



Ministarstvo
ekonomskog
razvoja

Draft

STRATEGIJA RAZVOJA ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA U CRNOJ GORI 2025-2028. GODINE

Podgorica, maj 2025. godine

Sadržaj

1.	UVOD	3
2.	ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA	6
2.1.	Osnovni makroekonomski podaci ženskog preduzetništva u Crnoj Gori	6
2.2.	Razvojni potencijali - Potreba za kreiranjem Strategije ženskog preduzetništva	12
2.3.	Fokus u implementaciji politike ženskog preduzetništva	14
2.4.	Analiza zainteresovanih strana	16
2.5.	Analiza ostvarenih rezultata – Ex-post evaluacija Strategije ženskog preduzetništva 2021-2024 18	
2.5.1.	Metodologija evaluacije	18
2.5.2.	Rezultati anketnog istraživanja	19
2.5.3.	Ostvarenost indikatora uticaja i učinka Strategije ženskog preduzetništva 2021-2024	22
2.5.4.	Rezultati evaluacije Strategije ženskog preduzetništva 2021-2024 razvrstani po OECD kriterijumima	23
2.6.	Analiza međunarodnih izvještaja i benchmark analiza	25
2.7.	Doprinosi ključnih aktera	28
2.8.	Metode analize stanja	33
3.	USMJERENJE STRATEŠKOG RAZVOJA	37
3.1.	Usklađenost sa strateškim dokumentima na nacionalnom nivou	40
3.2.	Usklađenost sa procesom evropskih integracija i strateškim dokumentima EU	45
4.	VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI	47
4.1.	Prioriteti strateškog razvoja	47
4.2.	Vizija	48
4.3.	Strateški ciljevi	51
5.	KAPACITETI ZA MONITORING IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE I IZVJEŠTAVANJE	72
5.1.	Ministarstvo ekonomskog razvoja	72
5.2.	Međuresorska struktura i institucionalna koordinacija	73
5.3.	Proces monitoringa i implementacije	74
5.4.	Komunikacija	75
5.5.	Finansijski okvir	76
	Aneks 1: Odluka o osnivanju Radne grupe	78
	Aneks 2 Ostvarenost implemntacije Programske podrške SŽP sa aspekta dizajna i sadržaja	80
	Aneks 3: Upitnik o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2015 – 2020.	83
	Aneks 4 Ključni nalazi ex-post evaluacije SŽP na osnovu OECD DAC kriterijuma	88

Lista skraćenica

AP	Akcion plan
APŽ	Asocijacija poslovnih žena Crne Gore
AL	Asocijacija liderki Crne Gore
CBCG	Centralna banka Crne Gore
EBRD	Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj
EU	Evropska unija
EUROSTAT	Statistički zavod EU
FICG	Fond za inovacije Crne Gore
GSV	Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore
ILO	Međunarodna organizacija rada
IPC	Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis
MER	Ministarstvo ekonomskog razvoja
MF	Ministarstvo finansija
MJU	Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija
MKU	Ministarstvo prosvjete, nauke, kulture i sporta
MO	Ministarstvo odbrane
MLJMP	Ministarstvo za ljudska i manjinska prava
MONSTAT	Uprava za statistiku Crne Gore
MMSP	Mikro, mala i srednja preduzeća
MRZSD	Ministarstvo rada, zdravlja i socijalnog dijaloga
NP	Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
OC	Operativni cilj
PKCG	Privredna komora Crne Gore
PU	Poreska uprava
RBCG	Razvojna banka Crne Gore
SCC	Sekretarijat Savjeta za konkurentnost
SBA	Akt o malim preduzećima
SC	Strateški cilj
SŽP	Strategija razvoja ženskog preduzetništva
TNA	Analiza potreba za obukama
UMPCG	Udruženje mladih preduzetnika Crne Gore
UBCG	Udruženje banaka Crne Gore
UN	Ujedinjene nacije
UNDP	Program Ujedinjenih nacija za razvoj
UPCG	Unija poslodavaca Crne Gore
UŽP	Udruženje žena preduzetnica
ZZZCG	Zavod za zapošljavanje Crne Gore

1. Uvod

Posljednjih godina evidentan je rast učešća žena u preduzetničkom ekosistemu Crne Gore, što je rezultat koji ohrabruje i potvrđuje ulogu i značaj ukupnih procesa vezanih za implementaciju politike i programske podrške ženskom preduzetništvu. Prema podacima Poreske uprave za 2024. godinu, učešće žena vlasnica MMSP u ukupnom broju MMSP iznosi nešto iznad 25%, dok ih među preduzetnicama ima oko 32%. Iako oba podatka ukazuju na napredak u odnosu na raniji period, mogućnosti razvoja ženskog preduzetništva još uvijek nisu u potpunosti iskorištene. To znači da aktivnosti u ovoj oblasti treba nastaviti i dodatno razvijati, kako bi se žene podstakle na pokretanje i registrovanje novih biznisa, a privrednice koje su već na tržištu podržale u aktivnostima razvoja i unapređenja poslovanja.

Prema popisu stanovništva Crne Gore iz 2023¹. godine, žene još uvijek predstavljaju većinu ukupnog stanovništva, što potvrđuju podaci po kojima u Crnoj Gori živi 50,36% žene, a 49,64% muškarci. U najmlađoj grupi stanovništva ima više dječaka (51,56%), dok u grupi stanovništva starosti preko 65 godina ima više žena (56,17%).. Od ukupnog broja zaposlenih (272 hiljade) 97,7% čine zaposleni sa punim radnim vremenom, a 6,3 hiljade ili 2,3% čine zaposleni sa radnim vremenom kraćim od punog. Od ukupnog broja zaposlenih koji rade puno radno vrijeme 148,9 hiljada ili 54,7% čine muškarci, a 123,1 hiljadu ili 45,3% čine žene. Od ukupnog broja zaposlenih sa radnim vremenom kraćim od punog 3,4 hiljade ili 54,0% čine muškarci, a 2,9 hiljada ili 46,0% čine žene. Stope aktivnosti su najveće u starosnoj grupi od 25-49 godina i iznose 88,0% kod muškaraca odnosno 79,2% kod žena². Podaci MONSTAT-a iz Ankete o radnoj snazi za 2024. godinu³ pokazuju da od ukupnog broja zaposlenih muškarci čine 156,3 hiljade (55,3%) a žene 126,3 hiljade (44,7%), dok od ukupnog broja nezaposlenih 19,0 hiljada (52,1%) čine muškarci, a 17,5 hiljada ili (47,9%) čine žene u Crnoj Gori nose tzv. „dvostruki teret“, balansirajući između plaćenih i neplaćenih aktivnosti, uz nesrazmjernu raspodjelu porodičnih obaveza i kućnih poslova. Podaci pokazuju da samo jedna od deset žena ima partnera koji doprinosi kućnim i poslovima njege.⁴

U sektoru *Saobraćaj, skladištenje i veze* zaposleno je znatno više muškaraca (13,3 hiljada) nego žena (4,0 hiljada), dok je u sektoru *Obrazovanje* veći broj žena (12,7 hiljada) nego muškaraca (4,8 hiljada). Žene čine većinu zaposlenih u predškolskom, osnovnom i srednjem obrazovanju i na poziciji direktora su u većini ustanova u predškolskom i osnovnom obrazovanju, dok su u srednjem muškarci⁵. Tokom 2023. godine, na osnovnim studijama, diplomiralo je 3.084 studenta, što je za 26,9% više u odnosu na prethodnu kalendarsku godinu. Od ukupnog broja diplomiranih na osnovnim studijama 61,8% je ženskog, a 38,2% muškog pola. Magistarske/master studije završilo je 668 studenata, od čega 70,2% ženskog, a 29,8% studenata muškog pola. Prema preliminarnim rezultatima Popisa poljoprivrede u 2024. godini⁶, u ukupnom broju nosilaca porodičnog poljoprivrednog gazdinstva (26.626) dominiraju muškarci kojih ima 23.183 ili 87,07%, dok je žena 3.443 ili 12,93%. U svim opštinama u Crnoj Gori ima više nosilaca nego nositeljki, a ista polna struktura prisutna je i među licima koja donose dnevne odluke na porodičnom poljoprivrednom gazdinstvu.

Istovremeno, različiti međunarodni izvještaji⁷ ukazuju na disproporcije u inkluziji žena i razvoju preduzetništva u zemljama EU i OECD. Stope preduzetništva i samozapošljavanja žena ukazuju da su žene

¹ https://monstat.org/uploads/files/popis%202021/saopstenja/SAOPSTENJE_Popis%20stanovnistva%202023%20I_cg.pdf, Popis stanovništva Crne Gore 2023., MONSTAT

² Žene i muškarci u Crnoj Gori, MONSTAT, 2024

³ https://www.monstat.org/uploads/files/ARS/2024/ARS%20saopstenje_2024.pdf, MONSTAT, 31.03.2025.

⁴ Indeks rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori, MONSTAT, 2023.

[https://www.monstat.org/uploads/files/demografija/rodnaavnapravnost/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20\(2\)_25.7.pdf](https://www.monstat.org/uploads/files/demografija/rodnaavnapravnost/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20(2)_25.7.pdf)

⁵ Žene i muškarci u Crnoj Gori, MONSTAT, 2024

<https://monstat.org/uploads/files/publikacije/Zene%20i%20muskarci%20u%20Crnoj%20Gori%20-%202024.pdf>

⁶ Popis poljoprivrede 2024. godine, MONSTAT.

https://monstat.org/uploads/files/popis%20poljoprivrede%202024/Finalno%20Saop%20CS%20A1tenje%20PP_cg%20final2.pdf

⁷ The missing entrepreneurs 2023 © OECD/EU 2023, Entrepreneurship policies through a gender lens ©OECD 2021

manje aktivne od muškaraca. Prema GEM izvještaju, jedna od deset žena, u poređenju sa svakim osmim muškarcem, započinjala je nove poslove 2023. godine. Ipak, u anketama realizovanim u periodu 2001-2005. i 2021-2023. stopa započinjanja biznisa je kod žena porasla u prosjeku sa 6,1% na 10,4%, u 30 zemalja učesnica GEM-a. U istoj anketi iz 2023. godine, jedna od 16 žena je posjedovala uspostavljeni biznis, u poređenju sa jednim od 10 muškaraca, uz povećanje stope poslovanja u prosjeku sa 4,2% na 5,9%.

U 2023. godini, globalno posmatrajući, jedna od tri žene preduzetnice orijentisana je na visok rast biznisa, a skoro dva od pet startapa na visoku izvozu aktivnost. Osim što kreiraju većinu novih startup biznisa koji sadrže inovacije potpuno nove na tržištu, žene predstavljaju više od jedne trećine preduzetnika sa visokim rastom u zemljama sa niskim prihodima, a takođe predvode i biznise u drugim segmentima sa visokim potencijalom. Istovremeno, žene preduzetnice imaju tendenciju da vode različite vrste poslovanja.. U prosjeku, veća je vjerovatnoća da će žene preduzetnice voditi poslove u uslužnim sektorima i na pola radnog vremena, a manje je vjerovatno da će imati zaposlene i izvoziti, odnosno biti usmjerene na rast biznisa i uvoditi nove proizvode i usluge (OECD/EU, 2019). Mnoge od ovih karakteristika su međusobno povezane.

Crna Gora prepoznaje izazove sa kojima se žene, odnosno žene preduzetnice, suočavaju u oslobađanju svojih preduzetničkih potencijala i razvoju svojih poslovnih ideja i biznisa. Strategija razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028 je već treći nacionalni strateški dokument u nizu, nakon prethodna dva koja su usvojena za period 2015-2020. god. i 2021-2024. god. Razvoj ženskog preduzetništva i ekonomsko osnaživanje žena predstavlja jedan od reformskih prioriteta svake vlade u prethodno pomenutom periodu. U tom kontekstu, težnja je da se unaprijede uslovi koji će omogućiti podsticanje razvoja ženskog preduzetništva i smanjivanje rodnog jaza. U tom kontekstu, nacionalni pristup i dalje se zasniva na tri prioriteta: politička participacija, ekonomsko osnaživanje žena i borba protiv rodno zasnovanog nasilja, zasnovano na identifikovanju uzroka rodne neravnopravnosti.

Implementacija prethodne Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore (2021-2024) je u velikoj mjeri doprinijela napretku u razvoju i promociji ženskog preduzetništva u Crnoj Gori. Njen značaj je apostrofiran u nizu dokumenata, između ostalog i u Izvještaju o radu MER-a za 2021. gdje je, između ostalog, navedeno: „*Od strateške je važnosti da se realizacijom Strategije i AP uspostavi efektivna javna politika koja promoviše i podržava žensko preduzetništvo kroz partnerstvo između institucija javnog, privatnog i civilnog sektora i koncentracija svih raspoloživih resursa (ljudskih, institucionalnih, administrativnih, finansijskih...) u podsticanju ženskog preduzetništva i promovisanju potreba i primjera dobre prakse*“⁸.

Prethodna Strategija je bila usmjerena na kreiranje podsticajnog poslovnog ambijenta te kreiranje i implementaciju sistemskih programske i institucionalne podrške u cilju razvoja, održivosti i konkurentnosti preduzetništva žena kao generatora otvaranja novih radnih mjesta i ukupnog privrednog rasta Crne Gore. U tom kontekstu, Strategija je utvrdila sljedeće **strateške prioritete**: *Izgradnja ambijenta povoljnog za održivi razvoj ženskog preduzetništva; Obezbeđivanje boljeg pristupa finansijama i jačanje konkurentnosti ženskog biznisa; Zagovaranje interesa i pozicioniranost žena preduzetnica.*

Izrada nove Strategije ženskog preduzetništva 2025-2028 je utemeljena na rezultatima ex-post evaluacije koji sadrži sveobuhvatnu analizu postojećeg stanja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori i implementacije politike i programske podrške namjenjene ženama preduzetnicama, odnosno usmjerene na osnaživanje preduzetnica. Na osnovu analize su utvrđeni ključni nalazi (postignuća, naučene lekcije i izazovi) i specifični zaključci, odnosno preporuke i prioriteti budućeg razvoja i koji se transformišu u okvir politike i strateške pravace razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori u narednom četvorogodišnjem periodu.

Nalazi evaluacije upućuju na potencijalna dva scenarija u razvoju politike u narednom periodu. Scenariji nisu prevashodno definisani potrebama žena preduzetnica, već postojećim ili potencijalno raspoloživim

⁸ Ministarstvo ekonomskog razvoja, Izvještaj o radu za 2021. godinu, april 2022. Dostupno na: <https://www.gov.me/dokumenta/f1d61f14-9fa6-4f07-9849-b9f3f486b732>

institucionalnim i organizacionim kapacitetima i resursima, a koji mogu biti ključan faktor u implementaciji politike.

Scenario 1

Pristup u kome se nastavlja dizajn i implementacija politike na postojećim osnovama i ne primenjuju se novine u orijentaciji, kompleksnosti i obuhvatu programske podrške. Podrška ženskom preduzetništvu bi i dalje bila zasnovana na osnovnim vidovima i usmjerena ka osnivanju i opstanku biznisa, a manje ka razvoju i rastu biznisa, kao i inicijalnim elementima transformacije ka digitalnom i održivom poslovanju.

Scenario 2

Pristup u kome se politika ženskog preduzetništva zasniva na principu kontinuiteta, ali se ostvaruje na višem nivou u odnosu na prethodni period. To podrazumijeva širenje potrebnih institucionalnih i organizacionih kapaciteta koji omogućuju uvođenje kompleksnije programske podrške, paketa usluga, kao i snažniju orijentaciju ka podizanju inovativnih kapaciteta i rasta konkurentnosti, podršku ka punoj transformaciji ka digitalnoj i zelenoj transformaciji koja jača poslovnu organizovanost i internacionalizaciju biznisa žena preduzetnica, odnosno koja bi u potpunosti podržala sve faze u životnom ciklusu biznisa.

Poštujući princip kontinuiteta ostvarenih dobrih rezultata i naučenih lekcija, u novoj Strategiji prioriteti politike ženskog preduzetništva trebaju biti usmjereni na podsticanje bržeg i lakšeg procesa ekonomskog osnaživanja žena, kroz stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta i pružanje podrške razvoju kroz:

- Promociju i unaprjeđenje poslovnog ambijenta za razvoj ženskog preduzetništva;
- Unaprjeđenje pristupa finansijama i obezbjeđenje potrebnih znanja i vještina i pružanje specifičnih obuka i usluga u svim fazama životnog ciklusa, a shodno utvrđenim razvojnim potrebama biznisa žena preduzetnica;
- Olakšavanje transformacije sa linearnog na cirkularni model poslovanja i transformaciju ka digitalizaciji i zelenom poslovanju i internacionalizaciji;
- Poslovno povezivanje, umrežavanje i zagovaranje interesa žena preduzetnica.

Imajući u vidu sve naprijed izneseno, u sljedećem četvorogodišnjem periodu neophodno je učiniti napor da se **SŽP dizajnira i implementira na višem nivou**. Kako bi implementacija bila u skladu sa raspoloživim kapacitetima, smatramo da je neophodno primijeniti **fazni pristup**. U prve dvije godine nastavilo bi se sa implementacijom SŽP na istim osnovama kao i u prethodnom periodu, ali bi taj period bio i u funkciji pripreme za realizaciju podrške usmjerene ka višim razvojnim fazama biznisa žena preduzetnica. U drugoj fazi, na osnovu srednjoročne evaluacije, prešlo bi se na realizaciju kompleksne programske podrške i pune transformacije biznisa, a koja bi uticala na poboljšanje poslovnih performansi i rast konkurentnosti biznisa žena preduzetnica.

Strategija ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2025-2028. je usklađena sa metodologijom iz Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata (Službeni list Crne Gore br. 54/2018) kojom se definiše okvir i proces kreiranja strateških dokumenata. Takođe, izrada Strategije je pratila Smjernice za pripremu strateških dokumenata (Vlada Crne Gore usvojila na sjednici održanoj 04.04.2023). Pri izradi Strategije vodilo se računa o ključnim nacionalnim i strateškim dokumentima EU i UN i preporukama koje u sebi prepoznaju politiku razvoja malih i srednjih preduzeća i ženskog preduzetništva, održivog inkluzivnog razvoja, obrazovanja, zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa.

Strategija definiše okvir, strateške i specifične ciljeve, odnosno mjere podrške razvoja ženskog preduzetništva u periodu 2025-2028. god., zasnovane na analizi stanja, kao i indikatora uticaja i učinka koji doprinose efikasnoj implementaciji politike. Sastavni dio Strategije predstavlja dvogodišnji Akcioni plan za njenu implementaciju za 2025-2026. godinu. Akcionim planom su utvrđene konkretne aktivnosti čija realizacija doprinosi ostvarenju utvrđenih ciljeva. Akcionim planom se definišu indikatori rezultata, vremenski period realizacije i potrebna finansijska sredstva za njihovu realizaciju na godišnjem nivou.

2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA

Ekonomsko osnaživanje žena preduzetnica predstavlja jedan od ključnih prioriteta ekonomskog razvoja u Crnoj Gori. Sistemski pristup se odnosi na dizajn politike ženskog preduzetništva, njenu implementaciju i shodno tome obezbijedenu kontinuiranu programsku podršku u posljednjih deset godina, a u skladu sa principima definisanim strateškim međunarodnim i nacionalnim dokumentima.

Tokom procesa definisanja ove Strategije, urađena je analiza postojećeg stanja razvoja ženskog preduzetništva i ex-ante evaluacija ostvarenja prethodne Strategije.

U procesu evaluacije prethodne Strategije, Ministarstvo je formiralo Radnu grupu za izradu Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2025-2028 koja, istovremeno, predstavlja i evaluaciono referentno tijelo koje je usvojilo *Izveštaj o evaluaciji Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore (2021 - 2024)*. *Izveštaj, pored nalaza i rezultata ex-post evaluacije formuliše specifične zaključke i preporuke, a predstavio je okvir i usmjerenja za izradu nove Strategije, kao i prioritete budućeg razvoja ženskog preduzetništva do 2028. godine.*

U saradnji sa projektom OEBS "Program demokratizacije", za potrebe evaluacije prethodne SŽP 2021-2024 angažovan je dvočlani eksterni evaluacioni tim (lokalna konsultantkinja za žensko preduzetništvo i međunarodni konsultant za praćenje i evaluaciju). U okviru druge faze sprovođenja evaluacije, kroz desk istraživanje raspoloživih dokumenata (važeća Strategija i godišnji izvještaji o sprovođenju Strategije) i drugih dostupnih izvora, izvještaja i baza podataka, prikupljene su i analizirane neophodne informacije. Takođe, analizirane su preporuke EU za Crnu Goru, te Indeks politike MSP i ostvarenost principa iz EU Akta o malom biznisu.

Održane su fokus grupe sa ključni akterima koji su sprovodili Strategiju i predstavnicima udruženja i NVO, a učesnice druge fokus grupa bile žene preduzetnice - vlasnice MMSP iz sva tri regiona Crne Gore, koje obavljaju djelatnost u različitim sektorima. U okviru završne faze, pripremljeni su zaključci i preporuke evaluacije, koji čine integrativni dio *Izveštaja i ex-ante analize*. U procesu formulisane nove Strategije nalazi evaluacije su dodatno komunicirani i razmatrani sa ključnim akterima, članovima Radne grupe za izradu Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028, što je poslužilo i prilikom identifikovanja prioriteta i strateških pravaca i implementacionog Akcionog plana Strategije.

2.1. Osnovni makroekonomski podaci ženskog preduzetništva u Crnoj Gori

Okvirni uslovi za razvoj ženskog preduzetništva su poboljšani posljednjih godina unapređenjem operativnosti i implementacijom aktivnosti različitih institucija nadležnih za regulisanje poslovnog okruženja MMSP i preduzetništva, kao i onih koje pružaju različite oblike podrške i integrišu mjere i politike vezane za podsticanje ženskog preduzetništva i preduzetništva u cjelini.

Realizovane zajedničke mjere i aktivnosti su doprinijele značajnom napretku u razvoju ženskog preduzetništva u Crnoj Gori u posljednjem periodu. Danas je, po podacima Poreske uprave, nešto više od 25% preduzeća u vlasništvu žena, što je prije desetak godina bilo teško zamislivo (Tabela 1). Podatak iz 2011. godine govori da je u Crnoj Gori samo 3.021 preduzeća bilo u većinski ženskom vlasništvu, dok u 2024. godini ta brojka iznosi 12.232 preduzeća. Međutim, koliko god ova povećanja bila značajna, navedeni pokazatelji još uvijek ne govore u prilog ženskog preduzetničkog potencijala i očekivanog nivoa razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, imajući u vidu razvoj inovativnih potencijala, rasta konkurentnosti i internacionalizacije biznisa u vlasništvu žena.

Prethodna Strategija, kao i analiza postojećeg stanja, ukazuju da **žene u Crnoj Gori ipak imaju za jednu trećinu manje izgleda od muškaraca da se zaposle**. Muška populacija je više zastupljena u kategoriji radnog aktivnog stanovništva. Takođe, **postoje znatne razlike u nivou i tipu ekonomskog angažovanja žena, u zavisnosti od starosti, stepena obrazovanja i mjesta gdje žive**. Na teži položaj žena ukazuje i podatak da

su žene, koje su značajno više prisutne u kategoriji neaktivnog stanovništva, sve češće prisutne u svojoj ekonomiji⁹.

U proteklom desetogodišnjem periodu, broj mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori se skoro duplirao, dok se broj preduzeća u vlasništvu žena povećao skoro tri puta. Trend povećanja je posebno značajan u periodu od 2020. godine, kad je i pored eksternih nestabilnosti izazvanih COVID pandemijom¹⁰ i ratom u Ukrajini, kao i čestih promjena mandata Vlada, došlo do izrazitog rasta broja MMSP u vlasništvu žena.

U sljedećoj tabeli je dat pregled broja preduzeća u vlasništvu žena u periodu od 2015. do 2024. godine.

Tabela 1: Broj žena vlasnica MMSP u odnosu na ukupan broj MMSP u Crnoj Gori – promjene u periodu od 2015. godine do 2024. godine

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ukupan br. MMSP	24.455	25.440	26.755	29.534	32.084	33.157	34.853	39.852	45.196	48.131
Broj žena vlasnica MMSP	4.599	5.233	5.820	6.460	6.996	7.584	8.521	9.937	11.426	12.232
% žena vlasnica	18.81	20.57	21.75	21.87	21.81	22.87	24.45	24.93	25.28	25.41

Izvor: Poreska uprava, januar 2025. god.

Istovremeno, promjene broja žena preduzetnica u skladu su sa opštim trendom promjena u Crnoj Gori. Zbog specifičnog regulatornog ambijenta, dešava se stagnacija ili smanjenje ukupnog broja preduzetnika, tako da se u tim okvirima kreće i broj žena preduzetnica.

U sljedećoj tabeli je prikazan broj žena preduzetnica i njihovo učešće u ukupnom broju registrovanih preduzetnika.

Tabela 2: Broj žena preduzetnica u odnosu na ukupan broj preduzetnika/ca u Crnoj Gori – promjene u periodu od 2015. godine do 2024. godine

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ukupan br. preduzetnika	9,579	9,521	9,391	9,335	9,104	8,772	8,152	8,158	8,384	8,575
Broj žena preduzetnica	3,072	2,980	2,865	2,673	2,802	2,778	2,563	2,576	2,647	2,693
% žena preduzetnica	32.07	31.30	30.51	28.63	30.78	31.67	31.44	31.58	31.57	31.41

Izvor: Poreska uprava, januar 2025. god.

Može se naglasiti da broj i učešće žena preduzetnica reflektuje pozitivne efekte implementacije prethodne Strategije, kao i konstantne programske podrške namijenjene ženama početnicama u biznisu i postojećim preduzetnicama. Takve nalaze navodi i Indeks politike MSP za 2022. godinu, po kojem je žensko preduzetništvo sve više u fokusu kreatora politika i agencija za pružanje podrške u regionu Zapadnog Balkana. Ovo je jasno povezano sa akcijama podrške digitalnoj tranziciji, koja se ubrzala tokom pandemije. Istovremeno, nastavlja se sa napretkom u dubini političke podrške ženskom preduzetništvu. To je sve više naglašeno u komplementarnim ekonomskim politikama, uz istovremeno isticanje ženskog preduzetništva

⁹ Strategija razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2015-2020

¹⁰ Procjena uticaja COVID-19 na ekonomski sistem Crne Gore i perspektive rasta. 2020. UNDP, uz doprinos UNESCO i UN Women. Dostupno na <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/me/3eeffdc8d96a9059b7eb06ee2099b4b1b5fa3a4d77f8b597abce332b4e61bc38.pdf>

kao prioriteta u okviru programa ekonomskih reformi u prethodnom i tekućem periodu. Napredak koji je ostvaren predstavlja osnov za dalji rast i razvoj, stavljajući fokus na povećanje kvaliteta i dubine implementacije, praćenja i evaluacije politike ženskog preduzetništva.

Crna Gora se ističe po snazi i koherentnosti političkog pristupa te Strategija pruža sveobuhvatan skup intervencija koje se nadovezuju na prethodne i obavezuju na rješavanje nedostataka kao što su monitoring i evaluacija, uključujući rodno razvrstane podatke.

Po pitanju finansijske inkluzije, preduzetnice se još uvijek suočavaju sa preprekama u pristupu kreditima i finansijskim resursima. To pokazuju i podaci iz izvještaja¹¹ o finansijskom jazu MMSP (neispunjena potencijalna potražnja za finansiranjem) u zemljama koje pripadaju rastućim tržištima i ekonomijama u razvoju (Emerging Markets and Developing Economies growth - EMDE), među kojima je i Crna Gora. Prema izvještaju, kreditni jaz MMSP je procijenjen na 5,7 biliona dolara, od čega kreditni jaz MMSP u vlasništvu žena¹² iznosi 1,9 biliona dolara ili 34%. Takođe, procjena je da ograničen pristup kreditima ima 40% MMSP, od čega je 19% u potpunosti kreditno ograničeno, a 21% djelimično. Osim jaza u formalnom sektoru, postoji i dodatnih 2,1 bilion dolara u procijenjenoj potencijalnoj potražnji za finansiranjem od strane preduzeća iz neformalnog sektora. Kada se to uključi, ukupan finansijski jaz MMSP u ovim zemljama iznosi oko 8 biliona dolara. Ističe se da Evropa i Centralna Azija imaju najveći udio preduzeća bez kreditnog ograničenja (71%), sa samo 29% firmi čiji je pristup kreditima u potpunosti ili djelimično ograničen. Kad je Crna Gora u pitanju, procijenjeni kreditni jaz MMSP za 2019. godinu iznosi 619.006.323 dolara, od čega je kreditni jaz MMSP u vlasništvu žena 43.728.012 dolara ili 7,06%. Izvještaj konstatuje da se rješavanjem finansijskog jaza podržava rast i otpornost MMSP, ali i podstiču nacionalne ekonomije i povećava sposobnost zemalja EMDE-a da ispune ciljeve održivog razvoja.

Ograničen pristup finansiranju predstavlja jednu od najvećih prepreka s kojima se suočavaju žene u biznisu. Zato je finansijska inkluzija u ovoj Strategiji prepoznata kao posebno važan činioc daljeg razvoja ženskog preduzetništva, i ne posmatra se isključivo kroz prizmu rodne ravnopravnosti, već kao neophodna sistemaska intervencija kojom se podstiču preduzetničke inicijative žena, jača konkurentnost privrede i pruža doprinos rastu zaposlenosti, inovacijama i tržišnoj konkurenciji.

U tabeli u nastavku prikazani su preliminarni podaci o kreditima odobrenim preduzećima u većinski privatnom vlasništvu i preduzetnicima (MMSP), razvrstani po polu.

Tabela 3: Krediti odobreni MMSP – stanje na 31.12.2024. godine

	Iznos odobrenih kredita (EUR)	Učešće u odobrenim kreditima (%)
MMSP - ukupno	1.235.132.620	100
MMSP u većinski ženskom vlasništvu	214.484.623	17,37
MMSP u većinski muškom vlasništvu	1.019.485.811	82,54
Ostala MMSP (nepoznat pol vlasnika/ca)	1.162.186	0,09

Izvor: Centralna banka Crne Gore, april 2025. god.

Prema ovim podacima, iznos odobrenih MMSP u većinski ženskom vlasništvu (214.484.623 eura) je skoro pet puta manji od iznosa kredita odobrenih MMSP u većinski muškom vlasništvu (1.019.485.811 eura) i

¹¹ International Finance Corporation, *MSME Finance Gap: An updated Estimation and Evolution of the MSME Gap in Emerging and Developing markets*, March 2025. Dostupno na <https://www.smeifinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap>

¹² U ovom izvještaju, preduzeće u vlasništvu žena je definisano kao preduzeće koje ispunjava bilo koji od sljedećih kriterijuma: (1) najmanje 50% ženskog vlasništva; (2) samostalna preduzeća u vlasništvu žena; i/ili (3) učešće žena u vlasništvu i upravljanju (top menadžer).

čini tek 17,37% od ukupnog iznosa kredita odobrenih MMSP (1.235.132.620). Tabela sadrži i podatke razvrstane po polu i one koji nisu razvrstani po polu, što je veoma značajno s aspekta razlikovanja toka podataka i prepoznavanja oblasti koja ne daje uvid u rodni aspekt strukture vlasništva (ostala MMSP).

Ograničena dostupnost izvora finansiranja otežava preduzetnicama da redovno posluju, razvijaju biznis, inoviraju i jačaju svoju ekonomsku poziciju. Kao glavne prepreke u pristupu kreditima najčešće navode ograničeno vlasništvo nad imovinom i nedostatak kolaterala, nerazumijevanje za njihove finansijske potrebe, ali i sam profil ženskog biznisa jer ga banke često percipiraju kao rizičniji. Ipak, praksa pokazuje da preduzetnice odgovorno upravljaju finansijama i da su pouzdani klijenti finansijskih institucija. To potvrđuje i Svjetska banka¹³ po kojoj kreditni portfoliji MSP u vlasništvu žena dosljedno bilježe niže stope nenaplativih kredita (NPL) u poređenju sa ukupnim kreditnim portfoliom MSP-a.

Za rješavanje sistemskih prepreka u pristupu finansiranju, posebno je važna saradnja između regulatora, finansijskih institucija/organizacija i javnog i privatnog sektora. Važan korak u tom dijelu predstavlja inicijativa *Women Entrepreneurs (WE) Finance Code* u Crnoj Gori koju je pokrenula CBCG, uz partnersku podršku EBRD-a, u cilju osnaživanja ekonomskog potencijala žena kroz unapređenje pristupa finansiranju za MMSP koja su u vlasništvu i/ili kojima rukovode žene.

Iako je zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama i u korporativnim odborima pozitivno povezana sa poboljšanim performansama firme, kao što su prihod i profitabilnost, rodni jaz u vlasništvu nad preduzećima i liderstvu i dalje je veoma izražen. Na globalnom nivou, prema izvještaju Deloitte-a¹⁴, udio preduzeća u kojima žene imaju većinsko vlasništvo ili su na ključnim rukovodećim pozicijama iznosi jedva 25%, a slično je i sa liderstvom žena u privatnom sektoru gdje čine samo 20% članova upravnih odbora, 7% predsjedavajućih odbora, 5% izvršnih direktora i 16% finansijskih direktora. Takođe, u Crnoj Gori žene se još uvijek bore s otežanim uslovima napredovanja i imaju ograničen pristup liderskim pozicijama i upravljačkim tijelima kompanija. Prema podacima Svjetske banke¹⁵, u najvećim kotiranim kompanijama u Crnoj Gori, prosječan udio žena u upravnim odborima iznosio je samo 22,9% u posljednje tri godine. Takođe, samo 15% firmi ima ženu na poziciji glavnog menadžera. Uprkos napretku ostvarenom na polju visokog obrazovanja, žene se i dalje suočavaju sa barijerama koje ometaju njihov put do pozicija značajnih za donošenje ekonomskih odluka u zemlji.

I podaci Evropskog instituta za ravnopravnost polova (EIGE)¹⁶ ukazuju na izrazitu dominaciju muškaraca na ključnim upravljačkim funkcijama. Naime, prema statistici EIGE-a za Crnu Goru, u 2023. godini je funkciju predsjednika/ce nadzornog tj. upravnog odbora¹⁷ najvećih kompanija kotiranih na berzi obavljalo samo 10% žena, dok su na poziciji CEO tj. izvršnog direktora bili zastupljeni isključivo muškarci (100%). Postojanje rodnog jaza u kotiranim kompanijama u Crnoj Gori uočava se i kroz pokazatelje znatno manjeg učešća žena na neizvršnim (19%) i izvršnim direktorskim pozicijama (38,2%) u odnosu na učešće muškaraca na istim pozicijama (81% : 61,8%).

Tabela 4: Učešće žena (%) na najvišim pozicijama odlučivanja u kompanijama kotiranim na berzi (2023)

	EU-27	SLO	HR	CG	MK	SR	BH
CEO	7,8	17,6	15	0	0	22,2	30
Izvršne dir. poz.	22,4	25,9	20,3	38,2	31,7	29,4	27,3
Neizvršne dir. poz.	36,3	23,4	32	19	30	19,5	12,5

¹³ World Bank. 2023. *IFC Banking on Women - Lower NPLs for Women-Owned SMEs*. Business Case Update 5, Washington, DC: World Bank Group

¹⁴ Deloitte, *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, 7th edition. 2022

¹⁵ World Bank & The International Bank for Reconstruction and Development. 2024. *Montenegro - Country Gender Assessment*. Washington, DC: World Bank Group.

¹⁶ <https://eige.europa.eu/>

¹⁷ Prema definiciji EIGE, predsjednik/ca je predsjedavajući/a najvišeg tijela odlučivanja u svakoj kompaniji (nadzorni odbor - u slučaju dvostepenog sistema upravljanja, ili odbor direktora - u unitarnom sistemu).

Predsj. odbora	8,3	11,1	5	10	30	11,1	10
----------------	-----	------	---	----	----	------	----

Izvor: EIGE, Baza podataka o rodnoj statistici, 31. mart 2025. god

Iz navedenog se može uočiti da potencijal visokobrazovanih žena u našoj zemlji još uvijek nije prepoznat u mjeri koja im dozvoljava da profesionalno napreduju, pokazuju liderska znanja i vještine i pruže doprinos poslovnim rezultatima kompanije. Da rodna ravnopravnost ima značajnu ekonomsku vrijednost potvrđuje praksa brojnih uspješnih preduzeća, ali i podaci¹⁸ po kojima bi smanjenje rodnog jaza moglo povećati BDP u EMDE zemljama za skoro 8%, dok bi potpuno uklanjanje rodnog jaza doprinijelo povećanju BDP-a u tim zemljama u prosjeku za 23%. S aspekta Crne Gore, važan doprinos rješavanju ovog problema pruža program „Women on Boards“ koji sprovodi CBCG, uz podršku EBRD, a po uzoru na najbolje prakse EU. Cilj programa je osnaživanje ekonomskog potencijala žena i povećanje njihove zastupljenosti na liderskim pozicijama, te priprema Crne Gore za implementaciju EU Direktive o ravnopravnoj zastupljenosti polova na ključnim pozicijama ekonomskog odlučivanja, koja predviđa da žene čine najmanje 40% članova odbora direktora i 33% svih direktorskih pozicija u velikim privatnim i državnim preduzećima. Sredinom marta 2025. godine CBCG je crnogorskoj javnosti predstavila drugu generaciju žena - polaznica ovog programa.

Za aktivnosti daljeg procesa ekonomskog osnaživanja žena i sprovođenja politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, značajni su nalazi sadržani u istraživanjima i izvještajima objavljeni u prethodnim godinama, a koji su korišćeni i u ex-post evaluaciji prethodne Strategije. Među njima, izdvajamo sljedeća dva:

- Indeks rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori¹⁹ – U 2023. godini je po drugi put izračunata vrijednost Indeksa (59,3) i tom prilikom je evidentiran napredak od 4,3 indeksna poena u odnosu na 2019. godinu (55) kada je MONSTAT, u saradnji sa EIGE, po prvi put obračunao Indeks za Crnu Goru. Posmatrano po domenima, najveća rodna ravnopravnost u Crnoj Gori postoji u okviru domena zdravlje (87,6), dok je najniža u domenu moći (44,1). U odnosu na prosječnu vrijednost na nivou EU-27 (68,6), za Crnu Goru je konstatovan zaostatak od 9,3 indeksna poena. Takođe, najveći jaz u rodnoj ravnopravnosti postoji u oblasti novca (vrijednost niža za 20,7 indeksnih poena), dok je najmanji jaz u Crnoj Gori u poređenju sa EU-27 u oblasti zdravlja (0,8). Uporedni podaci govore da najveću vrijednost indeksa u EU ima Švedska (83,9), a najnižu Grčka (53,4). U odnosu na zemlje regiona, Crna Gora je bolje pozicionirana od Srbije, ali ima lošije vrijednosti indeksa od Slovenije, Hrvatske i Sjeverne Makedonije.
- Izvještaj „Pol i vlasništvo nad nekretninama u Crnoj Gori - mapiranje imovinskog jaza“²⁰ – Ovaj Izvještaj, kreiran na inicijativu MER-a a uz podršku OEBS-a, po prvi put pruža uvid u polnu strukturu vlasništva nad nekretninama u Crnoj Gori zasnovanu na administrativnim podacima. Podaci pokazuju da žene čine nešto više od trećine (36%) ukupnog broja upisanih vlasnika/ca nekretnina u Crnoj Gori. Takođe, u odnosu na tip stambene jedinice, ženama pripada vlasništvo nad trećinom poslovnih jedinica (31%). Posmatrano na nivou regija i opština, najveći udio žena u ukupnom broju vlasnika/ca nekretnina nalazi se u južnoj regiji (41%), zatim centralnoj (37%), a najmanje ih je u sjevernoj (27%). Od svih nekretnina koje imaju samo jednog vlasnika/cu, njih 27% je u vlasništvu žena. To je veoma važan podatak jer nosi posljedicu i na kreditnu sposobnost žena, što znači da se posebno negativno odražava upravo na žene koje nemaju sopstvenu imovinu, a zainteresovane su za pokretanje biznisa. Žene u Crnoj Gori najčešće posjeduju nekretnine stečene kupovinom (40%), zatim po osnovu nasljeđivanja (36%), a najmanje nekretnine stečene izgradnjom (19%).

Jedna od aktivnosti koja je obilježila poslednju godinu implementacije prethodne SŽP je projekat ŽIG „Ženski biznis“²¹, koji je SCC pokrenuo u saradnji sa EBRD i Ambasdom Ujedinjenog Kraljevstva. Projekat podrazumijeva dodjelu žiga privrednim društvima za koja se utvrdi da su „ženska“, odnosno da zadovoljavaju uslove iz međunarodnog dokumenta za žensko preduzetništvo MEST IWA 34. Dva ključna

¹⁸ International Monetary Fund, Interim Guidance Note on Mainstreaming Gender at the IMF, 2024

¹⁹ Indeks rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori iz 2023. godine, koji je obračunao MONSTAT, dostupan je na:

[https://www.monstat.org/uploads/files/demografija/rodnaavnopravnost/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20\(2\)_25.7.pdf](https://www.monstat.org/uploads/files/demografija/rodnaavnopravnost/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20(2)_25.7.pdf)

²⁰ Nemanja Batrićević i Olivera Komar, *Pol i vlasništvo nad nekretninama u Crnoj Gori: mapiranje imovinskog jaza*, OEBS, 2023. Dostupno na:

<https://www.osce.org/me/mission-to-montenegro/547832>

²¹ <https://scc.directory/web/publikacije/Ekonomsko%20osna%20C5%BEivanje%20C5%BEena/2024/64-ZIG%20zenski%20biznis.pdf>

cilja projekta su: Pravilno prepoznavanje ženskih biznisa u kojima žene imaju ne samo formalno-pravnu vlasničku, već i suštinsku – upravljačku funkciju; Olakšan pristup finansijskim i nefinansijskim podsticajima za žene privrednice gdje će državnim i privatnim institucijama biti omogućen sistem prepoznavanja ženskih biznisa. Podršku inicijativi pružio je veći broj ključnih institucija i predstavnika finansijskog sektora sa kojima su zaključeni sporazumi o saradnji. U prvoj godini implementacije, pravo na korišćenje žiga je, umjesto planiranih 60, steklo čak 185 preduzeća u vlasništvu žena. Njihovi podaci uvršteni su u javni registar privrednih društava - nosilaca žiga²² koji je u međuvremenu uspostavljen i redovno se ažurira. U aprilu 2025. godine otvoren je novi poziv i obezbijeđen budžet za još 50 besplatnih žigova za žene privrednice.

Međunarodni standard za žensko preduzetništvo - IWA 34

Ovaj međunarodni standard za žensko preduzetništvo je 1. jula 2021. godine uveden u crnogorski sistem standardizacije, pod nazivom MEST IWA 34²³ ("Službeni list Crne Gore", br. 072/21). U nastavku slijede definicije ovog standarda:

Preduzeće u vlasništvu žena

- više od 50% vlasništva ima jedna ili više žena
- čije upravljanje obavljaju jedna ili više žena
- čiju kontrolu obavljaju jedna ili više žena
- gdje je žena ovlašćeni potpisnik pravnih dokumenata ili finansijskih izvještaja preduzeća i
- koje posluje nezavisno od preduzeća koja nijesu u vlasništvu žena.

Preduzeće kojim upravljaju žene

- najmanje 25% vlasništva ima jedna žena ili više žena
- čije upravljanje i kontrolu obavlja jedna ili više žena
- koje ima najmanje jednu trećinu žena članova Odbora direktora, ako Odbor direktora postoji
- gdje je žena ovlašćeni potpisnik pravnih dokumenata ili finansijskih izvještaja preduzeća i
- koje posluje nezavisno od preduzeća koja nijesu u vlasništvu žena.

Kooperative kojima upravljaju žene

- gdje više od 50% ukupnih glasačkih prava imaju žene, gdje su žene većina u Odboru direktora i gdje veći dio liderskih pozicija imaju žene, gdje je to moguće.

Neformalna preduzeća kojima upravljaju žene

- čije je upravljanje i kontrola povjereno jednoj ili više žena.

S aspekta unapređenja finansijske inkluzije, posebno je važna implementacija globalne inicijative WE Finance Code u Crnoj Gori²⁴ (Kodeks finansiranja žena preduzetnica) koju su CBCG i EBRD pokrenule 2024. godine. Riječ je o inicijativi kroz koju se pružaoci finansijskih usluga, regulatori, razvojne banke i drugi akteri u finansijskom ekosistemu Crne Gore obavezuju da zajedno rade na snažnijoj podršci i unapređenju pristupa finansiranju za MMSP kojima rukovode žene ili su njihove vlasnice. U tom cilju, CBCG je, kao nacionalni koordinator, već realizovala brojne aktivnosti koje će olakšati implementaciju Kodeksa, među kojima je radionica za predstavnike finansijskih institucija i javnog sektora, kao i sastanak novoformirne Nacionalne koalicije koja će raditi na usvajanju Kodeksa i usklađivanju pristupa globalnim standardima, a u skladu sa definisanim obavezama i ključnim indikatorima poslovanja (KPI) Nacionalne koalicije. U tom smislu, uključivanje Crne Gore u WE Finance Code je prepoznato kao važan korak ka rješavanju problema finansijskog jaza koji opterećuje poslovanje i razvoj preduzeća koja vode ili su u vlasništvu žena.

²² https://scc.org.me/portal/index.php?module=ext/map_reports/public&id=1

²³ https://isme.me/sr_ME/project/show/isme:proj:30453

²⁴ <https://www.cbcbg.me/ifch/javnost-rada/aktuelno/saopštenja/pokrenuta-inicijativa-we-finance-code-u-crnoj-gori-i-predstavljena-druga-generacija-women-on-boards>

Takođe, u izradi predmetne SŽP, korisni su podaci ILO-a koji se tiču rodno jaza u zaradama koji predstavlja jedan od pokazatelja upornog postojanja rodne nejednakosti na tržištu rada. Naime, rezultati istraživanja koje je ILO²⁵ objavio krajem 2023. godine pokazuju da je prosječan rodni jaz u zaradama u Crnoj Gori iznosio 21,6% u 2021. godini, što znači da su žene u prosjeku zarađivale 78,4 centa za svaki euro koji su zaradili muškarci. Analiza ukazuje da je rodni jaz u zaradama veći među licima na vrhu distribucije zarada, odnosno menadžerskim pozicijama, kao i za visokoobrazovana lica, strance i lica sa ugovorima o radu na određeno vrijeme. Razlike u zaradama postoje iako, u prosjeku, žene imaju viši nivo obrazovanja u odnosu na zaposlene muškarce, što ukazuje da se postojeći jaz ne može objasniti razlikama između muškaraca i žena u pogledu obrazovanja, starosne dobi, sektora, zanimanja ili drugih vidljivih faktora. To sugerise da je značajan dio jaza posljedica direktne ili indirektno diskriminacije u zaradama. Istraživanje je našlo dokaze koji govore u prilog činjenici da su majčinstvo, kao i prekidi u karijeri zbog drugih obaveza porodične brige, neki od razloga koji stoje iza rodno jaza u zaradama.

2.2. Razvojni potencijali - Potreba za kreiranjem Strategije ženskog preduzetništva

Izrada Strategije ženskog preduzetništva 2025-2028 predstavlja proces kontinuiteta, u kojem je okvir uspostavljen na osnovama rezultata ostvarenih u realizaciji prethodne Strategije (obavljena detaljna analiza i ex-post evaluacija), kao i utvrđenih potreba i prioriteta daljeg razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori. Prioritetna orijentacija u narednom periodu je usmjerena na implementaciju politike u skladu sa daljim reformskim procesima Vlade i usklađenošću sa komplementarnim politikama koje značajno utiču na žensko preduzetništvo. Istovremeno, kao i u prethodnom periodu, Strategija prati aktuelne međunarodne trendove i iskustva koja dodatno omogućuju da se, uz lekcije naučene u implementaciji prethodne Strategije, u Crnoj Gori stvori kritična masa potrebnih resursa i programske podrške koja će omogućiti dalji razvoj i rast ženskog preduzetništva, kao ključnog doprinosa razvoju cjelokupne ekonomije Crne Gore.

Preduzeća u vlasništvu žena čine 28% svih preduzeća na svijetu²⁶. Žene preduzetnice imaju važnu ulogu u ekonomskom razvoju zemlje i svojim poslovanjem direktno doprinose rastu, razvoju i zdravlju ukupne privrede i cjelokupnog društva. Na globalnom nivou, međunarodne organizacije, vladini kreatori politika, regulatori i supervizori su tokom proteklih pet decenija zadržali fokus na podsticanju ženskog preduzetništva. MMSP čine većinu poslovnih subjekata, pri čemu su mikro preduzeća najzastupljenija. Udio preduzeća u vlasništvu žena u ukupnoj preduzetničkoj populaciji varira u zavisnosti od veličine preduzeća. Podaci ukazuju da je veća vjerovatnoća da će žene posjedovati mikro preduzeća nego muškarci, dok je kod posjedovanja srednjih preduzeća ta vjerovatnoća znatno manja. Istraživanja takođe pokazuju da su firme koje vode žene često profitabilnije, stabilnije i inovativnije od onih kojima upravljaju ili su vlasnici muškarci.

Na osnovu raspoloživih podataka i istraživanja, može se zaključiti da je situacija u Crnoj Gori vrlo slična – preduzeća u vlasništvu žena čine 25% ukupnog broja MMSP i većinom pripadaju kategoriji mikro i malih. Ipak, teško je govoriti o rastu inovativnosti i internacionalizaciji tih preduzeća, posebno kada se ima u vidu relativno kratak period tokom kojeg se inovativni potencijali preduzetnica posebno podržavaju. U pristupu finansijskim proizvodima i dalje postoji značajan rodni jaz, što žene stavlja u nepovoljan položaj kada je u pitanju korišćenje finansijskih usluga za preduzeća, kao i ograničena dostupnost kredita s obzirom na niži nivo raspolaganja nekretninama ili štednjom. Pored pomenutih, i drugi aspekti razvoja ženskog preduzetništva – posebno oni usmjereni na razvoj znanja i vještina potrebnih za razvoj biznisa i prilagođavanje savremenim trendovima – nisu dovoljno pristupačni privrednicima.

I međunarodna i iskustva u Crnoj Gori ukazuju da prioriteti politike ženskog preduzetništva treba da budu unapređenje regulatornog okvira, uklanjanje administrativnih barijera u svim fazama poslovanja i razvoj institucionalnih i ljudskih kapaciteta, kako bi se omogućila realizacija sveukupne programske podrške

²⁵ Clemente Pignatti, *Rodni jaz u zaradama u Crnoj Gori: Ažuriranje statističkog pristupa i uticaj na politike*. Ženeva: ILO, 2023. Dostupno na: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/documents/publication/wcms_909173.pdf

²⁶ <https://www.womensworldbanking.org/insights/policy-approaches-to-empower-women-entrepreneurs/>

namijenjene MMSP, a posebno ženama preduzetnicama. U tom kontestu, posebno se ističe potreba da se, osim regulatornog ambijenta i promocije ženskog preduzetništva, obezbijedi i lakši pristup finansijama, znanjima i tehnologijama koje će omogućiti lakšu transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju.

