnik je popunjavao online. Sam upitnik se sastojao od 55 pitanja od kojih većinu čine pitanja sa ponuđenim odgovorima. Osim ovih pitanja, upitnik je sadržao i pitanja otvorenog tipa u kojima su ispitanici davali svoje predloge za izmjene i unapređenje Strategije.

Primarni podaci prikupljeni su kroz dubinske intervju. Ukupno je urađeno 7 dubinskih intervju, i to sa: koordinatorima Inovacionih radnih grupa, članovima Međuinstitucionalne S3 grupe, predstavnicima Ministarstva za prosvjetu, nauku i inovacije i predstavnicima naučno israživačke zajednice.

Tabela 1. Kriterijumi evaluacije i odgovarajuće metode

Relevantnost	• Mapiranje ključnih aktera i zainteresovanih strana • Mapiranje, prikupljanje i sistematizacija raspoložive dokumentacije i dostupnih kontekstualnih analiza • Analiza relevantne dokumentacije • Dubinski intervju sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama • Onlajn anketa
Koherentnost	• Mapiranje dokumentacije (nacionalne, regionalne, EU) relevantne za procjenu koherentnosti • Analiza relevantne dokumentacije • Dubinski intervju sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama • Onlajn anketa
Efektivnost	• Procjena realizacije strategije kroz analizu podataka o rezultatima iz sistema monitoringa i izvještavanja • Analiza raspoloživih nacionalnih indikatora • Dubinski intervju sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama • Onlajn anketa
Efikasnost	• Sistemska upravljanja i koordinacije • Analiza podataka o rezultatima iz sistema monitoringa i izvještavanja o Strategiji RJU • Dubinski intervju sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama • Onlajn anketa
Uticaj	• Analiza relevantne dokumentacije • Analiza podataka o rezultatima iz sistema monitoringa i izvještavanja o Strategiji RJU • Dubinski intervju sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama • Onlajn anketa

Održivost	• Analiza relevantne dokumentacije • Dubinski intervjui sa institucijama zaduženim za implementaciju Strategije i zainteresovanim stranama • Onlajn anketa
------------------	--

Evaluacija je zasnovana na komplementarnosti podataka koji su prikupljeni iz sekundarnih izvora kao i informacija, stavova i tvrdnji koje su prikupljene putem upitnika i tokom detaljnih intervjua. Na ovaj način je obezbijeđena dvostruka provjera određenih tvrdnji i činjenica kako bi se što objektivnije definisali zaključci.

U evaluaciju su uključene sve ključne zainteresovane strane u procesu u skladu sa mapiranjem zainteresovanih strana i strategijom konsultacija koja je sprovedena tokom početne faze i pregleda dokumentacije.

3.4. Faze evaluacije

Evaluacija je sprovedena u nekoliko faza, koje su opisane u nastavku.

Faza strukturiranja

U fazi strukturiranja urađen cjelokupan dizajn evaluacije i plan rada. Takođe, izvršeno je mapiranje relevantnih aktera, kao i mapiranje relevantnih izvora informacija i dokumentacije. Na bazi sistematizacije prikupljenih informacija iz sekundarnih izvora izvršena je priprema pitanja za evaluaciju koja je uključivala pitanja za online upitnik i za dubinske intervjue. Svi koraci su urađeni u komunikaciji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija.

Faza prikupljanja i tretmana podataka

Ova faza je započela pregledom dostupnih izvještaja i druge relevantne dokumentacije kako bi se stekao uvid u status implementacije Strategije i ključne izmjene koje su implementirane tokom perioda koji se analizira. Analiza dostupnih izvještaja o realizaciji Strategije je omogućila uvid u ostvarene aktivnosti kao i one aktivnosti koje nisu implementirane. Na bazi ove analize definisano je i nekoliko hipoteza koje su kasnije provjere, kako u dubinskim intervjuima sa predstavnicima zainteresovanih strana, tako i kroz online upitnik.

Inicijalna lista osoba sa kojima je urađen dubinski intervju je izrađena u komunikaciji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija. Evaluator je zatim sa inicijalne liste odabrano one sa kojima je uradio intervju. *(Okvirna lista pitanja za intervjue predstavljena je u Aneksu 1).*

Proces evaluacije takođe je obuhvatio online anketu, kojom su prikupljeni stavovi članova Inovacionih radnih grupa i članova Međuinstitucionalne S3 grupe. Ukupno je 31 osoba odgovorila na upitnik. *(Upitnik je predstavljen u Aneksu 2).*

Faza sinteze

U ovoj fazi su sve informacije i nalazi do kojih se došlo u prethodnim fazama, kako iz sekundarnih, tako i iz primarnih izvora, sintetizovane kao bi se došlo do osnovnih nalaza, zaključaka i preporuka. Ova faza je obuhvatila i pripremu evaluacionog izvještaja odnosno prikaz rezultata evaluacije.

4. REZULTATI EVALUACIJE

4.1. Finansijska realizacija

U prvom dvogodišnjem ciklusu (2019–2020) realizovano je 37,17% planiranih sredstava, u drugom (2021–2022) 65,83%, dok je u završnom periodu (2023–2024) realizacija značajno nadmašila plan, dostižući 208,42%, što ukazuje na intenziviranje aktivnosti i dodatna ulaganja u završnoj fazi. Ovaj rastući trend realizacije svjedoči o povećanoj efikasnosti, osnaženim institucionalnim kapacitetima i unaprijeđenoj koordinaciji svih aktera uključenih u sprovođenje Strategije.

Tabela 2: Prikaz utrošenih sredstava

	2019-2020	2021-2022	2023-2024	2019-2024
Ukupno planirano	70.208.527,00 €	70.580.286,43 €	45.768.405,97 €	186.557.219,40 €
Ukupno utrošeno	26.102.274,20 €	46.478.500,18€	95.392.625,36 €	167.973.399,77 €
Stepen realizacije za ukupno utrošena sredstva	37,17%	65,83%	208,42%	90,05%

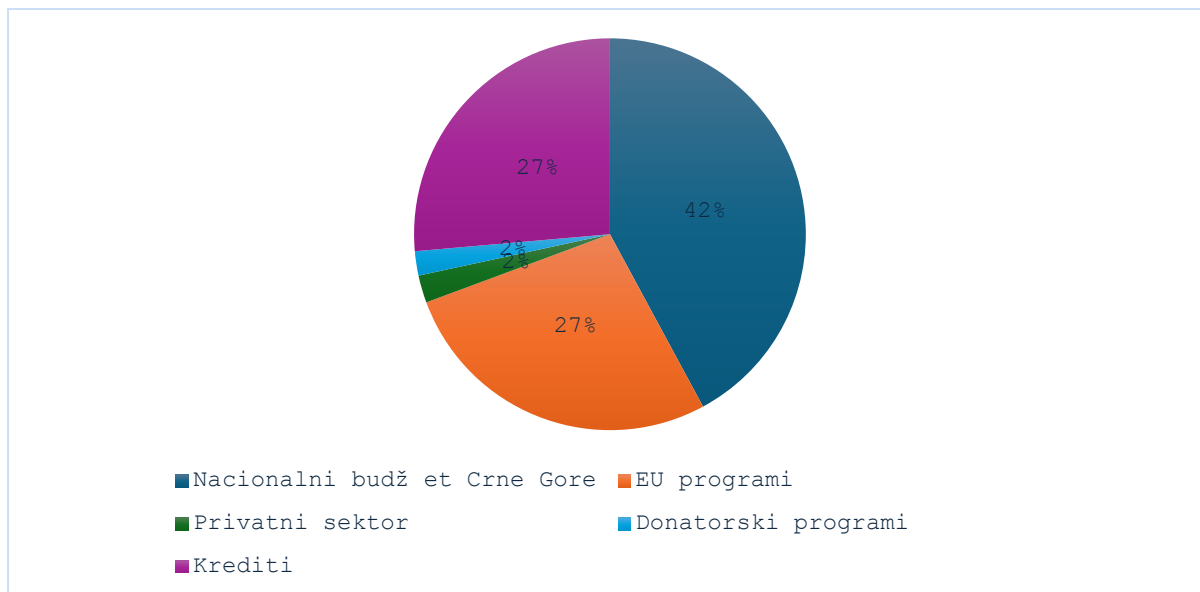
Analizirano po periodima na koji su se odnosili individualni akcioni planovi, od ukupno **70.208.527,00 eura** koliko je Akcionim planom za 2019-2020. bilo predviđeno za sprovođenje aktivnosti, realizovano je ukupno **26.102.274,20 eura**. Od ukupno **70.580.286,43 eura** koliko je Akcionim planom za 2021-2022 bilo predviđeno za sprovođenje aktivnosti, realizovano je **46.478.500,21 eura**. Periodu 2023. i 2024. godine bio je najuspješniji u pogledu realizacije plana, je planirano ulaganje od **45.768.405,97 eura** a ostvareno je **95.392.625,36 eura**.

Posmatrana tokom cjelokupnog procesa realizacije strategije, od 2019. do 2024. godine, planirano je ukupno 186,56 miliona eura, dok je realizovano 167,97 miliona, što predstavlja 90,05% izvršenja planiranog budžeta.

Posmatrajući prema izvorima finansiranja:

- U periodu 2019-2020. godina najveći dio sredstava 48,2% finansiran je iz nacionalnog budžeta Crne Gore, 44,5% finansirano je iz sredstava EU, dok se ostatak sredstava odnosi na donatorske programe (WBIF, MIDAS II i dr.) 4% i privatni sektor 3,3%;
- U periodu 2021-2022. godina najveći dio sredstava 65% finansiran je iz nacionalnog budžeta Crne Gore, 26% finansirano je iz EU programa, dok je iz privatnog sektora uloženo 6% i 3% iz donatorskih programa.
- U periodu 2023-2024 godine najveći dio sredstava finansirano je 36,4% iz nacionalnog budžeta, 34,08% iz kredita a 27,2% iz EU programa.

Grafik 1: Struktura ulaganja prema izvorima finansiranja



Analiza prema izvorima finansiranja za cjelokupan period strategije pokazuje da je najviše sredstava obezbijeđeno iz sredstava Budžeta Crne Gore, 42,12%. Na drugom mjestu sa učešćem od 27,23% su sredstva iz EU programa, 26,39% je obezbijeđeno iz kredita, 2,26% je obezbijedio privatni sektor, a 2,01% je obezbijeđeno iz donatorskih programa.

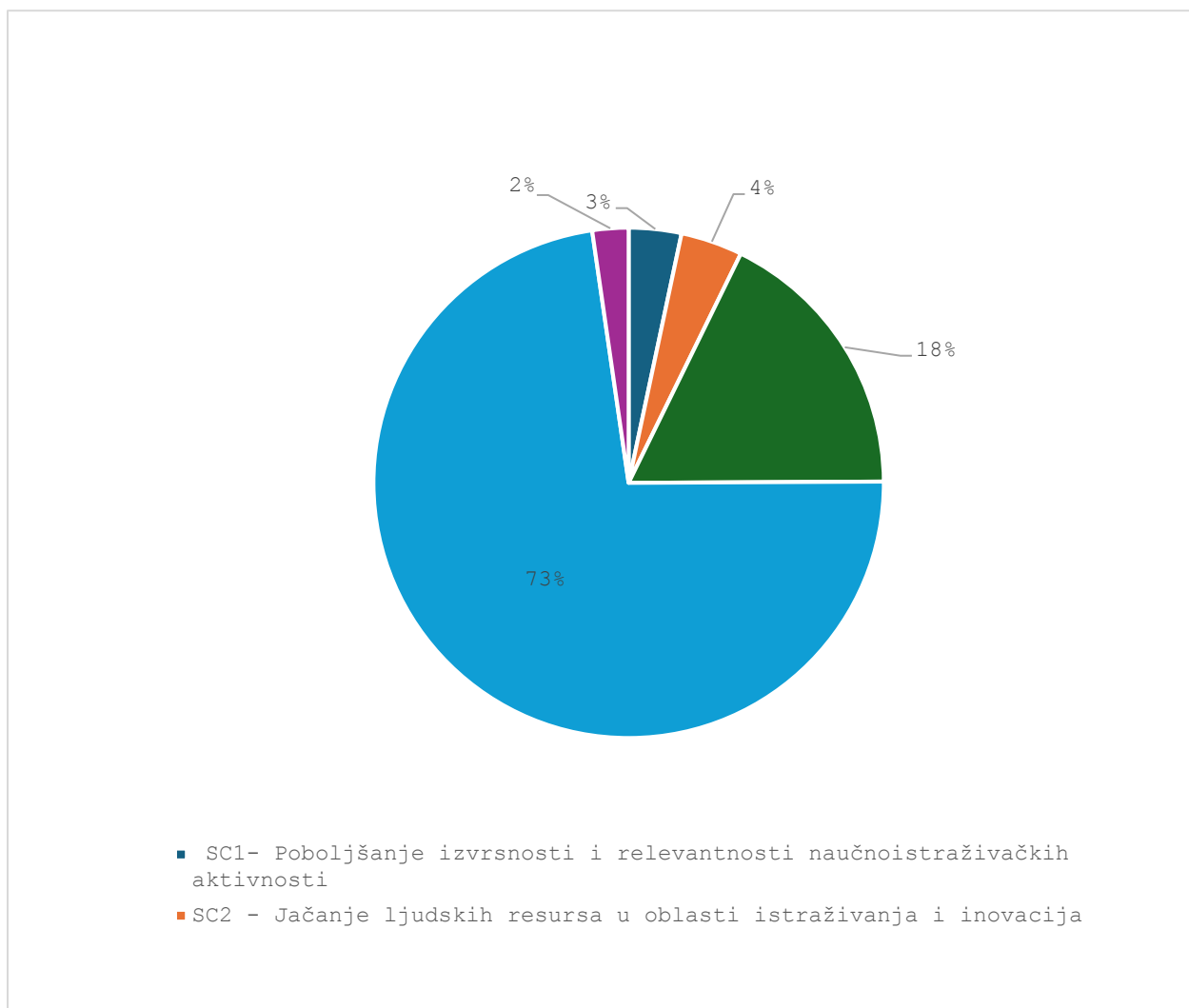
Tabela 3: Prikaz ulaganja prema izvorima finansiranja

	2019-2020	2021-2022	2023-2024	ukupno
Nacionalni budžet Crne Gore	10.409.671 €	25.617.456,00 €	34.719.904 €	70.747.031 €
EU programi	9.651.120 €	10.136.493,00 €	25.949.600 €	45.737.213 €
Privatni sektor	701.496 €	2.429.982,00 €	666.053 €	3.797.531 €
Donatorski programi	857.390 €	964.003,00 €	1.548.868 €	3.370.261 €
Kredit	4.482.597 €* 4.482.597 €	7.330.564,21 €* 7.330.564 €	32.508.200 €	44.321.361 €
Ukupno	26.102.274 €	46.478.498,21 €	95.392.625 €	167.973.397

*za ove godine iznosi ne uključuju kredite već druga ulaganja koja nisu bila inicijalno u planovima

Analiza ulaganja prema strateškim ciljevima pokazuje da je najviše sredstava uloženo u ostvarenje strateškog cilja 4 Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru (73%), dok je najmanje sredstava uloženo u ostvarenje strateškog cilja 5 Poboljšanje okvirnih uslova za inovacioni ekosistem (2%).

Grafik 2: Struktura ulaganja prema strateškim ciljevima



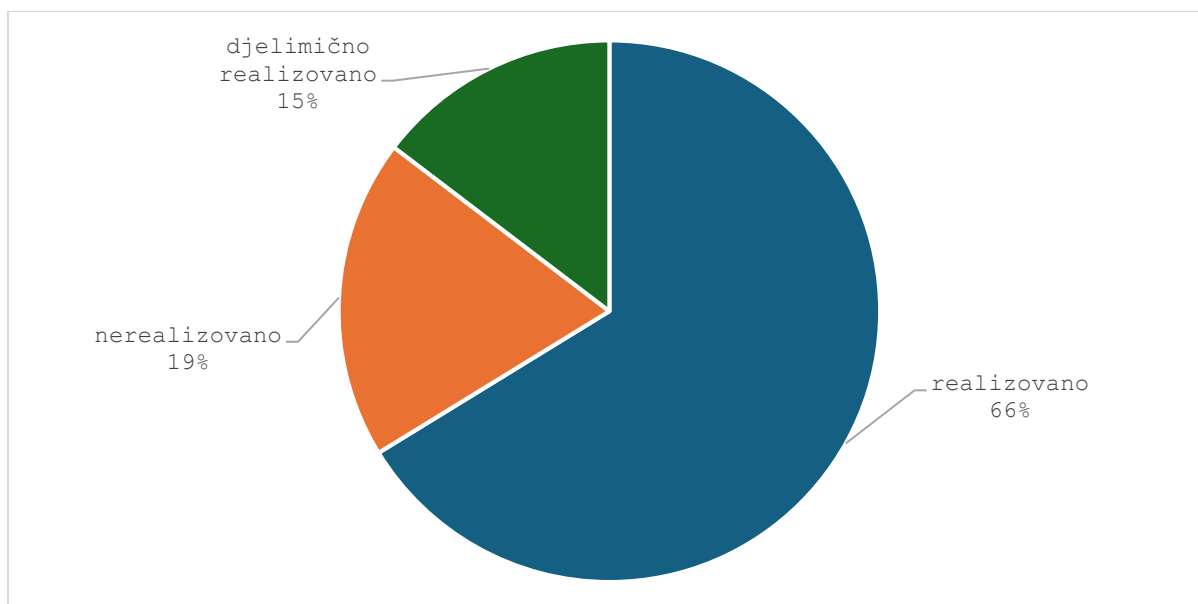
4.2. Realizacija aktivnosti

Od ukupno šezdeset pet (65) aktivnosti predviđenih Akcionim planom za period 2021- 2022, četrdeset dvije (42) aktivnosti su uspješno realizovane, deset (10) aktivnosti su djelimično realizovane, odnosno realizuju se u kontinuitetu, a trinaest (13) aktivnosti nijesu realizovane. Prikazano u procentima, uspješno je realizovano 65% aktivnosti, djelimično realizovano 15% aktivnosti, a nerealizovano 20% aktivnosti.

Od ukupno trideset devet (39) aktivnosti, u periodu 2019-2020. godine: dvadeset tri (23) su realizovane, osam (8) su djelimično realizovane, dok je osam (8) nerealizovano. Prikazano u procentima, u izvještajnom periodu uspješno je realizovano 60%, djelimično realizovane 20%, a nerealizovano je 20% aktivnosti.

