

Izvještaj o evaluaciji
Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore (2021 - 2024)

Podgorica, novembar 2024. godine

Sadržaj

Uvod.....	4
Svrha i obim evaluacije	4
Metodologija evaluacije.....	5
Faze evaluacije.....	5
Instrumenti evaluacije	6
Kriterijumi za evaluaciju.....	7
Opis Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024.....	8
Proces usvajanja	8
Struktura SŽP	10
Institucionalna postavka u izradi SŽP i implementacioni aranžmani	11
Ključni nalazi desk analize i anketnog istraživanja.....	13
Obuhvat desk analize	13
Analiza implementacije programske podrške – Ključni rezultati SŽP 2021-2024	16
Pregled anketnog istraživanja – intervju i fokus grupe.....	25
Ostvarenost indikatora Indeksa politike MSP	29
Pregled statističkih podataka razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori u periodu implementacije SŽP 2021-2024	30
Evaluacija Strategije na osnovu kriterijuma.....	33
Zaključci i preporuke	82
Preporuke na osnovu evaluacije SŽP	88
Okvir za izradu Strategije ženskog preduzetništva 2025-2028	92
Aneks	95

Lista skraćenica

AP	Akcioni plan
EK	Evropska komisija
EIGE	Evropski institut za rodnu ravnopravnost
EU	Evropska unija
EUROSTAT	Statistička agencija Evropske unije
GSV	Generalni sekretarijat Vlade
ILO	Međunarodna organizacija rada
IPC Tehnopolis	Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis
IRF	Investiciono razvojni fond Crne Gore
JLS	Jedinica lokalne samouprave
ME	Ministarstvo ekonomije
MER	Ministarstvo ekonomskog razvoja
MERT	Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma
MONSTAT	Uprava za statistiku Crne Gore
MPLJMP	Ministarstvo pravde, ljudskih i manjinskih prava
MSP	Mala i srednja preduzeća
NIPAC	Nacionalni IPA koordinatori
NVO	Nevladina organizacija
OEBS	Organizacija za evropsku bezbjednost i saradnju
PKCG	Privredna komora Crne Gore
RCC	Regionalni savjet za saradnju
RG	Radna grupa
SCC	Sekretarijat Savjeta za konkurentnost
SŽP	Strategija razvoja ženskog preduzetništva
S3	Strategija pametne specijalizacije
TNA	Analiza potreba za obukom
UN	Ujedinjene nacije
UNDP	Program Ujedinjenih nacija za razvoj
UPCG	Unija poslodavaca Crne Gore
ZZZCG	Zavod za zapošljavanje Crne Gore

Uvod

Izvještaj o evaluaciji Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore (2021 - 2024) (u daljem tekstu: Izvještaj), koju je Ministarstvo ekonomskog razvoja (MER) sprovedo u 2024. godini, izrađen je uz podršku Misije OEBS u Crnoj Gori. Za potrebe evaluacije SŽP 2021-2024 angažovan je dvočlani konsultantski tim u okviru OEBS Programa demokratizacije, kojeg čine lokalna konsultantkinja za žensko preduzetništvo i međunarodni konsultant za praćenje i evaluaciju.

Izrada i sam Izvještaj usklađeni su sa Metodologijom za evaluaciju programa podrške koju je MERT odobrio 12. aprila 2023. godine.

Cilj evaluacije strategije je da se predstavi sveobuhvatna slika procesa implementacije politike ženskog preduzetništva, bolje razumiju sprovedene aktivnosti, postignuti rezultati i izgledi za uticaj i održivost, kao i ograničenja i koristi programske podrške daljeg razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori.

Evaluacija Strategije je dio šireg programskog konteksta, a koji se između ostalog odnosi na transformaciju samog Izvještaja u polazni dokument i kasnije izradu Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2025-2028. Kao rezultat evaluacije Strategije i implementacionih akcionih planova i istraživanja o potrebama žena preduzetnica, dobija se sveobuhvatna slika o postojećem okviru podrške ženskom preduzetništvu, mogućim unaprjeđenjima, odnosno, mogućim novim programima koji bi odgovorili na potrebe preduzetnica za daljim razvojem njihovih biznisa.

Svrha i obim evaluacije

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 će se utvrditi nivo implementacije Strategije, ostvarenost ciljeva i indikatora, te efektivnost i efikasnost procesa praćenja i izvještavanja, kontekst Strategije i potreba za prilagođavanjem obaveza Vlade da se pridržava Ugovora o budžetskoj podršci između Vlade i EU. 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 će biti **Ministarstvo ekonomskog razvoja**, kao koordinator procesa, i **Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena formirane u okviru Savjeta za konkurentnost**, kao međuresornog tijela zaduženog za proces kreiranja i implementacije politike razvoja ženskog preduzetništva i predmetne Strategije.

Sveobuhvatni cilj evaluacije je dvostruk:

- Da Ministarstvu i zainteresovanim stranama pruži sveukupnu nezavisnu procjenu učinka intervencija podrške razvoju ženskog preduzetništva, obraćajući posebnu pažnju na različite nivoe rezultata mjerenih u odnosu na očekivane ciljeve i na razloge koji podržavaju takve rezultate;
- Da identifikuju ključne naučene lekcije, zaključke i srodne preporuke kako bi informisali donosiocje odluka o tome kako da poboljšaju politiku i buduće intervencije.

Specifični ciljevi evaluacije se odnose na: razumijevanje i identifikaciju u kojoj mjeri su intervencije postigle svoje očekivane rezultate, ishode i uticaj u odnosu na prvobitni dizajn politike, posebno kroz doprinos

implementaciji nacionalnih i sektorskih politika i strategija vlade u oblasti preduzetništva i razvoja preduzeća i inovativnosti (politika MMSP, industrijska politika, žensko preduzetništvo itd.) pružanjem mogućnosti za unapređenje procesa kreiranja i sprovođenja politike, a uzimajući u obzir kontekst u kome su sprovedene intervencije i programska podrška; identifikaciju najboljih praksi, modela, mehanizama i naučenih lekcija u cilju formulisanja budućih inicijativa u istoj oblasti; razumijevanje i identifikaciju u kojoj mjeri su procesi upravljanja implementacijom politike poboljšani u oblasti ženskog preduzetničkog (npr. kredibilno planiranje, budžetiranje, praćenje i evaluacija, konsultacije sa zainteresovanim stranama, itd.)

U tom kontekstu ključni nalazi evaluacije su usmjereni ka:

- Procijeni napretka u implementaciji Akcionog plana Strategije, obima u kojem su planirane aktivnosti sprovedene te ispunjenosti indikatora.
- Utvrđivanju ograničenja i faktora koji su negativno uticali na implementaciju Strategije i funkcionisanje mehanizama za izvještavanje, kao i davanju preporuka kako se oni mogu riješiti.

Nalazi evaluacije predstavljaju analizu implementacije njenih strateških/operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, kao i preporuke, zaključke i naučene lekcije.

Rezultati evaluacije treba da pokažu da li je potrebno izraditi novi strateški dokument ili ugraditi strateške ciljeve u neki drugi strateški dokument po preporukama EK o smanjenju broja strateških dokumenata.

U razvoju metodologije evaluacije korišćena je internacionala praksa primijenjenu u inostranstvu i Crnoj Gori u skladu sa metodologijom koju propisuje Generalni sekretarijat Vlade. S obzirom na sve navedeno, predloženi pristup evaluaciji Strategije ženskog preduzetništva obuhvata:

- Korišćenje šest principa - kriterijuma evaluacije OECD-a: relevantnost, koherentnost, efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost u procjeni realizacije aktivnosti predviđenih Strategijom u periodu 2021-2024, sa fokusom na implementirane i planirane aktivnosti, indikatore, rezultate, svrhu i ciljeve politike i programske podrške, procjenu realizacije akcionih planova, utrošak sredstava za realizaciju aktivnosti.
- Sprovođenje i analizu evaluacionih pitanja i odgovora na terenu (uključujući upitnike, individualne intervju i fokus grupe).
- Konsultacije sa predstavnicima resornog ministarstva i članovima radne grupe.

Metodologija evaluacije

Usvojena metodologija predviđela je fazni pristup u proceduri evaluacije.

Faze evaluacije

Procedura evaluacije sastoji se od četiri faze, i to:

1) Početna faza

- Tokom početne faze, potrebno je obaviti inicijalne sastanke/intervjue sa predstavnicima Ministarstva ekonomskog razvoja kako bi se potvrdila priroda i ciljevi evaluacije i dogovorio privremeni set evaluacionih pitanja.

2) Prikupljanje podataka - desk analiza

- Logika intervencije, dizajn i sadržaj Strategije i definisanih strateških i operativnih ciljeva; Akcioni Planovi za implementaciju Strategije; Izvještaji o praćenju sprovođenja Akcionih planova i Strategije; Relevantna strateška 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

- 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

- Tokom faze izvještavanja/diskusije, priprema se nacrt izvještaja o evaluaciji i distribuira radi komentara prije nego što je revidiran i konačan.
- 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;
- Konačni izvještaj o evaluaciji, ažuriran na osnovu pristiglih komentara, dostavlja se predstavnicima MER i Radne grupe;
- Javna diseminacija ključnih rezultata i preporuka za unapređenje strategije.

5) Akcija na osnovu rezultata evaluacije sprovedene u prethodne četiri faze

- U skladu sa principom kontinuiteta u sprovođenju politike ženskog preduzetništva, MER će sprovesti neophodne procedure i otpočeti proces izrade novog, četvorogodišnjeg strateškog dokumenta koji počiva na ostvarenosti važeće Strategije i preporuka iz Izvještaja o evaluaciji SŽP.
- Praćenje i midterm evaluacija nove Strategije, kako bi se osigurala kontinuirana poboljšanja.

Polazeći od sadržaja i suštine cilja i zadataka, koristi se deskriptivno-analitička metoda. Evaluacija uključuje sprovođenje desk analize – postojećih dokumenata (Izvještaji o praćenju sprovođenja akcionih planova Strategije, relevantna strateška dokumenta, rezultati evaluacije specifične programske podrške, druga dokumenta), međunarodnih dokumenata (strategije, izvještaji, istraživanja), nacionalnog zakonodavnog i strateškog okvira i izvještajnih opcija, Izvještaja sastanaka Radne grupe, komplementarnih strateških dokumenata, podataka Monstata, Poreske uprave, Eurostata, RCC-a i dr. – te analizu i mapiranje politika i praksi.

Instrumenti evaluacije

Predviđeni su evaluacioni instrumenti: intervju, upitnik, fokus grupa (aneks).

Intervju/Pitanja su usmjerena na obim i stepen realizacije opštih i operativnih ciljeva, koliko su planirane mjere bile efektivne i efikasne, kako su korišteni resursi, ograničenja i prepreke koje su se javljale, postignute promjene, trajnost učinaka, definisanje daljih pravaca razvoja, funkcionisanje Radne grupe, pogledi iz prakse ključnih aktera (institucija i drugih organizacija) itd.

Kroz upitnik se prikupljaju relevantne informacije o učešću institucija i drugih organizacija u razvoju i implementaciji politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, te dobijaju nalazi koji omogućavaju bolje razumijevanje efektivnosti i efikasnosti implementacije, kao i uticaja i doprinosa SŽP 2021-2024 koja je pred istekom. Sve ove informacije se u daljoj proceduri koriste i za definisanje ključnih preporuka za kreiranje nove Strategije.

Fokus grupa, kao oblik kvalitativnog istraživanja, omogućava ocjenu opšteg stanja i mjera u praksi, oblasti iskustva i razvoja, viđenja prioriteta. Takođe, fokus grupa dozvoljava da se među učesnicima/cama tako organizovanog grupnog intervjua može dublje sagledati realni opseg performansi mjera, učinaka i nastalih promjena. Analiza je deskriptivna i pruža pregled politike, iskustava, potreba, stavova, kao i definisanje preporuka.

Nakon sačinjavanja početnog izvještaja (inception report), dinamika realizacije podrazumijeva pripremnu etapu u čijem su fokusu priprema metodologije, desk analiza i sprovođenje terenskog dijela evaluacionog procesa (oktobar, novembar), dizajn i izrada izvještaja (novembar, decembar).

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. Ono je i kvantitativno da bi se moglo dublje sagledati među korisnicama realni opseg performansi mjera, učinci, promjene.

Uzorak istraživanja su neposredni akteri: nosioci aktivnosti, ali i krajnji korisnici. Dakle, ciljna grupa su:

- Donosioci odluka
- Nosioci zaduženja i aktivnosti
- MMSP u vlasništvu žena preduzetnica
- Potencijalne žene preduzetnice
- Udruženja žena preduzetnica.

Kriterijumi za evaluaciju

Za potrebe evaluacije Strategije, kao osnovni, koristiće se OECD DAC kriterijumi za ocjenjivanje razvojne politike, koji podrazumijevaju analizu sljedećih aspekata/kriterijuma za evaluaciju politike: relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost. U okviru svakog od kriterijuma daju se indikativna pitanja za evaluaciju koja se mogu prilagoditi, diskutovati i dogovoriti u okviru svakog segmenta evaluacije Strategije/politike.

U okviru ovog dokumenta, Projektni tim je, u konsultacijama sa predstavnicima MER, pripremio Evaluacionu matricu koja 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 iskorišteni 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?

Evaluacija strategije ženskog preduzetništva u Crnoj Gori prema DAC OECD kriterijumima zahtijeva 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. S tim u vezi, kroz deskriptivno (desk), te kvalitativno i kvantitativno participativno konsultativno istraživanje među akterima i korisnicima, neophodno je provjeriti ispunjenost Strategije i pravce za budući okvir i stratešku orijentaciju politike ženskog preduzetništva. Nakon završenog prikupljanja podataka koristili bi se deskriptivnom statistikom. Podaci prikupljeni putem upitnika su kvantitativno, a iz intervju a i fokus grupa kvalitativno analizirani.

Opis Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024

Proces usvajanja

Vlada Crne Gore je na 42. sjednici, održanoj 7. oktobra 2021. godine, usvojila **Strategiju razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024** (u daljem tekstu: SŽP 2021-2024), sa pratećim dvogodišnjim Akcionim planom (AP) za njeno sprovođenje (2021-2022). Drugi dvogodišnji AP Strategije (2023-2024) usvojen je 30. juna 2023. godine, na sjednici Vlade. Imajući u vidu da četvorogodišnji period važenja SŽP 2021-2024 uskoro ističe, stekli su se uslovi za njenu evaluaciju.

Za aktivnosti koje se realizuju sa strateškog nivoa, kao i u oblasti kreiranja institucionalne i programske podrške za razvoj ženskog preduzetništva, nadležno je Ministarstvo ekonomskog razvoja (MER)¹ koje je koordinator predmetne, još uvijek aktuelne SŽP i u kontinuitetu nadgleda realizaciju planiranih mjera i aktivnosti. U implementaciji SŽP 2021-2024, shodno ranije uspostavljenom partnerstvu, pomoć MER-u pruža Misija OEBS-a u Crnoj Gori, kao i EU i EBRD i drugi donatorski projekti.