Stepen orodnjenosti SŽP 2021-2024

U cilju efikasnijeg sprovođenja zakonodavnog i strateškog okvira kojim se podstiče rodna ravnopravnost u Crnoj Gori, krajem 2021. godine je u saradnji Misije OEBS-a u Crnoj Gori i MPLJMP pripremljen je dokument²⁷ kojim je kreiran Instrument za procjenu stepena orodnjenosti strateških dokumenata (koji je 2023. godine integrisan u Metodologiju razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore). Izvršena je detaljna analiza orodnjenosti 26 strateških dokumenata (od ukupno 96 tada važećih strategija u Crnoj Gori) za koje je ocijenjeno da na nekom nivou dotiču pitanja rodne ravnopravnosti. Prema rezultatima analize, od ukupno 26 strategija u Crnoj Gori čak 18 je neorodnjeno (13 u potpunosti i 5 uglavnom), dok je orodnjeno samo 8 strategija (4 u potpunosti i 4 uglavnom) ili 8,25%.

Jedan od strateških dokumenata koji je ocijenjen kao potpuno orodnjen je upravo SŽP 2021-2024.

U toku 2022. godine, Institut alternativa je uz podršku MLJMP pripremio dokument²⁸ koji sadrži analizu stepena orodnjenosti strategija dostupnih na sajtu Generalnog sekretarijata Vlade. Prema rezultatima, od 57 sektorskih strategija koje su se tada sprovodile u Crnoj Gori, samo tri strategije su bile rodno transformativne²⁹, i to: NSRR 2021-2025; Strategija razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024; AP za primjenu Rezolucije Savjeta bezbjednosti UN 1325 – Žene, mir i bezbjednost u Crnoj Gori. Analiza pokazuje da svi utvrđeni ciljevi, mjere i aktivnosti ovih strateških dokumenata direktno doprinose rodnoj ravnopravnosti.

Kao zemlja kandidat za članstvo u EU, Crna Gora je posebno posvećena ispunjenju standarda EU u oblasti rodne ravnopravnosti i zaštite i unapređenja ženskih prava, kao i harmonizaciji domaćeg zakonodavstva prenošenjem direktiva EU u nacionalni kontekst. Osim Konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW) i Pekinške deklaracije i Platforme za akciju, Crna Gora je ratifikovala i tri ključne Konvencije Međunarodne organizacije rada (ILO) iz oblasti rodne ravnopravnosti – 100 o jednakim zaradama (1951), 111 o diskriminaciji (zapošljavanje i zanimanje) (1958) i 156 o jednakim mogućnostima i tretmanu za radnike i radnice (radnici sa porodičnim obavezama) (1981), kao i Direktivu 2010/41/EU o primjeni principa jednakih mogućnosti između muškaraca i žena aktivnih u formi samozaposlenosti³⁰ koja predstavlja „čvrsto zakonodavstvo“ EU, a navodi da ne smije postojati diskriminacija prema polu u procesu osnivanja, opremanja ili širenja biznisa ili bilo koje druge aktivnosti samozaposlenosti. Dokazana posvećenost Crne Gore ispunjavanju ciljeva UN Agende 2030 dodatno je potvrđena potpisivanjem Okvira saradnje Vlade Crne Gore i UN za održivi razvoj (UNSDCF) 2023-2027.³¹

Indeks rodne ravnopravnosti³² u Crnoj Gori za 2023. godinu je 59,3³³, što je porast od 4,3 indeksna poena u odnosu na Indeks iz 2019. godine. U EU-27 Indeks rodne ravnopravnosti iznosi 68,6 i Crna Gora bilježi nižu vrijednost indeksa za 9,3 indeksna poena. Indeks glavnih domena rodne ravnopravnosti pokazuje da je najveći jaz nejednakosti je u oblasti novca (niža vrijednost indeksa za 20,7 indeksnih poena u odnosu

²⁷ Instrumenti/standardizovana uputstva za procjenu orodnjenosti strategija i zakona, Misija OEBS-a u Crnoj Gori i Ministarstvo za ljudska i manjinska prava, 2021.

²⁸ Institut alternativa, Strateško planiranje pod rodnom lupom: Procjena stepena orodnjenosti sektorskih strategija i njihovih akcionih planova, 2022. Dostupno na: <https://institut-alternativa.org/stratesko-planiranje-pod-rodnom-lupom/>

²⁹ Rodno transformativne strategije su one strategije čiji je glavni cilj postizanje rodne ravnopravnosti.

³⁰ Official Journal of the EU, 2010, 180/1

³¹ <https://montenegro.un.org/sites/default/files/2023-03/Okvir%20saradnje%20Ujedinjenih%20nacija%20-%20Crna%20Gora%202023-2027.pdf>

³² Indeks rodne ravnopravnosti za Crnu Goru objavljuje se po drugi put, u skladu sa Sporazumom o saradnji sa Ministarstvom ljudskih i manjinskih prava. Indeks je obračunala Uprava za statistiku - MONSTAT, u saradnji sa Evropskim institutom za rodnu ravnopravnost, u skladu sa propisanom metodologijom, korišćenjem nacionalnih i međunarodnih izvora podataka i ova aktivnost finansirana je od strane EU u okviru IPA

³³ [https://www.monstat.org/uploads/files/Mediji/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20\(2\)_25.7.pdf](https://www.monstat.org/uploads/files/Mediji/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20(2)_25.7.pdf)

na prosjek EU-27), dok je najmanji jaz u Crnoj Gori u odnosu na prosjek EU-27 zabilježen u domenu zdravlja (niža vrijednost indeksa za 0,8 indeksnih poena u odnosu na prosjek EU-27).

U cilj stvaranja povoljnog okvira za razvoj ženskog preduzetništva razmatrane su smjernice prezentovane u međunarodnim strateškim dokumentima, kao što su: Indeks politike MSP³⁴ za Zapadni Balkan i Tursku (OECD/ETF/EU/EBRD 2022), uključujući i novu metodologiju prezentovanu 2025; EU platforma za žensko preduzetništvo³⁵; UN Agenda za održivi razvoj do 2030, UNDP Strategija rodne ravnopravnosti 2022-2025³⁶; OECD politika ženskog preduzetništva³⁷, izveštaj OECD Politika preduzetništva kroz rodnu prizmu 2021³⁸, Zajednička deklaracija iz Buenos Airesa o trgovini i ekonomskom osnaživanju žena (Joint Declaration on Trade and Women's Economic Empowerment)³⁹.

2.3. Fokus u implementaciji politike ženskog preduzetništva

Rodni jaz u preduzetništvu i samozapošljavanju i dalje postoji. Žene se i dalje suočavaju sa više izazova i većim preprekama u preduzetništvu i samozapošljavanju nego muškarci. Štaviše, ove prepreke su često međusobno povezane i pojačavaju jedna drugu. To uključuje negativne društvene i kulturne stavove prema preduzetništvu za žene i muškarce, institucionalne barijere koje ometaju žene u preduzetništvu, kao i okviri pojedinih politika koje obeshrabruju žene u preduzetništvu i utiču na tržišne neuspjehe (npr. pristrasnost na finansijskim tržištima, neefikasne politike i programi, asimetrija informacija). Žene često imaju veće poteškoće u pristupu finansiranju za početak poslovanja, manjim i manje efikasnim profesionalnim mrežama i ograničenijim resursima.

Istovremeno, politika ženskog preduzetništva u pojedinim zemljama se implementira u dugom periodu, čak više decenija i najvećim dijelom je usmjerena na uklanjanje rodnog jaza i veću zastupljenost žena u preduzetništvu, kao i smanjivanje i uklanjanje institucionalnih i tržišnih barijera koje otežavaju pristup resursima kao što su sticanje potrebnih znanja i vještina, pristup finansijama i razvoj poslovnih mreža, uz podizanje svjesnosti o značaju preduzetništva i pristupa programima podrške koji mogu favorizovati muškarce. Danas, posebno u zemljama članicama EU, okvir politike ženskog preduzetništva je dobro dizajniran i razvijen, ali u nekim zemljama je i dalje nedovršen ili neefikasan. Više od polovine država članica EU (15) ima specifičnu strategiju ženskog preduzetništva koja je razvijena ili kao samostalna strategija (značajni su primjeri Njemačke i Irske), ili je ugrađena u širu strategiju preduzetništva, ili strategije rodne ravnopravnosti ili tržišta rada. Većina država članica EU (22) jasno je definisala ministarstvo ili odjeljenje odgovorno za razvoj politike podrške ženama preduzetnicama.

Međunarodni izvještaji ukazuju da postoji potreba da vlade razviju jače okvire politike kako bi šeme podrške ženskom preduzetništvu imale veći kontinuitet, efikasniju alokaciju resursa i veću kohezivnost. Važan faktor uspjeha za kreiranje djelotvornih okvira politike je angažovanje svih relevantnih aktera, jasno artikulisanje uloga i očekivanja pojedinačno za svakog od njih.

Implementacija politike je usmjerena na sprovođenje specifičnih šema i programa podrške kako bi se podstakao razvoj ženskog preduzetništva. Većina zemalja članica EU (20) nudi prilagođene programe obuke za žene preduzetnice, šeme podučavanja i mentorstva i podsticanje inicijativa za umrežavanje. ILO pomaže jačanju kapaciteta organizacija koje pružaju podršku, kako bi bile rodno osjetljivije i imale usluge koje su bolje prilagođene potrebama žena preduzetnica. Vlade takođe podržavaju žene preduzetnice kroz finansijske mjere, uključujući garancije za kredite i grantove. Upotreba mikrofinansijskih šema raste u zemljama članicama EU i zemljama OECD-a. Istovremeno, uočena je potreba da se prilagođene i/ili namjenske šeme podrške povežu sa drugim dostupnim mjerama podrške kako bi se olakšali integrisani paketi podrške u kohezivnom sistemu - povezivanje obuke ili savjetodavne podrške sa ciljanim finansijskim proizvodima podrške.

³⁴ <https://doi.org/10.1787/g2g9fa9a-en>

³⁵ <https://wagate.eu/>

³⁶ <https://genderequalitystrategy.undp.org/#>

³⁷ <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/dd2d79e7-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2Fdd2d79e7-en&mimeType=pdf>

³⁸ https://www.oecd.org/en/publications/entrepreneurship-policies-through-the-gender-lens_71c8f9c9-en.html

³⁹ <https://genderchampions.com/impact/trade>

Rodno zasnovane prepreke utiču na odluku žena o pokretanju sopstvenog biznisa, izboru djelatnosti, uloženom vremenu, kapitalizaciji i opstanku i dugovječnosti biznisa. Takođe, u pojedinim zemljama EU, i pored napretka u rodnoj ravnopravnosti, žene manje štede u odnosu na muškarce a značajno manji procenat žena je spreman da ušteđevinu investira u različite forme biznisa što bi, između ostalog, doprinijelo i jačanju njihovog samopouzdanja, a posebno ekonomskoj samostalnosti i osnaženosti. Svjetska banka je još 2014. godine ukazala da je potrebno podstaći preduzetnice da diverzifikuju poslovne aktivnosti ka onima sa većom dodatnom vrijednošću. U tom kontekstu je neophodno svojevrsno eksperimentisanje u kreiranju i pružanju usluga podrške mikro i malim preduzećima, kao i stvaranju programa namijenjenih rješavanju rodno specifičnih ograničenja. Konkretno, politika se mora odnositi na socijalne norme, preduzetničke preferencije, institucionalne aranžmane i promjenu javnog diskursa kad je u pitanju žensko preduzetništvo.

Politika podsticanja ženskog preduzetništva zahtijeva snažnu posvećenost i značajna ulaganja. Iako postoji stabilan okvir politike ženskog preduzetništva, potreban je snažan sistem implementacije. Kreatori politike moraju uložiti više napora da kontekstualizuju politike i programe i priznaju raznolikost žena preduzetnica imajući u vidu princip da jedan kriterijum ne odgovara svima. Međunarodni izvještaji ukazuju da vlade treba da u procesu dizajna i implementaciji politike nastave da koriste, povećavaju i dalje razvijaju skup mjera koje odgovaraju na različite potrebe žena preduzetnica. Ovo uključuje i finansijsku podršku (npr. garancije za zajmove, grantovi, obuka o investicionoj spremnosti, namjenska sredstva sa konkurentnim mehanizmima selekcije) i nefinansijsku podršku (npr. obuka o finansijskoj pismenosti, obuka o preduzetničkim vještinama, mentorstvo i obučavanje, inicijative za umrežavanje). Javne politike treba da odražavaju kontekst kako bi odgovorile na institucionalni, kulturni i društveni kontekst u svakoj zemlji. Štaviše, politike treba da odražavaju različitost žena preduzetnica u smislu njihovog profila, njihovih potreba i izazova, kao i različitih tipova preduzeća i sektora poslovanja.

Imajući u vidu sve izneseno, sveukupna politika razvoja ženskog preduzetništva treba biti usmjerena na veću upotrebu specifično razvijenih intervencija kako bi se zadovoljile različite potrebe žena preduzetnica, povećala upotreba mjera javnih nabavki za poboljšanje tržišnih mogućnosti za žene preduzetnice, usmjerilo više resursa ka ženama preduzetnicama čiji biznisi imaju potencijal rasta, uključujući kombinovanje namjenskog finansiranja i mentorstva, uz istovremeno jačanje informisanosti i svjesnosti o potencijalnim mogućnostima na novim inostranim tržištima, obezbeđujući pripremu za izvoz i promociju, poboljšavajući uključivanje žena u međunarodno poslovanje i u poslovne mreže, kao i rješavanje prepreka u finansiranju izvoza.

Istovremeno, potrebno je ojačati napore za monitoring, evaluaciju i mjerenje ostvarenosti i uticaja implementacije politike ženskog preduzetništva, kako bi se u narednom periodu poboljšao dizajn politike i kvalitet prilagođene podrške.

U sljedećoj tabeli je sumiran pregled pristupa u formulisanju politike podsticanja ženskog preduzetništva na osnovu međunarodnih iskustava.

Pristupi u dizajnu politike i podsticanju ženskog preduzetništva	
1.Unaprjeđenje uslova za razvoj ženskog preduzetništva	Regulatorni okvir
	Tržišni uslovi
	Dostupnost finansija
	Stvaranje i širenje znanja
	Preduzetničke sposobnosti
	Preduzetnička kultura i ekosistem

2.Pružanje prilagođene podrške kroz namjenske programe	Mjere za rješavanje regulatornih izazova specifičnih za žene preduzetnice									
	Podrška u razumijevanju i primjeni administrativnih procedura									
	Kampanje o ženskom preduzetništvu, uključujući uspješne primjere i uzore									
	Umežavanje žena preduzetnica									
	Novi finansijski instrumenti Crowdfunding, Rizični kapital ...									
	Garancije									
	Kredit i Mikro finansiranje									
	Grantovi									
	Savjetodavne usluge, inkubatori i akceleratori									
Podučavanje i mentorstvo										
Trening										
3.Obezbjedjivanje odgovarajućeg dizajna i mehanizama isporuke u namjenskim i opštim programima	Dosezanje i obuhvat									
	Selekcionni kriterijumi									
	Sadržaj									
	Metodi isporuke									
	Paketi međusobno povezanih instrumenata podrške									
4.Korišćenje evaluacije kao alata za razvoj politike	Ex-ante, monitoring, ex-post, povratne informacije									

2.4. Analiza zainteresovanih strana

Kao i u prethodnom periodu, realizacija Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028. godina, formulisanih ciljeva i u tim okvirima specifičnih mjera i aktivnosti, utemeljena je ka saradnji sa zainteresovanim akterima i njihovoj potpunoj posvjećenosti ka institucionalnoj i programskoj podršci ženama preduzetnicama u procesu implementaciji predmetne politike.

Vodeću ulogu u procesu kreiranja ima Ministarstvo ekonomskog razvoja, Direktorat za unapređenje konkurentnosti privrede. Imajući u vidu specifičnost politike ženskog preduzetništva i njenu komplementarnost i sa drugim politikama, neophodno je uključiti i druge institucionalne, organizacione ljudske i finansijske resurse. U tom kontekstu neophodno je obezbijediti efikasnu koordinaciju svih relevantnih aktera. U periodu implementacije prethodne Strategije, uspostavljena je **Radna grupa za ekonomsko osnaživanje žena u okviru Savjeta za konkurentnost**. RG je formirana 6. aprila 2021. godine, na 11. sjednici Savjeta, kao čin institucionalizacije saradnje i partnerstva ključnih aktera kojom se unapređuje koordinacija implementacije politike ženskog preduzetništva i jača proces monitoringa i evaluacije. Međutim, Radna Grupa nije i formalno uspostavljena odlukom Ministarstva ili Vlade o osnivanju, ne raspolaže sopstvenim budžetom kao ni sekretarijatom, a nema ni uobičajena dokumenta kojim se reguliše rad RG. Takav neformalan pristup u operacionalizaciji i pored značajnih olakšica, u određenim segmentima dizajna i implementacije politika koje imaju uticaj na razvoj ženskog preduzetništva, nije u potpunosti efektivan i umanjuje potencijalni pozitivni uticaj kao i održivost potrebnih institucionalnih kapaciteta.

U cilju osnaživanja procesa kreiranja ove Strategije i objedinjavanja potrebnih ljudskih resursa, formirana je posebna **Radna grupa za izradu SŽP 2025-2028** (Aneks 1 - Rješenje Ministarstva) koju čine 34 predstavnika/ca svih relevantnih institucija javnog sektora - od nacionalnog do lokalnog nivoa, asocijacija žena preduzetnica i udruženja privatnog sektora, kao i NVO sektora. Ovako koncipirana RG predstavlja širi sastav u odnosu na postojeću RG u okviru Savjeta za konkurentnost, težeći da se postojeći izazovi i potrebe utvrđene ex-post evaluacijom prethodne Strategije, kroz saradnju najširih relevantnih institucija, u potpunosti transformišu u okvir i prioritete predmetne Strategije koja će se implementirati u narednom periodu.

Imajući u vidu horizontalnu prirodu politike ženskog preduzetništva i postojeće stanje institucionalnog okruženja i iskustvo stečeno kroz sprovođenje prethodne strategije, u sljedećem grafiku je prikazana struktura zainteresovanih aktera.

Grafik 1: Struktura ključnih zainteresovanih strana za razvoj ženskog preduzetništva



Dosadašnja pozitivna iskustva i najbolje prakse, ali i određene manjkavosti u formulisanju i implementaciji politike i strateških dokumenata, posebno MMSP i ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, kao i orijentaciji ka efikasnoj i efektivnoj implementaciji Strategije, zahtijevaju punu posvećenost svih aktera. To ne znači samo održavanje sjednica Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena Savjeta za konkurentnost, na inicijativu Ministarstva ekonomskog razvoja, posebno kad je u pitanju usvajanje ili izvještavanje godišnjih AP, već i formulisanje i implementaciji programske podrške i drugih politika koje imaju direktnog ili indirektnog uticaja na razvoj ženskog preduzetništva, a koje su van mandata MER.

U tom kontekstu je jako važna uloga Sekretarijata Savjeta za konkurentnost, odnosno Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena i upotreba i podizanje njihovih ljudskih i finansijskih kapaciteta na viši nivo, uz rast kapaciteta resornog ministarstva, kako bi se u potpunosti zadovoljile rastuće potrebe implementacije politike ženskog preduzetništva. Iako je od strane OECD i EU proces dizajna i implementacije politike ženskog preduzetništva ocijenjen na izuzetno visokom nivou, izazovi dalje implementacije programske podrške ostaju evidentni.

Česte reorganizacije MER-a, kao i ostalih relevantnih ministarstava, uzrokovale su i promjene mandata u obuhvatu ekonomske politike, a posljedično i organizacione i strukturne promjene, što je uticalo na proces koordinacije u oblasti implementacije SŽP. Povećan broj nadležnosti i ograničenja po pitanju ljudskih i finansijskih kapaciteta mogu uticati na efektivnost i efikasnost implementacije politike ženskog preduzetništva, kao i funkcionisanja sveukupne podrške MMSP u Crnoj Gori.

Potrebno je napomenuti da u Crnoj Gori više od decenije ne postoji odgovarajuća nacionalna institucija za implementaciju MMSP politike, a samim tim i politike ženskog preduzetništva, kao ni odgovarajuća mreža institucija za podršku na regionalnom/lokalnom nivou. Istovremeno, Razvojna banka Crne Gore (RBCG), nakon transformacije, tek treba da jasno stavi u fokus razvoj ženskog preduzetništva. Takođe, Fond za inovacije Crne Gore (FICG), nema posebne linije kojim podržava preduzetnice, kao ni ZZZCG. Osim rodnog praćenja realizacije programske podrške, izuzev MER, teško možemo govoriti o direktnoj podršci ženskom preduzetništvu u okviru javnog sektora. Zbog toga je jako važna koordinacija i koncentracija svih raspoloživih institucionalnih i organizacionih kapaciteta, posebno kroz RG u okviru Savjeta za konkurentnost, dok se ne završi proces eventualnog ponovnog formiranja Nacionalne agencije za MSP, čije je uspostavljanje inicirano i podržano od strane EU.

Imajući u vidu navedeno, kao i u prethodnom periodu, ključne institucije koje će obezbijediti finansijsku i nefinansijsku podršku ženskom preduzetništvu su pojedina ministarstva, ali posebno i institucije RBCG i ZZZCG, te lokalne samouprave, djelimično IFCG, kao i sve institucije i nevladine organizacije koje pružaju različite vidove usluga koje se odnose na edukaciju i unapređenje znanja i vještina žena preduzetnica. Takođe, neophodno je napomenuti udruženja MMSP (PKCG; UPCG), kao i udruženja žena preduzetnica, koje širokim spektrom usluga i obuka pružaju podršku i podstiču razvoj ženskog preduzetništva u Crnoj Gori. Pomenuti akteri predstavljaju specifičan kanal za distribuciju vladine i donatorske programske podrške MMSP i preduzetništvu, odnosno ženama preduzetnicama u cilju smanjivanja rodnog jaza.

Kao ključni korisnici, odnosno ciljne grupe implementacije politike i programske podrške identifikovane su žene potencijalne preduzetnice, nezaposlene, studentkinje, ali i žene koje su već u biznisu. Takođe, specifičnu ciljnu grupu čine udruženja preduzetnica koja svojim organizacionim, poslovnim i programskim opredjeljenjima mogu značajno uticati na dalje ekonomsko osnaživanja žena. Politika ženskog preduzetništva i njena implementacija, posebno kroz različite oblike programske podrške svih identifikovanih aktera, od nacionalnog do lokalnog nivoa, usmjerena je ka identifikovanim potrebama ciljnih grupa koje treba da prate cjelokupan razvojni ciklus biznisa u vlasništvu žena preduzetnica.

2.5. Analiza ostvarenih rezultata – Ex-post evaluacija Strategije ženskog preduzetništva 2021-2024

2.5.1. Metodologija evaluacije

U procesu izrade ove strategije, napomenuto je da je urađena ex-post analiza prethodne strategije razvoja ženskog preduzetništva. Imajući u vidu pozitivna iskustva u ex-post evaluaciji prilikom izrade prethodne strategije, primjenjen je isti pristup u dizajniranju metodologije evaluacije i specifičnih sekvenci koje su pratile implementaciju evaluacionog procesa. Za potrebe evaluacije SŽP 2021-2024 angažovan je dvočlani konsultantski tim u okviru OEBS Programa demokratizacije. Svrha evaluacije Strategije je da se bolje razumiju sprovedene aktivnosti, postignuti rezultati i izgledi za uticaj i održivost, kao i ograničenja i koristi od implementacije Strategije. Evaluacijom je utvrđen nivo implementacije Strategije, ostvarenost ciljeva i indikatora, te efektivnost i efikasnost procesa praćenja i izvještavanja. Evaluacija je sprovedena u periodu oktobar-decembar 2024. Evaluaciono istraživanje je kvalitativno, utemeljeno na opisnim podacima čiji je primarni zadatak da objasni iskustvo i interpretira realizaciju, osvijetli praksu, kompetencije, pruža kritički osvrt, zaključke i izazove u području potreba u predmetnoj oblasti. Analiza je deskriptivna i pruža pregled politike, iskustava, potreba, stavova. Ona je i kvantitativna da bi se moglo dublje sagledati među korisnicama realni opseg performansi mjera, učinci, promjene.

Usvojena metodologija predviđela je fazni pristup u proceduri evaluacije. Procedura evaluacije sastoji se od četiri faze, i to:

1) Početna faza - Inicijalni sastanci/intervjui sa predstavnicima Ministarstva ekonomskog razvoja, kako bi se potvrdila priroda i ciljevi evaluacije i dogovorio set evaluacionih pitanja.

2) Prikupljanje podataka /desk analiza - Razumjevanje, logika intervencije, analiza dizajna i sadržaja Strategije i definisanih strateških i operativnih ciljeva i Izvještaja o praćenju sprovođenja Akcionih planova; Analiza relevantnih politika i strateških dokumenta (npr. Strategija razvoja MMSP, Strategija rodne ravnopravnosti, Nacionalna strategija održivog razvoja, Strategija pametne specijalizacije, Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje, Program ekonomskih reformi itd.); Rezultati evaluacije specifične programske podrške; Druga dokumenta koja su ocijenjena kao relevantna za sprovođenje Strategije i predmetne politike; Priprema instrumenata - alata za terenski rad (upitnik, intervju, fokus grupa); Preliminarna analiza odgovora koji se odnose na evaluaciona pitanja i identifikaciju hipoteza koje će se dalje testirati kroz rad na terenu.

3) Prikupljanje podataka/Terenski rad i Instrumenti evaluacije - konsultacije /razgovori sa akterima/ implementacionim institucijama/organizacijama; Prikupljanje podataka na osnovu upitnika; Intervjui sa ključnim akterima (individualno i/ili fokus grupa); Analiza i sinteza rezultata terenskog rada.

4) Izrada izvještaja i diskusija sa MER - Diseminacija rezultata - ključni nalazi evaluacije su predstavljeni na fokus grupama i Radnoj grupi za ekonomsko osnaživanje žena Savjeta za konkurentnost, kako bi se dodatno pojasnili stavovi te prikupili komentari i povratne informacije i odgovarajući dokazi za specifične tvrdnje/preporuke; Finalni izvještaj o evaluaciji, ažuriran na osnovu pristiglih komentara, dostavlja se predstavnicima MER (referentna evaluaciona grupa); Javna diseminacija ključnih rezultata i preporuka za kreiranje okvira nove strategije.

5) Akcija nakon evaluacije/na osnovu rezultata evaluacije - U skladu sa principom kontinuiteta u sprovođenju politike ženskog preduzetništva, MER e sproveo neophodne procedure i otpočeo proces izrade novog, četvorogodišnjeg strateškog dokumenta koji počiva na ostvarenosti važeće Strategije i preporuka iz Izvještaja o evaluaciji SŽP.

Za potrebe evaluacije Strategije korišćena je metodologija OECD DAC-a (OECD Development Assistance Committee), kao i Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore, zasnovane na primjeni šest standardnih kriterijuma za ocjenjivanje, a to su: relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost. U okviru svakog od kriterijuma definisana su indikativna pitanja za evaluaciju, a evaluaciona matrica se sastoji od sljedećih elemenata: Pitanje; Potpitanje; Kriterijumi za procjenu; Indikator; Izvori podataka.

OECD DAC kriterijumi su usmjereni tako da se kroz evaluaciju prikupe odgovori na slijedeća generalna pitanja:

- Relevantnost – Da li Politika/Intervencija predlaže da se rade ispravne stvari?
- Koherentnost – Koliko se Politika uklapa u druge reforme Vlade?
- Efikasnost – Koliko dobro su iskorišćeni resursi?
- Efektivnost – Da li su implementacijom Politike/Intervencije ostvareni utvrđeni ciljevi?
- Uticaj – Koja se promjena dostigla intervencijom?
- Održivost – Da li će ostvareni učinci i razvijeni kapaciteti trajati?

Primjenjen je holistički pristup koji obuhvata kvantitativnu i kvalitativnu analizu. Ovaj pristup omogućava sveobuhvatno sagledavanje učinka strategije, identifikaciju ključnih oblasti za unapređenje i pruža temelje za dugoročni održiv razvoj ženskog preduzetništva. Predložena metodologija ima za cilj da se pruže vjerodostojne i korisne informacije, identifikuju naučene lekcije i ponude preporuke koje se mogu uključiti u proces donošenja odluka za razvoj ažurirane i unaprijeđene politike usmjerene na razvoj ženskog preduzetništva u narednom periodu. Glavni korisnici evaluacije su Ministarstvo ekonomskog razvoja, kao koordinator procesa, i Radna grupa za ekonomsko osnaživanje žena u okviru Savjeta za konkurentnost, kao međuresornog tijela zaduženog za proces kreiranja i implementacije politike razvoja ženskog preduzetništva i predmetne Strategije.

2.5.2. Rezultati anketnog istraživanja

Proces evaluacije SŽP 2021-2024 realizovan je i kroz terenski rad koji je obezbijedio prikupljanje relevantnih povratnih informacija o implementaciji strategije, u periodu njenog važenja. Istraživanje je sprovedeno primjenom različitih instrumenata (upitnik, intervjui, fokus grupe) čime je omogućena sveobuhvatna procjena implementacije SŽP, kao i bolje razumijevanje sprovedenih aktivnosti, ostvarenih rezultata, ograničenja i koristi, kao i izgleda za uticaj i održivost.

U narednoj tabeli dat je pregled rezultata istraživanja obavljenog putem posebno dizajniranog upitnika koji je pripremljen uz konsultacije sa MER.

Tabela 5: Pregled nalaza dobijenih po osnovu odgovora iz upitnika, u skladu sa kriterijumima procjene

RELEVANTNOST	• Svi ispitanici navode da su institucije/organizacije koje predstavljaju, u potpunosti ili u većoj mjeri, bile uključene u proces izrade i implementacije SŽP 2021-2024, i to putem učešća u kreiranju strateških ciljeva i mjera, formulisanju aktivnosti i sprovođenju godišnjih akcionih planova. • Svi ispitanici navode da je značaj ženskog preduzetništva prepoznat kako u SŽP, tako i internim planovima njihovih institucija/organizacija.
--------------	---

	• 83,3% ispitanika navodi da su mjere i aktivnosti SŽP usklađene sa potrebama preduzetnica. Takođe, svi smatraju da četiri strateške oblasti (Kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta, Bolji pristup finansijama, Obezbeđenje potrebnih znanja i vještina, Promocija, umrežavanje i zagovaranje interesa žena preduzetnica) treba dalje unaprjeđivati kako bi se prevazišli problemi preduzetnica.
KOHERENTNOST	• Svi ispitanici smatraju da je SŽP koherentna i koordinirana sa drugim povezanim strateškim dokumentima Vlade Crne Gore koji imaju slične ciljeve. • Svi ispitanici smatraju da je SŽP usklađena sa preuzetim relevantnim međunarodnim obavezama i zahtjevima <i>acquis</i> za zatvaranje Poglavlja 20.
EFEKTIVNOST	• 75% ispitanika je mišljenja da su mjere definisane u okviru strateških ciljeva SŽP ostvarene i da postignuti nivo ostvarenosti treba održavati. • Ispitanici navode da je Radna grupa za ekonomsko osnaživanje žena obezbijedila povratne informacije i odgovarajuće preporuke institucijama nadležnim za sprovođenje SŽP.
EFIKASNOST	• Svi ispitanici smatraju da su mjere SŽP efikasno sprovedene, u skladu sa AP, odnosno navode da je postizanje specifičnih učinaka i rezultata povezano sa jasnim i već definisanim inputima. • Ispitanici navode da je institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje i izvještavanje o sprovođenju SŽP bila adekvatno postavljena. • Svi ispitanici su mišljenja da su mjere/aktivnosti u SŽP realizovane na prethodnim dostignućima i naučenim lekcijama.
UTICAJ	• Svi ispitanici smatraju da je SŽP 2021-2024 omogućila unaprjeđenje ekosistema i podrške za žene preduzetnice i da za to postoje dokazi. • 67% ispitanika smatra da je SŽP u velikoj mjeri ohrabrila tj. podstakla tranziciju ka snažnijem razvoju ženskog preduzetništva.
ODRŽIVOST	• Oko 90% ispitanika je mišljenja da resorne institucije posjeduju mehanizme praćenja i sisteme potrebne za samostalno obavljanje strateških aktivnosti. • Svi ispitanici smatraju da na nivou njihove institucije/organizacije postoje kapaciteti za sprovođenje nove SŽP.

U sklopu procesa evaluacije SŽP 2021-2024 održane su dvije fokus grupe, od čega su u prvoj učestvovali ključni akteri (članovi/ce Radne grupe i predstavnici dvije NVO), a u drugoj žene preduzetnice.

Tabela 6: Fokus grupa sa ključnim akterima

Ključne ocjene	• Sprovođenje SŽP doprinijelo je u značajnoj mjeri unaprjeđenju ambijenta za razvoj ženskog preduzetništva. To potvrđuju podaci o broju žena preduzetnica i vlasnica MMSP, dostupnim grantovima i programima finansijske podrške, obukama i specijalizovanim treninzima namijenjenim pokretanju i razvoju biznisa i usvajanju preduzetničkih znanja i vještina, prilikama za poslovno umrežavanje i saradnju, i sl. U konačnom, danas je svaka četvrta kompanija u vlasništvu žena, dok su prije desetak godina žene bile vlasnice tek svake desete kompanije u Crnoj Gori. • Uspostavljene institucionalne strukture je potrebno dodatno unaprijediti, prvenstveno po pitanju raspoloživih kapaciteta, kadrovskih i finansijskih resursa, kako bi isti mogli da odgovore očekivanom nivou efikasnosti i efektivnosti strategije i dalje programske podrške usmjerene na razvoj MMSP u vlasništvu žena i ženskih preduzetničkih aktivnosti. • Efekti ostvareni u periodu sprovođenja SŽP u značajnoj su mjeri nastali zahvaljujući posvjećenosti i entuzijazmu grupe pojedinaca koji su se kroz radne grupe u kojima participiraju i druge oblike povezivanja dodatno angažovali, pa čak i inicirali određene aktivnosti i promjene u radu svojih institucija/organizacija.
----------------	---

- Još uvijek je evidentna nedovoljna dostupnost i razvijenost rodno-razvrstanih statističkih podataka o preduzetništvu žena, što otežava praćenje nastalih promjena i usložnjava dalji proces planiranja politika, strategija i programa, kao i konkretnih aktivnosti podrške u ovoj oblasti.
- Dostupnost finansijskih sredstava i ukupan iznos finansijske podrške koja je ženama preduzeticama dodijeljena u periodu implementacije SŽP takođe govori o poslovnom ambijentu koji je značajno unaprijeđen u odnosu na stanje koje se vezuje za prethodnu strategiju. Posebno se izdvaja podrška kroz Program za unapređenje konkurentnosti MER-a, kreditne linije IRF-a, godišnji javni konkursi opština i program ZZCG. Međutim, potrebno je preduzeti aktivnosti koje će omogućiti sprovođenje analize instrumenata finansijske podrške, olakšati komplikovane procedure koje postoje (IRF) i uvezati mjere finansijske i nefinansijske podrške (na nivou pojedinih lokalnih uprava). Time će se obezbijediti bolji pristup kreditnoj podršci i ostvariti veći efekat realizovanih i planiranih intervencija.
- Primjetan je trend rasta programa i aktivnosti podrške ženskom biznisu na lokalnom nivou, iako ista još uvijek nije ravnomjerno zastupljena u sva tri regiona. Kako bi se obezbijedio razvoj novih i održivost postojećih programa, treba raditi na uspostavljanju saradnje između lokalnih vlasti, biznis zajednice, obrazovnih ustanova i NVO, kao i podsticati umrežavanje preduzetnica – kroz postojeće asocijacije poslovnih žena i/ili formiranje novih, lokalnih udruženja preduzetnica.
- Podaci iz istraživanja o vlasništvu žena nad nekretninama u Crnoj Gori daju dobar osnov za buduće procese razvoja ženskog preduzetništva, a u dijelu planiranja mjera i aktivnosti koje se odnose na pristup finansijama (u okviru nove Strategije). To uključuje zajedničko djelovanje MER-a, resornih institucija i ostalih ključnih aktera, uključujući međunarodne partnere, koje može da uključi i sprovođenje kampanje kojom bi se naglasio značaj ekonomskog osnaživanja žena iz perspektive preduzetništva, pošto isto u značajnoj mjeri zavisi i od prava na nasljeđivanje i, po svim propisima, jednako pripada i ženama i muškarcima.
- U cilju unaprjeđenja i daljeg razvoja ženskog preduzetništva, strategiju treba prilagoditi potrebama specifičnih regija (ruralna i urbana područja) i same djelatnosti preduzeća u vlasništvu žena, uz poseban fokus na žene koje pripadaju osjetljivim kategorijama. Stoga se od resornih institucija očekuje da opredijele dodatna sredstva i resurse, kako bi omogućili kontinuiranu podršku aktivnostima koje zahtijevaju širu lokalnu implementaciju i rad sa navedenim ciljnim grupama.
- U dijelu borbe protiv sive ekonomije nisu ostvareni neki zapaženi pomaci te je tom pitanju potrebno posvetiti posebnu pažnju u novoj strategiji – kako kroz primjenu postojećih mehanizama podrške za novoosnovane biznise, tako i aktivnosti kojima se podstiče prelazak iz sive u regularnu zonu poslovanja.

Učesnice druge fokus grupa bile su žene preduzetnice - vlasnice MMSP iz sva tri regiona Crne Gore, koje obavljaju djelatnost u različitim sektorima. U nastavku slijedi tabelarni pregled diskusije u ovoj fokus grupi.

Tabela 7: Fokus grupa sa ženama preduzeticama

Ključni nalazi	• Jedan od faktora koji utiče na uspješnost poslovanja je dobra i pravovremena informisanost o aktuelnostima koje su ključne za razvoj ženskog biznisa, a koje preduzeticama u velikoj mjeri nedostaju. Zato je potrebno uvesti redovnu praksu razmjene informacija (između institucija, opština, poslovnih udruženja i dr.) i osigurati da su one dostupne za sve zainteresovane preduzetnice. To uključuje obavještenja o javnim pozivima i programima finansijske podrške, preduzetničkim obukama i treninzima, konferencijama, poslovnim forumima i sajmovima, novim servisima i uslugama i sl.
-----------------------	---

- Nije neophodno da institucije na nacionalnom i lokalnom nivou čekaju da im se preduzetnice obrate za pomoć, već treba da su proaktivne i da očekivanu pomoć i podršku same ponude. U konačnom, njihov primarni zadatak je da budu servis građanima i privredi.
- Treba podsticati povezivanje i međusobnu saradnju žena preduzetnica, obezbijediti podršku poslovanju ženskih poslovnih asocijacija i jačanju njihovih kapaciteta, a na nivou opština opredijeliti pomoć (finansijsku, stručnu i tehničku) koja je namijenjena za formiranje lokalnih udruženja preduzetnica.
- Postojeći programi finansijske podrške su nepristupačni za određene kategorije preduzetnica, a pojedini sadrže procedure koje su nepraktične i prilično komplikovane (npr. dokumentacija koja se podnosi kod IRF često je obimnija i od komercijalnih kredita). Zato institucije koje raspisuju pozive treba da obezbijede podršku od strane internog, stručnog konsultanta koji će zainteresovanim privrednicama pomoći u postupku pripreme i podnošenja aplikacija. S druge strane, od lokalnih uprava se očekuje da prate razvojne potrebe preduzetnica i da donesu odluku kojom će iz budžeta opštine biti opredijeljen veći iznos sredstava za podršku ženskom preduzetništvu.
- Iako se radi o značajnoj grani privrede, zanatstvo je u Crnoj Gori još uvijek neopravdano podcijenjeno. Imajući u vidu da u ovoj djelatnosti posluje značajan broj žena preduzetnica, treba im obezbijediti adekvatnu institucionalnu podršku koja uključuje pristup posebno dizajniranim fondovima, kao i pomoć u rješavanju problema nelojalne konkurencije..
- Od resornih institucija očekuje se sistemski pristup u kreiranju modela podrške za posebne kategorije preduzetnica, u koje spadaju: žene početnice u biznisu, mlade preduzetnice, preduzetnice iz STEM industrije, preduzetnice iz sjevernog regiona, žene preduzetnice koje pripadaju ranjivim kategorijama i dr.
- Razmisliti o mogućim rješenjima i modelima podrške namijenjenim inovativnim poslovnim projektima preduzetnica, kako bi im se u periodu razvoja obezbijedio pristup za određene poreske i druge olakšice.

2.5.3. Ostvarenost indikatora uticaja i učinka Strategije ženskog preduzetništva 2021-2024

U skladu sa metodologijom GSV Crne Gore, u okviru strateških i operativnih ciljeva SŽP definisani su specifični indikatori uticaja na nivou strateških ciljeva i indikatora učinka na nivou operativnih ciljeva. Konkretno vrijednosti indikatora su vezane za ostvarenost kvantitativnih pokazatelja u okviru OECD Indeksa politike MSP Zapadnog Balkana i Turske, kao i za specifične podatke MONSTAT i PU.

Svi indikatori uticaja i učinka, vezani za ostvarenost ciljeva SBA, Indeks politike MSP u okviru poddimenzije 1b: Žensko preduzetništvo, uspješno su ostvareni kroz dizajn i implementaciju SŽP.

Tabela 8: Ostvarenost Indikatora SŽP u procesu implementacije principa SBA

Poddimenzija	Tematski blok	Planirane vrijednosti SŽP	Ostvarenost Crna Gora	Prosjeak Zapadni Balkan i Turska
Poddimenzija 1.2: Žensko preduzetništvo Indeks politike MSP	Planiranje i dizajn politike	4.8	5.00	3.97
	Implementacija politike	3.95	4.11	3.83
	Monitoring i evaluacija	3,75	3.50	2.11
	Prosječna ocjena	4.2	4.26	3.73

Izvor: Indeks politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku 2022, OECD

Istovremeno, potrebno je naglasiti i ostvarenost ostalih indikatora vezanih za podatke Monstata i Poreske uprave. Indikatori učinka SC1, OC 1.1 je ispunjen, a u okviru OC 1.2 je blizu ispunjenja (Povećanje broja učenika uključenih u dualno obrazovanje). Indikatori učinka na nivou OC u SC2 i SC3 su ispunjeni (Broj žena

vlasnica MMSP i preduzetnica u odnosu na ukupan broj MMSP i preduzetnica; Stopa zaposlenosti i nezaposlenosti žena u Crnoj Gori, Zagovaranje interesa i pozicioniranost žena preduzetnica).

Kada govorimo o ostvarenosti rezultata na nivou pojedinačnih aktivnosti na osnovu izvještaja o ostvarenosti Akcionih planova po godinama, možemo govoriti o izuzetno visokoj ostvarenosti i implementaciji predviđenih aktivnosti, i nalazi su sljedeći:

Tabela 9: Ostvarenost aktivnosti u okviru implementacije godišnjih AP SŽP - nivo OC

Nivo realizacije planiranih aktivnosti	2021	2022	2023	2024
Realizovane aktivnosti (1)	79.73%	93.33%	87.32%	80%
Djelimično realizovane aktivnosti (2)	8.11%	2.67%	4.23%	/
Nerealizovane aktivnosti	12.16%	4%	8.45%	20%
Uk. br. aktivnosti koje utiču na realizaciju OC (1+2)	87.84%	96%	91.55%	80%
<i>Godišnjim AP u periodu 2021-2024 planirana je realizacija 290 aktivnosti, od čega je ukupno 253 aktivnosti ili 87,24% i realizovano. Visoka realizacija je uslovljena visokim vođstvom i izrazitom posvećenošću MER-a i pristupom u koordinaciji implementacije politike ženskog preduzetništva, ne samo u periodu sprovođenja ove, već i u pripremi i realizaciji prve SŽP, odnosno sveukupno u dizajniranju i implementaciji politike ženskog preduzetništva u periodu od 2015. do 2025. godine.</i>				

Istovremeno sa analizom ostvarenosti indikatora, urađena je i detaljna analiza raspoložive dokumentacije programske podrške, rezultata anketnog istraživanja i rezultata fokus grupa, kao i intervju sa predstavnicima MER-a. Na tim osnovama moguće je dati sveukupnu ocjenu implementacije politike realizovanu sa aspekta dizajna, sadržaja i realizacije programske podrške ženama preduzetnicama sprovedene u prethodnom periodu. Može se zaključiti da je program dizajniran na osnovu analize i raspoloživih podataka i informacija o potrebama potencijalnih i postojećih preduzetnica. Naglašeno je da je potrebno sprovesti detaljniju analizu potreba, posebno sa aspekta savjetodavnih usluga i specifičnih treninga. Takođe, naglašeno je analizirati mogućnosti uvođenja predfinansiranja (avansnoj isplati) podrške, uz adekvatno sredstvo obezbjeđenja, posebno kod programskih linija velike vrijednosti, kao i kod linija koje targetiraju posebno osjetljive grupe. Neophodno je razviti i mješovite instrumente, kombinacija granta i kredita, kredita i garancija itd. Identifikovana je i potreba za unapređenjem institucionalne infrastrukture i pružaoca usluga na teritoriji cijele zemlje, posebno sa aspekta promocije i podrške/pripreme aplikanata za podnošenje prijave. Takođe, naglašen je i nedostatak, odnosno nedovoljna razvijenost digitalnih alata i platformi. Detaljna tabela sa prikazom ocjene dizajna Programa je data u Aneksu 2.

2.5.4. Rezultati evaluacije Strategije ženskog preduzetništva 2021-2024 razvrstani po OECD kriterijumima

Na osnovu evaluacije SŽP, analize sprovedene kroz evaluacionu matricu i na osnovu kriterijuma OECD, identifikovani su ključni nalazi koji u najvećoj mjeri daju realističnu sliku implementacije politike i programske podrške ženskog preduzetništva (u **Aneksu 4 Ključni nalazi ex-post evaluacije SŽP na osnovu OECD DAC kriterijuma** prikazana je evaluaciona matrica sa detaljnim nalazima evaluacije). Na tim osnovama formulisani su i specifični zaključci o ostvarenosti politike, a koji su transformisani u specifične preporuke za formulisane politike koja se treba dizajnirati i implementirati u narednom četvorogodišnjem periodu. Potrebno je naglasiti da su svi ključni akteri, uključujući donosiocce odluka, kao i same preduzetnice, da Crna Gora treba da nastavi sa pristupom definisanja politike u okviru zasebnog strateškog dokumenta, odnosno Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028, a u skladu sa drugim relevantnim politikama, posebno politike MMSP.

U skladu sa nalazima, u sljedećoj tabeli su sumirani sveobuhvatni zaključci evaluacije koji se odnose na implementaciju Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2021-2024, razvrstani po kriterijumima evaluacije. Takođe, prezentovana su i specifična otvorena pitanja koja predstavljaju izazove za koje okvir politike u ovoj Strategiji i u svom strateškom okviru i daje odgovore.

Tabela 10: Zaključci evaluacije SŽP

Relevantnost – Da li strategija predlaže da se rade ispravne stvari?	Izbor strateških prioriteta predstavlja rezultat detaljne analize i primjenu principa kontinuiteta. Okvir SŽP i definisani prioriteti razvoja politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, kao i dostignutog nivoa programske intervencije kroz implementaciju AP su opravdani, posebno u pogledu vremena u kojem je SŽP razvijena. Politika ženskog preduzetništva treba i dalje da bude definisana posebnim strateškim dokumentom, uz vođenje računa o prioritetima komplementarnih politika.
Koherentnost - Koliko se strategija uklapa u druge reforme Vlade?	SŽP je konzistentna, interno koherentna u skladu sa utvrđenim ciljevima politike i eksterno usklađena sa širom vladinom politikom i reformskim prioritetima i sa politikom EU i UN. Na inicijativu MER koristi se mehanizam koordinacije Radne grupe pri Savjetu za konkurentnost.
Efektivnost – Da li su implementacijom Strategije ostvareni utvrđeni ciljevi?	SŽP se efektivno sprovodila, a raspoloživi indikatori su ukazali na ostvarenost planiranih efekata u poređenju sa nacionalnim planovima, kao i na nivou Zapadnog Balkana kao kontrolne grupe. Ostvarenost SŽP je u skladu sa raspoloživim tehničkim i administrativnim kapacitetima koje je potrebno unaprijediti radi podizanja kompleksnosti programske podrške.
Efikasnost – Koliko dobro su iskorišteni resursi?	Implementacija Strategije je efikasna u smislu upotrijebljenih raspoloživih, ali ne i planiranih resursa (ljudskih i finansijskih). Raspoloživi institucionalni kapaciteti MER su na nižem nivou od potrebnih, a troškovi niži od očekivanih u realizaciji programske podrške, a što je rezultiralo realizacijom manje kompleksnih i mješovitih programa koji bi dodatno uticali na konkurentnost biznisa žena preduzetnica.
Uticaj – Koja se promjena dostigla intervencijom?	Prepoznat je specifičan položaj i potrebe žena preduzetnica i SŽP je na temeljima i ostvarenjima prethodne strategije izvršila dodatno unapređenje okvira za razvoj preduzetništva žena, dok je implementacijom konkretne programske podrške doprinijela povećanju osnovnih performansi poslovanja žena preduzetnica.
Održivost – Da li će ostvareni učinci i razvijeni kapaciteti trajati?	Implementacija SŽP stvara okvirne uslove koji mogu uticati na održivi razvoj ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, a uspostavljene institucionalne strukture učiniti održivim, ali je iste potrebno proširiti shodno rastućim potrebama žena preduzetnica i njihovoj transformaciji ka savremenim vidovima poslovanja.

