



International
Labour
Organization

► Promocija održivih, odgovornih i inkluzivnih poslovnih praksi među MSP u Crnoj Gori



- ▶ **Promocija održivih, odgovornih
i inkluzivnih poslovnih praksi
među MSP u Crnoj Gori**

Međunarodna organizacija rada 2026.
Prvo izdanje 2026.



Atribucija 4.0 međunarodna (CC BY 4.0)

Ovo djelo je licencirano pod Creative Commons Attribution 4.0 međunarodnom licencom. Vidjeti: See: creativecommons.org/licenses/by/4.0. Korisniku je dozvoljeno ponovno korišćenje, dijeljenje (kopiranje i redistribucija), kao i prilagođavanje (remiksovanje, transformisanje i nadogradnja originalnog djela) u skladu sa uslovima licence. Korisnik mora jasno navesti MOR (ILO) kao izvor materijala i naznačiti da li su izvršene izmjene u odnosu na originalni sadržaj. Upotreba amblema, naziva i logotipa MOR-a nije dozvoljena u vezi sa prevodima, adaptacijama ili drugim izvedenim djelima.

Atribucija – Korisnik mora naznačiti da li su izvršene izmjene i mora citirati djelo na sljedeći način: MOR, *Promocija održivih, odgovornih i inkluzivnih poslovnih praksi među MSP u Crnoj Gori* (crnogorsko izdanje); Ženeva: Međunarodni biro rada, 2026. © MOR.

Prevodi – U slučaju prevoda ovog djela, uz atribuciju mora se dodati sljedeća napomena: *Ovo je prevod djela zaštićenog autorskim pravom Međunarodne organizacije rada (MOR). Ovaj prevod nije pripremio, pregledao niti odobrio MOR i ne treba ga smatrati zvaničnim prevodom MOR-a. MOR se odriče svake odgovornosti za njegov sadržaj i tačnost. Odgovornost je isključivo na autoru(ima) prevoda.*

Adaptacije – U slučaju adaptacije ovog djela, uz atribuciju mora se dodati sljedeća napomena: *Ovo je adaptacija djela zaštićenog autorskim pravom Međunarodne organizacije rada (MOR). Ova adaptacija nije pripremljena, pregledana niti odobrena od strane MOR-a i ne treba je smatrati zvaničnom adaptacijom MOR-a. MOR se odriče svake odgovornosti za njen sadržaj i tačnost. Odgovornost je isključivo na autoru(ima) adaptacije.*

Materijali trećih strana – Ova Creative Commons licenca ne odnosi se na materijale u ovoj publikaciji koji su zaštićeni autorskim pravima trećih strana. Ako je materijal pripisan trećoj strani, korisnik takvog materijala snosi isključivu odgovornost za pribavljanje dozvola od nosioca prava i za eventualne zahtjeve zbog povrede prava.

Svaki spor koji proizađe iz ove licence, a koji se ne može riješiti sporazumno, biće upućen na arbitražu u skladu sa Arbitražnim pravilima Komisije Ujedinjenih nacija za međunarodno trgovačko pravo (UNCITRAL). Strane će biti obavezane svakom arbitražnom odlukom donesenom kao konačnom presudom u takvom sporu.

Za detalje o pravima i licenciranju kontaktirajte: rights@ilo.org. Za informacije o publikacijama i digitalnim proizvodima MOR-a posjetite: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220435311 (štampano izdanje); 9789220435328 (web PDF)

Dostupno i na Engleskom jeziku: *The promotion of sustainable, responsible and inclusive business practices among SMEs in Montenegro*, ISBN 9789220433270 (štampano izdanje); 9789220433287 (web PDF); DOI <https://doi.org/10.54394/00033794>

Nazivi korišćeni u publikacijama i bazama podataka MOR-a, koji su u skladu sa praksom Ujedinjenih nacija, kao i način predstavljanja materijala, ne podrazumijevaju izražavanje bilo kakvog mišljenja od strane MOR-a o pravnom statusu bilo koje zemlje, područja ili teritorije ili njihovih vlasti, niti o razgraničenju njihovih granica. Vidjeti: www.ilo.org/disclaimer.

Mišljenja i stavovi izneseni u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne odražavaju nužno mišljenja, stavove ili politike MOR-a.

Navođenje naziva firmi i komercijalnih proizvoda i procesa ne podrazumijeva njihovo odobravanje od strane MOR-a, niti izostavljanje određenog naziva firme, komercijalnog proizvoda ili procesa predstavlja znak neodobravanja.

Fotografije na naslovnici, u smjeru kazaljke na satu počevši s lijeve strane © iStock/Anja Stefanovic 2025, iStock/Jovanmandic 2021, iStock/alexxich 2016, iStock/uzhursky 2021, iStock/Stojadinovich 2025, iStock/izzetugutmen 2024



Inicijativa „Cirkularna tranzicija i odgovorno poslovno ponašanje u Crnoj Gori“, koju sprovode MOR i UNDP, finansira se iz Fonda za ubrzani razvoj Crne Gore (MAF), uz podršku Evropske unije i vlada Luksemburga, Švajcarske, Crne Gore, Austrije i Irske.



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Funded by
the European Union

With funding from
Austrian
Development
Cooperation



Riadas na hÉireann
Government of Ireland

► Sadržaj

Riječi zahvalnosti	vi
Lista skraćenica	vii
► Sažetak	1
► 1. Uvod	4
1.1. Ključni koncepti	6
1.2. Ciljevi	7
1.3. Metodologija	8
► 2. Programske politike, pravni i institucionalni okvir	9
2.1. Međunarodne i regionalne obaveze	10
2.1.1. Usklađenost sa EU i regionalni okviri	10
2.1.2. RBC elementi u trgovinskim i investicionim sporazumima Crne Gore	13
2.1.3. Implikacije za MSP	14
2.2. Nacionalne politike i programi	14
2.2.1. Politika preduzeća i konkurentnost	14
2.2.2. Rodna ravnopravnost i ekonomsko osnaživanje žena	15
2.2.3. Okvir za formalizaciju	16
2.2.4. Održivost i finansije	16
2.2.5. Implikacije za MSP	17
2.3. Okvir u oblasti rada i zapošljavanja	17
2.4. Zakonodavstvo u oblasti poslovne aktivnosti u Crnoj Gori: početne tačke za RBC za dostojanstveni rad	19
► 3. Mapiranje zainteresovanih strana	20
3.1. Institucionalni pejzaž i uloge zainteresovanih strana	21
3.1.1. Akteri u kreiranju politika i definisanju pravila	21
3.1.2. Kreatori politika na sektorskom nivou	22
3.1.3. Akteri u oblasti finansija i investicija	22
3.1.4. Socijalni partneri i poslovna udruženja	23
3.1.5. Regionalni/lokalni posrednici	24
3.1.6. Podsticajne institucije i partneri u ekosistemu	24
3.2. Inicijative, usluge i mehanizmi podrške za MSP	24
3.2.1. Strateške platforme i usaglašavanje politika	24
3.2.2. Savjetodavne usluge i meka infrastruktura	25
3.2.3. Finansijski mehanizmi i mehanizmi zasnovani na podsticajima	26
3.2.4. Infrastruktura za formalizaciju i poštovanje propisa	26

3.3. Ključne karakteristike RBC konteksta	27
3.3.1. Institucionalno okruženje i saradnja za RBC	27
3.3.2. Rasprostranjenost mikro preduzeća	29
3.3.3. Investiciona klima u tranziciji	29
3.3.4. Usklađivanje finansijskog sektora	30
► 4. Informisanost, izazovi i šanse za MSP	31
4.1. Percepcije MSP o poslovnom okruženju	32
4.2. Izazovi za prihvatanje RBC-ja u malim i srednjim preduzećima	33
4.2.1. Nedovoljna informisanost i razumijevanje	33
4.2.2. Ograničene smjernice, informacije i podrška za mala i srednja preduzeća	35
4.2.3. Interna ograničenja kapaciteta	36
4.2.4. Ograničenja vezano za socijalni dijalog i glas radnika	36
4.2.5. Ograničeni podsticaji i mješoviti signali za RBC	37
4.2.6. Regionalni i rodni jaz	38
4.3. Sektorski aspekti	39
4.4. Podrška za mala i srednja preduzeća: nedostaci i praktične ulazne tačke	40
4.5. Područja novih mogućnosti kako ih percipiraju MSP	41
► 5. Poslovni argumenti za MSP da usvoje odgovorne poslovne prakse za dostojanstveni rad	42
► 6. Primjeri kako crnogorska MSP primjenjuju RBC u praksi	46
6.1. Proširivanje puteva za ulazak u IKT kroz jednake mogućnosti i obuku povezanu sa radom	47
6.2. Zdravlje, dobrobit i ravnoteža između poslovnog i privatnog života u profesionalnim uslugama	48
6.3. Pravično zapošljavanje i siguran sezonski rad u prehrambenoj industriji	49
6.4. Zaštita na radu i radno vrijeme u distribuciji	50
6.5. Generalna zapažanja	51
► 7. Dalje aktivnosti za promociju RBC-a u Crnoj Gori	52
7.1. Nivo politika	53
7.2. Sektorske smjernice	54
7.3. Preporuke na nivou preduzeća	55
► Reference	56
► Aneks	60
Aneks 1: Lista intervjuisanih zainteresovanih strana	61
Aneks 2: Lista MSP	62

► Riječi zahvalnosti

Ovaj izvještaj je pripremila konsultantica MOR-a Ana Čađenović, koja je sprovela istraživanje i konsultacije sa zainteresovanim stranama, uz smjernice i koordinaciju Ranije Bikhazi (ILO DWT/CO–Budimpešta), zajedno sa Juliom Geršinkovom (Yulia Gershinkova) iz Jedinice za multinacionalna preduzeća i odgovorno ponašanje preduzeća (MULTI/RBC), Marlen de la Chaux i Cheryl Chan iz Odsjeka za mikro, mala i srednja preduzeća u centrali MOR-a.

Takođe izražavamo zahvalnost Magnusu Bergeu, Iuliji Drumei (ILO DWT/CO–Budimpešta) i Gochi Aleksandriji (ILO DWT/CO–Moskva) na pregledu i korisnim komentarima na ranije nacрте izvještaja.

Posebna zahvalnost ide Nina Krgović iz ILO DWT/CO–Budimpešta na podršci u lakšem uspostavljanju kontakta sa zainteresovanim stranama u zemlji tokom procesa istraživanja. Takođe smo zahvalni Vanji Jančić na prevođenju izvještaja na crnogorski jezik.

Konačno, želimo da se zahvalimo svim predstavnicima državnih institucija, organizacija poslodavaca i radnika, institucija za podršku malim i srednjim preduzećima i preduzećima u Crnoj Gori koji su učestvovali u intervjuima i fokus grupama i velikodušno podijelili svoja saznanja i iskustva, što je poslužilo kao osnov za nalaze ove studije.

► Lista skraćenica

ALMP	Active Labor Market Policies (aktivne politike zapošljavanja – APZ)
BFC	Business-Friendly Certification (sertifikovanje prilagođeno potrebama biznisa)
BIT	bilateral investment treaty (bilateralni investicioni sporazum)
CBM	Central Bank of Montenegro (Centralna banka Crne Gore – CBCG)
CEFTA	Central European Free Trade Agreement (Centralno Evropski sporazum o slobodnoj trgovini)
CSR	Corporate Social Responsibility (društvena odgovornost preduzeća)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (Direktiva o izvještavanju o održivosti preduzeća)
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive (Direktiva o dužnoj pažnji u oblasti održivosti preduzeća)
CTUM	Confederation of Trade Unions of Montenegro (Savez sindikata Crne Gore – SSCG)
DBM	Development Bank of Montenegro (Razvojna banka Crne Gore)
DWCP	Decent Work Country Programme (Nacionalni program dostojanstvenog rada)
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj)
EC	European Commission (Evropska komisija – EK)
EGD	European Green Deal (Evropski zeleni dogovor)
EFTA	European Free Trade Association (Evropska asocijacija za slobodnu trgovinu)
ERP	Economic Reform Programme (Program ekonomskih reformi – PER)
ESAP	Employment and Social Affairs Platform (Platforma za zapošljavanje i socijalna pitanja)
ESG	Environmental, Social and Governance (Životna sredina, socijalna pitanja i upravljanje)
EU	European Union (Evropska unija)
FDI	foreign direct investment (Strane direktne investicije – SDI)
FG	focus group (fokus grupa)
FSC	Financial Stability Council (Savjet za finansijsku stabilnost)
FTA	free trade agreement (Sporazum o slobodnoj trgovini)
GDP	Gross Domestic Product (bruto domaći proizvod – BDP)
Global G.A.P.	Global Good Agricultural Practices (Globalne dobre poljoprivredne prakse)
GSTC	Global Sustainable Tourism Council (Globalni savjet za održivi turizam)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Analiza hazarda i ključne kontrolne tačke)
HRDD	human rights due diligence (Dužna pažnja u oblasti ljudskih prava)
ICT	Information and Communication Technology (Informacione i komunikacione tehnologije – IKT)
ILO	International Labour Organization (Međunarodna organizacija rada – MOR)

IMF	International Monetary Fund (Međunarodni monetarni fond – MMF)
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance (Instrument za predpristupnu pomoć)
IPARD	Instrument for Pre-Accession Assistance in Rural Development (Instrument za predpristupnu pomoć za ruralni razvoj)
ISO	International Organization for Standardization (Međunarodna organizacija za standardizaciju)
KII	key-informant interview (intervju sa ključnim informantom)
MAFWM	Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management (Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede – MPŠV)
MAPS	Methodology for Assessing Procurement Systems (Metodologija za ocjenu sistema nabavki)
MED	Ministry of Economic Development (Ministarstvo ekonomskog razvoja – MER)
MEF	Montenegrin Employers' Federation (Unija poslodavaca Crne Gore – UPCG)
MFIC	Montenegrin Foreign Investors' Council (Savjet za strane investiture Crne Gore)
MIA	Montenegro Investment Agency (Agencija za investicije Crne Gore)
MLESD	Ministry of Labour, Employment and Social Dialogue (Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga – MRZSD)
MONSTAT	Statistical Office of Montenegro (Uprava za statistiku Crne Gore)
MSMEs	micro, small and medium-sized enterprises (Mikro, mala i srednja preduzeća – MMSP)
MOT	Ministry of Tourism (Ministarstvo turizma – MT)
NSSD	National Strategy for Sustainable Development by 2030 (nacionalna strategija održivog razvoja – NSOD)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj)
OSH	occupational safety and health (zdravlje i sigurnost na radu)
PPP	public-private partnership (privatno-javno partnerstvo – PJP)
RBC	Responsible Business Conduct (Odgovorno ponašanje preduzeća)
RCC	Regional Cooperation Council (regionalni savjet za saradnju)
RDA	regional development agency (regionalna razvojna agencija)
SAA	Stabilisation and Association Agreement (Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju – SSP)
SBFN	Sustainable Banking and Finance Network (Mreža za održivo bankarstvo i finansije)
SCC	Secretariat of the Competitiveness Council (Sekretarijat Savjeta za konkurenciju)
SDGs	Sustainable Development Goals (Ciljevi održivog razvoja)
SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management (Podrška za unapređenje upravljanja)
SMEs	small and medium-sized enterprises (mala i srednja preduzeća – MSP)
UFTU	Union of Free Trade Unions of Montenegro (Unija slobodnih sindikata Crne Gore – USSCG)
UNDP	United Nations Development Programme (Program Ujedinjenih nacija za razvoj)
UNGPs	UN Guiding Principles on Business and Human Rights (Vodeći principi UN-a o poslovanju i ljudskim pravima)
VET	vocational education and training (stručno obrazovanje i obuka)
WB	World Bank (Svjetska banka – SB)
WB6	Western Balkans 6 (6 država sa Zapadnog Balkana)

Sažetak

► Sažetak

Odgovorno poslovno ponašanje (Responsible Business Conduct – RBC) se pojavilo kao ključni stub dugoročne otpornosti poslovanja, konkurentnosti i rasta produktivnosti. Globalno, rastu očekivanja da će preduzeća doprinijeti dostojanstvenom radu i održivom razvoju, vođena međunarodnim principima i okvirima o RBC-u. Za mala i srednja preduzeća (MSP), ova promjena donosi i prilike i izazove u prilagođavanju odgovornih praksi njihovoj veličini i resursima.