Sumarno, tokom 2023. i 2024. godine, od ukupno pedeset tri (53) aktivnosti koje su prispjele za realizaciju u ovom dvogodišnjem periodu, trideset devet (39) aktivnosti su realizovane, devet (9) aktivnosti su djelimično realizovane, dok pet (5) aktivnosti nije realizovano. Posmatrano u procentima, realizacija za period 2023-2024. godine iznosi 74%, dok je 17% aktivnosti djelimično realizovano i 9% aktivnosti nerealizovano.

Grafik 3: Stepен realizacije aktivnosti



Ukoliko posmatramo ukupan period implementacije strategije od ukupno planiranih 157 planiranih aktivnosti, 104 je realizovano, 30 nije a 23 je djelimično realizovano. Ovo pokazuje da je stepen nerealizacije aktivnosti 19%.

Na osnovu prikazanih podataka, može se zaključiti da je implementacija Strategije pametne specijalizacije u periodu 2019–2024. godine bila finansijski visoko efikasna, sa skoro 90% realizacije planiranih sredstava i izraženim rastom ulaganja u završnoj fazi. Istovremeno, stepen realizacije aktivnosti – uz 66% u potpunosti sprovedenih i dodatnih 15% djelimično ostvarenih mjera – ukazuje na stabilan i funkcionalan implementacioni okvir, uz prostor za dodatno unapređenje realizacije preostalih aktivnosti u narednom strateškom ciklusu.

4.3. Realizacija operativnih ciljeva/indikatora učinka

Svi operativni ciljevi definisani Operativnim programom za implementaciju Strategije pametne specijalizacije 2021-2024 praćeni su odgovarajućim indikatorima učinka i prikazani kao početne vrijednosti u 2020. godini i ciljne vrijednosti u 2024. godini. U odnosu na inicijalnu tabelu iz Strategije, nekoliko indikatora je dodatno odnosno izmjenjeno. Tako je u okviru operativnog cilja 4.3. dodat indikator “porast broja podržanih inovativnih privrednih društava,” dok su u okviru operativnog cilja 5.2. dodati indikatori: “broj organizovanih događaja podsticanja inovacione kulture od strane aktera u inovacionom ekosistemu” i “broj promovisanih događaja na platformi www.S3.me”.

Analiza ostvarenja indikatora učinka Strategije pametne specijalizacije pokazuje da je do 2024. godine zabilježen značajan napredak u većini planiranih oblasti. Od ukupno 19 mjerljivih indikatora za 5 nije bilo moguće izračunati napredak uslijed nedostatka odgovarajućih podataka. Od preostalih 14 indikatora čak 10 je ostvareno na nivou višem od planiranog, što ukazuje na to da je implementacija strategije bila uspješna u ključnim segmentima, posebno u jačanju S3 vještina, razvoju inovacione infrastrukture, povećanju investicija u industriju i podršci malim i srednjim preduzećima u inovativnim aktivnostima.

Ostala 4 indikatora su ostala ispod očekivanja, među kojima se posebno ističu slaba postignuća u oblasti promocije značaja inovacija i informisanja javnosti, kao i broj realizovanih događaja na S3 platformi.

Tabela 4: Prikaz indikatora učinka

Cilj/indikator učinka	Izvor podataka	Naziv cilja	Početna vrijednost 2020	Očekivana vrijednost 2024	Ostvarena vrijednost 2024
Operativni cilj 1.1. Broj podržanih istraživačkih aktivnosti kroz nacionalne programe	MPNKS, MPŠV, MZ, Institut za javno zdravlje	Jačanje istraživačkih kapaciteta koji pripadaju fokusnim oblastima i tehnologijama identifikovanim u S3			
Operativni cilj 2.1.		Jačanje S3 vještina	9	12	30
Globalni indeks konkurentnosti (GCI)	Svjetski ekonomski forum (World Economic Forum)		53 (2019)	51	53 (2019)
Broj istraživača izraženo u FTE	Nacionalna Statistika za istraživanje i razvoj (https://www.gov.me/clanak/saopstenje-o-statistici-istrazivanja-i-razvoja-za-2019-godinu)		469 (2019)	480	469 (2019)
Globalni indeks inovacija (GII)	Svjetska organizacija za intelektualnu svojinu (WIPO)		59 (2021)	56	65
Operativni cilj 3.1. Broj uspostavljenih partnerstava nauka-privreda	MER, MPNKS, Fond za inovacije Crne Gore	Jačanje saradnje aktera u sistemu inovacija sa fokusom na saradnji nauke	18	30	73
Operativni cilj 3.2.		Jačanje inovacione infrastructure			
Globalni indeks inovativnosti (GII)	Svjetska organizacija za intelektualnu svojinu (WIPO)		53/131	43/132	65/133
Operativni cilj 3.3. Prihodi od turizma	Centralna banka, MONSTAT	Unapređenje destinacionog menadžmenta i saradnje između ciljnih grupa u oblasti Održivog i zdravstvenog turizma	159 mil.	1,482 mld.	1,46 milijardi
Operativni cilj 4.1. Broj transformisanih klastera	MER	Stvaranje uslova za uspostavljanje klaster inicijativa i njihovu transformaciju u održive klastere	0	4	5
Operativni cilj 4.2. Broj podržanih startup timova	MER	Stimulisanje razvoja inovativnih startapova	15	47	54
Operativni cilj 4.3.		Stimulisanje inovacionih aktivnosti MMSP			
Globalni indeks konkurentnosti (GIC)	Svjetski ekonomski forum (World Economic Forum)		69/141 (2019)	66/141	69/141 (2019)
Porast broja podržanih inovativnih privrednih društava			380 (2022)	480	497
Operativni cilj 4.4. Broj podržanih projekata u međunarodnim programima	MER, MPNKS	Jačanje međunarodne konkurentnosti MMSP	23	25	45
Operativni cilj 4.5.		Snažnije povezivanje industrijskog razvoja sa S3			
Investicije u osnovna sredstva u sektoru industrije	MONSTAT - investicije se odnose na sektore: Vađenje ruda i kamena, Prerađivačka industrija, Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija, i Snabdijevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama.		117 mil. €	145 mil. €	216 mil. . €
Broj zaposlenih u industriji	MONSTAT – Broj zaposlenih se odnosi na sektore: Vađenje ruda i kamena, Prerađivačka industrija, Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija, i Snabdijevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama.		20027	25502	25730
Operativni cilj 5.1. aktivnosti prepoznatih u prioritnim područjima S3, s posebnim fokusom Akcione planove za sprovođenje S3	Organizaciona jedinica za S3 – MER – svi prikupljeni podaci izvještajnih jedinica	Unapređenje implementacionog okvira za inovacije i S3	60%	100%	74%
Operativni cilj 5.2.		Promocija značajja inovacija sa fokusom na informisanje šire javnosti i privrede.			
Procenat informisanih građana/ki o značaju inovacija	Organizaciona jedinica za S3 – MER – svi prikupljeni podaci izvještajnih jedinica		10%	25%	
Procenat informisanosti privrednih subjekata o značaju inovacija	Organizaciona jedinica za S3 – MER – svi prikupljeni podaci izvještajnih jedinica		20%	60%	
Broj organizovanih događaja podsticanja inovacione kulture od strane aktera u inovacionom ekosistemu	MPNI; MERT, MJU, MKU, Fond za inovacije CG, PKCG, IPC Tehnopolis, NTP CG, ICT Cortex		317 (2022)	440	293
Broj promovisanih događaja na platformi www.S3.me	Organizaciona jedinica za S3		65 (2022)	30	33
		ostvaren na nivou većem od planiranog			
		ostvaren na nivou manjem od planiranog			
		ostvaren na planiranom nivou			
		onemogućena procjena zbog nedostatka podataka			

Ukupno gledano, strategija je pokazala visoku funkcionalnost u ekonomskim i inovacionim segmentima, ali je istovremeno ukazala na slabosti u komunikaciji, vidljivosti i uključivanju šire zajednice, što otvara prostor za značajno unapređenje u narednom strateškom periodu.

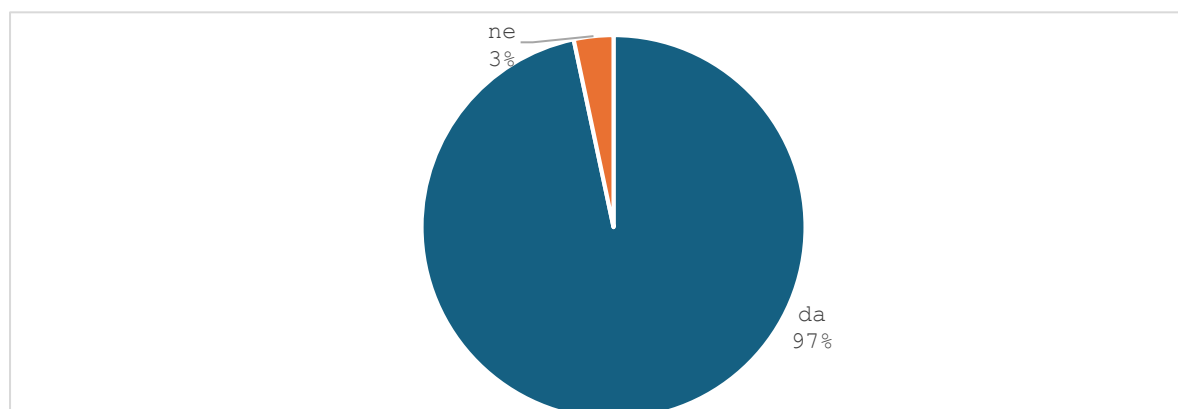
4.4. Analiza relevantnosti

Strategija pametne specijalizacije (S3) predstavlja jedan od ključnih strateških dokumenata Crne Gore, jer omogućava usmjeren razvoj inovacionog potencijala i njegovu koncentraciju u oblastima koje mogu pružiti najveći doprinos ekonomskom razvoju i opštem društvenom napretku.

Kroz implementaciju ove strategije, Crna Gora je dodatno učvrstila svoju poziciju među zemljama koje u bliskoj saradnji sa Evropskom unijom kontinuirano rade na jačanju veza između nauke, privrede i obrazovanja. Prema izvještaju Evropske komisije za 2024. godinu, Crna Gora ima dobar nivo pripremljenosti u oblasti istraživanja i inovacija. Ostvaren je vidljiv napredak, posebno u pogledu kontinuirane implementacije Strategije pametne specijalizacije i jačanja saradnje između akademskog sektora i privrede. Strategija pametne specijalizacije je, prema nalazima Komisije, isporučila očekivane rezultate, potvrđujući svoju relevantnost kao ključnog instrumenta inovacione politike.

Dodatno, rezultati najnovije evaluacije pokazali su visok nivo saglasnosti među relevantnim akterima o relevantnosti ovog dokumenta – čak 93% ispitanika smatra da je strategija odgovorila na potrebe društva, što potvrđuje njen značaj i relevantnost u aktuelnom kontekstu.

Grafik 4: Da li mislite da je ovaj strateški dokument odgovorio na prave potrebe u društvu?



Mišljenja prikupljena kroz polustrukturisane intervjuje dodatno osnažuju nalaze evaluacije i potvrđuju visoku percepciju relevantnosti Strategije među ključnim akterima. Većina ispitanika smatra da Strategija zauzima važno mjesto u strateškom okviru Crne Gore, prepoznajući je kao temeljni dokument za podsticanje ekonomskog rasta i društvene transformacije. Pojedini sagovornici ističu da bi S3 Strategija trebalo da postane centralni razvojni okvir, u odnosu na koji bi se usklađivali svi drugi strateški dokumenti na nacionalnom nivou. Kao ključnu prednost Strategije navode to što jasno identifikuje prioriteta područja, usmjerava resurse prema oblastima sa najvećim inovacionim potencijalom i stvara uslove za održiv i inkluzivan razvoj.

Većina ispitanika smatra da su prioritetne oblasti definisane Strategijom pametne specijalizacije relevantne i usklađene sa razvojnim kapacitetima Crne Gore. To potvrđuju i kvantitativni nalazi. Konkretno, čak 97,6% ispitanika smatra da su sve prioritetne oblasti – izuzev „Održivog i zdravstvenog turizma“ – adekvatno postavljene. Kada je riječ o pomenutoj oblasti, 83,3% učesnika evaluacije navodi da je i ona relevantna, ali istovremeno ukazuju na određene nedoumice u vezi sa njenim nazivom i sadržajem. Prema mišljenju dijela ispitanika, ova oblast je u Strategiji definisana preusko u skladu sa trenutnim potrebama samo jednog dijela ovog sektora i usko birokratski definisna. Iako niko nije doveo u pitanje važnost turizma kao razvojne oblasti, preovladava stav da bi u narednoj reviziji Strategije trebalo razmotriti redefinisavanje ove oblasti, možda na način da obuhvata turizam ili održivi turizam kao cjelokupan sektor. Time bi se omogućila veća fleksibilnost u implementaciji i otvorio prostor za valorizaciju inovacija u različitim granama turizma – ne samo u okviru zdravstvenog turizma, već i kulturnog, avanturističkog, digitalnog i drugih oblika koji imaju razvojni potencijal.

Drugi značajan nalaz odnosi se na oblast informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT). Više ispitanika je je ukazalo na značaj oblasti informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT), koja je trenutno pozicionirana kao horizontalna. Prema njihovom mišljenju, ICT bi trebalo redefinisati kao punopravnu prioritetnu oblast, kako bi se omogućio sistemski pristup razvoju digitalne ekonomije i podržala realizacija aktivnosti specifičnih za ovaj sektor, a ne isključivo onih koje služe kao podrška drugim oblastima.

Pored toga, predloženo je uključivanje novih oblasti kao što su građevinarstvo (u vezi dasa kojim postoje podjeljena mišljenja među ispitanicima), digitalna infrastruktura i vještačka inteligencija, zeleni i cirkularni rast, plava ekonomija, kreativne industrije, te održivi transport i logistika. Takođe je istaknuta potreba za

većim fokusom na digitalizaciju javne uprave, kao i na stvaranje konkurentnog međunarodnog poslovnog okruženja kroz primjenu savremenih tehnologija.

Dok su prioriteti Strategije ocijenjeni kao adekvatni, nalaz o zdravstvenom turizmu ukazuje na potrebu za njegovim konceptualnim proširenjem u cilju obuhvata šireg turističkog potencijala Crne Gore. Takodje, predlaže se redefinisane ICT oblasti i uključivanje novih.

Kada je riječ o strateškim ciljevima, rezultati evaluacije pokazuju visoku stopu saglasnosti među ispitanicima u pogledu njihove relevantnosti. Čak 85,7% učesnika smatra da su ciljevi Strategije u potpunosti relevantni i usklađeni sa razvojnim potrebama Crne Gore, dok 14,3% njih ocjenjuje da su ciljevi djelimično relevantni, ukazujući time na prostor za njihovo preciznije definisanje i moguće prilagođavanje u narednom periodu.

Svi ispitanici su saglasni da su strateški ciljevi Poboljšanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti (Cilj 1) i Poboljšanje saradnje u okviru sistema inovacija (Cilj 3) u potpunosti relevantni. Ovi nalazi ukazuju na široku podršku za oba cilja i potvrđuju njihovu ključnu ulogu u jačanju inovacionog sistema Crne Gore, kroz povezivanje naučnih institucija, privrede i drugih aktera u procesu stvaranja i primjene znanja. Evaluacija je pokazala da strateški ciljevi 2, 4 i 5 – koji se odnose na jačanje inovacionih kapaciteta u privredi, unapređenje upravljanja sistemom inovacija, kao i razvoj ljudskih resursa i infrastrukture – uživaju visoku podršku među ispitanicima. Jačanje kapaciteta za inovacije u privredi (Cilj 2) ocijenjen je kao relevantan od strane 95,2% učesnika, što ukazuje na prepoznatu potrebu za jačanjem inovacionih potencijala privrednih subjekata. Međutim, manji broj ispitanika sugerisao je da bi ovaj cilj mogao biti preciznije formulisan ili dopunjen kako bi bolje odgovorio na konkretne izazove u privredi. Unapređenje upravljanja i koordinacije sistema inovacija (Cilj 4) dobio je gotovo jednoglasnu podršku – 97,6% ispitanika smatra ga relevantnim, što ukazuje na široko rasprostranjeno mišljenje da efikasno upravljanje inovacionim sistemom predstavlja ključni preduslov za njegovu održivost i funkcionalnost. Kada je riječ o Razvoju ljudskih resursa i infrastrukture za podršku inovacijama (Cilj 5), 92,7% ispitanika ga ocjenjuje kao relevantnog, dok je manji procenat izrazio potrebu za njegovim redefinisanjem ili zamjenom. Ovi nalazi ukazuju na generalnu podršku strateškim ciljevima, uz ograničene sugestije da se neki aspekti dodatno prilagode potrebama sistema i aktera koji u njemu djeluju.

Iako je većina operativnih ciljeva Strategije pametne specijalizacije prepoznata kao relevantna, evaluacija je ukazala na određene ciljeve kod kojih je manji broj ispitanika izrazio rezervu u pogledu njihove aktuelnosti. Najviše negativnih ocjena dobio je operativni cilj 3 Unapređenje destinacionog menadžmenta i saradnje u oblasti održivog i zdravstvenog turizma, sa 26,7% ispitanika koji smatraju da cilj nije u potpunosti relevantan. Ovaj rezultat dodatno potvrđuje nalaze da postoji potreba za širim i fleksibilnijim pristupom turizmu kao razvojnoj oblasti.

Manji broj negativnih ocjena (od 6,7% do 13,3%) zabilježen je i za ciljeve koji se odnose na jačanje S3 vještina, istraživačke kapacitete, startupove, klaster inicijative, kao i na unapređenje implementacionog okvira za S3. Važno je istaći da su ove kritike konstruktivne i uglavnom se odnose na potrebu za preciznijim definisanjem ciljeva i boljim usklađivanjem sa konkretnim potrebama aktera na terenu. Ukupno posmatrano, nalazi ukazuju na visoku relevantnost većine operativnih ciljeva, uz jasne preporuke za ciljana unapređenja kako bi se povećala njihova efikasnost i primjenjivost u praksi.