Otvorena pitanja – Okvir za politiku

Imajući u vidu sprovedenu desk analizu i evaluaciju, usmjeravajući se na strateška i prioritetna pitanja razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori i fokusirajući se na implementaciju SŽP, identifikovana su sljedeća ključna otvorena pitanja koja treba integrisati u buduću Strategiju razvoja ženskog preduzetništva:

- Koja su ograničenja i uticaj na efektivnost implementacije SŽP **van tekućih kanala koordinacije i implementacije**?
- Da li postojeći **regulatorni i administrativni okvir predstavlja značajnu barijeru** za razvoj ženskog preduzetništva?
- Koliko je **nerazvijenost institucionalne infrastrukture na nacionalnom i lokalnom nivou prepreka** za dalji razvoj ženskog preduzetništva?
- Koliko je **nedostatak mješovitih finansijskih instrumenata** uticao na rast biznisa žena preduzetnica?
- Koliko je **nefinansijska programska podrška** u skladu sa potrebama razvoja ženskog preduzetništva u cjelini i sa potrebama pojedinačnih biznisa u vlasništvu žena preduzetnica?
- Koliko je programska podrška i konkretna orijentacija ka ženama preduzetnicama uticala na unaprjeđenje i oslobađanje **inovativnih potencijala i na tim osnovama rasta konkurentnosti** njihovih biznisa?
- Da li je žensko preduzetništvo kroz implementaciju SŽP **usmjereno na internacionalizaciju**?
- Zašto nedostaje podrška udruživanju žena preduzetnica **u klastere, lance dobavljača i lance vrijednosti**?
- Da li programska podrška prati **životni ciklus razvoja** biznisa žena preduzetnica?

2.6. Analiza međunarodnih izvještaja i benchmark analiza

Kao osnovni dokument u benchmark analizi i poređenju ostvarenosti politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori sa ekonomijama Zapadnog Balkana, kao kontrolne grupe, koristi se Indeks politike MSP, izdanje koje pokriva period 2019-2022, Dimenzija 1: Preduzetničko učenje i žensko preduzetništvo, Poddimenzija 1.2: Žensko preduzetništvo, i smatra se potpuno relevantnim u kreiranju Indikatora i ocjene ostvarenosti na nivou strateških i operativnih ciljeva SŽP. *Izvještaj* prezentuje ocjene na nivou Balkana, ali i na nivou pojedinačnih ekonomija, uključujući i Tursku. Crna Gora je ocjenjena kao zemlja koja je napravila dalji iskorak u dizajnu i implementaciji politike ženskog preduzetništva i predstavlja lidera na Zapadnom Balkanu.

U okviru tematskog bloka *Planiranje i dizajn politike*, Crna Gora je ostvarila maksimalnu ocjenu 5,00, dok je prosjek za Zapadni Balkan 3.97. Kod *Implementacije politike* ocjena je 4.11, a prosjek za Zapadni Balkan je 3.83. Kod *Monitoringa i evaluacije* ocjena je 3.50, dok je za Zapadni Balkan 2.11. Sveukupno, prosječna ocjena za Crnu Goru je 4.26, a prosječna ocjena za Zapadni Balkan je 3.73.

Izvještaj Indeksi politike MSP 2022 ističe da su preduzeti koraci da se uspostavi sistemska koordinacija razvoja politike ženskog preduzetništva, kao i potreba da se poboljša evaluacija sprovođenja politike. Naglašeno je da strategija podstiče kontinuirano poboljšanje ženskog preduzetništva, sa povećanjem udjela žena vlasnica preduzeća od 2018. do 2020. godine od 4,6% te povećanjem udjela žena koje se bave samozapošljavanjem od 10% u istom periodu.

Izvještaj navodi da je Crna Gora dobila najvišu ocjenu na polju dizajna politike i da je strateško usmjerenje ka implementaciji politike, posebno ka njenoj inter-institucionalnoj koordinaciji. Radna grupa za ekonomsko osnaživanje žena osnovana je aprila 2021. godine, kao jedna od osam radnih grupa u okviru Savjeta za konkurentnost. Osnovna svrha ove grupe je jačanje koordinacije dizajna i implementacije strateških dokumenata relevantnih za ekonomsko osnaživanje žena.

Takođe, istaknut je i značaj programske podrške za preduzetnice i potencira da se Strategija nadovezuje na prethodne aktivnosti u sektorima digitalne, zelene i kreativne ekonomije, zajedno sa planovima za poboljšanje digitalne pismenosti žena u biznisu. Povećani podsticaji za preduzeća koja vode žene uključeni su u vladine finansijske programe za male investicije.

Za razumijevanje globalnih trendova i problematičnih područja po pitanju jednakosti žena i muškaraca posebno je važan **izvještaj o Globalnom indeksu rodnog jaza**, koji Svjetski ekonomski forum (WEF) objavljuje od 2006., na godišnjem nivou. Indeks mjeri trenutno stanje i evoluciju tj. napredak zemalja prema rodnom paritetu, i to u četiri ključne dimenzije: ekonomsko učešće i mogućnosti, obrazovna postignuća, zdravlje i preživljavanje, političko osnaživanje. Globalni indeks rodnog jaza za 2024. godinu⁴⁰, izmjeren na nivou od ukupno 146 zemalja, iznosi 68,5%, što odražava poboljšanje od 0,1 % u odnosu na 2023. Iako ovaj skromni rezultat ukazuje na sve veći napredak, on istovremeno naglašava i značajne strukturne prepreke i duboko ukorijenjene nejednakosti koje usporavaju tempo ukupnih promjena. Stoga izvještaj utvrđuje da će za postizanje pune ravnopravnosti biti potrebne 134 godine ili otprilike pet generacija (do 2158. godine), a nakon cilja održivog razvoja (SDG) zacrtanog za 2030. godinu. Novi indeks WEF-a pokazuje da na globalnoj ljestvici regiona vodi Evropa koja je smanjila 75% jaza u 2024. godini i ostvarila ukupno poboljšanje od +6,2 postotna boda od 2006. Globalni izvještaj WEF-a za 2024. godinu pokazuje da se Crna Gora nalazi na 67. mjestu u svijetu (69. u 2023. god), sa indeksom rodnog jaza od 0,718, dok je na nivou zemalja Evrope rangirana kao 32. Po ravnopravnosti u oblasti ekonomskog učešća i mogućnosti Crna Gora je zauzela 50. mjesto, po ravnopravnosti u oblasti obrazovnih postignuća 44. mjesto, po ravnopravnosti u oblasti zdravlja 78. mjesto, a po ravnopravnosti u oblasti političkog osnaživanja 87. mjesto. Napredak u odnosu na prethodnu godinu zabilježen je u oblasti ekonomskog učešća (za 6 mjesta) i u oblasti zdravstva (za 10 mjesta). Kada se globalni indeks WEF-a posmatra samo kroz dimenziju *Ekonomsko učešće i mogućnosti*, najbolju pozicioniranost među zemljama našeg regiona ostvarile su Albanija (12) i Slovenija (23), dok se ostale zemlje nalaze iza Crne Gore (Srbija - 63, Sjeverna Makedonija - 101, Hrvatska - 106, Bosna i Hercegovina - 107). Međutim, u ukupnom skor globalnog indeksa rodnog jaza, Crna Gora je bolje pozicionirana samo od Bosne i Hercegovine (78. mjesto), dok je od ostalih zemalja regiona ostvarila lošiju poziciju (Albanija - 23. mjesto, Srbija - 26, Slovenija - 34, Sjeverna Makedonija - 58, Hrvatska - 61).

Rodna procjena Crne Gore⁴¹ je izvještaj Svjetske banke i Međunarodne banke za obnovu i razvoj iz 2024. godine, u kojem se navodi da je Crna Gora, od sticanja nezavisnosti, napravila značajne korake u promovisanju rodne ravnopravnosti i poboljšanju statusa žena gdje je napredak, između ostalog, zabilježen u oblasti obrazovanja, zdravstva i stopa smrtnosti. Međutim, i pored toga, još uvijek su prisutni određeni izazovi i rodni dispariteti na tržištu rada, u preduzetništvu, zaradama i neplaćenom radu. Prema dokumentu, žene zaostaju za muškarcima po učešću u radnoj snazi, a taj nesklad dodatno je pogoršan preovlađujućim društvenim normama zbog kojih je ženama dodijeljen najveći dio neplaćene brige i kućnih obaveza, čime se ometa njihov profesionalni napredak i ekonomska nezavisnost. Društvene norme često oblikuju rodne uloge i stereotipe, a to može negativno uticati na mogućnosti žena i u javnoj i u privatnoj sferi. U tom smislu, izvještaj navodi da i pored toga što se oko 91,2% žena i 88,3% muškaraca slaže u ocjeni da su muškarci i žene podjednako kompetentni kao rukovodioci, žene su nedovoljno zastupljene na ključnim ekonomskim pozicijama donošenja odluka - uprkos napretku ostvarenom u tercijarnom obrazovanju. Iako preduzetništvo predstavlja oblast koja daje priliku za unaprjeđenje stanja, različite prepreke, poput onih koje ste tiču pristupa finansijama i društvenih stereotipa, i dalje ometaju učešće žena u biznisu i njihovu uspješnost u osnivanju i vođenju preduzeća. Izvještaj navodi da su žene u Crnoj Gori vlasnice otprilike jedne četvrtine mikro, malih i srednjih preduzeća i da čine oko jedne trećine

⁴⁰ World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. Dostupno na <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>

⁴¹ World Bank & The International Bank for Reconstruction and Development. 2024. *Montenegro - Country Gender Assessment*. Washington, DC: World Bank Group.

preduzetničke demografije. U odnosu na 2011. godinu zabilježen je značajan porast broja žena vlasnica MMSP, dok je udio žena preduzetnica tokom protekle decenije ostao stabilan. Ipak, podaci iz istraživanja Svjetske banke otkrivaju da je udio žena vlasnica preduzeća niži od udjela muškaraca i iznosi 24%, za razliku od prosjeka EU od 39%. U dokumentu se ističe da su se mnoge preduzetnice u Crnoj Gori suočile sa značajnim padom potražnje tokom pandemije COVID-19, naročito u sektorima turizma i obrazovanja. Ovaj pad potražnje doveo je do problema s likvidnošću i nemogućnosti pružanja usluga, što je rezultiralo znatnim finansijskim gubicima, uključujući i troškove zakupa poslovnog prostora. Konstatuje se da ekonomske mjere podrške nisu adekvatno odgovorile na ove izazove. Preporuka izvještaja je da *Crna Gora, da bi napredovala, mora primijeniti sveobuhvatan i integrisan pristup rodnoj ravnopravnosti koji uključuje vladu, privredu, zajednice i pojedince. Rodna ravnopravnost treba da postane temeljni princip društvenog razvoja, kako bi Crna Gora oslobodila puni potencijal svog ljudskog kapitala, podstakla ekonomski rast i stvorila pravednije i prosperitetnije društvo za sve.*

Savjet za regionalnu saradnju je 2024. godine objavio **Rodno senzitivnu Mapu puta zelenih finansija za šest zemalja Zapadnog Balkana**⁴² (ZB6), koja integriše osnaživanje žena, finansijsku inkluziju i otpornost na klimatske promjene u ekonomske i upravljačke okvire. Mapa puta pozicionira ZB6 kao pionire u usklađivanju finansijske inkluzije i otpornosti na klimatske promjene. Cilj dokumenta je smanjenje rodne nejednakosti i omogućavanje pravedne tranzicije ka zelenoj ekonomiji, kroz kreiranje inkluzivnog finansijskog sistema koji osnažuje žene i MSP kao nosioce održivog razvoja. Mapa puta je usklađena sa ključnim međunarodnim okvirima, uključujući Evropski zeleni dogovor, Akcioni plan zajedničkog regionalnog tržišta (CRM) i Ciljeve održivog razvoja (SDG), te kao takva postavlja tri prioriteta: Ekonomsko osnaživanje žena u zelenim sektorima, Podršku MSP kroz prilagođene zelene finansijske proizvode, Inkluziju kroz rodno osjetljive finansijske sisteme. Mapa puta je usklađena sa ključnim međunarodnim okvirima i vodi ka pravednom, ekološki održivom i inkluzivnom razvoju. U dokumentu je naglašen značaj faznog pristupa, koji uključuje jačanje kapaciteta institucija, usklađivanje regulatornih okvira sa EU standardima i promociju partnerstava između javnog i privatnog sektora. Pristup tradicionalnim finansijskim proizvodima za mnoge žene je otežan, pa čak i nemoguć zbog ograničenog vlasništva nad imovinom i nedostatka kolateralu, dok rodna nejednakost u alatima digitalnog i mobilnog bankarstva dodatno povećavaju taj jaz. Iz tog razloga, posebno važnu ulogu u razvoju rodno senzitivnih zelenih finansija imaju finansijske institucije, te se među preporučenim inovativnim i inkluzivnim proizvodima prioritet daje alatima kao što su zeleni mikrokrediti za MSP koje vode žene u sektorima osjetljivim na klimatske promjene, poput obnovljivih izvora energije, održive poljoprivrede i održivog tj. eko turizma. Kako digitalne tehnologije pojednostavljuju pristup zelenim finansijama, preporučuje se upotreba inovativnih tehnologija, poput pasoša digitalnih proizvoda, koje mogu pojednostaviti pristup zelenim finansijama konsolidacijom kritičnih informacija o održivosti i rodnoj inkluzivnosti. Preporučuje se i širenje digitalnih platformi kao što su mobilno bankarstvo i kreditna rješenja zasnovana na aplikacijama, a u cilju obezbjeđenja ravnopravnog pristupa finansijama - posebno u ruralnim područjima. Mapa puta navodi da je jačanje kapaciteta institucija od suštinske važnosti za suočavanje finansijskog sistema u ZB6 sa rodno senzitivnim klimatskim izazovima. Radi praćenja napretka i informisanja o razvoju proizvoda, neophodno je da institucije usvoje sisteme podataka razdvojene po rodnoj osnovi. Takođe, kreatori politika i regulatorna tijela treba da stvore povoljno okruženje za rodno osjetljive zelene finansije, uz finansijsku edukaciju, regulatorne reforme i inkluzivne prakse na nivou ekonomija i cjelokupnog regiona. Podsticanje inkluzivnog rasta treba podstaći ugrađivanjem održivosti i rodne ravnopravnosti u procese javnih nabavki, što uključuje postavljanje specifičnih ciljeva za dodjelu ugovora zelenim preduzećima koje vode žene, ocjenjivanje ponuđača na osnovu performansi održivosti i inkluzivnosti, kao i pružanje tehničke podrške ženama preduzetnicama da ispune standarde zelenih javnih nabavki. Kad je u pitanju primjena strategije

⁴² <https://www.rcc.int/pubs/201/gender-responsive-green-finance-roadmap-for-the-western-balkans-six--building-blocks-for-a-resilient-and-inclusive-future>

rodno senzitivnih zelenih finansija, uloga organizacija civilnog društva (OCD) je da podrže povećanu zastupljenost žena u donošenju odluka, naročito u oblasti klimatskog i finansijskog upravljanja, i to kroz programe mentorstva i obuke žena za rukovodeće pozicije. OCD treba da sprovede inicijative za jačanje kapaciteta žena preduzetnica u klimatski održivim sektorima, te organizuju regionalne forume i kampanje podizanja svijesti javnosti o koristima rodno odgovornih zelenih finansija.

Okvir za partnerstvo za Crnu Goru (Country Partnership Framework - CPF) za period 2025–2029⁴³, predstavlja novu strategiju Grupe Svjetske banke (WBF) koja će podržati održivi ekonomski rast Crne Gore i poboljšati otpornost na klimatske promjene, a usko je usklađena sa strateškim smjernicama Vlade Crne Gore postavljenim u Nacionalnoj strategiji održivog razvoja CG do 2030 i Programu ekonomskih reformi 2024-2026. Cilj CPF-a je da otključa pun ekonomski potencijal Crne Gore kroz poboljšano fiskalno upravljanje, povećanu konkurentnost i bolju integraciju sa drugim tržištima u Evropi. Posebnu ulogu ima Međunarodna finansijska korporacija (IFC) koja će podsticati privatna ulaganja i pružati savjetodavnu ekspertizu, kao i Multilateralna agencija za garancije ulaganja (MIGA) čiji će instrumenti podrške pojačati uticaj zajma od 350 miliona dolara. Savjetodavne i finansijske aktivnosti IFC-a, kao i angažman MIGA-e kroz svoje garancije, takođe će dati prioritet ključnim ciljevima Programa globalnog izazova (Global Challenge Programe - GCP), uključujući klimatske promene (npr. kroz finansiranje zelenih MSP, ESG standarde i obnovljive izvore energije/energetsku efikasnost) i rodnu ravnopravnost (poput kreditiranja MSP u vlasništvu žena). U tom smislu, MIGA će nastaviti da podržava finansijski sektor Crne Gore pružanjem garancija za optimizaciju kapitala, kako bi se pomoglo oslobađanju kapitala i omogućilo dodatno kreditiranje, posebno MSP, uključujući preduzeća u vlasništvu žena. Fokus strategije obuhvata zelenu tranziciju, održivi turizam, obnovljive izvore energije i širi pristup finansijskim uslugama kako bi se ubrzala ekonomska integracija zemlje u skladu sa ciljevima pridruživanja EU.

2.7. Doprinosi ključnih aktera

U periodu od 2021. do 2024. godine, u Crnoj Gori su realizovani brojni projekti i programi kroz koje je ženama preduzeticama i vlasnicama MMSP obezbijeđena podrška namijenjena unapređenju poslovanja, razvoju i održivosti ženskog biznisa. Iako se radi o raznorodnim projektima, pružena pomoć obezbijeđena je na dva načina - kroz finansijsku podršku (putem postojećih i novih kreditnih linija i odobrenih grantova) i podršku nefinansijske prirode.

Po osnovu uspostavljenog partnerstva, Misija OEBS-a u Crnoj Gori je pružila MER-u različite modele podrške u sprovođenju prethodne Strategije. Osim pomoći za potrebe izrade dvogodišnjeg AP i Izvještaja o evaluaciji SŽP 2021-2024, OEBS je podršku realizovao i kroz projekat „I WILL“ (Inspirativne ženske inicijative za trajno liderstvo)⁴⁴. U tom dijelu, objavljena je Komunikaciona strategija koja promoviše kulturu ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, a počiva na opsežnoj studiji (koja je njen sastavni dio) o stereotipima i stavovima prema ženskom preduzetništvu i socio-kulturnim normama koje sprječavaju žene da započnu sopstveni biznis. Takođe, snimljena su i četiri kratka filma, u produkciji studenata Fakulteta dramskih umjetnosti – Cetinje Univerziteta Crne Gore, koji se bave nekim od ograničavajućih stavova koje žene imaju prema sebi, kao što je nedostatak povjerenja u sopstvene talente i sposobnosti.

Na osnovu konsultacija sa ključnim akterima (intervjui, odgovori prikupljeni kroz dostavljeni Upitnik), obavljenim u procesu ex-ante evaluacije prethodne Strategije, prikupljene su informacije koje su relevantne i omogućavaju uvid u modele podrške i ukupan doprinos institucija i organizacija uključenih u aktivnosti razvoja i implementacije politike ženskog preduzetništva. U nastavku dokumenta, su predstavljeni primjeri dobre prakse podrške ženskom preduzetništvu i kratak pregled rezultata ostvarenih kroz angažman i doprinos ključnih partnera u toku implementacije SŽP 2021-2024.

⁴³ World Bank. 2024. Montenegro - Country Partnership Framework for the Period FY25-FY29 (English). Washington, DC: World Bank Group.

⁴⁴ <https://www.osce.org/me/occea/566608>

U dijelu **finansijske podrške**, posebno važan doprinos pružen je od strane Investiciono razvojnog fonda⁴⁵ kao institucije koja je u protekle četiri godine obezbijedila podršku od značaja i za poslovanje žena u biznisu i za ukupnu realizaciju politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori. Kroz tri programa finansijske podrške namijenjena isključivo ženama preduzetnicama, IRF je u toku 2021. godine odobrio 7,4 miliona eura, kroz 77 projekata. Već naredne godine, ženama preduzetnicama IRF je odobrio znatno veća sredstva, u iznosu od 19,2 miliona eura (142 projekta). Takođe, u okviru kampanje „Ona pokreće biznis“, dodijeljene su nagrade za 4 najbolja investiciona projekta žena preduzetnica, u ukupnoj vrijednosti od 18.000 eura. Inače, ponudu IRF-a u 2022. godini, uz postojeće programe finansijske podrške, činile su i kreditne linije namijenjene ženama preduzetnicama (postojećim) za koje nisu bila potrebna sredstva obezbjeđenja u vidu hipoteke na nepokretnostima - EU COSME za investicije i EU COSME za obrtna sredstva.⁴⁶ Tokom 2023. godine, IRF je ženama preduzetnicama odobrio 23.800.000 eura, i to kroz 133 + 27 projekata, dok je naredne godine obezbijedio kreditnu podršku kroz koju je podržao 119 projekata MMSP u većinskom vlasništvu žena, u ukupnom iznosu od 14,6 mil eura. Takođe, podržao je i 23 MMSP u većinskom vlasništvu žena u iznosu od 1,2 mil. eura kroz kreditne linije za koje nisu potrebna čvrsta sredstva obezbjeđenja i 7 faktoring aranžmana ukupne vrijednosti 3,5 mil eura.

Takođe, potrebno je naglasiti da je EBRD u Crnoj Gori obezbijedio značajnu finansijsku podršku ženskom preduzetništvu kroz saradnju sa lokalnim komercijalnim bankama. EBRD je u 2023. godine potpisala kreditnu liniju od milion eura sa NLB bankom, koja je bila nastavak uspješno realizovanog prvog kredita od 2 miliona eura obezbeđenog kroz program „Žene u biznisu“. Kroz ugovor sa Crnogorskom komercijalnom bankom, koji je potpisan 2022. godine, obezbijeđen je kreditni paket čiji je dio, u vrijednosti od 3 miliona eura, takođe bio namijenjen podršci preduzećima u dominantnom vlasništvu žena ili kojima upravljaju žene.

Lokalne samouprave su podršku ženskom preduzetništvu obezbijedile kroz redovnu raspodjelu sredstava iz budžeta opština (bespovratna sredstva). Tako je u toku 2024. godine 15 crnogorskih opština (60%) aktivno učestvovalo u programima podrške, dodijelivši ukupno 599.359 eura kroz nepovratne grantove koje je dobilo više od 120 žena preduzetnica. U ovoj vrsti podrške učestvovala su sve opštine centralnog regiona, kao i pet od ukupno šest opština sa juga i četiri opštine iz sjevernog regiona. U 2023. godini bilo je 12 lokalnih samouprava koje su opredijelile ukupno 358.500 eura za razvoj ženskog preduzetništva, dok je godinu ranije bilo 13 opština koje su po ovom osnovu opredijelile iznos od ukupno 445.000 eura, pri čemu je 6 lokalnih samouprava i izvršilo raspodjelu planiranih sredstava i to u ukupnom iznosu od 251.569,32 eura. Konačno, u 2021. godini, 12 opština je kroz redovnu raspodjelu opredijeljenih budžetskih sredstava podržalo 131 biznis ideju žena preduzetnica i dodijelilo im ukupno 270.832 eura.

Tokom 2021. godine, Zavod za zapošljavanje je realizacijom aktivnosti planiranih u okviru poziva za *Program grantova za samozapošljavanje*, iz IPA sredstava dodijelio ukupno 159 grantova, od čega je ženama dodijeljeno 107 grantova (67,3%) u ukupnoj vrijednosti od 792.845 eura. Ove aktivnosti nisu realizovane naredne godine, ali je već 2023.god, u okviru programa *Podsticaji za preduzetništvo*, ZZCG⁴⁷ odobrio ukupno 495.250,80 eura bespovratnih sredstava za samozapošljavanje. Među dobitnicima grant podrške bile su 32 žene (62,75%) za koje je odobren ukupan iznos od 310.050,95 eura. Konačno, tokom 2024. godine, Zavod je odobrio bespovratna sredstva za samozapošljavanje lica sa evidencije nezaposlenih

⁴⁵ Razvojna banka Crne Gore, kao državna finansijska institucija, zvanično je počela da radi 1. januara 2025. godine, čime je završen proces transformacije IRF-a u Razvojnu banku. Fokus aktivnosti Razvojne banke je finansiranje prioriternih sektora (turizma, poljoprivrede, proizvodnje, energetike), podrška razvoju preduzetništva kroz finansiranje posebnih ciljnih grupa (mladi, početnici u biznisu, žene, individualni poljoprivredni proizvođači), podrška održivom razvoju kroz zelenu i digitalnu tranziciju i podrška ravnomjernom regionalnom razvoju u cilju unaprjeđenja kvaliteta života. Iz ugla nove SŽP 2025-2028 i njene uspješne implementacije, od posebnog je značaja najava da će Razvojna banka nastaviti sa podrškom ženama u biznisu, kao i mladima, individualnim poljoprivrednim proizvođačima i ostalim ranjivim grupama koje se suočavaju sa izazovima u pristupu finansijskim resursima.

⁴⁶ To su kreditne linije koje se naslanjaju na program EU namijenjen razvoju konkurentnosti preduzetnica/ka i preduzeća u Evropskoj uniji i zemljama kandidatima za članstvo (u saradnji sa Evropskim Investicionim Fondom).

⁴⁷ Izvještaj o radu za 2023. godinu, ZZCG. Dostupno na <https://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2024/02/Izvie%C5%A1tai-o-radu-ZZCG-za-2023.-godini-KONA%C4%8CNI-31.1.2024.-PDF.pdf>

lica za 76 korisnika, u ukupnom iznosu od 750.000 eura, od čega je za 54 žene odobreno ukupno 534.460,53 eura.

Uz finansijsku pomoć za samozapošljavanje, ZZZCG obezbjeđuje i nefinansijsku podršku koju realizuje kroz specifične, posebno kreirane obuke i usluge savjetovanja za žene. I IRF je preduzetnicama, uz primarnu finansijsku, pružao i nefinansijsku podršku kroz određene programe i obuke i savjetodavnu pomoć u okviru samog procesa kreditiranja. Posebno važan model institucionalnog djelovanja u oblasti podrške razvoju ženskog preduzetništva predstavlja *Program za unapređenje konkurentnosti privrede* kroz koji Ministarstvo ekonomskog razvoja već nekoliko godina uspješno obezbjeđuje i finansiranje ženskog biznisa. U okviru implementacije mjera državne inovacione politike, Fond za inovacije⁴⁸ je od septembra 2021. godine (kad je počeo s radom) podržao ukupno 153 raznovrsna i inovativna projekta, od čega žene zauzimaju rukovodeće pozicije u 42 projekta (27%). Fond ima značajnu ulogu i u programima edukacije iz oblasti pametne specijalizacije i inovacione kulture, ali do sada nije razvijao posebne programe namijenjene preduzetnicama, a i u procesu selekcije preduzetnice nisu imale prednost. Istovremeno, u prioritnim S3 oblastima žene najviše ističu u sektoru IKT gdje rukovode sa 27 projekata (34%), od ukupno 79. S druge strane, važan doprinos izgradnji inovativnog ekosistema pruža i IPC Tehnopolis čiji poslovni izvještaj iz 2023. godine⁴⁹ pokazuje da je među stanarima Biznis inkubatora 5 žena rukovoditeljki startapa, kao i da su u BoostMeUp predakceleraciji 4 žene rukovoditeljke (40%), dok su 3 žene (50%) finansijski podržane. U ovom izvještajnom periodu, IPC Tehnopolis je podržao i jednu ženu inovatorku.

Program za unapređenje konkurentnosti privrede je donio konkretne rezultate i pozitivan je primjer institucionalne i programske podrške MER-a razvoju ženskog preduzetništva. U odnosu na 2020. godinu, kada su specifične mjere podrške ženskom biznisu (refundacija 50%) bile sadržane u okviru samo jedne programske linije, period važenja SŽP 2021-2024 obilježilo je značajno unapređenje Programa za unapređenje konkurentnosti privrede. Naime, već 2021. godine, Program je imao tri programske linije koje sadrže specifične mjere za žene preduzetnice i kroz njih je finansijski podržano 84 MMSP u vlasništvu žena, u ukupnoj vrijednosti od 370.433,71 eura. Dodatno, kroz dvije linije nefinansijske podrške pomoć je dobilo 10 žena aplikantkinja. Tokom realizacije Programa za 2022. godinu, kroz 6 programskih linija finansijski je podržano 118 MMSP u vlasništvu žena, u ukupnom iznosu od 732.259,87 eura (36.11% od ukupno dodijeljene podrške), dok je benefite dvije programske linije nefinansijske podrške iskoristilo 13 žena aplikantkinja. U Program za 2023. godinu uvedene su specifične stimulativne mjere za privredna društva u većinskom vlasništvu žena u svih 7 linija. Po tom osnovu, kroz programske linije podržano je 147 MMSP u vlasništvu žena, u ukupnom iznosu od 831.280,64 eura (34,86% od ukupno dodijeljenih sredstava), što predstavlja povećanje od 14% u odnosu na iznos podrške dodijeljen 2022. godine. Takođe, 31 preduzetnica je dobila nefinansijsku pomoć u vidu edukacije i mentorske podrške. Broj finansijskih linija je u okviru Programa za 2024. godine smanjen na četiri i kroz njih je podršku dobilo 38 MMSP u vlasništvu žena, u ukupnom iznosu od 764.719,04 eura (29% od ukupno dodijeljenih sredstava). Prema podacima MER-a⁵⁰, period 2020-2023. godine karakteriše rast obima podrške koja je preduzećima u vlasništvu žena pružena kroz *Program za unapređenje konkurentnosti privrede*. Obim podrške dodijeljene u 2024.g. manji je od one pružene u 2023.g., ali i veći od podrške u 2021. i 2022. godini. S druge strane, iako je u 2024.g. podržan znatno manji broj ženskih preduzeća nego u prethodne tri godine, prosječna vrijednost odobrenih sredstava bila je mnogo veća i u 2024.g. je iznosila čak 20.124 eura po preduzeću (2021: 4.410 eura, 2022: 5.590 eura, 2023: 4.833 eura), što ukazuje na strateško opredjeljenje MER-a da povećanjem vrijednosti podrške po pojedinačnim aplikacijama odgovori na potrebe žena privrednica. Konačno, analiza Programa MER-a koji je realizovan u periodu važenja prethodne Strategije pokazala je da se privredna društva u većinskom vlasništvu žena u većem broju prijavljuju za nefinansijsku podršku (2021-2023), dok po pitanju programa finansijske podrške najčešće koriste sredstva za nabavku opreme manje vrijednosti i sredstva

⁴⁸ Informacije Fonda za inovacije, dostavljene za potrebe izrade Izvještaja o evaluaciji SŽP 2021-2024

⁴⁹ IPC Tehnopolis, Izvještaj o poslovanju 01. januar 2023. godine - 31. decembar 2023. godine. Dostupno na: <https://tehnopolis.me/wp-content/uploads/2023/09/Godisnji-izvjestaj-o-poslovanju-IPC-Tehnopolis-2023.-godinu.pdf>

⁵⁰ godišnji Izvještaji MER-a o realizaciji AP za 2021, 2022, 2023. i za 2024. godinu.

za podršku digitalizaciji (2021-2024), a najmanje se interesuju za sredstva iz programske linije za podsticanje cirkularne ekonomije (2021-2023) koja je iz tog razloga i isključena iz Programa za 2024.

U dijelu **nefinansijske podrške**, prethodni period obilježili su brojni programi edukacije, organizovani s ciljem da pomognu u procesima jačanja preduzetničkih znanja i vještina i razvoja ženskog biznisa. Događaji su trajali jedan ili više dana, organizovani su na licu mjesta, u hibridnom i online formatu (u toku Covid pandemije, ali i kasnije), održani su u vidu radionica, seminara, webinara i trening programa koji su najčešće bili besplatni, a za ciljne grupe su imali i postojeće preduzetnice i žene koje tek planiraju da pokrenu sopstveno poslovanje. Teme su bile raznorodne i uključivale su kako one koje su se ticale usvajanje znanja i vještina iz oblasti pokretanja i razvoja biznisa i unaprjeđenja poslovanja, tako i one koje su bile usmjerene na podizanje menadžerskih i stručnih znanja, kao i na razvoj digitalnih kompetencija i finansijske pismenosti zaposlenih u MSP. Podaci pokazuju da je najviše obuka i trening modula sprovedeno od strane biznis asocijacija, donatorskih organizacija i nevladinog sektora. Takođe, značajan broj institucija/organizacija koje pružaju finansijsku podršku ženama preduzetnicama (kredit, grantovi) je za korisnice te vrste pomoći organizovao i određene obuke, savjetovanja i/ili programe mentorstva.

Kroz program „Žene u biznisu“, koji uključuje savjetodavnu podršku kroz grant sredstva za unapređenje poslovanja i edukaciju za menadžerska znanja i vještine, EBRD je direktno podržao 32 biznisa u vlasništvu ili kojim rukovode žene. Kroz ovu i druge programske linije, realizovane su brojne radionice, webinari i seminari, u saradnji sa partnerskim finansijskim institucijama.

Posebno važan doprinos implementaciji prethodne dvije Strategije pružile su poslodavačke organizacije i ženska biznis udruženja, čime su potvrdile ulogu, a prije svega značaj svog učešća u ukupnim procesima usmjerenim na razvoj ženskog preduzetništva. Kako bi se potencijal ovih organizacija dodatno osnažio, od nosioca politike ženskog preduzetništva i svih institucija i organizacija (koje i inače daju podršku ženskom preduzetništvu) se očekuje da podstiču njihovo djelovanje, podržavaju njihove inicijative i sa njima stvaraju saveze i partnerstva od interesa za dalji razvoj i održivost ženskog biznisa.

Privredna komora CG (PKCG) je u okviru svojih redovnih aktivnosti organizovala veći broj poslovnih foruma koji su održani u zemlji i inostranstvu, kao i niz tematskih obuka na kojima su obrađene različite faze i oblasti poslovanja žena preduzetnica. Tokom svih obuka sprovedena je analiza TNA, koja je u kasnijem postupku služila kao osnov za planiranje narednih programa edukacije. Na redovnim sjednicama Koordinacionog odbora za žensko preduzetništvo koji funkcioniše u okviru PKCG, članice su razmatrale aktuelne teme iz sfere biznisa (finansiranje ženskog preduzetništva, otvoreni pozivi za projekte od strane EU, nastupi na sajmovima i promocije, programi edukacije, i sl.) i pitanja koja se tiču planova i rezultata Komore. U tom dijelu, treba izdvojiti 57 intervju sa preduzetnicama koji su objavljeni u časopisu PKCG „Glasnik“, kampanju „Snaga je u svima nama“ u okviru koje su snimljene tri podcast emisije sa uspješnim privrednicama iz sektora trgovine, prehrane i nautike, kao i tri godišnje nagrade PKCG koje su dodijeljene ženama preduzetnicama.

Unija poslodavaca CG (UPCG) je realizovala brojne obuke, događaje, istraživanja i aktivnosti poslovnog savjetovanja i mentorstva za preduzetnice. Pokrenula je inicijativu za uvođenje poreskih olakšica za žene preduzetnice u prvim godinama poslovanja i istu prezentovala na sjednici Savjeta za konkurentnost. Uz podršku ILO, objavila je izvještaj o podsticajnom okruženju za održiva preduzeća koji sadrži i stavove žena vlasnica biznisa, a prethodno realizovala projekat „Mlade žene preduzetnice“, finansiran od strane Joint SDG Fund-a, kroz koji je u više gradova organizovala seriju petodnevni preduzetničkih obuka za žene *GET Ahead*. Neke od aktivnosti UPCG koje vrijedi izdvojiti su program online edukacije preko platforme „Žene i točka“ Hub koji se već dvije godine realizuje u saradnji sa HGK ŽK Otočac iz Hrvatske, dodjela grantova za 6 najboljih biznis ideja preduzetnica u ukupnoj vrijednosti od 10.000 eura, kao i tradicionalna dodjela nagrada UPCG „NAJ menadžerke u Crnoj Gori“ koje je do danas dobilo 50 laureatkinja.

Asocijacija poslovnih žena CG (APŽ) je sproveda niz treninga i organizovala mentorsku podršku koju pružaju iskusne preduzetnice - članice APŽ. U okviru projekta „Rušimo predrasude o poslovnim i uspješnim ženama“, podržanog od strane MLJMP, organizovala je kampanju o eliminaciji rodni stereotipa i predrasuda vezanih za ekonomsko osnaživanje žena, uz promociju ženskog preduzetništva. Kroz projekat

“Balkan Women Coalition II”, realizovan preko Erasmus+ programa, održala je obuke o socijalnom preduzetništvu, a u saradnji sa biznis udruženjima žena iz Grčke, Sjeverne Makedonije, Bugarske, Turske, Albanije i BiH učestvovala u razvoju i pilotiranju platforme Pitching i e-učenje. Posebno je važan angažman APŽ u projektima za zelenu, cirkularnu ekonomiju i obnovljive izvore energije: G-FEB (edukacija trenera i preduzetnica o tranziciji ka zelenoj ekonomiji), O snaži-Okruži (razvoj i promocija biznis ideja žena u oblasti cirkularne ekonomije), WIN - žene u energiji (istraživanje o učešću žena u energetsom sektoru i edukacija o primjeni obnovljivih izvora energije).

Udruženje žena preduzetnica CG (UŽP) je organizovalo brojne edukativne radionice i manifestacije međunarodnog karaktera, od kojih se posebno izdvajaju konferencija “Politike za žene preduzetnice” i takmičenje UPŽ „Preduzeće koje podržava porodicu“ (*family friendly company*) na kojem njemačka Zanatska Komora Koblenz dodjeljuje nagrade *Power Women*. Događaji koje UPŽ tradicionalno organizuje su Internacionalna konferencija “Moć žene” sa tematskim panel diskusijama (npr. o ulozi medija u rodnoj ravnopravnosti i ekonomskom osnaživanju žena) i dodjelom godišnjih nagrada za doprinos razvoju ženskog preduzetništva u CG i regionu, kao i Sajam ženskog preduzetništva koji se održava u okviru Međunarodne nedjelje preduzetništva. U cilju promocije ženskog biznisa i jačanja veza između udruženja preduzetnica iz 6 zemalja Zapadnog Balkana i Ukrajine, UPŽ sprovodi projekat u partnerstvu sa Zanatskom komorom Koblenz i Organizacijom njemačke privrede SEQA, i finansijsku pomoć njemačkog Saveznog ministarstva za međunarodnu saradnju i razvoj BMZ.

Top Women Business Montenegro (TWBM)⁵¹ je platforma koja povezuje podatke, vidljivost i podršku i afirmiše žensko preduzetništvo, a čine je sljedeći elementi: Godišnja analiza broja i strukture ženskih preduzeća u Crnoj Gori, koja se realizuje po međunarodno ustanovljenoj metodologiji i služi kao osnov za javne politike i mjere podrške; Rangiranje ženskih preduzeća u cilju identifikacije i isticanja najuspješnije poslovne prakse ženskog preduzetništva; Dodjela priznanja TWBM Award najuspješnijim ženskim preduzećima (u dvije kategorije: mikro, mala, srednja i velika preduzeća kojima upravljaju žene; MMSP u vlasništvu žena - na osnovu ostvarenih poslovnih prihoda); Izdavanje godišnjeg časopisa koji, uz analize i rangiranje ženskih preduzeća, predstavlja dobitnice nagrada i druge uspješne poslovne žene; Organizacija panel diskusija sa stručnjakinjama, donosiocima odluka i predstavnicama privatnog sektora; Edukacija i osnaživanje žena kroz radionice, predavanja i tematske susrete.

U periodu implementacije prethodne SŽP, realizovani su brojni programi i projekti usmjereni na promociju uloge i značaja ženskog preduzetništva, kao i veću vidljivost žena koje ostvaruju izuzetne poslovne rezultate. U tom dijelu, posebno treba ukazati na aktivnosti dodjele godišnjih nagrada uspješnim ženama preduzetnicama i menadžerkama koje, kroz posebne događaje, tradicionalno organizuju PKCG, UPCG, Udruženje žena preduzetnica i Asocijacija menadžera. Inicijativa koju karakteriše i podrška velikog broja institucija/organizacija u ulozi partnera je Top Women Business Montenegro kroz koju su nagrađena brojna crnogorska MMSP kojim upravljaju žene ili su u vlasništvu žena. NVO Centar za omladinsku edukaciju je pokrenuo platformu EmpowerHER - prvu online prodavnicu u Crnoj Gori, namijenjenu isključivo ženama u biznisu i plasmanu njihovih proizvoda i usluga na online tržište, čime im se omogućuje i dodatna vidljivost.

Značajan broj aktivnosti realizovanih u periodu implementacije SŽP 2021-2024 biće nastavljene i u narednom periodu, kroz redovno djelovanje organizacija/institucija koje su njihovi nosioci. Iako ključni akteri ne dovode u pitanje kontinuitet svog rada, eksterna evaluacija je pokazala da pojedinim nedostaju finansijska sredstva i/ili adekvatni administrativni kapaciteti (aktivnosti sprovode kroz projekte a često i na volonterskoj osnovi), dok jedna institucija navodi da ograničenje u resursima (budžet, obučeni kadar) otežava kontinuitet određenih programa i podršku ženama iz osetljivih kategorija. Ipak, i pored toga, evidentirana je široka podrška svih partnera, kao i namjera da nastavkom rada daju doprinos planiranim aktivnostima nove Strategije. U tom dijelu, treba istaći i najavu da će se transformacijom IRF-a u Razvojnu banku dodatno osnažiti kapaciteti potrebni za implementaciju ove Strategije, kao i dizajnom posebnih linija nemenjanim preduzetnicama u različitim fazama životnog ciklusa razvoja biznisa.

⁵¹ <https://topwomenbusiness.me/>

Ispitanici su na pitanje o mogućim preprekama ili ograničenjima za dalji angažman institucije/organizacije u sprovođenju politike ženskog preduzetništva, odgovorili da takve prepreke generalno ne postoje.

Institucije i organizacije su realizovale sve aktivnosti ili veći dio aktivnosti iz svoje nadležnosti koje su bile predviđene prethodnom Strategije. Osim ograničenih sredstava ili resursa (kako je u odgovoru jedne institucije navedeno), razlog što određene aktivnosti nisu realizovane (djelimično ili u potpunosti), , kako je možda treba tražiti u izmijenjenim okolnostima ili ograničenjima na koja nosioci aktivnosti nisu mogu uticati. Primjer tome je pomjeranje roka izrade i usvajanja zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju lica sa invaliditetom koji je bio osnov za aktivnost koja je predviđala formulisanje podsticajnih mjera za razvoj i unapređenje preduzetništva žena iz te kategorije. Takođe, tokom implementacije strategije došlo je do promjena u prioritetima nekih institucija, kao i u strukturi programske podrške preduzetništvu. Jedan od primjera je Program za unapređenje konkurentnosti privrede koji implementira MER, a koji u pozivu za 2024. godinu nije sadržao programsku liniju za podsticaj cirkularne ekonomije te aktivnost iz godišnjeg AP i nije mogla biti realizovana. Naime, izvršena analiza⁵² Programa je pokazala da za finansijsku podršku po toj liniji postoji izuzetno nizak nivo zainteresovanosti privrednica, što potvrđuju i podaci da je 2023. godine odobrena samo jedna aplikacija a da u 2022. godini nijedno privredno društvo u vlasništvu žene nije apliciralo za sredstva namijenjena cirkularnoj ekonomiji.

Odgovarajući na pitanja iz evaluacionog upitnika, predstavnici institucija i organizacija su naveli da je institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje i izvještavanje o sprovođenju prethodne strategije bila adekvatna, a par njih smatra da postoji i prostor za unaprjeđenje. Takođe, naveli su da je implementacija strategije bila koordinirana i usklađena sa drugim povezanim strateškim dokumentima u Crnoj Gori i sa preuzetim relevantnim međunarodnim obavezama, a da su mjere/aktivnosti strategije realizovane na prethodnim dostignućima i naučenim lekcijama.

Predstavnici institucija i organizacija su ocijenili da je realizacija SŽP 2021-2024 bila uspješna imajući u vidu kontekst implementacije i da postoje dokazi o unapređenju ekosistema i podrške žena preduzetnica.

2.8. Metode analize stanja

U analizi stanja, u skladu sa metodologijom GSV, korišćena je SWOT analiza kako bi se razumjeli postojeći kapaciteti i resursi za implementaciju politike i razvoja ženskog preduzetništva, ali i prepoznale barijere i realni izazovi koji postoje, a mogu se prevazići implementacijom strategije.

SWOT analiza

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
– Uspostavljena politika ženskog preduzetništva sa pratećim planom za implementaciju – Težnja da se dodatno unaprijedi regulatorni okvir za razvoj ženskog preduzetništva – Usklađivanje nacionalnih politika sa direktivama EU o rodnoj ravnopravnosti (od značaja za ekonomsko osnaživanje žena) – Žensko preduzetništvo prepoznato kao važan činioc procesa ekonomskog osnaživanja žena – U dijelu populacije koja je u proteklih pet godina stekla diplomu visokog obrazovanja, žene čine većinu – Žene šine većinu na rukovodećim pozicijama u ustanovama predškolskog i osnovnog obrazovanja – Prisutan pojačani interes žena za ulazak u preduzetništvo, kao i rast inicijativa za pokretanje sopstvenog biznisa među mladim ženama	– Manjak administrativnih kapaciteta i raspoloživih finansijskih sredstava za sprovođenje planiranih aktivnosti – Neadekvatna institucionalna infrastruktura za podršku ženskom preduzetništvu – Nedovoljna uključenost donosioca odluka u implementaciju politike ženskog preduzetništva – Izražen rodni jaz u preduzetništvu/MMSP (dominacija muškaraca u odnosu na žene) – Izražen rodni jaz na rukovodećim pozicijama i u upravljačkim tijelima kompanija (dominacija muškaraca u odnosu na žene) – Nizak nivo učešća žena u STEM industriji – Manjak informisanosti i zainteresovanosti žena preduzetnica za cirkularnu ekonomiju

⁵² SCC, Rodna analiza Programa za unapređenje konkurentnosti privrede 2019-2023

– Prisutan trend rasta broja žena preduzetnica i žena vlasnica MMSP u posljednjih 10 godina – Kreiran online registar podataka o privrednim društvima nosiocima žiga Ženski biznis – Razvoj poslovnih udruženja žena preduzetnica i rast njihovog članstva – Uključenost predstavnica ženskih poslovnih asocijacija u rad radnih grupa, kao i tijela javno-privatnog dijaloga – Razvoj linija finansijske i nefinansijske podrške preduzetnicama posljednjih godina – Rast broja preduzetnica - korisnica programa finansijske i nefinansijske podrške – Povećan iznos ukupnih sredstava (planiranih i utrošenih) finansijske podrške ženskom preduzetništvu – Većina JLS prepoznale značaj i programski podržavaju preduzetnice – Kreiran javni registar privrednih društava kojima je dodijeljen žig „Ženski biznis“ – Usmjerenost ka poboljšanju pristupa finansiranju za preduzeća koja su u vlasništvu i/ili kojima rukovode žene (We Finance Code Crna Gora) – Ekonomsko osnaživanje žena kroz jačanje leaderskih kapaciteta žena i podršku njihovom većem učešću u upravljačkim strukturama (Women on Boards) – Razvoj startup ekosistema u zemlji – Dostupnost novih tehnologija i digitalnih alata za razvoj biznisa – Nastavak prakse dodjele nagrada i priznanja uspješnim poslovnim ženama (preduzetnice i vlasnice MMSP, menadžerke) i njihova veća vidljivost u javnosti – Pojačan angažman ženskih NVO koje se zalažu za inkluzivne politike i ekonomsko osnaživanje žena – Raspoloživost EU fondova za programe rodne ravnopravnosti i ekonomskog osnaživanja žena	– Nedovoljan nivo znanja i vještina preduzetnica potrebnih za zelenu i digitalnu tranziciju – Žene su u malom procentu vlasnice nekretnina (ograničen pristup finansijama) – Primjena modela rotirajućeg (umjesto stalnog) članstva ženskih biznis asocijacija u ključnom nacionalnom tijelu za javno-privatni dijalog – Nedovoljna informisanost, koordinacija i saradnja ključnih aktera na promociji primjera dobre prakse ženskog preduzetništva – Nedovoljna programska podrška dizajnirana za preduzetnice kojim se podstiče inovativnost, konkurentnost i internacionalizacija – Nedovoljna uključenost predstavnika/ca privrede u proces donošenja odluka od značaja za razvoj ženskog preduzetništva – Prisutna regionalna nejednakost po pitanju nivoa razvijenosti ženskog preduzetništva i mjera podrške – Nedostatak rodno-razvrstanih statističkih podataka o ženama u biznisu (preduzetnice i menadžerke) – Nedovoljno učešće MMSP u vlasništvu žena u postupcima javnih nabavki – Neadekvatan sistemski okvir praćenja potreba za obukom (znanje i vještine) žena preduzetnica – Ograničena ponuda i dostupnost, posebno kompleksnih programa finansiranja ženskog biznisa – Nedovoljna informisanost preduzetnica o postojećim mehanizmima podrške – Nedovoljna informatička i finansijska pismenost žena – Nedovoljno razvijena sistemska podrška za usklađenost privatnog i poslovnog života žena – Nedostatak poreskih olakšica u prvim godinama poslovanja žena preduzetnica
ŠANSE (O) – Uspostavljanje partnerstva na nacionalnom nivou (institucionalizacija) odgovornog za praćenje i ocjenu strategije ženskog preduzetništva – Razvoj institucionalne, finansijske i stručne podrške – Jačanje modela privatno-javnog partnerstva i saradnje sa akademskom zajednicom – Unapređenje održive institucionalne strukture za podršku razvoja ženskog preduzetništva (nacionalna agencija, preduzetnički centri, klubovi, inkubatori) – Razvoj poslovnog umrežavanja, kao i podrška formiranju klastera i njihovo povezivanje sa naučno-istraživačkim institucijama, lanaca vrijednosti i internacionalizacije – Kreiranje i organizovanje specifičnih obuka za samozapošljavanje, pokretanje i razvoj biznisa žena – Kreiranje rodno-osjetljive statistike (prikupljanje i obrada) relevantne za žensko preduzetništvo	PRIJETNJE (T) – Efektivnost političke volje za jačanjem Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena i njeno prerastanje u stalno koordinaciono tijelo vlade, uz sekretarijat koji je namijenjen za organizaciju rada – Raspoloživost finansijskih sredstava za implementaciju mjera – Nedovoljno razvijena institucionalna infrastruktura za realizaciju programske podrške – Nedovoljni kapaciteti pružaoca usluga za pružanje usluga i specifičnih obuka za potencijalne i postojeće žene preduzetnice – Nedovoljna koncentracija raspoloživih finansijskih i ljudskih resursa – Obrazovni izbori žena - faktor koji umanjuje mogućnost pokretanja biznisa u tehnološki naprednim djelatnostima

– Uspostavljanje garantnog fonda za žensko preduzetništvo – Uspostavljanje ciljane, kombinovane podrške (finansijske i nefinansijske) za preduzetnice, posebno za žene na selu i pripadnice osjetljivih grupa (starije žene, samohrane majke, pripadnice manjina, OSI, migrantkinje, Romkinje...) – Bolji pristup kreditima i finansijskim resursima za preduzetnice – Razvoj novih finansijskih proizvoda namijenjenih preduzetništvu žena i redizajn postojećih kreditnih proizvoda (u skladu sa specifičnim potrebama preduzetnica) – Zatvaranje finansijskog jaza za privrednice – Širenje mreže mentorki (iskusnih poslovnih žena) i usluga mentorstva za početnice u biznisu i preduzetnice posvećene razvoju poslovanja – Organizovanje različitih vidova ciljanih, stručnih obuka, uključujući obuke iz oblasti socijalnog preduzetništva – Podizanje svijesti o značaju i ulozi finansijske pismenosti i digitalne transformacije poslovanja – Podizanje kapaciteta žena za transformaciju poslovanja ka održivom, zelenom poslovanju i digitalizaciji – Podrška radu postojećih ženskih poslovnih asocijacija, kao i pomoć u formiranju lokalnih udruženja preduzetnica – Intezivnije umrežavanje preduzetnica na lokalnom i nacionalnom nivou, uz stvaranje veza sa članicama biznis udruženja žena iz zemalja regiona i EU – Promovisanje uloge i značaja ženskog preduzetništva, kao i primjera uspješnih žena u biznisu (preduzetnica i liderki) – Veća vidljivost žena iz STEM industrije i S3 oblasti u crnogorskoj javnosti – Kampanje podizanje svijesti o specifičnostima ženskog preduzetništva i značaju ekonomskog osnaživanja žena u Crnoj Gori (žensko preduzetništvo i liderstvo, vlasništvo nad nekretninama, jednake zarade, usklađenost profesionalnih i porodičnih obaveza...)	– Stereotipi o preduzetničkim potencijalima žena u STEM industriji – Nedovoljna vidljivost uspješnih preduzetnica i liderki, kao i aktivnosti ženskih poslovnih asocijacija – Nedovoljna promocija ženskog preduzetništva i razmjena primjera dobre prakse – Nedovoljno aktivna poslovna povezanost preduzetnica u klastere i lance dobavljača – Nizak nivo podrške usmjerene na podizanje konkurentnosti ženskog biznisa i pristupa novim tržištima – Prepoznavanje preduzetništva kao komplikovanog i rizičnog, sa visokim troškovima koji obeshrabruju potencijalne preduzetnice – Manjak primjera poslovne prakse kojom se podstiče profesionalni razvoj i veće učešće žena na pozicijama ekonomskog odlučivanja – Prisustvo stereotipa i tradicionalnog poimanja o ulozi žene u društvu i u porodici Nedostatak neophodnih informacija i alata za unapređenje biznisa – Pojava novih kriza (ekonomske, finansijske, zdravstvene) koje mogu uticati na preduzetničke aktivnosti žena, kao i socijalni status građana (siromaštvo žena i sl.)
--	--

Iz SWOT analize se zaključuje da je Crna Gora prepoznala potencijale koji leže u razvoju ženskog preduzetništva i da se snage ogledaju u uspostavljanju okvira za formulaciju politike ženskog preduzetništva i daljeg unapređenja regulatornog okvira, pristupa finansiranju, i sticanju novih znanja i vještina potrebnih za transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju. Nastavku reformi u ovoj oblasti doprinosi i učešće ženskih biznis asocijacija u radu ključnih tijela javno-privatnog dijaloga i oblikovanja politika/programa razvoja ženskog preduzetništva, kao i realizacija posebnih inicijativa i programa ekonomskog osnaživanja žena usmjerenih na pravilno prepoznavanje ženskih biznisa, poboljšanje pristupa finansiranju i povećanje učešća žena na liderskim pozicijama. Formulisanje specifične podrške samo za žene, koja se posebno tiče kompleksnih programa usmjerenih na podizanje inovativnosti i konkurentnosti poslovanja, jedan je od prioriteta daljeg razvoja ženskog preduzetništva.