U Crnoj Gori, gdje MSP čine preko 90 posto svih preduzeća, ova tranzicija se odvija u kontekstu kontinuiranog usklađivanja sa pravnom tekovinom EU – skupom zajedničkih prava i obaveza koji je obavezujući za sve države članice EU – i zahtjevima iz direktiva EU o održivosti i RBC-u koje se stalno mijenjaju, uključujući nove obaveze preduzeća da procjenjuju i upravljaju svojim uticajem na okolinu i društvo. Iako su argumenti za odgovorne poslovne prakse jasni, mnoga MSP se i dalje suočavaju sa izazovima kao što su ograničena svijest, nedostatak kapaciteta i nedovoljan pristup podršci i stručnim znanjima.

Ova studija ispituje kako se mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori angažuju u oblasti odgovornog poslovnog ponašanja (RBC) i dužne pažnje u pogledu ljudskih prava (HRDD) za dostojanstveni rad, sa ciljem identifikovanja načina na koje institucionalni i politički okviri mogu bolje podržati usvajanje održivih, odgovornih i inkluzivnih poslovnih praksi. Istraživanje kombinuje analizu relevantnih politika i pravnog okvira sa intervjuima i fokus grupama koje uključuju institucionalne zainteresovane strane i preduzeća, uključujući firme kojima upravljaju žene i mala i srednja preduzeća koja zapošljavaju pripadnike ranjivih grupa, uz primjenu sektorske i regionalne perspektive.

Crna Gora je ostvarila značajan napredak u usklađivanju pravnog i strateškog okvira sa pravnom tekovinom EU i signaliziranju svoje posvećenosti RBC-u. Međutim, mala i srednja preduzeća su još uvijek u ranim fazama primjene ovih principa u praksi. Uobičajeni izazovi uključuju ograničenu svijest o zahtjevima RBC-a i HRDD-a, nedovoljnu radnu snagu i vještine, nepostojanje prilagođenih smjernica, ograničen pristup finansiranju i fragmentisanu institucionalnu podršku. Iako se mehanizmi podrške šire, oni se i dalje konsoliduju, a administrativna opterećenja ostaju visoka.

Istovremeno, postoji sve veće interesovanje malih i srednjih preduzeća za održivost i standarde kvaliteta, posebno kada su povezani sa pristupom tržištu i finansiranjem. Zainteresovane strane vide jasne mogućnosti za nadogradnju postojećih programa podrške malim i srednjim preduzećima i poboljšanje koordinacije između institucija, poslovnih udruženja i socijalnih partnera – kako bi informacije, obuka i savjetodavne usluge o RBC-u postale koherentne, dostupne i relevantne za potrebe malih i srednjih preduzeća. Ovo pruža snažnu osnovu za ciljanu izgradnju kapaciteta i postepeno usklađivanje sa novim očekivanjima EU.

Preporuke pozivaju na jaču koherentnost politika i integraciju principa RBC-a u ključne strategije i programe o razvoju malih i srednjih preduzeća, konkurentnosti i promociji investicija, uz poboljšanu međuinstitucionalnu koordinaciju, strukturirani socijalnog dijaloga i institucionalizaciju kontinuirane ponude obuke o RBC-u i HRDD-u za mala i srednja preduzeća. One naglašavaju praktičnu i ciljanu podršku za mala i srednja preduzeća – uključujući jasnije smjernice i alate koji olakšavaju i čine privlačnijim prelazak u formalnu ekonomiju i poštovanje standarda. Djelotvorna implementacija na sektorskom nivou zahtijeva jačanje sektorskog socijalnog dijaloga i kanala komunikacije, razvoj koncičnih o svaki sektor specifičnih smjernica o RBC-u i operacionalizaciju ponude obuke putem prilagođenih sektorskih modula za mala i srednja preduzeća, kao i promovisanje boljeg informisanja i učenja od kolega. Na nivou preduzeća, mala i srednja preduzeća se podstiču da postepeno usklađuju

svoje prakse sa smjernicama iz međunarodnih radnih standarda i međunarodnih okvira o RBC-u, uključujući Tripartitnu deklaraciju MOR-a o principima koji se odnose na multinacionalna preduzeća i socijalnu politiku (MNE Deklaracija), kao i da ojačaju saradnju i dijalog između menadžmenta i radnika kako bi se podržala inkluzivnija i otpornija radna mjesta.

1. Uvod

► 1. Uvod

Preduzeća doprinose ekonomskom i društvenom razvoju stvaranjem radnih mjesta, razvojem vještina i tehnologije, kao i ponudom roba i usluga. Istovremeno, poslovne aktivnosti mogu imati negativne uticaje na ljude, životnu sredinu i društvo. Kroz RBC, preduzeća mogu maksimizirati pozitivni doprinos dostojanstvenom radu i održivom razvoju, uz istovremeno sprječavanje i rješavanje potencijalnih negativnih uticaja.

Za Crnu Goru – zemlju sa vrlo visokim stepenom razvoja po mjeri čovjeka (UNDP 2024) – ova agenda se odvija uporedo sa stalnim usklađivanjem sa pravnom tekovinom EU, uključujući poglavlja 20 (Preduzetništvo i industrijska politika) i 23 (Pravosuđe i temeljna prava). Sa populacijom od oko 620.000 i bruto domaćim proizvodom (BDP) od približno 6,96 milijardi eura u 2023. godini (Uprava za statistiku Crne Gore – MONSTAT 2024), Crna Gora je jedna od najmanjih, ali najotvorenijih ekonomija na Zapadnom Balkanu: ukupna trgovina robom i uslugama iznosi oko 119 posto BDP-a, a procjenjuje se da mala i srednja preduzeća čine tri četvrtine izvoza – od čega je 30-40 posto namijenjeno EU – što odražava snažnu integraciju u lance vrijednosti EU u preradi drveta, poljoprivredno-prehrambenoj industriji, turizmu i informaciono-komunikacionim tehnologijama (Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) 2020). Mala i srednja preduzeća su okosnica ekonomije i čine 99,3 posto registrovanih preduzeća i otprilike tri četvrtine zaposlenosti u privatnom sektoru (OECD 2022).

Ovaj ekonomski profil čini globalne pomake prema odgovornom ponašanju posebno istaknutim. Međunarodni okviri o RBC-u – Vodeći principi UN-a o poslovanju i ljudskim pravima, Smjernice OECD-a za multinacionalna preduzeća i Tripartitna deklaracija MOR-a o principima koji se odnose na multinacionalna preduzeća i socijalnu politiku – poslužili su kao informacija za nacionalne zakone, politike i trgovinske i investicione sporazume, i podigli očekivanja potrošača i investitora u svim lancima snabdijevanja. Za Crnu Goru, dublja integracija u EU i pristup tržištu prevode ova očekivanja i u regulatorne obaveze i u stratešku priliku za povećanje konkurentnosti, privlačenje investicija i promovisanje inkluzivnog rasta.

U ovakvoj situaciji, većina malih i srednjih preduzeća (MSP) je i dalje u ranoj fazi razumijevanja i primjene RBC-a. Svijest o poslovnoj opravdanosti ovakvog pristupa je ograničena, institucionalna podrška je fragmentirana, a mnoge inicijative su pokrenuli donatori i nedostaje im održivost ili obim. U javnom diskursu, korporativna društvena odgovornost (CSR) i RBC se još uvijek često miješaju, što ometa dosljedan nacionalni pristup održivosti, poštovanju propisa i usklađivanju sa EU. Jačanje koordinacije, pružanje praktičnih alata i izgradnja kapaciteta, kao i osiguravanje aktivnog angažmana organizacija radnika i poslodavaca putem tripartitnih mehanizama ključni su za ugradnju RBC-a u praksu i postizanje opipljivih poboljšanja u zaradama, uslovima rada i jednakosti.

Ova studija analizira ekosistem RBC-a u Crnoj Gori iz tri komplementarna ugla: pravni okvir i okvir programskih politika, okruženje u pogledu podsticaja (uključujući pristup finansiranju, nabavke i zahtjeve kupaca) i sistem podrške za preduzeća, posebno MSP. Ove dimenzije se analiziraju na integrisan način u širem međunarodnom i regionalnom kontekstu razvoja RBC-a i inicijativa zainteresovanih strana.

► 1.1. Ključni koncepti

RBC odražava prelazak sa dobrovoljnih, filantropskih napora na poslovne prakse koje su u skladu sa međunarodnim standardima i pozitivno doprinose održivom ekonomskom i društvenom razvoju. Poziva kompanije da djeluju odgovorno tako što će identifikovati i upravljati negativnim rizicima povezanim sa njihovim poslovanjem, proizvodima ili uslugama, uključujući i njihove lance snabdijevanja i poslovne odnose, a istovremeno pozitivno doprinositi stvaranju radnih mjesta, razvoju vještina i tehnologije, kao i širim razvojnim ciljevima. Tri glavna instrumenta postala su referentne tačke za odgovorna preduzeća, i to Smjernice OECD-a za multinacionalna preduzeća o odgovornom poslovnom ponašanju ([OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct](#)), Tripartitna deklaracija MOR-a o principima koji se odnose na multinacionalna preduzeća i socijalnu politiku (MNE deklaracija) – [ILO's Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy \(MNE Declaration\)](#) i Vodeći principi UN-a o poslovanju i ljudskim pravima (UNGP) [UN Guiding Principles on Business and Human Rights \(UNGPs\)](#).

Smjernice OECD-a za multinacionalna preduzeća o odgovornom poslovnom ponašanju su preporuke koje vlade upućuju multinacionalnim preduzećima. Cilj im je da podstaknu pozitivne doprinose koje preduzeća mogu dati ekonomskom, ekološkom i društvenom napretku, kao i da minimiziraju negativne uticaje na pitanja obuhvaćena Smjernicama koja mogu biti povezana sa poslovanjem, proizvodima i uslugama preduzeća. Smjernice pokrivaju sva ključna područja poslovne odgovornosti, uključujući ljudska prava, radna prava, životnu sredinu, podmićivanje, interese potrošača, objavljivanje informacija, nauku i tehnologiju, konkurenciju i oporezivanje. Prvi put usvojene 1976. godine, a posljednji put revidirane 2023. godine, Smjernice sada uključuju ažurirane preporuke za RBC u ključnim područjima, kao što su klimatske promjene, biodiverzitet, tehnologija, poslovni integritet i dužna pažnja u lancu snabdijevanja, kao i ažurirane procedure implementacije za Nacionalne kontaktne tačke za odgovorno poslovno ponašanje, kao jedinstveni vansudski mehanizam za žalbe.

Deklaracija MOR-a o multinacionalnim preduzećima predstavlja jedini globalni instrument o RBC-u koji su razradile i usvojile vlade, poslodavci i radnici širom svijeta. Prvi put usvojena 1977. godine, a posljednji put izmijenjena 2022. godine, njeni principi se odnose na preduzeća (multinacionalna i nacionalna), vlade matičnih i zemalja domaćina, kao i na organizacije poslodavaca i radnika, pružajući smjernice u oblastima kao što su zapošljavanje, obuka, uslovi rada, industrijski odnosi, kao i opšte politike. Smjernice Deklaracije o multinacionalnim preduzećima u velikoj mjeri se zasnivaju na principima sadržanim u međunarodnim radnim standardima. Kako bi se podstakle sve strane da usvoje njene principe, Upravljačko tijelo MOR-a usvojilo je operativne alate, uključujući tripartitno imenovane nacionalne kontakt osobe, dijalog između kompanija i sindikata i Službu MOR-a za pomoć preduzećima u vezi sa međunarodnim radnim standardima.

Vodeći principi UN-a o poslovanju i ljudskim pravima jednoglasno su usvojeni od strane Savjeta UN-a za ljudska prava 2011. godine i fokusiraju se na izbjegavanje i rješavanje negativnih uticaja na ljudska prava koji su povezani sa poslovanjem. Zasnovani su na tri stuba: 1) dužnost države da pruži zaštitu od kršenja ljudskih prava od strane trećih strana, uključujući poslovne subjekte; 2) nezavisna odgovornost poslovnih subjekata da poštuju ljudska prava, što znači da treba da izbjegavaju povredu ljudskih prava drugih i da se pozabave negativnim uticajima na ljudska prava u koje su uključeni; i 3) potreba da oni koji su oštećeni poslovnim aktivnostima imaju pristup djelotvornom pravnom lijeku. Radna grupa UN-a za poslovanje i ljudska prava (Radna grupa UN-a) zadužena je za promociju Vodećih principa UN-a i njihovu primjenu.

Zajedno, ovi okviri postavljaju globalna očekivanja za RBC i međusobno su usklađeni i dopunjuju se. Posebno su relevantni za Crnu Goru, jer usklađivanje nacionalnih politika sa ovim okvirima može

privući odgovorna ulaganja, ojačati radna prava i promovisati inkluzivan i otporan ekonomski rast. Oni pomažu u stvaranju podsticajnog okruženja za održiva preduzeća, uključujući mala i srednja preduzeća, koja usvajaju odgovorne poslovne prakse i mogu postati konkurentna i otporna.