Ispitanici su dali niz konstruktivnih prijedloga koji se odnose na moguće unapređenje operativnih ciljeva Strategije, sa fokusom na jaču primjenjivost, mjerljivost i teritorijalnu inkluzivnost. Među najsnažnijim sugestijama ističu se: potreba za jačanjem internacionalizacije i podrškom izvozno orijentisanim startupovima i inovativnim MMSP, razvoj digitalne infrastrukture i ubrzana digitalizacija javnih usluga, kao i primjena naprednih ICT rješenja u tradicionalnim sektorima. Pojedini ispitanici naglasili su važnost veće uloge univerziteta u inovacionom sistemu, kao i jačanja saradnje kroz zajedničke projekte između naučno-istraživačkih institucija, privrede i javnog sektora, uključujući modele javno-privatnog partnerstva.

Dodatno, predložene su konkretne tematske oblasti za jače strateško pozicioniranje, poput energetske tranzicije, razvoja vještačke inteligencije (uključujući open-source pristupe i ljudske resurse), podrške inovacijama van glavnih urbanih centara, te održivog i multimodalnog transporta. Naglašena je i potreba za stvaranjem mreže naučnika iz dijaspore i njihovim povezivanjem sa crnogorskom privredom.

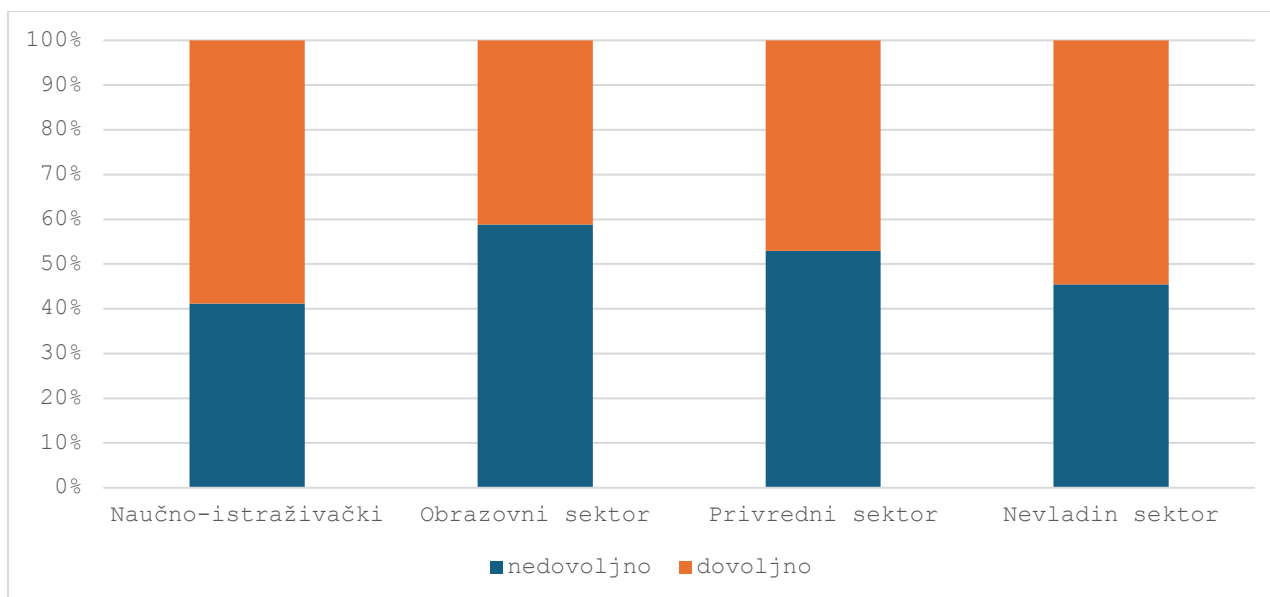
Više učesnika je ukazalo i na potrebu za preciznijom operacionalizacijom ciljeva, posebno u oblasti turizma, kroz jasnije definisane aktivnosti (npr. sertifikacione šeme, konkretni investicioni modeli), kao i za većom mjerljivošću učinaka ciljeva. Ovi prijedlozi predstavljaju vrijedan doprinos procesu revizije Strategije, nudeći pravce za njeno daljnje usklađivanje sa savremenim razvojnim izazovima i mogućnostima.

Evaluacija je jasno pokazala da su i glavni i operativni ciljevi Strategije pametne specijalizacije prepoznati kao visoko relevantni i strateški opravdani, uz dominantnu saglasnost ispitanika da adekvatno adresiraju ključne razvojne izazove Crne Gore, dok su primjedbe bile ograničene i uglavnom usmjerene na potrebu za preciznijom formulacijom pojedinih operativnih ciljeva radi lakše primjene u praksi i na njihovo bolje uvezivanje sa strateškim ciljevima sa jedne i indikatorima sa druge strane.

Jedan od elemenata evaluacije se odnosi na usklađenost ciljeva definisanih Strategijom sa kapacitetima i potrebama određenih sektora. Analiza rezultata pokazuje da ciljevi definisani u Strategiji pametne specijalizacije u najvećoj mjeri odgovaraju potrebama i kapacitetima svih posmatranih sektora. Za naučnoistraživački sektor, 61,8% ispitanika smatra da ciljevi odgovaraju, dok 38,2% navodi da djelimično odgovaraju kapacitetima i potrebama. Kada je riječ o obrazovnom sektoru, 55,9% ispitanika ocjenjuje ciljeve kao odgovarajuće, a 44,1% djelimično odgovarajuće. Sličan obrazac je prisutan i u privrednom sektoru, gdje 55,9% ispitanika smatra da ciljevi odgovaraju, 41,2% djelimično, dok 2,9% smatra da ne odgovaraju. Najniža stopa potpune saglasnosti odnosi se na nevladin sektor. Naime, 48,5% ispitanika ocjenjuje da ciljevi strategije odgovaraju, 39,4% da djelimično odgovaraju, a 12,1% da ne odgovaraju ovom sektoru. Ovi podaci ukazuju na generalno pozitivan stav prema ciljevima Strategije, ali i na potrebu za dodatnim usklađivanjem, posebno u sa postojećim prioriternim potrebama i kapacitetima obrazovnog i nevladinog sektora.

Prema rezultatima evaluacije, percepcija o uključenosti različitih sektora u implementaciju Strategije pametne specijalizacije značajno varira. Naučnoistraživački sektor se percipira kao najuključeniji, sa 58,8% ispitanika koji smatraju da je njegovo učešće bilo adekvatno. Slijedi nevladin sektor sa 54,5%, dok je privredni sektor nešto slabije ocijenjen sa 47,1%, a obrazovni sektor ima najnižu ocjenu uključenosti – svega 41,2%. Ovo je potvrđeno iz kroz intervju, naime ukazano je na potrebu da se poboljša učešće privatnog sektora posebno u prioriternim oblastima kao što su Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane i Održivi i zdravstveni turizam. Ovi nalazi ukazuju na to da, iako su ključni sektori bili uključeni u proces implementacije, značajan broj ispitanika smatra da to uključivanje nije bilo dovoljno snažno, što otvara prostor za unapređenje intersektorske saradnje, transparentnosti i participativnosti u budućim fazama sprovođenja Strategije.

Grafik 5: Koji su sektori najmanje uključeni u implementaciju



Ciljevi Strategije su u velikoj mjeri usklađeni sa potrebama ključnih sektora, ali je uključenost tih sektora u samu implementaciju ocijenjena kao nedovoljna, što ukazuje na potrebu za snažnijom međusektorskom saradnjom i participativnijim pristupom u narednom periodu.

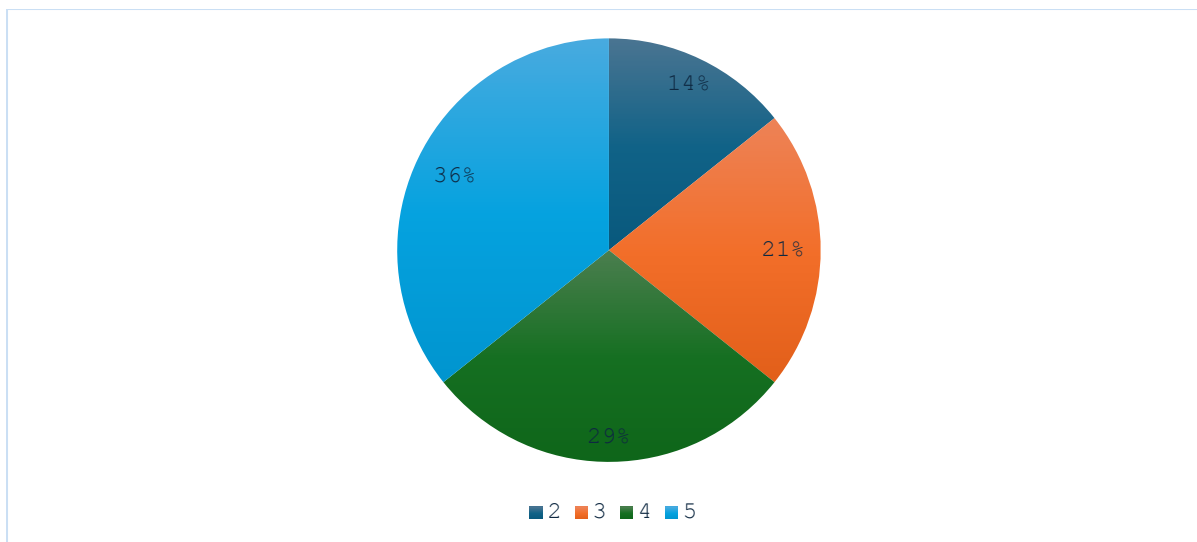
4.5. Analiza koherentnosti

Sam strateški dokument, kao i Operativni program, usklađeni su sa najvažnijim strateškim dokumentima u zemlji, i to sa: Programom pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2021-2023, Programom pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2022-2024, Pravicima razvoja Crne Gore 2018-2021, Programom ekonomskih reformi 2022-2024, Srednjoročnim programom rade Vlade 2022-2024, Nacionalnom strategijom održivog razvoja Crne Gore do 2030. Dodatno, strategija je usklađena i sa drugim strateškim dokumentima iz ove oblasti među kojima je najrelevantnija Strategija naučnoistraživačke djelatnosti 2017-2021¹¹. Takođe, tokom 2021. i 2022. usvojeno je nekoliko dokumenata koji proizilaze iz S3 Strategije i usko su sa njom vezana, a to su: Program razvoja zdravstvenog turizma Crne Gore 2021-2023. godine, Strategija digitalne transformacije 2022-2026, Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2025, Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027, kao i Strategija cirkularne tranzicije Crne Gore do 2023. godine.

U pogledu usklađenosti Strategije pametne specijalizacije sa nacionalnim razvojnim dokumentima, kao što su Strategija inovacija, Strategija industrijskog razvoja i Digitalna agenda, rezultati evaluacije pokazuju pozitivan stav. Ukupno 67,7% ispitanika ocijenilo je da postoji visok stepen usklađenosti (ocjene 4 i 5 na skali od 1 do 5), što ukazuje da većina učesnika prepoznaje S3 kao dokument koji prati i podržava šire razvojne politike zemlje. Sa druge strane, samo 2,9% ispitanika smatra da Strategija nije usklađena s ostalim strateškim okvirima, što predstavlja izuzetno mali udio i ukazuje na opštu usklađenost i prihvaćenost među relevantnim akterima. Ovi nalazi sugerišu da je postignut dobar stepen strateške koherentnosti, ali i da postoji prostor za dalju integraciju i sinergiju između sektorskih politika.

Grafik 6: U kojoj mjeri smatrate da je Strategija pametne specijalizacije (S3) usklađena sa nacionalnim razvojnim strategijama

¹¹ Trenutno se radi na finalizaciji novog strateškog dokumenta koji će obuhvatiti novi petogodišnji period



Napomena: (Skala od 1 do 5: 1 = uopšte nije usklađena, 5 = u potpunosti usklađena)

Prema rezultatima evaluacije, Strategija pametne specijalizacije Crne Gore percipira se kao u velikoj mjeri usklađena sa principima i smjernicama Evropske unije. Čak 48,5% ispitanika ocijenilo je tu usklađenost najvišom ocjenom (5), dok je 39,4% dalo ocjenu 4, što ukupno čini 87,9% učesnika koji smatraju da postoji visok stepen usklađenosti sa EU okvirima. Samo 12,1% ispitanika dodijelilo je ocjenu 3, što ukazuje na postojanje ograničenog prostora za dodatno prilagođavanje određenih aspekata Strategije evropskim standardima. Ovi nalazi potvrđuju da je crnogorska S3 strategija u svojoj osnovi dobro usklađena sa evropskim pristupom pametnoj specijalizaciji. Ono što je primijećeno je da u određenim oblastima, kao na primjer u oblasti održivog i zdravstvenog turizma, zakonska regulativa u EU je mnogo razvijenija nego što je to slučaj sa Crnom Gorom.

Prema rezultatima evaluacije, Strategija pametne specijalizacije Crne Gore percipira se kao u velikoj mjeri usklađena sa zakonodavstvom u prioritetnim oblastima. Polovina ispitanika (50%) ocijenila je usklađenost ocjenom 4, dok je dodatnih 29,4% dalo najvišu ocjenu 5, što znači da ukupno 79,4% učesnika smatra da postoji visok stepen usklađenosti sa zakonodavstvom u relevantnim sektorima. Ocjenu 3 dalo je 17,6% ispitanika, dok je svega 2,9% Strategiju ocijenilo kao slabo usklađenu. Ovi nalazi ukazuju na generalno pozitivan stav o usklađenosti S3 sa sektorskim zakonodavstvom. Međutim, nekoliko ispitanika je navelo neke oblasti u kojima postoji potreba za unaprijeđenjem. Kao najproblematičnije oblasti istaknuti su zdravstveni i održivi turizam, gdje je ukazano na nedostatak odgovarajuće regulative i neusaglašenost između zakona o zdravstvu i turizmu. Dodatno su pomenuti sektori poljoprivrede, saobraćaja, kao i zaštite podataka, sa naglaskom na potrebu da se zakonski okvir prilagodi razvoju savremenih digitalnih rješenja i inovacija, uz istovremeno očuvanje privatnosti. Više ispitanika ukazalo je da je potrebno pristupiti usklađivanju u svim sektorima pojedinačno, posebno u kontekstu usklađivanja sa evropskim zakonodavstvom. Takođe, naglašena je potreba da se pravni okvir fleksibilno prilagođava i sektorima koji budu identifikovani kao nove prioritetne oblasti, kako bi se obezbijedila pravna podrška za njihovu implementaciju. Učesnici su istakli i važnost normativnog osnaživanja naučnoistraživačkih aktivnosti.

Rezultati evaluacije ukazuju da su sektorske politike u značajnoj mjeri bile povezane sa prioritetima definisanim u Strategiji pametne specijalizacije. Više od polovine ispitanika (55,8%) ocijenilo je ovu povezanost ocjenama 4 i 5, što potvrđuje da postoji stabilna osnova usklađenosti između sektorskih razvojnih pravaca i S3 ciljeva. Dodatnih 41,2% ispitanika dalo je ocjenu 3, čime su istakli djelimičnu usklađenost i nagovijestili dalji prostor za unapređenje. Samo 2,9% učesnika ocijenilo je usklađenost kao nisku. Ovi nalazi ukazuju da su strateški temelji saradnje između S3 i sektorskih politika već postavljeni, te da postoji pozitivan okvir koji se može dodatno ojačati kroz bolje operativno povezivanje i institucionalnu koordinaciju.

Većina ispitanika nije imala dodatne komentare, što sugerise opšti nivo zadovoljstva formalnom usklađenošću Strategije sa nacionalnim, sektorskim i evropskim strateškim okvirima. Ipak, oni koji su dali komentare istakli su nekoliko važnih preporuka. Više učesnika naglasilo je da, kao horizontalni dokument, S3 treba da bude osnova za usklađivanje svih sektorskih strategija, i da je njena vidljivost i implementacija u praksi još uvijek nedovoljna. Preporučena je i bolja povezanost sa Akcionim planom za inovacije, kao i usklađenost sa Strategijom visokog obrazovanja i Reformskom agendom Crne Gore.

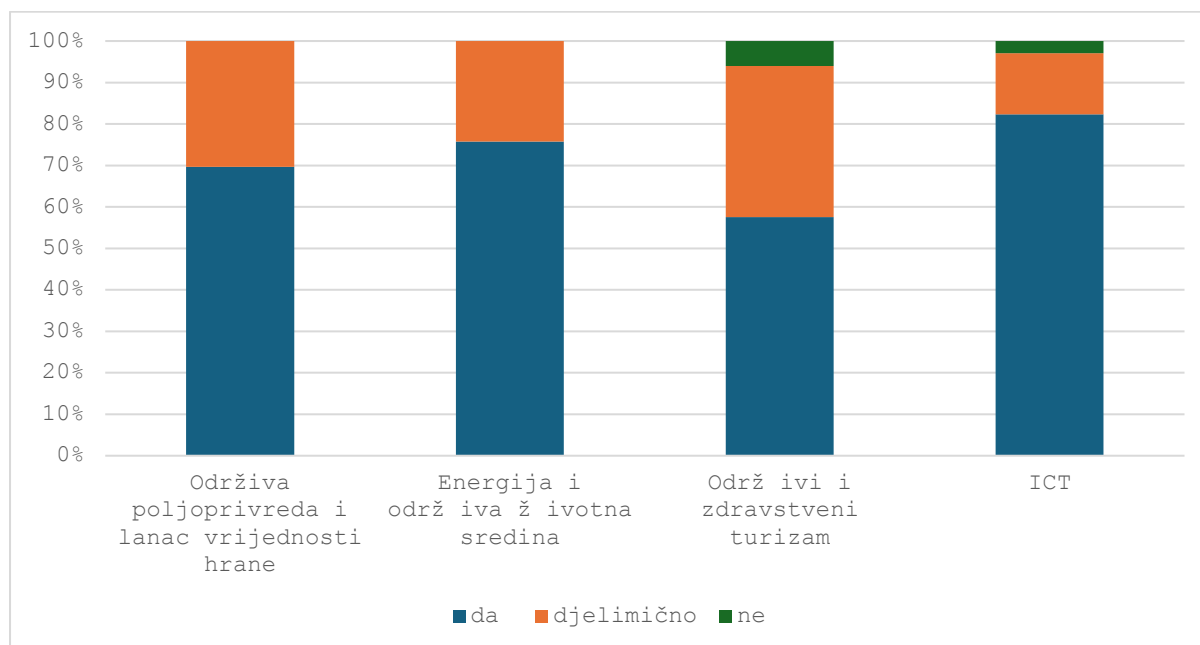
Ispitanici su u velikoj mjeri prepoznali potrebu za dodatnim usklađivanjem Strategije pametne specijalizacije sa zakonodavnim okvirom, posebno u oblastima koje su već prepoznate kao prioritetne ili koje se razmatraju za uključivanje u narednom ciklusu. Najčešće su pominjani zdravstveni i održivi turizam, gdje su ukazani problemi neusaglašenosti između zakona o zdravstvu i turizmu, kao i nedostatak propisa koji bi omogućili razvoj zdravstvenog turizma u praksi. Takođe su pomenute oblasti poljoprivrede, saobraćaja, zaštite podataka (posebno u kontekstu razvoja softverskih rješenja i vještačke inteligencije), kao i naučnoistraživačkih aktivnosti koje zahtijevaju veću regulatornu podršku.