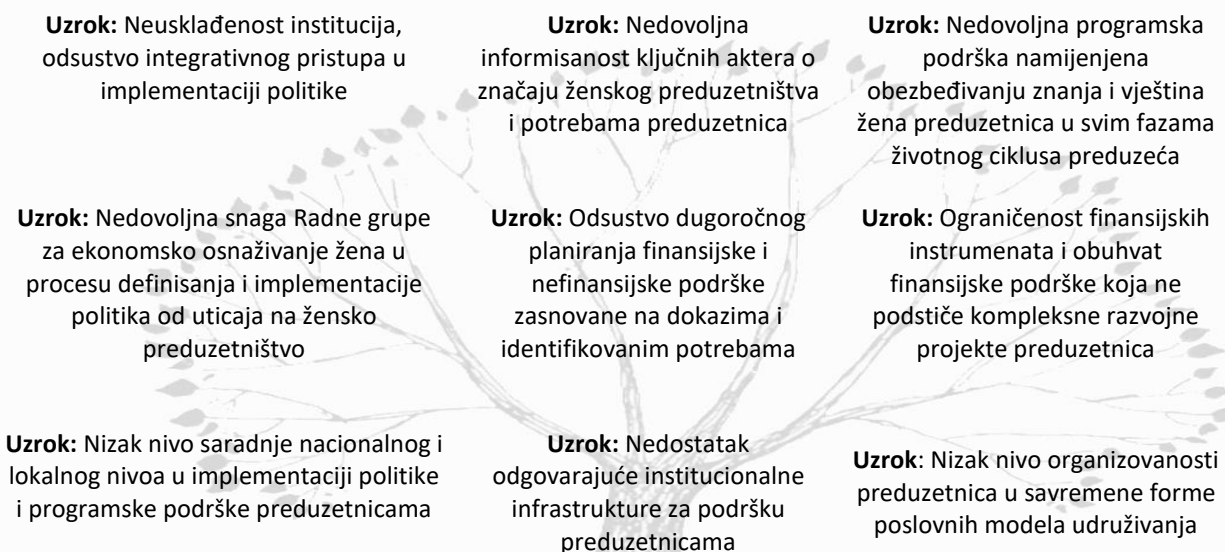
Osim navedenog, neophodno je imati i jasan fokus na prevazilaženje uočenih slabosti, koje se posebno odnose na nedovoljne administrativne i institucionalne kapacitete, neusklađenost koordinacije i

uključenost preduzetnica u donošenje odluka od strane ključnih aktera. Takođe, važno je naglasiti potrebu za efektivnijom implementacijom politike, kroz dizajniranje specifičnih mjera finansijske i nefinansijske podrške shodno potrebama preduzetnica i namjenjenih preduzetnicama, u svim fazama životnog ciklusa, od start-up faze do poslovnog organizovanja i internacionalizacije biznisa. Programe edukacije treba kreirati namjenski i ciljano, posebno za početnice u biznisu, preduzetnice orijentisane na rast (inovacije, izvoz, cirkularna ekonomija, razvoj digitalnih servisa, i sl.), preduzetnice u STEM industriji i S3 oblastima, kao i one u ruralnim područjima i u sektoru zanatstva. Potrebno je naglasiti potrebu za formulisanjem i implementacijom mjera usmjerenih ka poboljšanju performansi preduzeća, većoj inovativnosti i konkurentnosti, održivom zelenom poslovanju i digitalizaciji, kao i pristupu novim tržištima i internacionalizaciji. Promjene koje zahtijevaju posebnu pažnju i značajno duže vrijeme tiču se eliminacije stereotipa i različitih formi rodne nejednakosti (npr. rodni jaz u zaradama, upravljačkim strukturama i vlasništvu nad nekretninama), te kao takve mogu biti podržane realizacijom aktivnosti koje doprinose podizanju svijesti i stvaranju podsticajne klime za razvoj i unapređenje preduzetništva i liderstva žena.

Razvoj rodno-razvrstanih statističkih podataka o ženama u biznisu jedan je od važnih preduslova daljeg razvoja ženskog preduzetništva. Nivo finansijske pismenosti i spremnosti za investiranje, kao i tehničko tehnološkog razvoja i upotrebe ICT-ja treba unaprijediti, kako bi se ukazana šansa u budućem razvoju ženskog preduzetništva usmjerila ka digitalnoj transformaciji i održivom poslovanju. Takvo usmjerenje je moguće podržati i uspostavljanjem institucionalne strukture namijenjene efikasnoj i efektivnoj implementaciji programske podrške koja proističe iz sistemskog pristupa realizaciji strategije. Imajući u vidu da nejednaka regionalna razvijenost proizvodi značajne razlike po pitanju preduzetničkog angažmana žena, treba insistirati i na dosljednoj primjeni rodno odgovornih politika koje će finansijsku podršku i usluge savjetovanja, edukacije i mentorstva za privrednice učiniti dostupnim na cijeloj teritoriji Crne Gore.

Drvo problema

U cilju boljeg razumijevanja implementacije politike ženskog preduzetništva i utvrđivanja objektivne slike stanja po toj oblasti, korišćen je i metod "Drvo problema" koji predstavlja specifičnu analizu kojom se utvrđuje odnos između uzroka i posljedica u okviru potencijalnih problema razvoja ženskog preduzetništva. Na tim osnovama se identifikuje osnovni problem koji može imati ključni uticaj na sadašnje stanje i budući razvoj ženskog preduzetništva - kako, gdje i zbog čega nastaje, odnosno koji su efekti, posljedice i identifikovane pojave. U narednom dijagramu, na osnovu utvrđenog obrasca, prezentovan je odnos uzrok-posljedica kako bi se lakše analizirao ključni problem iz čega se može razviti cilj budućeg razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori.



Uzrok: Politička situacija, nestabilnost i nedovoljna predvidivost, i potencijali za unapređenje administrativnog sistema

Uzrok: Neadekvatno budžetiranje i programiranje mjera svih aktera

Uzrok: Neadekvatna saradnja ključnih aktera i preduzetnica usmjerenih ka internacionalizaciji poslovanja

Ključni problem: Nedostatak sveobuhvatne programske podrške usmjerene na konkurentnost ženskog preduzetništva

Posljedice: Nedovoljna iskorišćenost raspoloživih institucionalnih i programskih kapaciteta

Posljedice: Nedovoljna promjena svijesti da ženski biznisi mogu da rastu i da se internacionalizuju

Posljedice: Nizak nivo savjetodavnih usluga i obuka u skladu sa potrebama za rastom biznisa ili odustajanje od pokretanja sopstvenog biznisa

Posljedice: Nedostatak programske podrške relevantnih politika koje mogu uticati na konkurentnost i inovativnost ženskog biznisa

Posljedice: Nedostatak kombinovane podrške usmjerene na životni ciklus biznisa i, posebno, na konkurentnost i inovativnost

Posljedice: Nedostatak svih vidova finansijskih instrumenata i proizvoda namijenjenih rastu ženskog biznisa

Posljedice: Nedovoljna koncentracija raspoloživih organizacionih, ljudskih i finansijskih resursa programske podrške

Posljedice: Nedostatak organizacionih i ljudskih resursa kako bi se efektivno i efikasno implemetirala kompleksna programska podrška

Posljedice: Nedostatak organizovanosti preduzetnica u klastere, lance dobavljača, lance vrijednosti

Posljedica: Podrška zasnovana na entuzijazmu pojedinaca

Posljedica: Nedovoljno razvijeni kompleksni programi podrške, posebno usmjereni na tranziciju ka zelenom poslovanju i digitalizaciji

Posljedica: Nedostatak programa usmjerenih ka pripremi i internacionalizaciji poslovanja preduzetnica

Iz pomenute analize može se zaključiti da je potrebno obezbijediti snažnu, sveobuhvatnu podršku na višem nivou od dosadašnje. To podrazumjeva nastavak podsticaja ženama početnicama u biznisu (kako bi opstale na tržištu), ali i intenzivniju usmjerenost na podsticaje ka postojećim preduzetnicama koje imaju težnju da unapređuju svoje biznise, da rastu i razvijaju inovativne potencijale koje će im omogućiti da jačaju konkurentnost i budu značajnije uključene u proces internacionalizacije. Programska podrška mora biti sveobuhvatna - povezujući informisanost, podizanje potrebnih znanja i vještina i realizaciju investicionih poduhvata - i podržana kroz specifične finansijske instrumente.

3. USMJERENJE STRATEŠKOG RAZVOJA

Izvršenom evaluacijom kreirane su posebne preporuke koje predstavljaju specifično usmjerenje za formulisane politike ženskog preduzetništva za naredni period. Preporuke su razvrstane na osnovu evaluacionih kriterijuma, na nivou Strategije, ali i na nivou specifičnih ciljeva odnosno intervencija.

Preporuke na nivou Strategije

Uticaaj

- Potrebno je bolje statističko praćenje i izrada dvogodišnjeg izvještaja o stanju ženskog preduzetništva, kako bi se stekla adekvatna slika o napretku rasta i razvoja, kao i izazovima i preprekama sa kojima se suočavaju preduzetnice i njihova udruženja;
- Osnažiti kreiranje i implementaciju sveobuhvatnih i kompleksnih programa podrške imajući u vidu i specifične mjere i pozitivna iskustva u drugim oblastima i zemljama;

- Razviti strateški fokus na pružanje direktne podrške u strateškim oblastima kao što su digitalizacija, održivo poslovanje i zelena ekonomija i direktno se baviti određenim problemima unutar ciljnih grupa žena preduzetnica i geografskih područja;
- Potrebno je dodatno unaprijediti promociju ženskog preduzetništva, razvoj tradicionalnih formi preduzetništva - uključujući zanatstvo, start-up kulture zasnovane na inovacijama i visokim tehnologijama. Posebno je važno dalje ulaganje u finansijske i nefinansijske podsticaje (edukaciju, mentorske programe, realne simulacije biznisa, i sl., kao i inovativne oblike finansiranja).

Koherentnost

- Pozicionirati ekonomsko osnaživanje žena kao jedan od ključnih faktora ekonomskog razvoja u kome je omogućena povezanost i usmjerenje drugih politika i strateškog opredeljenja ka ženama preduzeticama i implementacija specifične programske podrške;
- Ojačati postojeći model koordinacije, unaprijediti rad SCC i Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena koji će olakšati implementaciju standardizovanog modela sprovođenja Strategije sa već uspostavljenim sistemom izvještavanja u tačno definisanim vremenskim sekvencama, uspostaviti alat za praćenje i kontrolu kroz sistem ranog upozorenja uz unaprjeđenje i ažuriranje statističkog praćenja;
- Strategija treba da bude usklađena sa novim okvirom EU politike, ali i u skladu sa trenutnim potrebama, nivoom razvoja i prioritetima MMSP sektora u Crnoj Gori i na Zapadnom Balkanu.

Održivost

- Institucije partneri na sprovođenju Strategije bi trebalo da prepoznaju važnost ženskog preduzetništva i imaju težnju da u svoje strateške dokumente i planove rada, kao redovne aktivnosti, predviđaju potrebe i programe podrške ženskom preduzetništvu;
- Treba precizno predvidjeti i obezbijediti neophodne ljudske i finansijske resurse za izgradnju i unaprjeđenje institucionalnih i administrativnih kapaciteta svih ključnih aktera na procesu kreiranja i implementaciji politike ženskog preduzetništva - od nacionalnog do lokalnog nivoa;
- Voditi se principom da se aktivnosti koje se sprovode uz podršku donatorskih izvora finansiranja kontinuirano sprovode i nakon završetka donatorskih projekata;
- Za sve programe je nužno izvršiti pojedinačnu evaluaciju i izvršiti procjenu uticaja koji je neki program podrške ostvario, kako bi programska podrška, vođena kvalitetom i ostvarenim uticajem, stekla dugoročnu održivost zasnovanu na naučenim lekcijama.

Preporuke na nivou strateških/prioritetnih tema

Relevantnost

- Razvijati programsku podršku na osnovu utvrđenih potreba, nivoa razvoja i prioritetne orijentacije biznisa u vlasništvu žena identifikovane kroz TNA, ankete, konsultacije sa asocijacijama i udruženjima MMSP itd;
- Unaprjeđenje poslovnog okruženja kroz optimizaciju propisa shodno kapacitetima i potrebama preduzetnica, kako bi se uklonile nepotrebne administrativne barijere, te primijeniti „Princip One-stop-Shop“ i „Princip samo jednom“ i povezanost baza podataka, kao i uspostaviti nedostajuću zakonsku regulativu;
- Unaprijediti portal i on-line digitalne alate za potrebe žena preduzetnica, radi objedinjavanja informisanja i pristupa sveukupnoj nefinansijskoj i finansijskoj podršci na teritoriji cijele Crne Gore po svim institucionalnim nivoima, a uz mogućnost razvoja i primjene principa e-konsultacija javnog i privatnog sektora;
- Jačanje institucionalne podrške na lokalnom/regionalnom nivou (biznis centri, inkubatori, NTP itd...) i njihovim umrežavanjem u jedinstvenu nacionalnu institucionalnu infrastrukturu;
- Pored nefinansijske programske podrške, potrebno je pojačati i finansijske instrumente koji podstiču inovativnost, održivost, internacionalizaciju i digitalizaciju preduzeća u vlasništvu žena.

Efikasnost

- Obezbijediti usklađenost između potrebnih i raspoloživih resursa za implementaciju predviđenih mjera i aktivnosti u Strategiji i programskoj podršci;
- Upravlјati raspoloživim budžetom na način da planirani troškovi budu srazmerni planiranim rezultatima, odnosno da postizanje specifičnih učinaka i rezultata bude povezano sa unaprijed definisanim inputima prateći potrebe i životni ciklus biznisa preduzetnica;
- Neophodno je uspostaviti standardizovani nefinansijski program podrške čiju bi realizaciju na regionalnom nivou organizovali regionalni/lokalni biznis centri, a bili finansirani sa nacionalnog nivoa;
- Uspostavlјanje novih programskih linija namijenjenih digitalizaciji, zelenim investicijama, cirkularnoj ekonomiji, kao i digitalnoj transformaciji;
- Obezbijediti tamo gdje je moguće da se povežu finansijska i nefinansijska podrška kako bi se obezbijedio veći efekat intervencije;
- Programsku podršku razvijati na prethodno naučenim lekcijama, koristeći već opredjelјene institucionalne i ljudske kapacitete za podršku preduzetnicama, ali i za druge namјene u postojećoj i budućoj podršci sektoru MMSP.

Efektivnost

- Nastaviti sa orјentacijom ka rezultatima, odnosno sa primjenom principa da se aktivnosti realizuju u kontinuitetu i ostvaruju kvantitativni i mјerljivi rezultati, povezujući cilјeve sa planiranim rezultatima, posebno u segmentima politike gdje nisu realizovane sve planirane aktivnosti u dosadašnjem periodu, a predstavljaju prioritete razvoja: inovativnost, unaprijeđenje znanja i vјeština, priprema za izvoz i nastup na inostranim tržištima, primјena informacionih tehnologija, digitalizacije i internacionalizacije, usluge mentoringa, povezivanje u klastere, povezivanje u lance dobavlјača i lance vrijednosti, jačanje e-trgovine, servisa i usluga, bolја iskorišćenost EU programske podrške;
- Obezbijediti fokus na sveobuhvatan preduzetnički ekosistem, programsku podršku dodatno unaprijediti podizanjem kapaciteta asociјacija žena preduzetnica, posebno kao pružaoca usluga i specifične uključenosti ključnih aktera, posebno na lokalnom/regionalnom nivou;
- Unaprijediti specifične mјere i aktivnosti kako bi bile usmјerene i ciljale različite potrebe potencijalnih i postojećih žena preduzetnica u fazama razvoja prije početka pokretanja biznisa, u fazi rasta i fazi zrelosti, podizanjem znanja i vјeština, saradnjom sa istraživačkim centrima, poslovnim povezivanjem, primjenom digitalizacije, orјentacijom ka održivom poslovanju i internacionalizaciji;
- Neophodno je raditi na jačanju kapaciteta i reprezentativnosti autentičnih udruženja preduzetnica jer postojeća udruženja na nacionalnom nivou (PKCG, UPGC i dr.) žene preduzetnice ne vide u potpunosti samo kao svoje zastupnike;
- Organizovanje promocije ženskog preduzetništva kroz publikovanje izvještaja o stanju i sprovođenje inicijativa kao što je dodјela godišnjih nagrada za žene preduzetnice, realizovanje godišnje ankete MMSP i redovne godišnje komunikacione kampanje, kao i promovisanje ženskog preduzetništva, preduzetničke i inovativne kulture, uz uključivanje i doprinos svih relevantnih partnera te koncentraciju ljudskih i finansijskih kapaciteta i resursa.

Sveukupni zaključak u dizajnu buduće politike i postizanju utvrđenih cilјeva: potrebna je efikasnija implementacija zasnovana na utvrđenim potrebama preduzetnica koja je usmјerena na cjelokupni životni ciklus poslovanja. U tom kontekstu, potrebno je da kreatori politike razviju okvirnu uslove i obezbijede potrebna institucionalna, ljudska i finansijska sredstva koja će omogućiti prelazak sa tradicionalnog ka unaprijeđenom dizajnu i implementaciji politike kako bi se želјeni rezultati politike ženskog preduzetništva jasno artikulisali i sistematski mјerili u procesu monitoringa. Takva orјentacija treba da rezultira uspostavlјanjem metoda za praćenje uticaja politike ženskog preduzetništva i identifikaciju napretka u

odnosu na postavljene strateške ciljeve, istovremeno mjereći i efektivnost različitih mjera dizajniranih u okviru pojedinih operativnih ciljeva politike.



Implementacija politike ženskog preduzetništva definisana ovom Strategijom treba da odigra ključnu ulogu u podršci ženama preduzeticama tako što će se omogućiti dalje uklanjanje strukturnih barijera i njegovanje inkluzivnog ekosistema, uz istovremeno dizajniranje specifičnih intervencija koje moraju biti prilagođene specifičnim potrebama kako nefinansijske, tako i finansijske podrške. Istovremeno, implementacija Strategije treba da doprinese razvoju uspješnih biznisa u vlasništvu žena, posebno u oblastima sa visokim rastom u kojima su žene nedovoljno zastupljene i suočavaju se sa negativnim stereotipima. Takođe, neophodno je da se kroz implementaciju Strategije obezbijede dodatna istraživanja i prikupljanje neophodnih podataka čijom obradom i diseminacijom će se uticati na narative i otkriti strukturne barijere koje sputavaju preduzetništvo žena. Razumijevanje kako se izazovi i prilike za žene preduzetnice razlikuju u ključnim sektorima i poslovnim segmentima je ključno za dalji razvoj politike ženskog preduzetništva.

Tokom izrade Strategije primijenjen je, kao i u prethodnim ciklusima, princip usklađenosti sa reformskim procesima vlade, relevantnim nacionalnim strateškim dokumentima, kao i sa okvirom politike u EU i UN.

3.1. Usklađenost sa strateškim dokumentima na nacionalnom nivou

Posmatrano s aspekta usklađenosti sa krovnim politikama i strateškim dokumentima na nacionalnom nivou, okvir za izradu nove *Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori (2025-2028)* čine:

Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore (SPR) 2024-2027. godine⁵³ definiše tri ključna prioriteta za naredni period: 1) Crna Gora kao država vladavine prava i kredibilna članica EU i NATO, 2) Stabilan finansijski i ekonomski sistem za bogatu državu, građane i građanke, 3) Zdravi i obrazovani pojedinci kao temelj prosperitetnog i solidarnog društva. Prioritet 2 predviđa da će u cilju daljeg jačanja konkurentnosti i povećanja broja MMSP i preduzetnika biti nastavljeno sa adekvatnim setom mjera finansijske i nefinansijske podrške privredi, sa posebnim akcentom na mlade i žene u biznisu. Kroz prioritet 3 se, između ostalog, najavljuje nastavak rada po pitanju jednakog pristupa žena i muškaraca tržištu rada, programima, uslugama i donošenju odluka. Pritom, jedna od planiranih mjera predviđa eliminisanje rodne

⁵³ <file:///D:/predlog-srednjorocnog-programa-rada-vlade-crne-gore-2024-2027-i-programa-rada-vlade-za-2024-s-izvjestajem-sa-javne-rasprave.pdf>

diskriminacije, u skladu sa ciljevima održivog razvoja SDG 5⁵⁴ (mjera 2.1.2, u okviru cilja 5. Solidarno društvo za dostojanstven život). Vlada je sredinom februara t.g. usvojila Izvještaj o realizaciji SPR za 2024. godinu i donijela Program rada Vlade za 2025. godinu⁵⁵ kojim je planirano ukupno 414 aktivnosti (238 u tematskom i 176 u normativnom dijelu). Navedene aktivnosti uključuju i izradu Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2025-2028 sa Akcionim planom za 2025-2026 (uz podršku od strane OEBS-a), čije je usvajanje planirano za drugi kvartal 2025. godine.

Program ekonomskih reformi za Crnu Goru (PER) 2024-2026 predstavlja osnov za dijalog Crne Gore sa državama članicama i institucijama Evropske unije o pitanjima makroekonomskih, fiskalnih i strukturnih reformi. PER je instrument za planiranje ekonomske politike države i upravljanje reformama koje imaju za cilj održavanje makroekonomske stabilnosti, jačanje međunarodne konkurentnosti i poboljšanje uslova za inkluzivni rast. Poglavlje o strukturnim reformama sadrži tri ključne reformske oblasti (konkurentnost, održivost i otpornost, ljudski kapital i socijalne politike) u okviru kojih je predviđeno šest strukturnih reformi (unapređenje poslovnog okruženja i formalizacija neformalne ekonomije, reforma državnih preduzeća, povećanje energetske otpornosti primjenom Zelene agende, digitalizacija u funkciji održivosti ekonomije, unapređenje okvira za bolju zapošljivost mladih i veći kvalitet obrazovanja i povećanje djelotvornosti, unapređenje sistema socijalne i dječje zaštite). Za svaku od mjera navodi se očekivani uticaj na socijalne ciljeve, kao što su zaposlenost, smanjenje siromaštva, rodna ravnopravnost i pristup zdravstvenim uslugama. Povećanje zaposlenosti žena kroz unapređenje poslovnog okruženja i smanjenje sive ekonomije, kao i otvaranje zelenih radnih mjesta, neki su od primjera uticaja pojedinih reformskih mjera. Takođe, PER-om se predviđa uvođenje mreža nove generacije kroz širokopojasni pristup internetu, što treba da omogući bržu digitalizacija privrede i javne uprave i da otvori mogućnosti za implementaciju novih digitalnih usluga i digitalizaciju proizvodnje na cijeloj teritoriji Crne Gore. Mjera planirana u toj oblasti obuhvatiće i uspostavljanje efikasnog i održivog integrisanog sistema pojednostavljenih elektronskih procedura za privredu i građane, kao i uvođenje potpune elektronske registracije preduzeća. Ta mjera će uticati i na veću rodnu ravnopravnost, budući da će kod elektronske registracije preduzeća registraciona prijava, po prvi put, sadržati i polje za pol, što je značajan iskorak u oblasti statistike i statističkih podataka.

Program pristupanja Crne Gore (PPCG) Evropskoj uniji 2024-2027⁵⁶ je trogodišnji strateški dokument koji obuhvata 33 pregovaračka poglavlja, usklađen je sa SPR 2024-2027 i ima za cilj da trasira put države ka usaglašenosti sa relevantnom pravnom tekovinom u svim oblastima pregovora. Program se revidira na godišnjem nivou, kako bi se obezbijedilo njegovo usaglašavanje sa izmjenama pravne tekovine Evropske unije. PPCG predviđa dalju implementaciju tekovina EU u oblasti socijalne politike i zapošljavanja koje se tiču područja radnog prava, zaštite i zdravlja na radu, jednakog tretiranja muškaraca i žena po pitanjima zapošljavanja, socijalne zaštite, socijalne inkluzije, politike zapošljavanja, socijalnog dijaloga. Takođe, planirana je izrada Nacionalne strategije za rodnu ravnopravnost 2025-2029. i nove četvorogodišnje Strategije razvoja ženskog preduzetništva. Vlada je u februaru 2025. usvojila PPCG 2024-2027 za 2025. i Izvještaj o realizaciji obaveza iz PPCG za 2024., uz najavu da je za 2025. godinu planirano donošenje 409 akata (78 strateških dokumenata, 152 zakona i 179 podzakonskih akata), a za 2026. godinu 230 akata (35 strateških dokumenata, 29 zakona i 166 podzakonskih akata). Zatvaranje svih pregovaračkih poglavlja predviđeno je do kraja 2026. godine.

Reformska agenda Crne Gore za instrument EU za reforme i rast 2024-2027⁵⁷ – Opšti cilj Reformske agende je da se podsticaji EU dostupni kroz Instrument za reformu i rast za Zapadni Balkan iskoriste za

⁵⁴ U okviru ove mjere definisane su podmjere - Prepoznati i cijeniti neplaćenu njegu i poslove u domaćinstvu kroz pružanje javnih usluga, infrastrukturu i politike socijalne zaštite i promovisanje zajedničke odgovornosti u domaćinstvu i porodici - SDG 5(5.4), Obezbijediti puno i djelotvorno učešće žena i jednake mogućnosti za vođstvo na svim nivoima odlučivanja u političkom, privrednom i javnom životu - SDG 5 (5.5), Preduzeti reforme kako bi žene dobile jednaka prava na privredne resurse, kao i pristup vlasništvu i kontroli nad zemljištem i drugim oblicima imovine, finansijskim uslugama, nasljedstvu i prirodnim resursima - SDG 5 (5.a), Unaprijediti korišćenje pomoćne tehnologije, posebno informacionokomunikacione tehnologije, za promovisanje osnaživanja žena - SDG 5 (5.b), Usvojiti i ojačati odgovarajuće 49 politike i važeće zakone za promovisanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje svih žena i djevojčica na svim nivoima - SDG 5 (5.c).

⁵⁵ <https://www.gov.me/dokumenta/ebb3d686-4881-4c32-9479-826a1d63f4c1>

⁵⁶ <https://www.gov.me/dokumenta/29349d74-d332-498c-9927-3fac36e454a1>

⁵⁷ <https://www.eu.me/dokumenti-pregovori-o-pristupanju/>

spровоđenje ključnih reformi u oblastima od strateškog značaja, kako bi se u procesu pristupanja EU ubrzao ekonomski rast i postigla ekonomska konvergencija sa zemljama Evropske unije. Reformske mjere definisane su u okviru 4 ključne oblasti: poslovno okruženje i razvoj privatnog sektora, digitalna i energetska/zelena tranzicije, razvoj ljudskog kapitala, temeljna prava/vladavina prava. Kako se u dokumentu navodi, *Reformska agenda će se sprovoditi i sa ciljem promovisanja rodne ravnopravnosti kao horizontalnog principa, ka doprinosu osnaživanja žena i djevojčica i obezbjeđivanju zaštite i unapređenja njihovih prava u skladu sa Akcionim planom EU za rodnu ravnopravnost III (GAP III) i ciljevima održivog razvoja UN. S obzirom da je Indeks rodne ravnopravnosti za Crnu Goru u 2023. godini 9,3 poena niži od prosjeka EU-27 (68,6 u 2022.), fokus će biti stavljen na rješavanje stalnih rodni nejednakosti.*

Nacionalna strategija održivog razvoja (NSOR) do 2030. godine⁵⁸ je krovna, horizontalna i dugoročna razvojna strategija Crne Gore, u okviru koje su integrisani ciljevi održivog razvoja UN-a. NSOR definiše rješenja za održivo upravljanje sa četiri grupe nacionalnih resursa: ljudskih, društvenih, prirodnih i ekonomskih. Strategija afirmiše koncept održivog ekonomskog razvoja koji obuhvata zdravlje, obrazovanje, zdravu životnu sredinu i održivost prirodnih resursa, društveno odgovorno djelovanje, socijalnu inkluziju, dobro upravljanje i održivo finansiranje razvoja crnogorskog društva. Očekivani rezultati NSOR do 2030. godine uključuju eliminaciju političke, ekonomske i druge diskriminacije na osnovu pola, povećanje učešća žena u političkim tijelima, eliminaciju svih oblika nasilja nad ženama i djevojčicama, ravnopravno učešće u neplaćenom radu i smanjenje rodni razlika u zaposlenju. Strategija predviđa da je u narednom periodu neophodno donositi rodno senzitivne propise i politike, ali i raditi na ekonomskom osnaživanju žena. Da bi žene mogle ostvariti svoj puni potencijal i doprinijeti održivom razvoju cjelokupne zajednice, one moraju biti ravnopravni društveni subjekti.

Osim navedenih krovni dokumenta, prilikom izrade nove Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028. vodilo se računa i o prioritetima i usmjerenjima sljedećih strateških dokumenata u Crnoj Gori:

Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2021-2025 (NSRR)⁵⁹ predstavlja četvrti po redu strateški dokument kojim se namjerava uspostaviti bolji okvir za postizanje rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori. NSRR ima viziju: "Za društvo u kojem sve žene i muškarci i osobe drugačijih polni i rodni identiteta imaju jednake mogućnosti da doprinesu održivom razvoju Crne Gore i da jednako uživaju u njegovim dobrobitima". NSRR je usklađena sa krovni strateški dokumentima Crne Gore, obavezama koje bi država trebalo da ispuni u procesu pregovora za članstvo u EU, kao i sa Ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija 2030. Cilj njene implementacije je zaustavljanje rodni stereotipa, eliminacija rodni razlika na tržištu rada, postizanje jednakog učešća muškaraca i žena u različitim ekonomskim sektorima, smanjenje rodni razlika u platama i penzijama, kao i eliminacija rodno zasnovanog nasilja. mjere i aktivnosti ove Strategije su definisane tako da predstavljaju dobar okvir za sprovođenje javni politika koji se bave pojedinačnim aspektima problema diskriminacije na osnovu pola i roda, ili socijalnom inkluzijom i zaštitom pojedinačnih osjetljivih društvenih grupa. Implementacija aktuelne NSRR se uskoro završava, tako da je u toku izrada nove Strategije rodne ravnopravnosti za period 2025-2029.

Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća 2023-2026⁶⁰ predstavlja kontinuitet u snažnoj orijentaciji usklađenosti politike MMSP u Crnoj Gori u odnosu na EU okvir, poštujući preporuke Indeksa politike MSP za Zapadni Balkan, okvir politike MSP programa podrške u EU, kao i strateške orijentacije vezano za regionalni pristup i okvir politike i programske podrške na Zapadnom Balkanu. Vizijom strategije definisan je inovativan i održiv sektor MMSP zasnovan na znanju, digitalizaciji i resursnoj efikasnosti, koji jača ekonomsku poziciju Crne Gore na svjetskom tržištu. Strategijom MMSP su definisana tri strateška cilja, i to: unaprijeđen poslovni/regulatorni ambijent i preduzetnički ekosistem, podrška transformaciji i jačanju konkurentnosti MMSP, poslovna organizovanost i pristup MMSP novim tržištima. Predviđeno je da će se realizacijom Strategije MMSP doprinijeti ostvarivanju indikatora Strategije ženskog preduzetništva, kao i da će se prilikom izvještavanja o ostvarenosti Strategije MMSP voditi računa o rodnoj

⁵⁸ <https://www.gov.me/en/documents/67dc487e-097d-41d2-8fd5-7827a19a1f5a>

⁵⁹ <https://www.gov.me/dokumenta/41e3ee6a-757a-4684-9763-9fee5e933afd>

⁶⁰ <https://www.gov.me/dokumenta/3e145aba-089d-40bf-8bbb-6e7a91b3e873>

senzitivnosti i uticaju implementacije politike MMSP na žene preduzetnice, s ciljem da se ženama preduzeticama olakša pristup specifičnim instrumentima, uslugama i programima podrške.

Industrijska politika Crne Gore 2024-2028⁶¹ je strateški dokument za razvoj konkurentnosti crnogorske ekonomije, sa fokusom na industrijski sektor, koji prepoznaje da su stvarni nosioci promjena i razvoja upravo privredna društva koja, uz adekvatnu podršku, treba da maksimiziraju svoj potencijal rasta, razvoja i konkurentnosti. Industrijska politika je usmjerena ka unapređenju digitalne i zelene tranzicije industrije, povećanju investicija i modela finansiranja za dugoročnu konkurentnost, podsticanju inovacija na principima pametnog i održivog razvoja, kao i jačanju pristupa jedinstvenom tržištu EU i snaženju regionalne ekonomske saradnje. Četiri ključna strateška cilja treba da doprinesu transformaciji industrije, unapređenju inovativnih kapaciteta privrednih subjekata, prelasku ka zelenom i održivom razvoju, unapređenju resursne efikasnosti i prelasku na cirkularni model poslovanja. U interesu transparentnosti, vidljivosti i praćenja informacija o podršci ženama kao ciljnoj grupi, Industrijska politika je u set programskih i projektnih aktivnosti i inicijativa uvela rodno senzitivne indikatore, što otvara prostor za preduzetništvo, kreativnost i inovacije i može doprinijeti unapređenju zapošljavanja i izgradnji inkluzivne kulture za jačanje konkurentnosti.

Nacionalna strategija cirkularne tranzicije do 2030.⁶² - Crna Gora je prva zemlja u okruženju koja ima strateški dokument usmjeren na cirkularnu tranziciju. Strategija daje odgovor na brojne međunarodne obaveze definisane UN Agendom održivog razvoja do 2030. godine, Zelenim sporazumom EU, obavezama u okviru pregovaračkog procesa Crne Gore sa EU, kao i brojnim obavezama definisanim u različitim sektorskim strategijama. Dokument identifikuje četiri prioritetna sektora - poljoprivredu, šumarstvo, građevinarstvo i turizam, kao i horizontalne teme koje su svojevrsan preduslov za cirkularnu transformaciju u ovim sektorima: tehnološki razvoj i inovacije, energetska efikasnost, zelene javne nabavke, edukacija odnosno promocija koncepta cirkularne ekonomije, upravljanje otpadom, predlog za unapređenje sistema koordinacije sprovođenja Strategije tj. koncepta cirkularne ekonomije. U fokusu Strategije je razvoj MMSP koja čine ključni faktor ka cirkularnoj tranziciji i pokretačka su snaga procesa transformacije tradicionalnog linearnog načina poslovanja u koncept integrisanog održivog i „pametnog“ razvoja.

Strategija pametne specijalizacije (S3) 2019-2024⁶³ i **Operativni program za implementaciju S3 2021-2024** – S3 predstavlja strateški okvir politike inovacija u Crnoj Gori i ima za cilj modernizaciju i povećanje konkurentnosti crnogorske ekonomije, kroz koncentraciju raspoloživih istraživačkih, prirodnih i ekonomskih resursa na ograničen broj prioritetnih oblasti. S3 je bazirana na tri ključna strateška pravca: Zdrava Crna Gora, Održiva Crna Gora, Digitalizovana Crna Gora. Kao oblasti sa najvećim potencijalom za ekonomski razvoj, S3 identifikuje: održivu poljoprivredu i lanac vrijednosti hrane, energetiku i održivu životnu sredinu, održivi i zdravstveni turizam. To su vertikalni prioritetni sektori, dok ICT sektor predstavlja horizontalni prioritet S3. Vlada Crne Gore je u decembru 2024. usvojila *Informaciju o realizaciji aktivnosti u skladu sa Mapom puta o izradi nove Strategije pametne specijalizacije*. **Novom S3, čija je izrada u toku, biće obuhvaćen period 2026-2031. godine.**

Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026⁶⁴ predstavlja razvojni okvir kojim se definišu preduslovi i inicijative neophodne za brzu adaptaciju u sve kompleksnije digitalno okruženje, te agilan i proaktivan razvoj digitalne Crne Gore. Strategija je horizontalna i odnosi se na sve djelove crnogorskog društva – državnu upravu, lokalnu upravu i širi javni sektor, privredu, akademsku zajednicu, naučnu zajednicu, NVO i civilno društvo. Ovaj dokument definiše dva strateška cilja (Unapređenje kapaciteta i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore, Jačanje digitalne svijesti crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti) i sedam operativnih ciljeva. Planirane aktivnosti uključuju i smanjenje digitalnog rodno jaza, a naglašava se i neophodnost praćenja i sakupljanja informacija o broju zaposlenih muškaraca i žena

⁶¹ <https://www.gov.me/dokumenta/46dc2fa2-6885-482c-8c59-8179a69c68b6>

⁶² <https://www.gov.me/dokumenta/a2f027ec-d35d-44d2-8ced-3b840ba73c4a>

⁶³ <https://www.gov.me/dokumenta/18205a91-1afc-4eb7-a5cb-8ad5bd0b7712>

⁶⁴ <https://www.gov.me/dokumenta/0c802520-e016-41ee-a6e4-7af6eb66e19d>

u svim kompanijama koje kao osnovnu (pretežnu) šifru djelatnosti imaju one koje definišu aktivnosti IKT sektora.

Program za inovacije 2023-2027⁶⁵ predstavlja okvir kroz koji inovaciona zajednica može prepoznati sve dostupne instrumente koji su usmjereni na cjelokupan ciklus razvoja inovacije - od same inovativne ideje, do njene komercijalizacije i izlaska na tržište. Cilj i svrha Programa je da na jednom mjestu prikaže, odnosno učini vidljivim za inovacionu zajednicu, sve relevantne programske linije podrške inovacijama koje su planirane u programskom periodu od strane ministarstva nadležnog za poslove inovacija (Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija) i Fonda za inovacije Crne Gore. Međutim, nijedna programska linija u okviru ovog Programa nije specifično usmjerena na podršku ženskom preduzetništvu ili ženama u odnosu na muškarce u oblasti inovacija. Iz tog razloga je i podrška koju Fond pruža kroz različite programe dostupna za sve inovatore i preduzeća, bez obzira na pol ili druge demografske karakteristike. Ipak, Fond vodi statistiku koja sadrži podatke o polnoj strukturi korisnika njihovih programa, tako da je i taj aspekt uključen u redovne izvještaje ove institucije.

Strategija regionalnog razvoja (SRR) 2023-2027⁶⁶ je osnovni planski dokument politike regionalnog razvoja, koji postavlja okvir za ravnomjerniji razvoj u prostoru i definiše prioritete, aktivnosti i ciljeve ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije sjevernog, središnjeg i primorskog regiona Crne Gore. Strategiju karakteriše horizontalna dimenzija uvezanosti sa velikim brojem strateških dokumenata. Takođe, SRR 2023-2027 sadrži dimenziju orodnjavanja u srednjem roku, i to kroz aktivnosti koje se odnose na korišćenje sredstava za razvoj poljoprivrede, turizma, podršku obrazovanju i unapređenju poslovnog ambijenta u cilju povećanja zaposlenosti. Namjera je da se time obezbijedi jednaka uključenost muškaraca i žena u sve procese kreiranja i sprovođenja politika i donošenja odluka, jednak pristup i upravljanje resursima i jednak tretman u procesima upravljanja u svim regionima Crne Gore. Dokumentom je predviđeno da se u procesu izvještavanja ostvarenosti SRR 2023-2027 posebno vodi računa o prikazu rodno segregiranih podataka i uticaju implementacije politike regionalnog razvoja na žene, mlade i druge specifične ciljne grupe.

Nacionalna strategija zapošljavanja 2021-2025⁶⁷ je dokument kojim se uspostavlja okvir za sprovođenje politike zapošljavanja u Crnoj Gori. Strateški cilj politike zapošljavanja do 2025. godine odnosi se na stabilan i održiv rast zaposlenosti, zasnovan na jednakim mogućnostima pristupu tržištu rada, dostojanstvenom radu, daljem razvoju znanja i vještina i većoj socijalnoj uključenosti. Vizija ovog dokumenta je uspostavljeno inkluzivno i funkcionalno tržište rada. Strategija definiše četiri operativna cilja od kojih se prvi odnos na rast zaposlenosti i ulaganje u kvalitetna i sigurna radna mjesta kroz unapređenje poslovnog ambijenta, a drugi na kreiranje znanja i kompetencija za tržište rada u digitalno doba.

Strategija razvoja zvanične statistike 2024-2028⁶⁸ je razvojni okvir statističkog sistema Crne Gore kojim se obezbjeđuje kontinuitet razvoja i unapređenje sistema zvanične statistike. Usvajanjem Strategije nastavlja se sprovođenje prioriternih aktivnosti utvrđenih u pregovaračkom procesu Poglavlja 18. Statistika. Dokument definiše strateški cilj, viziju, misiju i dugoročne operativne ciljeve razvoja statističkog sistema Crne Gore. Strategija sadrži dimenziju orodnjavanja te definiše Operativni cilj 5 - Proizvodnja relevantne, blagovremene i visokokvalitetne zvanične statistike uz primjenu inovativnih izvora podataka i tehnologija. Takođe, u poglavlju 'Orodnjavanje strategije' se navodi da se *uvođenjem rodno aspekta u proces planiranja zvanične statistike doprinosi transparentnijem i efikasnijem korišćenju resursa, jačanju odgovornosti, promovisanju i poboljšanju mjerljivosti i efikasnosti politika i unapređenju rodne ravnopravnosti. Da bi javne politike počivale na stvarnom stanju i adekvatnim procjenama stanja i položaja žena i muškaraca u Crnoj Gori, jedan od najvažnijih instrumenata je rodna statistika i rodno odgovorno budžetiranje.*

⁶⁵ <https://www.gov.me/en/documents/efca9f6a-618f-4fb5-b1fd-1d9d1e83264f>

⁶⁶ <https://www.gov.me/dokumenta/4b0f63fd-e49d-4f0c-9f09-99426dc8d51b>

⁶⁷ <https://www.gov.me/clanak/usvojena-nacionalna-strategije-zaposljavanja-do-2025-sa-akcionim-planom-sa-2022-godinu>

⁶⁸ <https://www.gov.me/dokumenta/61ded4dc-e2f4-4a86-946b-5f074fdf8328>

3.2. Usklađenost sa procesom evropskih integracija i strateškim dokumentima EU

Implementacija prethodne, kao i dizajn ove Strategije ženskog preduzetništva, utemeljen je u definisanom okviru razvoja EU MSP politike, a koje je vezano za poglavlje **20. Preduzetništvo i industrijska politika**. Iako je Crna Gora uspješno zaključila pregovore u okviru Poglavlja, njegove osnovne vrijednosti ostaju strateška orijentacija u dizajnu politike ženskog preduzetništva.

U tom kontekstu, ova Strategija je oslonjena na **Izveštaj Indeks politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku**, imajući u vidu i novu metodologiju kojom se značajnije naglašava i vrednuje digitalizacija MSP. Kao što je u prethodnom segmentu naglašeno, Izveštaj ističe izuzetna dostignuća Crne Gore u dizajnu i implementaciji politike ženskog preduzetništva. Ipak, specifične preporuke se odnose na dalju ocjenu uspješnosti implementacije politike i potreba unapređenja relevantnih segmenata. Prepoznati su značajni napori u sistemskom uspostavljanju evaluacije implementacije politike koji idu pozitivnom putanjom, pri čemu je neophodno da se u narednom periodu radi na rješavanju nedostatka rodno razdvojenih relevantnih podataka kako bi se obezbijedilo potpunije razumijevanje statusa i značaja razvoja ženskog preduzetništva, posebno u poređenju sa ukupnim ekonomskim trendovima i tokovima razvoja u Crnoj Gori i u poređenju sa drugim ekonomijama.

U Izveštaju su prezentovane sljedeće preporuke razvoja politike ženskog preduzetništva:

- Razviti sistemski pristup praćenju ženskog preduzetništva, uključujući rodno razvrstane podatke koordinisane u partnerstvu sa Monstat-om. Ovaj proces treba da bude usklađen sa relevantnim međunarodnim standardima, uključujući rodne indikatore UN i Eurostat. Mjerenje stope, oblika i rasta preduzetničke aktivnosti žena je ključno za postizanje punijeg razumijevanja doprinosa žena preduzetnica ekonomiji i društvu, kao i za podržavanje javne politike zasnovane na dokazima.
- Pokrenuti jedinstveni portal za žensko preduzetništvo u Crnoj Gori kako bi se objedinile informacije i resursi na nacionalnom nivou, kako bi se povećao pristup i vidljivost podrške dostupne ženama u cilju podsticanja preduzetništva kao njihove karijerne opcije. Portal može biti dio šireg portala koji se bavi preduzetništvom i vještinama preduzeća. Portal bi trebao da objedini informacije i resurse svih relevantnih aktera i pružalaca usluga, što takođe može podržati bolje razumijevanje nedostataka ili dupliranja intervencija.

Proces kreiranja nove Strategije razvoja ženskog preduzetništva razumije širi **kontekst Izveštaja Evropske komisije o napretku za Crnu Goru iz 2024. godinu**⁶⁹. Izveštaj naglašava napredak usvajanjem Strategije razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća (MMSP) 2023-2026. Nakon zajedničkih zaključaka ekonomskog i finansijskog dijaloga između EU i Crne Gore iz maja 2023. godine, Vlada je usvojila Program za Suzbijanje neformalne ekonomije 2024-2026, a u avgustu 2024. godine Vlada je usvojila Industrijsku politiku 2024-2028, usklađenu sa trenutnom industrijskom politikom EU. Istovremeno, istaknuto je da je Vlada u 2023. godini, kroz programe finansijske podrške, podržala 380 MMSP, u iznosu od 2,4 miliona eura, što je 18% više u odnosu na 2022. godinu. Takođe, istaknut je i Sporazum o učešću Crne Gore u Programu jedinstvenog tržišta (SMP) 2021-2027. Takođe, naglašena je potreba daljeg jačanja inovativnih potencijala razvoja preduzetništva kroz implementaciju relevantne inovacione politike i programske podrške zasnovane na jačanju istraživanja. Međutim, istaknut je i negativan kontekst koji se posebno odnosi na ocjenu Crne Gore u okviru Evropske tabele rezultata za inovacije za 2024. godinu, gdje je naznačeno da je Crna Gora inovator u nastajanju od (47,5% prosjeka EU i ispod proseka Inovatora u nastajanju) ali da je povećan jaz u učinku u odnosu na EU. Učinak Crne Gore u programu Horizon Evropa pao je u 2023. godini na samo četiri projekta, koja su ukupno finansirana sa 0,9 miliona eura.

Ključni dokument kojim EU definiše okvir MSP politike je **Strategija MSP za održivu i digitalnu Evropu**⁷⁰. Strategija predlaže realizaciju aktivnosti čije je okvir strukturiran kroz sljedeća tri stuba:

- Izgradnja kapaciteta i podrška tranziciji ka održivosti i digitalizaciji;
- Smanjenje regulatornog opterećenja i poboljšanje pristupa tržištu; i

⁶⁹ https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/a41cf419-5473-4659-a3f3-af4bc8ed243b_en?filename=Montenegro%20Report%202024.pdf

⁷⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103>

- Poboljšanje pristupa finansiranju.

Cilj navedene Strategije je da se podstaknu evropska MSP da predvode dvostruku tranziciju, odnosno značajno poveća broj MSP koja se bave održivim poslovnim modelima i koriste digitalne tehnologije. Ovaj dokument predstavlja i okvir za razvoj ženskog preduzetništva.