Centralni element RBC-a je dužna pažnja prema ljudskim pravima (HRDD), proces putem kojeg preduzeća identifikuju, sprječavaju i ublažavaju svoje stvarne i potencijalne negativne uticaje na ljudska prava i objašnjavaju kako se nose sa takvim uticajima. HRDD je utvrđen u UNGP-ima kao dio politika i procesa za preduzeća kako bi ispunila svoju odgovornost u pogledu poštovanja ljudskih prava, a kasnije je integrisan u Smjernice OECD-a i Deklaraciju o multinacionalnim preduzećima. UNGP principi naglašavaju da se ljudska prava odnose na međunarodno priznata ljudska prava shvaćena, u najmanju ruku, kao ona izražena u Međunarodnoj povelji o ljudskim pravima i temeljnim principima i pravima na radu Međunarodne organizacije rada (MOR). Oni podcrtavaju da, kako bi se procijenili rizici po ljudska prava, preduzeća bi trebalo da se oslone na internu i/ili nezavisnu eksternu ekspertizu u oblasti ljudskih prava i da uključe sadržajne konsultacije sa potencijalno pogođenim grupama i drugim relevantnim zainteresovanim stranama, u skladu sa veličinom poslovnog subjekta i prirodom i kontekstom poslovanja. Deklaracija MOR-a o multinacionalnim preduzećima (MNE Deklaracija) ističe da bi radničke organizacije trebalo da budu uključene, prema potrebi. Takođe se navodi da bi, radi postizanja cilja Deklaracije o multinacionalnim preduzećima, proces sadržajnih konsultacija trebalo da uzme u obzir centralnu ulogu slobode udruživanja i kolektivnog pregovaranja, kao i industrijske odnose i socijalni dijalog kao kontinuirani proces.

Tokom posljednjih godina, HRDD se sve više uključuje u obavezujuće zakonodavne okvire, uključujući i one na nivou EU. U tom kontekstu, mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori koja se sve više integrišu u regionalne lance vrijednosti i lance vrijednosti EU vjerovatno će biti pogođena rastućim očekivanjima u vezi sa odgovornim poslovnim ponašanjem i HRDD-om.

► 1.2. Ciljevi

Ova studija ima dva sveobuhvatna cilja: prvo, identifikovati trenutni pravni i institucionalni okvir, kao i programske politike relevantne za RBC i HRDD za dostojanstveni rad u Crnoj Gori; i drugo, istražiti ključne izazove, nedostatke i šanse za podsticanje odgovornih i inkluzivnih poslovnih praksi među malim i srednjim preduzećima.

Preciznije, studija ispituje u kojoj mjeri je RBC integrisan u nacionalne strategije, zakonodavstvo i trgovinske ili investicione sporazume. Ona mapira ključne zainteresovane strane i mehanizme podrške uključene u razvoj malih i srednjih preduzeća i promociju odgovornog poslovanja, i procjenjuje informisanost i razumijevanje principa RBC i HRDD od strane malih i srednjih preduzeća. Studija takođe istražuje strukturne, operativne i interne prepreke u pogledu kapaciteta malih i srednjih preduzeća da usvajaju odgovorne poslovne prakse, sa osvrtom na regionalne, sektorske i razlike u veličini preduzeća. Pored toga, cilj joj je da predstavi razloge za uvođenje RBC-a, da dokumentuje primjere dobre prakse i razvije praktične preporuke na nivou politika, institucija i preduzeća.

► 1.3. Metodologija

Studija je koristila dvofazni dizajn sa triangulacijom između izvora. Faza I obuhvatila je analizu sekundarnih podataka, uključujući zakone, politike, programe i literaturu o razvoju malih i srednjih preduzeća, dostojanstvenom radu i održivim poslovnim praksama u Crnoj Gori, kao i mapiranje zainteresovanih strana vezano za ključne aktere u ovom ekosistemu koji su relevantni za RBC.

Faza II obuhvatila je kvalitativni rad na terenu: 13 intervju sa ključnim informatorima (KII) i tri fokus grupe sa predstavnicima javnih institucija, poslodavaca i poslodavačkih organizacija, sindikata i finansijskog sektora. Paralelno sa tim, realizovani su intervjui na nivou preduzeća i fokus grupe sa 16 malih i srednjih preduzeća kako bi se procijenila svijest, izazovi i šanse, kao i da bi se identifikovale dobre prakse i preporuke koje se mogu primijeniti. Uzorak preduzeća je dizajniran da odražava sektorsku i regionalnu raznolikost i različite veličine preduzeća. Uzorak obuhvata 10 sektora, uključujući neke koji su visokog rizika – proizvodnju, poljoprivredu, turizam i građevinarstvo – i uključuje preduzeća iz centralne, južne i sjeverne regije. Unutar uzorka, sedam od 16 malih i srednjih preduzeća navelo je prekogranične veze, od kojih su četiri povezana sa tržištima EU, a još dva mala i srednja preduzeća planiraju da započnu izvoz u naredne dvije godine. Osigurano je uključivanje preduzeća kojima upravljaju žene i u vlasništvu su žena, kao i preduzeća koja zapošljavaju radnike iz ranjivih grupa.

Gdje je relevantno, nalazi su razvrstani po regiji, sektoru i veličini preduzeća kako bi se odrazila ekonomska raznolikost Crne Gore.

2. Programske politike, pravni i institucionalni okvir

► 2. Programske politike, pravni i institucionalni okvir

Kako Crna Gora napreduje u procesu integracije u EU i produbljuje angažman u međunarodnim okvirima, RBC – zajedno sa HRDD procesima (dužne pažnje u pogledu ljudskih resursa) – će morati da se sistematski integrišu u politike, regulatorne i tržišne kontekste u kojima preduzeća posluju. Ovo poglavlje ispituje u kojoj mjeri su očekivanja RBC-a i obaveze u pogledu HRDD trenutno sadržani u nacionalnim politikama, zakonodavstvu i međunarodnim obavezama, i razmatra njihove implikacije za mala i srednja preduzeća.

► 2.1. Međunarodne i regionalne obaveze

Posvećenost Crne Gore RBC-u ogleda se u njenim međunarodnim obavezama i nacionalnim okvirima politika. Kao potpisnica Agende Ujedinjenih nacija za održivi razvoj do 2030. godine, zemlja se obavezala na postizanje Ciljeva održivog razvoja (SDG), uključujući Cilj 8, koji promovise inkluzivan i održivi ekonomski rast, puno i produktivno zapošljavanje i dostojanstveni rad za sve.

Crna Gora je takođe članica Međunarodne organizacije rada (MOR) od 2006. godine i podržava sprovođenje Agende MOR-a za dostojanstveni rad kroz svoje politike tržišta rada i socijalne politike. Napredak u oblasti radnih prava, zapošljavanja i uslova rada će biti detaljnije razmotren u sljedećim odjeljcima.

2.1.1. Usklađenost sa EU i regionalni okviri

2.1.1.1. Usklađenost sa pravnom tekovinom EU

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP), potpisan 2007. godine i na snazi od 2010. godine, čini pravni temelj odnosa Crne Gore sa EU (Evropska unija 2010). SSP pruža osnovu za postepeno usklađivanje Crne Gore sa pravnom tekovinom EU, uključujući norme koje se odnose na radna prava, održivost i korporativnu odgovornost. Ovo usklađivanje se prvenstveno unapređuje kroz **poglavljja 20 i 23**, ali i kroz druga tematski relevantna poglavlja.

Poglavljje 23 – Pravosuđe i temeljna prava podupire usklađivanje Crne Gore sa standardima EU o vladavini prava, antidiskriminaciji i pristupu pravdi. Izvještaji Evropske komisije za 2023. i 2024. godinu bilježe samo „ograničeni napredak“, navodeći slabu nezavisnost pravosuđa, nedosljednu primjenu zakonodavstva o jednakosti i neadekvatne institucionalne kapacitete. Za crnogorska mala i srednja preduzeća ovo poglavlje je ključno: predvidljivi sudovi i jasna sudska praksa smanjuju transakcione troškove; snažna tijela za jednakost i obrnuti teret dokazivanja obavezuju firme da imaju politike nediskriminacije, transparentne strukture zarada i provjerljive evidencije o zapošljavanju; a efikasni mehanizmi za žalbe sve više služe kao dokaz o poštovanju propisa za kupce iz EU.

Međutim, spori sudski postupci i nedovoljan broj zaposlenih u inspekcijama suočavaju mala i srednja preduzeća sa većim početnim troškovima poštovanja propisa, reputacionim rizikom ako se pritužbe ne riješe i skepticizmom partnera iz EU u pogledu pouzdanosti nacionalne dokumentacije. Stoga je popunjavanje ovih praznina ključno, ne samo za ispunjavanje kriterijuma za pristupanje EU, već i za ugradnju RBC-a i zaštitu pristupa malih i srednjih preduzeća evropskim lancima vrijednosti.

Crnogorska **Agencija za mirno rješavanje radnih sporova** pruža usluge medijacije/mirenja kao državni, vansudski lijek za radne sporove, nudeći brže i jeftinije rješavanje u poređenju sa sudskim postupkom. I radnici i poslodavci mogu pokrenuti postupak pred agencijom, a nagodbe, kada se postignu, zatvaraju sporove bez sudskog postupka. Ovaj alternativni kanal za rješavanje sporova dopunjuje rad sudova i inspekcije podstičući korekciju i dijalog u ranoj fazi.

Poglavlje 20 – Preduzetništvo i industrijska politika ima za cilj povećanje konkurentnosti, promovisanje inovacija i podršku razvoju preduzeća, uključujući mala i srednja preduzeća. Iako je Crna Gora postigla visok nivo formalne usklađenosti sa zakonodavstvom EU, puna implementacija je kontinuirani proces. Iz perspektive RBC-a, Poglavlje 20 signalizira prelazak na model razvoja preduzeća koji je više zasnovan na vrijednostima. Za crnogorska mala i srednja preduzeća, ovo podrazumijeva nekoliko novih očekivanja:

- **Integracija standarda zaštite životne sredine, društvenih i standarda upravljanja (ESG):** Od malih i srednjih preduzeća se sve više očekuje da ugrade ESG principe u poslovne operacije – ne samo kao zaštitu ugleda, već i kao preduslov za pristup evropskim lancima snabdijevanja, finansijskim tržištima i javnim nabavkama. Ovaj trend je u skladu sa Zelenim dogovorom EU, Industrijskom strategijom iz 2021. (Evropska komisija 2021.) i sve većom primjenom indikatora povezanih sa održivošću u instrumentima finansiranja EU, kao što je Instrument za pretpristupnu pomoć III (IPA III) (Evropska komisija, n.d.).
- **Prelazak sa poštovanja propisa na ponašanje:** Industrijska politika EU sada povezuje konkurentnost sa održivim poslovnim praksama. Samo usklađivanje sa tehničkim normama više neće biti dovoljno: Mala i srednja preduzeća će morati da pokažu odgovorne nabavke, dostojanstvene uslove rada i ublažavanje klimatskih rizika kako bi ostala podobna za javnu podršku i integraciju na tržište.
- **Uslovljavanje pri obezbjeđivanju finansijske podrške iz javnih sredstava:** Programi podrške preduzećima u EU i na nacionalnom nivou, posebno u okviru IPA III, Ekonomskog i investicionog plana za Zapadni Balkan i Evropske zelene agende, progresivno se vežu za metrike održivosti (Evropska komisija 2020.). Na primjer, pristup subvencijama, grantovima za digitalizaciju ili izvoznim podsticajima može uključivati obavezu da se dokaže usklađenost sa ESG principima, a u nekim slučajevima i da se opiše proces dužne pažnje. Iako formalni dokaz o HRDD (dužnoj pažnji u pogledu ljudskih resursa) još uvijek nije uslov za mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori, trend u programima koje finansira EU sugerije da će se takva uslovljenost vjerovatno s vremenom pojačati.

Povoljnije poslovno okruženje podrazumijevalo bi manje administrativnih prepreka i predvidljivije regulatorne promjene, čime bi se olakšalo svakodnevno poslovanje preduzeća. Istovremeno, povećala bi se dostupnost i diverzifikacija izvora finansiranja, uključujući poboljšan pristup različitim programima i instrumentima EU. Mala i srednja preduzeća bi dobila sve veću podršku u pogledu povećane konkurentnosti, inovacija i usvajanja modernih tehnologija, uz jaču finansijsku pomoć EU.

Poseban naglasak stavlja se na podsticanje omladinskog preduzetništva, podršku start-up preduzećima, osobama sa invaliditetom i ženama, kao i ulaganja u energetska efikasnost, zaštitu životne sredine i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom i međunarodnih standarda.

Pored ova dva vodeća poglavlja, **Poglavlje 19 – Socijalna politika i zapošljavanje** direktno je povezano sa regulacijom tržišta rada, socijalnim dijalogom i uslovima rada, ključnom komponentom RBC-a. **Poglavlje 5 – Javne nabavke** uređuje transparentnost, konkurenciju i integritet postupaka nabavki u skladu sa pravilima EU. Za mala i srednja preduzeća, pravilna implementacija odredbi navedenih u ovom poglavlju je ključna za osiguranje nediskriminatornog pristupa javnim tenderima, pojednostavljenih uslova učešća i pravednih praksi evaluacije (Evropska komisija 2023). Iz perspektive RBC-a, ovo poglavlje je povezano sa uključivanjem ekoloških i socijalnih kriterijuma (npr. zelene nabavke, etičke nabavke, radni standardi) u javne ugovore. Iako je Crna Gora privremeno zatvorila ovo poglavlje u junu 2025. godine, praktična primjena je i dalje neujednačena. Procjena primjenom *Metodologije za procjenu sistema nabavki (MAPS II)*, sprovedena neposredno prije zatvaranja, identifikovala je uporne nedostatke u implementaciji – kao što su nedovoljna upotreba alata za e-nabavke i ograničeni institucionalni kapaciteti – koji indirektno utiču na pristup i učešće malih i srednjih preduzeća u postupcima nabavki (Svjetska banka 2024).

2.1.1.2. Okviri EU za zelenu tranziciju

Evropski zeleni dogovor (EGD) definiše ciljeve EU u oblasti klime, cirkularne ekonomije i pravedne tranzicije, dok *Zelena agenda za Zapadni Balkan* prilagođava ove ciljeve regionalnom nivou. Crna Gora se obavezala da će uskladiti nacionalne politike sa ovim okvirima kroz proces pristupanja EU, što utiče na sektorske prioritete, finansiranje i poslovne prakse – posebno u lancima vrijednosti koji intenzivno koriste energiju i resurse.

Iako je fokusiran na ciljeve zaštite životne sredine, Evropski zeleni dogovor je usko povezan s RBC-om, uključujući radna i ljudska prava. Za mala i srednja preduzeća, ovo usklađivanje donosi podsticaje i očekivanja u vezi sa energetsom efikasnošću, korišćenjem resursa i osnovnim podacima o životnoj sredini, što je često potrebno u procesima finansiranja, nabavki i lanca snabdijevanja.