Uz formiranje RG za izradu SŽP 2021-2024 i RG za ekonomsko osnaživanje žena pri Savjetu za konkurentnost, postupku izrade nove Strategije prethodilo je sačinjavanje Polaznog dokumenta za izradu SŽP 2021-2024 koji sadrži detaljnu analizu stanja i implementacije politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, pri čemu u velikoj mjeri počiva na rezultatima ex-ante evaluacije prethodne četvorogodišnje Strategije (2015-2020). Za ove potrebe izvršena je analiza relevantnih dokumenata, strategija i dostupnih podataka (prethodna SŽP i Izvještaji o sprovođenju godišnjih AP SŽP, krovna strateška dokumenta, podaci

¹ U ranijem periodu to je bilo Ministarstvo ekonomije (41. Vlada CG), odnosno Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma (43. Vlada CG)

zvanične statistike i sprovedenih istraživanja, i sl.), smjernica i preporuka formulisanih u nizu međunarodnih dokumenata (Indeks politike MSP i ostvarenost principa Akta o malom biznisu, UN Agenda za održivi razvoj do 2030, UNDP Strategija rodne ravnopravnosti 2018-2021, Indeks rodne ravnopravnosti za Crnu Goru, i dr.), kao i informacija dobijenih u postupku konsultacija sa ključnim akterima (intervjui, odgovori prikupljeni kroz dostavljeni Upitnik) koji je nadomjestio inpute iz planiranih fokus grupa koje zbog pandemije Covid-19 nisu mogle biti organizovane. Po tom osnovu, kroz *Polazni dokument* su identifikovani ključni nalazi (postignuća, izazovi, problemi) i prioriteti te definisani zaključci i preporuke koji su poslužili i za potrebe kreiranja SŽP 2021-2024. Takođe, u cilju verifikacije nalaza i usvajanja Polaznog dokumenta, isti dodatno su komunicirani sa ključnim akterima i razmotreni od strane obje Radne grupe.

U narednoj fazi, kreiran je Nacrt nove Strategije razvoja ženskog preduzetništva kojom su definisani okvir, strateški i operativni ciljevi i mjere podrške razvoja ženskog preduzetništva za period 2021-2024. god. Sastavni dio Nacrta Strategije činio je dvogodišnji Akcioni plan za sprovođenje SŽP 2021-2024 (AP za period 2021-2022) koji polazi od strateških i operativnih ciljeva i indikatora učinaka, dok na nivou aktivnosti utvrđuje indikatore ostvarenosti, nosioce realizacije, vremenski rok za realizaciju i potrebna finansijska sredstva. Važno je istaći da AP predstavlja i važan mehanizam monitoringa implementacije politike ženskog preduzetništva, posebno na planu ispunjenja mjerila za privremeno zatvaranje Pregovaračkog poglavlja 20: Preduzetništvo i industrijska politika.

Postupak izrade SŽP i pratećeg dvogodišnjeg AP počivao je na primjeni *Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata*², a realizovan je u skladu sa *Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata*³. Takođe, treba istaći da je SŽP 2021-2024 kreirana primjenom *principa usklađenosti* sa relevantnim politikama na nacionalnom i na nivou EU, kao i primjenom *principa kontinuiteta* u sprovođenju politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, što znači da se zasniva i na ostvarenosti prethodne SŽP (2015-2020).

Javna rasprava o sadržaju Nacrta Strategije i dvogodišnjeg AP je trajala 30 dana, od 8. marta do 7. aprila 2021. godine, a po osnovu javnog poziva raspisanog od strane MER-a, kako bi se omogućio optimalni uvid u tekst Nacrta. Doprinos diskusiji⁴ dali su brojni predstavnici institucija, organizacija i udruženja, kao i članovi Radne grupe koja je učestvovala u izradi Nacrta. Svi inputi dobijeni od strane učesnika Javne rasprave su evidentirani, a relevantne sugestije ugrađene su u finalnu verziju Strategije. Prema podacima MER-a, tokom trajanja Javne rasprave pristiglo je 6 pisanih komentara.⁵

Po okončanju navedenog procesa, MER je sačinio *Izveštaj sa Javne rasprave* koji je potom uvršten i u finalnu verziju SŽP 2021-2024 (u okviru Aneksa 4). U dijelu koji se odnosi na održani okrugli sto, Izveštaj navodi i sljedeće: „Ujedno, svi prisutni, saglasni su u ocjeni da je Nacrt Strategije razvoja ženskog preduzetništva za period 2021-2024. godine izuzetno kvalitetan i da dalji razvoj preduzetništva žena zavisi

² Uredba o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata („Službeni list CG”, br. 54/2018 od 31.7.2018.god)

³ Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Generalni sekretarijat Vlade, 2020. god.

⁴ diskusija je održana online, u skladu sa tada aktuelnim epidemiološkim mjerama propisanim usljed Covid-19.

⁵ Izvor: [file:///D:/izvjestaj%20sa%20javne%20rasprave%20Strategije%20ZP%202021-2024.%20godina%20-%20final%2019.04%20-%20FINAL%20\(1\).pdf](file:///D:/izvjestaj%20sa%20javne%20rasprave%20Strategije%20ZP%202021-2024.%20godina%20-%20final%2019.04%20-%20FINAL%20(1).pdf)

od unapređenja okvirnih uslova usmjerenih ka potpunom zaokruživanju procesa implementacije politike ženskog preduzetništva, obezbjeđivanja lakšeg pristupa finansijama, kao i značajnog unapređenja uslova za sticanje dodatnih znanja i preduzetničkih vještina, podizanja inovativnosti i konkurentnosti, te i jačanja povezivanja preduzetnica i promovisanja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori.”

Strategija razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore (2021-2024) je glavni strateški dokument koji doprinosi razvoju i promociji ženskog poduzetništva u Crnoj Gori. Iako je njen značaj apostrofirani u nizu dokumenata, za sačinjavanje Nacrta Izvještaja o evaluaciji SŽP 2021-2024 kao primjer treba izdvojiti i Izvještaj o radu MER-a za 2021. godinu u kojem 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.*⁶

Struktura SŽP

SŽP 2021-2024 definiše viziju i tri strateška cilja (SC) usmjerena na efektivnu implementaciju politike ženskog preduzetništva. Vizija sadrži odrednice budućeg razvoja i ima vrijednosni cilj, dok su strateški ciljevi sveobuhvatni i jasno postavljeni, a nadovezuju se na viziju, kao i ciljeve iz prethodne četvorogodišnje Strategije. Prema ovoj Strategiji, utvrđeni strateški ciljevi realizuju se kroz 6 operativnih ciljeva (OC).

Tabela 1: Vizija, strateški i operativni ciljevi SŽP 2021-2024

Vizija Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024		
Podsticajan poslovni ambijent i sistemska programska i institucionalna podrška doprinose razvoju, održivosti i konkurentnosti preduzetništva žena koje postaje generator privrednog rasta, otvaranja novih radnih mjesta i ekonomskog razvoja Crne Gore		
Strateški cilj 1	Strateški cilj 2	Strateški cilj 3
Izgradnja ambijenta povoljnog za održivi razvoj ženskog preduzetništva	Obezbjeđivanje boljeg pristupa finansijama i jačanje konkurentnosti ženskog biznisa	Zagovaranje interesa i pozicioniranost žena preduzetnica
<i>OC 1.1. Unaprijediti politiku ženskog preduzetništva shodno potrebama razvoja biznisa u vlasništvu žena preduzetnica.</i> <i>OC 1.2. Unaprijediti razvoj institucionalne infratruckture koja promoviše žensko</i>	<i>OC 2.1. Bolji pristup finansijama.</i> <i>OC 2.2. Unaprijediti raspoloživost i dostupnost savjetodavnih usluga i programske podrške koja doprinosi razvoju preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica.</i>	<i>OC 3.1. Jačanje ženskog preduzetništva kroz savremene forme poslovnog povezivanja i lakši pristup novim tržištima.</i> <i>OC 3.2: Promovisanje i podsticanje efikasne implementacije politike ženskog preduzetništva.</i>

⁶ Ministarstvo ekonomskog razvoja, Izvještaj o radu za 2021. godinu, april 2022. Dostupno na: <file:///D:/izvjestaj-o-radu-ministarstva-ekonomskog-razvoja-za-2021-godinu.pdf>

<i>preduzetništvo i obezbjeđuje pružanje savjetodavnih, poslovnih usluga i ubuka shodno potrebama preduzetnica.</i>		
--	--	--

Strategija za sva tri SC definiše indikatore uspjeha. U okviru svakog SC definisani su OP ciljevi. Za svaki od OC su definisani indikatori učinka. Svi indikatori su jasno usmjereni na ostvarenje i realizaciju Strategije, a utemeljeni su u podacima koje generišu Monstat i Poreska uprava, kao i u povezanosti sa ostvarenjem principa SBA-EU Akta o malim preduzećima prezentovanog kroz Izvještaj *Index politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku*. Svi indikatori su posebno obrađeni u okviru SBA principa, pod-dimenzija 1b: Žensko preduzetništvo, koji mjere proces kreiranja i implementacije politike, kao i proces monitoringa i evaluacije kroz specifične kvalitativne indikatore.

Svi OC su dalje razrađeni kroz ključne mjere i aktivnosti, pri čemu svaka aktivnost ima definisane indikatore ostvarenja/rezultata, nadležne institucije, period sprovođenja, planirana sredstva, kao i izvore finansiranja (nacionalni budžet, javni sektor, IPA, donatori, privatni sektor).

U cilju uspješne implementacije Strategije i dvogodišnjih/godišnjih Akcionih planova, od resornog ministarstva se očekivala puna posvećenost u upravljanju realizacijom planiranih aktivnosti, kao i efikasna i efektivna saradnja sa svim resornim institucijama javnog, privatnog i NVO sektora (od nacionalnog do lokalnog nivoa), kao i međunarodnim institucijama i organizacijama. Imajući u vidu postignute rezultate, čini se da je ministarstvo opravdalo takva očekivanja.

Aktivnosti predviđene aktuelnom Strategijom realizovane su i praćene kroz dva dvogodišnja akciona plana, i to AP za 2021-2022. god. i AP za 2023-2024. god.

Po tom osnovu, nadležne institucije i organizacije su u proteklom periodu dostavljale MER-u redovne godišnje izvještaje o realizaciji aktivnosti iz svoje nadležnosti, što je omogućilo da se prate trendovi i identifikuje napredak ostvaren u sprovođenju Strategije i akcionih planova. Zahvaljujući dobijenim inputima, MER je uz podršku RG za izradu SŽP i RG za ekonomsko osnaživanje žena kreirao godišnje izvještaje o realizaciji AP za sprovođenje Strategije. U daljoj proceduri, ti izvještaji su prezentovani Savjetu za konkurentnost, a zatim razmatrani i usvajani na sjednicama Vlade Crne Gore. Od početka implementacije Strategije do danas, u Crnoj Gori su usvojena tri godišnja izvještaja o realizaciji AP (za 2021, 2022. i 2023. godinu). Po isteku ciklusa završne godine implementacije uslijediće i procedura kreiranja, verifikacije i usvajanja Izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu.

Institucionalna postavka u izradi SŽP i implementacioni aranžmani

U procesu kreiranja i realizacije Strategije razvoja ženskog preduzetništva 2021-2024. godina, ključnu ulogu u postizanju ciljeva predstavljaju akteri iz javnog, privatnog i NVO sektora čije aktivnosti su usmjerene ka ženama preduzetnicama i doprinose definisanju prioriteta i ostvarenju strateških ciljeva politike ženskog preduzetništva.

Vodeću ulogu ima Ministarstvo ekonomskog razvoja koje treba da sistemski obezbijedi efikasnu koordinaciju kreiranja i implementacije politike. U okviru Ministarstva, Direktor za unapređenje konkurentnosti privrede (Direkcija za razvoj MSP) zadužen je za praćenje sprovođenja Strategije razvoja ženskog preduzetništva. 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 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.

U cilju prevazilaženja postojećih ograničavajućih okvira, proces izrade predmetne Strategije započet je formiranjem Radne grupe za izradu SŽP 2021-2024 čiji su članovi/ce imenovani shodno Odluci tadašnjeg Ministarstva ekonomije (ME) br.004-305/20-926/16, od 9. aprila 2020. godine. Veoma širok konsultativni proces obezbijeđen je kako kroz broj članova RG (41), tako i njen sastav, naročito kada se ima u vidu da su u RG participirali predstavnici/ce iz 16 ministarstava, kabineta predsjednika Vlade, IRF-a, Monstat-a, IPC Tehnopolisa, PU, ZZZCG-a, SCC-a, Odbora za rodnu ravnopravnost Skupštine, univerziteta, poslodavačkih udruženja, ženskih biznis asocijacija, poslovnih asocijacija, međunarodnih donatora i nevladinog sektora.⁷ U cilju efikasnijeg obavljanja planiranih aktivnosti i zadataka, Radnom grupom je koordinirao generalni direktor tadašnjeg Direktorata za transformaciju i investicije pri ME, dužnost sekretarke obavljala je predstavnica ME, a administrativno-tehničke poslove samo ministarstvo. Podrška radu novoformirane RG obezbijeđena je kroz saradnju ministarstva sa međunarodnim partnerima koji su za potrebe kreiranja novog strateškog dokumenta obezbijedili i angažman eksternog evaluatora/međunarodnog konsultanta i lokalne konsultantkinje.⁸

Kako bi se ojačao ukupan proces koordinacije i implementacije sprovođenja SŽP i svih strateških dokumentata koji imaju uticaj na ekonomsko osnaživanje žena, početak rada na predmetnoj Strategiji obilježilo je i uspostavljanje Radne grupe 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.⁹ Do danas, ovom RG koordinira predstavnica MER-a, a članovi su predstavnici/e Asocijacije poslovnih žena i Udruženja preduzetnica (rotirajuće članstvo - na godišnjem nivou), Montenegro biznis alijanse, Privredne komore Crne Gore, Unije poslodavaca Crne Gore, Sekretarijata Savjeta za konkurentnost, Ministarstva ekonomskog razvoja - Direktor za rad i zapošljavanje, Ministarstva finansija i socijalnog staranja, Uprave prihoda i carina, Ministarstva pravde,

⁷ Strategija razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024, Aneks 1: Odluka o osnivanju radne grupe

⁸ međunarodni konsultant je angažovan po osnovu saradnje ministarstva sa francuskim konzorcijumom Expertise France u EU projektu BeSME, a lokalni konsultant u okviru saradnje sa UNDP Crne Gore u projektu "Integrirani lokalni razvoj"

⁹ Izvještaj o radu Ministarstva ekonomskog razvoja i turizma za 2022. godinu. Dostupno na:

<https://www.gov.me/dokumenta/c1b8e6d0-824a-4541-a690-4f7dbdbd0def>

ljudskih i manjinskih prava, Uprave za statistiku, IRF-a, ZZZCG, EBRD i UNDP.¹⁰ U periodu važenja Strategije, 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.