Ova Strategija razvoja ženskog preduzetništva, prilikom svog kreiranja, vodila je računa i o strateškom okviru koji je definisan drugim strateškim dokumentima, kao što su: The European Green Deal⁷¹, Industrijski plan zelenog dogovora za nultu dob, odobren u februaru 2023⁷², EU platforma za žensko preduzetništvo⁷³; ILO Program razvoja ženskog preduzetništva (ILO WED Programme) i ILO Strategija za promociju ženskog preduzetništva⁷⁴; UN Agenda za održivi razvoj do 2030, UNDP Strategija rodne ravnopravnosti 2022-2025 i Ekonomsko osnaživanje žena⁷⁵; OECD politika ženskog preduzetništva⁷⁶, kao i Zajedničkom deklaracijom iz Buenos Airesa o trgovini i ekonomskom osnaživanju žena.

Takođe, Strategija je naslonjena na **Program politike digitalne decenije 2030**⁷⁷ koji definiše viziju, ciljeve i puteve za uspješnu digitalnu transformaciju Evrope do 2030. godine. Uz mehanizme za praćenje i saradnju, Program utvrđuje i konkretne ciljeve koje su po prvi put zajedno postavili Evropski parlament, države članice i Komisija. Inače, evropski put za digitalnu deceniju predstavlja Digitalni kompas 2030 koji daje smjernice za postizanje tranzicije ka klimatski neutralnoj, cirkularnoj i otpornoj ekonomiji, a bazira se na 4 strateške oblasti: Građani sa digitalnim vještinama i visokokvalifikovani digitalni profesionalci; Sigurne, efikasne i održive digitalne infrastrukture; Digitalna transformacija preduzeća; Digitalizacija javnih usluga. Inače, Program politike digitalne decenije 2030. postavlja veoma ambiciozan cilj na nivou EU, po kojem broj ICT profesionalaca treba da se poveća sa 9 na 20 miliona, uz unaprijeđen pristup žena toj oblasti i povećan broj diplomiranih u ICT.

Strategija za rodnu ravnopravnost 2024-2030⁷⁸ je dokument Grupacije Svjetske banke (WBG) usmjeren na pokretanje transformativnih promjena i rješavanje problema koji ometaju rodnu ravnopravnost. Kao prioritet, Strategija postavlja tri strateška cilja: Okončanje rodno zasnovanog nasilja i podizanje ljudskog kapitala; Proširenje i omogućavanje ekonomskih mogućnosti; Angažovanje žena kao lidera. Za pokretače promjena koji vode rodnoj ravnopravnosti dokument identifikuje inovacije, finansiranje i kolektivnu akciju. Fokus se stavlja na programe i politike koje se mogu implementirati u velikom obimu, kako bi se napravila opipljiva razlika u životima žena. WBG ima cilj da do 2030. godine poveća ekonomske mogućnosti za žene, i to kroz: Omogućavanje pristupa širokopojasnom internetu za 300 miliona žena (što će olakšati finansijsku uključenost, obrazovanje i mogućnosti zapošljavanja); Podršku programima socijalne zaštite za 250 miliona žena (uz prioritet na najsiriromašnije i najranjivije); Obezbeđenje kapitala za 80 miliona preduzeća u vlasništvu i kojima upravljaju žene (što će pomoći u prevazilaženju ključnih prepreka za rast ženskog preduzetništva). Kako bi se kapaciteti žena preduzetnica ojačali i poboljšao pristup kreditima i kapitalu, te spriječile rodne pristranosti u praksama kreditiranja, WBG će sarađivati sa regulatorima, finansijskim institucijama, fintech kompanijama, inkubatorima, akceleratorima i fondovima privatnog kapitala.

Pored navedenih, značajni su i sljedeći regionalni strateški dokumenti sa kojima Strategija usklađuje osnovne principe razvoja.

Ekonomski i investicioni plan za zapadni Balkan 2021-2027⁷⁹ definiše deset investicionih prioriteta, a ima za cilj da podstakne dugoročni ekonomski oporavak regiona, ubrza zelenu i digitalnu tranziciju i podstakne regionalnu saradnju i konvergenciju sa EU. S aspekta strategije, među prioritetima se izdvajaju oni koji

⁷¹ COM(2019) 640 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>

⁷² COM(2023) 62 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0062>

⁷³ <https://wegate.eu/>

⁷⁴ www.ilo.org/wed

⁷⁵ <https://genderequalitystrategy.undp.org/#>

⁷⁶ <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/dd2d79e7-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2Fdd2d79e7-en&mimeType=pdf>

⁷⁷ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-decade-policy-programme>

⁷⁸ World Bank. *World Bank Group Gender Strategy 2024-2030: Accelerate Gender Equality to End Poverty on a Livable Planet*. Washington, DC:

World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099061124182033630>

⁷⁹ <https://wbif.eu/eip>

treba da podrže investicije u zelenu i digitalnu tranziciju i razvoj povezanih, konkurentnih, održivih i inovaciono orijentisanih ekonomija, kako bi se podstakla konkurentnost i inovacije MSP. Da bi se oslobodio potencijal privatnog sektora, planom je omogućeno povećano finansiranje EU dostupno kroz spajanje grantova i zajmova i garancija u okviru Garantnog fonda za Zapadni Balkan (EFSD+).

Strategija razvoja Jugoistočne Evrope do 2030. godine (SEE 2030)⁸⁰ promoviše sprovođenje ciljeva održivog razvoja UN-a kroz tri dimenzije (Prosperitet, Ljudi i Mir, Partnerstva) i tri horizontalne oblasti (siromaštvo, digitalna transformacija regiona JIE, zelena tranzicija regiona JIE). Jedan od ciljeva Strategije odnosi se na povećanje broja mladih i odraslih osoba koje posjeduju adekvatne vještine (uključujući tehničke i stručne) za preduzetništvo, zapošljavanje i dostojanstvene poslove. Jedna od aktivnosti SEE 2030 (u okviru Dimenzije II, prioritet 6) predviđa da se osigura puno i efektivno učešće žena i jednake mogućnosti za liderstvo na svim nivoima donošenja odluka u političkom, ekonomskom i javnom životu.

Zelena agenda za Zapadni Balkan je ključni dokument za usklađivanje sa Evropskim zelenim dogovorom, po kojem bi EU trebala da postane klimatski neutralna do 2050. godine. Cilj Zelene agende je da odgovori na izazove klimatskih promjena i zelene tranzicije i pomogne zemljama Zapadnog Balkana da usklade propise o životnoj sredini sa evropskim standardima i normama. Zelena agenda predstavlja strategiju regionalnog razvoja, i ima pet stubova. Od toga, stub 2: *Cirkularna ekonomija* predviđa da zemlje regiona sprovedu akcije usmjerene na prelazak sa linearne na cirkularnu ekonomiju, uz uvažavanje potrebe za istraživanjem i inovacionim sistemom koji će podržati ovu tranziciju.

4. VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI

Okvir za kreiranje Strategije za žensko preduzetništvo za naredni period je uspostavljen realizacijom politike u prethodnom periodu, sagledavanjem postojećeg stanja i potrebama i prioritetima koje predstavljaju osnov daljem razvoju ženskog preduzetništva i ekonomskom osnaživanju žena. Kao što je već napomenuto, a prateći naučene lekcije u implementaciji prethodne strategije, ***primjenjuje se princip kontinuiteta*** i podsticanja razvoja ženskog preduzetništva na osnovu ostvarenih pozitivnih rezultata u prethodnom periodu. Istovremeno primjenjuje se i ***princip usklađenosti sa drugim reformskim procesima i relevantnim politikama na nacionalnom i nivou EU***.

Crna Gora i pored desetogodišnje implementacije politike ženskog preduzetništva, prevashodno zbog istorijskih i kulturoloških izazova, još uvek ima tendenciju da se fokusira na temeljne izazove rodne ravnopravnosti, socijalne pravde, ekonomske sigurnosti i osnaživanja. Samim tim, programska podrška fokusirana na podršku žena i ženskog preduzetništva odražavaju institucionalne i normative karakteristike zasnovane još uvijek na kulturnom naslijeđu, želeći da osavremeni pristup u dizajnu i implementaciji politike. Potrebno je naglasiti da je uloga vlade da stvori pravni i regulatorni okvir koji podržava žensko preduzetništvo, istovremeno obezbjeđujući resurse neophodne za stvaranje potrebne institucionalne infrastrukture, finansiranje i uspostavljanje mreža podrške ženama preduzeticama koje će omogućiti implementaciju programske podrške u skladu sa potrebama potencijalnih i postojećih preduzetnica.

4.1. Prioriteti strateškog razvoja

Imajući u vidu identifikovane izazove sa kojima se suočavaju potencijalne i postojeće preduzetnice, njihove zahtjeve i potrebe za daljim unapređenjem politike ženskog preduzetništva i njenu efikasnu i efektivnu implementaciju, ovom Strategijom se definišu prioriteti razvoja koji se operacionalizuju kroz strateške i operativne ciljeve i konkretizuju kroz specifične mjere i aktivnosti.

Prioriteti su vezani, pored specifičnih potreba ženskog preduzetništva, sa uslovima u kojima posluju pripadnici MMSP sektora u cjelini, kao i sa programskom podrškom namijenjenom unapređenju

⁸⁰ Regional Cooperation Council, South East Europe 2030 Strategy, 2021.

poslovanja MMSP. Možemo reći da je strateško usmjerenje utemeljeno u naučenim lekcijama i dostignućima politike ostvarene implementacijom prethodne SŽP.

U ovoj Strategiji prioriteti politike ženskog preduzetništva trebaju biti usmjereni na podsticanje bržeg i lakšeg procesa ekonomskog osnaživanja žena, kroz stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta i pružanje podrške razvoju kroz:

- **Promociju** ženskog preduzetništva i podsticanje pokretanja biznisa od strane mladih preduzetnica, nezaposlenih žena, kao i žena koje su zaposlene ali imaju potencijale da razviju svoj biznis;
- Unapređenje **poslovnog ambijenta** za razvoj ženskog preduzetništva;
- Zaokruživanje **institucionalne infrastrukture i umrežavanje on-line platformi** od nacionalnog do lokalnog nivoa i širenje institucionalnih, organizacionih i ljudskih kapaciteta ka potrebama žena preduzetnica;
- Unaprjeđenje **pristupa finansijama i jačanje investicione spremnosti** primjenom raznovrsnih finansijskih instrumenata, shodno potrebama početnica u biznisu i postojećih preduzetnice sa potencijalom rasta, posebno obezbjeđujući sheme garancija;
- Obezbjedenje potrebnih **znanja i vještina** i pružanje specifičnih obuka i usluga u svim fazama životnog ciklusa, a shodno utvrđenim razvojnim potrebama žena preduzetnica;
- Jačanje veza žena preduzetnica sa univerzitetima, institutima, tehnološkim parkovima u cilju razvoja specifične **podrške inovativnim potencijalima i konkurentnosti** njihovih biznisa;
- Olakšavanje transformacije sa linearnog na cirkularni model poslovanja i transformaciju ka digitalizaciji i zelenom poslovanju i internacionalizaciji;
- Podsticanje **poslovnog povezivanja** i jačanje kapaciteta preduzetnica kroz učešće u formiranju i operacionalizaciji klastera, lanaca dobavljača i lanaca dodate vrijednosti.
- Osnaživanje **umrežavanja i zagovaranja interesa** žena preduzetnica i njihovih poslovnih asocijacija u procesu donošenja odluka, kreiranja i implementacije politika koje imaju uticaj na žensko preduzetništvo i ekonomsko osnaživanje žena.

Kompleksnost u implementaciji politike ženskog preduzetništva zahtijeva potpunu posvećenost svih aktera, posebno onih koji imaju u svom mandatu definisanje i implementaciju specifičnih komponenti politike ženskog preduzetništva. U tom kontekstu je potrebno istaći **značaj systemske koordinacije implementacije politike** i učešće svih relevantnih ministarstava i institucija. Takođe, dijalog žena preduzetnica kroz njihove asocijacije sa javnim sektorom mora biti podignut na viši nivo od dosadašnjeg, posebno jačanjem kapaciteta svih učesnika, uz podršku donatorske zajednice.

4.2. Vizija

Imajući u vidu sve naprijed izneseno, u sljedećem četvorogodišnjem periodu neophodno je učiniti napor da se **Strategija ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2025-2028 dizajnira i implementira na višem nivou** u odnosu na dostignuća i napredak ostvaren kao rezultat implementacije prethodne strategije. Kako bi implementacija bila u skladu sa raspoloživim kapacitetima, neophodno je primijeniti **fazni pristup**. U prve dvije godine nastavilo bi se sa implementacijom SŽP na istim osnovama kao i u prethodnom periodu, ali bi taj period bio i u funkciji pripreme za realizaciju podrške usmjerene ka višim razvojnim fazama biznisa žena preduzetnica. U drugoj fazi, na osnovu srednjoročne evaluacije, prešlo bi se na realizaciju kompleksne programske podrške i pune transformacije biznisa, a koja bi uticala na poboljšanje poslovnih performansi i rast konkurentnosti biznisa žena preduzetnica.

U tom kontekstu, vizija odnosno strateški okvir razrade politike ženskog preduzetništva Crne Gore i njene implementacije u periodu do 2028. godine je prezentovana u narednoj tabeli.

Tabela 11: Vizija, strateški i operativni ciljevi SŽP 2025-2028

Vizija Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2025-2028
<i>Unaprijeđen poslovni ambijent i sveobuhvatna programska i institucionalna podrška</i>

usmjerena ka razvoju i rastu finansijski održivog i konkurentnog ženskog biznisa, omogućujući transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju		
Strateški ciljevi	Operativni ciljevi	Mjere
SC 1 Poslovni ambijent i preduzetnički ekosistem koji omogućuje održivi razvoj i rast ženskog preduzetništva	OC 1.1. Regulatori okvir i implementacija politike koja promoviše i podstiče održivi razvoj ženskog preduzetništva.	1.1.1. Regulatorni i administrativni okvir koji podstiče ekonomsko osnaživanje žena preduzetnica 1.1.2. Promocija ženskog preduzetništva i jačanje udruživanja žena preduzetnica 1.1.3. Podsticanje start-up projekata potencijalnih žena preduzetnica
	OC 1.2. Preduzetnički ekosistem koji podržava žensko preduzetništvo shodno njihovim razvojnim potrebama u svim fazama životnog ciklusa	1.2.1 Razvoj institucionalne infrastrukture u funkciji razvoja ženskog biznisa 1.2.2. Unapređenje informisanosti i razvoj e-servisa za uspostavljanje i razvoj ženskog biznisa
SC 2 Tranzicija ženskog preduzetništva ka održivom, zelenom i digitalnom poslovanju	OC 2.1. Bolji pristup finansijama	2.1.1. Razvoj nedostajućih finansijskih instrumenata i proizvoda koji su u funkciji ekonomskog osnaživanja žena i biznisa 2.1.2. Promocija investicione spremnosti biznisa žena preduzetnica 2.1.3. Unapređenje programske podrške usmjerene na podizanje inovativnosti i konkurentnosti biznisa u vlasništvu žena
	OC 2.2. Primjena savremenih znanja, vještina i tehnologija koje omogućuju efektivnu transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju	2.2.1 Promocija razvoja održivog, zelenog poslovanja i digitalizacije biznisa 2.2.2. Programska podrška usmjerena na zeleno poslovanje ženskog biznisa 2.2.3. Programska podrška usmjerena na digitalizaciju poslovanja
SC 3 Jačanje poslovnog udruživanja, umrežavanja žena preduzetnica i internacionalizacije poslovanja	OC 3.1. Promocija ženskog preduzetništva kroz poslovno povezivanje i umrežavanje	3.1.1. Programska podrška razvoju klastera u funkciji razvoja i rasta ženskog preduzetništva 3.1.2. Programska podrška razvoju lanaca dobavljača i lanaca vrijednosti usmjerenih na razvoj ženskog preduzetništva
	OC 3.2: Podsticanje i promovisanje internacionalizacije ženskog preduzetništva	3.2.1. Procjena izvozne spremnosti 3.2.2. Programska podrška za nastup na novim tržištima

Vizija Strategije razvoja ženskog preduzetništva predstavlja aspiraciju ka stvaranju stimulativnog i inkluzivnog poslovnog okruženja u kojem žene preduzetnice imaju ravnopravan pristup resursima, znanju i tržištima. Fokus je na izgradnji institucionalnih mehanizama i programa podrške koji omogućavaju ne samo osnivanje i opstanak ženskih biznisa, već i njihov dugoročni finansijski rast i konkurentnost na tržištu.

Uzimajući u obzir globalne trendove i potrebe savremenog tržišta, vizija naglašava važnost tranzicije ka održivim poslovnim modelima – posebno u pravcu zelene ekonomije i digitalne transformacije. Time se ženama preduzetnicama omogućava da postanu aktivne učesnice u inovacijama, zelenim inicijativama i digitalnoj ekonomiji, što direktno doprinosi napretku društveno-ekonomskog razvoja. Na taj način vizija

postavlja temelje za formulisanje strateških ciljeva koji će biti operativno realizovani kroz konkretne mjere i intervencije, odnosno aktivnosti u narednom periodu.

Sprovođenjem politike ženskog preduzetništva treba da se obezbijedi kreiranje i unapređenje institucionalnog, zakonodavnog i ekonomskog okvira koji omogućava održiv rast i razvoj ženskog preduzetništva, uz obezbjeđivanje pristupa resursima, finansijama i podršci kroz sve faze poslovnog ciklusa. Istovremeno, fokus treba da bude na unapređenju kapaciteta žena preduzetnica za prilagođavanje savremenim tržišnim trendovima kroz digitalizaciju, primjenu ekološki održivih praksi i razvoj poslovnih modela koji doprinose cirkularnoj ekonomiji i održivom razvoju. Značajan faktor razvoja ženskog preduzetništva je podsticanje poslovnog udruživanja žena preduzetnica, razvoj mreža i partnerstava, kao i podrška njihovom izlasku na regionalna i međunarodna tržišta kroz programe internacionalizacije, razmjene znanja i iskustava.

Kao što je naglašeno, definicija ženskog preduzetništva u Crnoj Gori je usklađena sa međunarodnim standardima (MEST IWA 34: Žensko preduzetništvo - ključne definicije i opšti kriterijumi, objavljen je 8. marta 2021. godine, od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju - ISO) i uveden je 1. jula 2021. godine u crnogorski sistem standardizacije ("Službeni list Crne Gore", br. 072/21). Takođe, MEST IWA 34 uspostavlja skup definicija za žensko preduzetništvo.

Za potrebe ove strategije preduzeće u vlasništvu žena definiše se kao ono u kome više od 50% vlasništva ima jedna ili više žena.

*Takođe, potrebno je napomenuti i pojam start-up. Prema Zakonu o inovacionoj djelatnosti u Crnoj Gori, startup je novoosnovano privredno društvo ili preduzetnik koji razvija inovativni proizvod ili uslugu i koji ima potencijal brzog i velikog rasta. **Za potrebe ove Strategije, pod start-up pojmom se koristi širi pristup koji podrazumijeva žene preduzetnice početnice (tri godine od osnivanja), uključujući i zanatlije, koje započinju i razvijaju biznis koji ne mora biti samo inovativan.** Na taj način obuhvat politike i programske podrške je znatno širi i podržava i podstiče veći broj preduzetnica.*

Implementacija politike ženskog preduzetništva usmjerena je na:



Struktura Strategije, vizije i strateških ciljeva je bliska strukturi prethodne strategije i takođe zahtijeva efikasnu implementaciju politike kako bi se ostvarili sljedeći vidljivi efekti razvoja ženskog preduzetništva:

- Osnažiti žene kao nosioce ekonomskog razvoja, kroz unapređenje njihovog pristupa finansijama, znanju, mentorstvu, tržištima i savjetodavnim uslugama;
- Povećati broj i održivost ženskih biznisa, uz fokus na njihov rast, dugoročnu konkurentnost i otpornost na tržišne izazove;
- Stvoriti inkluzivan i podsticajan poslovni ambijent koji eliminiše rodne barijere, prepoznaje posebne potrebe žena preduzetnica i pruža odgovarajuće institucionalne mehanizme podrške;
- Podstaci transformaciju ženskih biznisa ka zelenoj i digitalnoj ekonomiji, što doprinosi savremenim razvojnim pravcima Crne Gore i odgovara globalnim izazovima;
- Unaprijediti saradnju i umrežavanje žena preduzetnica, kako bi se ojačale njihove leaderske pozicije, povećala vidljivost na tržištu i otvorile mogućnosti za regionalnu i međunarodnu saradnju;
- Doprinijeti rodnoj ravnopravnosti i inkluzivnom ekonomskom rastu, čime se stvaraju temelji za društvo jednakih šansi, inovacija i socijalne kohezije.

Na taj način politika definisana ovom Strategijom doprinosi da žensko preduzetništvo postane snažan stub ekonomskog razvoja Crne Gore, oslanjajući se na principe održivosti, inovativnosti i socijalne odgovornosti, čime bi značajno kvalitativno iskoračila u odnosu na postojeće stanje, gdje se govori u najvećoj mjeri o osnivanju i opstanku ženskog preduzetništva.

Ključni pravci implementacije Strategije ženskog preduzetništva Crne Gore su usmjereni na ostvarivanje rezultata koji treba da održe dosadašnji pozitivan trend i doprinesu ostvarivanju novih kvalitativnih pokazatelja:

- ✓ **Povećanje broja registrovanih ženskih preduzeća/preduzetnika;**
- ✓ **Rast učešća žena u ukupnom broju preduzeća/preduzetnika;**
- ✓ **Povećan pristup finansijama za žene preduzetnice** koje su koristile specijalizovane grantove, kredite, garancije ili subvencije, a što će omogućiti povećanje investiranja preduzetnica u biznis usmjeren na rast i razvoj inovativnosti i konkurentnosti preduzeća;
- ✓ **Porast broja ženskih preduzeća u zelenim i digitalnim sektorima,** koje su prešle na održive i digitalizovane poslovne modele, uz primjenu novih znanja i vještina i savremenih tehnologija;
- ✓ **Uspostavljanje i osnaživanje poslovnih mreža i klastera žena preduzetnica;**
- ✓ **Povećanje broja ženskih preduzeća koja posluju na novim, stranim tržištima;**
- ✓ **Razvijeni institucionalni mehanizmi podrške** i integracija rodne perspektive u sve relevantne ekonomske politike;
- ✓ Povećanje broja žena preduzetnica kroz **jačanje obuhvata i dostupnosti obuka, savjetodavne podrške i mentorstva;**
- ✓ **Jačanje svijesti** o značaju ženskog preduzetništva kroz ciljane medijske kampanje i diseminacija dobrih praksi.

4.3. Strateški ciljevi

Na osnovu iznijetih zaključaka i preporuka, možemo naglasiti da Crna Gora ima težnju da snažno podrži transformaciju politike ženskog preduzetništva u kojoj se mijenja fokus sa rješavanja izazova koji se odnose prvenstveno na procese na individualnom nivou („uradi sam rješenja“) ka sveobuhvatnim intervencijama na institucionalnom nivou, posebno sa aspekta rasta poslovanja i konkurentnosti žena preduzetnica, koje generišu vidljive promjene i teže da se iste reflektuju na kulturnom i normativnom nivou društva u cjelini.

Bez obzira na progres i pozitivnu činjenicu da kreatori politike žele da učine poslovni ambijent prijateljskim za razvoj ženskog preduzetništva, pojedine barijere i dalje postoje i ova Strategija ima težnju da se sa njima suoči i da implementacijom politike utiče na njihovo smanjivanje ili uklanjanje. Treba napomenuti da određene barijere, prepoznate u prethodnom periodu, i dalje postoje i to se odnosi prevashodno na nedostatak specifičnih znanja kod startovanja biznisa, kao i poslovnog iskustva žena; nedostatak odgovorajućih poslovnih obuka, posebno usmjerenih na rast biznisa; nedostatak instrumenata/shema garancija i obezbjeđenja kredita imajući u vidu često nedovoljan kolateral potreban za osnivanje

preduzeća, ali i za investiranje u razvoj; nedovoljan dijapazon savjetodavnih usluga u svim fazama životnog ciklusa preduzeća. Poznato je da se najbolji efekti postižu kombinacijom nefinansijske i finansijske programske podrške, a koja nije prisutna u velikoj mjeri kao specifičan oblik kompleksnih projekata podrške ženskom preduzetništvu u Crnoj Gori. Istovremeno, potrebno je pomenuti i odsustvo odgovarajuće podrške u cilju poslovnog povezivanja i pripreme za izvoz, odnosno internacionalizacije poslovanja preduzetnica.

Jačanje udruženja preduzetnica je od ključnog faktora za razvoj politike, što ima velikog uticaja na pojedinačne biznise žena preduzetnica. Zajednički nastup preduzetnica predstavlja glas koji predstavnici javnog ili komercijalnog sektora čuju i na tim osnovama različiti akteri žele da olakšaju realizaciju razvojnih ili komercijalnih programa usmjerenih ka ženama preduzetnicama, kolektivno ili pojedinačno.

Promovisanje ženskog preduzetništva predstavlja zajednički prioritet javnog sektora, ali i udruženja preduzetnica, koje zajedno sa međunarodnim donatorima kontinuirano prezentuju primjere najbolje međunarodne i domaće prakse, kako bi žensko preduzetništvo bilo u potpunosti prihvaćeno sa istom težinom kao i preduzetništvo koje vode muškarci. Rodna ravnopravnost u razvoju preduzetništva predstavlja temelj uspješnog društva i ekonomije jedne zemlje, a čemu Crna Gora već više od decenije i teži kroz odgovornu implementaciju politike zasnovanu na ostvarenim rezultatima.

Ova Strategija, imajući u vidu ostvarenost prethodne strategije, neznatno mijenja stratešku orijentaciju i fokus, pa se definišu sljedeći **strateški ciljevi usmjereni na rast konkurentnosti i transformaciju preduzeća u većinskom vlasništvu žena:**



Strateški ciljevi, u skladu sa metodologijom Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore, predstavljaju okvir i sadrže operativne ciljeve. U svakom Operativnom cilju utvrđene su konkretne intervencije, odnosno mjere kojima se uspostavljaju mehanizmi i instrumenti konkretne programske podrške razvoja ženskog preduzetništva, a koje su na nivou konkretnih aktivnosti prezentovane u dvogodišnjem implementacionom Akcionom planu za period 2025-2026. kao sastavnom dijelu ove Strategije

Strateški cilj 1: Poslovni ambijent i preduzetnički ekosistem koji omogućuje održivi razvoj i rast ženskog preduzetništva

Razvoj ženskog preduzetništva predstavlja važan segment ukupnog ekonomskog razvoja i postizanja rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori. Uprkos napretku u prethodnim godinama, potencijalne i postojeće žene preduzetnice i dalje imaju ograničen pristup resursima, informacijama, tržištu, mentorstvu i finansiranju, što ih nerijetko stavlja u nepovoljan položaj u preduzetničkom sektoru. Izgradnja održivog i inkluzivnog poslovnog ambijenta koji aktivno podstiče ekonomsko osnaživanje žena preduzetnica ključno je za smanjenje rodnog jaza, otvaranje novih radnih mjesta i rast konkurentnosti nacionalne ekonomije.

Crna Gora ima stabilan makroekonomski okvir koji nastoji da bude otvoren za privatne inicijative i strane investicije. Iako se i dalje suočava s izazovima administrativnih i birokratskih prepreka, vlada u saradnji sa međunarodnim partnerima kontinuirano radi na unapređenju poslovnog ambijenta – pojednostavljenju procedura za registraciju preduzeća, digitalizaciji usluga i smanjenju fiskalnog opterećenja za mikro i mala preduzeća. U takvom regulatornom okviru, u razvoju politike ženskog preduzetništva učinjen je važan iskorak kroz prepoznavanje rodne ravnopravnosti⁸¹ u kreiranju zvaničnih strateških dokumenata. Na taj način svaka politika u svom dizajnu i implementaciji vodi računa o uticaju na žene i preduzetnice. Takođe, značajni programi podrške usmjereni na preduzeća, odnosno MSP sektor, vode posebno računa o ženama preduzetnicama. Ovakav pristup, za sada, najvećim dijelom govori o podacima koji porede žene i muškarce u implementaciji politika, a manje o posebno dizajniranim programima za žene u okviru specifičnih politika.

Da bi se unaprijedio regulatorni i administrativni okvir koji podstiče ekonomsko osnaživanje žena preduzetnica, potrebno je sprovođenje analize postojećih propisa sa ciljem identifikacije prepreka za žensko preduzetništvo, predlaganje izmjena zakonodavstva i administrativnih procedura u pravcu stvaranja inkluzivnijeg poslovnog ambijenta, kao i uvođenje rodne perspektive u efektivnoj izradi i implementaciji javnih politika koje utiču direktno ili indirektno na razvoj ženskog preduzetništva.

Od velike je važnosti promjena stava, više u praksi nego deklarativno, o značaju ženskog preduzetništva i doprinosu crnogorskoj ekonomiji i društvu i cjelini. Razvoj sveukupnog ekosistema, promocija ženskog preduzetništva i jačanje udruživanja žena preduzetnica predstavlja jedan od ključnih prioriteta. U tom kontekstu, organizacija nacionalnih i lokalnih kampanja u cilju promovisanja uloge i doprinosa žena preduzetnica, programska podrška osnivanju i jačanju udruženja žena preduzetnica, poslovnih mreža i kreiranje institucionalne infrastrukture i platformi za razmjenu znanja, iskustava i međusobnu saradnju žena u biznisu je preduslov za rast ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, usmjeren ka višim fazama razvoja i internacionalizaciji.

Za održivi razvoj ženskog preduzetništva u Crnoj Gori ključna je sinergija između vlade, privatnog sektora, sistema obrazovanja i civilnog društva. Iako postoje izazovi poput nedovoljne informisanosti, pristupa finansijama i tradicionalnih rodni uloga, ekosistem se postepeno jača kroz ciljane politike i inicijative. Ekosistem ženskog preduzetništva u Crnoj Gori je u fazi razvoja, ali pokazuje značajan napredak. Ključ za održiv rast leži u daljoj međusektorskoj saradnji, inkluzivnim politikama i jačanju kapaciteta žena kroz kontinuiranu edukaciju, pristup finansijama i mentorsku podršku.

Unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira treba da bude osjetljivo na rodnu ravnopravnost i podržava žene u biznisu. Razvijanje podrške za žene preduzetnice, uključujući grantove, kredite sa povoljnim uslovima, poreske olakšice, povećanje dostupnosti informacija i savjetodavnih usluga ženama koje žele da započnu ili razvijaju biznis i slično treba da se implementira paralelno sa unapređenjem kapaciteta relevantnih institucija za sprovođenje politika koje treba da realizuju podršku ženskom preduzetništvu. Jačanje saradnje između javnog, privatnog i civilnog sektora u podršci ženskom preduzetništvu treba da doprinese uklanjanju prepreka s kojima se žene suočavaju u pokretanju i razvoju biznisa.

U okviru Strateškog cilja 1: Poslovni ambijent i preduzetnički ekosistem koji omogućuje održivi razvoj i rast ženskog preduzetništva, formulisani su sljedeći Indikatori uspjeha:

<i>Uticaj</i>	<i>Indikator</i>	<i>Početna vrijednost 2024</i>	<i>Ciljna vrijednost 2026</i>	<i>Ciljna vrijednost 2028</i>
<i>Efikasno vođenje i koordinacija politike ženskog preduzetništva</i>	<i>Broj izvještaja MER-a o stanju razvoja ženskog preduzetništva(realizacija politike</i>	<i>Izvještaj o evaluaciji SZP 2021-2024</i>	<i>Jedan dvogodišnji izvještaj o stanju</i>	<i>Jedan dvogodišnji izvještaj o stanju</i>

⁸¹ Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Generalni Sekretarijat Vlade Crne Gore, <https://www.osce.org/files/f/documents/1/9/543931.pdf>

	<i>ženskog preduzetništva i uključenost aktera u njeno sprovođenje, anketno istraživanje, primeri dobre prakse...)</i>		<i>razvoja ženskog preduzetništva</i>	<i>razvoja ženskog preduzetništva</i>
<i>Povećanje broja registrovanih ženskih preduzeća</i>	<i>Povećanje broja preduzeća u većinskom vlasništvu žena</i>	12.232	13.400	14.700
<i>Povećanje učešća ženskih preduzeća u ukupnom broju MMSP</i>	<i>Procentualno povećanje učešća</i>	25.41%	25.8%	26.2%
<i>U OKVIRU STRATEŠKOG CILJA 1 SADRŽANI SU SLJEDEĆI OPERATIVNI CILJEVI (OC):</i> <i>OC 1.1: Regulatorni okvir i implementacija politike koja promoviše i podstiče održivi razvoj ženskog preduzetništva</i> <i>OC 1.2: Preduzetnički ekosistem koji podržava žensko preduzetništvo shodno razvojnim potrebama preduzetnica u svim fazama životnog ciklusa</i> <i>Ostvarenje strateškog cilja (SC) 1: izgradnja inkluzivnog i podsticajnog preduzetničkog okruženja, koje će omogućiti ženama preduzetnicama da ravnopravno doprinose ekonomiji Crne Gore, uz dugoročan i održiv razvoj preduzetničkih poduhvata.</i>				

Operativni cilj 1.1. Regulatori okvir i implementacija politike koja promoviše i podstiče održivi razvoj ženskog preduzetništva

U cilju osnaživanja institucionalnog i pravnog okruženja za razvoj ženskog preduzetništva, ovaj operativni cilj fokusira se na **stvaranje sistemskih preduslova za ravnopravno učešće žena u preduzetničkom sektoru** Crne Gore kroz unapređenje propisa, promociju preduzetništva i podršku start-up inicijativama.

U mnogim zemljama, globalno, ali i u regionu, preduzetništvo se tretira kao univerzalna kategorija bez sistemskog uvažavanja rodne dimenzije. Takav "rodno neutralan" pristup u praksi zanemaruje strukturne razlike u pristupu resursima, informacijama i podršci koje žene i muškarci imaju u svijetu biznisa. U zakonodavnom okviru Crne Gore u poslednjih par godina dolazi do promjena u pristupu, gdje se teži uvesti princip orodnjavanja. Potrebno je naglasiti da odsustvo zakona, podzakonskih akata ili strateških politika koje eksplicitno podržavaju preduzetnice može negativno uticati na žene i preduzetnice u sljedećem:

- Specifične barijere sa kojima se žene suočavaju (npr. balansiranje porodičnih i poslovnih obaveza, manji pristup finansijama, niži nivo vlasništva nad imovinom) nisu prepoznate niti adresirane na normativnom nivou;
- Podrška preduzetništvu ostaje neselektivna, te često ide u pravcu onih koji već imaju bolje početne uslove i resurse – što žene, naročito u ruralnim sredinama i marginalizovanim grupama, često nemaju;
- Nedostatak rodno senzitivnih mjera u poreskoj, kreditnoj i razvojnoj politici ograničava stvarno uključivanje žena u preduzetničke tokove;
- Manjkavost državnih institucija u sistemskom prikupljanju, analiziranju i korišćenju rodno disagregiranih podataka prilikom oblikovanja ekonomskih mjera i programa.

Formalno, pravno priznanje ženskog preduzetništva kao posebne ciljne grupe u strateškim dokumentima u Crnoj Gori dovodi do značajnog pomaka, ali sistemski pristup u praksi i implementaciji relevantnih politika može doprinijeti nedovoljno institucionalnoj koordinaciji i nedovoljno efektivnoj primjeni politika

koje bi mogle pozitivno uticati na preduzetnice. Upravo iz tog razloga, važno je razviti i primjenjivati politike koje ne samo da prepoznaju izazove s kojima se žene suočavaju, već i aktivno rade na njihovom prevazilaženju – kroz relevantne pravne, administrativne i fiskalne instrumente.

Vidljivost uspješnih preduzetnica i njihovo umrežavanje ključni su za inspiraciju, podršku i motivaciju drugih žena da se upuste u preduzetništvo. Kada govorimo o značaju promocije ženskog preduzetništva, potrebno je naglasiti da lako se na prvi pogled čini da su rodno neutralne politike pravedne jer se jednako odnose na sve građane, u praksi one zanemaruju stvarne društvene i ekonomske razlike između muškaraca i žena, posebno u domenu preduzetništva. Takav pristup podrazumijeva da su svi preduzetnici u istoj startnoj poziciji, što ne odgovara realnosti. Žene u Crnoj Gori se i dalje suočavaju sa sistemskim nejednakostima koje ih stavljaju u nepovoljniji položaj u odnosu na muškarce kada je riječ o pokretanju i razvoju biznisa, uključujući:

- Ograničen pristup finansijskim sredstvima, jer žene rjeđe posjeduju nepokretnosti koje mogu koristiti kao kolateral;
- Veće opterećenje neplaćenim kućnim i porodičnim obavezama, što ograničava njihovu fleksibilnost i dostupnost za poslovne aktivnosti;
- Nedovoljnu zastupljenost u upravljačkim strukturama i poslovnim mrežama, što otežava pristup informacijama, prilikama i dizajnu programske podrške;
- Društvene stereotipe koji i dalje utiču na percepciju žena u ulozi liderki ili vlasnica biznisa.

Rodno neutralne politike često ne prepoznaju ove specifičnosti, ne sadrže mehanizme za njihovo kompenzovanje, posebno sa aspekta započinjanja biznisa od strane žena. Kao rezultat, mjere koje su formalno "jednake za sve" u praksi produžavaju ili čak produbljuju rodne razlike, jer se ženama ne pruža podrška prilagođena njihovim realnim potrebama i izazovima. Kroz promociju dobrih praksi, umrežavanje i razvoj ženskih biznis asocijacija, omogućava se veća razmjena znanja i iskustava, jača se kolektivna snaga žena u biznisu i doprinosi izgradnji povoljnijeg društvenog okruženja za žensko preduzetništvo.

Administrativne barijere predstavljaju jednu od ključnih prepreka za ulazak u preduzetništvo, posebno za žene koje se prvi put upuštaju u pokretanje sopstvenog biznisa. U Crnoj Gori, iako su u posljednjim godinama sprovedene određene reforme u oblasti digitalizacije i registracije firmi, procesi još uvijek mogu biti kompleksni, dugotrajni i nejasni, naročito za početnike u poslovnom sektoru. Žene u Crnoj Gori se često suočavaju s otežanim pristupom početnom kapitalu i neophodnim znanjima prilikom ulaska u preduzetništvo. Start-up faza predstavlja kritični trenutak u razvoju poslovne ideje, te je od suštinske važnosti obezbijediti ciljan paket podrške koji uključuje finansijske podsticaje, edukaciju, mentorstvo i pristup informacijama. Za žene, administrativne i druge prepreke mogu biti dodatno otežane iz nekoliko razloga:

- Nedostatak prethodnog iskustva i pristupa pouzdanim informacijama i obukama, naročito među ženama koje dolaze iz ruralnih sredina ili iz ranjivih društvenih grupa;
- Ograničeno radno vrijeme institucija, što može biti neusklađeno sa porodičnim i kućnim obavezama koje žene u većoj mjeri snose;
- Nepristupačna komunikacija sa javnim službama, zbog tehničkog jezika, složene terminologije ili nedovoljno razvijenih elektronskih servisa koji nisu dovoljno prilagođeni korisnicima;
- Finansijski troškovi registracije i dodatnih procedura, koji mogu biti prepreka u odsustvu početnog kapitala, a koji žene češće nemaju u potrebnom obimu.

Komplikovane procedure često rezultiraju demotivacijom i odustajanjem žena od ulaska u preduzetništvo, posebno ako nemaju institucionalnu podršku, mentora ili nekoga ko će ih voditi kroz proces. Zato je važno raditi na pojednostavljenju, digitalizaciji i rodnoj pristupačnosti administrativnih procedura – ne samo da bi se ubrzali procesi, već i da bi se ženama olakšao ulazak u poslovni svijet, kroz transparentan, brz i podržavajući sistem registracije i poslovnog starta. Ciljane intervencije podrške potencijalnim preduzetnicama doprinose aktivaciji potencijala žena koje žele započeti sopstveni biznis i jačaju osnovu za njihov dugoročni opstanak i razvoj na tržištu.

U tom kontekstu je potrebno naglasiti da, iako u određenoj mjeri već postoje, snažne i vidljive intervencije usmjerene na podsticanje start-up projekata potencijalnih žena preduzetnica, kroz podršku u izradi biznis planova i pristupu tržištu, kreiranje mentorskih programa i unapređenje programa finansijskih podsticaja (grantova, subvencija, garancija, crowdfunding itd.), predstavljaju jedan od ključnih prioriteta, a što je u skladu sa savremenim trendovima u članicama EU, ali i u regionu.

Ova Strategija prepoznaje i uzima u obzir specifičan društveni i ekonomski kontekst, kao i prepreke sa kojima se suočavaju potencijalne i postojeće preduzetnice, kako bi se ženama obezbijedio ravnopravan pristup resursima, tržištima i poslovnim prilikama.

U okviru Operativnog cilja 1.1. Regulatori okvir i implementacija politike koja promoviše i podstiče održivi razvoj ženskog preduzetništva, sprovode se sljedeće mjere: 1.1.1. Regulatorni i administrativni okvir koji podstiče ekonomsko osnaživanje žena preduzetnica 1.1.2. Promocija ženskog preduzetništva i jačanje udruživanja žena preduzetnica 1.1.3. Podsticanje start-up projekata potencijalnih žena preduzetnica				
U okviru OC 1.1. formulisani su sljedeći Indikatori učinka:				
Učinak	Indikator	Početna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026	Ciljna vrijednost 2028
Oснаživanje i institucionalizacija udruženja žena u biznisu	Broj ženskih biznis asocijacija - članica Savjeta za konkurentnost	1 ženska biznis asocijacija (rotirajuće članstvo)	2 ženske biznis asocijacije (stalno članstvo)	2 ženske biznis asocijacije (stalno članstvo)
Uspostavljanje i osnaživanje mreža žena preduzetnica na lokalnom/regionalnom nivou	Broj lokalnih/regionalnih mreža žena preduzetnica	/	1 mreža	2 mreže
Održivost startup preduzeća žena - početnica u biznisu	Broj preduzeća aktivnih nakon tri godine od osnivanja	/	U toku definisanje sa PU	U toku definisanje sa PU

Operativni cilj 1.2. Preduzetnički ekosistem koji podržava žensko preduzetništvo shodno razvojnim potrebama preduzetnica u svim fazama životnog ciklusa

Preduzetnički ekosistem koji podržava žensko preduzetništvo u Crnoj Gori treba da bude inkluzivan, održiv i prilagođen različitim fazama životnog ciklusa biznisa, od ideje do internacionalizacije.

Preduzetnički ekosistem može se definisati skup međusobno povezanih aktera od uticaja na razvoj preduzetničkih performansi (potencijalnih i postojećih), preduzetničkih organizacija (npr. firmi, udruženja, investitora rizičnog kapitala, poslovnih anđela, banaka), institucija (ministarstava i agencija i fondova javnog sektora, on-line platformi, lokalnih institucija (parkovi, inkubatori, habovi i akceleratori, biznis centri itd, univerziteta, instituta, pružaoca trening i savjetodavnih usluga) i preduzetničkih procesa (npr. stopa rađanja preduzeća, broj firmi sa visokim rastom, nivoi „blokbaster preduzetništva“, broj serijskih preduzetnika, stepen mentaliteta prodaje unutar firmi i nivoi preduzetničkih ambicija) koji se formalno i neformalno udružuju da bi povezali, posredovali i upravljali učinkom u lokalnom preduzetničkom okruženju doprinoseći pozitivnom efektu i uticaju na nacionalnom nivou.

Preduzetnički ekosistem koji omogućuje održivi razvoj i rast ženskog preduzetništva u Crnoj Gori obuhvata mrežu institucija, programa, politika i aktera koji zajedno djeluju na stvaranju povoljnog okruženja za žene u biznisu. Ovaj ekosistem uključuje sledeće ključne komponente:

- Institucionalna podrška - Ministarstva i institucije i agencije/biznis centri i lokalne samouprave, udruženja privrede (PKCG, UPGC, asocijacije preduzetnica, asocijacije mladih itd.), NVO sektor i

donatorski projekti koji nude različite vidove podrške preduzetnicama (grantovi, subvencije, obuke, savjetodavne usluge itd.). Potrebno je posebno naglasiti Ministarstvo ekonomskog razvoja, Direktorat za unapređenje konkurentnosti privrede koji aktivno programski podržava startap i razvoj malih i srednjih preduzeća, sa fokusom na žene preduzetnice;

- Finansijska podrška - Specijalizovani fondovi i kreditne linije za žene – Investiciono-razvojni fond (Razvojna banka Crne Gore) ima posebne programe sa povoljnim uslovima za žensko preduzetništvo (npr. niže kamate, duži grejs period); Grant šeme – Projekti koje finansira EU, UNDP, EBRD i drugi partneri često nude bespovratna sredstva ženama koje pokreću ili razvijaju; Žene vlasnice žiga Ženski biznis imaju povoljniji pristup finansiranju - *fiksna kamatna stopa i bez troškova obrade kredita iz kreditne linije EBRD-a „Žene u biznisu“*, neće biti tražena dodatna dokumentacija ili vršena dodatna provjera kojom se utvrđuje vlasništvo ili funkcija upravljanja ženama; Start-up inkubatori i akceleratori – nude prostor, mentorstvo i početni kapital, uz poseban fokus na osnaživanje žena;
- Edukacija - Obuke, radionice i mentorstvo, kao i različite programe za razvoj poslovnih vještina (npr. digitalizacija, vođenje finansija, pisanje biznis plan, marketing i dr.) povremeno organizuju biznis centri, poslovne asocijacije, agencije, NVO sektor, međunarodne organizacije itd. Takođe, kroz mentorske mreže, uspješne poslovne žene sa iskustvom u preduzetništvu pružaju podršku novim preduzetnicama kroz savjetovanje i dijeljenje iskustava;
- Umrežavanje - Postoje formalne i neformalne mreže koje omogućavaju razmjenu iskustava i promociju proizvoda. Udruženje preduzetnica i Asocijacija poslovnih žena omogućavaju razmjenu iskustava, promociju i zajedničke preduzetničke inicijative. Takođe, pojedini coworking prostori pružaju podršku kroz prostor, mentorstvo i ICT;
- Promocija, kultura i društvena podrška - Aktivnosti podizanja svijesti javnosti, široke kampanje o ulozi, značaju i benefitima ženskog preduzetništva, kao i medijska promocija uspješnih žena u biznisu doprinose rušenju stereotipa. Podrška lokalne zajednice, pozitivno okruženje i podrška porodice igra ključnu ulogu u osnaživanju žena da započnu i razvijaju biznis.

Uprkos napretku, žene se i dalje suočavaju sa brojnim izazovima u pristupu resursima, tržištima i podršci. Ova strategija ima za cilj da definiše institucionalni okvir koji omogućava kontinuiranu i ciljno usmjerenu podršku ženskom preduzetništvu u svim fazama razvoja biznisa. U narednom periodu ključni iskorak predstavlja uspostavljanje, odnosno unapređenje koordinisanog sistema institucija, mehanizama i programa politike koji omogućavaju ženama lakši i ravnopravniji pristup resursima, znanju i tržištima u razvoju svojih preduzetničkih potencijala.

Postojeća Radna grupa za ekonomsko osnaživanje žena pri Savjetu za konkurentnost treba da se ojača i da postane Nacionalna platforma za žensko preduzetništvo, kao međuresorno tijelo Vlade koje okuplja relevantne aktere iz javnog, privatnog i civilnog sektora, sa ciljem da učestvuje u kreiranju i praćenju svih relevantnih politika koje imaju uticaja na žensko preduzetništvo, u izradi specifičnih preporuka, kao i u praćenju implementacije politike i programske podrške.

Nedostatak nacionalne agencije za MSP i pristup specifičnim EU fondovima, predstavlja značajnu manjkavost u implementaciji politike ženskog preduzetništva. Nedostatak organizacionih, institucionalnih i ljudskih kapaciteta upućuje kreatore politike na implementaciju jednostavne programske podrške koja nije u mogućnosti da isprati sve potrebe preduzetnica, u svim fazama životnog ciklusa. Odsustvo kompleksne podrške, kroz kombinaciju mješovitih finansijskih instrumenata i povezanost nefinansijske i finansijske podrške ima negativan uticaj na dalji rast ženskog preduzetništva u Crnoj Gori. Takođe, na taj način se otežava umrežavanje institucija na lokalnom nivou i njihova povezanost u implementaciji politike sa nacionalnim nivoom. Na taj način podrška preduzetnicama ostaje fragmentirana i usitnjena.

Takođe, neophodno je jačanje postojećih digitalnih platformi razvoja ženskog preduzetništva, odnosno razvoj sveobuhvatne digitalne platforma za podršku potencijalnim i postojećim preduzetnicama. Centralizovani online portal treba da sadrži sve neophodne informacije uključujući nacionalni, regionalni

i lokalni nivo. Pored osnovnih informacija o raspoloživoj programskoj podršci koja se finansira sa nacionalnog ili lokalnog nivoa, potrebno je da sadrži i sve informacije komercijalnog sektora, banaka i fondova, udruženja preduzetnika, EU instrumenata, različitih on-line alata za procjenu i unapređenje poslovanja, informacije o e-obukama, kao i raspoloživim obukama i savjetodavnim uslugama i mentorstvu, različitim mrežama i drugim alatima. U razvijenoj fazi, platforma treba da preraste i u specifičnu vrstu administrativnog on-line servisa koji će biti direktno povezan na usluge elektronske administracije Crne Gore.

Potrebno je da su na platformi permanentno zastupljene informacije o institucionalnoj infrastrukturi na lokalnom nivou, kao i aktivnostima lokalnih samouprava koje se odnose na žensko preduzetništvo.

U okviru lokalnih biznis centara za MMSP potrebno je da postoje i posebne info tačke za žensko preduzetništvo koje će, osim informisanja, pružati i pravne savjete i ostale vidove poslovne podrške, edukacije, savjetovanja. Takođe, lokalni centri treba da olakšaju preduzeticama saradnju sa JLS i drugim lokalnim javnim i komercijalnim institucijama, poslovnim organizacijama i poslovnim udruženjima.

Istovremeno, potrebno je jačanje i razvoj specijalizovanih programa u postojećim institucijama usmjerenim samo na žene preduzetnice: Razvojna banka Crne Gore treba da olakša investiranje preduzetnica unapređenjem kreditne linije finansiranja jednostavnih i mješovitih, kompleksnih instrumenata, uključujući i garantne šeme za žene preduzetnice do osnivanja Kreditno-garantnog fonda. ZZZCG treba da ojača Aktivne mjere zapošljavanja za žene preduzetnice i snažnije podstakne kroz nefinansijsku i finansijsku podršku samozapošljavanje i startovanje biznisa. Fond za inovacije Crne Gore je potrebno da razvije programe podsticanja inovativnosti za žene preduzetnice, posebno one koje su u ranim fazama razvoja. Ministarstvo ekonomskog razvoja, do uspostavljanja nacionalne agencije, treba da unapredi, zajedno sa asocijacijama preduzetnica, programe koji se tiču podsticanja konkurentnosti, investicione i izvozne spremnosti i internacionalizacije, kao i transformacije ka zelenom i digitalnom poslovanju.