Međutim, u praktičnoj primjeni Strategije uočava se nedostatak operacionalizacije kroz konkretne mehanizme digitalne i inovacione infrastrukture. Iako je strateški okvir dobro postavljen, realizacija zahtijeva tehničku i institucionalnu podršku kroz konkretne inicijative kao što su: uspostavljanje nacionalnog API gateway sistema radi unapređenja interoperabilnosti, eUprave i pristupa podacima; razvoj infrastrukture za vještačku inteligenciju uključujući AI centre, hardverske resurse, modele i programe obuka; kao i kreiranje sandbox okruženja za testiranje digitalnih rješenja u realnim uslovima. Ove inicijative predstavljaju ključne korake ka stvaranju funkcionalnog inovacionog ekosistema u Crnoj Gori.

Strategija pametne specijalizacije je u velikoj mjeri usklađena sa EU smjernicama i nacionalnim strateškim okvirima, ali postoji potreba za dodatnim usklađivanjem sa zakonodavstvom u pojedinim sektorima – posebno u oblastima turizma, zdravstva, poljoprivrede i digitalnih tehnologija – kao i za jasnijim pozicioniranjem S3 u odnosu na druge krovne strategije, radi bolje koordinacije i komplementarnosti ciljeva.

Iako je Strategija pametne specijalizacije kreirana kroz inkluzivan i participativan proces i prepoznata kao jedan od ključnih razvojnih dokumenata, koordinacija među akterima uključenim u njenu implementaciju nije u potpunosti uspostavljena.

Grafik 7: Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima prioritetnoj oblasti



U oblasti Održive poljoprivrede i lanca vrijednosti hrane, evaluacija je pokazala da postoji određeni nivo komplementarnosti i koordinacije sa drugim akterima – 69,7% učesnika smatra da saradnja postoji, dok 30,3% navodi da je ona djelimična. Iako su prethodnih godina u ovom sektoru realizovane inicijative poput edukacija, digitalizacije u segmentima kontrole kvaliteta i podrške kroz IPARD programe, nalazi ukazuju da koordinacija između inovacionih aktera i sektorskih institucija još uvijek nije sistemska. Kao oblasti u kojima bi koordinaciju trebalo ojačati najčešće su pominjani: Ministarstvo poljoprivrede, lokalne samouprave, mala i srednja preduzeća u preradi hrane, Privredna komora Crne Gore i druga udruženja.

U oblasti Energije i održive životne sredine, većina učesnika evaluacije (75,8%) ocijenila je da postoji komplementarnost, usklađenost i koordinacija sa relevantnim akterima, dok je 24,2% navelo da ta

koordinacija postoji djelimično. Iako je opšta ocjena pozitivna, komentari ukazuju na potrebu za jačanjem saradnje sa specifičnim grupama aktera, uključujući privatne kompanije u oblasti obnovljivih izvora energije, komunalna preduzeća, glavne energetske kompanije (npr. EPCG), kao i sa civilnim sektorom i organizacijama koje djeluju u oblasti zaštite životne sredine. Posebno je naglašena uloga nadležnog ministarstva u koordinaciji aktivnosti i strateškoj povezanosti sektora.

U oblasti Održivog i zdravstvenog turizma, 57,6% učesnika evaluacije smatra da postoji komplementarnost, usklađenost i koordinacija sa drugim akterima, dok 36,4% smatra da ona postoji djelimično, a 6,1% ocjenjuje da koordinacije nema. Iako većina prepoznaje osnovu za saradnju, brojni komentari ukazuju na nedostatak funkcionalne usklađenosti i operativne koordinacije. Kao ključni akteri sa kojima je potrebno dodatno raditi na povezivanju navedeni su: Ministarstvo turizma, Ministarstvo zdravlja, zdravstvene ustanove, turističke zajednice, hotelijeri, privatni sektor (spa i wellness centri), kao i institucije za zaštitu prirodne i kulturne baštine. Takođe su istaknuti značaj ICT sektora, naučne zajednice i specijalizovanih institucija poput Instituta Simo Milošević.

U oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT), većina učesnika evaluacije (82,4%) prepoznaje postojanje komplementarnosti, usklađenosti i koordinacije sa drugim akterima, dok 14,7% navodi da je koordinacija djelimična, a svega 2,9% ocjenjuje da koordinacije nema. Uprkos visokoj ukupnoj ocjeni, komentari ukazuju na postojanje izazova u sistemskoj i operativnoj koordinaciji, naročito u kontekstu razvoja digitalne infrastrukture, otvorenih podataka, interoperabilnosti i AI rješenja. Kao akteri sa kojima bi saradnja trebalo da bude intenzivnija, pomenuti su: Ministarstvo javne uprave, privredni subjekti iz drugih sektora koji primjenjuju ICT rješenja, kao i ostali prioritetni sektori, s ciljem jačanja horizontalne integracije.

Koordinacija među akterima u implementaciji Strategije pametne specijalizacije (S3) ostaje jedno od ključnih pitanja koje zahtijeva pažnju u narednom periodu. Iako je izrada Strategije sprovedena kroz inkluzivan, participativan i tehnički kvalitetan proces, a dokument pozicioniran visoko među strateškim prioritetima Vlade, u praksi nije postignuta potpuna funkcionalna povezanost aktera zaduženih za njenu realizaciju. Posebno se ističe da je Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija bilo najaktivnije u sprovođenju aktivnosti, ali da se Strategija često od strane drugih institucija, percipirala kao *njihov* dokument, što je, umjesto šire institucionalne mobilizacije, dovelo do pasivnijeg angažmana drugih relevantnih resora i aktera, čak i situacijama kada su njihove nadležnosti bile jasne.

Ova situacija je dodatno bila otežana činjenicom da u brojnim prioritetnim oblastima postoji više nadležnih institucija, ali bez jasno razgraničenih odgovornosti, što je rezultiralo preklapanjima, neefikasnom komunikacijom i slabom koordinacijom. Među najčešće navođenim izazovima su: **nezainteresovanost pojedinih institucija, slaba međuresorna saradnja, fragmentirana odgovornost**, kao i **nedostatak jasno definisanih nadležnosti**, naročito u oblastima koje nemaju odgovarajući zakonski okvir, poput održivog i zdravstvenog turizma. Uočena je i **slaba koordinacija između ministarstava**, posebno u slučajevima kada inicijative jednog resora ne dobijaju adekvatnu podršku drugih. Nije rijedak slučaj da institucije formalno odgovorne za sprovođenje pojedinih aktivnosti nijesu inicirale saradnju sa ključnim partnerima iz nauke, privrede, lokalne samouprave ili civilnog sektora. U pojedinim sektorima – naročito tamo gdje zakonski okvir nije dovoljno razvijen – ovo je dodatno usporilo dinamiku realizacije.

Jedan od sistemskih izazova koji se nekoliko puta ponavljao tokom evaluacije i u upitnicima i u intervjuima, je institucionalna nestabilnost, uslovljena čestim promjenama kadra i strukture nadležnih tijela. Sve ovo je onemogućavalo kontinuitet, izgradnju međusobnog povjerenja i dugoročnih partnerstava. Pored toga, nedostatak formalnih mehanizama za koordinaciju, slaba međusektorska komunikacija, niska prepoznatost Strategije među širim krugom aktera, kao i povremeno ograničeno razumijevanje koncepta pametne specijalizacije – dodatno su utilaci na ostvarenje strateških ciljeva.

Zaključno, postoji jasan konsenzus da je neophodno uspostaviti stabilan, obavezujući i funkcionalan model koordinacije među svim akterima koji učestvuju u sprovođenju S3 strategije. To podrazumijeva jasno definisane nadležnosti, mapiranje uloga, institucionalnu stabilnost, ali i političku volju za sprovođenje kompleksnih, horizontalnih politika koje zahtijevaju zajedničko djelovanje – ne samo u formalnom, već i u suštinskom smislu. Samo na taj način buduća S3 može ispuniti svoju punu razvojnu ulogu i postati oslonac inovacione i ekonomske transformacije Crne Gore.

Efikasna koordinacija među institucijama predstavlja ključni uslov za uspješnu implementaciju Strategije, a njeno jačanje zahtijeva veću institucionalnu posvećenost, jasnu raspodjelu odgovornosti i sistemsku izgradnju međusektorskog povjerenja.

4.6. Analiza efektivnosti

Implementacija Strategije pametne specijalizacije u periodu 2019–2024. godine se može ocjeniti kao efikasna s obzirom na značajan broj realizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti.

Dodatno, analiza efektivnosti pokazuje da prema rezultatima evaluacije, 64,5% ispitanika smatra da je sprovođenje Strategije i pratećih akcionih planova teklo u skladu sa planiranom dinamikom, dok 35,5% navodi da dinamika nije bila zadovoljavajuća.

Ispitanici smatraju da je uprkos postojanju političke volje i postojanja formalnog okvira, sprovođenje Strategije bilo više puta usporeno zbog brojnih institucionalnih, organizacionih i sistemskih prepreka.

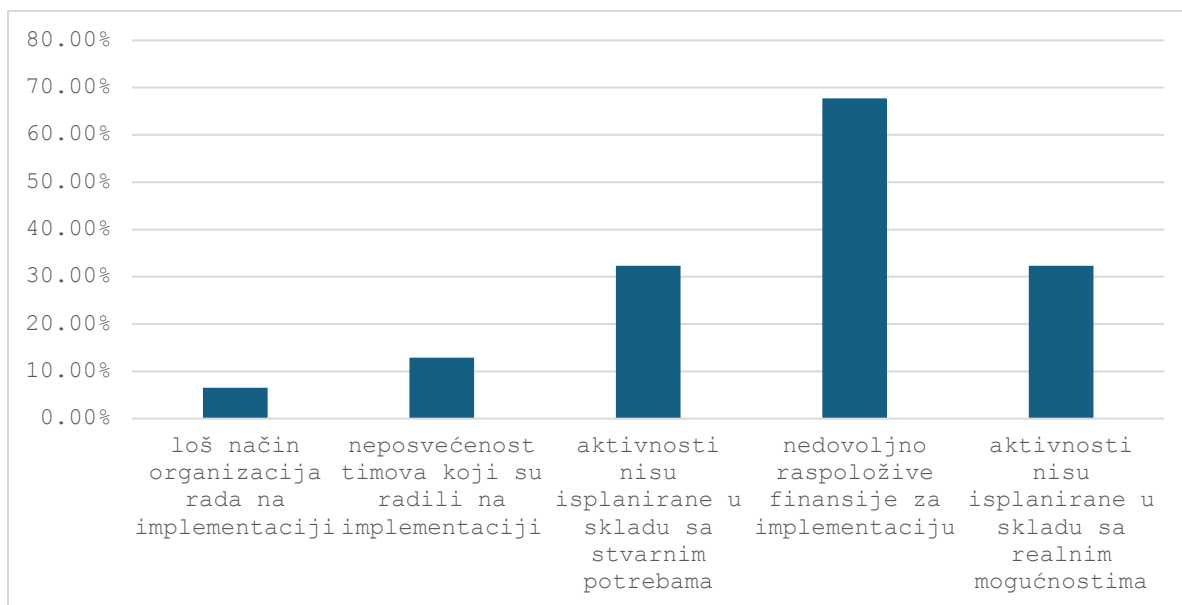
Prije svega, česte promjene u političkom i administrativnom vrhu – uključujući promjenu četiri Vlade između 2019. i 2022. godine – dovele su do gubitka kontinuiteta i prekida u institucionalnoj memoriji, a samim tim i do slabljenja dinamike implementacije. Dodatno, nestabilnost u kadrovskom sastavu ministarstava i uprava usporila je realizaciju planiranih reformi i otežala komunikaciju među odgovornim institucijama. Posebno zahtjevan bio je period nakon usvajanja Strategije, kada je originalni tim koji je vodio pripremu dokumenta prestao da funkcionise, te je bilo potrebno formirati novu strukturu za operativnu podršku. Pozitivan pomak uslijedio je 2021. godine kada je usvojen Operativni program, koji je omogućio konkretnije i sistematičnije sprovođenje mjera, postavljanjem jasnog okvira za realizaciju.

Kao drugi važan razlog narušene dinamike ispitanici su istakli pandemiju COVID-19. Pandemija je imala dvojak uticaj na sprovođenje Strategije: s jedne strane, ubrzala je digitalizaciju pojedinih procesa, posebno u javnoj upravi i obrazovanju, gdje je bilo neophodno brzo preći na onlajn modele funkcionisanja. S druge strane, znatno je usporila ili potpuno zaustavila aktivnosti u skoro svim sektorima, a posebno u onim u kojima su institucionalni i ljudski resursi morali biti preusmjereni na hitne potrebe, što je uticalo na dinamiku implementacije planiranih mjera.

Među ključnim izazovima za praćenje planirane dinamike ispitanici su izdvojili i nedovoljnu posvećenost i ograničene kapacitete pojedinih institucija zaduženih za realizaciju pojedinačnih mjera iz strategije, ukombinaciji sa sporom međuresornom saradnjom, naročito u slučajevima kada je više institucija bilo nadležno za sprovođenje iste mjere.

Osim pomenutih faktora koji su negativno uticali na praćenje planirane dinamike, ispitanici su bili upitani da odabru ključni ograničavajuće faktore od nekoliko ponuđenih. Evaluacija je pokazala da je ključni ograničavajući faktor u sprovođenju S3 bila nedovoljna finansijska podrška, koju je 67,7% ispitanika označilo kao glavni izazov. Ovaj podatak jasno ukazuje da čak i uz visoku posvećenost ljudskih resursa, bez stabilnog i sistemski planiranog finansiranja nije moguće dostići puni potencijal Strategije. Nerealno planiranje aktivnosti, koje nisu bile u skladu sa stvarnim potrebama (32,3%) niti sa realnim mogućnostima implementacije (32,3%), dodatno je otežavalo sprovođenje.

Grafik 8: Odaberite najvažniji ograničavajući faktor za uspješnu implementaciju Strategije?

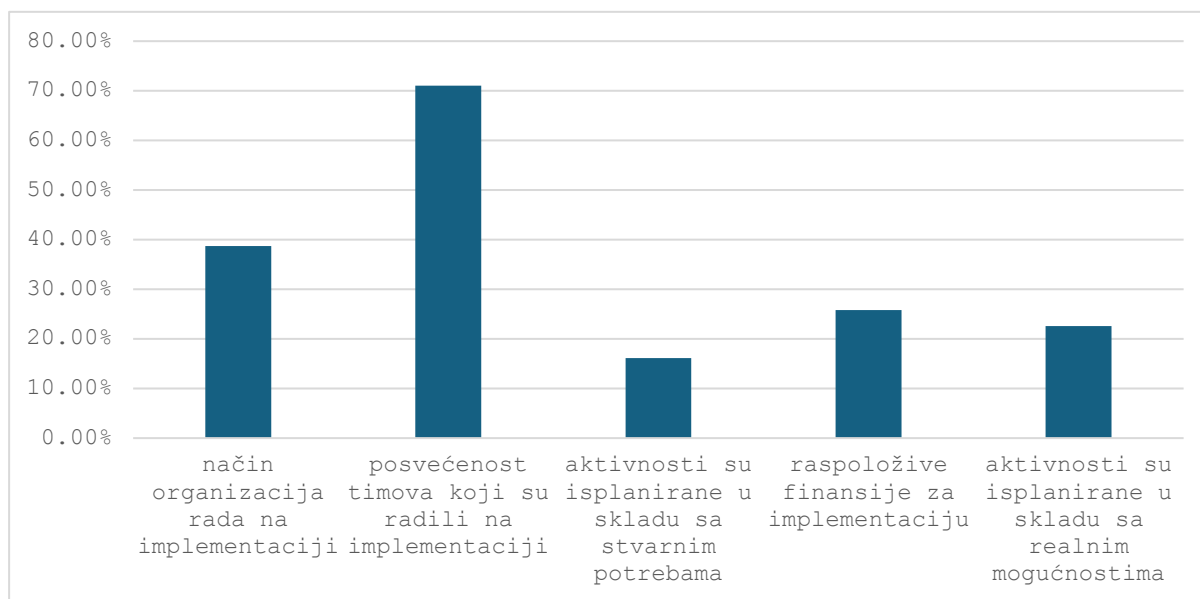


Osim pomenutih ključnih negativnih faktora, ispitanici su ukazali i na niz dodatnih faktora koji su, prema njihovom mišljenju, značajno ograničavali uspješnu implementaciju Strategije.

- Nepostojanje adekvatne zakonske osnove i neusklađenost regulatornog okvira u pojedinim oblastima, što je ograničavalo sprovođenje konkretnih mjera;
- Nedovoljno razumijevanje suštine Strategije pametne specijalizacije i njenog značaja među donosiocima odluka;
- Složenost pojedinih prioritetnih oblasti, kao i izostanak jasnih smjernica za njihov razvoj na nacionalnom nivou;
- Nerealno i preambiciozno planiranje aktivnosti koje nisu bile usklađene sa stvarnim finansijskim, kadrovskim, tehničkim i institucionalnim kapacitetima tijela nadležnih za sprovođenje;
- Nejasna raspodjela nadležnosti i odgovornosti među institucijama za sprovođenje pojedinačnih mjera;
- Nizak nivo informisanosti aktera – kako u institucijama, tako i u privredi i javnosti – o značaju inovacija, pojmu pametne specijalizacije i procesima kao što su startup preduzetništvo i tehnološki razvoj;
- Nedovoljno ulaganje u istraživanje, razvoj i inovacije od strane privatnog sektora i ostalih učesnika inovacionog ekosistema van javne uprave;
- Slaba saradnja i nedostatak sinergije između privrede i institucija, uz sporo uključivanje privatnog sektora u aktivnosti i programe podrške;
- Birokratske prepreke i administrativna sporost.