2.1.1.3. Implikacije ključnih instrumenata EU za korporativnu održivost

Dva vodeća instrumenta EU – **Direktiva o izvještavanju o korporativnoj održivosti (CSRD)**, koja standardizuje izvještavanje o održivosti, i **Direktiva o dužnoj pažnji u korporativnoj održivosti (CSDDD)**, koja ugrađuje dužnu pažnju u pogledu ljudskih prava i zaštite životne sredine u sve lance vrijednosti – dalje se razvijaju u okviru Omnibus paketa Evropske komisije. Očekuje se da će zajedno uticati na regulatorno i operativno okruženje za crnogorska preduzeća, uključujući mala i srednja preduzeća integrisana u lance vrijednosti EU, progresivnim podizanjem očekivanja u pogledu transparentnosti, ESG izvještavanja i praksi dužne pažnje.

Paralelno sa tim, druge mjere EU proširuju obaveze dužne pažnje na specifična područja rizika i grupe proizvoda. **Uredba EU o proizvodima koji ne uzrokuju deforestaciju** uvodi obaveznu dužnu pažnju za operatere koji stavljaju određene robe i izvedene proizvode na tržište EU, sa posebnim značajem za sektore šumarstva i prerade drveta u Crnoj Gori. Slično tome, predstojeća **Uredba EU o zabrani proizvoda nastalih prinudnim radom** zahtijevaće povlačenje robe sa tržišta EU tamo gdje se rizici od prinudnog rada ne mogu adekvatno isključiti duž lanca vrijednosti.

Zajedno, ove direktive i propisi predstavljaju značajan pomak od dobrovoljnih okvira društvene odgovornosti preduzeća ka obaveznom poštovanju održivosti. Za crnogorska mala i srednja preduzeća, ovaj pomak donosi povećana očekivanja poslovnih partnera u uzvodnom dijelu poslovanja u pogledu dokumentacije i transparentnosti, povećane reputacione i tržišne rizike u slučajevima nepoštovanja propisa, kao i rastuću potrebu za institucionalnom i tehničkom podrškom, kao što su obuka, savjetodavne usluge o održivosti i smjernice o RBC-u i HRDD-u. Da bi djelotvorno odgovorila, Crna Gora će morati da razvije koherentan nacionalni pristup koji osigurava usklađenost politika, harmonizaciju zakonodavstva i ciljne mehanizme podrške za mala i srednja preduzeća. Bez takvih intervencija, manja

preduzeća mogu rizikovati isključenje iz lanaca vrijednosti sa sjedištem u EU i iz mogućnosti javnih nabavki ili naići na prepreke prilikom plasiranja proizvoda na tržište EU.

2.1.2. RBC elementi u trgovinskim i investicionim sporazumima Crne Gore

Nekoliko crnogorskih trgovinskih sporazuma već uključuje elemente koji se direktno odnose na RBC, posebno klauzule o radnim pravima i zaštiti životne sredine. Ove odredbe utvrđuju obaveze i očekivanja od preduzeća koja su usklađena sa međunarodnim standardima i podržavaju postepeno usklađivanje sa zahtjevima EU.

Crna Gora je zaključila preko 20 bilateralnih investicionih sporazuma, od kojih većina slijedi standardni model prvenstveno usmjeren na zaštitu investitora – naime, pravičan i jednaki tretman, zaštitu od eksproprijacije, nediskriminaciju, slobodan transfer sredstava i mehanizme za rješavanje sporova između investitora i države. Iako ovi ugovori uglavnom ne sadrže eksplicitne odredbe koje se odnose na radna prava ili zaštitu životne sredine, oni obično zahtijevaju od investitora da se pridržavaju domaćeg pravnog okvira zemlje domaćina. U slučaju Crne Gore, to uključuje nacionalno zakonodavstvo o radu, sigurnosti i zdravlju na radu (OSH) i standardima zaštite životne sredine. Kao takvi, bilateralni investicioni sporazumi ne nameću direktno obaveze RBC-a, ali stvaraju pravno okruženje u kojem je poštovanje domaćih propisa relevantnih za RBC osnovno očekivanje (UNCTAD, n.d.). Za mala i srednja preduzeća koja posluju u okviru investicionih tokova povezanih sa bilateralnim investicionim sporazumima ili koja su njima pogođena, ova interakcija između domaće regulative i međunarodne zaštite investicija može uticati i na podsticaje i na ograničenja vezana za implementaciju RBC-a za dostojanstveni rad.

Crna Gora je strana potpisnica **Centralnoevropskog sporazuma o slobodnoj trgovini (CEFTA)** od 2006. godine, učestvujući u okviru čiji je cilj olakšavanje trgovine robom i uslugama, poboljšanje regulatorne transparentnosti i podsticanje održive trgovine putem instrumenata poput Dodatnog protokola 5. Iako CEFTA promoviše principe održive trgovine i regionalne saradnje, ona ne uključuje obavezujuće odredbe u vezi sa radnim pravima, ljudskim pravima ili širim principima RBC-a. Ova područja se uglavnom rješavaju kroz dobrovoljne inicijative i instrumente mekog prava unutar okvira CEFTA-e (Centralnoevropski sporazum o slobodnoj trgovini (CEFTA) 2006).

► Okvir 1. Odredbe o trgovini i radu u sporazumu o slobodnoj trgovini između EFTA-e i Crne Gore

Sporazum o slobodnoj trgovini između Crne Gore i država članica EFTA-e (Island, Lihtenštajn, Norveška i Švicarska), koji je na snazi od 2011. godine, sadrži posebno poglavlje o radnim i ekološkim standardima. On obavezuje strane da poštuju i djelotvorno primjenjuju Osnovne konvencije MOR-a o slobodi udruživanja i kolektivnog pregovaranja, ukidanju prinudnog rada, ukidanju dječjeg rada i ukidanju diskriminacije u zapošljavanju i zanimanju. Sporazum takođe zabranjuje snižavanje radnih ili ekoloških standarda radi konkurentske prednosti (Evropsko udruženje za slobodnu trgovinu i Crna Gora, 2011).

Za mala i srednja preduzeća izvoznike, odredbe sporazuma koje zabranjuju smanjenje zaštite u pogledu radnih prava ili zaštite životne sredine pomažu u očuvanju jednakih uslova za sve. Indirektni efekti nastaju kroz prakse kupaca i kriterijume nabavki i vjerovatno se razlikuju po sektorima: u lancima vrijednosti proizvodnje (npr. prerada drveta, poljoprivredno-prehrambena industrija), strani kupci mogu zahtijevati proporcionalne dokaze o usklađenosti sa domaćim pravilima o radu i životnoj sredini

(kao što su ugovori o radu i evidencije o zaradama/socijalnom osiguranju, osnovna dokumentacija o zaštiti na radu i relevantne ekološke dozvole), često se oslanjajući na nacionalnu dokumentaciju, a ne na revizije trećih strana. S obzirom na odsustvo sistematskih evaluacija za Crnu Goru, očekuje se da će se ovi efekti javljati na ad hoc osnovi putem uslova iz ugovora.

2.1.3. Implikacije za MSP

Za mala i srednja preduzeća (MSP), očekuje se da će se ove međunarodne obaveze i procesi usklađivanja sa EU operacionalizovati uglavnom putem tri kanala: (i) usklađenost sa domaćim zakonima i propisima o radu; (ii) socijalni i ekološki kriterijumi u postupcima javnih nabavki i procedurama za pristup finansiranju koje postavljaju javni organi i finansijske institucije; i (iii) uslovi iz ugovora i zahtjevi kupaca i poslovnih partnera sa sjedištem u EU za dostavljanjem dokaza. Međunarodni standardi i procesi usklađivanja sa EU stoga pružaju jasne smjernice za MSP o minimalnim praksama i politikama RBC-a koje se očekuje da posjeduju, uključujući sisteme upravljanja zaštitom na radu, evidencije o zaposlenosti i zaradama, politike nediskriminacije, jednostavne kanale za žalbe i, gdje je to relevantno, koncizne podatke o životnoj sredini povezane sa finansijama, nabavkama i zahtjevima kupaca. U lancima vrijednosti povezanim sa EU, MSP mogu očekivati češće provjere, pri čemu nacionalna dokumentacija uglavnom služi kao efikasna osnova za dokazivanje usklađenosti.

► 2.2. Nacionalne politike i programi

2.2.1. Politika preduzeća i konkurentnost

Na nacionalnom nivou, sveobuhvatni strateški dokument kojim se rukovodi ekonomski smjer Crne Gore je **Program ekonomskih reformi 2025–2027** (PER) (Vlada Crne Gore 2025b), razvijen u skladu sa smjernicama EU i kroz javne konsultacije koje uključuju socijalne partnere i druge zainteresovane strane. On funkcioniše i kao ključni okvir za makroekonomsko planiranje i konvergenciju sa EU, i, zajedno sa Reformskom agendom Crne Gore 2024–2027, kao centralni instrument za unapređenje zelene i digitalne tranzicije i jačanje konkurentnosti privatnog sektora. PER naglašava pametan, održiv i inkluzivan rast i postavlja međusektorske prioritete kao što su poboljšanje poslovnog okruženja, jačanje javnog i korporativnog upravljanja i smanjenje neformalne ekonomije, u skladu sa ekonomskim upravljanjem EU i ciljevima Evropskog zelenog dogovora. Očekuje se da će ove mjere povećati transparentnost i efikasnost i stvoriti predvidljivije i odgovornije uslove poslovanja, uključujući bolje sprovođenje radnih, socijalnih i poreskih obaveza.

Što se tiče malih i srednjih preduzeća, PER utvrđuje ciljane mjere za povećanje konkurentnosti, olakšavanje pristupa finansiranju i pojednostavljenje regulatornog i administrativnog okruženja. Cilj ovih reformi je poboljšanje pristupa postojećim i novim instrumentima finansiranja za mala i srednja preduzeća, pojednostavljenje procedura i modernizacija poreske i carinske uprave, uz podršku inovacijama i usvajanju zelenih i digitalnih tehnologija. Promovisanjem tranzicije na zelenu energiju, dekarbonizacije, obnovljive energije i energetske efikasnosti, kao i postepenog prelaska na cirkularne poslovne modele, PER podstiče preduzeća da smanje negativne uticaje na okolinu u svom poslovanju i lancima vrijednosti. Mjere za povećanje formalne zaposlenosti, jačanje socijalne zaštite i inspekcije rada, kao i podrška razvoju i aktivaciji vještina doprinose boljoj primjeni radnih standarda i promovisanju dostojanstvenog rada. Reforme vezane za upravljanje – uključujući reformu državnih preduzeća, poboljšano fiskalno i poresko upravljanje i aktivnosti na povećanju transparentnosti i odgovornosti

– osmišljene su kako bi ojačale integritet i predvidljivost u poslovnom okruženju. Zajedno, ove mjere stvaraju povoljnije uslove za mala i srednja preduzeća da ugrade RBC u svoje poslovne operacije, između ostalog kroz poboljšanje uslova rada i podsticanje poštovanja radnih standarda.

Biznis agenda 2025, koju predvodi Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG), postavlja 10 strateških prioriteta za jačanje konkurentnosti i otpornosti Crne Gore, pri čemu je integracija ESG principa i društveno odgovornog poslovanja pozicionirana kao ključna za dugoročnu održivost (UPCG 2025). Ovi prioriteti se operacionalizuju kroz ciljne preporuke – od poboljšanja pristupa finansiranju i jačanja socijalnog dijaloga do ubrzanja zelene tranzicije i podsticanja kulture odgovornog i etičkog ponašanja. Agenda ima direktnu važnost za usvajanje RBC-a među malim i srednjim preduzećima, posebno kroz pozive za pojednostavljeno izvještavanje, poboljšanu institucionalnu koordinaciju i promociju održivosti.

Dalju stratešku orijentaciju pruža **Strategija za razvoj mikro, malih i srednjih preduzeća 2023–2026**, vladina politika koju vodi Ministarstvo ekonomskog razvoja, a sprovodi se kroz godišnje planove sa definisanim pokazateljima i institucionalnim odgovornostima. Pripremljena od strane međuinstitucionalne radne grupe koja okuplja ključna ministarstva i agencije (finansije, Zavod za statistiku, Poresku/carinsku upravu, poslovni registar, Zavod za zapošljavanje i Razvojnu banku Crne Gore (RBCG)¹), zajedno sa Privrednom komorom i Ministarstvom ekonomskog razvoja, i podvrgnuta javnim konsultacijama, Strategija je eksplicitno usmjerena na mala i srednja preduzeća kroz niz mjera, od kojih su neke direktno relevantne za RBC. To uključuje: (i) pojednostavljenje i digitalizaciju poštovanja propisa (npr. potpuna e-registracija preduzeća i modernizovane e-usluge za poreze i carine), čime se smanjuje administrativno opterećenje i povećava transparentnost; (ii) programske linije za unapređenje malih i srednjih preduzeća u digitalizaciji i cirkularnoj/zelenoj ekonomiji koje izgrađuju kapacitete za resursno efikasne operacije sa niskim uticajem; i (iii) jačanje institucionalne mreže podrške i veza lanca vrijednosti/klastera kako bi se firme pripremile za izvozna tržišta i zahtjeve kupaca. Zajedno, ove mjere pružaju praktične smjernice i instrumente koji omogućavaju malim i srednjim preduzećima da progresivno operacionalizuju odgovorne prakse u skladu sa ciljevima konkurentnosti i zelene tranzicije orijentisanim ka EU (Vlada Crne Gore 2023b).

Za mala i srednja preduzeća, ovo se prevodi u jednostavnije poštovanje propisa, ciljano unapređenje (digitalno i zeleno), ojačane mreže podrške i jasnija očekivanja u pogledu upravljanja usklađena sa zahtjevima tržišta EU.

2.2.2. Rodna ravnopravnost i ekonomsko osnaživanje žena

Kroz reforme tržišta rada i socijalne politike utvrđene u PER-u – uključujući mjere za povećanje formalne zaposlenosti, jačanje aktivnih politika zapošljavanja i proširenje socijalne zaštite – Vlada ima za cilj promovisanje većeg broja i boljih radnih mjesta, smanjenje siromaštva i socijalne isključenosti, kao i smanjenje rodnih razlika na tržištu rada.

Ove reforme dopunjuju **Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti Crne Gore 2025–2029** i njen **Akcion plan 2025–2026**, koji pružaju sveobuhvatni okvir za sprječavanje rodno zasnovane diskriminacije i unapređenje jednakih mogućnosti, uključujući povećano učešće žena u ekonomskom životu. Strategija takođe promovise integraciju rodne perspektive u sve institucije i politike, sa mjerama usmjerenim na smanjenje nejednakosti na tržištu rada i poboljšanje uslova koji utiču na pristup žena zaposlenju i zadržavanje tog zaposlenja.