Razvoj institucionalne infrastrukture predstavlja temelj za dugoročnu i inkluzivnu podršku ženskom preduzetništvu u Crnoj Gori. Ova Strategija daje jasne smjernice ka stvaranju stimulativnog okruženja u kojem žene mogu ravnopravno doprinositi ekonomskom razvoju zemlje. Istovremeno je neophodno jačati sve institucije kako bi u okviru svog delokruga rada, zajedno sa MONSTAT-om i CBCG, uveli adekvatne indikatore i rodno razvrstane statistike. Na tim osnovama bi bilo moguće praviti godišnje izvještavanje o napretku i izazovima sa aspekta kvaliteta i kvantiteta implementacije politike i ostvarenih efekata na žensko preduzetništvo, a što bi znatno olakšalo redovnu evaluaciju učinaka i prilagođavanje politike shodno aktuelnim performansama ženskog preduzetništva u Crnoj Gori.

U okviru Operativnog cilja 1.2. Preduzetnički ekosistem koji podržava žensko preduzetništvo shodno razvojnim potrebama preduzetnica u svim fazama životnog ciklusa, sprovode se sljedeće mjere:				
<i>1.2.1 Razvoj institucionalne infrastrukture u funkciji razvoja ženskog biznisa</i>				
<i>1.2.2. Unapređenje informisanosti i razvoj e-servisa za uspostavljanje i razvoj ženskog biznisa</i>				
U okviru OC 1.2. formulisani su sljedeći Indikatori učinka:				
Učinak	Indikator	Početna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026	Ciljna vrijednost 2028
<i>Razvijeni institucionalni mehanizmi podrške razvoju ženskog biznisa</i>	<i>Formalna institucionalizacija Radne grupe (RG) za ekonomsko osnaživanje žena pri Savjetu za konkurentnost</i>	<i>Održana 3 sastanka RG</i>	<i>Rješenje o institucionalizaciji RG Održana 3 sastanka RG</i>	<i>Održana 4 sastanka RG</i>

<i>Razvijeni unaprijeđeni online servisi</i>	<i>Povećanje broja online informacija na godišnjem nivou</i>	10	20	30
<i>Promocija ekonomskog osnaživanja žena i rodne ravnopravnosti, iz perspektive preduzetništva</i>	<i>Broj kampanja od značaja za razvoj ženskog preduzetništva (pristup finansiranju, vlasništvo nad nekretninama, liderstvo žena, preduzetnička znanja i vještine...)</i>	3	5	7
	<i>Broj preduzetnica učesnica obuhvaćenih kampanjom</i>	100	200	400

Strateški cilj 2: Tranzicija ženskog preduzetništva ka održivom, zelenom i digitalnom poslovanju

Tranzicija prema zelenom i digitalnom poslovanju ima širi razvojni kontekst i ključna je iz nekoliko razloga, a koji se tiču održivosti, konkurentnosti i budućeg razvoja društva i privrede, a samim tim i ženskog preduzetništva. U eri održivog razvoja i digitalne transformacije, žene koje vode sopstveni biznis mogu iskoristiti ove promjene kako bi ojačale svoju poziciju, unaprijedile poslovanje i stvorile dugoročno uspješne i odgovorne kompanije. Crna Gora je prepoznala značaj digitalne i zelene tranzicije u brojnim strateškim dokumentima i, sljedstveno tome, finansijska i nefinansijska programska podrška preduzećima se posljednjih godina usmjerava u tom pravcu. Ipak, programi podrške nisu još na potrebnom nivou, posebno ne za žene preduzetnice shodno njihovim kapacitetima i razvojnim potrebama.

Zeleno poslovanje podrazumijeva usvajanje praksi koje smanjuju negativan uticaj na životnu sredinu. U eri sve strožih ekoloških propisa i sve osvješćenijih potrošača, kompanije koje ulažu u održivost ne samo da štite prirodu, već i stiču prednost na tržištu. Očuvanje resursa, smanjenje emisija štetnih gasova i efikasno upravljanje otpadom postaju temelj uspješnog poslovanja. Sa ekološke strane, zelene poslovne prakse otvaraju vrata novim tržištima i investicijama, posebno u oblastima kao što su održiva moda, organska proizvodnja, reciklaža i ekoturizam, a što su grane u kojima su žene često zastupljene kao osnivačice i inovatorke. Posmatrano s ugla procesa integracija i ulaska zemlje u EU, preduzetnice treba da usvajaju nove vještine i znanja kako bi efikasnije vodile svoje poslovanje, a procese, proizvode i usluge prilagodile novim propisima, poslovnoj praksi i zahtjevima lanca snabdijevanja. Uključivanjem zelenih principa žene preduzetnice doprinose očuvanju životne sredine i izgrađuju imidž društveno odgovornih liderki, što dodatno privlači savremene potrošače.

Digitalna transformacija donosi brojne prednosti – od automatizacije procesa i povećane efikasnosti, do pristupa globalnom tržištu i napredne analitike. Digitalni alati omogućavaju kompanijama da brže reaguju na promjene, bolje razumiju potrebe potrošača i donose pametnije odluke, a kroz usvajanje digitalnih vještina povećavaju produktivnost u marketingu, komunikaciji i korisničkoj službi. Takođe, digitalizacija poslovanja ženama preduzetnicama otvara mogućnosti za fleksibilan rad, pristup globalnim tržištima i umrežavanje sa širom zajednicom. Kroz on-line platforme, digitalni marketing i e-trgovinu, preduzetnice mogu razvijati svoje brendove, čak i izvan lokalnog konteksta, čime se smanjuju barijere koje su tradicionalno ograničavale žensko preduzetništvo – kao što su ograničen pristup tržištu, resursima ili mrežama podrške.

Posebno je važno istaći da se ova dva pravca – zeleni i digitalni – međusobno dopunjuju. Digitalne tehnologije omogućavaju precizno praćenje i optimizaciju uticaja na životnu sredinu, dok zelena orijentacija podstiče razvoj inovativnih digitalnih rješenja. Kombinovanjem zelene i digitalne tranzicije, žene mogu postati nosioci promjena u stvaranju održive ekonomije. Ova sinergija omogućava razvoj inovativnih, društveno korisnih i tehnološki naprednih rješenja koja mogu inspirisati i druge žene da se upuste u preduzetništvo.

Može se istaći da zelena i digitalna tranzicija ne predstavljaju samo izazov, već i ogromnu šansu za žene preduzetnice. Kvalitetnim preusmjerenjem, one mogu graditi održive, otporne i moderne biznise koji odgovaraju potrebama današnjeg društva i doprinose stvaranju bolje budućnosti za sve.

Podrška razvoju poslovnih modela usklađenih sa principima održivog razvoja, digitalne transformacije i zelene ekonomije, uz istovremeno jačanje konkurentnosti i otpornosti biznisa treba biti usmjerena na prevazilaženje specifičnih izazova sa kojima su žene preduzetnice u Crnoj Gori suočene u svom poslovanju:

- Nedovoljna digitalna pismenost i pristup savremenim tehnologijama;
- Ograničeno znanje o konceptima zelene i cirkularne ekonomije;
- Slab pristup izvorima finansiranja za inovativne i ekološki orjentisane projekte;
- Niska povezanost sa nacionalnim i međunarodnim programima podrške;
- Ograničeni kapaciteti za inovacije i tehnološki razvoj u ženskim biznisima.

Pristup u dizajnu i realizaciji programa koji podstiču tranziciju i rast ženskog biznisa mora biti takav da se kreiraju specifični programi koji su namijenjeni ženama i imaju kompleksan karakter. To podrazumijeva jačanje kapaciteta pružaoca usluga i asocijacija preduzetnica. Kreiranjem organizacionih i ljudski resursa moglo bi se odgovoriti ciljanim potrebama žena preduzetnica u svim fazama životnog ciklusa biznisa. Na taj način bi preduzetnicama bilo omogućeno da razumiju i pripreme se za javne pozive i realizaciju programske podrške. Programe javnog sektora treba dizajnirati posebno za žene, u specifičnom obimu, dok u onim opštim programima, kroz pozitivnu diskriminaciju u procesu selekcije, treba podstaći preduzetnice. Na taj način, moglo bi se pristupiti i kreiranju mješovitih finansijskih instrumenta i povezivanju nefinansijskih i finansijskih paketa podrške - prije, za vrijeme i nakon investicionog procesa - što do sada nije bila ustaljena praksa u Crnoj Gori.

U tom kontekstu, potrebno je naznačiti da se ovom Strategijom, posebno u drugoj fazi implementacije, želi ostvariti usmjerenje koje će omogućiti nove modele finansijske podrške za žene u zelenoj tranziciji i digitalizaciji:

- Grantovi i subvencije - Nacionalni i lokalni fondovi za podsticanje zelenih inovacija; Donatorski programi (EU, UNDP, GEF) koji ciljano podržavaju žene u razvoju zelenih biznisa;
- Povoljni krediti i mikrokrediti - Kreditne linije sa nižim kamatama za zelene projekte, namijenjene posebno ženama, Mikrokrediti koji omogućavaju preduzetnicama da započnu biznis sa minimalnim kolateralom;
- Investicije sa društvenim uticajem - Fondovi rizičnog kapitala koji ulažu u „impact-driven“ biznise, uključujući ekološke i ženske projekte; Partnerstva sa društveno odgovornim kompanijama koje podržavaju startapove sa ekološkim ciljevima;
- Programi/Fondovi za digitalnu transformaciju preduzetnica, usmjereni na olakšavanje pristupa novim tehnologijama i digitalizaciji poslovanja; podizanje digitalne pismenosti kod preduzetnica; razvoj digitalnih alata (e-trgovina, društvene mreže, softverska rješenja) za osnaživanje ženskih biznisa; razvoj inovacija koje osmišljavaju preduzetnice u hi-tech sektoru.

U okviru Strateškog cilja 2: Tranzicija ženskog preduzetništva ka održivom, zelenom i digitalnom poslovanju, formulisani su sljedeći Indikatori uspjeha:

<i>Uticaj</i>	<i>Indikator</i>	<i>Početna vrijednost 2024</i>	<i>Ciljna vrijednost 2026</i>	<i>Ciljna vrijednost 2028</i>

<i>Smanjen rodni jaz u pristupu finansiranju</i>	<i>Povećanje učešća žena preduzetnica u ukupno odobrenim kreditima komercijalnih banaka MMSP</i>	17%	19%	21%
<i>Povećanje performansi preduzeća u vlasništvu žena</i>	<i>Rast udjela poslovnih prihoda preduzeća u većinskom vlasništvu žena</i>	15,25% ⁸²	16,3%	17,3%
	<i>Rast udjela broja zaposlenih u preduzećima u većinskom vlasništvu žena</i>	18,25% ⁸³	19%	19,5%
<i>Unapređenje programske podrške inovativnim projektima namijenjenim ženama preduzetnicama</i>	<i>Broj programa</i>	/	1	3
<i>U OKVIRU STRATEŠKOG CILJA 2 SADRŽANI SU SLJEDEĆI OPERATIVNI CILJEVI (OC):</i> <i>OC 2.1: Bolji pristup finansijama</i> <i>OC 2.2: Primjena savremenih znanja, vještina i tehnologija koje omogućuju efektivnu transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju</i>				
<i>Ostvarenje strateškog cilja 2: Modernizacija ženskog preduzetništva, kako bi ono postalo konkurentno, fleksibilno i usklađeno sa savremenim trendovima – posebno u kontekstu digitalne transformacije i održivog razvoja.</i>				

Operativni cilj: 2.1. Bolji pristup finansijama

Iako žene u Crnoj Gori sve češće pokazuju inicijativu da započnu sopstveni biznis, njihov put do finansijske nezavisnosti i poslovnog uspjeha često je otežan. Jedna od najvećih prepreka jeste upravo – pristup finansijama. Izvršena analiza i rezultati istraživanja ukazuju da ženama nije podjednako dostupno finansiranje kao muškarcima, bilo da se radi o bankarskim kreditima, fondovima ili investicionim sredstvima.

Prepoznajući značaj razvoja ženskog preduzetništva, brojne zemlje teže da kreiraju sve veći broj instrumenata javne politike kako bi se poboljšao pristup žena preduzetnica finansijama iz različitih izvora. Tradicionalan pristup ukazuje da vlade najčešće koriste grantove za podršku preduzećima koja vode žene. Tipične grant šeme koriste neki od mehanizma selekcije (npr. prijava na javni poziv, izrada biznis plana ili takmičenje ideja) za dodjelu sredstava ženama preduzetnicama koje imaju razumne šanse za uspjeh. Ipak, u posljednjem periodu primjetan je trend da vlade imaju težnju da se u implementaciji politike podrške udaljavaju od grantova kao ključnog programa, a okreću finansijskim instrumentima gdje postoji obaveza vraćanja dodijeljenih sredstava. Pored povraćaja javnih sredstava, na ovaj način se podstiču preduzetnice da budu uspješne u svom poslovanju, kako bi vratile dobijena sredstva. Značajan vid finansijske podrške

⁸² Indikator je preuzet iz analize BI Consulting-a "Top Women Business Montenegro" (TWBM) koja sadrži podatke zasnovane na predatim finansijskim izvještajima iz 2023. godine. Izvor analize: TWBM magazin, broj 3, novembar 2024, BI Communication

⁸³ Ibid

se obezbjeđuje kroz mješovite instrumente gdje postoji kombinacija granta i kreditne linije. Takođe, drugi važan trend predstavlja sve veći broj finansijskih proizvoda prilagođenih ženama preduzetnicama koje vode biznise orjentisane na rast i transformaciju ka održivom i digitalnom poslovanju. Ovo uključuje programe koji nastoje da poboljšaju pristup investitorima, kao što su biznis anđeli ili fondovi rizičnog kapitala. Istovremeno, pojavljuju se novi finansijski instrumenti i platforme, uključujući korišćenje crowdfundinga ili javne nabavke. Kreatorima politike se na ovaj način olakšava da povećaju dostupnost, imajući u vidu da preduzetnice lako mogu on-line pristupiti relevantnim platformama, a što smanjuje operativne troškove i posrednici su u velikoj mjeri eliminisani iz procesa obezbjeđivanja finansija.

Potrebno je naglasiti da su mikrokrediti jedan od najčešćih vidova podrške za žene preduzetnice gdje postoji obaveza vraćanja sredstava. Mikrokreditiranje ima za cilj poboljšanje finansijske uključenosti za specifične grupe, uključujući i preduzetnice, koje su u nepovoljnom položaju kako bi se prevazišle tržišne i društvene barijere na finansijskom tržištu. Podaci Evropske mikrofinansijske mreže pokazuju da približno 40% mikrokreditnih zajmova ide ženama, a oko jedne trećine mikrofinansijskih institucija je posebno fokusirano na žene⁸⁴. Ovi krediti su u iznosu manjem od 25.000 eura i često su upakovani u programe koji sadrže i finansijsku edukaciju i poslovno savjetovanje. Prednost mikrokredita je u tome što je instrument dizajniran posebno za potrebe preduzetnica ili drugih grupa koje imaju poteškoća na kreditnom tržištu.

Ipak, žene koje imaju odlične poslovne ideje često ostaju bez mogućnosti da ih ostvare jer ne posjeduju imovinu potrebnu za kolateral, nemaju dovoljno informacija o postojećim programima podrške, ili jednostavno ne vjeruju da mogu konkurisati. Osim toga, finansijske institucije često ne prepoznaju specifične potrebe i potencijale ženskih biznisa, što dodatno usložnjava situaciju. Takođe, uočen je problem nepostojanja specijalizovanih finansijskih proizvoda prilagođenih ženskom preduzetništvu, ali i nedovoljna prisutnost žena u investicionim i kreditnim strukturama odlučivanja, kao i niska zastupljenost žena u programima koji finansiraju inovacije i zelene tehnologije, odnosno nedostatak posebno dizajniranih programa shodno potrebama i kapacitetima preduzetnica i nedostatak specijalizovanih finansijskih linija za digitalnu i zelenu tranziciju ženskih preduzeća.

Upravo zato, neophodno je da sistem finansijske podrške bude pristupačniji, transparentniji i osjetljiviji na rodne razlike. To podrazumijeva uvođenje posebnih linija kredita i grantova za žene, edukaciju i mentorstvo u pripremi biznis planova i investiranje, kao i promociju pozitivnih primjera uspješnih preduzetnica koje su došle do sredstava i razvile svoje ideje. Poboljšanje pristupa finansijama je od suštinskog značaja kako bi se ženama omogućilo da realizuju svoje preduzetničke ideje, prošire postojeće poslovanje i povećaju konkurentnost. U tom kontekstu, neophodno je omogućiti ženama preduzetnicama lakši, pravičniji i efikasniji pristup finansijskim instrumentima i sredstvima koji podržava tradicionalni razvoj preduzetništva, ali i obezbijediti sveobuhvatnu programsku podršku u podsticanju održivih, zelenih i digitalnih biznisa.

Pristup finansijskim sredstvima predstavlja jedan od ključnih izazova sa kojima se žene preduzetnice u Crnoj Gori suočavaju pri pokretanju i razvoju svojih biznisa. Uprkos pozitivnim pomacima, one i dalje imaju otežan pristup kreditima, investicijama, garancijama i programima podrške u poređenju sa muškarcima.

Ovaj cilj direktno doprinosi ekonomskom osnaživanju žena, smanjenju rodnog jaza i održivom ekonomskom razvoju Crne Gore. U tom kontekstu neophodno je razviti programe usmjerene na:

- Razvoj i promociju **finansijskih instrumenata** prilagođenih ženskom preduzetništvu (mikrokrediti, grantovi, garantne šeme itd.)
- Procjenu nivoa **investicione spremnosti** kod preduzetnica u cilju razvoja biznisa
- Jačanje kapaciteta žena preduzetnica za **izradu poslovnih planova i apliciranje za sredstva**
- Povezivanje preduzetnica sa **investitorima, biznis anđelima i fondovima rizičnog kapitala**
- Promociju **pozitivnih primjera preduzetnica koje su uspješno obezbijedile finansiranje**.

⁸⁴ Entrepreneurship policies through a gender lens, OECD, 2021

U okviru Operativnog cilja 2.1. Bolji pristup finansijama, sprovode se sljedeće mjere: 2.1.1. Razvoj nedostajućih finansijskih instrumenata i proizvoda koji su u funkciji ekonomskog osnaživanja žena i biznisa 2.1.2. Promocija investicione spremnosti biznisa žena preduzetnica 2.1.3. Unapređenje programske podrške usmjerene na podizanje inovativnosti i konkurentnosti biznisa u vlasništvu žena				
U okviru OC 2.1. formulisani su sljedeći Indikatori učinka:				
Učinak	Indikator	Početna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026	Ciljna vrijednost 2028
Povećan broj žena korisnica kredita	Broj kredita odobrenih preduzećima u vlasništvu i/ili koja vode žene Vrijednost ukupno odobrenih kredita preduzećima u vlasništvu i/ili koja vode žene	3.059 212,8 mil. eura	3300 230 mil. eura	3600 250 mil. eura
Povećan broj privrednica nositeljki žiga Ženski biznis	Broj privrednica kojima je dodijeljen žig Ženski biznis	185	245	305
Povećan broj žena korisnica finansijske podrške MER i IRF/RBCG	Broj MMSP u vlasništvu žena - korisnica finansijske podrške	157	173	190

Operativni cilj: 2.2 Primjena savremenih znanja, vještina i tehnologija koje omogućuju efektivnu transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju

Edukacija, odnosno sticanje specifičnih znanja i vještina za žene preduzetnice je ključni faktor koji im omogućava da prepoznaju prilike u inovativnom pristupu poslovanju, posebno u zelenoj ekonomiji, digitalnoj transformaciji i razvoju održivih poslovnih modela. Posjedovanje preduzetničkih vještina ne garantuje poslovni uspjeh, ali može povećati šanse za opstanak i rast poslovanja. Žene rjeđe navode da posjeduju neophodne preduzetničke vještine nego muškarci, a ovaj jaz je često posljedica razlika u obrazovanju i iskustvu. Edukacija je proces koji se nikad ne završava i ona znanja koja se stiču kroz formalno obrazovanje se kasnije nadograđuju kroz specifične vidove neformalnog obrazovanja. Pravovremena podrška nakon formalnog obrazovanja, u periodu započinjanja i razvoja biznisa, odnosno pristup preduzetničkom obrazovanju i obuci je važan faktor uspjeha za žensko preduzetništvo. Praksa je pokazala da visoko obrazovanje povećava vjerovatnoću da žena postane i preduzetnica i poslodavac. Ipak, uprkos njihovom sve većem stepenu obrazovanja, žene su i dalje nedovoljno zastupljene u preduzetništvu, posebno u STEM industriji, visokotehnološkim preduzećima i preduzećima sa visokim rastom. Djelimično, to je zbog rodni razlika u preduzetničkom obrazovanju i vještinama.

Koučing i mentorski odnosi između profesionalnih poslovnih savjetnika ili iskusnih preduzetnika/ca i preduzetnika/ca početnika nude mnoge prednosti za izgradnju vještina novih i postojećih

preduzetnika/ca, posebno u savremenim trendovima razvoja kao što su zelena ekonomija i digitalizacija. Većina programa za obuku i mentorstvo za žene preduzetnice u zemljama OECD-a koristi intervju kako bi se osiguralo da su potrebe preduzetnica usklađene sa iskustvom trenera/mentora.

Pružanje poslovnih savjeta, često preko jedinica preduzetničkih biznis centara za ženska preduzeća, postalo je relativno uobičajena praksa u zemljama OECD-a. Ova vrsta poslovne podrške nudi opštu i prilagođenu obuku dizajniranu prema potrebama pojedinačnih preduzetnica kako bi im pomogla da prevaziđu izazove pokretanja poslovanja i prepreke za održavanje i rast svog poslovanja.

Ključno pitanje za donosiocje odluka je da li da sticanje preduzetničkih vještina olakšaju kroz bolji pristup redovnim programima za cijelu populaciju ili da implementiraju namjenske i prilagođene programe za žene. Iskustva ukazuju da su prilagođeni programi efikasniji jer se bave specifičnim potrebama preduzetnica, u skladu sa njihovim kapacitetima, ali su obično skuplji za razvoj i isporuku. Zato je neophodno da takve vrste obuka budu subvencionirane u svim fazama od strane administracije na lokalnom ili nacionalnom nivou kako bi imali veću dostupnost i obuhvat u realizaciji među ženama preduzeticama.

Kroz cjeloživotno učenje, osnivanje i razvoj preduzeća, saradnju sa akademskim i inovacionim institucijama, žene stiču kompetencije neophodne za vođenje savremenog biznisa. Inovativnost se posmatra kao ključ rasta i otpornosti u dinamičnom tržišnom okruženju. Primjena savremenih znanja, vještina i tehnologija koje omogućuju efektivnu transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju ima ključnu ulogu u budućem razvoju ženskog preduzetništva, te je neophodno obezbijediti konkretne programe usmjerene na osnaživanje žena da razvijaju konkurentne, održive i inovativne biznise.

Promocija razvoja održivog, zelenog poslovanja i digitalizacije biznisa ima za cilj podizanje svijesti među preduzeticama o važnosti savremenih poslovnih modela. Kroz informativne kampanje, radionice i seminare, žene se podstiču da prepoznaju koristi od zelene prakse i digitalnih alata, poput povećane efikasnosti, pristupa novim tržištima i boljeg upravljanja resursima. Nedostatak digitalnih i ekoloških znanja među ženama, posebno u ruralnim sredinama je potrebno prevazići u organizovanju besplatnih edukacija i kreiranju mreža podrške koje omogućavaju ženama da uče jedne od drugih, kao i od stručnjaka. Uključivanjem muškaraca u inicijative za rodnu ravnopravnost mijenja se percepcija uloge žene u biznisu i društvu.

Programsko podržavanje zelenog poslovanja ženskog biznisa fokusira se na podršku ženama koje žele da investiraju i razvijaju ekološki odgovorne biznise. U tom kontekstu je neophodno sticanje novih znanja i vještina, posebno vezano za energetske efikasne tehnologije, prelazak na obnovljive izvore energije, ekocertifikaciju itd. Savjetodavne usluge za razvoj zelenih poslovnih modela olakšavaju preduzeticama da prepoznaju barijere, da se sa njima suoče, shvate koristi njihovog prevazilaženja i transformacije modela poslovanja, kako bi se na tim osnovama pripremile i realizovale investicije koje vode ka održivom, zelenom poslovanju.

Sličan pristup je i u programskom podržavanju digitalizacije poslovanja koje omogućava ženama preduzeticama pristup digitalnim alatima koji poboljšavaju konkurentnost i poslovnu organizaciju. Kroz specifične obuke i savjetodavne usluge, preduzetnice stiču investicionu spremnost da, uz specifičnu finansijsku podršku, finansiraju nabavku opreme i softverskih rešenja i alata u procesu digitalne transformacije. Time se ženama otvara prostor za dizajn, marketing (npr. društvene mreže, SEO, e-mail kampanje), razvoj aplikacija i digitalnih platformi, isporuku konsultantskih i drugih usluga i e-trgovinu, efikasnije upravljanje procesima proizvodnje uključujući i otpad, automatizaciju poslovnih procesa putem softverskih rešenja (CRM, ERP, e-računovodstvo), kao i međunarodnu vidljivost.

Većina nefinansijskih i finansijskih programa podrške u Crnoj Gori su generički i često nisu kontekstualizovani za određena geografska okruženja ili sektore. Pokazalo se da je ovakav pristup, posebno na sjeveru Crne Gore, problematičan jer se žene suočavaju sa dodatnim preprekama zbog preovlađujućih kulturnih i društvenih normi i očekivanja koja iz toga proizilaze. Analize su pokazale da su programi koji ne priznaju ove razlike ili tretiraju žene preduzetnice kao homogenu grupu manje efikasni.

To se posebno odnosi na žene preduzetnice koja imaju mala, ruralna preduzeća i koja nisu u mogućnosti da dobiju odgovarajuću podršku, kao i preduzetnice koje zbog specifičnih administrativnih barijera posluju u neformalnoj ekonomiji.

Realizacija ovog Operativnog cilja Strategije predstavlja važan korak ka modernizaciji ženskog biznisa. Kroz promociju zelenih vrijednosti i digitalnih rješenja, žene se osnažuju da postanu aktivni nosioci ekonomske i društvene transformacije. Iako postoje brojni izazovi, jasno definisane mjere i mehanizmi podrške omogućavaju njihovo uspješno prevazilaženje. Na taj način, ne samo da se jača žensko preduzetništvo, već se doprinosi stvaranju održivog, inkluzivnog i konkurentnog društva u Crnoj Gori.

U okviru Operativnog cilja 2.2. Primjena savremenih znanja, vještina i tehnologija koje omogućuju efektivnu transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju, sprovode se sljedeće mjere: 2.2.1 Promocija razvoja održivog, zelenog poslovanja i digitalizacije biznisa 2.2.2. Programska podrška usmjerena na zeleno poslovanje ženskog biznisa 2.2.3. Programska podrška usmjerena na digitalizaciju poslovanja				
U okviru OC 2.2. formulisani su sljedeći Indikatori učinka:				
Učinak	Indikator	Početna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026	Ciljna vrijednost 2028
Unapređenje programske podrške za razvoj ženskog preduzetništva na nacionalnom nivou	Broj institucija koje pružaju programsku podršku	3	4	5
Unapređenje programske podrške za razvoj ženskog preduzetništva na lokalnom nivou	Broj lokalnih samouprava koje pružaju programsku podršku ženama preduzetnicama	15	18	22

Strateški cilj 3: Jačanje poslovnog udruživanja, umrežavanja žena preduzetnica i internacionalizacije poslovanja

Poslovne mreže pomažu preduzetnicama da pristupe resursima, uključujući finansije i savjete, i da razvijaju unaprijeđene poslovne modele, kao i veze sa tržištima i dobavljačima. Ipak, žene preduzetnice obično imaju manje i slabije razvijene poslovne mreže u poređenju sa muškarcima preduzetnicima.

Formalne poslovne mreže imaju za cilj da povezuju postojeće i buduće preduzetnike sa drugim preduzetnicima, pružaocima poslovnih usluga i drugim akterima koji nude informacije i specifičnu programsku podršku, organizovanu od strane javnog sektora, NVO ili donatora. Ove mreže igraju i druge važne uloge u pomaganju preduzetnicima da razviju svoje projekte – olakšavanjem pristupa finansijama, obukama i savjetodavnim uslugama, pomažu u identifikovanju poslovnih partnera, dobavljača, zaposlenih i kupaca. Pomažu u formiranju specifičnih poslovnih formi organizovanja, kao što su klasteri, lanci dobavljača i sl. Takođe, u okviru mreža se inicira stimulanje ideja za primjenu novih tehnologija, kreiranje novih proizvoda, proizvodnih procesa, organizacionih metoda i poslovnih modela. Umrežavanje takođe može pozitivno uticati na preduzetničke namjere i sposobnost da se identifikuju i iskoriste poslovne mogućnosti. Danas su značajni primjeri kako se kroz mreže olakšava i sistematizuje pristup u transformaciji preduzeća ka zelenoj i cirkularnoj ekonomiji, kao i digitalizaciji poslovanja.

Međutim, ponašanje, pristup i organizacija žena i muškaraca u aktivnostima umrežavanja se često razlikuju, u smislu da su ženske preduzetničke mreže obično manje i često obuhvataju više članova

porodica i prijatelja nego poslovne veze. Prema analizi OECD/EU iz 2018. godine, preduzetnice udružene u mreže imaju manje „slabih veza“, homogenije kontakte i manje su obimne od muških mreža.

Žene preduzetnice, u prosjeku, obično imaju manje i neformalnije mreže od muškaraca. Shodno tome, manje je vjerovatno da će efektivno komunicirati sa pojedincima koji kontrolišu ključne resurse. Sličan je primjer postojećih mreža preduzetnica u Crnoj Gori koje još nisu na nivou strateških udruženja čiji se glas jako čuje, posebno kod donosioca odluka, a uz to i ne raspolažu značajnijim resursima.

Preduzetnički ekosistemi mogu imati snažan uticaj na razvoj i rast poslovanja jer biznisi komuniciraju sa dobavljačima, kupcima, finansijerima i drugim akterima u lokalnom području i šire, uključujući i internacionalizaciju poslovanja. Politika preduzetništva u Crnoj Gori ima težnju da podržava preduzetničke ekosisteme u cjelini, ali i da razvije intervencije i aktivnosti usmjerene na pojedinačnog preduzetnika ili preduzeće. Takav pristup podrazumjeva uključenost neformalnih i formalnih posrednika van javnog sektora, uključujući banke, univerzitete/institute, organizacije za podršku mikro, malim i srednjim preduzećima i inovacijama, specifične mreže i pružaoce usluga, donatore.

Imajući u vidu takvo okruženje, preduzetnice moraju biti spremne na razumijevanje i interaktivno učestvovanje u procesu. Međutim, žene preduzetnice u Crnoj Gori često imaju poteškoća da se u potpunosti integrišu u lokalne/nacionalne preduzetničke ekosisteme. Značajne prepreke uključuju njihove nejake i manje efikasne mreže i nedovoljan nivo percepcije u procesu donošenja i implementacije politike, posebno u manje razvijenim područjima. Zato je neophodno jačanje mreža i udruženja, kao i kreiranje namjenske mreže i institucija za žene preduzetnice, kako bi učešće žena u preduzetničkim ekosistima stvaralo koristi od specifično dizajniranog preduzetničkog konteksta usmjerenog na žensko preduzetništvo.

Takav pristup treba da nakon zagovaranja bazičnih interesa rezultira i poslovnim organizovanjem preduzetnica u savremene modele poslovanja, klastere, lance dobavljača, a što treba da omogući lakši pristup novim tržištima i internacionalizaciju poslovanja.

U okviru *Strateškog cilja 3: Jačanje poslovnog udruživanja, umrežavanja žena preduzetnica i internacionalizacije poslovanja*, formulisani su sljedeći Indikatori uspjeha:

<i>Uticaj</i>	<i>Indikator</i>	<i>Početna vrijednost 2024</i>	<i>Ciljna vrijednost 2026</i>	<i>Ciljna vrijednost 2028</i>
<i>Jačanje poslovnog povezivanja i umrežavanja žena preduzetnica</i>	<i>Broj preduzetnica uključenih u nacionalne/lokalne poslovne mreže (poslovne asocijacije žena, klasteri, platforme...)</i>	330	360	390
<i>Unaprijeđen pristup novim tržištima i internacionalizaciji poslovanja</i>	<i>Broj međunarodnih udruženja - partnera ženskih biznis asocijacija</i>	3 međunarodna udruženja	4	5

U OKVIRU STRATEŠKOG CILJA 1 SADRŽANI SU SLJEDEĆI OPERATIVNI CILJEVI (OC):

OC 3.1. Promocija ženskog preduzetništva kroz poslovno povezivanje i umrežavanje

OC 3.2: Podsticanje i promovisanje internacionalizacije ženskog preduzetništva

Ostvarenje strateškog cilja 3: Razvoj programa podrške i mehanizama za međusobnu saradnju žena preduzetnica, njihovo organizovanje u formalne i neformalne mreže, podstičući žene preduzetnice da prevaziđu lokalna ograničenja, da kroz saradnju jačaju kapacitete i da postanu i konkurentne učesnice na regionalnim i globalnim tržištima.

Operativni cilj: 3.1: Promocija ženskog preduzetništva kroz poslovno povezivanje i umrežavanje

Razvoj ženskog preduzetništva u Crnoj Gori suočava se sa brojnim izazovima, uključujući ograničen pristup tržištu, nedovoljno razvijene poslovne mreže, nedostatak institucionalne podrške i ograničene mogućnosti za inovacije i zajednički nastup. Klasteri, kao oblik organizovanog udruživanja preduzeća i povezanih aktera, predstavljaju efikasan mehanizam za prevazilaženje ovih prepreka. Razvoj lanaca dobavljača i lanaca vrijednosti predstavlja ključni korak ka integraciji žena preduzetnica u šire poslovne tokove, povećanju konkurentnosti njihovih biznisa i osnaživanju njihove uloge u nacionalnoj ekonomiji. U Crnoj Gori, žensko preduzetništvo se često suočava s izazovima kao što su ograničen pristup tržištima, nedovoljna povezanost sa većim poslovnim subjektima, te ograničeni kapaciteti za uključivanje u složenije poslovne procese i sektorske lance vrijednosti.

Programska podrška razvoju ženskih preduzetničkih klastera omogućava ženama preduzetnicama da pristupaju edukaciji i inovacijama, zajednički nastupaju prema dobavljačima, posebno opreme i sirovina, dijele resurse, zajednički nastupaju na tržištu, povećaju svoju pregovaračku moć. Kroz institucionalnu podršku razvoju klastera jačaju se kapaciteti ženskih biznisa i podstiče njihova dugoročna održivost i konkurentnost. Dodatno, podrška formiranju i razvoju klastera doprinosi jačanju lokalnih i regionalnih ekonomija, smanjenju rodnog jaza u preduzetništvu i većem učešću žena u donošenju ekonomskih odluka. Ovaj cilj je u skladu sa savremenim principima održivog razvoja, rodne ravnopravnosti i evropskim standardima podrške malim i srednjim preduzećima.

Socijalno preduzetništvo je specifična forma biznisa koje pokušava da realizuje aktivnosti u skladu sa prepoznatim potrebama zajednice. Realizacijom tih aktivnosti dolazi se do društvenih promjena i poboljšanja stanja u njima. Ovaj vid preduzetništva podstiče žene da budu inovatorke, a istovremeno da pokažu društvenu odgovornost te njeguju i promovišu žensko liderstvo u procesu specifičnog umrežavanja i razvoja biznisa od značaja za lokalnu zajednicu.

Međutim, u prethodnom periodu u Crnoj Gori nisu zaživeli brojni klasteri kao forma poslovnog organizovanja (postoji par uspješnih primjera, ali ne kao rezultat programske, systemske podrške javnog sektora). Takođe, nisu organizovane systemske inicijative za uključivanje ili uspostavljanje lanaca dobavljača i lanaca vrijednosti.

Ključne barijere za formiranje i jačanje klaster inicijativa i klastera, odnosno lanaca dobavljača i lanaca vrijednosti, posebno žena preduzetnica, ogledale su se u sljedećem:

- **Nedostatak svijesti i znanja** - Mnoge preduzetnice nijesu dovoljno upoznate sa konceptom klastera, prednostima i načinom organizacije, i ne posjeduju dovoljno informacija o mogućnostima za uključivanje u lance dobavljača, konkurse, partnere i tržišne trendove. Klasteri i lanci vrijednosti se često percipiraju kao formalne i komplikovane strukture, što odvraća potencijalne članice da pokrenu ili da učestvuju u inicijativama;
- **Nisko međusobno povjerenje** i nedostatak kulture saradnje - Preduzetnice često djeluju samostalno i zadiru od zajedničkog rada, iz straha od okruženja, nejasno formulisanih ideja i njihove realizacije ili negativnih iskustava iz prošlosti. Nedostatak prethodnih pozitivnih primjera saradnje dodatno otežava povezivanje;
- **Slabi kapaciteti za inicijativu i liderstvo** u klasterima i lancima dobavljača - Nema dovoljno organizovanih inicijativa od strane lokalnih liderki, preduzetničkih udruženja ili institucija koje bi pokrenule procese. Nedostatak mentora, stručnjaka za organizovanje u klastere i lance vrijednosti;
- **Ograničen i nedorečen institucionalni okvir i podrška** - Ne postoje specifični programi koji podstiču formiranje klastera i lanaca vrijednosti, uključujući i ženske. Nedovoljna saradnja između JLS, nejak institucionalna infrastruktura na lokalnom nivou, nedostatak agencija na nacionalnom nivou i nedostatak permanentnih intervencija u okviru udruženja u skladu sa konkretnim potrebama u cilju podrške klasterima;

- **Finansijske barijere** - Nedostatak početnih sredstava za uspostavljanje zajedničke infrastrukture, izradu studija izvodljivosti, formiranja klaster kancelarije, marketinga i drugih klusterskih aktivnosti. Ograničen pristup grantovima i fondovima koji su često komplikovani za mikropreduzetnike, uključujući i preduzetnice;
- **Geografska rascjepkanost i nedovoljna povezanost** posebno na sjeveru Crne Gore, u ruralnim i perifernim područjima, što otežava fizičku saradnju i uključenost preduzetnica i stvaranje kohezivnih elemenata organizovanja;
- **Sektorska fragmentacija ženskog preduzetništva** u različitim sektorima, što otežava identifikaciju zajedničkih interesa i ciljeva za udruživanje.

Strategija ženskog preduzetništva ima za cilj da podržavanjem razvoja klastera i udruživanjem preduzetnica u formulisanju klaster inicijativa i operacionalizacije klastera utiče na prevazilaženje pomenutih barijera i doprinese ostvarivanju brojnih prednosti koje direktno utiču na održivost i konkurentnost ženskih biznisa, kao što su:

- **Smanjenje troškova poslovanja** – zajedničko korišćenje resursa (npr. oprema, kancelarije, logistika itd.);
- **Razvoj stručnih vještina** – edukacije i treninzi dostupni kroz klaster aktivnosti;
- **Jačanje inovativnosti** i transfer znanja – kroz saradnju sa obrazovnim i istraživačkim institucijama;
- **Umrežavanje**, razvoj zajedničkih platformi i razmjena iskustava i širenje proizvodnih kapaciteta – povećanje samopouzdanja, podrška i solidarnost među preduzetnicama;
- **Povećanje kapaciteta** za apliciranje na projekte i fondove – kao organizovana grupa imaju veću šansu da dobiju podršku;
- Veća **pregovaračka moć** – kako prema dobavljačima, tako i prema donosiocima odluka;
- Povećanje **tržišne vidljivosti** i pristupa tržištima – zajednički marketing, izvozna spremnost, priprema za zajednički nastup na sajmovima, promocija, izvozne inicijative, on-line trgovina;

Programska podrška u razvoju klastera treba biti sveobuhvatna, ciljana i praktična i sa aspekta učešća preduzetnica treba biti usmjerena na: **Finansijsku podršku** - Start-up grantovi za osnivanje klastera; Kofinansiranje zajedničkih projekata (promocija, digitalizacija, inovacije); Povoljni krediti ili garancijske šeme; podsticanje razvoja zelenog poslovanja. **Edukaciju i osnaživanje zasnovano na znanju i vještinama** - Treninzi o klusterskom menadžmentu, liderstvu i saradnji; Radionice o digitalnom marketingu, izvozu, inovacijama; Mentorski programi i peer-to-peer učenje; Tehnička i savjetodavna podrška. **Administrativnu podršku** - Pomoć u pripremi statuta, poslovnih planova i upravljačke strukture klastera; Računovodstvene usluge, Poreski savjeti, Savjetovanje oko registracije i pravnih pitanja. **Podsticanje partnerstava** - Umrežavanje sa lokalnim institucijama, donatorima i istraživačkim centrima; Uspostavljanje regionalnih i međunarodnih veza. **Digitalnu transformaciju** - Razvoj zajedničkih on-line platformi za prodaju, promociju i saradnju; Uvođenje digitalnih alata za internu komunikaciju i upravljanje itd.

U okviru Operativnog cilja 3.1. Promocija ženskog preduzetništva kroz poslovno povezivanje i umrežavanje, sprovode se sljedeće mjere:				
<i>3.1.1. Programska podrška razvoju klastera u funkciji razvoja i rasta ženskog preduzetništva</i>				
<i>3.1.2. Programska podrška razvoju lanaca dobavljača i lanaca vrijednosti usmjerenih na razvoj ženskog preduzetništva</i>				
U okviru OC 3.1. formulisani su sljedeći Indikatori učinka:				
Učinak	Indikator	Početna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026	Ciljna vrijednost 2028
<i>Uključenost žena preduzetnica u klustersko organizovanje poslovanja</i>	<i>Broj formiranih ženskih klastera</i>	<i>/</i>	<i>Pokrenuta klaster inicijativa</i>	<i>1 klaster</i>

Operativni cilj 3.2.: Podsticanje i promovisanje internacionalizacije ženskog preduzetništva

Do sada u Crnoj Gori nije postojala sistemska podrška koja je dio implementacione politike u cilju razvoja lanaca vrijednosti i lanaca dobavljača. Iako postoje značajni primjeri dobre prakse u EU i u regionu, pojedine inicijative u tom pravcu u zemlji nisu zaživjele i nisu realizovani slični projekti na inicijativu resornih institucija javnog sektora, udruženja privrede, kao ni donatora.

Osim institucionalnog okvira, specifične barijere se nalaze i u percepciji takvog organizovanja kod preduzetnika i žena preduzetnica i široj zajednici.

Izazovi sa kojima se suočavaju preduzetnice za učešće u lancima dobavljača i vrijednosti se mogu sumirati u sljedećem:

- **Ograničen pristup tržištima** i informacijama - Preduzetnice često nemaju dovoljno informacija o mogućnostima za uključivanje u lance dobavljača, konkurse, partnere i tržišne trendove, čak i one u regionu ili EU; Nedostatak poslovnih kontakata i mreža dodatno ograničava vidljivost i šanse za saradnju;
- **Nedovoljni kapaciteti i resursi** - Mnoge ženske firme su mikro ili male i nemaju dovoljno finansijskih, tehničkih ili ljudskih resursa da ispune zahtjeve velikih kupaca ili izvođača; Nedostatak tehnologije, standardizacije i sertifikata često onemogućava uključivanje u formalne lance vrijednosti;
- **Rodna diskriminacija i stereotipi** - Prepreke mogu biti i kulturološke prirode, ukorijenjeni rodni stereotipi i nejednako postupanje prema ženama u poslovnim krugovima mogu obeshrabriti njihovo učešće u savremenim formama poslovnog organizovanja;
- **Nedostatak institucionalne podrške** - Nedovoljno specifičnih programa koji ciljano podržavaju integraciju žena u sektorske lance vrijednosti, kao i nedovoljna usmjerenost implementacije na postojeće aktivnosti koje bi u budućnosti mogle rezultirati takvim opredjeljenjem;
- **Ograničen pristup finansijama** - Žene imaju manji pristup kreditima, i drugim oblicima finansiranja potrebnim za investicije, širenje kapaciteta i ispunjavanje zahtjeva u lancima vrijednosti.

Istovremeno, neophodno je napomenuti da potencijalne koristi od učešća preduzetnica u lancima dobavljača i vrijednosti mogu značajno da premaše napore u uklanjanju ili ublažavanju pomenutih izazova. To se prije svega odnosi na ekonomsko osnaživanje žena, jer aktivno učešće u lancima vrijednosti omogućava ženama stabilniji prihod, širenje poslovanja i dugoročniju održivost njihovih firmi. Uključivanje žena u lance vrijednosti omogućava diverzifikaciju i otpornost na disbalanse na tržištu i donosi nove perspektive, inovativna rješenja i povećava fleksibilnost i otpornost biznisa. Istovremeno, značajni su pozitivni efekti na lokalni i regionalni razvoj, s obzirom da je žensko preduzetništvo zastupljeno i u ruralnim i manje razvijenim područjima, a njihovo aktivno uključivanje doprinosi smanjenju regionalnih disproporcija. Podsticanje socijalne inkluzije i ravnopravnosti, kroz učešće žena u ključnim privrednim tokovima, doprinosi ciljevima rodne ravnopravnosti i kreira pozitivne uzore za mlade djevojke i buduće preduzetnice. Potrebno je naglasiti da je jedan od najznačajnijih benefita veći kvalitet i raznolikost usluga i proizvoda, s obzirom da žene imaju opredjeljenje da ulažu u kvalitet, održivost i društvenu odgovornost u poslovanju, što obogaćuje ponudu u lancima vrijednosti. Na taj način se obezbjeđuje rast biznisa i konkurentnosti, što potencijalno olakšava izlazak na nova tržišta i značajno učešće u internacionalnim tokovima i organizovanje i u druge oblike poslovnog organizovanja sa inostranim partnerima.

Programska podrška u ovom kontekstu podrazumijeva stvaranje ciljanih mjera, mehanizama i resursa koji će omogućiti ženama preduzetnicama da postanu dio lanaca vrijednosti i dobavljača, uključujući i međunarodne korporacije, posebno u sektorima sa visokim potencijalom rasta (npr. turizam, poljoprivreda i prerada hrane, IT, kreativne industrije). Takođe, omogućava se sinergija i partnerstvo sa drugim preduzećima, posebno onima koje vode žene, kako bi povećale efikasnost i proširile tržišni opseg i pokrivenost. U tom procesu je važna komponenta i dobijanje podrške za certifikaciju, standardizaciju i

digitalizaciju poslovanja, čime se povećava njihova sposobnost da ispune zahtjeve većih sistema nabavke, ostvare bolji pristup javnim i privatnim nabavkama, uz afirmaciju principa rodno osjetljive javne nabavke.

Usmjeravanjem programskih aktivnosti na izgradnju i jačanje lanaca dobavljača u kojima učestvuju žene, ojačava pozicioniranje ženskih biznisa kao ravnopravnih aktera, čime se doprinosi stvaranju inkluzivnijeg i otpornijeg ekonomskog sistema u Crnoj Gori. Takođe, doprinosi se i širim društvenim ciljevima, kao što su ekonomska jednakost i smanjenje siromaštva, ali i ubrzanom regionalnom razvoju - posebno u ruralnim i manje razvijenim područjima.

U okviru Operativnog cilja 3.2. Podsticanje i promovisanje internacionalizacije ženskog preduzetništva, sprovode se sljedeće mjere:				
<i>3.2.1. Procjena izvozne spremnosti</i>				
<i>3.2.2. Programska podrška za nastup na novim tržištima</i>				
U okviru OC 3.2. formulisani su sljedeći Indikatori učinka:				
Učinak	Indikator	Početna vrijednost 2024	Ciljna vrijednost 2026	Ciljna vrijednost 2028
<i>Unapređenje znanja i vještina preduzetnica u oblasti internacionalizacije biznisa</i>	<i>Broj održanih treninga</i>	3	5	7
<i>Unapređenje digitalizacije poslovanja i online plasmana proizvoda/usluga žena preduzetnica</i>	<i>Povećanje broja preduzetnica prisutnih na prodajnoj online platformi</i>	45	55	65
<i>Promocija izvozno orjentisanih biznisa u vlasništvu žena</i>	<i>Broj izvoznica promovisanih kroz javne kampanje (časopisi, događaji itd...)</i>	4	5	6

Razvoj i rast ženskog biznisa treba da kroz rast konkurentnosti rezultira i internacionalizacijom biznisa. Međutim, taj proces zahtijeva specifične korake i organizaciju koja često prevazilazi kapacitete preduzetnica i njihovih biznisa. Ograničen pristup informacijama, mrežama podrške, izvorima finansiranja i specifičnim znanjima često predstavljaju prepreke koje onemogućavaju preduzetnice da u potpunosti iskoriste potencijale koje internacionalizacija nudi. Kreiranje systemske podrške i stvaranje povoljnog okruženja za aktivnije uključivanje žena u globalne tokove poslovanja predstavlja ključnu eksternu komponentu biznisa koja treba da doprinese postizanje dugoročne konkurentnosti, rasta i održivog razvoja.

U tom kontekstu polazi se od pretpostavke da je žensko preduzetništvo ne samo važan pokretač lokalnog ekonomskog razvoja, već i značajan potencijal za osvajanje međunarodnih tržišta. Promovisanje internacionalizacije ženskih preduzeća doprinosi diversifikaciji ekonomije, jačanju izvozne baze zemlje, ali i rodnoj ravnopravnosti u sferi ekonomskog odlučivanja. U tom pravcu, predložene mjere imaju za cilj ne samo uklanjanje prepreka već i osnaživanje žena preduzetnica za aktivno učestvovanje na globalnom tržištu.