Na sjednici održanoj 7. oktobra 2021. godine, Vlada Crne Gore je usvojila SŽP 2021-2024 sa pratećim AP za sprovođenje Strategije za period 2021-2022. godina, kao i Izvještajem sa Javne rasprave.¹¹

Krajem 2022. godine, po isteku navedenog AP, resorno ministarstvo je otpočelo rad na novom dvogodišnjem AP za sprovođenje Strategije (2023-2024) za čiju izradu je, po osnovu ranije uspostavljene saradnje, obezbijeđena podrška OEBS-a. Nakon procedure razmatranja, Vlada Crne Gore je u junu 2023. godine usvojila AP za period 2023-2024. godina¹².

Predmetna Strategija, kao i dva dvogodišnja Akciona plana (AP za 2021-2022, AP za 2023-2024) i tri izvještaja o realizaciji godišnjih AP (za 2021, 2022. i 2023. god.) objavljeni su i kao takvi javno dostupni na zvaničnom sajtu Vlade Crne Gore, u okviru rubrike *Biblioteka*¹³.

Treba istaći da su određeni segmenti sadržaja SŽP 2021-2024 (SWOT analiza, Proces monitoringa i evaluacije, Plan implementacije i monitoringa, korišćenje rodno odgovornog jezika), navedeni u Vladinom dokumentu *Smjernice za pripremu strateških dokumenata*¹⁴ i dati kao primjer dobre prakse koja može pomoći zaposlenima u državnim institucijama u radu na kreiranju strateških dokumenata (strategija, programa i akcionih planova), a donosiocima odluka poslužiti prilikom praćenja da li su isplanirane sve aktivnosti, odnosno koraci u procesu kreiranja i donošenja navedenih dokumenata.

Ključni nalazi desk analize i anketnog istraživanja

Obuhvat desk analize

U okviru desk analize, kao pripremnog dijela evaluacije SŽP 2021-2024, razvijene su sljedeće sekvence:

- Inicijalne konsultacije sa MER i prikupljanje svih relevantnih dokumenata i informacija
- Institucionalna postavka u izradi SŽP i implementacioni aranžmani
- Konzistentnost indikatora i prikupljanja podataka
- Analiza implementacije programske podrške
 - Analiza po realizovanim aktivnostima
 - Analiza po strateškim ciljevima
 - Anaiza na osnovu finansijskih aranžmana

¹⁰ SCC, Izvještaj o radu Savjeta za konkurentnost za 2023. godinu. Dostupno na:

<https://scc.directory/web/akta/2023/Izvj%C5%A1taj%20o%20radu%20Savjeta%20za%20konkurentnost%20za%202023.%20godinu.pdf>

¹¹ <https://www.gov.me/dokumenta/13f671f4-f375-4a4d-a8c4-0eeada8c9a6d>

¹² <https://wapi.gov.me/download-preview/ceb2cbf7-91a0-46e4-9cf4-e1b597af25dd?version=1.0>

¹³ https://www.gov.me/biblioteka?page=1&sort=published_at&q=Strategija%20za%20razvoj%20zenskog%20predu%20zetnistva%202021-2024

¹⁴ Smjernice za pripremu strateških dokumenata, Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore, maj 2022. Dostupno na: <https://www.gov.me/dokumenta/e9e70d2e-5a26-4d67-83cb-11a3471d0d65>

- Pregled statističkih podataka razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori.

U okviru prvog koraka desk analize, održane su konsultacije sa predstavnicima MER, dogovorena je metodologija evaluacije SŽP, kao i metodologija i cilj desk analize. Osnovni output desk analize treba da budu ključni nalazi usmjereni na ostvarenost Strategije na osnovu relevantnih raspoloživih dokumenata i intervju sa ključnim akterima, a koji trebaju biti osnov za dodatno analiziranje kroz specifične fokus grupe. Upitnik za prikupljanje informacija i za intervju pripremljen je na osnovu konsultacija sa MER te finalizovan i proslijeđen svim ključnim akterima.

U okviru procesa evaluacije, desk analiza se oslanja na informacije prikupljene i obrađene pregledom postojećih dokumenata:

- Strategija razvoja ženskog preduzetništva 2021-2024
- Dva dvogodišnja AP o realizaciji Strategije (AP za 2021-2022 i AP za 2023-2024)
- Izvještaji o realizaciji godišnjih AP Strategije za 2021, 2022 i 2023
- Relevantni strateški dokumenti, rezultati evaluacije specifične programske podrške MER
- Izvještaji sa sastanaka Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena
- Drugi komplementarni dokumenti i izvještajne opcije
- Zvaničnih statistički podaci (Monstat, Poreska uprava)
- Informacije sadržane u međunarodnim dokumentima (izvještaji, strategije, istraživanja), posebno iz poslednjeg izvještaja OECD *Indeks politike MSP za Zapadni balkan i Tursku*.

Takođe, u dogovoru sa predstavnicima MER, analizirani su i relevantni nacionalni i međunarodni krovni dokumenti, posebno u cilju razumijevanja postojećih trendova i sadašnje i buduće usklađenosti politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori sa nacionalnim stremljenjima u procesu pridruživanja EU i uspostavljanja specifičnih međunarodnih standarda.

Krovni strateški dokumenti koji su razmatrani:

- Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2021-2025. godine, sa AP 2021- 2022
- Smjernice makroekonomske i fiskalne politike za period 2022-2025
- Strategija pametne specijalizacije Crne Gore 2019-2024
- Strategija razvoja zvanične statistike za period 2019-2023
- Strategija obrazovanja odraslih Crne Gore 2015-2025
- Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023-2027
- Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024
- Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori 2023-2028
- Program ekonomskih reformi Crne Gore¹⁵
- Program ekonomskih reformi 2023-2025.
- Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji i godišnji izvještaji EU o progresu
- Nacionalna strategija održivog razvoja u Crnoj Gori do 2030.
- Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2022-2024

¹⁵ <https://www.gov.me/clanak/programi-ekonomskih-reformi-crne-gore>

- Strategija digitalne transformacije 2022-2026.

Poseban značaj zauzima Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2021-2025 (NSRR) kojom se uspostavlja bolji okvir za postizanje rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori. NSRR ima viziju: "Za društvo u kojem sve žene i muškarci i osobe drugačijih polnih i rodni identiteta imaju jednake mogućnosti da doprinesu održivom razvoju Crne Gore i da jednako uživaju u njegovim dobrobitima".

Takođe, relevantnost Strategije razvoja zvanične statistike 2019-2023 u oblasti rodne ravnopravnosti potvrđena je kroz veliki broj korisnika/ca i podataka, kojima Uprava za statistiku informiše korisnike/ce o stanju u Crnoj Gori u vezi sa rodnom ravnopравnošću. Rodna ravnopravnost predstavlja elementarnu vrijednost Evropske unije i prožima se kroz sva poglavlja pregovaračkog procesa, pa i kroz Poglavlje 18 - Statistika. Takođe, mjerama ove strategije adresira se i potreba za intenzivnijim uključivanjem svih aktera u društvu u rješavanje problema vezanih za diskriminaciju, po osnovu pola i roda i osnaživanje žena i osoba drugačijih polnih i rodni identiteta. Položaj žena i muškaraca u društvu opisan je kroz proizvedene podatke objavljene u publikaciji „Žene i muškarci u Crnoj Gori”, Indeks rodne ravnopravnosti i Istraživanje o uslovima života i bezbjednosti žena.¹⁶

Na osnovu rezultata desk analize, terenski rad počiva na primjeni evaluacionih instrumenta namijenjenih dubljem sagledavanju realnog opsega performansi mjera i učinaka SŽP, identifikaciji ključnih oblasti za njeno unaprjeđenje i definisanju preporuka za kreiranje nove Strategije. Važne informacije u tom dijelu biće obezbijeđene kroz odgovore dobijene distribucijom posebnog evaluacionog Upitnika, kao i kroz sastanke fokus grupa.

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 važan dokument¹⁷ 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) i izvršena detaljna analiza orodnjenosti 26 strateških dokumenata (od ukupno 96 tada važećih strategija) 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 dokument¹⁸ 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

¹⁶ Monstat, Završni izvještaj o realizaciji Strategije razvoja zvanične statistike 2019-2023

¹⁷ Instrumenti/standardizovana uputstva za procjenu orodnjenosti strategija i zakona, sa analizom orodnjenosti 26 važećih strategija u 2021. godini, Misija OEBS-a u Crnoj Gori i Ministarstvo za ljudska i manjinska prava, 2021.

¹⁸ 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/>

transformativne¹⁹: 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. U odnosu na 54 preostale sektorske strategije, samo za 14 je ocijenjeno da su orodnjene²⁰, četiri su djelimično orodnjene, dok je čak 36 u potpunosti neorodnjeno tj. rodno slijepo.

Analiza implementacije programske podrške – Ključni rezultati SŽP 2021-2024²¹

Stepen realizacije po aktivnostima

Resorno ministarstvo je u kontinuitetu pratilo sprovođenje mjera i aktivnosti definisanih kroz dva dvogodišnja akciona plana te po tom osnovu sačinjavalo redovne *Izveštaje o realizaciji AP* - posebno za svaku godinu implementacije Strategije.

Na osnovu raspoloživih podataka za period 2021-2023, utvrđeno je da je akcionim planovima SŽP planirana realizacija 220 aktivnosti, od čega je ukupno 197 aktivnosti ili 89,5% i realizovano.

Podaci iz sva tri godišnja izvještaja ukazuju da je nivo ispunjenosti planiranih aktivnosti visok tj. veoma visok i kreće se na nivou od 88% do 96%.

- Izveštaj o realizaciji AP za 2021. god. - Od ukupno 74 aktivnosti predviđenih AP za 2021. godinu, 65 aktivnosti je u potpunosti (uspješno) realizovano ili se realizuje u kontinuitetu, dok 9 planiranih aktivnosti nije realizovano, što u konačnom predstavlja **88% ispunjenosti** ukupno planiranih aktivnosti.
- Izveštaj o realizaciji AP za 2022. god. - Od ukupno 75 aktivnosti predviđenih AP za 2022.g., 70 aktivnosti je u potpunosti (uspješno) realizovano ili se realizuje u kontinuitetu, 2 aktivnosti su djelimično realizovane, a 3 planirane aktivnosti nijesu realizovane, što u konačnom predstavlja **96% ispunjenosti** ukupno planiranih aktivnosti
- Izveštaj o realizaciji AP za 2023. god. - Od ukupno 71 aktivnosti predviđenih AP za 2023.g., 62 aktivnosti je u potpunosti (uspješno) realizovano ili se realizuje u kontinuitetu, 3 aktivnosti su djelimično realizovane (odrađene pripremne aktivnosti za realizaciju naredne godine, shodno planu iz AP za 2024.g.), a 6 planiranih aktivnosti nije realizovano, što u konačnom predstavlja **91,55% ispunjenosti** ukupno planiranih aktivnosti.

¹⁹ Rodno transformativne strategije su one strategije čiji je glavni cilj postizanje rodne ravnopravnosti.

²⁰ Orodnjene strategije su one strategije čiji jedini cilj nije postizanje rodne ravnopravnosti, ali sadrže više sljedećih elemenata: rodno raščlanjene podatke i rodnu analizu, strateške, operativne ciljeve, aktivnosti ili indikatore koji doprinose zatvaranju rodnog jaza.

²¹ Rezultati prikazani na osnovu informacija i podataka sadržanih u tri godišnja izvještaja o realizaciji AP za sprovođenje SŽP 2021-2024 (izvještaji za 2021, 2022. i za 2023. godinu). Izvještaji dostupni na: https://www.gov.me/biblioteka?page=1&sort=published_at&q=Strategija%20za%20razvoj%20zenskog%20preduzetnistva%202021-2024

Tabela 2: Ispunjenost ukupno planiranih aktivnosti (2021 - 2023)

Nivo realizacije planiranih aktivnosti	2021	2022	2023
Realizovane aktivnosti (1)	79.73%	93.33%	87.32%
Djelimično realizovane aktivnosti (2)	8.11%	2.67%	4.23%
Nerealizovane aktivnosti	12.16%	4%	8.45%
Uk. br. aktivnosti koje utiču na realizaciju OC (1+2)	87.84%	96%	91.55%

Izvor: godišnji Izvještaji MER-a o realizaciji AP Strategije

Kada se uporede podaci iz tabele, uočava se da je 2022. godine ostvaren najveći nivo ispunjenosti ukupno planiranih aktivnosti.

Napomena: U zvaničnom Izvještaju o realizaciji AP za 2022. god.²² se navodi da nivo ispunjenosti ukupno planiranih aktivnosti u 2022.g. iznosi 93,33%, što je u izvjesnoj mjeri upitan podatak, jer je izračunat samo za aktivnosti koje su u potpunosti realizovane, dok su djelimično realizovane aktivnosti isključene iz obračuna. Da bi se obezbijedila relevantnost i konzistentnost podataka u sva tri izvještajna perioda (2021.g., 2022.g., 2023.g.), navedeni procenat je korigovan tj. ponovo izračunat (96%) i to tako što su ukupno planirane aktivnosti stavljene u odnos sa aktivnostima koje su realizovane/djelimično realizovane. Na taj način, procenat za 2022.g. je i usklađen i uporediv sa procentima navedenim u izvještajima za 2021.g. i za 2023. g.

Pristup implementaciji planiranih aktivnosti²³

Aktivnosti planirane u okviru AP za 2021-2022. godinu bile su usaglašene od strane RG za izradu ŠŽP 2021-2024 i prije nego što je Nacrt Strategije poslat na Javnu raspravu. Iako je prolongiranje usvajanja Budžeta Crne Gore za 2021. godinu uticalo na odlaganje slanja AP 2021-2022 Vladi Crne Gore na usvajanje, to nije uticalo na implementaciju određenih planiranih aktivnosti koje su u nadležnosti institucija (aktivnosti za koje nisu potrebna budžetska sredstva), poslovnih asocijacija i udruženja, akademske zajednice, međunarodnih organizacija i drugih partnera. Takođe, iz ovog AP nisu isključene aktivnosti koje su planirane i od strane Radne grupe predviđene za I, II i III kvartal 2021. godine, i to zbog postojanja namjere da se omogući održanje kontinuiteta redovnog izvještavanja o stanju ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, u skladu sa obavezom naše države po osnovu procesa pridruživanja EU.

Stepen realizacije po strateškim ciljevima

Izvještaje o realizaciji AP za 2022.g. i AP za 2023.g. karakteriše uspješna realizacija većine planiranih aktivnosti, što je rezultat koordiniranog pristupa implementaciji i aktivnom angažovanju ključnih aktera iz sfere ženskog preduzetništva, uključujući članice RG za ekonomsko osnaživanje žena u okviru Savjeta za konkurentnost. S druge strane, Izvještaj o realizaciji AP za 2021.g. navodi postojanje određenih problema, eksternih i internih (kasnije će biti objašnjeni), koji su u krajnjem uticali i na to da je ukupan broj

²² <https://www.gov.me/dokumenta/8b8d2a91-9ab0-4420-9618-fbb51ee0be6d>

²³ Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje ŠŽP 2021-2024, za 2022. godinu

nerealizovanih aktivnosti u toj godini (9) veći od ukupnog broja zabilježenog u 2022.g. i 2023.g. (3 i 6, respektivno).