Uspješna implementacija Strategije pametne specijalizacije (S3) u najvećoj mjeri bila je rezultat visoke posvećenosti timova koji su radili na njenom sprovođenju – čak 71,0% ispitanika označilo je ovaj faktor kao ključni. Ova posvećenost se manifestovala kroz proaktivan pristup, istrajnost, motivaciju i spremnost na saradnju, što je u mnogim slučajevima nadomjestilo sistemske slabosti, ograničene resurse i kompleksnost institucionalne koordinacije. Način organizacije rada, koji je dodatno podržalo 38,7% ispitanika, prepoznat je kao drugi najznačajniji doprinos uspjehu, posebno tamo gdje su postojale jasno definisane odgovornosti i operativni timovi.

Grafik 9: Odaberite faktor koji je bio ključan za uspješnu implementaciju Strategije?



Kao jedan od najvažnijih pokretača uspješne realizacije, i tokom ankete i tokom sprovedenih intervju, ističe se angažovanost zaposlenih u Ministarstvu nauke i tehnološkog razvoja (kasnije Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija), koji su kroz kontinuirani rad i operativnu posvećenost uspjeli održati implementaciju uprkos institucionalnim promjenama. Njihova stručnost, upornost i vođenje procesa prepoznati su kao važan stabilizujući faktor. Takođe, aktivna uloga inovacionih radnih grupa, u čijem su sastavu bili predstavnici različitih sektora – uključujući nauku, privredu i civilno društvo – značajno je doprinijela operativnosti prilikom implementacije. Posebno se ističe doprinos pojedinih grupa čije su znanje, inicijative i posvećenost doprinijeli konkretnim rezultatima.

Osim ovih ključnih razloga za uspjeh implementacije, i sljedeći faktori su imali značajnu ulogu:

- Značajna međunarodna podrška tokom izrade Strategije, Operativnog programa i pratećih aktivnosti;
- Dobro osmišljen implementacioni okvir, koji predstavlja novinu u kontekstu sprovođenja strateških dokumenata u Crnoj Gori;
- Strateški prioriteti koji su formulisani na način koji odražavaju stvarne razvojne potrebe Crne Gore;
- Pandemija COVID-19 doprinijela je ubrzanoj digitalizaciji određenih sektora i procesa, što je imalo pozitivan uticaj na sprovođenje pojedinih mjera;
- Visok stepen posvećenosti i motivacije pojedinaca u inovacionom ekosistemu, uključujući odgovorne institucije i stručne menadžere/službenike, koji su jasno razumjeli suštinu pametne specijalizacije;
- Obezbijeđena dostupnost finansijskih sredstava za inovacije i razvoj, posebno kroz osnivanje Fonda za inovacije Crne Gore, ali i kroz druge međuresorne i sektorske S3 programe;
- Efikasno korišćenje međunarodne podrške i evropskih fondova – naročito u oblastima inovacija i podrške startapovima – omogućilo je sprovođenje konkretnih i korisnih aktivnosti;
- Razvoj i širenje inovacione infrastrukture, uključujući osnivanje tehnoloških parkova, inkubatora i sličnih organizacija koje podstiču inovacije.

Implementacija Strategije pametne specijalizacije bila je djelimično efektivna – iako su mnoge aktivnosti sprovedene, dinamiku su usporavale institucionalne promjene, pandemija i nedostatak finansijske i kadrovske podrške. Uprkos tome, ključni timovi i inovacione grupe obezbijedili su kontinuitet, što potvrđuje da su ljudski resursi bili presudan faktor u očuvanju procesa.

4.7. Analiza efikasnosti

Prema dobijenim podacima, velika većina ispitanika (86.2%) smatra da je Strategija realizovana na najefikasniji način u okviru postojećeg konteksta i dostupnih resursa. Ipak, 13.8% smatra da je bilo prostora za efikasnije alternative, uz sugestije poput agilnijeg pristupa implementaciji, jače povezanosti ciljeva, aktivnosti i sredstava, te nagrađivanja na osnovu učinka i rezultata.

Rezultati na pitanje o proporcionalnosti između troškova i postignutih dobrobiti pokazuju da većina ispitanika (71%) smatra da su troškovi djelimično srazmjerni ostvarenim rezultatima, dok 22,6% ocjenjuje da su u potpunosti opravdani. Nasuprot tome, 6,5% ispitanika smatra da troškovi nisu uopšte opravdani u odnosu na postignute koristi.

Ovakva raspodjela odgovora ukazuje na percepciju da, iako su ostvareni određeni rezultati, postoji prostor za bolju racionalizaciju resursa i povećanje efikasnosti ulaganja. Djelimično zadovoljstvo srazmjerom između uloženog i ostvarenog sugerše potrebu za preciznijim planiranjem budžeta i jačom orijentacijom na rezultate u narednim fazama implementacije.

Većina ispitanika (76,7%) ocijenila je da je institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje i izvještavanje o sprovođenju Strategije bila adekvatna, dok je 16,7% smatralo da je bila djelimično adekvatna.

Prema ocjenama učesnika, organizaciona struktura uspostavljena kroz Operativni program ocijenjena je kao inovativan i značajan iskorak u odnosu na prethodne prakse upravljanja strateškim dokumentima. Posebno su se kao efikasni i funkcionalni segmenti izdvojile inovacione radne grupe, koje su dale snažan doprinos sprovođenju aktivnosti i omogućile tematski fokusiran, stručan i agiln pristup implementaciji.

Direktorat nadležnog ministarstva, koji je bio zadužen za koordinaciju Strategije, istaknut je kao primjer visoke posvećenosti i profesionalizma, što je pozitivno uticalo i na angažman ostalih aktera. Međuinstitucionalna S3 grupa prepoznata je kao važan dio strukture, ali su mišljenja sagovornika ukazala na potrebu da članovi ove grupe budu pažljivo birani, kako bi zaista mogli i djelovali u pravcu realizacije aktivnosti u institucijama koje predstavljaju. U praksi je uočena razlika u stepenu angažovanosti – dok su neki članovi bili vrlo aktivni, drugi su pokazali nizak nivo uključenosti.

Uloga Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju takođe je ocijenjena kao važna za strateško usmjeravanje i političku validaciju procesa. Ipak, predloženo je da bi veći efekat mogla imati struktura čiji su članovi ministri i/ili kojom predsjedava predsjednik Vlade, čime bi se osnažila međuresorna uključenost i stvorio osjećaj zajedničke odgovornosti cijele Vlade za sprovođenje Strategije.

U prethodnom periodu, kao posebno izazovni u implementaciji Strategije prepoznati su slučajevi u kojima je bilo neophodno zajedničko djelovanje više resornih ministarstava, ali je saradnja izostala. To se naročito odnosi na Ministarstvo ekonomskog razvoja, Ministarstvo turizma i Ministarstvo zdravlja, čija međusobna koordinacija nije bila na potrebnom nivou, posebno u okviru prioriteta održivog i zdravstvenog turizma. Takođe, uočena je potreba za većim angažovanjem Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, prvenstveno kroz razvoj i sprovođenje novih ciljanih programa i mjera, a ne samo kroz formalno prisustvo u strukturama za planiranje i praćenje.

Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija i Ministarstvo rada, zapošljavnja i socijalnog dijaloga trebalo bi u budućem ciklusu implementacije da osnaže svoje prisustvo i doprinos, kako u okviru institucionalne strukture, tako i kroz proaktivan razvoj interresorskih inicijativa. Kada se analiziraju sektori, najaktivniji su bili državni i naučnoistraživački sektor, ali i NVO i privredni sektor u domenu ICT-a. Nasuprot tome, slabija motivacija i angažman primijećeni su kod NVO sektora i privrednih subjekata u ostalim vertikalnim prioritetima.

Na osnovu dobijenih podataka, čak 74,2% ispitanika smatra da je potrebno dalje unapređenje institucionalne i organizacione strukture za implementaciju buduće Strategije, dok 25,8% ispitanika ne vidi potrebu za dodatnim unapređenjem.

Kada je riječ o implementacionoj strukturi ona je ocijenjena kao dobra, ali postoji potreba da se i ona unaprijedi u daljem periodu. Na osnovu upitnika i razgovora može se izdvojiti nekoliko ključnih preporuka za unapređenje institucionalne i organizacione strukture

- **Jačanje ljudskih i administrativnih kapaciteta:** Potrebno je angažovati kompetentne i motivisane kadrove, osigurati dodatne administrativne kapacitete u svim relevantnim oblastima i sprovesti kontinuirane obuke. Poseban fokus treba staviti na očuvanje institucionalne memorije i sprječavanje odliva stručnjaka kroz odgovarajuće politike nagrađivanja i motivacije.
- **Unapređenje koordinacije, praćenja i izvještavanja:** Potrebno je precizno definisati operativne uloge i odgovornosti svih uključenih aktera, uspostaviti stabilne timove i poboljšati procese izvještavanja kroz bolje planirane rokove i jasnije tumačenje pokazatelja i izvora podataka.
- **Veće uključivanje i odgovornost institucija u implementaciji:** Institucije koje su nadležne za sprovođenje pojedinih mjera treba aktivnije uključiti već u fazi planiranja nove strategije, uz jasno definisana zaduženja i obaveze za implementaciju i monitoring.
- **Unapređenje međusektorske saradnje i komunikacije:** Potrebno je ojačati veze između naučnoistraživačkog sektora, privrede, javne uprave i civilnog društva. Posebnu pažnju treba posvetiti jačanju međuresorne saradnje bez oslanjanja isključivo na koordinaciju od strane Ministarstva nauke.
- **Izrada komunikacione strategije:** Preporučuje se kreiranje posebne komunikacione strategije kako bi se S3 Strategija približila krajnjim korisnicima, javnosti i relevantnim institucijama, uz ciljani pristup promociji ciljeva, koristi i konkretnih rezultata
- **Fokus na sektorsko osnaživanje:** Dodatno osnažiti sektore poput nauke, kreativnih industrija, zdravstvenog i održivog turizma, kao i sektore koji pokazuju slabiju motivisanost. Potrebno je i više operativnih timova posvećenih konkretnim strateškim oblastima.
- **Unapređenje mehanizama planiranja, evaluacije i indikatora:** Neophodno je jasnije definisati stratešku viziju i uskladiti aktivnosti sa raspoloživim kapacitetima, uz paralelno jačanje evaluacionog okvira kroz uvođenje preciznih, mjerljivih i realnih indikatora učinka. Indikatori bi trebalo da budu usklađeni sa ciljevima Strategije, omogućavajući redovno praćenje napretka i temelje za odlučivanje. Takođe, važno je uspostaviti sistem nagrađivanja na osnovu ostvarenih rezultata, čime se stimuliše rad po principu zasluga (merita).
- **Jačanje privatnog sektora i inovacionog ekosistema:** Potrebno je dodatno motivisati privredu za aktivno učešće u S3, sa fokusom na ulaganje u inovacije i učešće u dostupnim programima podrške, uključujući povezivanje sa tehnološkim parkovima i inkubatorima.

Zaključno, analiza ukazuje da unapređenje efikasnosti buduće implementacije S3 strategije zahtijeva ne samo jačanje institucionalnih i kadrovskih kapaciteta, već i unapređenje mehanizama međuresorne koordinacije i operativnog upravljanja, uz jasno definisane nadležnosti i dosljedniju saradnju među akterima.

4.8. Analiza uticaja

Skoro svi ispitanici saglasni su da je, uprkos uočenim izazovima tokom implementacije, Strategija već donijela vidljive pozitivne pomake u prioritetnim oblastima.

Kao ključne rezultate dosadašnjeg sprovođenja Strategije ispitanici su najčešće isticali sljedeće:

- Formiranje Fonda za inovacije Crne Gore, kao centralnog mehanizma za finansijsku podršku inovacijama i startupovima, sa brojnim programima usmjerenim ka različitim fazama razvoja.
- Razvoj i jačanje inovacionog ekosistema, uključujući:
 - Osnivanje i operativnost Naučno-tehnološkog parka Crne Gore;
 - Formiranje Kancelarije za tehnološki transfer;
 - Kreiranje i sprovođenje programa podrške kroz IPC „Tehnopolis – Nikšić“.
- Uspostavljanje strateškog i zakonodavnog okvira za inovacije, čime je stvoren stabilniji ambijent za razvoj inovacija, uključujući i normativno prepoznavanje oblasti poput zdravstvenog turizma.
- Jačanje saradnje između naučnoistraživačkih institucija, javnog sektora i privrede, kroz zajedničke projekte, tematske oblasti i međuresornu koordinaciju.
- Povećanje svijesti o značaju inovacija i pametne specijalizacije u društvu, uključujući i veću informisanost javnosti o prednostima S3 pristupa i njegovim dugoročnim ciljevima.

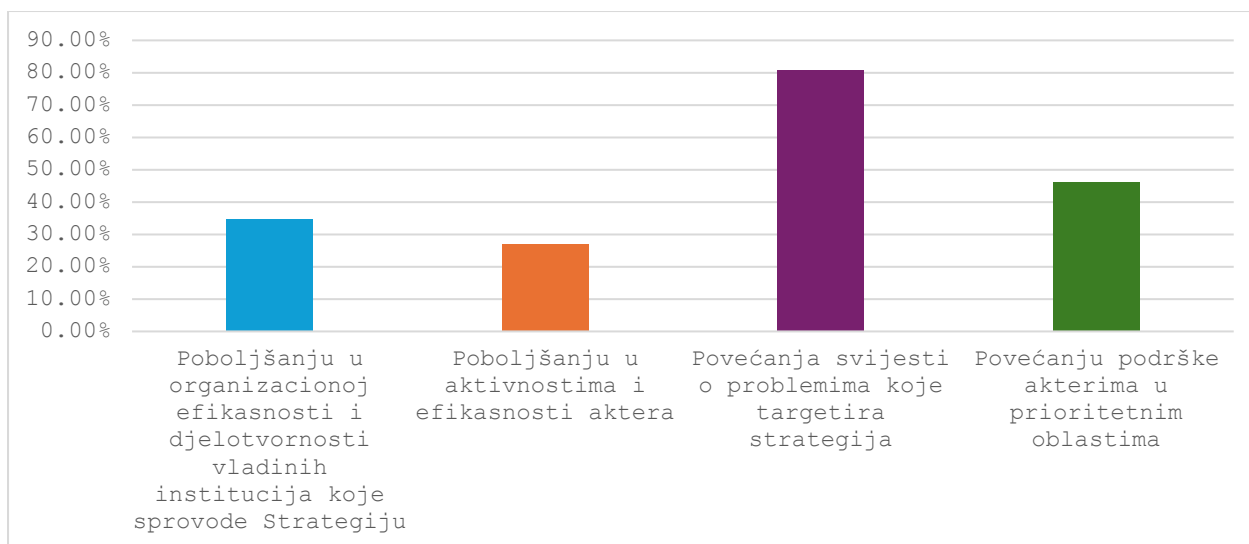
- Pokretanje konkretnih programa i projekata koji omogućavaju obuke, mentorstvo, grantove i druge oblike podrške za razvoj ljudskih kapaciteta, startup zajednice i malih i srednjih preduzeća.
- Definisanje prioritetnih oblasti i stubova razvoja, čime je postignuta bolja usmjerenost politika i sredstava ka sektorima sa najvećim razvojnim potencijalom.
- Uspostavljanje međuresorne saradnje, sa uključivanjem velikog broja aktera u proces planiranja i implementacije, što je doprinijelo boljoj međuinstitucionalnoj koordinaciji.
- Osnivanje i podrška razvoju klastera i mreža aktera, što je doprinijelo širenju inovacione infrastrukture i povećanju sinergije između sektora.
- Povećana internacionalizacija, posebno kroz učešće naučnoistraživačkog i privatnog sektora u evropskim projektima i programima.
- Unapređenje inovativnih aktivnosti u malim i srednjim preduzećima, što se ogledalo kroz njihovo jače uključivanje u razvojne programe.
- Razvoj ljudskih resursa kroz edukaciju i jačanje kapaciteta u javnom, privatnom i nevladinom sektoru o konceptu i značaju pametne specijalizacije.
- Poboljšanje sistema praćenja i evaluacije, kroz primjenu inovativnog modela izvještavanja i koordinacije (posebno kroz Inovacione radne grupe – IRG).
- Kontinuirano povećanje budžetskih izdvajanja za realizaciju mjera definisanih Strategijom.
- Pozitivno međunarodno pozicioniranje Crne Gore kao zemlje koja uspješno sprovodi S3 strategiju, što je dodatno doprinijelo kredibilitetu u regionalnim i evropskim okvirima.

Analiza prikupljenih podataka ukazuje da je implementacija Strategije dovela do određenih organizacionih promjena, ali da se njihov intenzitet razlikuje u zavisnosti od aspekta na koji se odnose. Najizraženiji efekat zabilježen je u domenu podizanja svijesti o problemima koje Strategija adresira – gotovo svi ispitanici (80,8%) smatraju da je došlo do značajnog povećanja svijesti kod aktera i šire zajednice. Ovo potvrđuje da je S3 pristup doprinio boljem razumijevanju strateških razvojnih potreba i važnosti inovacija, te omogućio bolje pozicioniranje strateških tema u javnom i profesionalnom diskursu.

Nešto manji, ali i dalje značajan procenat ispitanika (46,2%) smatra da je došlo do povećanja podrške akterima u prioritetnim oblastima, što se može povezati sa konkretnim mehanizmima podrške, poput osnivanja Fonda za inovacije, uspostavljanja naučno-tehnološke infrastrukture i sprovođenja ciljanih programa. Ovaj podatak sugerise da su određene institucije i sektori prepoznali važnost strategije i da su razvijeni funkcionalni instrumenti za njenu operativnu realizaciju.