Najznačajnije barijere internacionalizacije ženskog preduzetništva su vrlo slične kao i u drugim elementima razvoja i rasta biznisa i kreiranja specifičnih poslovnih partnerstava. Nedostatak institucionalne podrške i

okvira politike utiču na nedovoljno podsticanje preduzeća da ulaze u proces procjene i pripreme za internacionalizaciju, uključujući i preduzetnice. Programi za internacionalizaciju koji se i razmatraju, nisu rodno senzitivni, pa ne prepoznaju specifične izazove s kojima se žene suočavaju. Istovremeno, ozbiljan izazov čini i odsustvo finansijske podrške i specifičnih instrumenata, što otežava ulaganja potrebna za izlazak na međunarodna tržišta, shodno specifičnim zahtjevima uvoznika i samih kupaca. Takođe, nedostatak informacija i znanja o stranim tržištima, zakonodavstvu, izvoznim procedurama, logistici, kao i o mogućnostima za međunarodnu saradnju, predstavlja značajnu prepreku, posebno za žene koje žele da šire svoje poslovanje. Žene su često manje zastupljene u relevantnim poslovnim mrežama i forumima gdje se ostvaruju međunarodni kontakti, što im otežava pristup strateškim partnerstvima i tržištima. Dodatno, u težnji ka internacionalizaciji biznisa, preduzetnice se mogu susresti i sa dodatnim izazovima koji se često odnose na adaptaciju proizvoda i usluga za nova tržišta shodno kulturi, regulatornim zahtjevima i potrošačkim navikama. Dodatno, internacionalizacija nosi sa sobom rizike (valutni rizik, politički rizik, promjene u zakonodavstvu), visok stepen profesionalizacije, digitalne pismenosti, poznavanje jezika i upotrebu savremenih tehnologija, što može biti dodatno opterećenje za mikro i mala preduzeća. U mnogim slučajevima, žene i dalje nose veći teret porodičnih obaveza, što može otežati putovanja, učešće na međunarodnim događajima koja treba da rezultiraju novim partnerstvima i mogućnostima za plasman roba i usluga.

Koristi od internacionalizacije ženskog preduzetništva se odnose na prvom mjestu na povećanje i diversifikaciju, povećanje prodaje i rasta preduzeća. Preduzeća koja se internacionalizuju su inovativnija, efikasnija i konkurentnija, jer su izložena višim standardima i zahtjevima tržišta. Internacionalizacija doprinosi ekonomskoj nezavisnosti žena, većem učešću u donošenju odluka, kao i razbijanju rodni stereotipa u biznisu. Kroz učešće na sajmovima, B2B događajima i poslovnim misijama, žene dobijaju priliku da se umreže sa međunarodnim akterima i povećaju vidljivost svojih proizvoda i usluga i da brendiraju svoj biznis. Ulazak na strana tržišta podstiče učenje i usvajanje novih tehnologija, poslovnih modela i organizacionih praksi koje se mogu primjeniti i na domaćem tržištu.

Programi za internacionalizaciju ženskog preduzetništva obuhvataju dvije ključne komponente: procjenu izvozne spremnosti i programsku podršku izvozu. Procjena izvozne spremnosti se odnosi na temeljnu analizu trenutnog stanja u preduzećima u vlasništvu ili pod vođstvom žena. Procjena izvozne spremnosti uključuje identifikaciju jakih strana i potencijalnih barijera za izvoz, kao i analizu resursa, proizvoda, internih procesa i nivoa znanja u vezi sa međunarodnim poslovanjem. Aktivnosti u okviru ove mjere mogu uključivati individualne ili grupne evaluacije izvoznog potencijala, konsultacije sa ekspertima za međunarodno poslovanje, izradu planova za unapređenje izvozne spremnosti, kao i organizaciju radionica za strateško planiranje izlaska na strana tržišta. Cilj je da se preduzetnicama pruži realan uvid u spremnost njihovog poslovanja za međunarodno tržište, kao i da im se ukaže na konkretne korake koje treba da preduzmu za uspješnu internacionalizaciju.

Istovremeno, neophodno je obezbijediti sistematsku podršku za konkretne korake ka internacionalizaciji preduzeća koja su spremna za nastup na inostranim tržištima. Programska podrška može uključivati finansijsku pomoć za pripremu izvoza, učešće na međunarodnim sajmovima i poslovnim forumima, organizovanje poslovnih misija i B2B susreta, povezivanje sa potencijalnim partnerima i distributerima. Takođe, moguće je pripremiti specijalizovane edukacije o izvoznim procedurama, carinskim regulativama i međunarodnim standardima. Značajan segment predstavljaju i savjetodavne usluge u vezi sa brendiranjem, prilagođavanjem proizvoda i izradom izvozne strategije. Na taj način se preduzetnicama omogućuje da transformišu identifikovani potencijal u konkretne rezultate na međunarodnom tržištu koji osnažuje žene, doprinosi rodnoj ravnopravnosti i jača konkurentnost njihovih biznisa i privrede u cjelini.

5. KAPACITETI ZA MONITORING IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE I IZVJEŠTAVANJE

5.1. Ministarstvo ekonomskog razvoja

Ministarstvo ekonomskog razvoja je zaduženo za kreiranje, sprovođenje i praćenje sprovođenja politike ženskog preduzetništva, a koja se definiše Strategijom ženskog preduzetništva i implementacionim Akcionim planom, kao sastavnim dijelom Strategije. U periodu implementacije prethodne strategije bile su česte organizacione promjene u okviru resornog ministarstva, što je imalo uticaja na koordinaciju monitoringa politike, ali i kreiranja poslednjeg dvogodišnjeg Akcionog plana za sprovođenje SŽP. Poslednje promjene u okviru MER-a su uticale i na organizaciju Direkcije koja je zadužena za politiku MMSP i politiku ženskog preduzetništva.

Direktorat za investicije, razvoj malih i srednjih preduzeća i upravljanje EU fondovima je transformisan u Direktorat za industriju i preduzetništvo, a poslednjim izmjenama je transformisan u Direktorat za unapređenje konkurentnosti privrede. Segment koji se bavio Evropskom preduzetničkom mrežom i u skladu sa tim specifičnim programima podrške prebačen je u Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama.

Česte organizacione promjene su imale uticaja na raspoloživost ljudskih resursa u implementaciji različitih elemenata politike ženskog preduzetništva. Istovremeno, iako je razmatrana mogućnost uspostavljanja nacionalne agencije za MSP, u skladu sa prethodnom dobrom domaćom i međunarodnom praksom, a koja bi se pored dizajna i implementacije politike MSP bavila i pristupom raspoloživih EU fondova i instrumenata podrške u ovoj oblasti, do njenog uspostavljanja nije došlo.

Trenutno su u okviru Direktorata za unapređenje konkurentnosti privrede funkcionalne jedinica za MSP, koja je nadležna za politiku MSP i politiku ženskog preduzetništva, i jedinica za jačanje preduzetništva i saradnju sa biznis zajednicom. Obje jedinice su zadužene za kreiranje programske podrške. Ukupno je sistematizovano 9 radnih mjesta, od čega je popunjeno 8, uključujući i direktoricu Direktorata.

U jedinici za MSP su zaposlene ukupno četiri osobe, a politikom ženskog preduzetništva direktno se bavi jedna osoba, u čijoj je nadležnosti dizajn politike, uključujući strateški dokument, kao i implementacione akcione planove, kreiranje programske podrške i njena implementacija, ocjena i selekcija aplikacija, monitoring na terenu, saradnja sa međunarodnom zajednicom, monitoring implementacije politike i programske podrške, obrada statističkih podataka i infomacija i izvještavanje o ostvarenosti politike i akcionih planova, promocija ženskog preduzetništva, saradnja sa udruženjima preduzetnica, međuresorna koordinacija politike i vođstvo radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena pri Savjetu za konkurentnost, saradnja sa ostalim institucijama javnog i privatnog sektora po pitanjima ekonomskog osnaživanja žena, saradnja sa institucijama i JLS na lokalnom nivou itd.

Očigledno je neophodnost jačanja institucionalnih i organizacionih kapaciteta, uključujući i kreiranje nedostajuće infrastrukture, kako bi se obezbijedila kritična masa ljudskih resursa neophodnih za značajniju podršku u procesu dizajna i implementacije programske podrške ženama preduzetnicama. Napominjemo da je u ranijem periodu međunarodna zajednica identifikovala potrebu za unapređenjem i podizanjem kapaciteta na nacionalnom nivou neophodnih za jačanje politike MSP, kako bi se napravila neophodna transformacija ka snažnom sistemskom organizovanju u podršci MSP i posebno ženama preduzetnicama na znatno višem nivou od dosadašnjeg.

Povećan broj nadležnosti u okviru Direktorata sa jedne strane, kao i nedostatak ljudskih i finansijskih kapaciteta sa druge strane, zahtijeva značajne mehanizme u međuinstitucionalnoj saradnji i koordinaciji politike javnog, privatnog i NVO sektora. U saradnji sa donatorima, posebno sa EU, neophodno je uložiti dodatne napore ka ponovnom uspostavljanju nedostajuće infrastrukture, posebno na nacionalnom nivou kroz agenciju za MSP, ali i na regionalnom nivou kroz mrežu regionalnih agencija/centara za MSP, u okviru kojih će postojati i jedinica za razvoj ženskog preduzetništva, a u skladu sa međunarodnom praksom i sugestijama OECD i EU.

5.2. Međuresorska struktura i institucionalna koordinacija

Kako bi se ojačao ukupan proces koordinacije i implementacije sprovođenja SŽP i svih strateških dokumenata koji imaju uticaj na ekonomsko osnaživanje žena, obilježilo je i uspostavljanje Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena u okviru Savjeta za konkurentnost, kao čin među-institucionalne saradnje i partnerstva ključnih aktera kojom se teži unaprijediti koordinacija implementacije politike ženskog preduzetništva i ojačati proces monitoringa i evaluacije.⁸⁵ Radnom grupom koordinira predstavnica MER-a - Direktorata za unapređenje konkurentnosti privrede, a članovi su predstavnici/e Asocijacije poslovnih žena i Udruženja preduzetnica (rotirajuće članstvo - na godišnjem nivou), Privredne komore Crne Gore, Unije poslodavaca Crne Gore, Sekretarijata Savjeta za konkurentnost, Ministarstva ekonomskog razvoja - Direktorata za rad i zapošljavanje, Ministarstva finansija, Poreske Uprave, Ministarstva pravde, Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava, MONSTAT, IRF-a (sada Razvojna banka), ZZZCG, EBRD i UNDP.⁸⁶

U dosadašnjem periodu resorno ministarstvo je redovno pripremalo *Informaciju o progresu rada RG* i dostavljalo je Savjetu za konkurentnost na razmatranje i usvajanje. Dostupni podaci pokazuju da je ova RG održala u prosjeku po 3 sastanka na godišnjem nivou.

Kao i u prethodnom periodu i za potrebe izrade ove strategije, u skladu sa metodologijom GSV o izradi strateških dokumenata u cilju uspostavljanju efikasnog procesa koordinacije u formulisanju politika i strateških dokumenata, Ministarstvo ekonomskog razvoja je formiralo radnu grupu za izradu Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028 (Aneks 1: Odluka o formiranju Radne Grupe). Kao i u prethodnom periodu kroz mehanizam RG uspostavlja se koordinacija na realizaciji aktivnosti na pripremi Strategije i implementacionog Akcionog plana. Radna grupa je usvojila izveštaj o ex-post evaluaciji prethodne strategije, i na tim osnovama preporuke i okvir za izradu nove strategije, strateške ciljeve u skladu sa relevantnim nacionalnim i EU strateškim dokumentima. Takođe, prikupljeni su inputi svih ključnih aktera i konkretizovane su mjere i aktivnosti u okviru Akcionog plana za period 2025-2026., kao i svih relevantnih indikatora (uticaja, učinka i rezultata) Nakon usvajanja finalnog teksta, strategija i AP su upućene u javnu raspravu a nakon prikupljenih komentara predlog teksta je upućen u vladinu proceduru na usvajanje.

Imajući u vidu potrebe realizacije Strategije na višem nivou u odnosu na realizaciju prethodne, a svjesni raspoloživih institucionalnih i ljudskih kapaciteta u Ministarstvu, otvoreno je pitanje daljeg unapređenja koordinacije i monitoringa implementacije Strategije. Ukoliko se formira nacionalna agencija za MSP, mnogi poslovi bi bili integrisani u rad agencije. Paralelno, čak i bez obzira na uspostavljanje agencije, otvoren je značajan prostor za unapređenje rada RG za ekonomsko osnaživanje žena pri Savjetu za konkurentnost. U cilju unapređenja koordinacije, potrebno je u potpunosti završiti proces formalizacije uspostavljanja i operacionalizacije RG za ekonomsko osnaživanje žena. Taj proces se može delirično i izgraditi kroz transformaciju postojeće RG za izradu Strategije u RG za ekonomsko osnaživanje žena, čime bi se unapredili kapaciteti svih zainteresovanih aktera, a formalnim donošenjem odluke o osnivanju razvili i drugi neophodni elementi koji bi obezbudili efektivnije funkcionisanje RG nego u dosadašnjem periodu.

Razvoj ženskog preduzetništva zahtijeva saradnju više ministarstava i institucija javnog sektora u implementaciji politike, kao i dijalog i partnerstvo sa privatnim sektorom, prevashodno sa asocijacijama žena preduzetnica, kao i NVO sektorom. To podrazumijeva da se RG redovno bavi i analizom uticaja i efekata dizajna, kao i implementacije strateških dokumenata i politika koje su od značaja za žensko preduzetništvo (npr. poreska politika, politika formalnog i neformalnog obrazovanja, zapošljavanja, rada itd.), a u nadležnosti su drugih ministarstava. U okviru procesa dizajna i implementacije programske podrške (Razvojna banka CG, Fond za inovacije CG, ZZZCG itd.) potrebno je da, osim statistički orodnjenog pristupa, RG razmatra dizajn i implementaciju programske podrške iz nadležnosti institucija koje predstavljaju članovi/ce RG, da definiše specifične prioritete, očekivane rezultate i indikatore uticaja,

⁸⁵ Izvještaj o radu Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma za 2022. godinu. Dostupno na: <https://www.gov.me/dokumenta/c1b8e6d0-824a-4541-a690-4f7dbdbd0def>

⁸⁶ SCC, Izvještaj o radu Savjeta za konkurentnost za 2023. godinu. Dostupno na: <https://scc.directory/web/akta/2023/Izvje%C5%A1taj%20o%20radu%20Savjeta%20za%20konkurentnost%20za%202023.%20godinu.pdf>

učinka i ostvarenih rezultata. Istovremeno, proširenjem mandata i saradnjom sa lokalom i JLS, uz proširenje podrške preduzetnicama koja se kreira na lokalnom nivou, stvorili bi se dodatni uslovi za ostvarivanje sinergije i kompleksniju podršku. Na taj način bi se na jednom mjestu koncentrisali i integrisali svi raspoloživi organizacioni, ljudski i finansijski resursi, čime bi se obezbijedila sveobuhvatna, efikasna i efektivna podrška potencijalnim i postojećim preduzetnicama u svim fazama životnog ciklusa, uz obezbeđenje dugotrajnije održivosti potrebnih kapaciteta podrške ženskom preduzetništvu.

Iako je uspostavljen portal koji se tiče razvoja ženskog preduzetništva, potrebno je uložiti dodatne napore i resurse kako bi se na jednom mjestu, platformi, prezentovale sve neophodne informacije o programima nefinansijske i finansijske podrške preduzetnicama, od lokalnog do nacionalnog nivoa, kao i svi alati koji mogu pomoći preduzetnicama u njihovom poslovanju. Kao što je već napomenuto, platforma bi služila i kao snažno promotivno sredstvo politike ženskog preduzetništva, ali i pojedinačnih i grupnih primjera dobre prakse, kao i uspješnih poslovnih ostvarenja preduzetnica i liderki. Istovremeno, platforma bi služila i kao mjesto konsultacija i komunikacije između svih aktera u implementaciji podržavanja ženskog preduzetništva, uključujući i donatorske programe i projekte.

5.3. Proces monitoringa i implementacije

Tokom izrade prošle Strategije elaborirana je potreba za proces implementacije politike na nižem operativnom nivou od procesa planiranja i razvoja politike ženskog preduzetništva. Zato je prethodne četiri godine uložena značajna energija da se monitoring implementacije Strategije podigne na viši nivo. Ex-post evaluacija, kao i Izveštaj OECD-Indeks politike MSP potvrdili su da je proces monitoringa i izvještavanja unaprijeđen i u skladu sa međunarodnom praksom, kao i u skladu sa potrebama kreatora politike, preduzetnica i najšire javnosti.

Imajući u vidu naučene lekcije, potrebno je nastaviti sa razrađenim mehanizmom monitoringa politike ženskog preduzetništva, a koji je neophodno unaprijediti sa specifičnim elementima koji u ovom trenutku nedostaju. To se prije svega odnosi na nedostajuće statističke podatke i njihovo blagovremeno procesuiranje i diseminaciju. Takođe, neophodno je značajnije unaprijediti proces i obuhvat anketnih istraživanja razvoja ženskog preduzetništva, uključujući i poslovne performanse i buduće potrebe. Takav pristup bi značajno unaprijedilo i sam proces interne i eksterne evaluacije politike. Kreiranje dvogodišnjih izvještaja o stanju ženskog preduzetništva, u skladu sa međunarodnom praksom, predstavljalo i značajnu promociju ženskog preduzetništva u Crnoj Gori i regionu Zapadnog Balkana - posebno imajući u vidu da je Crna Gora prepoznata kao lider u dizajnu i implementaciji politike ženskog preduzetništva. Takav proces izvještavanja bi značajno pomogao da se i u manje razvijenim djelovima zemlje, gdje je žensko preduzetništvo još u povoju i na bazičnom nivou, prevaziđu određene barijere i olakša preduzetnicama da započnu i razvijaju svoje biznise.

Kao i do sada, u skladu sa metodologijom, osnov za praćenje sprovođenja Strategije su dvogodišnji/jednogodišnji akcioni planovi. U okviru svakog strateškog cilja su definisani operativni ciljevi i mjere, a u okviru kojih su definisane konkretne, pojedinačne aktivnosti čija realizacija treba da doprinese ostvarivanju ciljeva. Svi rezultati se prate na osnovu utvrđenih indikatora ostvarenosti (indikatora uticaja, učinaka i rezultata). Takođe, u okviru AP su utvrđeni nosioci realizacije, vremenski rok za realizaciju, potrebna finansijska sredstva i njihov izvor. U implementaciji Strategije nadležne institucije dostavljaju godišnje Izvještaje Ministarstvu ekonomskog razvoja o realizaciji strateških mjera i aktivnosti iz svoje nadležnosti. Blagovremenim praćenjem identifikuje se ostvareni napredak, kao i potencijalne manjkavosti u realizaciji, te analiziraju uzroci i prepreke nastale u procesu sprovođenja Strategije.

Praćenje sprovođenja Strategije i Akcionog plana vršiće Ministarstvo ekonomskog razvoja. Efikasan sistem monitoringa i evaluacije implementacije Strategije se zasniva na redovnom (polugodišnjem i godišnjem) praćenju realizacije svih aktivnosti, a indikatora rezultata se prate na godišnjem nivou. Izvještavanje RG i Vladi su jednogodišnji izvještaji o ostvarenom napretku u realizaciji Strategije, a koji se formalno usvajaju na sjednicama i javno su dostupni.

Također, predviđa se srednjoročna nezavisna evaluacija krajem 2026. godine. Rezultati evaluacije predstavljaju osnov za potencijalno korigovanje politike, kao i ključni input za formulisanje drugog dvogodišnjeg Akcionog plana (2027-2028) za implementaciju Strategije i kreiranje programske podrške.

Nakon završetka implementacije strategije, krajem 2028. godine, vrši se i ex-post nezavisna evaluacija, a rezultati predstavljaju osnov za kreiranja okvira politike za sljedeći programski period.

U budžetu Ministarstva ekonomije biće predviđena, odobrena i za ove namjene upotrijebljena sredstva koja će se obezbijediti iz budžeta Vlade i iz donatorskih projekata.

Za praćenje sprovođenja Strategije pratiće se ostvarenost indikatora, ali i podaci sadržani u međunarodnim izvještajima, kao i drugi relevantni podaci, informacije, nacionalni statistički podaci i podaci iz anketnih istraživanja.

U narednoj tabeli je dat plan implementacije Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori.

**Tabela 12: Plan implementacije i monitoringa
Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2025 – 2028. godine**

Plan implementacije i monitoringa Strategije u periodu 2025 – 2028. god.		
Godina	Aktivnosti	Monitoring aktivnosti
2025	– Usvajanje Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028. god. sa dvogodišnjim Akcionim planom za implementaciju Strategije u periodu 2025-2026. god. – Usvaja se komunikacioni plan promocije politike i programske podrške.	– Identifikovani ciljevi, prioriteti i nadležne institucije na nivou resora obuhvaćenih Strategijom – Uspostavljen sistem komunikacije i monitoringa – Periodični sastanci Radne grupe – Nakon usvajanja Strategije komunicira se strategija sa svim ključnim akterima. Promocija ključnih prioriteta i programske podrške
2025	– Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2025. god.	– Izvještaj o implementaciji AP 2025-2026. god., za 2025. godinu
2026	– Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2026. god. – Srednjoročna evaluacija – Priprema i usvajanje Akcionog plana Strategije za 2027-2028. god.	– Izvještaj o implementaciji AP 2025-2026, za 2026. god. – Izvještaj u srednjoročnoj evaluaciji
2027	– Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije	– Izvještaj o implementaciji AP 2027-2028, za 2027.g.
2028	– Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije i otpočinjanje procesa evaluacije	– Izvještaj o implementaciji AP 2027-2028, za 2028.g.
2028	– Finalna evaluacija Strategije ⁸⁷	– Završni izvještaj o sprovođenju Strategije za 2028. godinu; – Ex-post evaluacija Strategije.

5.4. Komunikacija

U cilju obezbjeđivanja uslova za efikasnu i efektivnu implementaciju Strategije, proces komunikacije politike ključnih aktera svih sektora, naučne zajednice i cjelokupne javnosti je od strateškog značaja, posebno imajući u vidu ulogu i značaj koordinacije implementacije politike.

Imajući u vidu najbolje prakse, proces komunikacije treba da se zasniva na obezbjeđivanju neophodnih, korisnih informacija koje će biti usmjerene na način da:

⁸⁷ Prema Metodologiji razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, evaluacija se obično sprovodi nakon završetka trajanja strateškog dokumenta i evidentira se u okviru završnog izvještaja o njegovom sprovođenju.

- Budu javno dostupne
- Kreiraju akciju
- Pomažu u rješavanju problema
- Imaju važnost i specifične posljedice.

Komunikacija politike omogućuje da svi akteri i javnost razumiju cikluse politike, identifikovane ciljeve, kao i planirane rezultate, ali i da je obezbijeđeno učešće svih potrebnih ljudskih i institucionalnih resursa, uključujući i medije.

U tom kontekstu, Ministarstvo ekonomskog razvoja će upotrijebiti raspoložive mehanizme kako bi se obezbijedilo potpuno razumijevanje i prihvatljivost politike na svim nivoima implementatora te postojećih i budućih korisnika politike.

5.5. Finansijski okvir

Finansijski okvir Strategije je vezan za implementaciju Akcionog plana 2025 – 2026. godina. Akcioni plan, koji je sastavni dio Strategije, detaljno razrađuje pojedinačne aktivnosti koje su obuhvaćene u okviru tri strateška cilja i pripadajućih operativnih ciljeva i mjera .

Tabela 13: Finansijski okvir Akcionog plana Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore za period 2025-2026. godina, u EUR

Aktivnosti	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti u 2025	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti u 2026	Izvor finansiranja				
			Nacionalni budžet/ Javni sektor	IPA	Donatori	Privatni sektor	
SC 1	Poslovni ambijent i preduzetnički ekosistem koji omogućuje održivi razvoj i rast ženskog preduzetništva						
	2025	2026	Nacionalni budžet	Lokalna samouprava	IPA	Donatori	Privatni sektor
SC 1							
	UKUPNO						
SC 2	Tranzicija ženskog preduzetništva ka održivom, zelenom i digitalnom poslovanju						
	2025	2026	Nacionalni budžet	Lokalna samouprava	IPA	Donatori	Privatni sektor
SC 2							
	UKUPNO						
SC 3	Jačanje poslovnog udruživanja, umrežavanja žena preduzetnica i internacionalizacije poslovanja						
	2025	2026	Nacionalni budžet	Lokalna samouprava	IPA	Donatori	Privatni sektor
SC 3							
	UKUPNO						
Ukupno							
Ukupno 2 godine							

Tabela 14: Finansijski okvir politike ženskog preduzetništva

	GODIŠNJI BUDŽET u €
2025	
2026	
2027	
2028	
Eksterna evaluacija	
Ukupno	4.231.300

Aneks 1: Odluka o osnivanju Radne grupe



Adresa: Rimski trg 46
81000 Podgorica
Crna Gora
tel: +382 20 482 301

Broj: 05-305/25-733/1

Podgorica, 18.02.2024.god.

Na osnovu člana 54 Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave („Službeni list CG“, br. 098/23, 102/23, 113/23, 071/24, 072/24, 090/24, 093/24 i 104/24) Ministar ekonomskog razvoja donosi

RJEŠENJE O OBRAZOVANJU RADNE GRUPE ZA IZRADU STRATEGIJE RAZVOJA ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA 2025-2028

I Obrazuje se Radna grupa za izradu Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028. (u daljem tekstu: Radna grupa), u sljedećem sastavu:

1. Ana Šebek, Ministarstvo ekonomskog razvoja, Direktorat za unapređenje konkurentnosti privrede – predsjednica Radne grupe;
2. Milica Mrđokić Sekulović, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, članica;
3. Jelena Šćepanović, Ministarstvo sporta i mladih, članica;
4. Marina Knežević, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
5. Danijela Vuković, Uprava za statistiku – Monstat, članica;
6. Ana Filipović, Privredna komora Crne Gore, članica;
7. Gordana Vukčević, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, članica;
8. Valentina Radulović, Naučno-tehnološki park Crne Gore, članica;
9. Ksenija Jovović, Fond za inovacija, članica;
10. Marko Mihailović, Zajednica opština Crne Gore, član;
11. Branka Vuksanović, Asocijacija poslovnih žena Crne Gore, članica;
12. Marina Jovanović, Unija poslodavaca Crne Gore, članica;
13. Marija Dragović, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje s nevladinim organizacijama, članica;
14. Dušanka Vuković, Ministarstvo kulture, članica;
15. Nataša Mijanović, Ministarstvo odbrane, članica;
16. Edita Dautović, Udruženje preduzetnica Crne Gore, članica;
17. Jelena Krivčević, Regionalna razvojna agencija za Bjelasicu, Komove i Prokletije, članica;
18. Jugoslav Rađović, Centar za omladinsku edukaciju, član;
19. Vanja Zorić Šundić, Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis, članica;
20. Ivana Tomašević, Biznis start up centar Bar, članica;
21. Ines Pajović, ILO - Međunarodna organizacija rada, članica;
22. Vanja Kljajević, EBRD – Evropska banka za obnovu i razvoj, članica;
23. Stana Šćepanović, NVO Ženska alijansa za razvoj, članica;
24. Aleksandra Crvenica, OEBS, članica;
25. Milica Koprivica, Poreska uprava, članica;
26. Spasoje Vujošević, Razvojna banka Crne Gore, član;
27. Đovana Đokaj, Ministarstvo za ljudska i manjinska prava, članica;
28. Aleksandra Despotović, Odbor za rodnu ravnopravnost Skupštine Crne Gore, članica;
29. Marijana Mitrović Mijatović, Centralna banka Crne Gore, članica;
30. Dina Abazović, UNDP, članica;
31. Ivona Dabetić, NVO "Brini o sebi", članica;
32. Marija Asanović, Sekretarijat Savjeta za konkurentnost, članica;
33. Dragana Bulatović, Udruženje mladih preduzetnika Crne Gore, članica;
34. Anđela Raičković, Asocijacija liderki Crne Gore, članica.

Poslove sekretara Radne grupe obavljaće Marina Šaković, predstavnica Ministarstva ekonomskog razvoja.

II Zadatak Radne grupe je da pripremi Nacrt Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028 i učestvuje u:

- Pripremi dokumenta u skladu sa Uredbom o izradi strateških dokumenata;
- Definisanju mjera i aktivnosti u okviru zadatih strateških ciljeva;
- Pripremi Akcionog plana za period 2025-2028;
- Pripremi Izvještaja o realizaciji godišnjih Akcionih planova;

III Članovi Radne grupe dužni su da u okviru nadležnosti organa iz kojih su delegirani, koordiniraju rad na zadacima iz tačke II ovog Rješenja.

IV Administrativno-tehničke poslove za potrebe Radne grupe obavljaće Ministarstvo ekonomskog razvoja.

V Radna grupa se imenuje za period trajanja i implementacije Strategije.

VI Lica iz tačke I ovog rješenja nemaju pravo na naknadu za rad u Radnoj grupi za izradu Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028

VII Ovo Rješenje stupa na snagu danom donošenja.

Obrazloženje

Sprovođenje Strategije razvoja ženskog preduzetništva odlikuje multisektorski i višedimenzionalan pristup, koji zahtijeva princip unaprijed definisane podjele nadležnosti resorno odgovornih institucija/organizacija i efikasnu koordinaciju u sprovođenju mjera i aktivnosti utvrđenih akcionim planom, kako bi se u određenom periodu mogla preispitati svrsishodnost i obuhvat prioriternih usmjerenja, pojedinačnih aktivnosti i uticaj na razvoj ženskog preduzetništva.

Politika ženskog preduzetništva u Crnoj Gori se definiše višegodišnjim strateškim dokumentom, u ovom slučaju je to Strategija razvoja ženskog preduzetništva i predstavlja kontinuitet prethodnih strateških dokumenata, a koje je Vlada Crne Gore usvajala i sprovodila u prethodnoj deceniji. Sprovedena evaluacija realizacije predhodne Strategije razvoja ženskog preduzetništva naglašava da je neophodno dalje unaprijediti međuinstitucionalnu koordinaciju u implementaciji politike i razviti odgovarajuće kvalitativne i kvantitativne podatke i indikatore praćenja ostvarenosti politike ženskog preduzetništva.

Zadatak članova Radne grupe je da aktivno učestvuju u pripremi Nacrta Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028, sa Akcionim planom, kao i pripremi Izvještaja o realizaciji godišnjih Akcionih planova Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028.

U skladu sa navedenim, riješeno je kao u dispozitivu.

Obradila: *AS*

Ana Šebek, samostalna savjetnica I

e-mail: ana.sebek@mek.gov.me

Odobrila: *GA*

Anđela Gajević, v.d. Generalne direktorice

e-mail: andjela.gajevic@mek.gov.me



Aneks 2 Ostvarenost implemntacije Programske podrške SŽP sa aspekta dizajna i sadržaja

U sljedećoj tabeli je dat prikaz ocjene dizajna i realizacije Programa sa aspekta dizajna i sadržaja Programske podrške

Tabela 13. Prikaz ostvarenosti SŽP sa aspekta dizajna, sadržaja, strukture i komponenti

Struktura Programa	Ključni elementi	Procjena	Preporuke za unapređenjem
Analiza stanja	Utvrđene potrebe žena preduzetnica na osnovu analize	Prilikom definisanja politike i pratećih AP utvrđeno je stanje razvoja i potrebe žena preduzetnica	Sprovesti detaljnu analizu potreba žena preduzetnica, uključujući i TNA, za podrškom uz uključenost svih zainteresovanih strana
	Statistički podaci	Nedovoljno dostupni osnovni podaci o sektoru MMSP	Pripremiti informaciju o raspoloživosti statističkih podataka sa predlogom za unaprjeđenje, u skladu sa praksom EUROSTAT i OECD, kako bi se na adekvatan način mogao pratiti uticaj politike i programa na razvoj i unaprjeđenje konkurentnosti preduzeća u vlasništvu žena. Razviti dodatne indikatore ishoda i uticaja u novoj SŽP i pripadajuće indikatore sa početnim i ciljanim vrijednostima za pojedinačne programe podrške.
	Izazovi i potrebe	Utvrđeni na osnovu analize raspoloživih podataka i izvještaja o godišnjem sprovođenju AP	Uvesti sistemsku i sveobuhvatnu anketu postojećih i budućih preduzetnica na godišnjem nivou, sa posebnim akcentom na njihovo stanje, probleme sa kojima se suočavaju i njihove potrebe za dalji razvoj. Voditi računa o adekvatnosti uzorka i pokrivenosti svih regiona, sa akcentom na opštine sa nižim indeksom konkurentnosti, kao i na starosnu reprezentativnost.
	Zainteresovane strane	Identifikovani ključni akteri: sektor MMSP, , žene preduzetnice početnice u biznisu, MER, ostale institucije i infrastruktura, pružaoci usluga i udruženja. Nedovoljno institucionalizovan dijalog u formulisanju i	Jačati dijalog i saradnju između MER i udruženja preduzetnica. Poseban osvrt treba dati na jačanje ženskih biznis udruženja i razviti posebne grant programe usmjerene na poslovno udruživanje. Takođe, umjesto rotirajućeg članstva u Savjetu za konkurentnost omogućiti da dvije postojeće ženske biznis asocijacije imaju stalno članstvo u

		monitoringu sprovođenja politike i programa.	Savjetu – ne samo zbog razlike u strukturi njihovog članstva, već u prvom redu po uzoru na princip primijenjen u odnosu na ostale poslodavačke organizacije i biznis asocijacije koje participiraju u radu Savjeta. Nadalje, potrebno je integrisati sveobuhvatni sistem podrške, unaprijediti ga i izbalansirati u odnosu na potrebe pojedinačnih biznisa žena preduzetnica u svim fazama životnog ciklusa, od startup-a do internacionalizacije i uključivanja u lance vrijednosti i lance dobavljača, razvijajući inovativne potencijale i orijentaciju ka digitalizaciji i zelenom poslovanju.
	Institucionalna infrastruktura	Identifikovana potreba za unapređenjem infrastrukture koja pokriva cijelu teritoriju zemlje, posebno sa aspekta promocije i podrške/pripreme aplikacija za podnošenje prijava. Nedovoljna razvijenost digitalnih alata i platformi	Izvršiti mapiranje potencijalnih partnera i napraviti predlog za unapređenje i promociju ženskog preduzetništva i politike i programa podrške. Preispitati mogućnost kreiranja nacionalne strukture koja će se baviti sektorm MSP, uključujući i žene preduzetnice, i kreiranjem i implementacijom programa. Na lokalnom nivou obezbijediti info centre za promociju i pružanje konsultantskih trening usluga za pripremu aplikacija kod učešća u programima kao i ciljane nefinansijske podrške shodno razvojnim potrebama preduzetnica. Unaprijediti postojeće i razviti nove digitalne alate u cilju bolje informisanosti i pripreme žena preduzetnica za pristup programskoj podršci.
	Usklađenost sa nacionalnim i EU dokumentima	Orijentacija ka potpunoj usklađenosti sa strateškim dokumentima i relevantnim programima podrške	Postoji prostor za dodatnim usklađivanjem na nacionalnom nivou, sa posebnim akcentom na transformaciju ka održivoj, zelenoj ekonomiji i digitalizaciji poslovanja. Korisnicama dostupno više raspoloživih programa/programskih linija.
<i>Ciljevi i indikatori</i>	Vremenski okvir, okvirni uslovi	Jasno definisana Strategija i AP usvojeni na Vladi	Dodatno razviti mehanizam praćenja efekata kroz unaprjeđenje indikatora na nivou ciljeva i dosljedno korišćenje

	Programski ciljevi	Definirani u skladu sa usvojenim Programom	raspoloživih alata i metodologija prikupljanja i obrade podataka na nivou korisnika, u cilju unapređenja pojedinačnih programskih linija i programске podrške u cjelini.
	Indikatori	Definirani su indikatori za praćenje efekata na osnovu kojih se programi podrške mogu evaluirati, omogućiti da se definišu početne i ciljane vrijednosti indikatora kao programskog cilja.	
<i>Komponente programске podrške i implemntacija</i>	Bespovratna sredstva po principu refundacije	Utvrđeno u okviru Programске odluke Vlade	Razmisiliti o predfinansiranju (avansnoj isplati) podrške, uz adekvatno sredstvo obezbjeđenja, kod programskih linija velike vrijednosti, kao i kod linija koje targetiraju posebno osjetljive grupe. Razviti mješovite instrumente, kombinacija granta i kredita, kredita i garancija itd. Razmisliti o modelu sistema bodovanja za prijem, obradu i odobrenje prijava. Potrebno je dodatno promovisati programe u cilju potpune iskorišćenosti alociranog budžeta po Programskim linijama. Unaprijediti program u funkciji olakšavanja pristupa preduzeća finansijama, na način da se korisnicim, a prije izvršenja investicije, odmah nakon potpisivanja ugovora isplaćuju sredstva za realizaciju, što će povećati broj zainteresovanih i broj korisnika.
	Usmjerenje	Nabavka opreme velike vrijednosti, podrška malim ulaganjima, digitalizacija, podsticaj cirkularne ekonomije, internacionalizacija podrška početnicima u biznisu i monitoring	
	Aktivnosti	Obezbijeđena informativna podrška i korisničko uputstvo prilikom apliciranja. Takođe, nakon završetka aktivnosti i isplate svih troškova, prate se rezultati poslovanja korisnika u naredne 3 godine.	
	Rezultati programa	Nisu projektovani	
	Dijalog javnog i privatnog sektora	Mora biti intenziviran i unaprijeđen u procesu formiranja i realizacije programa. Odvijao se u procesu kreiranja strateškog dokumenta i Akcionog plana, ali je potrebna intenzivnija komunikacija, pogotovo tokom kreiranja programskih linija i promocije Programa.	
<i>Monitoring, evaluacija i izvještavanje</i>	Monitoring	Odvija se pod vođstvom MER	Potrebno je uvesti evaluaciju politike na sredini implementacije.
	Izvještavanje	Godišnje, na nivou akcionih planova, ali i	

		pojedinačnih programa u nadležnosti MER	Izmjenom programskih intervencija potrebno je korigovati i način monitoringa i izvještavanja.
	Evaluacija	Evaluacija SŽP se vrši u funkciji pripreme strategije za naredni period. Programi predviđaju monitoring u periodu 3 godine od odobrenja sredstava, način izvještavanja i eksterna evaluacija nije predviđena Programom	

Aneks 3: Upitnik o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2015 – 2020.

Naziv Vaše institucije/ organizacije:

.....

IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

1. Da li je Vaša institucija učestvovala i u pripremi Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2015-2020 i u sprovođenju Strategije? Ako je odgovor DA - koja je bila Vaša uloga?

.....
.....

RELEVANTNOST

2. Prema Vašoj procjeni, da li je za Vašu instituciju važnost i značaj ženskog preduzetništva prepoznat u u dovoljnoj mjeri kako u Strategiji, tako i u Vašim internim planovima ?

DA NE

3. Da li je Strategija u potpunosti riješila identifikovane probleme u sledećim stateškim oblastima:

Kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta za razvoj ženskog preduzetništva DA NE

Bolji pristup finansijama DA NE

Obezbeđenje potrebnih znanja i vještina DA NE

Promocija, umrežavanje i zagovaranje interesa žena preuzetnica DA NE

4. Koje strateške oblasti je potrebno unaprijediti po Vašem mišljenju kako bi se prevazišli problemi sa kojima se suočavaju žene preduzetnice u Crnoj Gori?

Kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta za razvoj ženskog preduzetništva DA NE

Bolji pristup finansijama DA NE

Obezbeđenje potrebnih znanja i vještina DA NE

Promocija, umrežavanje i zagovaranje interesa žena preuzetnica DA NE

Ostalo – upisati ispod

.....

.....

.....

KOHERENTNOST

5. Da li je implementacija Strategije koordinirana i usklađena sa drugim povezanim strateškim dokumentima u Crnoj Gori?

DA NE

6. Da li je implementacija Strategije koordinirana i usklađena sa preuzetim relevantnim međunarodnim obavezama?

DA NE

EFEKIVNOST

7. Da li su definisane mjere u okviru strateških ciljeva

- a. Ostvarene, potrebno je održavati ostvareni nivo
- b. Djelimično ostvarene, dodatni napor je potrebno uložiti
- c. Nisu ostvarene

Molimo da ispod navedete najvažnije mjere za odgovore pod *b* ili *c*

.....

.....

.....

.....

8. Koje promjene su se dogodile (najveći uspjeh/manjkavost) i koji faktori su najviše uticali na postizanje ili nedostizanje ciljeva?

.....

.....

.....

.....

EFIKASNOST

9. Da li je postizanje specifičnih učinaka i rezultata povezano sa jasno i unaprijed definisanim inputima?

DA NE

Ako je odgovor DA - pojasnite

.....

.....

.....

10. Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju Strategije?

11. Da li su mjere / aktivnosti u Strategiji realizovane na prethodnim dostignućima i naučenim lekcijama?

DA NE

Ako je odgovor DA, pojasnite

.....

.....

UTICAJ

12. Da li postoje dokazi u unapređenju ekosistema i podrške žena preduzetnica

DA NE

Ako da, molimo navedite koji su najznačajniji

.....

.....

.....

.....

13. Koji su po Vama ključni rezultati sprovođenja strategije za žene preduzetnice?

Pozitivni

.....

.....

Negativni

.....

.....

14. Da li je implementacija Strategije ohrabrila tranziciju ka snažnijem unapređenju razvoja ženskog preduzetništva?

- a. Da, u potpunosti
- b. Da, u velikoj mjeri
- c. Nije dovoljno učinjeno, samo je započet proces transformacije
- d. Ne, ne vide se efekti

ODRŽIVOST

15. Da li su mjere efikasno sprovedene, u skladu sa Akcionim planom?

DA NE

16. Da li su resorne institucije osmislile i unijele u svoje planove i sisteme potrebne povratne informacije i mehanizme praćenja koji će osigurati samostalno obnavljanje strateških aktivnosti?

DA NE

17. Koliko je održivo buduće djelovanje u pogledu planiranja finansijskih resursa ključnih aktera i Vlade u razvoju politike ženskog preduzetništva?

- a. U potpunosti
- b. U velikoj mjeri
- c. Neizvjesno, možda djelimično
- d. Neizvjesno, žensko preduzetništvo nije prioritet

UČEŠĆE INSTITUCIJE

18. Da li Vaša institucija pruža finansijsku ili nefinansijsku podršku razvoju ženskog preduzetništva CG?

19. Koje projekte/aktivnosti/mjere je realizovala/realizuje Vaša institucija kojima se doprinosi razvoju ženskog preduzetništva u CG?

.....

.....

.....

.....

.....

20. Koje mjerljive rezultate ste ostvarili realizacijom navedenih projekata/aktivnosti/mjera za vrijeme sprovođenja Strategije?

.....

.....

.....

21. Kako procjenjujete raspoloživost vaših kapaciteta za dalji nastavak sprovođenja aktivnosti iz Strategije, i nakon završetka perioda sprovođenja?

.....

.....

22. Da li postoje prepreke/ograničenja u angažmanu Vaše institucije za dalje sprovođenje politike ženskog preduzetništva? Koje?

.....

.....

23. Da li su u nadležnosti Vaše institucije obaveze ili zadaci iz AP Strategije na koje niste u mogućnosti da odgovorite? Ako je odgovor DA - koje su to obaveze/zadaci i koji su razlozi?

.....

.....

24. Da li je Vaša institucija realizovala u svakoj godini aktivnosti/mjere definisane AP za sve vrijeme sprovođenja Strategije? Ako je odgovor NE - zašto nije?

.....

.....

25. Da li ste u posljednjih godinu dana učestvovali ili prisustvovali skupu koji je organizovan na temu ženskog preduzetništva? Ako je odgovor DA - ko je bio organizator skupa i na koju temu je održan?

.....

.....

26. Da li imate preporuke kako bi trebalo unaprijediti mjere i aktivnosti Strategije u budućem periodu sprovođenja? Ako imate, molimo da navedete kako glasi Vaš predlog unaprijeđenih mjera i aktivnosti.

.....

.....

27. Imate li razvijene smjernice u kom pravcu treba da se razvija dalji napredak ženskog preduzetništva u Crnoj Gori? Ako je odgovor DA - koje su, koji efekti se žele postići i koji problemi se žele prevazići?

.....

.....

28. Da li imate preporuku ili savjet za nas 😊 što se tiče pisanja Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori za novi implementacioni period?

.....

.....

Hvala na izdvojenom vremenu!

Aneks 4 Ključni nalazi ex-post evaluacije SŽP na osnovu OECD DAC kriterijuma

Br.	Evaluaciona pitanja	Br.	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Relevantnost – Da li Strategija razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024. predlaže da se rade ispravne stvari?								
1	Da li su izazovi i problemi razvoja ženskog preduzetništva identifikovani u SŽP 2021-2024. dovoljno analizirani i razjašnjeni da opravdaju izbor strateških prioriteta?	1a.	U kojoj mjeri potrebe/izazovi kojima se bavi politika ženskog preduzetništva zahtijevaju podršku Vlade Crne Gore?	KP 1a.1	Mjera u kojoj su identifikovani problemi zasnovani na dokazima prilikom definisanju strateških ciljeva i razvoju politike ženskog preduzetništva	1a.1.1	Širi strateški, razvojni i reformski prioriteti koji se odnose na žensko preduzetništvo su uzeti u obzir prilikom izrade Strategije. Ex-post evaluacija prethodne Strategije pružila je korisnu analizu zasnovanu na dokazima i ažuriranje reformskih prioriteta i dovela do revidiranog okvira politike i jasnog fokusa na potrebnu direktnu podršku ženskom preduzetništvu. U kreiranju pozicionog dokumenta i njegove transformacije u Nacrt strategije uključeni su rezultati analize problema koji su korišćeni za identifikaciju stvarnih problema i izazova gde je intervencija politike opravdana. Aktivno se razvijaju veze između politike MMSP i politike ŽP, a aktivno se vodilo računa i o reformskim prioritetima Vlade. Imajući u vidu specifične okvirne uslove u Crnoj Gori vezano za ekonomsko osnaživanje žena, postoje jasni dokazi da je napravljen pravi izbor da se politika ženskog	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui

							preduzetništva definiše posebnim strateškim dokumentom, a ne da je integrisana u neki drugi strateški dokument (Strategija razvoja MMSP, Industrijska politika, Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti, i sl.)	
						1a.1.2	Analiza se zasnivala na širokom spektru kvalitativnih i kvantitativnih podataka i indikatora. Izvršena je identifikacija i analiza svih zainteresovanih strana, usmjerena na dizajn i implementaciju politike ženskog preduzetništva. Svrishodna analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka i indikatora je izvršena i verifikovana sa zainteresovanim stranama, kako bi se obezbijedila adekvatna implementacija predloženih intervencija. Pojedini indikatori vezani za žensko preduzetništvo su uvedeni po prvi put u Crnoj Gori, ali postoji prostor za dalje unaprjeđenje statističkog praćenja performansi ženskog preduzetništva.	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui
				KP 1a.2	Mjera u kojoj Strategija i pripadajući godišnji akcioni planovi omogućavaju svrishodno sprovođenje predviđene podrške	1a.2.1	Mjere i aktivnosti koje su uključene u Strategiju i godišnje AP imaju logičan slijed. Strategija je strukturisana oko tri strateška cilja, a mjere i aktivnosti u okviru Akcionih planova su jasno povezane sa svakim od glavnih strateških ciljeva. Strateški ciljevi su raščlanjeni na operativne ciljeve i	Strategija, akcioni planovi i izveštaji o praćenju; Sjednice Radne grupe;

						identifikovana su ključna pitanja koja ističu veze sa stvarnim problemima i izazovima kao okvir za definisanje direktnih intervencija i formulisanje konkretne programske podrške. Postoje dobri dokazi da je bilo pažljivog praćenja implementacije mjera i aktivnosti i programske podrške definisane godišnjim akcionim planovima. Utvrđeno je da su predložene i sprovedene mjere i aktivnosti bile u stanju da se prilagode promjenljivim ekonomskim okolnostima izazvanim pandemijom, energetsom krizom i poremećajima u snabdijevanju usljed rata u Ukrajini, uz održavanje fokusa sa strateškim i operativnim ciljevima. Utvrđena je potrebama za unaprjeđenjem implementacije podrške kombinovanjem određenih intervencija i jačanja povezanosti finansijske i nefinansijske podrške.	
						1a.2.2 Postoje dokazi da su ocjene i preporuke iz sprovedenih mjera i aktivnosti uzete u obzir radi dizajna sljedećih akcija. Specifične preporuke dizajnirane u izveštaju o sprovođenju godišnjeg AP su uzete u obzir prilikom kreiranje AP za naredni period, a shodno utvrđenim (novim) potrebama žena preduzetnica.	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

							Za svaku aktivnost identifikovani su relevantni indikatori rezultata (na godišnjem nivou, a u okviru perioda realizacije obuhvaćenog Akcionim planom) i institucije nadležne za sprovođenje aktivnosti, a planirani su i datumi početka i završetka aktivnosti. Alocirana finansijska sredstva za svaku pojedinačnu aktivnost se navode na godišnjem nivou, zajedno sa izvorima finansiranja. Takođe, utvrđen je sveukupni finansijski okvir za realizaciju aktivnosti strukturiranih po operativnim, odnosno strateškim ciljevima.	
						1a.2.3	Godišnji izvještaji o sprovođenju Akcionih planova u okviru monitoringa implementacije SŽP sadrže pregled realizovanih i pregled nerealizovanih aktivnosti. Izvještaji sadrže konkretne komentare i preporuke za naredni period implementacije, sa odgovarajućim detaljima u slučajevima kada planirane intervencije nisu sprovedene, ili su samo djelimično sprovedene. Postoji dobro i odgovarajuće narativno objašnjenje o postizanju indikatora i objašnjenja vezano za nalaze u izvještajima godišnjeg Akcionog plana.	
		1b.	U kojoj mjeri je politika ženskog preduzetništva	KP 1b.1	Mjera u kojoj su mjere i aktivnosti Strategije	1b.1.1	Postoje dobri dokazi o snažnom usklađivanju operativnih i strateških	Strategija; Akcioni planovi;

			relevantna u odnosu na realne potrebe ciljnih grupa?		usklađene sa potrebama ciljnih grupa		ciljeva SŽP, koji su dobro usklađeni sa potrebama ciljnih grupa i na tim osnovama dizajniranom konkretnom programskom podrškom. Formalne i neformalne konsultacije i aktivnosti praćenja implementacije, obezbijedile su zainteresovanim stranama povratne informacije po pitanju relevantnosti strateških prioriteta i ciljeva, odnosno konkretnih potreba žena preduzetnica. Mjere i aktivnosti podrške razvijene na nacionalnom nivou uticale su na pozitivan način da se programi podrške ženskom preduzetništvu na lokalnom nivou razviju u najvećem broju JLS u Crnoj Gori.	Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui Izveštaji o praćenju;
						1b.1.2	Vršene su korektivne mjere implementacije Strategije u procesu njene implementacije, što je rezultiralo programskom podrškom usklađenom sa potrebama korisnica. Na zahtjev MER, korišćene su sjednice Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena za provjeru i prikupljanje dodatnih informacija o potrebama preduzetnica. Obim i ciljevi mjera i aktivnosti Strategije, u periodu njene implementacije, ostali su relevantni prema potrebama ciljnih grupa.	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui
		1c.	U kojoj mjeri su zainteresovane strane bile	KP 1c.1	Mjera u kojoj su konsultacije sa	1c.1.1	Postoje dobri dokazi o odgovarajućim procesima	Izveštaji i povratne

			uključene u kreiranje strateških ciljeva i mjera Strategije i formulisanje implementacionih akcionih planova za njihovo sprovođenje?		zainteresovanim stranama tokom planiranja Strategije bile svrsishodne i proporcionalne		konsultacija koji su obavljani uz učešće velikog broja aktera (predstavnici/e javnog i privatnog sektora, NVO sektora, akademske zajednice i međunarodnih organizacija), a na osnovu primjene Vladine regulative koja se koristi u procesu kreiranja strateških dokumenata,. Konsultacije su vršene prije i u toku procesa formulisanja SŽP, implementacionih Akcionih planova i programske podrške. Konsultacije javnog i privatnog sektora bile su permanentne i održavale su se bilateralno i u okviru Radne grupe, a nastavljene su i nakon formulisanja strateškog dokumenta – u procesu implementacije aktivnosti i programske podrške.	informacije sa konsultacija i Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui
						1c.1.2	Definisan je proces rada i uspostavljena platforma na osnovu koje su omogućene konsultacije i javna rasprava, uz uključenost medija. Struktura i sastav formiranih Radnih grupa (2) uključuje predstavnike/ce javnog i privatnog sektora, što dodatno olakšava konsultacije i predstavljanje zainteresovanih strana, kako formalno tako i neformalno. Postoje dokazi o adekvatnom obuhvatu zainteresovanih strana i njihovoj svrsishodnoj uključenosti i u dizajn i razvoj Strategije. Konsultacije su	Izvještaji i povratne informacije sa konsultacija; Upitnik / Intervjui Fokus grupe

						vršene i u procesu monitoringa i evaluacije SŽP i pratećih AP.	
				KP 1c.2	Mjera u kojoj su konsultativni proces i koordinacija stvorili dodatnu vrijednost u finalizaciji Strategije i, kasnije, u kreiranju dvogodišnjih/godišnjih akcionih planova	1c.2.1 Postoje neki dokazi da su konsultacije i politički dijalog dobro odgovorili na ključne događaje i trendove, odnosno eksterne nestabilnosti koje su se pojavile u toku perioda implementacije SŽP. Utvrđeno je da su procesi konsultacija doveli do prilagođavanja implementacije politike, a kao rezultat pojave pandemije Covid-19. Nove mjere politike uvedene su u okvir Akcionih planova, radi ublažavanja identifikovanih efekata. Prilika za prilagođavanje i reviziju politike ženskog preduzetništva olakšana je kroz procese formalnih konsultacija u vezi sa razvojem i implementacijom SŽP, kao i nizom mehanizama političkog dijaloga. Takođe, postoje dokazi da je, osim unutrašnjih konsultacija, razvijan i proces konsultacija sa međunarodnim akterima. Tu se misli na predstavnike EK u okviru Poglavlja 20, sa predstavnicima OECD (kod dizajniranja Indeksa politike MSP) i predstavnicima UN, UNDP, OEBS i dr. (kod provjere zadovoljenja specifičnih međunarodnih principa i standarda u oblasti jačanja ženskog preduzetništva i ekonomskog osnaživanja žena).	Osnovni izvještaji i izvještaji o politikama i AP; Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui

							Postoje dokazi da su konsultacije i dijalog o politici odgovorili na ključne događaje i trendove koji su se javili u toku perioda sprovođenja Strategije.	
						1c.2.2	Radna grupa je takođe dobro iskoristilo rezultate konsultacija i dijaloga o politici za određivanje odgovarajućih finansijskih sredstava za formulisanje mjera politike ženskog preduzetništva. Sve mjere i aktivnosti u okviru Akcionih planova SŽP su kalkulisane i procijenjena su potrebna finansijska izdvajanja, kao i potencijalni izvori finansiranja. U specifičnim slučajevima (IRF) zabilježeno je naknadno izdvajanje značajnijih sredstava za podršku ženskom preduzetništvu nego što je to prvobitno bilo predviđeno.	Izveštaji i povratne informacije sa konsultacija; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui; Procjene troškova politike

ZAKLJUČAK: Izbor strateških prioriteta predstavlja rezultat detaljne analize i primjenu principa kontinuiteta. Okvir SŽP i definisani prioriteti razvoja politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, kao i dostignutog nivoa programske intervencije kroz implementaciju AP su opravdani, posebno u pogledu vremena u kojem je SŽP razvijena. Implementacija politike pod uticajima Covid-19, rata u Ukrajini, energetske krize i problema sa dobavljačima u pojedinim sektorima, kao i specifičnom domaćom političkom neizvjesnošću ukazuju na potrebu za dodatnim preispitivanjem prioriteta u pripremi nove SŽP. Dizajn i implementacija politike je rezultat intezivnih konsultacija i koordinacije zainteresovanih strana koju je predvodio MER. Na taj način se osigurava stalna relevantnost izabranih prioriteta i ciljeva politike ženskog preduzetništva i u narednom periodu, uz veći fokus na poslovnu otpornost, jačanje performansi poslovanja biznisa u vlasništvu preduzetnica, orijentaciji ka poslovnom udruživanju, zelenom poslovanju i transformaciji na cirkularne biznis modele i digitalizaciju. Politika ženskog preduzetništva treba i dalje da bude definisana posebnim strateškim dokumentom, uz vođenje računa o prioritetima komplementarnih politika.