- Izveštaj o AP za 2021. god. - Od ukupnog broja aktivnosti (74), u okviru Strateškog cilja 1 ukupno su planirane 22 aktivnosti, od čega je uspješno realizovano 19, dok 3 aktivnosti nisu realizovane. Za Strateški cilj 2, od ukupno 27 aktivnosti, 24 je uspješno realizovano, dok 3 aktivnosti nisu realizovane. U okviru Strateškog cilja 3, od planiranih 25 aktivnosti, uspješno su realizovane 22 aktivnosti, dok 3 aktivnosti nisu realizovane.
- Izveštaj o AP za 2022. god. - Od ukupnog broja aktivnosti (75), u okviru *Strateškog cilja 1* ukupno je planirano 25 aktivnosti, od čega je realizovano 20, djelimično su realizovane 2 aktivnosti, a 3 aktivnosti nijesu realizovane. U okviru *Strateškog cilja 2* planirano je 25 aktivnosti i sve su realizovane. Za *Strateški cilj 3* je takođe bilo 25 planiranih aktivnosti i sve su uspješno realizovano.
- Izveštaj o AP za 2023. god. - Od ukupnog broja aktivnosti (71), u okviru *Strateškog cilja 1* ukupno je planirano 18 aktivnosti, od čega je realizovano 17, dok 1 aktivnost nije realizovana. U okviru *Strateškog cilja 2*, planirana je 31 aktivnost, od čega je uspješno realizovano 26 a djelimično 1 aktivnost, dok 4 aktivnosti nijesu realizovane. Za *Strateški cilj 3*, od ukupno 22 planirane aktivnosti uspješno je realizovano 19 aktivnosti, 2 su djelimično realizovane, a 1 aktivnost nije realizovana.

Specifičan vid podizanja efektivnosti u procesu implementacije SŽP realizovan je 2021. godine, kada su u stalno članstvo Savjeta za konkurentnost po prvi put uključena i dva udruženja koja okupljaju žene preduzetnice – Asocijacija poslovnih žena Crne Gore i Udruženje preduzetnica Crne Gore (rotirajuće članstvo na godišnjem nivou).

Takođe, sa aspekta razvoja specifične infrastrukture, MERT je 2021. godine, uz podršku UNDPa, započeo izradu nacionalnog web portala za žene u biznisu. Portal www.zenskibiznis.me je danas u funkciji, a na njemu se nalazi raznovrsan sadržaj od značaja za održivo poslovanje žena u biznisu. Primjer tome su raspoloživi instrumenti finansijske podrške, ključni dokumenti (propisi, strategije...) i tematske publikacije, istraživanja, aktuelne informacije, poslovni savjeti i obavještenja (konkursi, obuke, konferencije...), video materijal, kontakti institucija/organizacija koje se bave aktivnostima od značaja za razvoj ženskog preduzetništva, i dr.

Stepen realizacije po planiranim/utrošenim sredstvima i izvorima finansiranja

Ukupno planirana ulaganja za sprovođenje SŽP 2021-2024 iznose 32.069.925,00 €, i ista su planirana Akcionim planom 2021-2022. godine i Akcionim planom 2023-2024. Iznos ukupno realizovanih ulaganja za sprovođenje SŽP još uvijek nije obračunat, već će to biti učinjeno po isteku cjelokupnog perioda implementacije četvorogodišnje SŽP.

Uporedna analiza izvještaja o realizaciji Akcionih planova u prve tri godine sprovođenja Strategije (AP za 2021, AP za 2022, AP za 2023) pokazuje da je iznos ukupno planiranih ulaganja za realizaciju predviđenih aktivnosti znatno manji od iznosa ukupnih sredstava utrošenih za tu namjenu. Konkretno, za ukupne aktivnosti realizovane u periodu 2021-2023. godina utrošeno je čak 38.081.256,10 € više nego što je bilo planirano u okviru tri navedena AP.

Tabela 3: Pregled ukupno planiranih i utrošenih sredstava (2021-2024)

Godina	Planirano (1)	Utrošeno (2)	Odstupanje (2-1)
2021.	2.627.100,00	9.090.361,62	+ 6.463.261,62
2022.	829.200,00	20.829.432,80	+ 20.000.232,80
2023.	14.339.125,00	25.956.886,74	+ 11.617.761,74
2024.	14.274.500,00	/	/
Ukupno	32.069.925,00	/	/

Izvor: Tri godišnja izvještaja o realizaciji AP (2021, 2022, 2023) i AP za 2023-2024 (2024)

Procjena odnosa planiranih i utrošenih sredstava u cjelokupnom četvorogodišnjem periodu biće moguća tek po okončanju procesa implementacije SŽP, kada će biti poznati i podaci o iznosu ukupno realizovanih ulaganja u 2024. godini. Do tada, podaci iz tabele jasno pokazuju da je u periodu 2021-2023 najviše sredstava planirano, ali i realizovano (skoro 26 mil€) u 2023. godini.

Realizacija AP za 2021. godinu

- Za realizaciju aktivnosti planirana su finansijska sredstva u iznosu od 2.627.100,00 €, dok je utrošeno ukupno 9.090.361,62 €, što predstavlja odstupanje od 6.463.261,62 € (246%). Do odstupanja je u najvećoj mjeri došlo zato što je IRF dodijelio 7.400.000,00 € kredita za žene, što predstavlja iznos koji zbog politike institucije nije naveden kroz prvobitno planirana sredstva.
- Izvori finansiranja: Od ukupno planiranih 1.426.100,00 €, realizovano je 7.264.62,00 € budžetskih sredstava, što predstavlja i najveći izvor finansiranja planiranih aktivnosti. Do značajnog povećanja, kako je i navedeno, došlo je usljed realizovanih aktivnosti IRF-a za koje su utrošena sredstva bila znatno veća od onih obuhvaćenih godišnjim AP. Takođe, više od planiranog iznosa utrošeno je i iz IPA sredstava, posebno u okviru OC 2.1 gdje je planirano 512.000,00 €, a utrošeno 792.845,00 €.
- Najviše aktivnosti (13) je realizovano u okviru OC 2.2: *Unaprijediti raspoloživost i dostupnost savjetodavnih usluga i programske podrške koja doprinosi razvoju preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica*, u vrijednosti od 4.68% ukupno realizovanog budžeta, dok je za OC 2.1 *Bolji pristup finansijama* (11 aktivnosti) utrošeno 93.9% realizovanog budžeta. Za OC 1.1 (12 aktivnosti) i OC 1.2 (7 aktivnosti) je po 0.36% realizovanog budžeta, dok je za OC 3.1 i OC 3.2 utrošeno po 0,25%, 0.45%, respektivno.

Tabela 4: Pregled izvora finansiranja u periodu 2022-2023

Sredstva	Ukupno	Nacionalni budžet	Donatori i IPA	Lokalne samouprave	Privatni sektor	Javni sektor
2022. godina						
Planirana	829.200,00	435.200,00	234.000,00	151.000,00	9.000,00	0,00

Utrošena	20.829.432,80	945.329,48	344.934,00	253.569,32	17.600,00	19.226.000,00 ²⁴
2023. godina						
Planirana	14.339.125,00	1.695.125,00	494.500,00	140.000,00	13.000,00	12.000.000,00
Utrošena	26.713.215,91	1.324.577,14	1.221.638,77	358.500,00	9.500,00	23.800.000,00

Izvor: Tri godišnja izvještaja o realizaciji AP (2021, 2022, 2023) i AP za 2023-2024 (2024)

Realizacija AP za 2022. godinu

- Za realizaciju aktivnosti ukupno je planirano 829.200,00 €, dok je utrošeno ukupno 20.829.432,80€, što predstavlja odstupanje od preko 20 mil€. Do ovolikog odstupanja je u velikoj mjeri došlo po osnovu realizovanih aktivnosti IRF koji je dodijelio 19.2 mil€ kredita za žene (zbog politike institucije, sredstva u AP nijesu navedena kao planirana), kao i aktivnosti drugih institucija/organizacija koje su u odnosu na planirana sredstva utrošile znatno veći iznos sredstava (odstupanje preko 800.000,00 €).
- Izvori finansiranja: Od ukupno planiranih 435.200,00€ budžetskih sredstava, realizovano je čak 945,329.48€. Iako sredstva javnog sektora nijesu planirana, utrošeno je 19.226.000,00€ (aktivnosti IRF-a), što predstavlja i najveći izvor finansiranja definisanih aktivnosti. Prekoračenje je zabilježeno i u slučaju lokalnih samouprava koje su utrošile 253.569,32€ (planirano 151.000,00€), donacija realizovanih u iznosu 366,934.00€ (planirano 234.000,00€) i privatnog sektora koji je utrošio 17.000,00€ (planirano 9.000,00€).
- Najviše aktivnosti (16) je realizovano u okviru OC 2.2: *Unaprijediti raspoloživost i dostupnost savjetodavnih usluga i programske podrške koja doprinosi razvoju preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica*, ukupne vrijednosti od 2,79% ukupno realizovanog budžeta, dok je za OC 2.1 *Bolji pristup finansijama* (9 aktivnosti) utrošeno 97,18% realizovanog budžeta. Za OC 1.1 (14 aktivnosti) utrošeno je 0.11% realizovanog budžeta, za OC 1.2 (6 aktivnosti) tek 0,01%, a za OC 3.1 i OC 3.2 po 0,79% i 0.38% realizovanog budžeta, respektivno.

Realizacija AP za 2023. godinu

- Za realizaciju aktivnosti ukupno je planirano 14.339.125,00€, a utrošeno je ukupno 26.713.215,91€, što predstavlja odstupanje od preko 12 mil €. Kao i prethodnih godina, do ovolikog odstupanja je u velikoj mjeri došlo po osnovu realizovanih aktivnosti IRF-a (dodijeljeno više kredita ženama preduzetnicama nego što je planirano), kao i zbog aktivnosti drugih institucija/organizacija koje su utrošile više sredstava nego što je prvobitno planirano.
- Izvori finansiranja: Od ukupno planiranih 12 mil € iz Javnog sektora, realizovano je čak 23.8 miliona, što predstavlja i najveći izvor finansiranja definisanih aktivnosti. Od planiranih 1.695.125,00€ budžetskih sredstava realizovano je nešto manje i to 1.324.577,14€, a razlog je što preduzeća u

²⁴ Objašnjenje iz Izvještaja o realizaciji AP za 2022. godinu: *Navedeni iznos sredstava dodijeljen je kroz IRF kredite za žene. Zbog tadašnje politike institucije, u AP Strategije ista nisu bila navedena kao planirana sredstva za 2022.godinu i kao takva se nijesu našla u AP. Naime, IRF kao finansijska, kreditna institucija do sada, nije planirao iznos odobrenja pojedinačno po kreditnim linijama, a time ni po onima koje se odnose na žensko preduzetništvo. Dakle navedeno odstupanje je rezultat isključivo internih pravila vezanih za plan plasmana koji ne sadrži segmentaciju po kreditnim linijama. Za naredni period (AP 2023-2024) je najavljeno navođenje procjene iznosa sredstva koja IRFCG planira po ovom osnovu.*

većinskom vlasništvu osoba ženskog pola nijesu u dovoljnom broju aplicirala za programske linije kod MER-a (iako je procenat aplikacija podnijetih od strane žena povećan, iznos tražene podrške je bio manji). Lokalne samouprave su utrošile 358.500,00€ što je više od planiranih 140.000,00€, a ista stvar je zabilježena sa donatorskim sredstvima za koje je utrošeno 204.530,00€ (planirano 144.500,00€) i IPA sredstvima realizovanim u iznosu 1.017.108,77€ (planirano 350,000€).

- Najviše aktivnosti (19) je realizovano u okviru OC 2.2: *Unaprijediti raspoloživost i dostupnost savjetodavnih usluga i programske podrške koja doprinosi razvoju preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica*, u vrijednosti od 5,08% ukupno realizovanog budžeta, dok je za OC 2.1 *Bolji pristup finansijama* (7 aktivnosti) utrošeno 91,68% realizovanog budžeta. Za OC 1.1 (9 aktivnosti) utrošeno je 0,02% realizovanog budžeta, za OC 1.2 (8 aktivnosti) 0,13%, dok je za OC 3.1 i OC 3.2 utrošeno po 2,93% i 0,15% realizovanog budžeta, respektivno.

U periodu 2021-2024. godina, sredstva opredijeljena kroz Akcione planove SŽP bila su namijenjena za nefinansijsku podršku ženskom preduzetništvu, kao i za kreditnu, programsku i grant podršku potencijalnim i postojećim ženama preduzetnicama. Uvidom u godišnje Izveštaje o realizaciji AP, uočava se da je implementacija planiranih aktivnosti omogućila unapređenje poslovne infrastrukture za žensko preduzetništvo, bolji pristup finansijama, informativnim i savjetodavnim uslugama, poslovnim mrežama, kao i obukama i programskoj finansijskoj podršci za ženski biznis. Takođe, realizovan je niz aktivnosti u oblasti promocije ženskog preduzetništva, i to kroz organizaciju događaja i medijskih nastupa, kao i putem dodjele nagrada uspješnim preduzetnicama i menadžerkama.

U periodu implementacije SŽP, realizovane su brojne aktivnosti namijenjene promociji uloge i značaja ženskog preduzetništva, kao i većoj vidljivosti uspješnih preduzetnica i menadžerki koje bilježe izuzetne poslovne rezultate. U tom dijelu treba ukazati na programe koji predviđaju dodjelu godišnjih nagrada, a organizuju ih brojne organizacije – PKCG, UPGC, Udruženje žena preduzetnica i Asocijacija menadžera. Jedan od projekata, koji se izdvaja i po podršci velikog broja institucija/organizacija u ulozi partnera, je inicijativa Top Women Business Montenegro (TWBM) čiji je nosioc agencija BI Communication, a kojom su u protekle tri godine nagrađena najbolja crnogorska MMSP kojima upravljaju žene ili su u vlasništvu žena.

Značajan izvor finansiranja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori su kreditne linije IRF, grantovi ZZZCG, kao i budžetska sredstva koja su lokalne uprave opredijelile za tu namjenu:

- U toku **2021.** godine²⁵, IRF je odobrio ženama preduzetnicama 7,4 miliona € kroz 77 projekata. S druge strane, 12 opština je kroz redovnu raspodjelu opredijeljenih budžetskih sredstava podržalo 131 biznis ideju žena preduzetnica i po tom osnovu im dodijelilo ukupno 270.832,00 € (prosječni grant je iznosio 1.485,04 €). Realizacijom aktivnosti planiranih u okviru *Programa grantova za samozapošljavanje*, ZZZCG je iz IPA sredstava dodijelio ukupno 159 grantova. Od toga, Zavod je ženama dodijelio 107 grantova (67,3%) čija ukupna vrijednost iznosi 792.845,00 €.
- U toku **2022.** godine, IRF je odobrio 19,2 miliona eura ženama preduzetnicama (142 projekta), kroz 3 programa finansijske podrške za tu ciljnu grupu. U okviru kampanje „Ona pokreće biznis“, IRF je dodijelio nagrade za 4 najbolja investiciona projekta žena preduzetnica, u ukupnoj vrijednosti od 18.000

²⁵ <https://www.gov.me/dokumenta/a02192c5-1f3e-4a5b-9285-33149720f471>

€. Inače, ponudu IRF-a u 2022. čine i kreditne linije namijenjene ženama preduzetnicama (postojećim) za koje nisu potrebna sredstva obezbjeđenja u vidu hipoteke na nepokretnostima - EU COSME za investicije i EU COSME za obrtna sredstva.²⁶ Prema podacima MER-a, 13 lokalnih samouprava je opredijelilo budžetska sredstva za podršku ženskom preduzetništvu u ukupnom iznosu od 445.000,00€, dok je 6 lokalnih samouprava izvršilo i raspodjelu tih sredstva i to u ukupnom iznosu od 251.569,32€. ZZZCG nije realizovao aktivnosti grant podrške za žene preduzetnice, i to iz razloga što je *Program grantova za samozapošljavanje* Zavoda završen pozivom za prethodnu godinu.