1. Nasljednik Investiciono-razvojnog fonda, poslovanje pod novim imenom pokrenuto 2025. godine

Strategija razvoja ženskog preduzetništva 2025–2028, sa *Akcionim planom za 2025–2026*, treća je po redu nacionalna strategija Crne Gore o ženskom preduzetništvu i pruža namjenski okvir za jačanje uloge žena u biznisu. Njeni strateški ciljevi usmjereni su na poboljšanje poslovnog okruženja i preduzetničkog ekosistema za žensko preduzetništvo, podršku tranziciji preduzeća kojima upravljaju žene ka održivijim, zelenijim i digitalnim poslovnim modelima, kao i jačanje poslovnih udruženja, umrežavanja i internacionalizacije među ženama preduzetnicama. Između 2015. i 2024. godine, Crna Gora je zabilježila gotovo trostruki porast broja mikro, malih i srednjih preduzeća (MSP) u vlasništvu žena, uglavnom podstaknut ciljanim mjerama politike koje promovišu žensko preduzetništvo u okviru širih strategija razvoja MSP, rodne ravnopravnosti i zapošljavanja (Vlada Crne Gore 2025f).

U praktičnom smislu, za MSP to znači snažniju podršku inkluzivnom zapošljavanju i jednakim mogućnostima, uz bolji pristup obuci, finansijama i mrežama u skladu sa odgovornim poslovnim ponašanjem (RBC).

2.2.3. Okvir za formalizaciju

PER identifikuje neformalnu ekonomiju kao glavni strukturni izazov, s obzirom na njen uticaj na fiskalnu održivost, fer konkurenciju i uslove rada. Naponi za smanjenje neformalnosti pomažu u proširenju radne i socijalne zaštite i poboljšanju poštovanja propisa, čime se podržava postepeno usvajanje RBC-a među preduzećima. Uključivanjem više malih i srednjih preduzeća u formalnu ekonomiju, ove reforme mogu ojačati sposobnost institucija da prate uslove rada i promovišu dostojanstveni rad.

Nadovezujući se na ovo i na razmatranja o nabavkama navedena u odjeljku [2.1.1.1 Usklađenost sa pravnom tekovinom EU](#), šira arhitektura usklađenosti Crne Gore zasniva se na formalizaciji – predvođenoj **Programom za suzbijanje neformalne ekonomije 2024–2026** (Vlada Crne Gore 2023a). Program, koji sprovodi Ministarstvo finansija, predstavlja centralnu polugu za formalizaciju relevantnu za RBC na nacionalnom nivou. Prati ga Akcioni plan sa pet operativnih ciljeva – od pojednostavljenja poreske administracije i smanjenja opterećenja, preko podrške fer preduzetništvu i digitalizaciji javnih usluga, do smanjenja društvene prihvatljivosti neformalnosti – svaki sa dodijeljenim indikatorima i institucijama. Program procjenjuje da neformalnost unutar formalnog sektora čini 20,6 posto BDP-a (2022.), što naglašava značaj ovog rizika za mala i srednja preduzeća, a u okviru Operativnog cilja 3 daje prioritet pretvaranju neprijavljenog rada u formalno zaposlenje sa fokusom na mlade, žene i zelena radna mjesta, što se direktno preklapa sa upravljanjem rizicima u vezi sa radnim pravima i razvojem ljudskih resursa u lancima vrijednosti.²

2.2.4. Održivost i finansije

Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine (NSOR) (Vlada Crne Gore 2016.) je glavni okvir politike u Crnoj Gori za sprovođenje Agende 2030 i Ciljeva održivog razvoja, integrišući održivost u ekonomske, društvene i ekološke domene. Usvojena 2016. godine nakon širokih konsultacija sa zainteresiranim stranama, ona ocrta dugoročnu viziju za prelazak na zelenu ekonomiju i poboljšanje kvaliteta života. Strategija prepoznaje privatni sektor kao ključni pokretač održivog razvoja – posebno kroz zelene inovacije, efikasnost resursa i inkluzivno zapošljavanje – i naglašava izgradnju kapaciteta preduzeća u oblasti cirkularne ekonomije, energetske efikasnosti i društvene odgovornosti. Takođe uključuje prioritete kao što su dostojanstveni rad, rodna ravnopravnost i socijalna inkluzija, tijesno usklađene sa principima odgovornog poslovanja.

2. Za izloženost na nivou MPS pogledajte odjeljak [3.2.4 Infrastruktura za formalizaciju i poštovanje propisa](#).

MSP su identifikovana kao centralna za tranziciju ka održivosti i ohrabruju se da doprinesu ostvarivanju nacionalnih razvojnih ciljeva. Ključni pravci politika uključuju podršku održivom preduzetništvu, praksama efikasnog korišćenja resursa, instrumentima zelenog finansiranja i poboljšanom upravljanju rizicima preduzeća. Strategija takođe ističe potrebu za jačanjem upravljačkih kapaciteta i promovisanjem RBC-a kako bi se podržali širi ciljevi zapošljavanja i inkluzije.

Crnogorski Savjet za finansijsku stabilnost (SFS) usvojio je **Mapu puta finansijskog sektora ka održivim finansijama (2025–2028)** – nacionalni okvir razvijen korišćenjem metodologije Mreže za održivo bankarstvo i finansije (SBFN) i usklađen sa standardima EU i međunarodnim standardima održivog finansiranja. Iako ne predstavlja zakonsku transpoziciju, Plan uzdiže ESG na prioritet na nivou sistema, zahtijevajući od supervizora i regulatora da integrišu ESG u bankarsko upravljanje, upravljanje rizicima i objavljivanje informacija. Takođe promoviše koordinirane smjernice, dijeljene sisteme podataka i zajedničku izgradnju kapaciteta za regulatore, finansijske institucije i preduzeća (Centralna banka 2025). Za mala i srednja preduzeća, to znači rastuća očekivanja od finansijera da pruže koncizne, vjerodostojne podatke o radu, zaštiti na radu i aspektima zaštite životne sredine – uz podršku alata i savjetodavnih usluga razvijenih u okviru Mape puta.

2.2.5. Implikacije za MSP

Crnogorska mješavina politika – PER, Strategija za mikro, mala i srednja preduzeća, Biznis agenda, program formalizacije, NSOR i Mapa puta ka održivim finansijama – stvara podsticajno okruženje za promovisanje RBC-a. Za mala i srednja preduzeća, to znači jednostavnije i digitalnije procese usklađenosti, jasnija očekivanja u pogledu upravljanja, ciljano unapređenje zelenih i digitalnih kapaciteta i progresivno češće, korisne provjere za donošenje odluka od strane kupaca, nabavljača i finansijera, koje se mogu zadovoljiti kredibilnom nacionalnom dokumentacijom.

► 2.3. Okvir u oblasti rada i zapošljavanja

Okvir u oblasti rada i zapošljavanja u Crnoj Gori je u velikoj mjeri usklađen sa međunarodnim standardima rada i zahtjevima EU iz Poglavlja 23. Pruža sveobuhvatnu pravnu i osnovu u vidu programskih politika za promociju RBC-a za dostojanstveni rad. Za mala i srednja preduzeća, okvir opisuje i očekivanja u pogledu poštovanja propisa i mogućnosti za podršku, posebno u oblastima koje se odnose na formalno zapošljavanje, zdravlje i zaštitu na radu, nediskriminaciju, razvoj vještina i socijalni dijalog.

Zakon o radu uređuje radne odnose, uključujući ugovore, zarade, radno vrijeme, prava na odsustvo i zaštitu i zdravlje na radu. Crna Gora je ratifikovala svih 10 osnovnih konvencija MOR-a, potvrđujući svoju posvećenost dostojanstvenom radu. Ključne politike poput *Nacionalne strategije zapošljavanja 2021–2025* i *Aktivnih politika zapošljavanja (APZ)* imaju za cilj povećanje zaposlenosti, smanjenje neformalnosti i promociju inkluzije (Vlada Crne Gore 2021a; Evropska komisija 2024). Program dostojanstvenog rada (DWCP) 2024–2027 i Nacionalni program UNDP-a 2023–2027 dodatno jačaju ovu agendu, posebno kroz podršku ranjivim grupama i promociju formalizacije i vještina za zelenu i digitalnu tranziciju.

Za mala i srednja preduzeća, poštovanje radnog zakonodavstva može pokazati usklađenost sa principima RBC-a. To uključuje vođenje ugovora o radu i platnih lista, prijavljivanje radnika za socijalnu zaštitu i poštovanje standarda radnog vremena i odsustva. Aktivne politike zapošljavanja nude finansijske podsticaje, podršku za obuku i subvencije za zapošljavanje, ali jasnije smjernice i pojednostavljene procedure bi poboljšale korišćenje ovih instrumenata od strane manjih firmi.

Osiguranje pristupa ovim instrumentima pomaže malim i srednjim preduzećima da premoste jaz u vještinama i pređu na formalne modele zapošljavanja, smanjujući transakcijske troškove i neizvjesnost.

Obaveze u vezi sa zaštitom i zdravljem na radu, kako je navedeno u Zakonu o zaštiti i zdravlju na radu, zahtijevaju od poslodavaca da sprovedu procjene rizika, obučavaju radnike i osiguravaju konsultacije. Mala i srednja preduzeća mogu ispuniti očekivanja vođenjem osnovnih evidencija o zaštiti i zdravlju na radu, obezbjeđivanjem zaštitne opreme i konsultacijama sa zaposlenima o rizicima na radnom mjestu. Sindikati su naglasili važnost učešća radnika u odborima za zaštitu i zdravlje na radu i potrebu za jačanjem inspekcije rada i savjetodavnih službi kako bi se smanjio jaz između zakonskih standarda i prakse.

Crnogorski okvir za ravnopravnost zabranjuje diskriminaciju po osnovu pola, invaliditeta, starosne dobi, etničke pripadnosti i nacionalnosti. Zakoni o rodnoj ravnopravnosti, zapošljavanju osoba sa invaliditetom i jednakom tretmanu stranih radnika utvrđuju prava i pravne lijekove. Finansijski podsticaji i mehanizmi podrške pomažu malim i srednjim preduzećima da ispune obaveze u pogledu kvota i prilagode radna mjesta. Osnovne prakse – nediskriminatorno zapošljavanje, jednake zarade, inkluzivne politike i uspostavljanje mehanizama za žalbe – mogu podržati mala i srednja preduzeća u demonstriranju odgovornog ponašanja uz minimalne troškove.

Socijalni dijalog je utemeljen u tripartitnom Socijalnom savjetu, koji se sastoji od predstavnika vlade, poslodavaca i sindikata, i igra centralnu savjetodavnu ulogu u politici rada i socioekonomskoj politici. Međutim, učešće malih i srednjih preduzeća ostaje ograničeno, dijelom zbog pragova reprezentativnosti i ograničenja kapaciteta. *Opšti kolektivni ugovor* (2022) poboljšao je jasnoću u pogledu premija na zarade i ograničio prekovremeni rad na 250 sati godišnje, povećavajući predvidljivost i za poslodavce i za radnike (Crna Gora 2022). Nacrt zakona o štrajku ima za cilj da pojasni procedure i poboljša pravnu sigurnost u vezi sa kolektivnim djelovanjem (MRZSD 2025a). Dopunjujući ove mehanizme, Ombudsman i okvir za zaštitu zviždača nude pristupačne i jeftine načine za rješavanje pritužbi radnika i sprječavanje eskalacije – jačajući kulturu odgovornosti i odgovornog ponašanja, što je posebno relevantno za mala i srednja preduzeća koja žele da upravljaju rizicima i pokazuju dužnu pažnju.

Crnogorsko radno zakonodavstvo zabranjuje dječiji rad i prinudni rad. **Zakon o radu** postavlja minimalnu starosnu granicu za zapošljavanje na 15 godina i zabranjuje zapošljavanje osoba mlađih od 15 godina, kao i onih koje imaju 15 godina i još uvijek su u obaveznom obrazovanju. Takođe dozvoljava zapošljavanje osoba mlađih od 18 godina samo uz pismenu saglasnost roditelja/staratelja i ljekarsko uvjerenje, i samo ako rad nije štetan ili na drugi način zabranjen. Prinudni ili obavezni rad i teška radna eksploatacija tretiraju se Krivičnim zakonikom, uključujući krivična djela trgovine ljudima i prakse slične ropstvu (Krivični zakonik, članovi 444–446). Ove pravne zaštitne mjere operacionalizuju se kroz okvire politika, posebno **Strategiju za borbu protiv trgovine ljudima 2025–2028** i **Strategiju razvoja sistema socijalne i dječje zaštite 2025–2028**. Za mala i srednja preduzeća, ovo se prevodi u proporcionalne korake dužne pažnje kao što su provjera starosne dobi i vođenje evidencije, osiguravanje da je svaki rad mladih ljudi u skladu sa zakonskim zaštitnim mjerama i provjera izvođača radova kako bi se smanjili rizici od radne eksploatacije u poslovanju i lancima snabdijevanja.

Reforme u stručnom obrazovanju i obuci (VET), uključujući programe dualnog obrazovanja i mikrokvalifikacije, stvaraju strukturirane mogućnosti za mala i srednja preduzeća da se uključe u razvoj vještina. Javni podsticaji ublažavaju troškove, dok se od firmi očekuje da obezbijede sigurno i podsticajno okruženje za učenje. Učešće u ovim programima omogućava malim i srednjim preduzećima da usklade razvoj radne snage sa principima dostojanstvenog rada, a istovremeno imaju koristi od prilagođene obuke i kanalisanja talenata.

Sveukupno, okvir u oblasti apošljavanja i rada u Crnoj Gori pruža snažnu pravnu i institucionalnu osnovu za RBC. Za mala i srednja preduzeća, izazov ne leži u nedostatku pravila, već u njihovom prevođenju u proporcionalne, praktične korake. Jačanje institucionalnih smjernica, savjetodavne podrške i pojednostavljenih procedura pomoglo bi malim i srednjim preduzećima da se na djelotvorniji način uključe u nacionalne instrumente i usklade svoje poslovanje sa međunarodnim očekivanjima u pogledu RBC-a.

► 2.4. Zakonodavstvo u oblasti poslovne aktivnosti u Crnoj Gori: početne tačke za RBC za dostojanstveni rad

Pored zakona i propisa o radu, šire zakonodavstvo u oblasti poslovne aktivnosti u Crnoj Gori uključuje nekoliko instrumenata koji, iako nisu eksplicitno namijenjeni za RBC, pružaju regulatorne ulazne tačke za ugrađivanje RBC-a za dostojanstveni rad u korporativnu praksu.