S druge strane, poboljšanja u organizacionoj efikasnosti i djelotvornosti vladinih institucija, kao i u efikasnosti aktivnosti aktera, prepoznata su u manjoj mjeri (34,6% i 26,9%). Ovi rezultati ukazuju na to da, iako postoje primjeri dobre prakse, sistemski efekti još uvijek nisu dovoljno jaki. To može biti posljedica brojnih izazova identifikovanih tokom implementacije – uključujući ograničene ljudske resurse, nedovoljnu koordinaciju, česte promjene timova i varijacije u institucionalnoj posvećenosti. Ukupno gledano, iako su određeni pozitivni organizacioni efekti vidljivi, neophodno je dodatno osnažiti institucionalne kapacitete i poboljšati koordinaciju kako bi se osigurala dugoročna održivost i puni uticaj Strategije.

Grafik 10: Da li su rezultati Strategije doveli do organizacionih promjena



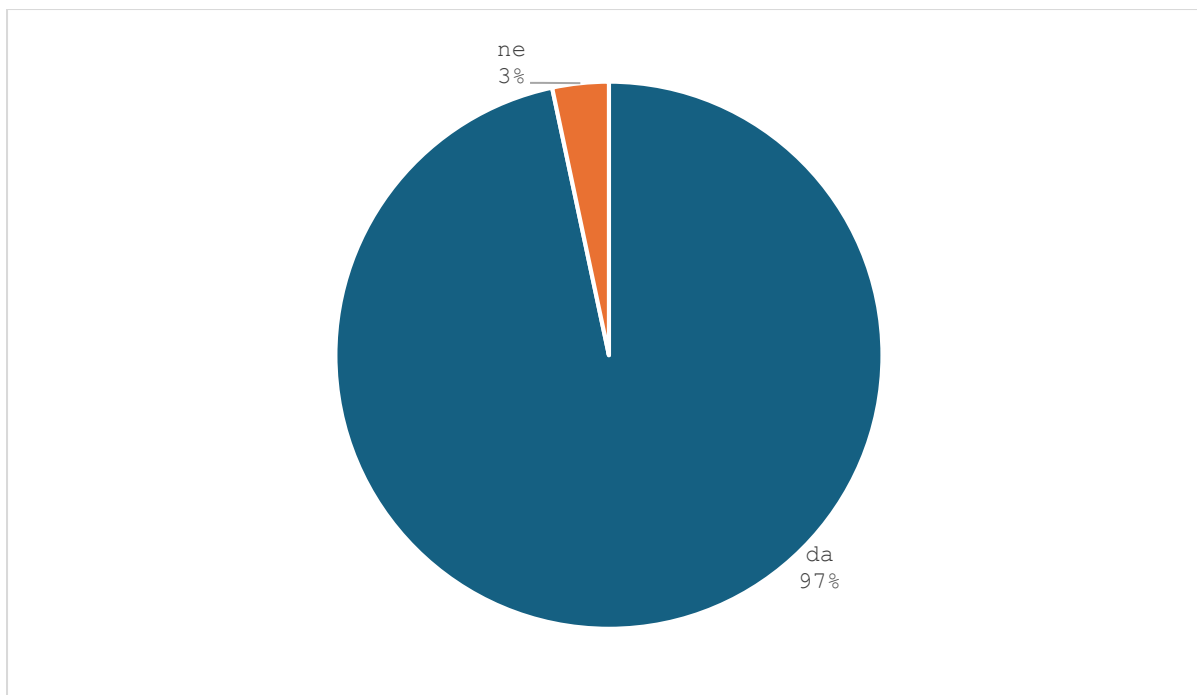
Ovi rezultati ukazuju na to da je S3 strategija, uprkos određenim izazovima, stvorila temelje za sistemsku podršku inovacijama i strateškom razvoju, sa efektima koji se sve jasnije reflektuju kroz institucionalne promjene, podršku korisnicima i jačanje međusektorske saradnje. Međutim, jedan broj odgovora ukazuje da se još uvijek ne osjeća širok uticaj Strategije među krajnjim korisnicima – posebno među privrednim subjektima i građanima. Razlozi za to su višestruki: nedovoljna realizacija akcionih planova, niska svijest u zajednici o značaju inovacija, nedostatak organskog inovacionog ekosistema i slabija povezanost nauke i privrede. Takođe je naglašeno da su pozitivni efekti Strategije dugoročnog karaktera i da je za njihovu punu vidljivost potrebno više vremena i dosljedne podrške.

Ukupno gledano, efekti postoje i mogu se prepoznati u pojedinim sektorima, ali je potrebno dodatno raditi na širenju dosega, jačanju vidljivosti koristi i osnaživanju održivosti postojećih inicijativa.

4.9. Analiza održivosti

Na osnovu prikupljenih podataka, većina ispitanika (60,7%) smatra da je održivost Strategije pametne specijalizacije samo djelimično obezbijeđena, dok 39,3% vjeruje da je strategija u potpunosti održiva. Ključna zabrinutost onih koji izražavaju rezervu odnosi se na političku nestabilnost. Ovi ispitanici smatraju da promjena političke volje i eventualni izostanak posvećenosti budućih vlada može ozbiljno ugroziti i finansijsku i institucionalnu održivost S3 procesa.

Grafik 11: Da li je vjerovatno da će Strategija proizvesti dugoročni i održiv (finansijski, institucionalno, itd.) uticaj na ciljne grupe i/ili kreatore politika?

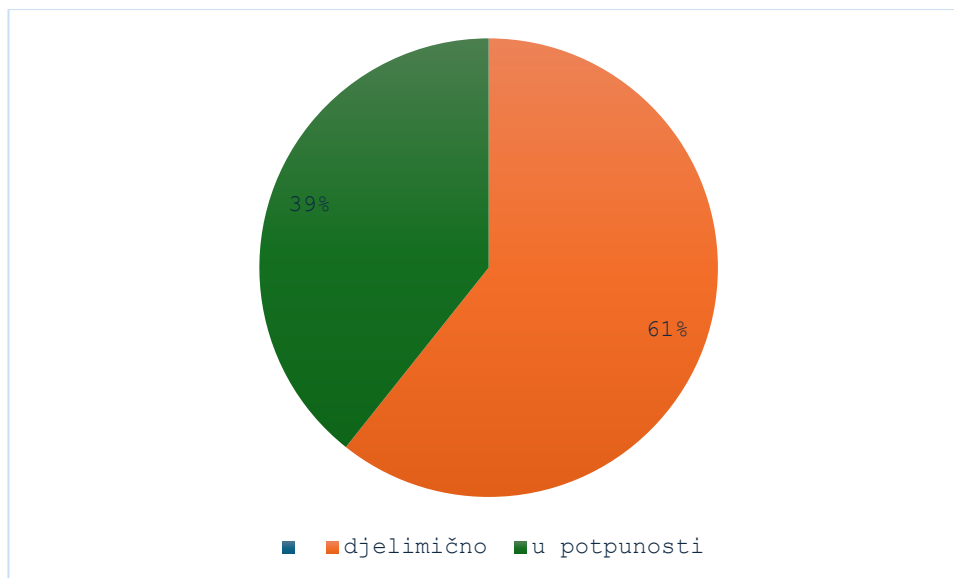


Može se zaključiti da su institucije zainteresovanih strana u najvećoj mjeri **djelimično** osmislile i uključile mehanizme povratnih informacija i praćenja neophodne za samostalno prilagođavanje i ostvarivanje ciljeva Strategije – tako je odgovorilo **60,7%** ispitanika. Preostalih **39,3%** smatra da su ti mehanizmi uspostavljeni **u potpunosti**.

Međutim, komentari onih koji su dali djelimičan odgovor ukazuju na nekoliko ključnih slabosti. Kao najčešći problemi navode se: nedovoljno uključivanje resornih ministarstava (posebno Ministarstva zdravlja i turizma), slaba systemska koordinacija, i ograničeno uključivanje istraživačkih institucija, univerziteta i privatnog sektora u osmišljavanje i prilagođavanje planova. Pored toga, istaknuta je potreba za jasnijim ulogama u sistemu praćenja i osiguravanja povratnih informacija, kao i za jačanjem kapaciteta.

Generalno, iako je određeni nivo institucionalne refleksije i prilagođavanja prisutan, još uvijek postoji prostor za poboljšanje, posebno kroz osnaživanje intersektorske saradnje, jasno delegirane odgovornosti i bolje integrisane mehanizme za učenje i adaptaciju unutar institucionalnih sistema.

Grafik 12: Koliko su institucije zainteresovanih strana osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi?



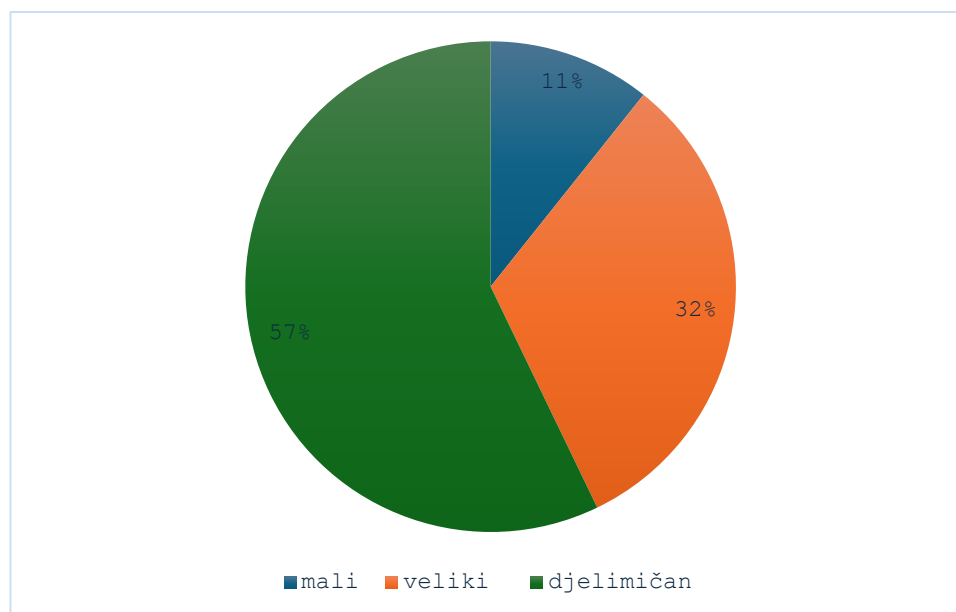
Na osnovu odgovora učesnika, može se zaključiti da je **stepen održivosti kapaciteta institucija** koje su identifikovane kao ključni akteri u implementaciji Strategije pametne specijalizacije pretežno ocijenjen kao **djelimičan** – tako smatra **57,1%** ispitanika. Manji broj, odnosno **32,1%**, smatra da je održivost velika, dok **10,7%** ocjenjuje da je održivost **mala**.

Na osnovu prikupljenih odgovora, kao najčešće istican problem u pogledu održivosti kapaciteta institucija izdvaja se nedostatak ljudskih resursa, odnosno kadrovska ograničenja. Više ispitanika navelo je da u državnim institucijama postoji nedovoljno osoblja, a posebno nedostaju stručni i motivisani kadrovi. Problem se dodatno komplikuje učestalim promjenama timova i nedostatkom sistemskih mjera za očuvanje institucionalne memorije. Preopterećenost postojećih službenika, uz neadekvatnu kadrovsku podršku, dovodi do premora i gubitka motivacije, što negativno utiče na kontinuitet implementacije strategije. Ova slabost posebno dolazi do izražaja u resorima koji su ključni za sprovođenje S3 strategije, kao što su zdravstvo, turizam, obrazovanje i nauka. Očigledno je da bez stabilnog, kontinuirano obučenog i brojčano dovoljnog kadra nije moguće ostvariti dugoročne ciljeve, zbog čega je jačanje ljudskih kapaciteta jedna od ključnih pretpostavki za održivost i uspješnu implementaciju Strategije pametne specijalizacije.

Pored nedostatka kadrovskih kapaciteta, ispitanici su ukazali i na niz drugih faktora koji ugrožavaju održivost institucija uključenih u sprovođenje Strategije pametne specijalizacije. Među njima se ističe nedovoljna finansijska podrška, posebno za naučnoistraživačke centre, inkubatore i druge ključne aktere inovacionog ekosistema. Često se navodi da su mnoge inicijative pokrenute uz grantove ili jednokratna sredstva ostale bez kontinuirane podrške, čime je dovedena u pitanje njihova dugoročna održivost. Takođe, više odgovora ukazuje na slabu infrastrukturu, naročito u istraživačkim ustanovama i privatnom sektoru, što dodatno ograničava njihove kapacitete za sprovođenje inovativnih aktivnosti. Problemi se pojavljuju i u organizacionoj strukturi – prisutna je nedovoljna međuinstitucionalna koordinacija, kao i ograničena sinergija među akterima. Neki ispitanici posebno su naglasili da teret implementacije često pada na mali broj pojedinaca, bez dovoljne institucionalne podrške, što izaziva zastoje i otežava realizaciju planiranih mjera. Sve ovo ukazuje na potrebu za sistemskim pristupom jačanju kapaciteta, kako kadrovskih tako i organizacionih i finansijskih, kako bi se osigurala održivost i efektivnost sprovođenja S3 strategije.

Uprkos pojedinačnim primjerima kapaciteta koji funkcionišu na visokom nivou, ovi nalazi ukazuju da je održivost ukupnog sistema još uvijek osjetljiva i da zahtijeva sistematski pristup za jačanje ljudskih, organizacionih i infrastrukturnih resursa kako bi se obezbijedila dugoročna stabilnost i kontinuitet sprovođenja Strategije.

Grafik 13: Koliki je stepen održivosti kapaciteta institucija koje su prepoznate kao zainteresovane strane Strategije?

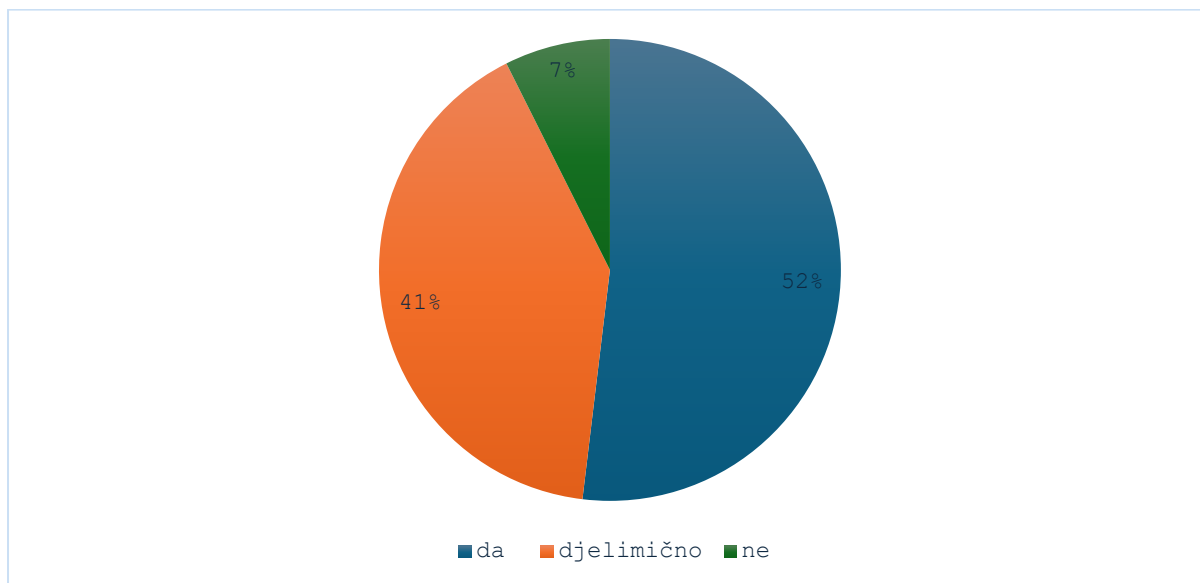


Na osnovu prikupljenih podataka, održivost mjera u pogledu finansiranja Strategije pametne specijalizacije ocijenjena je kao djelimična od strane značajnog broja ispitanika – 40,7%, dok 51,9% smatra da su mjere održive. Samo mali broj ispitanika **njih 7,4%** mjere vidi kao neodržive u pogledu finansiranja.

Glavni izazovi u pogledu finansijske održivosti identifikovani su u sljedećem:

Mjere koje se oslanjaju isključivo na budžetska sredstva i političku volju pokazuju visoku ranjivost na promjene u prioritetima i dinamici javnog finansiranja. Poseban izazov predstavljaju one aktivnosti koje su pokrenute uz jednokratne grantove ili druge nestabilne izvore – bez plana za njihovu dugoročnu integraciju, takve mjere često ostaju bez kontinuiteta i šireg uticaja. Uz to, ograničenost dostupnih sredstava, ali i njihovo nedovoljno efikasno korišćenje, dodatno umanjuju održivost strateških intervencija. Primijećeno je i da se brojne uspješne inicijative ne nastavljaju nakon inicijalne faze podrške, dok se veliki dio odgovornosti i očekivanja prenosi na međunarodne donatore, bez razvijenih mehanizama domaćeg budžetskog planiranja. Konačno, iako se neke mjere ocjenjuju kao održive, istaknuto je da su ciljevi često postavljeni skromno, čime se ograničava njihov puni razvojni potencijal.

Grafik 14: Da li su održive mjere u pogledu finansiranja?



Zaključno, finansijska održivost implementacije Strategije ostaje ograničena usljed prevelike zavisnosti od nestabilnih i spoljašnjih izvora finansiranja, nedovoljno predvidivog budžetskog planiranja i izostanka systemske podrške za dugoročne mjere.

Svi ispitanici su saglasni da je strategija ostvarila svoj cilj. Niko od ispitanika nije dao negativan odgovor na ovo pitanje. Polovina ispitanika smatra da je strategija u potpunosti ostavila svoj cilja, dok polovina smatra da je ispunjenje ciljeva samo djelimično postignuto.

5. Primjeri dobre prakse

Evropska komisija u svom dokumentu Implementacioni okvir za pametnu specijalizaciju¹² definiše u vidu preporuka, različite modele implementacije S3 strategije na svim nivoima, od institucionalnog do nivoa instrumenata, uključujući monitoring i evaluaciju. U narednim poglavljima, upravo u kontekstu ovako definisanog okvira, nevešćemo nekoliko posebno značajnih rezultata koji su postignuti tokom perioda implementacije na koji se odnosi ova evaluacija.

5.1. Institucionalni okvir za implementaciju

Preporuke Evropske komisije koje se odnose na institucionalni nivo predlažu da se obezbjedi implementacija Strategije kroz tijela koja će biti oformljena na nekoliko nivoa: na nivou donosilaca odluka, na operativnom nivou, kao i na nivou procesa preduzetničkog učenja koji treba da bude permanentan.