- U toku **2023.** godine, IRF je ženama preduzetnicama odobrio 23.800.000,00€, kroz 133 + 27 projekta. IRF ima 3 programa finansijske podrške namijenjene isključivo ženama preduzetnicama, pri čemu preduzetnice i kroz ostale programe mogu aplicirati za podršku IRF-a. ZZZCG²⁷ je u okviru programa „Podsticaji za preduzetništvo“ odobrio ukupno 495.250,80€ bespovratnih sredstava za samozapošljavanje. Među dobitnicima grant podrške bile su 32 žene (62,75%) za koje je odobren uk. iznos od 310.050,95€. Takođe, dostupni podaci MER-a pokazuju da je 12 lokalnih samouprava opredijelilo ukupno 358.500€ za razvoj ženskog preduzetništva (Podgorica: 50.000€, Cetinje: 10.000€, Bar: 100.000€, Berane: 15.000€, Mojkovac: 20.000€, Danilovgrad: 10.000€, Herceg Novi: 23.500€, Nikšić: 40.000€, Pljevlja: 15.000€, Rožaje: 10.000€, Tuzi: 50.000€, Žabljak: 15.000€).

Uz navedeno, posebno je važno ukazati na **Program za unapređenje konkurentnosti privrede** koji donosi konkretne rezultate i predstavlja pozitivan 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 unaprjeđenje *Programa za unapređenje konkurentnosti privrede*. Naime, već 2021. godine, ovaj Program je imao čak 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€. 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 aplikantkinja. Konačno, 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 ove programske linije podržano je 147 projekata MMSP u vlasništvu žena, u ukupnom iznosu od 831.280,64 € (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.

Prema podacima MER-a,²⁸ period 2020-2023. god. karakteriše rast obima podrške koji je kroz *Program za unapređenje konkurentnosti privrede* pružen privrednim društvima u vlasništvu žena. Naime, udio u

²⁶ 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).

²⁷ Izvještaj o radu za 2023. godinu, ZZZCG. Dostupno na <https://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2024/02/Izvje%C5%A1taj-o-radu-ZZZCG-za-2023.-godini-KONA%C4%8CNI-31.1.2024.-PDF.pdf>

²⁸ SCC, Rodna analiza Programa za unapređenje konkurentnosti privrede 2019-2023, mart 2024. Dostupno na: <https://scc.directory/web/publikacije/Ekonomsko%20osna%C5%BEivanje%20%C5%BEena/2024/81-Rodna%20analiza%20Programa%20za%20unapredjenje%20konkurentnosti%202023.pdf>

ukupno odobrenim sredstvima iz Programa je 2020. godine iznosio 23%, dok je 2021. godine bio znatno viši i iznosio 33%. Trend rasta se nastavlja i 2022. godine kada udio u ukupno odobrenim sredstvima bio 36%, da bi 2023. godine ostao na približno istom nivou i iznosio 35%. S druge strane, analiza Programa pokazuje da se privredna društva u većinskom vlasništvu žena u većem broju prijavljuju za nefinansijsku podršku, dok po pitanju programa finansijske podrške najčešće koriste sredstva za nabavku opreme niže vrijednosti i sredstva za podršku digitalizaciji, a najmanje se interesuju za sredstva iz programske linije za podsticanje cirkularne ekonomije.

Počela implementacija WE Finance Code inicijative u Crnoj Gori²⁹

Krajem novembra 2024. godine održan je sastanak zvaničnika CBCG, EBRD i Frankfurtske škole za finansije i menadžment, kojim je formalno započela implementacija inicijative *Women Entrepreneurs (WE) Finance Code* u Crnoj Gori, kroz koju se pružaoci finansijskih usluga, regulatori, razvojne banke i drugi akteri u finansijskom ekosistemu obavezuju da zajedno rade na snažnijoj podršci i unapređenju pristupa finansiranju za crnogorska MMSP kojima rukovode žene ili su njihove vlasnice. Sastanku je prethodilo potpisivanje Memoranduma o saradnji koji su CBCG i EBRD zaključile u junu, u Londonu. *WE Finance Code Montenegro* okuplja sve ključne aktere iz javnog i sektora finansijskih usluga u Crnoj Gori, uključujući poslovne banke, mikrokreditne finansijske institucije i IRF. Voditeljka aktivnosti na implementaciji ove inicijative u našoj zemlji i tzv. Champion *WE Finance Code*-a je direktorica Sektora za finansijsku stabilnost, istraživanja i statistiku u CBCG. Nedavno je održana i prva radionica za predstavnike finansijskih institucija, posvećena upoznavanju sa projektom, razmatranju izazova u praćenju indikatora i korišćenja podataka za analizu i proširenje finansijskih proizvoda namijenjenih ženama u biznisu.

U okviru *WE Finance Code*, u Crnoj Gori se realizuje i program *Women on Boards (WoB)* usmjeren na veću inkluzivnost na pozicijama ekonomskog odlučivanja u skladu sa pravnom tekovinom EU. *WoB* je sastavni dio priprema za implementaciju novog Zakona o privrednim društvima čije se usvajanje uskoro očekuje. U tekst zakona prenešene su odredbe iz relevantnih EU propisa koje se tiču kvota, na osnovu čega se velike kompanije u privatnom i javnom sektoru obavezuju na: najmanje 40% mjesta u odborima direktora za predstavnike manje zastupljenog pola, odnosno najmanje 33% svih izvršnih i neizvršnih direktora.

Vitalnu ulogu u **implementaciji mjera državne inovacione politike** ima Fond za inovacije Crne Gore koji je u periodu sprovođenja SŽP, a tokom tri godine svog postojanja, podržao ukupno 153 raznovrsna i inovativna projekta, od čega žene zauzimaju rukovodeće pozicije u 42 projekta (27%). Njihova uloga posebno je značajna u programima edukacije u oblasti pametne specijalizacije i u oblasti inovacione kulture. Kada je riječ o prioritetnim S3 oblastima, žene se najviše ističu u sektoru informaciono-komunikacionih tehnologija gdje rukovode sa 27 projekata (34%), od ukupno 79. Prema ocjeni Fonda, ovi podaci potvrđuju važan doprinos žena razvoju inovacija i jačanju tehnološkog potencijala Crne Gore.³⁰ S druge strane, važan doprinos izgradnji inovativnog ekosistema pruža i IPC Tehnopolis, čiji podaci za 2023.

²⁹ Izvor: <https://cbcg.me/>

³⁰ Navedene informacije dostavljene su od strane Fonda za inovacije, za potrebe izrade Izvještaja o evaluaciji SŽP 2021-2024

godinu³¹ pokazuju da među stanarima Biznis inkubatora ima 5 žena rukovoditeljki startapa, a da se u BoostMeUp predakceleraciji nalaze 4 žene rukovoditeljke (40%), dok su 3 žene (50%) finansijski podržane. Takođe, IPC Tehnopolis je iste godine podržao 8 inovatora, od kojih je jedna žena.

Kada je u pitanju **nefinansijska podrška**, izvještaji MER-a o realizaciji godišnjih akcionih planova Strategije pokazuju da su u periodu implementacije SŽP organizovani brojni programi edukacije koji su bili namijenjeni jačanju preduzetničkih znanja i vještina i razvoju 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, webinaru 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 usvajanje znanja i vještina iz oblasti pokretanja i razvoja biznisa i unaprjeđenja poslovanja, a izvještaji pokazuju da su obuke najčešće bile usmjerene na podizanje menadžerskih i stručnih znanja, kao i na razvoj digitalnih kompetencija i finansijske pismenosti zaposlenih u MSP. Prema ovim izvještajima, najviše obuka i trening modula sprovedeno je od strane biznis asocijacija, donatorskih organizacija i nevladinog sektora. Evaluacija je pokazala da određene organizacije imaju praksu sprovođenja analize TNA koja im potom služi za planiranje narednih programa edukacije. U periodu sprovođenja SŽP, značajan broj institucija/organizacija koje pružaju finansijsku podršku (kredit, grantovi) je za žene korisnice ove podrške organizovao određene programe obuka, savjetovanja i/ili mentoringa.

GET Ahead: Program obuka ILO-a

Crna Gora je u novembru 2023. godine dobila prvih 13 trenera/ica licenciranih za sprovođenje programa preduzetničke obuke za žene GET Ahead³² (eng. Gender and Entrepreneurship Together) koji ILO već godinama uspješno primjenjuje u zemljama Evrope, Azije, Afrike, Latinske Amerike i Bliskog istoka. U našoj zemlji, program ILO-a GET Ahead uspostavljen je s ciljem podrške resursima za preduzetništvo žena u gradovima širom Crne Gore.

U procesu dobijanja licence, 13 trenera/ica³³ je organizovalo i uspješno održalo veći broj ciklusa edukacije koje je tokom 2023. godine pohađalo 180 žena (uključujući one iz ranjivih kategorija), od koji je čak 39 pokrenulo sopstveni biznis. Program GET Ahead uspješno je pilotiran u šest opština (Podgorica, Nikšić, Bar, Kotor, Herceg Novi, Ulcinj), i to kroz dvije faze implementacije. U prvoj fazi je održana serija petodnevni obuka, nakon kojih su zainteresovane polaznice dobile i mentorsku podršku. U drugoj fazi je pružena finansijska podrška, obezbijedena u vidu bespovratnih sredstava (grant) namijenjenih za registraciju biznisa i razvoj poslovanja preduzeća u vlasništvu žena. Program GET Ahead je u Crnoj Gori realizovan kroz dva projekta ILO-a koji su podržani od strane Zajedničkog fonda UN-a za održivi razvoj i Fonda za dobro upravljanje Vlade Ujedinjenog Kraljevstva. Jedan projekat je sprovela UPCG, dok su

³¹ 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>

³² <https://poslodavci.org/aktuelnosti/vijesti/crna-gora-dobila-prve-licencirane-trenere-za-preduzetnicku-obuku-zena-get-ahead/>

³³ Trenerske licence dobili su predstavnici/e UPCG, ZZZCG, Fakulteta za turizam i hotelijerstvo Univerziteta Crne Gore, kao i opština Bar, Herceg Novi, Kotor i Ulcinj.

drugi projekat implementirala Lokalna partnerstva za zapošljavanje formirana na nivou opština Bar, Herceg Novi, Kotor i Ulcinj.

Pregled anketnog istraživanja – intervjui i fokus grupe

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

Ovu fazu evaluacije karakteriše širok krug konsultacija obavljenih sa ključnim akterima koje su činili članovi/ce Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena koji su bili uključeni u pripremu i/ili implementaciju Strategije, predstavnici NVO koje sprovode aktivnosti namijenjene ženama u biznisu, kao i žene vlasnice MMSP.

U narednoj tabeli dat je pregled rezultata istraživanja obavljenog putem posebno dizajniranog upitnika koji je pripremljen uz konsultacije sa MER, a potom distribuiran Radnoj grupi za ekonomsko osnaživanje žena pri Savjetu za konkurentnost.

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, formulisanoj 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 2021-2024 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, odnosno referentnim 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 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 unaprijeđenje 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	• Svi ispitanici smatraju da su mjere SŽP efikasno sprovedene, u skladu sa AP. • 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.

Kao što je prethodno navedeno, 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.

U nastavku slijedi tabela koja daje kratak pregled diskusije u okviru prve fokus grupe.

Tabela 6: Fokus grupa sa ključnim akterima

Osnovne informacije	• SŽP 2021-2024 predstavlja ključni strateški dokument koji je opravdao svoju svrhu, usklađen je sa vladinom politikom ženskog preduzetništva, i sadrži precizne i jasno definisane ciljeve, mjere i aktivnosti kojima se podstiče ekonomsko osnaživanje žena te podržava i pomaže dalji razvoj ženskog preduzetništva. • Sistem praćenja i izvještavanja o realizaciji Strategije u periodu njene implementacije, a koji je u nadležnosti MER, je ocijenjen kao veoma kvalitetan. Po osnovu izvještaja MER-a koji se podnose na godišnjem nivou, omogućena je redovna procjena napretka u implementaciji, što uključuje infomisanost o nastalim problemima/ograničenjima, nivou efikasnosti nosilaca i izvršilaca aktivnosti predviđenih AP i sl. • Formiranjem Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena u okviru Savjeta za konkurentnost unaprijeđena je saradnja i dijalog ključnih aktera te omogućen brži protok informacija i veći nivo koordinacije po pitanjima koja su od značaja za razvoj ženskog preduzetništva i uspješnu implementaciju SŽP. • Implementacijom SŽP su pokrenuti dinamični procesi koji su donijeli vidljive promjene, a za ciljnu grupu i niz konkretnih, pozitivnih efekata. • Visok nivo posvećenosti različitih aktera uključenih u implementaciju SŽP značajno su doprinijeli kvalitetnoj realizaciji planiranih mjera/aktivnosti. Ukoliko se ova podrška dodatno unaprijedi i ojača novim partnerima u sprovođenju strategije i programske podrške, stvaraju se pretpostavke za uspješan nastavak započetih procesa u oblasti razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori.
----------------------------	---

- Održivost procesa ostvarenih implementacijom SŽP u velikoj mjeri će zavisiti od primjene naučenih lekcija i pravovremenog rješavanja uočenih problema/ograničenja, a naročito od snage intervencija koje će biti preduzete u ciklusu koji predstoji i treba da rezultira kreiranjem nove Strategije.

Ključne ocjene

- Sprovođenje SŽP doprinijelo je u značajnoj mjeri unaprijeđenju 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 destak 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 posvećenosti 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 preduzetnicama 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 sektora, 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 uključiti 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 osnaže kadrovske resurse, kako bi omogućili kontinuiranu podršku aktivnostima koje zahtijevaju širu lokalnu implementaciju i rad sa navedenim ciljnim grupama.
- Jedan od posebno značajnih problema koji prate preduzetništvo žena u Crnoj Gori je njihovo učešće u sivoj ekonomiji. 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 preduzetnicama

Osnovne informacije	• Većina učesnica fokus grupe smatra da je klima za razvoj ženskog preduzetništva danas znatno povoljnija, ali i da je uslove poslovanja potrebno dalje unaprjeđivati, i to u kontinuitetu, kako bi se žene dodatno osnažile i podstakle da registruju sopstvena preduzeća, odnosno kako bi one koje su već na tržištu mogle uspješno da posluju i razvijaju održivi biznis. • Većina preduzetnica je upoznata sa postojanjem različitih programa podrške, finansijskih i/ili nefinansijskih, od kojih su neke bile korisnice bespovratnih sredstava dodijeljenih iz budžeta opštine, po osnovu javnog konkursa za podršku ženskom preduzetništvu. • Da bi se MMSP pravovremeno pripremila i bila što konkurentnija do ulaska Crne Gore u EU (što predstavlja priliku, ali i ozbiljan izazov za jedan dio privrede), neophodna je još snažnija institucionalna podrška koja uključuje i formiranje koordinacionog tijela ili radne grupe koja bi se bavila kontinuiranim praćenjem ženskih biznisa i kreiranjem adekvatne podrške za njih.
Ključne preporuke	• Jedan od faktora koji utiče na uspješnost poslovanja je dobra i pravovremena informisanost o aktuelnostima koje su ključne za razvoj ženskog biznisa, a koje preduzetnicama 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 formima 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 iz sive zone.
- 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.