Član 11. **Zakona o javnim nabavkama** zahtijeva poštovanje važećih propisa u oblasti rada, socijalne zaštite i zaštite životne sredine, uključujući međunarodne konvencije koje je Crna Gora ratifikovala (Crna Gora 2023). Ovo može poslužiti kao pravni osnov za zelene i društveno odgovorne javne nabavke. Nezavisne procjene pokazuju da, iako je pravno usklađivanje uglavnom izvršeno, podaci o zelenim/ socijalnim nabavkama se ne prikupljaju sistematski i institucionalni kapaciteti ostaju ograničeni (OECD 2025; Svjetska banka 2024). Što se tiče podsticaja, nacionalna platforma za **e-nabavke** poboljšava transparentnost i pristup malih i srednjih preduzeća standardizacijom dokumentacije i procedura; međutim, mjera u kojoj javne nabavke u praksi funkcionišu kao tržišni signal za mala i srednja preduzeća zavisi od dosljedne primjene jasnih socijalnih i ekoloških kriterijuma i proporcionalne provjere (uključujući prihvatanje vjerodostojnih lokalnih evidencija), za koje dostupne procjene pokazuju da se još uvijek koriste samo u ograničenoj mjeri. Za mala i srednja preduzeća, jasnoća oko uslova vezano za održivost i prateće mjere podrške se još uvijek razvija, pa je stoga prepoznavanje odgovornih praksi u tenderima i dalje neujednačeno.

Novi **Zakon o privrednim društvima**³ uspostavlja jasna pravila za osnivanje, upravljanje, restrukturiranje i zatvaranje preduzeća, čime se jača pravna sigurnost i štite ekonomske slobode (Crna Gora 2025). Novi zakon uvodi modernija i kvalitetnija rješenja zasnovana na pravu privrednih društava u EU. Odredbe o upravljanju – kao što su dužnosti upravnih i nadzornih tijela (nadzor, zaštita od sukoba interesa, zaštita povjerljivosti/zabrane konkurencije) i zahtjevi za vođenje evidencije/davanje informacija – mogu pružiti važne temelje za sisteme dužne pažnje zasnovane na riziku. Usklađivanjem sa standardima EU i naglašavanjem efikasnosti, odgovornosti i transparentnosti, novi zakon može stvoriti predvidljivije okruženje za mala i srednja preduzeća i pomoći u smanjenju neizvjesnosti u pogledu poštovanja propisa za domaće i strane investitore.

3. SL 90/2025; stupio na snagu 6. avgusta 2025., a u primjeni je od 1. januara 2026.

3. Mapiranje zainteresovanih strana

► 3. Mapiranje zainteresovanih strana

Implementacija RBC-a za dostojanstveni rad među malim i srednjim preduzećima u Crnoj Gori zavisi od jasnog razumijevanja institucionalnog i poslovnog okruženja i aktivnog učešća više ključnih aktera. Mapiranje zainteresovanih strana identifikuje institucije, organizacije i mreže koje oblikuju prihvatanje RBC-a i HRDD (dužne pažnje za ljudske resurse), analizirajući njihove mandate, inicijative i spremnost da podrže ovu agendu. Mapiranje ističe institucionalne nedostatke i sinergije, formirajući osnovu za ciljane preporuke i jače angažovanje malih i srednjih preduzeća u RBC-u.

► 3.1. Institucionalni pejzaž i uloge zainteresovanih strana

U srži arhitekture upravljanja RBC-om u Crnoj Gori nalazi se skup institucija koje kreiraju politike čiji se mandati prepliću, od postavljanja pravila do primjene u datom sektoru.

3.1.1. Akteri u kreiranju politika i definisanju pravila

Kao vodilja za definisanje politika i zakonodavstva u oblasti radnih standarda, **Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga (MRZSD)** ugrađuje RBC u radno pravo, industrijske odnose i socijalni dijalog. Izrađuje i mijenja radno zakonodavstvo, oblikuje sistem za sprovođenje propisa i saziva tripartitni dijalog kako bi se osiguralo da se principi dostojanstvenog rada odražavaju u obavezujućim pravilima i kolektivnim aranžmanima. MRZSD takođe nadzire i **Inspekciju rada** i **Inspekciju zaštite na radu** – glavne garante dostojanstvenog rada – koji prenose zakon u praksu kroz nadzor, smjernice, inspekciju i sanaciju, uključujući mogućnosti podnošenja pritužbi. Njihova sposobnost da dopru do malih i srednjih preduzeća i neformalne ekonomije ključna je za smanjenje jaza između standarda na papiru i ponašanja na radnom mjestu, čime se operacionalizuje RBC.

Kroz svoju ulogu u interakciji sa malim i srednjim preduzećima i kaskadnom spuštanju politike preduzeća na lokalni nivo, **Ministarstvo ekonomskog razvoja (MER)** je pozicionirano da horizontalno ugradi RBC – putem instrumenata za konkurentnost koji okreću firme ka poštovanju propisa, transparentnosti i praktičnoj održivosti. Vodeći *Program* Ministarstva za *unapređenje konkurentnosti* usmjerava grantove i podstičaje u saradnji sa nacionalnim i opštinskim akterima (Vlada Crne Gore 2025e). Trenutni angažman MER-a je najbliži RBC-u u dvije horizontalne oblasti: smanjenje neformalnosti i uključivanje opšte održivosti kroz mjere Programa orijentisane na održivost, koje podržavaju efikasnu upotrebu resursa i unapređenje životne sredine kod MSP (KII_MED). Pored toga, namjenske programske linije usmjerene na uključivanje i produktivnost MSP (npr. ciljane podrška preduzećima kojima upravljaju žene i mladi, izgradnja kapaciteta i vaučeri za mala ulaganja) jačaju jednak pristup tržištu. MER takođe doprinosi kroz svoju ulogu u Savjetu za konkurentnost, tako što koristi javno-privatni dijalog kako bi uskladilo očekivanja i uklonilo praktične prepreke za MSP. Nadovezujući se na ovo, Ministarstvo ekonomskog razvoja (MER) bi moglo postepeno da uključi signale RBC-a u dizajn programa (ispunjavanje uslova/ bodovanje i proporcionalno praćenje) i daje jednostavne smjernice za MSP – držeći svoj doprinos u okvirima svog mandata, a istovremeno dopunjavajući tijela nadležna za oblast rada i druga sektorska tijela u široj arhitekturi RBC-a.

Ministarstvo finansija (MF) daje fiskalne i finansijske signale – oblikujući poreske olakšice, subvencije i potencijalne podsticaje povezane sa održivošću koji mogu nagraditi ponašanje koje je usklađeno sa propisima i smanjiti troškove usvajanja ovih principa za MSP.

Savjet za konkurentnost (sa svojim Sekretarijatom (SCC)) je primarni forum Vlade za javno-privatni dijalog o poslovnom okruženju. Osnovan je odlukom Vlade, ima 25 članova, a njegovim radom predsjedava ministar ekonomskog razvoja. Savjet okuplja resorna ministarstva, javna tijela i vodeće organizacije iz privatnog sektora kako bi uskladili očekivanja, koordinirali i odredili prioritete reformi i preveli politiku u praktične mjere za preduzeća, posebno MSP (KII_SCC).

3.1.2. Kreatori politika na sektorskom nivou

Resorna ministarstva pružaju sektorski specifičan pogled i imaju direktan uticaj na mala i srednja preduzeća. U Crnoj Gori, ministarstva turizma i poljoprivrede su posebno važna s obzirom na njihove tijesne veze sa preduzećima i potencijal da sektorske prioritete prevedu u praktične i proporcionalne mjere odgovornog ponašanja.

U okviru *Strategije razvoja turizma 2022–2025*, **Ministarstvo turizma (MT)** usmjerava sektor prema planiranom, uravnoteženom i zelenom rastu, sa eksplicitnim vezama sa ekonomskim osnaživanjem žena i lokalnim razvojem; međutim, eksplicitna promocija RBC-a ostaje ograničena. Njegov trenutni fokus je na ozelenjavanju sektora – efikasnost resursa, energetska efikasnost i ekološki učinak – dok u saradnji sa Ministarstvom unutrašnjih poslova radi i na sprječavanju radne i seksualne eksploatacije u turizmu (npr. obuka osoblja u ugostiteljstvu za identifikaciju rizika od trgovine ljudima). Paralelno sa tim, postoji prostor za dalje ugrađivanje RBC-a u sektorske politike i programske uslove, na primjer, putem alata i obuke usmjerenih na mala i srednja preduzeća, izgradnje kapaciteta za lokalne aktere i mehanizama za uključivanje klauzula RBC-a u investicione sporazume i šeme priznavanja (KII_MOT). Uspostavljanje osnovnih indikatora RBC-a i mehanizama koordinacije sa partnerima u oblasti rada i održivosti moglo bi pomoći u usklađivanju razvoja turizma sa sektorskim ciljevima dostojanstvenog rada i zaštite životne sredine.

Kroz Instrument za pretpristupnu pomoć u ruralnom razvoju (IPARD) i nacionalne šeme grantova, **Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede (MPŠV)** održava tijesnu operativnu vezu sa farmama i agro-preduzećima. Iako mu je osnovni mandat ekonomski (održivost, produktivnost, pristup tržištu), ono doprinosi RBC-u na ciljane, sa mandatom usklađene načine: (i) mjere zaštite životne sredine koje smanjuju lokalne rizike od zagađenja i štite zajedničke resurse (npr. podrška organskim praksama, održivom korišćenju pašnjaka, osnovnom upravljanju otpadom/otpadnim vodama) i (ii) alati fer tržišta koji promovišu transparentnu, proizvodnju koja osigurava kvalitet (npr. sufinansiranje sertifikovanja/revizija za priznate šeme kvaliteta i sigurnosti hrane, podrška zadrugama i unapređenju lanca vrijednosti) (MPŠV 2024; Vlada Crne Gore 2025a). Ove intervencije ugrađuju principe RBC-a vezano za održivost, jednakost i integritet u cijeli poljoprivredno-prehrambeni sistem Crne Gore.

3.1.3. Akteri u oblasti finansija i investicija

Centralna banka Crne Gore (CBCG), iako nije kreator politika za mala i srednja preduzeća, indirektno utiče na ponašanje preduzeća usmjeravajući finansijske institucije ka ESG-svjesnom upravljanju rizicima i odgovornom kreditiranju – praksama koje mogu nagraditi poštovanje propisa i smanjiti rizike u lancima snabdijevanja. Kao supervizor finansijskog sektora, CBCG igra stratešku ulogu u usklađivanju regulatornog okvira Crne Gore sa standardima EU. Pored nadzora, CBCG također doprinosi oblikovanju zdrave, ESG-svjesne finansijske klime koja podržava dugoročnu održivost i otpornost u cijeloj ekonomiji.

Savjet stranih investitora Crne Gore (MFIC) je poslovno udruženje sa velikim uticajem čiji članovi čine otprilike 23 posto BDP-a i oko 6.000 radnih mjesta. Njegova poznata *Bijela knjiga* izdaje preporuke zasnovane na dokazima za poboljšanje poslovnog okruženja (KII_MFIC). Članstvo je ograničeno na kompanije sa stranim kapitalom, a MFIC sarađuje sa javnim institucijama putem Vladinog savjeta za konkurentnost i diplomatskih kanala. RBC dobija na značaju u agendi MFIC-a, što se ogleda u njegovom ESG fokusu kroz Bijelu knjigu i Odbor za tranziciju ka zelenoj ekonomiji (ESG). Međutim, trenutno ne sarađuje sa domaćim malim i srednjim preduzećima, što ograničava širenje RBC standarda u lancima snabdijevanja. S obzirom na svoju moć okupljanja i rastući fokus na ESG, MFIC bi mogao poslužiti kao strateški partner u širem promovisanju odgovornih poslovnih praksi.

Agencija za investicije Crne Gore (MIA) djeluje prvenstveno kao most između investitora i države – olakšavajući razvoj politika, izdajući dozvole i usmjeravajući institucionalne procese – a ne kao direktna veza za mala i srednja preduzeća ili posrednik između investitora i malih i srednjih preduzeća (KII_MIA). Njena posebna funkcija je procjena investicionih prijedloga i koordinacija podrške između relevantnih javnih tijela. Iako nije direktno orijentisana na mala i srednja preduzeća, MIA bi mogla da igra strateški ulogu u promovisanju RBC-a podsticanjem veza između velikih investitora i lokalnih malih i srednjih preduzeća kroz inkluzivne prakse lanca snabdijevanja, budući da je promovisanje dobrih poslovnih praksi u politikama i procesima olakšavanja investicija i dalje ograničeno.

3.1.4. Socijalni partneri i poslovna udruženja

Kao predstavnik poslodavaca u različitim sektorima, **UPCG** je akter na sistemskom nivou za RBC i HRDD: okuplja firme, artikuliše stavove privatnog sektora kroz tripartitni socijalni dijalog i javne konsultacije, i prevodi očekivanja stranog tržišta, uključujući i očekivanja EU, u izvodljive mjere za lokalna mala i srednja preduzeća. Kroz definisanje agende (npr. Biznis agenda 2025), UPCG pomaže u usklađivanju politika preduzeća, vještina i programa produktivnosti sa principima RBC; zajednički dizajnira i implementira smjernice, podizanje svijesti i obuku, i prikuplja povratne informacije od lokalnih dobavljača o tome kako zahtjevi kupaca utiču na njih. U partnerstvu sa ministarstvima i finansijskim institucijama, UPCG može podržati integraciju praktičnih kriterijuma RBC u programe podrške, nabavke i finansije (npr. osnovno upravljanje zaštitom na radu, transparentne prakse zapošljavanja, jednostavne kontrolne liste HRDD-a), i doprinijeti izgradnji kapaciteta preduzeća, praćenju i podršci kompanijama u rješavanju problema na radnom mjestu i pružanju pristupa djelotvornim pravnim lijekovima.

Dvije reprezentativne sindikalne konfederacije u Crnoj Gori, **Savez sindikata (SSCG)** i **Unija slobodnih sindikata (USSCG)**, učvršćuju odgovornost pregovaranjem i praćenjem kolektivnih ugovora, olakšavanjem konsultacija i osiguravanjem dostupnih mehanizama za žalbe i pristupa djelotvornim pravnim lijekovima. Njihovo prisustvo pomaže u identifikaciji rizika tipičnih za mala i srednja preduzeća (neformalnost, predugo radno vrijeme, sezonski i podugovoreni rad) i usmjerava ih ka prevenciji i rješavanju. U saradnji sa UPCG i javnim vlastima, ova trijada prevodi signale iz politika u praksu na radnom mjestu i obezbjeđuje dokaze iz prakse za prilagođavanje politika, uključujući one u oblasti zaštite na radu, fer zarada, nediskriminacije, socijalne zaštite i drugih oblasti. SSCG i USSCG su strateški partneri u implementaciji HRDD-a kroz podržavanje preduzeća u identifikovanju, procjeni i rješavanju rizika u vezi sa radnim pravima u njihovom poslovanju i lancima snabdijevanja. Njihovo rano uključivanje u dizajn mjera podrške malim i srednjim preduzećima povećalo bi legitimnost i osiguralo pristup usmjeren na radnike.