Jedan od najvećih rezultata postignutih tokom implementacije Strategije pametne specijalizacije u Crnoj Gori je uspostavljanje **inovativnog i efikasnog insitucionalnog okvira za implementaciju**. Tome je doprinijela posvećenost Vlade i Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija ovom procesu, ali i konstantna saradnja sa Udruženim istraživačkim centru Evropske komisije (JRC) koja je otpočela još 2017. godine.

Zahvaljujući tome danas institucionalni okvir za implementaciju karakteriše sljedeće:

1. Savjet za inovacije, kao najveće savjetodavno tijelo Vlade koje omogućava kreiranje politika i monitoring njegove implementacije i koji je uprkos stalnim političkim promjenama u prethodnom periodu održao funkcionalnost;
2. Međuinstitucionalna radna grupa koja predstavlja upravljačko-koordinaciono tijelo međuinstitucionalne saradnje i koja je sveobuhvatna;
3. Veoma posvećen S3 tim u Ministarstvu nauke i tehnološkog razvoja koji se bavi isključivo pitanjima pametne specijalizacije i čije je širenje planirano;
4. Inovacione radne grupe, koje su malobrojne ali efikasne jer okupljaju stručne i posvećene kadrove i koje permanentno omogućavaju proces preuzetničkog učenja;
5. IT platforma koja je uspostavljena a koju u narednom periodu treba unaprijediti tako da omogućiti prikupljanje i procesuiranje podataka;
6. Fond za inovacije, koji je fokusiran i posvećen obezbjeđivanju i koordinaciji finansijske pomoći; i
7. Subjekti inovacione infrastrukture – koji rade na direktnoj implementaciji aktivnosti a čiji se broj i stepen razvoja neprekidno povećava.

Sve navedeno je u skladu sa predlozima JRC-a. Ovako postavljen institucionalni okvir, uz činjenicu da je riječ o maloj javnoj upravi koja omogućava brzu komunikaciju predstavlja jedan od najvažnijih dosadašnjih rezultata i odličnu osnovu za dalji rad na implementaciji narednih faza Strategije.

5.2. Miks politika

Kombinacija politika je neophodna kako bi se na pravi način targetirale odgovarajuće ciljne grupe. Prilikom kombinacije politika neophodno je voditi računa o tome da budu zastupljene i horizontalne i vertikalne politike.

Prilikom definisanja S3 Strategije vodilo se računa o kreiranju adekvatne kombinacije politika o čemu prvenstveno govore odbrane prioritetne oblasti ali i sljedeći primjer.

Program istraživačkih grantova za podsticanje izvrsnosti¹³ predstavlja ključnu mjeru Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija Crne Gore u jačanju naučnoistraživačkih kapaciteta i povezivanju domaćih istraživača sa međunarodnom naučnom zajednicom. Program je usvojen u četvrtom kvartalu 2024. godine,

¹² <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/w/smart-specialisation-implementation-framework-for-the-eu-enlargement-and-neighbourhood-region>

¹³ <https://www.gov.me/dokumenta/53195b03-9d0f-402d-80ac-7b4f52f3b41d>

na osnovu prijedloga Savjeta za naučnoistraživačku djelatnost, a kao dio sprovođenja Strategije naučnoistraživačke djelatnosti Crne Gore 2024–2028. Predviđeno trajanje Programa je četiri godine, od 2024. do 2027, s ukupnim budžetom od 2.100.000 eura, dok je za 2024. godinu opredijeljeno 700.000 eura za finansiranje prve godine istraživanja po odobrenim projektima.

Program je namijenjen naučnoistraživačkim timovima iz licenciranih naučnoistraživačkih ustanova u Crnoj Gori. Ključni uslov za prijavu je postojanje partnerske saradnje sa najmanje jednom dodatnom nacionalnom ustanovom iz druge naučne grane, kao i saradnja sa međunarodnom naučnom institucijom, čime se podstiče interdisciplinarnost i transfer znanja. Osim toga, moguća je i saradnja sa privrednim sektorom u Crnoj Gori, radi razvoja primjenjivih i komercijalnih rješenja.

Program ima za cilj da unaprijedi istraživačku izvrsnost, omogući bolju međunarodnu prepoznatljivost crnogorskih naučnih timova, razvije kapacitete za učestvovanje u evropskim i globalnim projektima, te doprinese razvoju društva zasnovanog na znanju. Poseban fokus stavljen je na podršku mladim istraživačima, posebno doktorandima, kroz uključivanje u projektne aktivnosti koje im omogućavaju izradu disertacija i profesionalni razvoj uz mentorstvo vrhunskih stručnjaka iz zemlje i inostranstva.

Program obuhvata devet prioriternih oblasti istraživanja definisanih Strategijom: održivu poljoprivredu i lanac vrijednosti hrane, energiju i održivu životnu sredinu, održivi i zdravstveni turizam, nauku, obrazovanje i kulturu, medicinu i zdravlje, socio-političke i socio-ekonomske izazove, nove materijale, tehnologije i servise, upravljanje rizicima od prirodnih nepogoda, te informaciono-komunikacione tehnologije. Projekti kandidovani za grantove moraju biti usmjereni na jednu ili više od navedenih oblasti.

Cilj Programa je da Crnu Goru pozicionira kao zemlju sposobnu za sprovođenje vrhunskih naučnih istraživanja, spremnu za evropske izazove u oblasti nauke i inovacija, kao i atraktivnu destinaciju za talentovane istraživače iz inostranstva, uključujući i crnogorsku dijasporu. Program treba da rezultira jačim kapacitetima domaćih ustanova, povećanom mobilnošću, boljom opremljenošću, jačanjem saradnje sa privredom, te stvaranjem temelja za buduće centre izvrsnosti.

Program za podsticanje inovacija u funkciji energetske efikasnosti u industriji¹⁴ kreiran je sa ciljem obezbjeđivanja bespovratne podrške za investicije u unapređenje proizvodnog procesa za mikro, mala i srednja preduzeća iz sektora prerađivačke industrije. Program je iniciran u okviru međuresorne saradnje nekoliko resornih ministarstava u cilju obezbjeđenja neophodne sinergije inovacija, industrijske politike i energetske politike sa prioritetima pametne specijalizacije. Resorna ministarstva su se saglasila da Fonda za inovacije Crne Gore bude implementaciono tijelo ovog programa. Sve ovo ovaj program čini jednim od programa koji najbolje pokazuju kako može i treba da funkcioniše saradnja različitih institucija prilikom implementacije i kako se na pravi način politike mogu kombinovati kako bi se postigli željeni ciljevi.

Programom je predviđeno uspostavljanje finansijskih mehanizama za uvođenje inovativnih rješenja i novih tehnologija koje će dovesti do poboljšanja energetske efikasnosti i povećanja upotrebe dostupnih obnovljivih izvora energije od strane preduzeća, a što će doprinijeti daljem razvoju zelene ekonomije. U skladu sa ovim programom Fond za inovacije je tokom 2023. godine objavilo konkurs za finansiranje, čija je ukupna vrijednost 1 milion Eura. Specifični ciljevi, odnosno ishodi/učinci koji se očekuju tri godine nakon završetka sprovođenja projekata su sljedeći:

- Unapređenje poslovanja MMSP u prerađivačkoj industriji uvođenjem digitalnih rješenja, koja doprinose poboljšanom upravljanju energijom;
- Poboljšano upravljanje energijom od strane MMSP u prerađivačkoj industriji; i
- Jačanje kapaciteta osoblja MMSP u prerađivačkoj industriji za upravljanje energetskom efikasnošću i/ili u korišćenju obnovljivih/čistih izvora energije.

¹⁴ <https://fondzainovacije.me/programi/podsticanje-inovacija-u-funkciji-energetske-efikasnosti-u-industriji/>

5.3. Specifični instrumenti

Adekvatno kreiranje instrumenata za implementaciju je ključno za uspjeh i za razvoj inovativne zajednice u zemlji. Tokom dosadašnjem perioda implementiran je značajan broj uspješnih instrumenata. U nastavku smo izdvojili nekoliko najvažnijih koji se odnose na različite prioritete oblasti.

Podrška centrima izvrsnosti -FOODHUB na Univerzitetu Donja Gorica

Centar izvrsnosti za digitalizaciju procjene rizika u oblasti bezbjednosti hrane i preciznu sertifikaciju autentičnosti prehrambenih proizvoda (FoodHub), osnovan je unutar Univerziteta Donja Gorica (UDG) u januaru 2020. godine, a po Konkursu Ministarstva nauke Crne Gore za uspostavljanje centara izvrsnosti koji je objavljen 2018. godine. Vrijednost ukupnog programa je 1,2 miliona EUR, dok je planirani doprinos Ministarstva 0,92 miliona EUR. FoodHub predstavlja primjer uspješne inicijative u oblasti zdravstvene bezbjednosti, kvaliteta i autentičnosti hrane.

Misija FoodHub-a je pružanje pouzdanih, naučno utemeljenih rješenja za uklanjanje rizika bezbjednosti hrane i prepoznavanja opasnosti, razvoj digitalnih alata za procjenu rizika, pouzdanu sertifikaciju proizvoda i praćenje autentičnosti hrane, spremnih za upotrebu u proizvodnji hrane i turizmu. Ova inicijativa sa 12 članova konzorcijuma povezuje različite aktere u Crnoj Gori, uključujući poljoprivredne proizvođače, vodeće prehrambene kompanije, istraživačke institucije i potrošače, istovremeno podstičući međunarodnu saradnju.

O osnivanja FoodHub je postigao značajne rezultate, a oni se odnose na:

- izgradnju ljudskih kapaciteta (preko 30 treninga i radionica, 2 mlada istraživača na doktorskim studijama u Beču, 3 doktorska rada i 5 magistarskih teza);
- izgradnju **laboratorijskih kapaciteta** (akreditovan veliki broj metoda za analizu meda i vina, nabavljen sekvencer treće generacije za cjelokupno sekvenciranje genoma (WGS), razvijene su metodologije za testiranje genetski modifikovanih organizama);
- **Istraživanje** (analizirano je 560 izolata iz prehrambenih proizvoda, korišćene su napredne tehnike poput MALDI-TOF i genetske identifikacije za sveobuhvatnu analizu);
- **Softverska rješenja i publikacije** (mobilna aplikacija "MontEat" za promociju crnogorske gastronomske ponude, objavljeno je 17 radova, sprovedeno je najveće istraživanje o prehrambenim navikama stanovništva Crne Gore); i
- **Edukaciju** (visokokvalitetni online informativni paketi za osoblje u prehrambenoj industriji i opštu populaciju, obuke, priručnik za bezbjednost hrane, brojne kampanje).

Takodje FoodHub je postigao udgoročnu održivost kroz nove međunarodne i nacionalne projekte.

Podrška za uvođenje inovacija u sektor poljoprivrede kroz Agrobudžet

Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, u skladu sa Agrobudžetom od 2022. godine objavljuje Javni poziv za dodjelu podrške za uvođenje inovacija u sektor poljoprivrede.

Podrška se odnosi na širok spektar aktivnosti – od uvođenja tehnologija za racionalnu upotrebu resursa (vode, pesticida, đubriva), automatizaciju proizvodnih procesa, do inovativnih rješenja za zbrinjavanje otpada, zagrijavanje u zaštićenim prostorima i IT rješenja za preciznu poljoprivredu. Takođe se podržava i nabavka atesta za rasprskivače, kao i tehnologije koje štite usjeve od mraza.

Pravo na učešće imaju poljoprivredna gazdinstva upisana u relevantne registre, kao i pravna lica čija djelatnost pripada Sektoru A: Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo, u skladu sa Zakonom o klasifikaciji djelatnosti. Inovacije se mogu sprovoditi u svim sektorima poljoprivrede, uz poseban fokus na stočarstvo i biljnu proizvodnju.

Prema pozivu maksimalno prihvatljiva investicija je iznosila 10.000€ uz budžetsku podršku do 80% vrijednosti prihvatljive investicije, odnosno do 8.000€. Kroz program je u 2020. godini podržano 53 korisnika u iznosu od 123.330,00€. Realizacija programa je pokazala da postoji značajno interesovanje kao i mogućnost

apsorpcije planiranih sredstava, pa je planom za naredne godine iznos sredstava u agrobužetu za ovu namjenu povećan (u 2024 iznosio je 450.176,13 €).

Podrška razvoju startupova i ICT sektora

Podrška razvoju startupova obezbjeđena je kroz sveobuhvatan ciklus podrške koji je obuhvatio sljedeće faze usmjerene na njihov razvoj:

- **Faza predakceleracije** koja je otpočela 2020. godine kada je Ministarstvo nauke (Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija), po prvi put, objavilo Konkurs za podršku informaciono-komunikacionih tehnologija kao jedne od prioritetnih oblasti Strategije pametne specijalizacije. Od tada je implementirano nekoliko predakceleracijskih programa, kao na primjer tri BoostMeUp je uspješno realizovan već dva puta, u periodu decembar 2019 – oktobar 2020. i u periodu septembar 2021 – jul 2022. godine i koji se realizuje i tokom 2023. godine, uz kofinansiranje Fonda za inovacije i podršku Tehnopolisa i Naučno tehnološkog parka Crne Gore.
- **Rana faza razvoja startupova** u okviru koje je prvi put implementiran instrument podrške 2021. godine od strane MERT-a. Predmet Javnog konkursa bilo je sufinansiranje startup projekata koji će ponuditi digitalna rješenja u četiri prioritetna područja pametne specijalizacije. Ukupan iznos podrške obezbijeđen za ove namjene u 2021. godini iznosio je 200.000 eura. Podršku je takodje od 2022. godine pružalo i Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija kroz Program podrške ranoj fazi razvoja startupova, u okviru kojeg su objavljena dva konkursa i bespovratno je dodijeljeno 400.000 eura. U 2023. godine Fond za inovacije je objavio poziv za dodjelu grantova i mentorsku podršku za startupove čija ukupna vrijednost iznosi 350.000 eura, pri čemu je vrijednost pojedinačnog granta do 35.000 eura (30.000 eura za finansijsku podršku i 5.000 eura za mentorsku podršku).
- **Dalji razvoj startupova** koji se sprovodi kroz implementaciju podsticajnih mjera za razvoj inovacija u skladu sa Zakon o podsticajnim mjerama¹⁵ koje obuhvataju olakšice u odnosu na: porez na dohodak fizičkih lica i prirez na porez; doprinose za obavezno socijalno osiguranje; porez na dobit pravnih lica; naknade za komunalno opremanje građevinskog zemljišta; korišćenje nepokretnosti i/ili zemljišta u svojini države; i porez na nepokretnost. Podrška razvoju inovativnosti se sprovodi i kroz Poziv za jačanje inovativnosti novoosnovanih ili postojećih mikro, malih i srednjih preduzeća, koji je objavljen 2023. godine a čija je vrijednost 1 milion eura, koji sprovodi Fond za inovacije. Pojedinačni iznos podrške se može kretati do maksimalnih 200.000 eura.

Jedan od uspješnih primjera podrške razvoju ICT sektora je podrška koja je pružena osnivanju i razvoju **ICT CORTEX klastera**. ICT Cortex je dobitnik Konkursa za podršku razvoja strateškog prioriteta Strategije pametne specijalizacije Crne Gore – Informaciono-komunikacionih tehnologija koji je sproveden 2021. godine od strane Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma. Ukupan iznos predviđen za realizaciju programa rada ICT klastera Cortex za period od tri godine iznosi preko 1 milion eura a Ministarstvo ekonomskog razvoja je ovaj program podržalo u iznosu od preko 500.000 eura, dok je ostatak potrebnog novca doprinos IT kompanija, članica klastera. Cilj ove podrške je bio stvaranje i izgradnja kapaciteta nezavisne i inkluzivne Asocijacije – ICT Cortex koji će biti fokusiran na rast ICT sektora i promociju industrije, jačanje inovacija i R&D ekosistema i raditi na povezivanju svih učesnika (privatnih, javnih, akademske zajednice i nevladinih organizacija) kako bi zajedno radili na digitalnoj transformaciji crnogorskog društva i privrede. Trenutno ICT Cortex ima 11 kompanija koje su osnivači, okuplja više od polovine ICT crnogorske scene i preko 300 IT stručnjaka iz Crne Gore. Klaster sprovodi aktivnosti u 3 osnovne oblasti djelovanja a to su: digitalna transformacija, edukacija i održive inovacije.

Kreiranje osnova za razvoj zdravstvenog turizma

Uspostavljanjem Centra izvrsnosti za biomedicinska istraživanja – CEBIMER 2019. godine, započeta je konkretna realizacija mjere „Podrška uspostavljanju centara izvrsnosti“, kojom se jačaju istraživački kapaciteti Crne Gore u strateškim oblastima, uključujući zdravstveni turizam. CEBIMER, čija ukupna vrijednost iznosi 1.309.216,00 eura, fokusiran je na unapređenje biomedicinskih istraživanja, naročito u oblasti rehabilitacije, fizičke medicine, zdravog starenja i klimatsko-medicinskih terapija. Ova inicijativa predstavlja spoj nauke,

¹⁵ Službeni list CG br. 82/2020

zdravlja i turizma, te doprinosi viziji razvoja zdravstvenog turizma kao jednog od ključnih segmenata cjelogodišnje turističke ponude Crne Gore.

Povezanost centra sa Programom razvoja zdravstvenog turizma, koji je usvojilo Ministarstvo ekonomskog razvoja 2021. godine, dodatno naglašava njegovu stratešku ulogu. Tim programom definisana je vizija da se do 2024. godine zdravstveni turizam, kroz privatno-javno partnerstvo i uz podršku hotelske industrije, pozicionira kao snažan element crnogorske ekonomije. Operativni ciljevi, uključujući jačanje Instituta „Dr Simo Milošević“ i stvaranje uslova za međunarodnu konkurentnost, upućuju na značaj CEBIMER-a kao konkretne mjere sprovođenja te vizije.