Ostvarenost indikatora Indeksa politike MSP

Izvještaj Indeksa politike MSP³⁴ OECD naglašava da ne postoji jedinstven model za politiku ženskog preduzetništva. Političke akcije su uglavnom vođene kreiranjem strategije za žensko preduzetništvo i/ili za rodnu ravnopravnost. Naglašeno je da se Crna Gora ističe po snazi i koherentnosti pristupa razvoja politike. Posvećenost kroz dizajn i implementaciju SŽP 2021-2024 pruža sveobuhvatan skup intervencija koje se nadovezuju na prethodni rad i obavezuju na rješavanje nedostataka, kao što su praćenje i evaluacija politike ženskog preduzetništva, uključujući rodno razvrstane podatke.

Istaknuto je da je Crna Gora stavila snažan naglasak na razvoj politike i praktične implementacije politike ženskog preduzetništva. Preduzeti su koraci da se uspostavi sistemska koordinacija na nivou implementacije i evaluacije politike ženskog preduzetništva i da se poboljša evaluacija. Aktuelna Strategija podstiče kontinuirano poboljšanje razvoja ženskog preduzetništva, sa povećanjem udjela žena vlasnica

³⁴ OECD (2022), *SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/b47d15f0-en>

preduzeća od 4,6% u periodu od 2018. do 2020. godine, kao i povećanjem udjela samozaposlenih žena od 10% tokom istog perioda.

Tabela 8: Izvještaj za ZB i Tursku (Dimenzija 1: Preduzetničko učenje i žensko preduzetništvo)³⁵

Poddimenzija	Tematski blok	Crna Gora	Prosjeak za Zapadni Balkan
Poddimenzija 1.2: Žensko preduzetništvo	Planiranje i dizajn politike	5.00	3.97
	Implementacija politike	4.11	3.83
	Monitoring i evaluacija	3.50	2.11
	Prosječna ocjena	4.26	3.73

Izvor: OECD, Index politika za MSP: Zapadni Balkan i Turska 2022

Imajući u vidu definisane indikatore uspjeha i učinka, može se zaključiti da su svi vezani za ostvarenost ciljeva SBA u okviru poddimenzije *1b: žensko preduzetništvo* uspješno ostvareni tokom perioda implementacije SŽP. Ono što posebno ohrabruje je ocjena u okviru tematskog bloka *Planiranje i dizajn politike* koja ukazuje na značajno unapređenje politika i saradnje između javnog i privatnog sektora na polju ženskog preduzetništva, kao i doprinos koji ključni stejkolderi koji se bave politikom razvoja ženskog preduzetništva daju u implementaciji mjera i aktivnosti predviđenih samom Strategijom.

Pregled statističkih podataka razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori u periodu implementacije SŽP 2021-2024

Za ocjenu stanja i promjena nastalih u periodu implementacije SŽP 2021-2024, važno je sagledati podatke Uprave prihoda i carina, odnosno današnje Poreske uprave. Po njima, na kraju septembra 2024. godine u Crnoj Gori posluje ukupno 47.227 MMSP od kojih je **u vlasništvu žena 11.980 MMSP (25,37%)**, kao i 8.710 preduzetnika/ca od čega je **2.768 žena preduzetnica (31,78%)**. U tabelama u nastavku dat je pregled promjena koje su u periodu 2021-2024. godina nastale u oblasti ženskog preduzetništva. Radi poređenja, tabele sadrže i podatke iz posljednje godine implementacije prethodne Strategije (2015-2020).

Tabela 9: Broj žena vlasnica MMSP u odnosu na ukupan broj MMSP u Crnoj Gori (decembar 2020 – septembar 2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
Ukupan broj MMSP	33,157	34,853	39,852	45,196	47,227
Žene vlasnice MMSP	7,584	8,521	9,937	11,426	11,980
% žena vlasnica MMSP	22.87	24.45	24.93	25.28	25.37

Izvor: Poreska uprava, 7. oktobar 2024.

³⁵ Ibid

Tabela 10: Broj žena preduzetnica u odnosu na ukupan broj preduzetnika/ca u Crnoj Gori (decembar 2020 – septembar 2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
Uk. br. preduzetnika/ca	8,772	8,152	8,158	8,384	8,710
Žene preduzetnice	2,778	2,563	2,576	2,647	2,768
% žena preduzetnica	31.67	31.44	31.58	31.57	31.78

Izvor: Poreska uprava, 7. oktobar 2024.

Podaci iz prethodne dvije tabele ukazuju da je u periodu implementacije aktuelne Strategije primjetan kontinuirani trend rasta broja MMSP u vlasništvu žena – i kada ih posmatrano u apsolutnim i u relativnim iznosima (%). S druge strane, promjene u broju žena preduzetnica karakteriše spori, blagi rast koji bi tek na kraju 2024. godine mogao rezultirati pokazateljem koji je veći od onog zabilježenog na kraju uporedne 2020. godine (podaci u apsolutnim iznosima). Može se konstatovati da navedeno predstavlja još jedan dokaz promjena koje se u Crnoj Gori dešavaju po pitanju izbora pravne forme biznisa (privredna duštva-pravna lica ili preduzetnici-fizička lica) i kao takve ih je lako uočiti, naročito kada se posmatraju apsolutne brojke te uporedi nivo rasta broja MMSP u odnosu na rast broja preduzetnika/ca.

Za aktivnosti daljeg procesa ekonomskog osnaživanja žena i sprovođenja politike ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, posebno su važni podaci sadržani u nizu dokumenata i istraživanja objavljenih u periodu sprovođenja aktuelne Strategije. Među njima, izdvajamo sljedeća dva:

- Indeks rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori³⁶ – 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.

³⁶ Indeks rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori iz 2023. godine, koji je obračunao MONSTAT, dostupan je na: [https://www.monstat.org/uploads/files/demografija/rodnaavnoprvnost/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20\(2\)_25.7.pdf](https://www.monstat.org/uploads/files/demografija/rodnaavnoprvnost/Indeks%20rodne%20ravnopravnosti%20MNE%20(2)_25.7.pdf)

- Izvještaj "Pol i vlasništvo nad nekretninama u Crnoj Gori - mapiranje imovinskog jaza"³⁷ – 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 koje su obilježile početak posljednje godine implementacije aktuelne SŽP je projekat ŽIG „Ženski biznis”³⁸, koji je SCC razvio uz podršku EBRD i Vlade Ujedinjenog Kraljevstva, a koji podrazumijeva dodjelu žiga onim privrednim društvima za koja se utvrdi da su „ženska”, odnosno da zadovoljavaju uslove iz međunarodnog dokumenta za žensko preduzetništvo MEST IWA 34. Dva važna cilja ovog 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 preduzetnice, gdje će državnim i privatnim institucijama biti omogućen sistem prepoznavanja ženskih biznisa prilikom dodjele finansijske i nefinansijske podrške namijenjene ženama. Kako je finansiranje prvih 60 žigova besplatno, do sada je značajan broj preduzetnica aplicirao za dodjelu ove oznake.

Međunarodni standard za žensko preduzetništvo - IWA 34

Ovaj međunarodni standard za žensko preduzetništvo³⁹ je 1. jula 2021. godine uveden u crnogorski sistem standardizacije, pod nazivom MEST IWA 34 ("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

³⁷ 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>

³⁸ <https://scc.directory/web/publikacije/Ekonomsko%20osna%C5%BEivanje%20%C5%BEena/2024/64-ZIG%20zenski%20biznis.pdf>

³⁹ Detaljne informacije dostupne na: <https://www.iso.org/standard/79585.html>

- 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*.

Konačno, za aktivnosti koje slijede, a treba da rezultiraju izradom nove četvorogodišnje SŽP, biće korisni i podaci ILO-a koji se tiču rodnoeg jaza u zaradama koji predstavlja jedan od pokazatelja upornog postojanja rodni nejednakosti na tržištu rada. Naime, rezultati istraživanja koje je ILO⁴⁰ 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 menažerskim 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 sugeriše 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 rodnoeg jaza u zaradama.

Evaluacija Strategije na osnovu kriterijuma

U ovom poglavlju Izvještaja predstavljeni su nalazi evaluacije na osnovu OECD DAC kriterijuma, razvrstani po pomenutim kriterijumima evaluacije. Prvi segment sadrži nalaze koji će se koristiti pri donošenju zaključka da li je Strategija i programska podrška relevantna za potrebe krajnjih korisnika u odnosu na postavljene ciljeve i prioritete relevantne politike i ključnih partnera/institucija, kao i da li je Strategija koherentna sa drugim politikama i intervencijama u okviru podrške sektoru MMSP-a, a koji se tiču razvoja ženskog preduzetništva. Drugi segment je posvećen analizi efikasnosti i efektivnosti i povezanosti inputa sa ostvarenim učincima i rezultatima. Na kraju su predstavljeni nalazi koji se odnose na uticaj na osnovu ostvarenih rezultata, kao i održivost politike i programskih intervencija.

Prilikom dizajniranja metodološkog pristupa uzete su u obzir specifičnosti ove evaluacije, prvenstveno iz razloga što je potrebno vrijeme da se pojave efekti nekih dugoročnih uticaja. Fokus je stoga na procjeni da li su politika i programi uspjeli da postave uslove za koje se može očekivati da dovedu do očekivanih rezultata. To podrazumijeva razumijevanje adekvatnosti i kvaliteta dizajna politike, odnosno formulisanih ciljeva, uloženi sredstava i realizovanih aktivnosti. Takođe, dodatni fokus je na ostvarenosti

⁴⁰ 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

postignutih/očekivanih rezultata i kratkoročnih ishoda, kao i prepreka ili faktora koji omogućavaju postizanje ishoda i očekivanih rezultata, odnosno kapaciteta da se zadovolje potrebe korisnika i uključe potrebne zainteresovane strane.

Sljedeći odjeljci sintetizuju i sumiraju prikupljene dokaze i procjenjuju ih u odnosu na sveobuhvatnu matricu evaluacije, uzimajući u obzir evidentirane nalaze i dokaze i njihov doprinos u formulisanju ocjene u vezi sa svakim evaluacionim pitanjem.

Za svako evaluaciono pitanje predstavljamo kratak skup ključnih nalaza koji se odnose na kriterijume za ocjenu koji su povezani sa pitanjima evaluacije. Osnovni zaključci u vezi sa pitanjima evaluacije predstavljeni su nakon ključnih nalaza.

Relevantnost - Da li Politika/Intervencija predlaže da se rade ispravne stvari?

Analiza relevantnosti se odnosi na analizu usklađenost politike ženskog preduzetništva i programske podrške sa prioritetima drugih relevantnih politika i potrebama ciljne grupe.

Procjena relevantnosti sagledava odnos između potreba i problema identifikovanih u vrijeme izrade i usvajanja Strategije i tokom njene implementacije, a takođe će dati preporuke o eventualnoj neusklađenosti između trenutnih ciljeva politike i potreba ili izazova sa kojima se suočavaju zainteresovane strane identifikovane tokom evaluacije (terenskog rada). Evaluacija relevantnosti treba biti stavljena u kontekst širih ciljeva i prioriteta politike Crne Gore imajući u vidu okvir politike u EU.

Prilikom analize relevantnosti politike, razmatra se sljedeće:

- Da li su problemi i pitanja vezano za politiku ženskog preduzetništva dovoljno analizirani i razjašnjeni da opravdaju izbor strateških prioriteta?
- U kojoj mjeri su operativni ciljevi i programska podrška usklađeni sa strateškim prioritetima i ciljevima u datoj oblasti?
- Da li su aktivnosti i rezultati programa u skladu sa potrebama ciljnih grupa?
- U kojoj mjeri potrebe/problemi kojima se bavi politika i dalje zahtijevaju podršku Vlade Crne Gore?

U formulisanju zaključka i ključnog nalaza o značaju i relevantnosti politike ženskog preduzetništva definisane u okviru SŽP, stavljen je fokus na sljedeće glavne teme: potreba za podrškom Vlade za rješavanje potreba/izazova u razvoju ženskog preduzetništva; korišćenje baze dokaza za identifikaciju strateških prioriteta; i upotreba sistemskog pristupa u konsultacijama sa zainteresovanim stranama u razvoju i implementaciji SŽP.

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 preduzetništva	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui

							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; Izvještaji o praćenju; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui
				KP 1a.2	Mjera u kojoj Strategija i pripadajući godišnji akcioni planovi omogućavaju svrsishodno	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	Strategija, akcioni planovi i izvještaji o praćenju;

					spvođenje predviđene podrške	u okviru Akcionih planova su jasno povezane sa svakim od glavnih strateških ciljeva. Strateški ciljevi su raščlanjeni na operativne ciljeve i 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.	Sjednice Radne grupe;
					1a.2.2	Postoje dokazi da su ocjene i preporuke iz sprovedenih mjera i	Strategija; Akcioni planovi;

						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. 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.	Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui
					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 relevantna u odnosu na realne potrebe ciljnih grupa?	KP 1b.1	Mjera u kojoj su mjere i aktivnosti Strategije usklađene sa potrebama ciljnih grupa	1b.1.1	Postoje dobri dokazi o snažnom usklađivanju operativnih i strateških 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.	Strategija; Akcioni planovi; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui Izvještaji o praćenju;
						1b.1.2	Vršene su korektivne mjere implementacije Strategije u	Strategija; Akcioni planovi;

							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.	Izvještaji o praćenju; Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui
		1c.	U kojoj mjeri su zainteresovane strane bile uključene u kreiranje strateških ciljeva i mjera Strategije i formulisanje implementacionih akcionih planova za njihovo sprovođenje?	KP 1c.1	Mjera u kojoj su konsultacije sa zainteresovanim stranama tokom planiranja Strategije bile svrsishodne i proporcionalne	1c.1.1	Postoje dobri dokazi o odgovarajućim procesima konsultacija koji su obavljeni uz učešće velikog broja aktera (predstavnicima 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	Izvještaji i povratne informacije sa konsultacija i Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui

							okviru Radne grupe, a nastavljene su i nakon formulisanja strateškog dokumenta – u procesu implementacije aktivnosti i programske podrške.	
						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 vršene i u procesu monitoringa i evaluacije SŽP i pratećih AP.	Izvještaji i povratne informacije sa konsultacija; Upitnik / Intervjui Fokus grupe
				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	Osnovni izvještaji i izvještaji o politikama i AP; Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui

						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). 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	Izvještaji i povratne informacije sa konsultacija;

						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.	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.