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Koherentnost – Koliko se Strategija razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2021-2024 uklapa u druge reformske procese Vlade Crne Gore?

Br	Evaluaciona pitanja	Br	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
----	---------------------	----	------------	-----	-------------------------	-----	----------------------	----------------------------

2	Do koje mjere je politika ženskog preduzetništva u Crnoj Gori interno i eksterno koherentna, komplementarna i efikasno koordinisana?	2a	Koliko se komponente Strategije uklapaju jedna prema drugoj i prema utvrđenim ciljevima politike?	KP 2a.1	Mjera u kojoj je Strategija sprovodiva radi dostizanja ciljeva politike ženskog preduzetništva i opštih ciljeva Vlade	2a. 1.1	Razvoj politike i koordinacija implementacije politike zasnivala se na primjeni relevantnih i primjenjivih principa i procedura razvoja vladinih politika od strane MER kao resorne institucije, proisteklih iz specifičnog regulatornog okvira, a koji je u nadležnosti GSV Crne Gore. SŽP i prateći AP uključuju sav obavezni sadržaj koji se zahtijeva Metodologijom i Uredbom Vlade kojom se definiše izrada strateških dokumenta i programa. Priprema i implementacija SŽP je u potpunosti primljenila standardni set šablona u okviru ovako datih smjernica. Struktura SŽP i njena implementacija ukazuje punu koherentnost u okviru korelacije između strateških i operativnih ciljeva i u tom okviru dizajniranih intervencija i implemntacije konkretne programske podrške usmjerene ka utvrđenim ciljnim grupama.	Komplementarna strateška dokumenta; Planska dokumenata Vlade; OECD SIGMA izvještaji; Upitnik / Intervjui
						2a. 1.2	Predložene komponente politike, od okvirnih cjelina do konkretnih pojedinačnih aktivnosti, su precizno izračunate i budžetirane sa jasnim izvorom za finansiranje. Svaka resorno zadužena institucija za realizaciju određenih komponenti politike i	Kalkulacije troškova Strategije/politike; budžet Crne Gore

							pojedinačnih aktivnosti je alocirala raspoložive institucionalne, ljudske i finansijske resurse. To je najvećim djelom i bilo dovoljno za realizaciju, imajući u vidu da se veoma mali dio aktivnosti predviđenih u AP nije realizovao.	
						2a. 1.3	Uspješna stopa realizacije aktivnosti u okviru Akcionih planova je dokaz institucionalnog kapaciteta za sprovođenje politike ženskog preduzetništva. Postoje dokazi o odgovarajućim institucionalnim i ljudskim kapacitetima za dostizanje ciljeva i postizanje planiranih rezultata. Postoji značajan prostor za dodatno unaprjeđenje, posebno kreiranjem dodatnih kapaciteta - od nacionalnog do lokalnog nivoa, i to naročito u procesu implementacije politike i kompleksnije programske podrške.	EU izvještaji; Upitnik / Intervjui
				KP 2a.2	Mjera u kojoj je Strategija koherentna i koordinirana sa drugim relevantnim politikama i intervencijama Vlade Crne Gore koje imaju slične ciljeve	2a. 2.1	Identifikovane su i druge povezane strategije. Dizajn SŽP je u korelaciji sa komplementarnim strateškim dokumentima (Nacionalnom strategijom rodne ravnopravnosti, Strategijom razvoja MMSP, Strategijom za cjeloživotno preduzetničko učenje), a implementirane aktivnosti politike ženskog preduzetništva koordinirane su	Strategija; Druge povezane strategije; Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui

						unutar MER-a, kao i sa drugim institucijama - kroz aktivnosti Radne grupe kao koordinacionog tijela. Takođe, insistira se na primjeni principa rodne ravnopravnosti i ekonomskog osnaživanja žena kod primjene drugih politika i programske podrške koje mogu uticati na razvoj ženskog preduzetništva. Ipak, različite sekvence implementacije politike su zasnovane na angažmanu pojedinaca u koordinaciji sa predstavnicima drugih resora. Ključni tim unutar MER-a ostao je na mjestu, još od razvoja prve Strategije kreirane 2015. godine, obezbjeđujući time kontinuitet i prenos znanja i naučenih lekcija. Potrebno je razviti dodatne kapacitete u okviru MER u cilju unaprjeđenja i primjene različitih alata u dizajnu te implementaciji i monitoringu politike.	
					2a. 2.2	Politika ženskog preduzetništva je inkorporirana u godišnje akcione planove relevantnih ministarstava, Vladin godišnji program rada i Srednjoročni budžetski okvir. Ipak, moglo bi doći do daljih značajnih poboljšanja u obezbeđivanju koordinacije i koherentnosti u sveobuhvatnom	Godišnji planovi Ministarstva; godišnji program rada Vlade i druga krovna dokumenta (PER....); Sjednica

						skupu strategija na koje se odnosi razvoj ženskog preduzetništva, kao i upravljačkim strukturama koje su povezane sa svakom od ovih strategija. Potrebno je unaprijediti sistem ranog upozorenja realizacije AP razvojem digitalnih alata, kako bi se obezbijedili dodatni resursi za punu implementaciju AP.	Radne grupe; Upitnik / Intervjui
		2b	U kojoj mjeri je Strategija koherentna sa procesom evropskih integracija?	KP 2b.1	Mjera u kojoj je politika ženskog preduzetništva koherentna sa predmetnim okvirom i politikom u EU	2b. 1.1 Strategija odgovara na zahtjeve u okviru Sporazuma o pridruživanju. Strategija je u procesu kreiranja bila u potpunosti u skladu sa EU i UN strateškim dokumentima. Takođe, specifične korektivne intervencije kreirane su u okviru programske podrške, a u cilju potrebne orijentacije ka digitalizaciji i održivom poslovanju.	Sporazum o pridruživanju; Strateški dokumenti EU; Upitnik / Intervjui
						2b. 1.2 Strategija je usklađena sa referentnim zahtjevima <i>acquis</i> za zatvaranje Poglavlja 20. Postoje jasni dokazi u posljednjem Izveštaju Indeksa politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku da je Crna Gora najvećim dijelom ispunila zahtjeve sa aspekta dizajna i implementacije principa politike ženskog preduzetništva u EU, a da dodatne napore treba napraviti u procesu monitoringa.	Izveštaji i sastanci Komiteta za EU i Sporazum o pridruživanju; Upitnik / Intervjui

				KP 2b.2	Mjera u kojoj je politika ženskog preduzetništva integrisana u raspoloživoj programskoj podršci EU namijenjenoj razvoju preduzetništva	2b. 2.1	Postoje dokazi o korisnom i efektivnom dijalogu o politici između MER i EU u cilju jačanja podrške ženskom preduzetništvu kroz EU finansijske instrumente (SINGLE MARKET, SME pillar - Erasmus for Young Entrepreneurs; Enterprise Europe Network komponenta; HORIZON EUROPA, i dr.). Takođe, postoje dokazi da se žensko preduzetništvo uključuje u programsku podršku u skladu sa okvirom za Zapadni Balkan kroz Investicioni okvir za Zapadni Balkan (WBIF) i druge instrumente (European Fund for Southeast Europe - EFSE, Regional Energy Efficiency Program and Regional Energy Efficiency Program for the Western Balkans - REEP Plus, Western Balkans Enterprise Development & Innovation Facility - WB EDIF).	Izveštaji i zaključci sa sastanaka EU; Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui
						2b. 2.2	Postoje dokazi o koordinaciji između Radne grupe i NIPAC-a u planiranju mjera i aktivnosti i radi uključivanja razvoja programske podrške ženskog preduzetništva u godišnje akcione planove i aktivnosti programiranja EU podrške.	NIPAC programski dokumenti i osnovni izvještaji; Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui

ZAKLJUČAK: Postoje dokazi o dobroj internoj koherentnosti i tome da se komponente Strategije uklapaju jedna prema drugoj u skladu sa utvrđenim ciljevima politike. SŽP je konzistentna i usklađena sa svim crnogorskim strategijama koje se tiču rodne ravnopravnosti, a prije svega razvoja sektora MMSP. Postoji široka usklađenost sa širom vladinom politikom i reformskim prioritetima. Utvrđena je eksterna koherentnost i sa politikom EU i UN ciljevima održivog razvoja. Na inicijativu MER uspostavlja se koordinacija u okviru implementacije SŽP. Godišnje izvještavanje o implementaciji akcionih planova je pokazalo jasna poboljšanja kvaliteta iz godine u godinu i došlo je do dobrog institucionalnog učenja i razvoja institucionalnih kapaciteta.

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Efikasnost – Koliko su dobro iskorišteni resursi namijenjeni za realizaciju Strategija razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024?

Br.	Evaluaciona pitanja	Br.	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
3	U kojoj mjeri i kako je politika ženskog preduzetništva mogla biti sprovedena na efikasniji način?	3a	U kojoj mjeri su troškovi sprovođenja Strategije proporcionalni ostvarenim učincima i rezultatima?	KP 3a.1	Specifični učinci i rezultati su povezani sa jasno definisanim inputima i troškovima	3a.1.1	Evidentirani su dokazi koji ukazuju na razumno planiranje i budžetiranju troškova mjera i aktivnosti, u skladu sa raspoloživim sredstvima i izvorima finansiranja. Uspostavljen je proces odgovarajućeg praćenja stvarno ostvarenih troškova za različite mjere i aktivnosti realizovane programske podrške i stepena realizacije same mjere, uz izvještavanje na godišnjem nivou o planiranim i ostvarenim troškovima po vrsti raspoloživih sredstava i po strateškom i operativnom cilju. Svi dokazi o obimu i realizaciji programske podrške, uključujući i finansijske segmente, dati su u narativnom dijelu ovog Izvještaja o evaluaciji.	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervju
				KP3a.2	Planirani učinci i rezultati su u skladu sa logikom intervencije i u	3a.2.1	Postoje dokazi da je planiranje Strategije sprovedeno u skladu sa definisanim rokovima. Jedino je evidentirano da u određenim	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervju

					okviru raspoloživog budžeta i godišnji akcioni planovi su dostavljeni na vrijeme		fazama IRF nije mogao da kvalitetno planira potrebna sredstva za programsku podršku, pa su godišnji izvještaji za 2022. i 2023. pokazali da su realizovana sredstva za implementaciju veća u odnosu na planirana. To ukazuje da su u okviru definisanih rokova raspoloživi budžet za izradu i sprovođenje Strategije ocijenjeni kao razumni i realistični, vođeni mogućnostima realizacije, a ne nerealnim željama.	
						3a.2.2	Planiranje i praćenje realizacije politike ženskog preduzetništva i same SŽP obavljeno je u skladu sa definisanim rokovima i blagovremeno, što je rezultiralo formulisanjem akcionih planova u skladu sa planom MER i Vlade, kao i sa procesom usvajanja godišnjeg budžeta institucija i javnog i privatnog sektora i međunarodnih institucija. Na tim osnovama, akcioni planovi su bili spremni za usvajanje kada se i očekivalo. U okviru akcionih planova definisani su i precizirani rokovi za svaku aktivnost. Rokovi navedeni na nivou aktivnosti pratili su se u razumnim, planiranim vremenskim okvirima, a rezultati su prezentovani u okviru godišnjeg izvještaja o realizaciji Akcionog plana.	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

		3b	Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju Strategije?	KP 3b.1	Mjera u kojoj je Koordinacija obezbijedila efikasan i efektivan nadzor i upravljanje sprovođenjem politike	3b.1.1	U okviru dizajna SŽP izvršena je analiza zainteresovanih strana i raspoloživih institucionalnih kapaciteta te predložena optimalna koordinaciona struktura za upravljanje i monitoring implementacije politike. Postoje dokazi o tome da je Strategija obezbijedila dovoljno operativnih smjernica za efikasnu koordinaciju i rad Radne grupe, kao i za blagovremeno izvještavanje.	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui
						3b.1.2	Radna grupa (za ekonomsko osnaživanje žena) funkcioniše u okviru Nacionalnog Savjeta za konkurentnost. Nisu prikupljeni dokazi da su članovima Radne grupe obezbijeđene specifične aktivnosti podrške, u smislu jačanja kapaciteta i obavljanja dodijeljenih uloga od strane Savjeta, ali su organizovane ad hoc obuke u okviru donatorskih projekata koje su bile usmjerene za podizanje kapaciteta pojedinih članova RG.	Izvještaji o pruženoj podršci EU IPA; Izveštaji o obuci zaposlenih u državnoj administraciji; Upitnik / Intervjui
						3b.1.3	Na sjednicama Radne grupe formulisane su odgovarajuće preporuke za unaprjeđenje implementacije politike. Takođe, po potrebi, kod usvajanja godišnjeg Akcionog plana razmatrane su smjernice za implementaciju programske	Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui

							podrške, kao i obuhvat i način prikupljanja povratnih informacija od institucija/organizacija koje sprovode SŽP, a koje čine integralni dio Izvještaja o ostvarenju AP.	
				KP 3b.2	Korišćeni su odgovarajući sistemi i alati za praćenje korišćenja ulaznih resursa i ostvarenog napretka u skladu sa učincima i rezultatima definisanim na nivou akcionog plana i na nivou pojedinačnih implementacionih mjera	3b.2.1	Postoje jasni dokazi o primjeni <i>Smjernica za pripremu strateških dokumenata</i> GSV i odgovarajućih metodoloških uputstava, što pokazuje da su dokumentovana pravila i procesi implementirani od strane MER i Radne grupe. Primjeri prezentovani u navedenom dokumentu GSV, u okviru metodoloških smjernica, koriste se sistematski, a detalji u narativnim izvještajima o ostvarenosti godišnjih AP često prevazilaze očekivanja te iz godine u godinu pokazuju poboljšanja evidentirana i u redovna izvještavanja u vezi sa politikom ženskog preduzetništva. Na osnovu pregledane dokumentacije i obavljenih intervjua, uočava se da su procesi obavljeni blagovremeno, uz kvalitetnu i marljivu pripremu - posebno od strane MER. Dokumentacija za planiranje, praćenje i izvještavanje SŽP obezbijedila je dokaze o pažljivoj i promišljenoj pripremi u procesu implementacije politike.	Izvještaji; Upitnik / Intervjui

						3b.2.2	U pregledanoj dokumentaciji evidentirani su dokazi da su institucije koje sprovode Strategiju koristile koordinacioni sistem, procese i alate potrebne za obezbjeđivanje relevantnih, preciznih i blagovremenih informacija Radnoj grupi, odnosno MER-u kao ključnoj kontaktnoj tački za objedinjavanje informacija i pripremu godišnjih izvještaja.	Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui; Fokus grupe
		3c	Da li su identifikovane bilo kakve neefikasnosti u implementaciji Strategije koje ukazuju na potrebu za pojednostavljenjem i potencijalnim smanjenjem troškova za intervencije?	KP 3c.1	U okviru osmišljavanja mjera i aktivnosti procijenjene su opcije za pojednostavljenje i smanjenje administrativnih opterećenja u okviru sprovođenja Strategije	3c.1.1	Povratne informacije zainteresovanih strana i korisnika se traže i aktivno koriste, kako bi se minimizirale identifikovane neefikasnosti implementacije. Osim formalnih konsultacija u okviru radne grupe, sa krajnjim korisnicima i predstavnicima privatnog sektora rađeno je anketno istraživanje i održane su fokus grupe u cilju unapređenja programske podrške - posebno one koju realizuje MER.	Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui; Fokus grupe
ZAKLJUČAK: Na osnovu raspoložive dokumentacije i prikupljenih dokaza, zaključeno je da se dosljedno analizira procjena stepena realizacije politike i programske podrške, kao i da se daje narativno objašnjenje. Izveštavanje se vrši na godišnjem nivou (o planiranim i ostvarenim troškovima, po vrsti raspoloživih sredstava i po strateškom i operativnom cilju), definišu se ključni nalazi i na njihovim osnovama formulišu se preporuke za naredni period (za aktivnosti koje nisu u potpunosti realizovane i za unaprjeđenje realizovanih aktivnosti). Planiranje, monitoring i izveštavanje o implementaciji politike obavljani su na vrijeme, sa potrebnom dokumentacijom. Raspoloživi institucionalni kapaciteti MER-a su na nižem nivou od potrebnih, a troškovi u realizaciji programske podrške su niži od očekivanih, što je rezultiralo realizacijom manje kompleksnih i mješovitih programa koji bi dodatno uticali na konkurentnost biznisa žena preduzetnica.								

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Efektivnost – Da li je Strategija razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024 dostigla utvrđene ciljeve?								
Br.	Evaluaciona pitanja	Br.	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
4	U kojoj mjeri su ciljevi utvrđeni Strategijom postignuti?	4a	Koji su najznačajniji (kvantitativni i kvalitativni) ostvareni efekti politike ženskog preduzetništva?	KP 4a.1	Postoji odgovarajuća kombinacija zakonodavnih i regulatornih instrumenata, izgradnja kapaciteta za posredničke organizacije, direktna programska podrška i specifične konsultativne aktivnosti pružene preduzetnicama	4a.1.1	SŽP je u dizajnu, strukturi i implementaciji imala težnju da utiče na promene eko sistema i regulative u cilju poboljšanja pozicije i razvoja ženskog preduzetništva. Istovremeno, dizajnirana je programska podrška usmjerena na poboljšanje poslovnih performansi u pojedinačnim preduzećima u oblasti ženskog preduzetništva. Na osnovu raspoloživih podataka za period 2021-2023, utvrđeno je da je akcionim planovima SŽP planirano da se realizuje 220 aktivnosti, a realizovano je 197, ili 89,5%.	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui
						4a.1.2	Stepen ostvarenosti indikatora učinka i rezultata za svaku komponentu Strategije ukazuju na visok nivo ostvarenosti. Indikatori učinka SC 1 OC 1.1 je ispunjen, a u okviru OC 1.2 blizu ispunjenja (Povećanje broja učenika uključenih u dualno obrazovanje). Indikatori učinka na nivou OC u SC2 i SC3 su ispunjeni. Podaci iz godišnjih izvještaja o realizaciji AP Strategije u periodu 2021-2023. god. pokazuju da je u okviru <i>Operativnog cilja (OC) 1.1: Unaprijediti politiku ženskog</i>	Izveštaji o praćenju Strategije; Indikatori Strategije

							<i>preduzetništva shodno potrebama razvoja biznisa u vlasništvu žena preduzetnica realizovano 35 aktivnosti, dok je 21 aktivost realizovana u okviru OC 1.2 Unaprijediti razvoj institucionalne infratrukture koja promoviše žensko preduzetništvo i obezbjeđuje pružanje savjetodavnih, poslovnih usluga i obuka shodno potrebama preduzetnica. Takođe, u okviru OC 3.2. Promovisanje i podsticanje efikasne implementacije politike ženskog preduzetništva je realizovano 36 planiranih aktivnosti.</i>	
						4a.1.3	Utvrđeno je da je SŽP pratila smjernice iz pravilnika i metodologije GSV i da je za svaku predloženu aktivnost uspostavljen sistem relevantnih pokazatelja, institucionalnih, finansijskih, vremenskih i indikatora rezultata Utvrđeno je postojanje kvalitnog opisa intervencije i postojanje odgovarajućih početnih podataka i ciljanih vrijednosti i za svaku pojedinačnu aktivnost koje omogućavaju mjerenje efekata politike. Takođe, na nivou svakog strateškog i operativnog cilja definisani su indikatori koji ukazuju na postojanje odgovarajućih početnih podataka i	Indikatori Strategije i osnovni podaci

							ciljanih vrijednosti i koje omogućavaju mjerenje efekata politike.	
				KP 4a.2	Mjera u kojoj odabrani indikatori u okviru Strategije omogućavaju jasnu identifikaciju rezultata i efekata koji se mogu pripisati implementaciji politike	4a.2.1	Indikatori uspjeha i učinka na nivou strateških i operativnih ciljeva su ukazali potpuno opravdanost u mjerenju efekata politike. Izbor statističkih podataka kao indikatora je i dalje relevantan (broj i procenat žena kao vlasnica preduzeća i preduzetnica, indeks rodne ravnopravnosti). Potrebno je proširiti indikatore koji se tiču i drugih segmenata poslovanja, kao što je doprinos dodatoj vrednosti, izvoz, inovativnost itd. a u dogovoru sa Monstat-om. Grupa indikatora koja se tiče ostvarenosti principa EU politike kroz Indeks politike MSP ukazuje na veliki značaj za mjerenje kvalitativnog aspekta ostvarenosti efekata politike. Ostaje nejasno da li će EU i OECD nastaviti sa dosadašnjom praksom evaluacije i aktivnostima na Zapadnom Balkanu i Turskoj.	Indikatori Strategije i osnovni podaci
						4a.2.2	Postoje dokazi da su definisani indikatori rezultata i efekata na nivou aktivnosti utvrđenih AP za implementaciju SŽP specifični, mjerljivi, ostvarivi, realistični i vremenski ograničeni (SMART), i korišćeni su u procesu	Indikatori Strategije i osnovni podaci; Upitnik / Intervjui

							izvještavanja ostvarenosti politike i specifične pojedinačne programske podrške, čime su i efekti politike bili mjerljivi.	
						4a.2.3	Kao osnovni dokument koji se koristi u benchmark analizi i poređenju ostvarenosti politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori sa ekonomijama Zapadnog Balkana kao kontrolne grupe se koristi Indeks politike MSP, izdanje koje pokriva period 2109-2022, Dimenzija 1: Preduzetničko učenje i žensko preduzetništvo, Poddimenzija 1.2: Žensko preduzetništvo, i smatra se potpuno relevantnim u kreiranju Indikatora i ocjene ostvarenosti na nivou strateških i operativnih ciljeva SŽP. U okviru tematskog bloka <i>Planiranje i dizajn politike</i> Crna Gora je ostvarila maksimalnu ocjenu 5,00 dok je prosjek za Zapadni balkan 3.97. Kod <i>Implementacije politike</i> ocjena je 4.11, a prosjek za Zapadni balkan je 3.83. Kod <i>Monitoringa i evaluacije</i> ocjena je 3.50, dok je za Zapadni balkan 2.11. Sveukupno, prosječna ocjena za Crnu Goru je 4.26, a za Zapadni balkan prosječna ocjena je 3.73.	Podaci Monstata, Eurostata, OECD-a i RCC-a; Upitnik / Intervjui
		4b	U kojoj mjeri su ostvareni efekti ženskog	KP 4b.1	Mjera u kojoj je implementacija Strategije povećala	4b.1.1	Podaci iz godišnjih izvještaja o realizaciji AP Strategije u periodu 2021-2023. god. pokazuju da je u	Strategija; Upitnik / Intervjui

			preduzetništva doprinijeli rastu konkurentnosti ciljnih grupa/preduzeća?		kapacitete za poslovnu otpornost, ekonomsku diversifikaciju i inkluziju unutar MMSP		okviru OC 2.1. <i>Bolji pristup finansijama</i> realizovano 27 aktivnosti, dok je čak 48 aktivost realizovano u okviru 2.2. <i>Unaprijediti raspoloživost i dostupnost savjetodavnih usluga i programske podrške koja doprinosi razvoju preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica.</i> Takođe, u okviru OC 3.1. <i>Jačanje ženskog preduzetništva kroz savremene forme poslovnog povezivanja i lakši pristup novim tržištima</i> je realizovano 30 planiranih aktivnosti.	
						4b.1.2	Utvrđeno je poboljšanje broja preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica. Međutim, postoji značajan nedostatak rodno razvrstanih podataka u Crnoj Gori, ali i širom regiona Zapadnog Balkana na osnovu nalaza Indeksa politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku. Prikupljeni podaci treba da predstavljaju značajan alat za praćenje tekućeg uticaja sprovedenih intervencija na položaj žena u privredi i na tržištu rada. U tom cilju, potrebno je raspolagati podacima i indikatorima koji se odnose na: udio kompanija sa ženama izvršnim direktoricama; udio žena vlasnica preduzeća; udio žena koje se bave samozapošljavanjem;	Podaci Monstata; Poreske uprave; Eurostat i drugi podaci i izveštaji iz međunarodnih izvora

							stopa rasta preduzeća u vlasništvu žena; podaci o prometu, profitabilnosti i dodate vrijednosti MMSP u vlasništvu žena, novoosnovana preduzeća, prema polu vlasnika i udio žena preduzetnica, udio intelektualne svojine (IP) registrovanih od strane žena; udio žena koje učestvuju u obuci za MSP koju finansira država itd.	
						4b.1.3	Crna Gora je formulisala strateški i zakonodavni okvir za razvoj inovativnosti i ulaganja u inovativna preduzeća. Specifične programe podrške inovacijama već pružaju IPC Tehnopolis i Fond za inovacije, a uskoro će i Naučno-tehnološki park koji je 2024. postao operativan. Međutim, kroz programe navedenih institucija ciljane podrška ženama preduzetnicama još uvijek nije razvijena, već se dešava kao posljedica a ne težnja.	Monstat i drugi podaci; Izveštaji; Upitnik / Intervjui
		4c	Koji su bili glavni faktori koji su uticali na dostizanje ili nedostizanje utvrđenih ciljeva?	KP 4c.1	Mjera u kojoj su pojedinačne mjere Strategije efikasno implementirale nadležne institucije sa dovoljnim kapacitetima i resursima za implementaciju	4c.1.1	Postoje pojedinačni dokazi o postojanju neuspjeha u dizajnu putem neodgovarajućeg targetiranja mjera i aktivnosti, a tiču se strateškog cilja 1. To se prvenstveno odnosi na aktivnost 1.1.1.7. <i>Unaprijediti Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju lica sa invaliditetom</i> u dijelu podsticajnih mjera za razvoj i unaprjeđenje	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

							preduzetništva žena s invaliditetom – izrada Zakona je odložena za 2023. godinu, a usvajanje istog za 2024. godinu. Kako ovaj zakon ne pripada resoru MER-a, razlog navedenom je nedovoljna politička posvećenost nadležnih aktera da utiču na unaprjeđenje regulatornog okvira. Takođe, evidentirano je par aktivnosti koje su prolongirane i najavljene za 2024. godinu, dok aktivnost 2.1.1.7. <i>Obezbijediti program start-up business podrške za žene iz ranjivih grupa (Romkinje, samohrane majke, žrtve nasilja itd</i> koja je definisana za 2023.g. nije mogla biti realizovana zato što je planirana kroz projekat koji nije odobren.	
						4c.1.2	Dokaz o postojanju neuspjeha u upravljanju zbog neodgovarajućeg planiranja mjera se odnosi na djelimično realizovanu aktivnost 1.2.3.2. Razviti program obuka za pokretanje i razvoj ženskog biznisa – na osnovu rezultata TNA analize (uslovljeno realizacijom aktivnosti 1.2.3.1. koja je djelimično realizovana), novi rok za realizaciju je 2024.godina;	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui
						4c.1.3	Nema dokaza o postojanju neuspjeha u upravljanju zbog neodgovarajućeg finansiranja	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

						mjera, s obzirom da su planirana sredstva i utrošena. Također, aktivnosti IRF u realizaciji kreditnih linija nisu mogle biti planirane, ali se realizacija usmjerila u odgovarajućoj mjeri na žene preduzetnice tako da je finansiranje programske podrške značajno. Problem garancija za preduzetnice kao finansijskog instrumenata je ostao sistemski neriješen i potrebno je preispitati mogućnosti nakon transformacije IRF u razvojnu banku o uspostavljanju potrebnog finansijskog instrumenta za razvoj ženskog preduzetništva.	
					4c.1.4	Dokaz o postojanju neuspjeha u upravljanju zbog nedostatka tehničkih i administrativnih kapaciteta za implementaciju nije evidentiran u cjelini. Međutim u daljem razvoju podrške potrebno je unaprijediti tehničke, administrativne i institucionalne kapacitete koji će rezultirati i uvećanjem ljudskih kapaciteta kako bi se podigao nivo kompleksnosti programske podrške ženama preduzeticama shodno njihovim razvojnim potrebama usmjerenim na viši nivo poslovne aktivnosti i povezanosti, kao i internacionalizaciji.	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

				KP 4c.2	Mjera u kojoj su uspostavljene odgovarajuće mjere ublažavanja i upravljanja rizikom i efikasno ih koriste implementaciona tijela	4c.2.1	Sistem ranog upozorenja koji omogućava sagledavanje faktora koji utiču na realizaciju aktivnosti nije u potpunosti u primjeni i nije digitalizovan. Sistem upozorenja se realizuje samo na zahtjev MER, na osnovu upita o realizaciji planiranih aktivnosti kod resorno odgovornih institucija. Prostor za unaprjeđenje sistema je povezano i sa kreiranjem odgovarajućih kapaciteta u MER i sekretarijatu Savjeta za konkurentnost - Radne grupe	Izveštaji i sastanci Radne grupe; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui
						4c.2.2	Postoje dokazi da je odgovarajuća procjena rizika u implementaciji SŽP korišćena od strane predstavnika MER u okviru saradnje sa resornim institucijama i aktivnostima Radne grupe u okviru prikupljanja relevantnih informacija u procesu kreiranja godišnjih izvještaja o praćenju realizacije godišnjih AP, posebno za one aktivnosti koje djelimično ili u cjelini nisu realizovane. Procjenjivan je rizik sa aspekta vremena realizacije, finansijskih sredstava i institucionalnih kapaciteta.	Izveštaji i sastanci Radne grupe; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui
				KP 4c.3	Mjera u kojoj postoje opravdani razlozi zbog kojih neke mjere nisu sprovedene ili su	4c3.1	U okviru identifikovanih nerealizovanih aktivnosti (djelimično ili u potpunosti) jasno su utvrđeni razlozi koji su doveli do neefektivnosti implementacije i izazvanih posljedica.	Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa

					djelimično sprovedene		Na tim osnovama je donešena odluka da li i kada će se nastaviti sa implementacijom predmetnih aktivnosti.	
ZAKLJUČAK: Na osnovu raspoložive dokumentacije i prikupljenih dokaza zaključeno je da se SŽP efektivno sprovodila, da su najvećim dijelom raspoloživi indikatori ukazali na ostvarenost planiranih efekata u poređenju sa nacionalnim planovima, kao i na nivou Zapadnog Balkana kao kontrolne grupe. Pojedinačne nerealizovane aktivnosti se odnose na unaprjeđenje regulatornog okvira, dok su finansijski okviri realno isplanirani i korišćeni. Ostvarenost SŽP je u skladu sa raspoloživim tehničkim i administrativnim kapacitetima koje je potrebno unaprijediti radi podizanja kompleksnosti programske podrške. Usvojeni set indikatora i dalje je koristan, ali moguća su unaprjeđenja u razvoju pojedinih statističkih podataka koji će obezbijediti dodatnu ocjenu uspešnosti razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori. U procesu praćenja implementacije postoji prostor za dodatno unaprjeđenje sa aspekta uvođenja digitalnih alata i naprednijeg sistema ranog upozorenja implementacije.								

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Uticaj - Koja se promjena ostvarila intervencijom/implementacijom Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024?								
Br .	Evaluaciona pitanja	Br .	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
5	Šta se dogodilo kao rezultat sprovođenja Strategije?	5a	U kojoj mjeri je implementacija Strategije doprinijela promjeni ekonomskih pokazatelja	KP 5a. 1	Promjene ključnih indikatora ekonomskog razvoja pokazuju poboljšanje u odnosu na prethodni period	5a.1. 1	Poređenje ostvarene vrijednosti indikatora relevantnih za razvoj ženskog preduzetništva sa onim iz perioda prije sprovođenja Strategije jasno ukazuje da je došlo do pozitivnih efekata, odnosno povećanja vrijednosti u skladu sa ciljanim parametrima, procentualno učešće i apsolutna vrijednost. To se prije svega odnosi na broj preduzeća koja su u vlasništvu žena, dok su kod preduzetnica primjetna ciklična pomjeranja, ali uz istovremeni porast učešća u ukupnom skupu. I dalje je primjetna nedovoljna dostupnost i razvijenost rodno-razvrstanih statističkih podataka i nerazvijenost mehanizama evaluacije	Dostupni izvori podataka o indikatorima

							primjene pojedinih aktivnosti podrške razvoju ženskog preduzetništva.	
				KP 5a. 2	Ostvarenost ključnih indikatora ukazuje na poboljšanje u poređenju sa relevantnim zemljama Zapadnog Balkana bez slično razvijene Strategije	5a.2. 1	Izvršeno poređenje indikatora sa drugim ekonomijama Zapadnog Balkana (kao kontrolna grupa), koristeći rezultate Indeksa politike MSP. Utvrđen je nedostatak statističkih podataka i adekvatnih indikatora razvoja ženskog preduzetništva u najvećem broju slučajeva, tako da je teško izvršiti kvantitativno poređenje. Sa aspekta kvalitativnog poređenja, Crna Gora se nalazi u vrhu i daleko iznad prosjeka Zapadnog Balkana.	Podaci Monstata, OECDa, Eurostata; Dostupni izvori podataka o indikatorima Upitnik / Intervjui
				KP 5a. 3	Mjera u kojoj se promjene vrijednosti indikatora mogu pripisati rezultatima specifičnih mjera i aktivnosti Strategije	5a.3. 1	Kvalitativna interpretacija doprinosa Strategije promjeni vrijednosti posmatranih indikatora sa aspekta broja žena preduzetnica i učešća u ukupnom sektoru MMSP u Crnoj Gori se može povezati sa implementacijom Strategije i posebno primjene programske podrške, posebno imajući u vidu promotivni i finansijski aspekt. Potrebno je naglasiti da je kao rezultat kreiranja fokusa ka ženskom preduzetništvu na nacionalnom nivou izradom i implementacijom SŽP došlo do jačanja svijesti i na lokalnom nivou, tako da je više od pola svih JLS stavilo u fokus žene preduzetnice, razvijajući programe finansijske podrške uz snažne promo kampanje.	Rezultati i poređenje različitih skupova indikatora; Fokus grupa
		5b	Kakvu je stvarnu promjenu proizvela implementacija	KP 5b. 1	Stepen poboljšanja poslovnog okruženja i infrastrukture	5b.1. 1	Utvrđen je značajan iskorak u procesu kreiranja i implementacije SŽP formiranjem koordinacione strukture	Vladini i drugi izvještaji; Statistički

			Strategije korisnicima i zainteresovanim stranama?			kroz Radnu grupu u okviru Savjeta za konkurentnost. Čini se da su dobre radne prakse vođene odlučnošću i posvećenošću ključnog osoblja unutar MER-a, a koje vodi proces koordinacije i rada ove RG. Specifične operativne smjernice date u SŽP su ograničene, i dok postoji jasan opis ključnih zadataka i smjernica za njihovo izvršavanje u okviru relevantne uredbe o formiranju Koordinacionog tijela, jasno je da se pojavljuju dobre radne prakse - od timskog rada i saradnje te prenošenja znanja kroz iskustvo u radu u okviru RG. Dokaz o planiranom poboljšanju nisu u potpunosti verifikovani, s obzirom da je došlo do odlaganja realizacije pojedinih pravnih akata koji bi uticali na poboljšanje regulatornog okvira.	indikatori; Upitnik / Intervjui
						5b.1. 2 Dokaz o poboljšanju upravljanja održivim resursima možemo naći na nivou pojedinačnih aktivnosti i mjera u okviru Akcionih planova. Moguće je uočiti jasne i opipljive promjene indikatora nivoa outputa koji se odnose na pojedinačne aktivnosti. Ovo pokazuje jasan obrazac napretka u okviru strateških i operativnih ciljeva.	Vladini i drugi izvještaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui
						5b.1. 3 Jedan od dokaza poboljšanja ljudskog kapitala i vještina za razvoj ženskog preduzetništva evidentiran je kroz projektne aktivnosti ILO-a, realizovane u cilju edukacije trenera (ToT) koji će sprovoditi ILO program	Vladini i drugi izvještaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui

							preduzetničke obuke za žene GET Ahead. U procesu dobijanja licence, treneri su u više crnogorskih gradova održali obuke za 180 žena, od kojih je njih 39 pokrenulo biznis. Projekat je završen dodjelom diploma za prvih 13 trenera globalnog ILO programa GET Ahead u Crnoj Gori.	
				KP 5b. 2	Stepen unaprjeđenja razvoja preduzetništva zasnovanog na inovacijama kroz podizanje nivoa znanja i vještina	5b.2. 1	Prema izvještaju EK o Crnoj Gori za 2024.g., Crna Gora se u evropskoj tabeli inovacija nalazi u kategoriji “Emerging Innovator” sa performansama na nivou od 47,5% prosjeka EU. U periodu implementacije SŽP, u Crnoj Gori je osnovan i postao operativan Fond za inovacije koji ima vitalnu ulogu u implementaciji mjera državne inovacione politike. Fond postoji tek tri godine i do sada nije imao programe ciljane podrške za žene preduzetnice. U izvještaju Evropske komisije o Crnoj Gori za 2023. godinu navedena je dobra saradnja Crne Gore sa Evropskim savjetom za inovacije, kao i značaj programskih linija podrške razvoju inovacija koje sprovodi Fond. IPC Tehnopolis u Nikšiću postoji od 2016.g., kao centar za razvoj inovativnih i startap kompanija i preduzetništva koji pruža	Vladini i drugi izveštaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui

						infrastrukturne i druge mjere podrške (finansijska i nefinansijska, biznis inkubator, TechLab, BioLab...) za osnivanje biznisa i razvoj poslovanja zasnovanog na inovativnim idejama i tehnologijama. U Podgorici je u junu 2024. zvanično otvoren Naučno-tehnološki park - budući generator inovacionih procesa u zemlji koji će pružati podršku kreativnim, inovativnim i brzorastućim kompanijama, uz najavu podrške namijenjene ženama preduzetnicama. Navedeno predstavlja sveukupni okvir razvoja MMSP sektora i tek treba da ima snažnije usmjerenje na razvoj ženskog preduzetništva.	
						5b.2. 2 Oko 84% crnogorskog ICT sektora čini IT sektor koji godinama bilježi kontinuirani rast, za razliku od procesa digitalne transformacije društva koji je još uvijek spor. Iako nema dokaza o postignutom nivou digitalne transformacije tj. integracije digitalne tehnologije u sve oblasti poslovanja crnogorskih kompanija, jedna trećina ispitanika iz istraživanju PKCG iz 2024.god. ocjenjuje da je digitalizovanost njihovog preduzeća na zadovoljavajućem nivou, 18% smatra da je na nivou ispod zadovoljavajućeg, dok 22% ispitanika	Vladini i drugi izveštaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui

							navodi da je digitalizovanost kompanije visoka. U okviru programske linije za podršku digitalizaciji, kroz MER-ov Program za unapređenje konkurentnosti za 2023. godinu, podržana su 32 MMSP u ukupnom iznosu od 191.340,01 €. Od toga je podržano 17 MMSP u dominantno ženskom vlasništvu u iznosu od 86,705.72€ ili 45% od ukupnih sredstava (39% 2022.god, 57,3% 2021.god). Crna Gora teži unapređenju digitalnih vještina i digitalnoj transformaciji te će ova linija biti u fokusu Programa MER-a u narednom periodu.	
6	Da li su identifikovani rezultati/učinci/ uticaji mogli biti postignuti bez intervencije Vlade Crne Gore?	6a	Koje bi bile najvjerovatnije posljedice ukidanja ili povlačenja podrške?	KP 6a. 1	Mjera u kojoj je izvjesno da bi se promjene vrijednosti ključnih indikatora dogodile i bez aktivne politike ženskog preduzetništva	6a.1. 1	Tokom evaluacije nisu nadjeni dokazi da su pozitivne promjene u razvoju ženskog preduzetništva plod inercije i da nisu vezane za implementaciju SŽP. Naprotiv, svi dokazi ukazuju da je sa dizajnom politike i implementacijom programske podrške s prethodnom i ovom strategijom došlo do promjene percepcije uloge žena u razvoju preduzetništva i njihovom ekonomskom osnaživanju. Dokazi upućuju da su se promjene i uticaj dogodile u velikoj mjeri zbog unapređenja ambijenta, konkretne intervencije od nacionalnog do lokalnog nivoa zasnovanih na implementiranju Strategije.	Izveštaji i prateća dokumenta; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa

							Bez implementacije SŽP teško je povjerovati da bi bili postignuti ostvareni, pozitivni rezultati. Pošto su pojedinačne mjere jasnije povezane u okviru operativnih ciljeva koji imaju definisane pokazatelje učinka, moguće je generalno zaključiti da je došlo do poboljšanja, kao rezultata intervencija politike ženskog preduzetništva, imajući u vidu ostvarenja na nivou indikatora učinka i povezanosti sa ostvarenim rezultatima na nivou aktivnosti koje sveukupno doprinose postizanju glavnih strateških ciljeva i politike i njenih prioriteta.	
				KP 6a. 2	Mjera u kojoj strateški ciljevi treba da se prilagode u narednom periodu radi boljeg usklađivanja sa potrebama svih aktera i korisnika	6a.1. 2	U trenutku izrade SŽP utvrđeno je usklađenost politike sa relevantnim ciljevima i potrebama ciljnih grupa. Takođe, određene intervencije su rađene kao odgovor na eksterne promjene. U narednom periodu potrebno je dodatno uskladiti ciljeve strategije sa okvirom u EU i transformaciji ka digitalnom i zelenom poslovanju	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui; Fokus Grupa
ZAKLJUČAK: Na osnovu raspoložive dokumentacije i prikupljenih dokaza zaključeno je da je SŽP na temeljima i ostvarenjima prethodne strategije izvršila dodatno unaprjeđenje okvira za razvoj preduzetništva žena i da je implementacijom konkretne porgramske podrške doprinijela povećanju osnovnih performansi poslovanja žena preduzetnica, posebno sa aspekta osnivanja i ranog razvoja preduzeća. U narednom periodu je potrebno razviti kompleksniju podršku i specifične indikatore koji će se koristiti u mjerenju doprinosa uticaju specifičnih, viših faza razvoja biznisa usmjerenih ka inovativnosti i internacionalizaciji poslovanja.								

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Održivost – Da li će ostvareni rezultati i razvijeni kapaciteti trajati?								
Br.	Evaluaciona pitanja	Br.	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija

7	Da li je i u kojoj mjeri obezbijeđen nastavak realizacije mjera i aktivnosti i efekata politike ženskog preduzetništva i nakon prestanka finansiranja?	7a	Da li je implementacija Strategije stvorila temelje za održivi razvoj ženskog preduzetništva u Crnoj Gori?	KP 7.1	MER i Radna grupa razvili su kompetencije za planiranje, sprovođenje, praćenje i koordinaciju evaluacije i politike	7.1.1	Evaluacija je pokazala da postoje uvjerljivi dokazi da institucionalni aranžmani olakšavaju održavanje postignutih rezultata i efekata. Upotpunjujući institucionalne kapacitete i dodajući ih već razvijenim ljudskim resursima koji se nalaze u okviru MER i Radne grupe i procesa koordinacije, Crna Gora će imati kvalitetan osnov za održivost u narednom periodu. Postoji dobro vođen sistem praćenja koji proizvodi redovnu i korisnu procjenu napretka i omogućava identifikaciju efikasnih i slabih izvršilaca mjera i aktivnosti, što je od ključne koristi pri planiranju za sljedeći ciklus politike ženskog preduzetništva. U buduću, potrebna je bolja definisanost indikatora i usklađenost sa setom indikatora statističkih podataka, u skladu sa EU. Na taj način bi se poboljšao fokus na postizanju ključnih rezultata i uticaja u prioritetnim oblastima u skladu sa potrebama crnogorskih zainteresovanih strana i približavanjem integrisanoj politici za stalnu održivost ženskog preduzetništva.	Izvještaji i prateća dokumenta; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa
---	--	----	--	--------	---	-------	--	--

						7.1.2	Ocijenjeno je da uspostavljeni sistem praćenja implementacije politike olakšava identifikaciju resornih institucija koje sprovode mjere i aktivnosti, kao i identifikaciju njihovih dobrih/slabijih performansi, kako bi se pomoglo u planiranju sljedećeg ciklusa politike i on učino efektivnijim i održivim.	Izvještaji i prateća dokumenta; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa
				KP 7.2	Poboljšanje kapaciteta za planiranje i korišćenje Srednjoročnog budžetskog okvira pruža osnovu za efikasno planiranje i obezbjeđivanje finansijskih sredstava za sprovođenje novog ciklusa politike	7.2.1	Ocijenjeno je da se politika ženskog preduzetništva finansira u okviru planiranih raspoloživih sredstava iz jasno definisanih izvora. Ključni izvori su budžet Vlade, budžeti javnih institucija i JLS, kao i donatorska sredstva. Ovakav pristup predstavlja princip kontinuiteta iz prethodnog perioda i u skladu je sa srednjoročnim programima Vlade, ali i EU i drugih donatora. Postoji dokaz da su finansijska sredstva i njihovi izvori u velikoj mjeri dostupna za nastavak/proširenje finansiranja mjera i aktivnosti koje zahtijeva politika i programska podrška ženskog preduzetništva.	Izvještaji MER i Ministarstva finansija; Ostali izveštaji i prateća dokumenta; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa
						7.2.2	Postoje preliminarni dokazi da će finansijska sredstva EU i dalje biti dostupna tokom	Izvještaji i dokumenti; Ostali izveštaji i prateća

							perioda implementacije novog ciklusa politike kako bi dopunili finansiranje iz izvora Vlade Crne Gore i doprinijeli konkurentnijem poslovanja preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica.	dokumenta; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa
ZAKLJUČAK: Na osnovu raspoložive dokumentacije i prikupljenih dokaza zaključeno je da su uspostavljene institucionalne strukture održive, ali da ih je potrebno proširiti shodno rastućim potrebama žena preduzetnica i njihovoj transformaciji ka savremenim vidovima poslovanja. Shodno tome, potrebno je unaprijediti postojeće finansijske alokacije iz već definisanih izvora u cilju implementacije politike ženskog preduzetništva na višem nivou razvoja.								