Jedan od ključnih izazova u razvoju zdravstvenog turizma bio je nedostatak jasne zakonske definicije ovog pojma. Inovaciona radna grupa za održivi i zdravstveni turizam identifikovala je taj problem i uputila prijedloge Ministarstvu zdravlja tokom javne rasprave o Nacrtu Zakona o zdravstvenoj zaštiti. Njihove sugestije su djelimično prihvaćene, te se očekuje da novi zakon, kada bude usvojen, po prvi put obuhvati i preciznu definiciju zdravstvenog turizma u skladu sa međunarodnim standardima. Ovo je primjer kako se kroz saradnju naučnih, stručnih i institucionalnih aktera mogu prepoznati prepreke i inicirati suštinske promjene u zakonodavnom okviru, neophodne za realizaciju strateških inicijativa poput CEBIMER-a.

6. Aneks

6.1. Okvirna pitanja za dubinske intervju

Relevantnost

1. U kojoj mjeri su prioriteti, prioritetne oblasti, Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (S3) 2019-2024 i dalje relevantni?
2. Za koji od prioriteta smatrate da nije relevantan? Kojim ga prioritetom treba zamjeniti?
3. U kojoj mjeri je 5 strateških ciljeva Strategije i dalje relevantno?
4. U kojoj mjeri su relevantni operativni ciljevi Strategije (12 ciljeva)?
5. U kojoj mjeri ciljevi definisani u Strategiji odgovaraju postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima naučnog/obrazovnog/privrednog/nevladinog sektora u Crnoj Gori?
6. U kojoj mjeri su zainteresovane strane uključene u implementaciju Strategije?

Koherentnost

1. Do koje mjere postoji sinergija i međusobna veza između Strategije pametne specijalizacije i Operativnog plana i drugih dokumenata koje sprovodi Ministarstvo/Vlada u ovoj oblasti?
2. Postoji li usklađenost strateškog dokumenta s relevantnim EU okvirom za oblast pametne specijalizacije?
3. Da li su dokumenta na kojima Vlada trenutno radi u ovoj oblasti u skladu su Strateškim okvirom u oblasti pametne specijalizacije?
4. Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima u datoj oblasti politike?
5. Na koji način strategija stvara dodatnu vrijednost uz izbjegavanje dupliranja napora?

Efektivnost

1. Je li sprovođenje Strategije i pratećih akcionih planova teklo na osnovu planirane dinamike tokom posmatranog perioda?
2. U kojoj mjeri je **pet** ciljeva Strategije ostvareno?
3. U kojoj mjeri je 12 operativnih ciljeva Strategije ostvareno? Kada se može očekivati da budu ostvareni?
4. Koji su faktori najviše uticali na ostvarivanje ili neostvarivanje ciljeva (opisati prednosti koje podržavanju implementaciju i nedostatke koje ometaju implementaciju)?
5. Da li je i koliko dobro svaka aktivnost doprinijela ostvarivanju rezultata?
6. Do kojih je promjena (pozitivnih i negativnih) došlo?
7. U oblastima gdje je djelotvornost niska/visoka, koji koraci aktera su najviše doprinijeli visokoj djelotvornosti/nedovoljnom napretku (pokretačke snage/ograničavajuće snage)?

Efikasnost

1. Je li strategija realizovana na najefikasniji način u poređenju sa alternativama? U kojoj mjeri su troškovi srazmjerni postignutim dobrobitima?
2. Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju (da li je podsticala ili ometala sprovođenje strateškog dokumenta)?
3. Da li je potrebno dalje unapređenje u institucionalnog i organizacionoj strukturu za implementaciju?
4. Koji djelovi implementacione strukture su bili najmanje efiksani? Zbog čega? Na koji način je moguće riješiti pomenute probleme?

Uticaj

1. Koji su najveći dosadašnji rezultati sprovođenja strategije? Da li je i koju stvarnu razliku proizvela primjena strategija za korisnike?

2. Da li su rezultati Strategije doveli do organizacione promjene i učenja, na primjer: poboljšanja u organizacionoj efikasnosti i djelotvornosti; poboljšanja u politici; poboljšanja /povećanja političke svijesti ili podrške?
3. Kako je Strategija demonstrirala povećani kapacitet donosioca odluka (u smislu novih/usvojenih rješenja; usluga; proizvoda i procesa) za rješavanje sadašnjih izazova?
4. Šta bi bile najvjerojatnije posljedice ako bi se aktivnosti iz Strategije obustavile ili napustile?

Održivost

1. Da li je vjerovatno da će Strategija proizvesti dugoročni i održiv (finansijski, institucionalno, itd.) uticaj na ciljne grupe i/ili kreatore politika?
2. Koliko su institucije zainteresovanih strana osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi?
3. Koliki je stepen održivosti kapaciteta institucija koje su prepoznate kao zainteresovane strane Strategijom?
4. Koliko su održive buduće mjere u pogledu finansiranja?

6.2. Online upitnik za istraživanje

Poštovani članovi Inovacionih radnih grupa i Međuinstitucionalne grupe, pitanja koja su pred Vama definisana su u svrhu evaluacije **Strategije pametne specijalizacije Crne Gore (S3) (2019-2024)**.

Vaši odgovori treba da se baziraju na Vašem iskustvu odnosno dosadašnjem posvećenom radu na praćenju i implementaciji ove **S3 Strategije**.

Molimo Vas da što detaljnije odgovorite na pitanja jer ćete time omogućiti kvalitetnu analizu i evaluaciju, ali i dati konkretne inpute za budući rad u ovoj oblasti.

Takodje molimo Vas da na pitanja odgovorite najkasnije do 10. maja.

Unaprijed hvala.

1. Da li mislite da je ovaj strateški dokument odgovorio na prave potrebe u društvu?

- da
- ne

2. Da li smatrate da je prioritetna oblast Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane relevantan za S3 strateški okvir?

- da
- ne

3. Da li smatrate da je prioritetna oblast Održivi i zdravstveni turizam relevantna za S3 strateški okvir?

- da
- ne

4. Da li smatrate da je prioritetna oblast Energija i održiva životna sredina relevantna za S3 strateški okvir?

- da
- ne

5. Da li smatrate da je prioritetna oblast ICT relevantna za S3 strateški okvir?

- da
- ne

6. Koju novu prioritetnu oblast biste uključili u narednu S3 Strategiju? *

7. U kojoj mjeri su strateški ciljevi definisani S3 strategijom relevantni za razvoj u Crnoj Gori? *

- relevantni su
- nisu relevantni
- djelimično su relevantni

8. U kojoj mjeri je Strateški cilj 1: Poboljšanje izvrsnosti i relevantnosti naučnoistraživačkih aktivnosti relevantan? *

- relevantan
- nije relevantan
- nije relevantan i zamijenila/o bih ga nekim drugim ciljem (navedite kojim)

9. **U kojoj mjeri je** Strateški cilj 2: Jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija **relevantan?** *

- relevantan
- nije relevantan
- nije relevantan i zamijenila/o bih ga nekim drugim ciljem (navedite kojim)

10. **U kojoj mjeri je Strateški cilj 3: Poboljšanje saradnje u okviru sistema inovacija relevantan?** *

- relevantan
- nije relevantan
- nije relevantan i zamijenila/o bih ga nekim drugim ciljem (navedite kojim)

11. **U kojoj mjeri je** Strateški cilj 4: Podrška inovativnim aktivnostima u privrednom sektoru **relevantan?** *

- relevant
- nije relevantan
- nije relevantan i zamijenila/o bih ga nekim drugim ciljem (navedite kojim)

12. **U kojoj mjeri je** Strateški cilj 5: Poboljšanje okvirnih uslova za inovativni ekosistem **relevantan?** *

- relevant
- nije relevantan
- nije relevantan i zamijenila/o bih ga nekim drugim ciljem (navedite kojim)

13. **Prema vašem mišljenju, koji operativni ciljevi Strategije nisu relevantni i da navedete kojim ciljem biste ih zamijenili?**

- OPERATIVNI CILJ 1.1 Jačanje istraživačkih kapaciteta koji pripadaju fokusnim oblastima i tehnologijama identifikovanim u S3 *
- OPERATIVNI CILJ 2.1 Jačanje S3 vještina *
- OPERATIVNI CILJ 3.1 Jačanje saradnje aktera u sistemu inovacija sa fokusom na saradnju nauke i privrede *
- OPERATIVNI CILJ 3.2 Jačanje inovacione infrastrukture *
- OPERATIVNI CILJ 3.3 Unapređenje destinacionog menadžmenta i saradnje između ciljnih grupa u oblasti održivog i zdravstvenog turizma *
- OPERATIVNI CILJ 4.1 Stvaranje uslova za uspostavljanje klaster inicijativa i njihovu transformaciju u održive klastere *
- OPERATIVNI CILJ 4.2 Stimulisanje razvoja inovativnih startapova *
- OPERATIVNI CILJ 4.3 Stimulisanje inovacionih aktivnosti MMSP *
- OPERATIVNI CILJ 4.4 Jačanje međunarodne konkurentnosti MMSP *
- OPERATIVNI CILJ 4.5. Snažnije povezivanje industrijskog razvoja sa S3 *
- OPERATIVNI CILJ 5.1 Unapređenje implementacionog okvira za inovacije i S3 *
- OPERATIVNI CILJ 5.2 Promocija značaja inovacija sa fokusom na informisanje šire javnosti i privrede *
- svi su relevantni ali bih dodao/la *

14. U kojoj mjeri ciljevi definisani u Strategiji odgovaraju postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima naučno-istraživačkog sektora u Crnoj Gori?

- odgovaraju
- ne odgovaraju
- djelimično odgovaraju

15. U kojoj mjeri ciljevi definisani u Strategiji odgovaraju postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima obrazovnog sektora u Crnoj Gori?

- odgovaraju
- ne odgovaraju
- djelimično odgovaraju

16. U kojoj mjeri ciljevi definisani u Strategiji odgovaraju postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima privrednog sektora u Crnoj Gori?

- odgovaraju
- ne odgovaraju
- djelimično odgovaraju

17. U kojoj mjeri ciljevi definisani u Strategiji odgovaraju postojećim prioritetnim potrebama i kapacitetima nevladinog sektora u Crnoj Gori?

- odgovaraju
- ne odgovaraju
- djelimično odgovaraju

18. U kojoj mjeri je naučno istraživački sektor bio uključen u implementaciju Strategije?

- nije bio uključen
- bio je nedovoljno uključen
- bio je dovoljno uključen

19. U kojoj mjeri je obrazovni sektor bio uključen u implementaciju Strategije?

- nije bio uključen
- bio je nedovoljno uključen
- bio je dovoljno uključen

20. U kojoj mjeri je privredni sektor bio uključen u implementaciju Strategije?

- nije bio uključen
- bio je nedovoljno uključen
- bio je dovoljno uključen

21. U kojoj mjeri je nevladin sektor bio uključen u implementaciju Strategije?

- nije bio uključen
- bio je nedovoljno uključen

- bio je dovoljno uključen

22. U kojoj mjeri smatrate da je Strategija pametne specijalizacije (S3) usklađena sa nacionalnim razvojnim strategijama (npr. Strategijom inovacija, Strategijom industrijskog razvoja, Digitalnom agendom)?

(Skala od 1 do 5: 1 = uopšte nije usklađena, 5 = u potpunosti usklađena)

1 2 3 4 5

23. Koliko je, prema Vašem mišljenju, S3 strategija Crne Gore bila usklađena sa principima i smjernicama Evropske unije za pametnu specijalizaciju?

(Skala od 1 do 5: 1 = uopšte nije usklađena, 5 = u potpunosti usklađena)

1 2 3 4 5

24. Da li smatrate da su preporuke Evropske komisije u dovoljnoj mjeri uzete u obzir prilikom izrade S3 strategij

- da
- ne
- ne znam

25. U kojoj mjeri je strategija bila usklađena sa zakonodavstvom u prioritetnim oblastima (npr. poljoprivreda, energetika, informaciono-komunikacione tehnologije, zdravstvo, turizam).

Skala od 1 do 5: 1 - potpuno neusklađena, 5 - potpuno usklađena

1 2 3 4 5

*

26. Da li postoje oblasti u kojima usklađenost S3 sa relevantnim zakonima nije bila adekvatna? Ako da, molimo Vas da navedete koje.

- da
- ne

27. Koliko su sektorske politike (npr. strategije razvoja poljoprivrede, energetike) bile povezane sa definisanim prioritetima u S3?

(Skala od 1 do 5: 1 = uopšte nije usklađena, 5 = u potpunosti usklađena)

1 2 3 4 5

28. Da li bi bilo potrebno dodatno usklađivanje sa zakonodavnim okvirom u nekim oblastima? Ako da, u kojim? *

- ne
- da

29. Imate li dodatne komentare ili preporuke u vezi sa usklađenošću S3 strategije sa nacionalnim, sektorskim ili EU okvirima? Molimo navedite detaljno.

30. Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima prioritetnoj oblasti *Održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane*?

Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite sa kojim akterima treba raditi na poboljšanju koordinacije

- da
- djelimično
- ne

31. Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima prioritetnoj oblasti *Energija i održiva životna sredina*?

Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite sa kojim akterima treba raditi na poboljšanju koordinacije

- da
- djelimično
- ne

32. Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima prioritetnoj oblasti *Održivi i zdravstveni turizam*?

Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite sa kojim akterima treba raditi na poboljšanju koordinacije

- da
- djelimično
- ne

33. Postoji li komplementarnost, usklađenost i koordinacija s drugim akterima prioritetnoj oblasti *ICT*?

Ako ste odgovorili sa „ne“ ili „djelimično“ navedite sa kojim akterima treba raditi na poboljšanju koordinacije

- da
- djelimično
- ne

34. Koje prepreke ste uočili u postizanju bolje koordinacije i usklađenosti između različitih aktera u implementaciji S3 strategije? *

35. Je li sprovođenje Strategije i pratećih akcionih planova teklo u skladu sa planiranom dinamikom?

Ako ste odgovorili sa „ne“, koji su bili osnovni razlozi

- da
- ne

36. Molimo vas navedite 3 faktora koji su, prema vašem mišljenju, najviše uticali na neostvarivanje ciljeva odnosno navedite faktore koji su ometali implementaciju ? *

37. Molimo vas navedite 3 faktora koji su, prema vašem mišljenju, najviše doprinijeli ostvarivanju ciljeva odnosno navedite faktore koji su doprinijeli implementaciji? *

38. Odaberite faktor koji je bio ključan za uspješnu implementaciju Strategije? *

- način organizacija rada na implementaciji
- posvećenost timova koji su radili na implementaciji
- aktivnosti su isplanirane u skladu sa stvarnim potrebama
- raspoložive finansije za implementaciju
- aktivnosti su isplanirane u skladu sa realnim mogućnostima

39. Odaberite najvažniji ograničavajući faktor za uspješnu implementaciju Strategije? *

- loš način organizacija rada na implementaciji
- neposvećenost timova koji su radili na implementaciji
- aktivnosti nisu isplanirane u skladu sa stvarnim potrebama
- nedovoljno raspoložive finansije za implementaciju
- aktivnosti nisu isplanirane u skladu sa realnim mogućnostima

40. Da li je i koliko dobro svaka realizovana aktivnost doprinijela ostvarivanju rezultata?

Ako ste odgovorili sa „nije“ ili „djelimično“ navedite nekoliko aktivnosti koje nisu dale doprinos rezultatima

- Jeste, u potpunosti
- Jeste, djelimično
- Većina realizovanih aktivnosti nije doprinijela ostvarivanju rezultata

41. U oblastima gdje je djelotvornost niska koji koraci aktera su najviše doprinijeli nedovoljnom napretku (ograničavajuće snage)?

42. U oblastima gdje je djelotvornost visoka, koji koraci aktera su najviše doprinijeli visokoj djelotvornosti (pokretačke snage)?

43. Je li strategija realizovana na najefikasniji način u poređenju sa alternativama?

Ako ste odgovorili sa „ne“ navedite koja bi alternativa bila efikasnija

- da
- ne

44. U kojoj mjeri su troškovi srazmjerni postignutim dobrobitima?

- nimalo
- djelimično
- u potpunosti

45. Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju (da li je podsticala ili ometala sprovođenje strateškog dokumenta)?

Ako ste odgovorili sa „nije“ ili „djelimično“ navedite koji djelovi strukture nisu bili adekvatni

- adekvatna
- djelimično adekvatna

- nije adekvatana

46. Da li je potrebno dalje unapređenje u institucionalnoj i organizacionoj strukturu za implementaciju buduće Strategije?

- ne
- da (navedite u kojim oblastima treba raditi na unapređenju)

47. Molimo Vas navedite koji su najveći dosadašnji rezultati sprovođenja strategije?

48. Da li je i koju stvarnu razliku proizvela primjena strategija za korisnike?

49. Da li su rezultati Strategije doveli do organizacione promjene i to:

- Poboljšanju u organizacionoj efikasnosti i djelotvornosti vladinih institucija koje sprovode Strategiju
- Poboljšanju u aktivnostima i efikasnosti aktera
- Povećanju svijesti o problemima koje targetira strategija
- Povećanju podrške akterima u prioritetnim oblastima

50. Da li je vjerovatno da će Strategija proizvesti dugoročni i održiv (finansijski, institucionalno, itd.) uticaj na ciljne grupe i/ili kreatore politika?

Ako ste odgovorili sa „ne“ navedite zbog čega

- da
- ne

51. Koliko su institucije zainteresovanih strana osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje (prilagođavanje) kako bi se postigli ciljevi?

Ako ste odgovorili sa „nimalo“ ili „djelimično“ navedite koje institucije treba da rade na unapređenju

- nimalo
- djelimično
- u potpunosti

52. Koliki je stepen održivosti kapaciteta institucija koje su prepoznate kao zainteresovane strane Strategijom?

Ako ste odgovorili sa „djelimičan“ ili „mali“ u kojim institucijama je održivost problem

- mali
- djelimičan
- veliki

53. Koliko su održive mjere u pogledu finansiranja?

Ako ste odgovorili sa „nijesu“ ili „djelimično“ navedite koje mjere nijesu održive

- jesu
- djelimično
- nijesu

54. Sveukupno ocjenjujući da i je S3 strategija ostvarila svoj cilj?

- da
- ne
- djelimično

55. Šta je potrebno izmjenili u novoj S3 Strategiji? *

- definisati nove prioritetne oblasti
- napraviti novu strukturu za implementaciju
- obezbijediti veća novčana sredstva
- definisati nove ciljeve koji će biti više u skladu sa potrebama aktera
- odrediti nove timove koji će raditi na implementaciji
- objezbijediti bolju komunikaciju među timovima
- objezbijediti bolju komunikaciju sa krajnjim korisnicima