Koherentnost - Koliko se Politika uklapa u druge reforme Vlade?

U okviru ovog kriterijuma treba da se izvrši procjena interne i eksterne koherentnosti politike definisane Strategijom, sa primarnim fokusom na unutrašnju koherentnost. Interna koherentnost procjenjuje kako su zajedno implementirane različite unutrašnje komponente politike da bi se postigli programski ciljevi intervencije. Ocjenom eksterne koherentnosti razmatraće se usklađenost i komplementarnost politike sa drugim srodnim strateškim dokumentima i programima podrške u stvaranju uslova za razvoj ženskog preduzetništva.

Prilikom analize koherentnosti, razmatra se sljedeće:

- Do koje mjere je politika interno i eksterno koherentna, komplementarna i efikasno koordinisana?
- Kako se komponente politike uklapaju jedna prema drugoj i prema utvrđenim ciljevima politike?
- U kojoj mjeri je politika ženskog preduzetništva koherentna sa okvirom EU i procesom evropskih integracija?

Da bi se pružio sveobuhvatan zaključak o koherentnosti politike ženskog preduzetništva definisane u SŽP, fokus u analizi evaluacije usmjeren je na unutrašnju koherentnost (unutar same politike), kao i šire (koherentnost sa drugim relevantnim crnogorskim politikama koje se odnose na politiku razvoja biznisa i ekonomsko osnaživanje žena). Takođe, drugi segment se odnosi na eksternu koherentnost (sa principima i ciljevima politike u EU i procesu pristupanja Crne Gore, ali i drugim međunarodnim akterima kao što su UN, OEBS).

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Koherentnost – Koliko se Strategija razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori 2021-2024 uklapa u druge reformske proces Vlade Crne Gore?								
Br	Evalucionna 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 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.	Kalkulacije troškova Strategije/politike; budžet Crne Gore
						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 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.	Strategija; Druge povezane strategije; Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui
--	--	--	--	---	--	---

							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 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.	Godišnji planovi Ministarstva; godišnji program rada Vlade i druga krovna dokumenta (PER....); Sjednica 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	Sporazum o pridruživanju; Strateški dokumenti EU; Upitnik / Intervjui

							programske podrške, a u cilju potrebne orijentacije ka digitalizaciji i održivom poslovanju.	
						2b. 1.2	Strategija je usklađena sa referentnim zahtjevima <i>acquis</i> za zatvaranje Poglavlja 20. Postoje jasni dokazi u posljednjem Izvještaju 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	Izvještaji i zaključci sa sastanaka EU; Sjednica Radne grupe; Upitnik / Intervjui

							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).	
						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.

Efikasnost – Koliko dobro su iskorišteni resursi?

Svrha procjene efikasnosti je da pokaže da li se resursi koriste efikasno i da li su generisani troškovi bili striktno neophodni za postizanje ciljeva politike. Ukoliko se pokaže da to nije slučaj, onda će se u analizi naglasiti potencijal za pojednostavljenje politike. Analiza efikasnosti upoređuje identifikovane troškove sa koristima koje su identifikovane pod kriterijumom efektivnosti koliko je to moguće u okviru finansijskih projekcija. Analiza efikasnosti pokušava da odgovori na pitanje da li se raspoloživi resursi ekonomično pretvaraju u rezultate i označava da li program podrške koristi najoptimalnije resurse kako bi se postigli željeni rezultati.

Efikasnost politike biće utvrđena poređenjem iskorišćenih sredstava sa ostvarenim rezultatima koji su identifikovani u okviru kriterijuma efektivnosti.

Prilikom procjene kriterijuma efikasnosti razmatra se sljedeće:

- U kojoj mjeri i kako je politika mogla biti sprovedena na efikasniji način?
- U kojoj mjeri su uključeni troškovi opravdani, s obzirom na promjene/efekte koji su postignuti?
- U kojoj mjeri su troškovi srazmjerni postignutim koristima?
- Koliko je efikasno bilo upravljanje politikom?

Da bi se pružio opšti zaključak o efikasnosti politike ženskog preduzetništva, kako je definisana u okviru SŽP, fokus u analizi evaluacije je usmjeren na razumnost i procjenu da li su kreirani troškovi srazmjerni izazovima koji se rješavaju implementacijom programske podrške i politike, kao i kolika je efikasnost institucionalnih struktura u implementaciji i da li postoje potencijalne oblasti za pojednostavljenje intervencije i smanjenje troškova.

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 ostvareni 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 / Intervjui
				KP3a.2	Planirani učinci i rezultati su u skladu sa logikom intervencije i u okviru raspoloživog budžeta i godišnji akcioni planovi su	3a.2.1	Postoje dokazi da je planiranje Strategije sprovedeno u skladu sa definisanim rokovima. Jedino je evidentirano da u određenim fazama IRF nije mogao da kvalitetno planira potrebna sredstva za programsku podršku,	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

					dostavljeni na vrijeme		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	Strategija; Akcioni planovi; Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

							okviru godišnjeg izvještaja o realizaciji Akcionog plana.	
		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	Sjednice Radne grupe; Upitnik / Intervjui

						implementacije politike. Takođe, po potrebi, kod usvajanja godišnjeg Akcionog plana razmatrane su smjernice za implementaciju programske 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	Izvještaji; Upitnik / Intervjui

							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.	
						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	Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui; Fokus grupe

							programske podrške - posebno one koju realizuje MER.	
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.								

Efektivnost - Da li su implementacijom Politike/Intervencije ostvareni utvrđeni ciljevi?

Efektivnost se odnosi na provjeru stepena u kojem politike/program podrške ostvaruje svoje ciljeve. Evaluacija efektivnosti treba da omogući procjenu odnosa između ciljeva politike i ostvarenih rezultata. Evaluacijom će pokušati da se identifikuju faktori koji su uticali na rezultate i da li su i kako povezani sa dizajnom i implementacijom planirane intervencije. Analiza će takođe pokušati da identifikuje da li je došlo do neočekivanih ili neželjenih efekata. Takođe, prezentovaće se nalaz evaluacije o ulozi politike ženskog preduzetništva u ostvarivanju uočenih promjena i procijenice koji faktori su uticali na to da je politika bila uspješna ili ne.

Prilikom analize efektivnosti razmatra se sljedeće:

- U kojoj mjeri su definisani ciljevi politike postignuti?
- Koji su bili glavni faktori koji su uticali na postizanje ili nepostizanje ciljeva?
- Kakvi su (kvantitativni i kvalitativni) efekti politike?
- Da li je došlo do neočekivanih ili neželjenih efekata i šta može objasniti ove efekte?

Da bismo pružili opšti zaključak o efikasnosti politike ženskog preduzetništva definisane u okviru SŽP, prvenstveno smo se fokusirali na detaljnu analizu procesa praćenja implementacije politike i godišnje izvještavanje o sprovođenju akcionih planova. Kroz proces evaluacije težnja je da se identifikuje skup glavnih efekata, kapaciteti institucija koji su podržali postizanje ovih glavnih efekata i specifični razlozi uspjeha ili uočenih poteškoća u nekim oblastima.

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 preduzeticama	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	Izveštaji o praćenju Strategije; Indikatori Strategije

							2021-2023. god. pokazuju da je u okviru <i>Operativnog cilja (OC) 1.1: Unaprijediti politiku ženskog preduzetništva shodno potrebama razvoja biznisa u vlasništvu žena preduzetnica</i> realizovano 35 aktivnosti, dok je 21 aktivost realizovana u okviru <i>OC 1.2 Unaprijediti razvoj institucionalne infrastrukture koja promoviše žensko preduzetništvo i obezbjeđuje pružanje savjetodavnih, poslovnih usluga i obuka shodno potrebama preduzetnica</i>. Takođe, u okviru <i>OC 3.2. Promovisanje i podsticanje efikasne implementacije politike ženskog preduzetništva</i> je realizovano 36 planiranih aktivnosti.	
						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 kvalitetnog opisa intervencije i postojanje odgovarajućih početnih podataka i ciljanih vrijednosti i za svaku pojedinačnu aktivnost koje	Indikatori Strategije i osnovni podaci

						omogućavaju mjerenje efekata politike. Takođe, na nivou svakog strateškog i operativnog cilja definisani su indikatori koji ukazuju na postojanje odgovarajućih početnih podataka i 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	Indikatori Strategije i osnovni podaci

							dosadašnjom praksom evaluacije i aktivnostima na Zapadnom Balkanu i Turskoj.	
						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 izvještavanja ostvarenosti politike i specifične pojedinačne programske podrške, čime su i efekti politike bili mjerljivi.	Indikatori Strategije i osnovni podaci; Upitnik / Intervjui
						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	Podaci Monstata, Eurostata, OECD-a i RCC-a; Upitnik / Intervjui

							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.	
		4b	U kojoj mjeri su ostvareni efekti ženskog preduzetništva doprinijeli rastu konkurentnosti ciljnih grupa/preduzeća?	KP 4b.1	Mjera u kojoj je implementacija Strategije povećala kapacitete za poslovnu otpornost, ekonomsku diversifikaciju i inkluziju unutar MMSP	4b.1.1	Podaci iz godišnjih izvještaja o realizaciji AP Strategije u periodu 2021-2023. god. pokazuju da je u 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.	Strategija; Upitnik / Intervjui
						4b.1.2	Utvrđeno je poboljšanje broja preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica. Međutim, postoji značajan nedostatak rodno razvrstanih	Podaci Monstata; Poreske uprave; Eurostat i drugi podaci i

							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; 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.	izveštaji iz međunarodnih izvora
						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	Monstat i drugi podaci; Izvještaji; Upitnik / Intervjui

							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.	
		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 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</i>	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

							za žene iz ranjivih grupa (Romkinje, samohrane majke, žrtve nasilja itd 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 mjera, s obzirom da su planirana sredstva i utrošena. Takođe, 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	Strategija; Akcioni planovi; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

							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; Izveštaji 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.	Izveštaji i sastanci Radne grupe; Izveštaji o praćenju; Upitnik / Intervjui

							Prostor za unaprjeđenje sistema je povezano i sa kreiranjem odgovarajućih kapaciteta u MER i sekretarijatu Savjeta za konkurentnost - Radne grupe	
						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.	Izvještaji 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 djelimično sprovedene	4c3.1	U okviru identifikovanih nerealizovanih aktivnosti (djelimično ili u potpunosti) jasno su utvrđeni razlozi koji su doveli do neefektivnosti implementacije i izazvanih posljedica. Na tim osnovama je donešena odluka da li i kada će se nastaviti sa implementacijom predmetnih aktivnosti.	Izvještaji o praćenju; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa

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.

Uticaj – Koja se promjena dostigla intervencijom?

Doprinos uticaju, odnosno dodata vrijednost se odnosi na pozitivne promjene nastale razvojnom intervencijom, direktno ili indirektno, namjerno ili nenamjerno. Ovo uključuje glavne uticaje i efekte koji proizlaze iz aktivnosti usmjerene na ciljne grupe.

Prilikom analize, razmatra se sljedeće:

- Šta se dogodilo kao rezultat sprovođenja politike?
- Da li su identifikovani rezultati/učinci/uticaji mogli biti postignuti bez intervencije Vlade Crne Gore?

U kreiranju opšteg zaključka o uticaju koji je implementacija SŽP imala na razvoj ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, u skladu sa prioritetima same politike kako je definisano, suočavamo se sa izazovom pokušaja da pripišemo direktne ili indirektne doprinose koje logika intervencije i lanac rezultata SŽP daju stvarnim uočenim promjenama u ključnim indikatorima uticaja, usko vezano za period implementacije od kada su definisane polazne osnove 2019.g. sa periodom koji se odnosi na prikupljanje raspoloživih podataka, a koji su vezani za 2022.g. ili 2023 godinu. S obzirom da period implementacije SŽP nije u potpunosti završen, te da postoje neizbježni vremenski razmaci između implementacije i posmatranih uticaja, možemo samo oprezno procjenjivati doprinose politike, odnosno strategije uočenim uticajima.

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 primjene pojedinih aktivnosti podrške razvoju ženskog preduzetništva.	Dostupni izvori podataka o indikatorima
				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	Podaci Monstata, OECDa, Eurostata; Dostupni izvori podataka o indikatorima Upitnik / Intervjui

							teško izvršiti kvantitativno poređenje. Sa aspekta kvalitativnog poređenja, Crna Gora se nalazi u vrhu i daleko iznad prosjeka Zapadnog Balkana.	
				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 Strategije korisnicima i zainteresovanim stranama?	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 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	Vladini i drugi izvještaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui

						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.	
					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 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	Vladini i drugi izvještaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui

							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 startup kompanija i preduzetništva koji pruža infrastrukturne i druge mjere podrške (finansijska i nefinansijska, biznis inkubator, TechLab, BioLab...) za osnivanje biznisa i razvoj poslovanja	Vladini i drugi izveštaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui

						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 navodi da je digitalizovanost kompanije visoka.	Vladini i drugi izveštaji; Statistički indikatori; Upitnik / Intervjui

							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.

Održivost - Da li će ostvareni učinci i razvijeni kapaciteti trajati?

Održivost se bavi mjerenjem da li će se koristi od aktivnosti nastaviti i nakon realizacije intervencije.

Prilikom analize, razmatra se sljedeće:

- U kojoj mjeri su se koristi od programa podrške nastavile nakon realizacije aktivnosti?
- Koji su glavni faktori koji utiču na postizanje/nepostizanje održivosti koristi?
- Koji institucionalni aranžmani olakšavaju održavanje postignutih rezultata i koristi?
- Koja su finansijska sredstva (i iz kojih izvora) dostupna za finansiranje nastavka/proširenja usluga koje su predviđene politikom?

Kompetencije koje su razvijene treba da budu osigurane kroz nastavak strukture u narednom ciklusu politike. Na osnovu toga bismo imali snažno povjerenje da su održivi kapaciteti razvijeni.

U kreiranju opšteg zaključka o održivosti kapaciteta i resursa na koje je implementacija SŽP imala na razvoj ženskog preduzetništva potrebno je odgovoriti da li kompetencije i raspoloživi finansijski resursi i njihovi izvori koje su do sada razvijeni treba da budu osigurane kroz postavljene strukture i nastavljene u narednom ciklusu politike.

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. Uбудuće, potrebna je bolja definisanost	Izveštaji i prateća dokumenta; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa

							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 peduzetništva.	
						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.	Izveštaji 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	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	Izveštaji MER i Ministarstva finansija; Ostali izveštaji i prateća dokumenta; Upitnik / Intervjui; Fokus grupa

					za sprovođenje novog ciklusa politike		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.	
						7.2.2	Postoje preliminarni dokazi da će finansijska sredstva EU i dalje biti dostupna tokom perioda implementacije novog ciklusa politike kako bi dopunili finansiranje iz izvora Vlade Crne Gore i doprinijeli konkurentnijem poslovanja preduzeća u vlasništvu žena preduzetnica.	Izveštaji i dokumenti; Ostali izveštaji i prateća 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 unaprediti postojeće finansijske alokacije iz već definisanih izvora u cilju implementacije politike ženskog preduzetništva na višem nivou razvoja.