Poslovna udruženja – kao što su Udruženje malih i srednjih preduzeća, ICT Cortex, Udruženje za prerađevu drveta i druga – mogu biti ključna u promovisanju odgovornog poslovnog ponašanja u mrežama malih i srednjih preduzeća, između ostalog i na sektorskom nivou. Kroz smjernice, obrasce, obuku i učenje od kolega, oni mogu pomoći u pretvaranju javnih mjera u praktičnu podršku firmama, dopunjujući ulogu organizacija poslodavaca u dijalogu o politikama i njihovoj implementaciji.

3.1.5. Regionalni/lokalni posrednici

Regionalna razvojna agencija (RDA) za Bjelasicu, Komove i Prokletije, koja djeluje kao posrednik u teritorijalnom razvoju za sjeverne opštine, pruža praktičnu podršku na terenu malim i srednjim preduzećima, posebno u ruralnom turizmu i mikropreduzećima zasnovanim na poljoprivredi. Često kao prva kontakt tačka za startapove i domaćinstva kao proizvođače, pomaže u prevođenju regulatornih zahtjeva, snalaženju u ispunjavanju uslova i povezivanju klijenata sa programima grantova i savjetodavnih usluga. Ova uloga povezivanja pozicionira Agenciju kao prirodni kanal za uvođenje RBC-a prilagođenog mikroproizvođačima i domaćinstvima koja se bave ruralnim turizmom. S obzirom na tijesnu, praktičnu saradnju sa preduzećima i detaljno razumijevanje njihovih izazova, Agencija je u dobroj poziciji da direktno prenosi nove prakse i služi kao kanal za dalje usvajanje; međutim, do sada se njen rad prvenstveno fokusirao na finansijsku i razvojnu podršku (KII_RDA).

Na lokalnom nivou, **opštine** su najbliži javni interfejs za mala i srednja preduzeća – olakšavajući registraciju i dozvole, pružaju savjetodavnu podršku i podršku u vidu malih grantova, i organizuju lokalni dijalog sa komunalnim i inspeksijskim službama. Njihova komparativna prednost leži u blizini: mogu prevesti nacionalne zahtjeve u praktične kontrolne liste, uputiti firme ka inspekcijama i programima podrške, i ugraditi jednostavna očekivanja u pogledu RBC-a u lokalne programe i nabavke. Obje intervjuisane opštine (Nikšić i Bijelo Polje) sprovode različite mjere podrške malim i srednjim preduzećima (grantovi za ekonomski razvoj, smanjenje naknada, savjetovanje), ali RBC nije ugrađen – ispunjavanje uslova/bodovanje se ne odnosi na radne standarde, a usvajanje se ne prati. Lokalne uprave uglavnom čekaju centralne smjernice (resorna ministarstva/regulatori) i prvenstveno odgovaraju na zahtjeve preduzeća, umjesto da pokreću reforme orijentisane na RBC, iako postoje neki izuzeci koji pokazuju inicijativu (vidjeti [3.2.2 Savjetodavne usluge i meka infrastruktura](#)).

3.1.6. Podsticajne institucije i partneri u ekosistemu

Drugi relevantni akteri uključuju **Zavod za zapošljavanje** (usluge aktivacije, posredovanja i obuke za tražioce posla i mala i srednja preduzeća), **DBM** (finansiranje malih i srednjih preduzeća), **organizacije civilnog društva** (funkcije glasa zajednice, podizanja svijesti i nadzora) i **poslovne centre/inkubatore** (savjetodavne, mentorstvo i tržišne veze), koji zajedno čine lokalni ekosistem koji može prevesti politiku u praksu i, tokom vremena, podržati primjenu RBC-a i HRDD-a.

► 3.2. Inicijative, usluge i mehanizmi podrške za MSP

Crnogorski ekosistem podrške malim i srednjim preduzećima obuhvata širok spektar inicijativa, usluga i instrumenata koji, iako nisu prvobitno osmišljeni da promovišu RBC za dostojanstven rad, nude značajan potencijal za to. Ovaj odjeljak pruža sveobuhvatnu analizu takvih inicijativa, grupisanih po vrsti i procijenjenih na osnovu njihove relevantnosti, snaga i ograničenja u odnosu na promociju RBC-a.

3.2.1. Strateške platforme i usaglašavanje politika

Osnivanje **Savjeta za pravednu tranziciju** predstavlja ključni korak u usklađivanju Crne Gore sa *Zelenim dogovorom EU*. Savjet⁴, kojim predsjedava ministar energetike i rudarstva, uključuje relevantne predstavnike vlade, opština i preduzeća, sa mandatom da koordinira planiranje i implementaciju,

4. Savjet, osnovan odlukom Vlade 27. juna 2025. godine, uključuje ministre finansija, rada i socijalnog dijaloga, evropskih poslova, životne sredine/održivog razvoja i javnih radova; čelnike Elektroprivrede Crne Gore, Akcionarskog društva Nikšić i Rudnika uglja Pljevlja; kao i predsjednika opštine Pljevlja.

nadgleda nacionalni plan pravedne tranzicije i predlaže pravna i institucionalna poboljšanja (Vlada Crne Gore 2025c). Trenutnom sastavu Savjeta nedostaje sindikalna zastupljenost, što ograničava njegovo usklađivanje sa „pravednom“ dimenzijom tranzicije. Uključivanje sindikata kao punopravnih članova ojačalo bi zaštitne mjere za radnike i podržalo integraciju prekvalifikacije, socijalnog dijaloga i odgovornog poslovnog ponašanja u planiranje tranzicije.

ESG Adria Samit, koji organizuju Sustineri Partners i Porto Montenegro u partnerstvu sa Vladom, doprinosi normalizaciji ESG terminologije i praćenja učinka u prostoru programskih politika Crne Gore. U 2025. godini okupio je preko 700 učesnika – vladinih zvaničnika, poslovnih lidera, međunarodnih organizacija i finansijskih institucija – pozicionirajući ga kao platformu za podizanje svijesti, definisanje agende i podsticanje partnerstava oko održivosti (Vlada Crne Gore 2025d). Ipak, njegovom programiranju trenutno nedostaje eksplicitan fokus na socijalnu dimenziju održivosti. Uključivanje MOR-a i njegovih tripartitnih konstituenata u dizajn i realizaciju budućih izdanja pomoglo bi da se dostojanstveni rad i socijalna dimenzija ESG-a čvršće ugrade u agendu i rezultate Samita.

Pored toga, članstvo Crne Gore u **Globalnom savjetu za održivi turizam (GSTC)** uvodi usklađenost sa globalno priznatim ESG indikatorima u sektoru turizma. Međutim, implementacija je uglavnom usmjerena na ekološke aspekte.

3.2.2. Savjetodavne usluge i meka infrastruktura

Savjetodavni programi i nefinansijske strukture podrške igraju ključnu ulogu u pomaganju malim i srednjim preduzećima u Crnoj Gori da integrišu RBC za dostojanstveni rad u svoje poslovanje. Jedna od najistaknutijih inicijativa je **Savjetovanje za mala preduzeća EBRD-a**, koje je do danas podržalo preko 700 malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori u širokom spektru sektora, uključujući turizam/nekretnine i agrobiznis (EBRD 2021; n.d.). Njegova regionalna komponenta „**Go Digital**“ uključuje usluge digitalne transformacije koje integrišu poboljšanja upravljanja, alate za transparentnost i etičko poslovno planiranje, podržavajući operacionalizaciju RBC-a među firmama učesnicama.

Na nacionalnom nivou, Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG) promoviše društvenu odgovornost preduzeća (CSR) kroz namjenske programe obuke i organizacijom dodjele godišnje **Nagrade za izvrsnost u CSR-u**, koja odaje priznanje kompanijama – uključujući mala i srednja preduzeća – za dobre prakse usklađene sa ekološkim, socijalnim i radnim standardima, i razvija praktične vodiče za preduzeća o elementima RBC-a, uključujući nediskriminaciju i jednak tretman na radu, učešće radnika i socijalni dijalog, rodnu ravnopravnost i ravnotežu između poslovnog i privatnog života, kao i upravljanje zdravljem i sigurnošću na radu (FG_MEF).

Sekretarijat savjeta za konkurentnost (**SCC**) uspostavio je praktičnu i skalabilnu platformu putem svoje **Oznake poslovanja u vlasništvu žena (WOB)** – registra 233 sertifikovane firme – koji je podržan sa 12 memoranduma o razumijevanju sa finansijskim institucijama i signalom za javne nabavke koji promoviše uključivanje preduzeća u vlasništvu žena (KII_SCC). Inicijativa takođe olakšava pristup finansijskim i nefinansijskim podsticajima za žene preduzetnice tako što omogućava javnim i privatnim institucijama da sistematski identifikuju i podrže preduzeća u vlasništvu žena. Paralelno sa tim, Savjet se fokusira na smanjenje rodno-zasnovanog jaza u zaradama, formalizaciju i pristup finansiranju.

Na lokalnom nivou, Opština Bijelo Polje prešla je sa čisto administrativnog interfejsa na savjetodavni, na dijalogu bazirani model zasnovan na pristupu iz sertifikata **povoljnog poslovnog okruženja (BFC)**. Opština redovno sprovodi ankete o zadovoljstvu sa firmama i organizuje sastanke **Savjeta za ekonomski razvoj** kao stalnog foruma gdje preduzeća identifikuju operativna ograničenja i signaliziraju rizike „sive zone“ (neprijavljeni rad, neregistrovani subjekti) (KII_BP_MUN). Ova meka infrastruktura stvara strukturirani kanal za slušanje i rješavanje problema koji je direktno relevantan

za RBC, posebno u vezi sa ranim identifikovanjem nedostataka dostojanstvenog rada i nedostataka u poštovanju propisa.

Pored ovoga, RDA Sjever djeluje kao pokretač na terenu, koji pruža mentorstvo onima koji se prvi put bave ruralnim turizmom i usmjerava odabrana domaćinstva prema Good Travel Seal-u – tržišno priznatom sertifikatu koji spaja ekološke i društvene kriterijume sa odgovornim upravljanjem u zajednici i zaštitom kulturne baštine (KII_RDA).

3.2.3. Finansijski mehanizmi i mehanizmi zasnovani na podsticajima

Pojavilo se nekoliko finansijskih mehanizama koji bi mogli biti relevantni za promociju RBC-a za dostojanstveni rad: inicijativa **Women Entrepreneurs (WE) Finance Code** – kodeks za preduzetnice, koji je pokrenula CBCG u novembru 2024. godine kao dio širih nacionalnih napora za promociju rodno-inkluzivnog finansiranja i upravljanja, dopunjuje postojeće alate poput portala CBCG za finansiranje i podržava prikupljanje podataka raščlanjenih po polu o pristupu malih i srednjih preduzeća finansiranju, sa fokusom na rješavanje strukturnih prepreka sa kojima se suočavaju preduzeća koja vode žene. Inicijativa ima za cilj da transformiše način na koji finansijske institucije i regulatori prikupljaju podatke razvrstane po polu, identifikuje rodne razlike i dizajnira inkluzivne prakse kreditiranja prilagođene mikro, malim i srednjim preduzećima koje vode žene (MINA 2025).

Program za unapređenje konkurentnosti je primarni finansijski instrument **MER-a**. Nedavni ciklusi su dali prioritet proizvodnji, uključili poseban prozor za žensko preduzetništvo pod povoljnijim uslovima i uveli novu liniju održivosti – prvi korak ka integraciji ekoloških performansi u mala i srednja preduzeća (KII_MED). U praksi, ovaj prozor održivosti funkcioniše kao podsticaj kroz smanjenje troškova proporcionalno unapređenju poštovanja propisa (npr. efikasnost resursa, osnovni sistemi upravljanja) koje kupci i naručioci sve više očekuju. Međutim, ispunjavanje uslova i bodovanje još uvijek ne uključuju dosljedno socijalnu dimenziju RBC-a.

Na opštinskom nivou, **Bijelo Polje** nudi ciljane grantove za žene i mlade preduzetnike. Ove šeme zahtijevaju registraciju preduzeća i prijavu radnika kao uslove za ulazak i dodjeljuju dodatne bodove za stvaranje radnih mjesta, efektivno djelujući kao alat za formalizaciju na mikro nivou (KII_BP_MUN). Dizajn je u duhu usklađen sa ciljevima RBC-a – povezivanjem javnih sredstava sa stvaranjem formalnih i dostojanstvenih mogućnosti zapošljavanja.

3.2.4. Infrastruktura za formalizaciju i poštovanje propisa

Neformalnost ostaje strukturno ograničenje za mala i srednja preduzeća, i pogađa 45,5 posto malih preduzeća i 50,6 posto srednjih preduzeća (Svjetska banka 2023). Neprijavljeni rad je najrasprostranjeniji u trgovini (oko 38 posto), ugostiteljstvu (oko 19 posto), poljoprivredi (oko 18 posto) i građevinarstvu (oko 11 posto). Zbog ovog miksa sektora, izloženost je veća u primorskim opštinama i na sjeveru (Platforma za zapošljavanje i socijalna pitanja (ESAP) 2018)⁵.

U tom kontekstu, pokrenuta je platforma „**Budi odgovoran**“ kao zajednička kampanja Vlade i UNDP-a gdje građani mogu prijaviti nepravilnosti (*saopštenja za javnost Vlade Crne Gore; navedeno partnerstvo UNDP-a*). Omogućava građanima da anonimno prijave neizdavanje fiskalnih računa, neprijavljeni rad i kršenje prava potrošača putem web portala, mobilne aplikacije i namjenskih pozivnih centara Poreske uprave i Uprave za inspeksijske poslove. Prijave se proslijeđuju nadležnim inspektoratima, koji vrše

5. Za nacionalni okvir politike, pogledajte odjeljak 2.1 Nacionalne politike i međunarodne obaveze.

provjere i, tamo gdje se potvrde prekršaji, izriču kazne preduzećima/akterima koji su počinili prekršaje. Dio sredstava od kazni izrečenih zbog inspekcijskih mjera pokrenutih prijavama građana opredjeljuje se za projekte lokalne zajednice odabrane javnim glasanjem (Vlada Crne Gore 2014).

Paralelno sa tim, Vlada je uvela mjere koje smanjuju troškove ulaska i poštovanja propisa za mala i srednja preduzeća: uvođenje e-fiskalizacije u realnom vremenu; potpuna onlajn registracija preduzeća putem portala eFirma sa pojednostavljenim koracima i niskim naknadama; proširene e-usluge za poreze i doprinose za socijalno osiguranje; i standardizovane smjernice/obrasci i službe za pomoć. Kako bi se ojačalo sprovođenje zakona, Poreska uprava Crne Gore i inspekcije su poboljšali koordinaciju, uključujući zajedničke inspekcije i programe izgradnje kapaciteta koje podržava EU, usmjerene na sektore sa visokim nivoom neformalnosti, kao što su građevinarstvo, turizam i maloprodaja (Savjet Evrope 2021).