Zaključci i preporuke

Na osnovu evaluacije SŽP na osnovu kriterijuma OECD predstavljene u prethodnom segmentu, možemo istaći sljedeće sveobuhvatne zaključke:

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 – hoće li ostvareni rezultati 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 preporuke	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? 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? • Koji su ključni nedostaci implementacije SŽP?	

Na osnovu detaljne analize programske dokumentacije i anketnog istraživanja, intervju a sa predstavnicima MER-a, kao i rezultata fokus grupa, u sljedećoj tabeli je dat prikaz ocjene dizajna i realizacije Programa.

Tabela 11. Prikaz ostvarenosti SŽP sa aspekta dizajna, sadržaja, strukture i komponenti

Struktura Programa	Ključni elementi	Procjena	Preporuka
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, preduzetnici, žene i mladi u biznisu, početnici u biznisu, MER, ostale institucije i infrastruktura, pružaoci usluga i udruženja. Nedovoljno institucionalizovan dijalog u formulisanju i monitoringu sprovođenja politike i programa.	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 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 raspoloživih alata i metodologija prikupljanja i obrade podataka na nivou korisnika, u cilju unapređenja pojedinačnih programskih linija i programске podrške u cjelini.
	Programski ciljevi	Definisani u skladu sa usvojenim Programom	
	Indikatori	Definisani 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 programske podrške i implemntacija</i>	Bespovratna sredstva po principu refundacije	Utvrđeno u okviru Programske odluke Vlade	Razmisiliti o predfinansirranju (avansnoj isplati) podrške, uz adekvatno sredstvo obezbjeđenja, kod programskih linija velike vrijednosti, kao i kod linija
	Usmjerenje	Nabavka opreme velike vrijednosti, podrška malim ulaganjima, digitalizacija, podsticaj	

		cirkularne ekonomije, internacionalizacija podrška početnicima u biznisu i monitoring	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.
	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. Izmjenom programskih intervencija potrebno je korigovati i način monitoringa i izvještavanja.
	Izvještavanje	Godišnje, na nivou akcionih planova, ali i pojedinačnih programa u nadležnosti MER	
	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	
--	--	--------------------------------------	--

Preporuke na osnovu evaluacije SŽP

Imajući u vidu ostvarenost prethodne strategije, može se zaključiti da će nova Strategija, shodno principu kontinuiteta, nastaviti sa aktivnostima na razvoju politike ženskog preduzetništva - kroz posebnu Strategiju ženskog preduzetništva u Crnoj Gori. U tom kontekstu, prilikom formulisavanja nove SŽP, potrebno je uporediti stanje u 2020. godini sa postojećim stanjem i rezultatima evaluacije.

Tabela 12. Karakteristike razvoja politike ženskog preduzetništva

Karakteristike	Stanje 2020	Stanje 2024
Uspostavljanje okvira politike ženskog preduzetništva	• Strateško partnerstvo u praksi nije u potpunosti operativno i potrebno je dalje unaprjeđenje aktivnosti i obezbjeđenje potrebne podrške • Uspostavljena sveobuhvatna politika sa pratećim planom za implementaciju • Predviđeni budžet nije u potpunosti realizovan tj. usmjeren na programsku podršku usljed nedostatka finansijskih sredstava • TNA nije redovno rađena	• Strateško partnerstvo je institucionalizovano u okviru Radne grupe za ekonomsko osnaživanje žena pri nacionalnom Savjetu za konkurentnost, ali sistemski nije u potpunosti operativno i zavisi od inicijativa i entuzijazma zaposlenih u MER • Uspostavljena je sveobuhvatna politika sa jasno definisanim ciljevima i indikatorima i pratećim implementacionim AP sa svim potrebnim elementima • Realizuje se programska podrška na nacionalnom kao i na lokalnom nivou, najvećim dijelom u formi grantova i refundacije troškova, kao i pojedinih obuka i mentorstva • Predviđene aktivnosti i locirani budžet je u najvećem dijelu realizovan • Ankete i TNA nije sistematski rađena, već samo kroz pojedinačne, ad hoc aktivnosti pojedinih aktera
Implementacija politike	• Napredak je napravljen, postoji prostor za dalje unaprjeđenje i redovnu izradu TNA	• Ostvaren je dalji napredak i u otežanim uslovima implementacije, a postoji i prostor za dalje unaprjeđenje kako bi se pratio životni ciklus preduzeća,

	• IRF i ZZZCG, kao i pojedini donatori, realizuju specifične finansijske instrumente podrške • Postoji prostor za dodatno unaprjeđenje sveobuhvatne promocije ženskog preduzetništva, posebno kroz on line platforme itd.	transformacija ka digitalnom i održivom poslovanju. • Neophodno je sprovođenje istraživanja i redovna izrada TNA kako bi se krojila podrška ženama preduzeticama shodno njihovim razvojnim potrebama. • IRF je u fazi transformacije ka razvojnoj banci realizovao specifične programske linije u okviru podrške MSP, i u tom okviru podrške preduzeticama, ali uslovi su bili vrlo komplikovani i često nepovoljni za pristup žena preduzetnica • Naučno- tehnološki park i Fond za inovacije je potrebno uključiti, kao specifične institucije, da razviju programe usmjerne na žene preduzetnice i razvoj njihovih inovacionih potencijala i podizanje konkurentnosti • ZZZCG, kao i pojedini donatori, realizuju specifične finansijske instrumente podrške • Nefinansijska podrška nije dostigla potreban nivo i odgovorila svim zahtjevima žena preduzetnica, posebno usmjerenih ka poslovnom organizovanju i internacionalizaciji • Postoji prostor za dodatno unaprjeđenje sveobuhvatne promocije ženskog preduzetništva, posebno kroz online platforme i sl. • Neophodnost umrežavanja svih aktera u cilju uspostavljanja institucionalne infrastrukture koja podržava žensko preduzetništvo
Monitoring i evaluacija ..	• Uspostavljen je sistem monitoringa i angažovani su eksterni kapaciteti za evaluaciju	• Uspostavljen je sistem monitoringa kroz godišnje izvještavanje i angažovani su eksterni kapaciteti za evaluaciju. • Postoji prostor za razvoj dodatnih kapaciteta za monitoring i

		razdvajanje od postojećih koji se koriste za dizajn i kreiranje podrške
Na osnovu ex post evaluacije SŽP 2021-2024, utvrđeno je da izradom i implementacijom Strategije ženskog preduzetništva nisu u potpunosti ostvarene sve komponente efikasne i efektivne implementacije politke ženskog preduzetništva, pa je potrebno u narednoj Strategiji posebno obratiti pažnju na segmente koji su identifikovani kao oni koji nisu u potpunosti ostvareni.		

Izvršenom evaluacijom kreirane su specifične preporuke - na osnovu evauacionih kriterijuma, na nivou strategije, ali i na nivou specifičnih ciljeva odnosno intervencija.

Preporuke na nivou Strategije

Uticaoj

- Potrebno je bolje statističko praćenje i izrada dvogodišnjeg izveštaja 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;
- Osnajiti 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 online 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;
- Upravljanje 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;
- Uspostavljanje 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 opredijeljene institucionalne i ljudske kapacitete za podršku preduzetnicama, ali i za druge namjene u postojećoj i budućoj podršci sektoru MMSP;

Efektivnost

- Nastaviti sa orijentacijom ka rezultatima, odnosno sa primjenom principa da se aktivnosti realizuju u kontinuitetu i ostvaruju kvantitativni i mjerljivi rezultati, povezujući ciljeve sa planiranim rezultatima, posebno u segmentima politike gdje nisu realizovane sve planirane aktivnosti u dosadašnjem periodu, a predstavljaju prioritete razvoja: inovativnost, unaprjeđenje znanja i vještina, priprema za izvoz i nastup na inostranim tržištima, primjena informacionih tehnologija, digitalizacije i internacionalizacije, usluge mentoringa, povezivanje u klastere, povezivanje u lance dobavljača i lance vrijednosti, jačanje e-trgovine, servisa i usluga, bolja iskorišćenost EU programske podrške;
- Obezbijediti fokus na sveobuhvatan preduzetnički ekosistem, programsku podršku dodatno unaprijediti podizanjem kapaciteta asocijacija žena preduzetnica, posebno kao pružaoca usluga i specifične uključenosti ključnih aktera, posebno na lokalnom/regionalnom nivou;
- Unaprijediti specifične mjere i aktivnosti kako bi bile usmjerene 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 vještina, saradnjom sa istraživačkim centrima, poslovnim povezivanjem, primjenom digitalizacije, orijentacijom 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 dodjela 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.

Okvir za izradu Strategije ženskog preduzetništva 2025-2028

Prije nego što se prezentuju ključne preporuke koje definišu okvir za izradu nove SŽP, nalazi evaluacije koji su prezentovani i na Radnoj grupi upućuju na potencijalna dva scenarija. Scenariji nisu prevashodno definisani potrebama žena preduzetnica, već postojećim ili potencijalno raspoloživim institucionalnim i organizacionim kapacitetima i resursima.

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 snažnijoj orijentaciji ka podizanju inovativnih kapaciteta i rasta konkurentnosti, podrška ka punoj

transformaciji ka digitalnoj i zelenoj transformaciji i koja jača poslovnu organizovanost i internacionalizaciju biznisa žena preduzetnica, odnosno koja bi u potpunosti podržala sve faze u životnom ciklusu biznisa.

Bez obzira na realnost implementacije prikazanih scenarija, a imajući u vidu postojeće nalaze evaluacije SŽP, preporuke za unaprjeđenje politike ženskog preduzetništva predstavljaju strateški okvir za formulisanje nove strategije ženskog preduzetništva u narednom periodu i usmjerene su na *prevazilaženje specifičnih izazova i ostvarivanje prioriteta*:

- Potrebno je zadržati pristup u dizajnu SŽP sa aspekta uključenosti svih aktera u najranijoj fazi, dok struktura Strategije i programske podrške u implementacionom AP mora biti zasnovana na potrebama žena preduzetnica. Neophodno je dalje unaprijediti međuinstitucionalnu koordinaciju u implementaciji politike i razviti odgovarajuće kvalitativne i kvantitativne podatke i indikatore praćenja ostvarenosti politike ženskog preduzetništva;
- Okvir Strategije mora da oslikava reformske procese Vlade i trendove EU politike sa aspekta jačanja ženskog preduzetništva, posebno u transformaciji ka održivom i digitalnom poslovanju;
- Neophodno je jačanje institucionalnih i ljudskih kapaciteta u diversifikaciji i implementaciji programske podrške, kako bi se zadovoljile potrebe žena preduzetnica u cijelom životnom ciklusu razvoja biznisa, od osnivanja do internacionalizacije i poslovnog udruživanja, jačajući orijentaciju ka podsticanju inovativnosti i konkurentnosti;
- Podršku ženama preduzetnicama kroz pristup finansijama potrebno unaprijediti na način da se razviju mješoviti instrumenti koji će razviti kompleksnije programe podrške usmjerene na transfer tehnologije i unaprjeđenje konkurentnosti i internacionalizacije poslovanja, kao i specifični finansijski proizvodi koji će ženama olakšati započinjenje biznisa, posebno specifičnih kategorija (mladi, starije osobe, nezaposleni..) i geografskih područja (saradnja sa JLS, posebno u manje razvijenim područjima), ali i očuvanja starih i razvoja modernih zanata;
- Promocija ženskog preduzetništva, informisanost i podizanje znanja i vještina je neophodno prilagoditi potrebama budućih i postojećih žena preduzetnica, na osnovu sveobuhvatne analize potreba za obukom i mentorstvom;
- Potrebno je jačanje infrastrukture kako bi sve informacije i poslovne usluge bile dostupne na cijeloj teritoriji Crne Gore. U tom kontekstu je potrebno dodatno jačanje asocijacija žena preduzetnica i formiranje specifične mreže centara i digitalnih alata na lokalnom nivou, usmjerenih na podršku preduzetnicama.

Na tim osnovama, a 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.

U tom kontekstu, **vizija SŽP** je: Unaprijeđen poslovni ambijent i sveobuhvatna programska i institucionalna podrška usmjerena ka razvoju i rastu finansijski održivog i konkurentnog ženskog biznisa, omogućujući transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju.

Strateški ciljevi, čiji efekti realizacije doprinose ostvarenju vizije, treba da odlikavaju ključne prioritete budućeg razvoja ženskog preduzetništva i da budu strukturirani kao:

- SC1: Unaprijeđenje poslovnog ambijenta i preduzetničkog ekosistema koji omogućuje održivi razvoj i rast ženskog preduzetništva
- SC2: Obezbeđivanje boljeg pristupa finansijama, podizanje znanja i vještina i primjena savremenih tehnologija koje omogućuju efektivnu transformaciju ka zelenom i digitalnom poslovanju
- SC3: Jačanje poslovnog udruživanja, umrežavanja žena preduzetnica i internacionalizacije poslovanja

Aneks

Upitnik o realizaciji

Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021 – 2024 (SŽP 2021-2024)

Naziv Vaše institucije/organizacije:

.....

IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

1. Da li je Vaša institucija/organizacija učestvovala i u pripremi Strategije razvoja ženskog preduzetništva Crne Gore 2021-2024 i u sprovođenju Strategije? Ako je odgovor *DA* – koja je bila Vaša uloga?

.....
.....

▪ RELEVANTNOST

2. Prema Vašoj procjeni, da li je za Vašu instituciju/organizaciju važnost i značaj ženskog preduzetništva prepoznat 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 sljedećim strateškim oblastima:

Kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta za razvoj ženskog preduzetništva	DA	NE
Bolji pristup finansijama	DA	NE
Obezbjedenje potrebnih znanja i vještina	DA	NE
Promocija, umrežavanje i zagovaranje interesa žena preuzetnica	DA	NE

4. Po Vašem mišljenju, koje strateške oblasti je potrebno unaprijediti 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
Obezbjedenje potrebnih znanja i vještina	DA	NE
Promocija, umrežavanje i zagovaranje interesa žena preuzetnica	DA	NE

Ostalo – *upisati ispod*

.....

.....

.....

▪ KOHERENTNOST

5. Da li je implementacija SŽP 2021-2024 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

▪ EFEKTIVNOST

7. Da li su definisane mjere u okviru strateških ciljeva:
- a. Ostvarene, potrebno je održavati ostvareni nivo
 - b. Djelimično ostvarene, potrebno je uložiti dodatni napor
 - 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 i 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 o unapređenju ekosistema i podrške žena preduzetnica

DA

NE

Ako je odgovor *DA*, molimo navedite najznačajnije dokaze

.....

.....

.....

.....

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

Pozitivni rezultati

.....

.....

Negativni rezultati

.....

.....

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?

NE

- ## UČEŠĆE INSTITUCIJE

- [illegible]

- [illegible]

-

-

23. Da li su u nadležnosti Vaše institucije/organizacije 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 tokom cjelokupnog perioda sprovođenja Strategije Vaša institucija u svakoj godini realizovala aktivnosti/mjere definisane AP? Ako je odgovor *NE* – zašto nije?
.....
.....

25. Da li ste u poslednjih 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 njenog 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 vezano za pisanje Strategije razvoja ženskog preduzetništva u Crnoj Gori za novi implementacioni period?
.....
.....
.....

Hvala na izdvojenom vremenu!