Zajedno, mjere sprovođenja zakona i podsticajne mjere jačaju podsticajno okruženje kroz smanjenje troškova poštovanja propisa i povećanje sigurnosti i posljedica nepoštovanja propisa, čime se podstiču mala i srednja preduzeća da posluju formalno i odgovorno. Šira primjena praksi RBC-a – kao što su formalni ugovori o radu i redovno plaćanje zarada i doprinosa za socijalno osiguranje – smanjuje jaz u poštovanju propisa, poboljšava spremnost malih i srednjih preduzeća za javne nabavke i pristup finansiranju, pa time jača formalizaciju.

► 3.3. Ključne karakteristike RBC konteksta

Ova procjena triangulira analizu dokumentacije i zvaničnu statistiku sa primarnim kvalitativnim dokazima iz intervjua/fokus grupa sa zainteresovanim stranama i malim i srednjim preduzećima kako bi se razumjelo realno stanje na terenu, nedostaci u koordinaciji i uska grla u sprovođenju zakona, izazovi i mogućnosti dostojanstvenog rada, kao i ulazne tačke specifične za sektor i regiju za usvajanje RBC-a i sprovođenje HRDD-a za dostojanstveni rad među malim i srednjim preduzećima.

3.3.1. Institucionalno okruženje i saradnja za RBC

Istraživanje među zainteresovanim stranama prikazuje raznolik, ali fragmentisan institucionalni pejzaž za RBC u Crnoj Gori. Mnoge institucije i organizacije se bave razvojem malih i srednjih preduzeća, ali relativno malo njih je strateški ili operativno pozicionirano da unaprijedi RBC na koordiniran i sistematičan način. Ministarstva i agencije ključne za politiku malih i srednjih preduzeća, posebno MRZSD i MER, su veoma relevantni za RBC i preduzele su početne korake u pogledu horizontalnih prioriteta (npr. neformalnost, održivost), ali zajednički okvir za integraciju RBC-a je još uvijek u povoju. Prema navodima Ministarstva rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, tekuća reforma radnog zakonodavstva ulazi u svoju završnu fazu, a prateći podzakonski akti će uslijediti – pomjerajući fokus sa donošenja propisa na sprovođenje (KII_MLESD). Paralelno sa tim, tumačenje poslovnog okruženja od strane MFIC-a naglašava strukturna ograničenja: ljudski kapital ostaje slaba tačka, što signalizira nedostatke u vještinama koji direktno ograničavaju sposobnost malih i srednjih preduzeća da usklade svoje poslovne prakse sa principima međunarodnih radnih standarda, dok se „neformalna ekonomija i inspekcije“ nalaze među najnižim stubovima, što ukazuje na uporne nedostatke u formalizaciji i sprovođenju propisa koji narušavaju dužnu pažnju, fer konkurenciju i zaštitu radnika (MFIC 2024).

Usko grlo u realizaciji je u krajnjem organizacione prirode. Intervjui stalno opisuju sistem u kojem opštine očekuju odluke odozgo, resorna ministarstva horizontalno prosljeđuju pitanja, a pitanja vezana za zapošljavanje su centralizovana u Ministarstvu rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga (KII_BP_MUN;

KII_NK_MUN). U tom kontekstu, koordinacione strukture relevantne za RBC se postepeno oblikuju, odražavajući rastuću svijest o potrebi za integriranim institucionalnim odgovorima. Iako su ovi napori još uvijek u ranoj fazi, zainteresovane strane ističu potencijal za jače horizontalne veze i sistematičnije usklađivanje između agenda/politika u oblasti rada, ekonomskog razvoja i podrške malim i srednjim preduzećima (konsolidacija nalaza iz intervju sa zainteresovanim stranama). Dalji institucionalni dijalog i koherentnost politika mogli bi pomoći u prevođenju novih prioriteta u operativne puteve koji podržavaju RBC na dosljedniji i koordinisan način.

3.3.1.1. Inspekcija i poštovanje propisa u oblasti rada i zaštite na radu

Inspekcije rada i zaštite na radu potvrđuju visoku početnu vrijednost u pogledu nepoštovanja propisa: preko 80 posto preduzeća ima barem jedan prekršaj, a građevinarstvo ostaje sektor visokog rizika tokom cijele godine sa čestim nedostacima u oblasti zaštite na radu. Najnoviji podaci iz inspekcija potvrđuju ovu sliku. U 2024. godini, inspekcija rada zabilježila je 2.521 prekršaj, koji se najčešće odnosi na rad bez ugovora o radu ili prijave za obavezno socijalno osiguranje, zapošljavanje stranih državljana bez važećih radnih i boravišnih dozvola, nepostojanje pisanih rješenja o rasporedu radnog vremena, rasporedu smjena i sedmičnom odmoru, kao i kašnjenja u isplati zarada i nepostojanje platnih lista. Registrovani su i slučajevi ilegalnog zapošljavanja maloljetnika. Paralelno s tim, inspekcija za sigurnost i zdravlje na radu dokumentovala je 3.236 prekršaja, uglavnom zbog netestirane opreme, nepostojanja obuke o sigurnosti ili ljekarskih pregleda, nepostojanja dokumentacije o sigurnosti i zdravlju na radu, nedovoljne zaštitne opreme i nepostojanja procjena rizika ili procedura u hitnim slučajevima (KII_INSP; (MRESO 2025b). Kašnjenja u izdavanju dozvola za strane radnike – u prosjeku preko 20 dana – često dovode do preranog početka rada, povećavajući pravne rizike i rizike vezane za sigurnost i zdravlje na radu. U 2024. godini, 1.285 radnika je zatečeno kako rade ilegalno, uglavnom tokom ljetne turističke sezone (KII_INSP). Inspektori nemaju ovlaštenja za ulazak u privatne stanove, što ograničava sprovođenje zakona u stambenim objektima. Pristup podacima je ograničen na osnovne poreske evidencije, dok je jedinstveni registar rizika još uvijek u razvoju. Nedostaci u kapacitetima i obuhvatu dodatno ugrožavaju djelotvornost⁶.

Iako se planiranje inspekcija zasniva na profilima rizika specifičnim za sektor – pri čemu je građevinarstvo stalni prioritet – većina intervencija i dalje proizlazi iz pritužbi građana, nakon čega slijedi planirani nadzor (KII_INSP; KII_MLESO). Osnovano je *Koordinaciono tijelo za inspeksijski nadzor*, kojim predsjedava potpredsjednik vlade, kako bi se omogućile zajedničke operacije inspekcije rada, sanitarne, turističke i tržišne inspekcije, posebno tokom visoke sezone. Saradnja sa sindikatima opisana je kao konstruktivna, uključujući zajedničke aktivnosti informisanja i sastanke (KII_INSP).

Mjere usmjerene na budućnost uključuju nacрте amandmana kojima se omogućava pristup privatnim stanovima uz zaštitne mjere, poboljšane alate za sprovođenje zakona, digitalne sisteme za upravljanje rizicima i kampanje za podizanje svijesti. Uz njih slijede planovi za jačanje kapaciteta inspekcija putem obuke, dodatnog osoblja i tehničkih resursa. Ako se usvoje i osiguraju adekvatna sredstva, ove reforme mogle bi ojačati nadzor zasnovan na riziku i pomoći malim i srednjim preduzećima da poboljšaju poštovanje propisa i usvoje odgovorne poslovne prakse (KII_INSP; KII_MLESO).

6. Ukupno 24 inspektora rada pokrivaju otprilike 59.000 preduzeća širom zemlje; inspekcija za sigurnost i zdravlje na radu ima samo 10 službenika; jug zemlje je posebno nedovoljno opslužen; vozni park je stariji od 15 godina; niske plate i minimalno napredovanje u karijeri otežavaju zapošljavanje i zadržavanje zaposlenih; nekoliko slobodnih radnih mjesta nije privuklo nijednog kandidata – posebno duž obale – a novi inspektori često počinju bez formalne obuke ili mentorstva, učeći prvenstveno tako što prate rad svojih kolega. (KII_INSP).

3.3.2. Rasprostranjenost mikro preduzeća

Baza preduzeća u Crnoj Gori je pretežno mikro (preko 90 posto mikro, malih i srednjih preduzeća), i – kako je upozorilo nekoliko ispitanika – „*okviri politika koji se obraćaju samo malim i srednjim preduzećima rizikuju isključivanje stvarne većine aktera*” (KII_RDA; KII_CBM; KII_MAFWM). Tokom ove studije, postalo je jasno da su mikro preduzeća – često izvan dometa tripartitnog socijalnog dijaloga i rijetko sindikalno organizovana – ključni dio ekonomije, posebno u ruralnim lancima vrijednosti i seoskom turizmu. Zainteresovane strane su više puta istakle da ishodi tripartitnih odluka (zakon o radu, pravila o sprovođenju poreskih propisa, inspeksijske prakse i javni podsticaji) najdirektnije pogađaju ove mikro aktere, pri čemu su žene u ruralnom preduzetništvu dodatno izložene strukturnim preprekama vezano za vlasništvo nad preduzećem i formalizaciju (KII_RDA; KII_MOT). Ovaj uvid ne mijenja obim studije, ali definiše dalji put za buduće djelovanje: proporcionalni zahtjevi u pogledu poštovanja propisa, mehanizmi sektorske/teritorijalne zastupljenosti (udruženja, zadruge/klasteri) i ciljane podrška koja odražava stvarnu strukturu tržišta. Rodna perspektiva pojačava ovu poentu: registar preduzeća u vlasništvu žena (WOB) sastoji se pretežno od mikropreduzeća (preko 90 posto), što naglašava potrebu prilagođavanja RBC-a stvarnosti mikropreduzeća i kanalima isporuke koje ona zapravo koriste (KII_SCC).

3.3.3. Investiciona klima u tranziciji

Investiciona klima u Crnoj Gori i dalje se suočava sa strukturnim izazovima koji podrivaju i povjerenje investitora i sposobnost zemlje da privuče produktivne, održive strane direktne investicije (SDI). Povratne informacije od zainteresovanih strana ukazuju na stalnu zabrinutost zbog nedostatka predvidljivog, transparentnog i dosljedno primijenjenog regulatornog okruženja (KII_MFIC).

Najnoviji podaci MFIC-a dodatno ilustruju ovaj trend. Udio produktivnih SDI opao je sa oko 50 posto u 2018. na samo 20 posto u 2024. godini, što odražava rastuću nelagodu zbog ad hoc promjena politika, regulatorne netransparentnosti i neujednačene primjene pravila (Muleskovic 2025). MFIC indeks za 2023. godinu iznosi 6,41 od 10, sa niskim ocjenama na ključnim indikatorima kao što su vladavina prava, dozvole i licence, i poreske kontrole, uz negativne trendove u javnim nabavkama i digitalizaciji (MFIC 2024). Ovi sistemski problemi ne samo da utiču na raspoloženje investitora, već i povećavaju transakcione troškove za mala i srednja preduzeća, kojima često nedostaje kapacitet za snalaženje u složenim ili nepredvidivim procedurama.

Da bi se riješili ovi izazovi, ključna je tješnja usklađenost između investicione politike i strategija razvoja malih i srednjih preduzeća. To uključuje jačanje međuinstitucionalne koordinacije, poboljšanje transparentnosti i naknadne podrške, kao i popunjavanje upornog nedostatka podataka – posebno u vezi sa sektorskom strukturom stranih direktnih investicija, koja i dalje nedostaje u statistikama na nivou programskih politika (Muleskovic 2025).

Istovremeno, ciljane reforme nude priliku za ugradnju principa RBC-a u nove alate za promociju investicija. Mehanizmi za olakšavanje investicija – posebno za strateške projekte – mogu poslužiti kao sredstva za signaliziranje i operacionalizaciju očekivanja u pogledu RBC-a.

MIA trenutno procjenjuje strateške projekte putem obrasca za procjenu izvodljivosti definisanog *Pravilnikom o analizi izvodljivosti prema Zakonu o javno-privatnom partnerstvu (JPP)* (KII_MIA). Ključna ulazna tačka RBC-a u ovom procesu pojavljuje se u odjeljku „Uticaj na životnu sredinu”, koji uključuje razmatranja vezana za zdravlje i sigurnost zajednice, pitanja rada, ljudska prava, ranjive grupe, sticanje zemljišta i kulturnu baštinu. Međutim, ove provjere su dio šire ekološke i socijalne dužne pažnje. U ovom trenutku, MIA nije institucionalizovala upotrebu standardnih klauzula o dostojanstvenom radu u ugovorima o projektima, mimo osnovnih zahtjeva propisanih zakonodavstvom o JPP-u. Niti upravlja mehanizmom za sistematsko praćenje radnih i socijalnih ishoda u svom investicionom portfelju.

Iako se MIA – poput MFIC-a – istorijski fokusirala na interakciju investitora i države, a ne na direktno angažovanje malih i srednjih preduzeća, njen novi strateški portfolio uključuje inicijative sa jačim vezama sa MSP i jasnijim ambicijama u pogledu održivosti. Istaknuti primjer je **Station M**, novi centar za inovacije i mikro, mala i srednja preduzeća u Podgorici, koji ima za cilj podršku digitalno-zelenoj transformaciji lokalne ekonomije i preduzetničkog ekosistema.

Dalji zamajac dolazi sa nedavne *Crnogorske investicione konferencije „Pametni rast, zelena budućnost“*, gdje je potpisano 14 memoranduma o partnerstvu za projekte održive i zelene infrastrukture (BGEN 2025). To uključuje inicijative u oblasti obnovljivih izvora energije, logistike, poljoprivredno-prehrambenog sektora i inovativnih lanaca vrijednosti – sektora koji imaju značajan potencijal za integraciju malih i srednjih preduzeća. Ovo signalizira da će budući investicioni tokovi vjerovatno otvoriti više ulaznih tačaka za prakse relevantne za RBC, posebno kroz zelenu transformaciju, odgovoran razvoj lanca snabdijevanja i partnerstva vođena inovacijama.

Na regionalnom nivou, investicioni okviri kompatibilni sa RBC-jem takođe napreduju. *Standard zelenih obveznica Zapadnog Balkana*, koji predvodi Savjet za regionalnu saradnju (RCC), uvodi bijelu listu usklađenu sa zajedničkom zelenom taksonomijom i tako pruža osnovu za identifikaciju istinski održivih investicija⁷. Očekuje se da će ovaj standard uticati na način na koji se zeleni projekti procjenjuju i finansiraju u cijeloj regiji – uključujući i Crnu Goru – dodatno jačajući konvergenciju između investicionih kriterijuma i principa odgovornog poslovanja. Iako je Standard za zelene obveznice Zapadnog Balkana 6 (WB6) prvenstveno ekološki, on zahtijeva da finansirani projekti poštuju minimalne društvene i upravljačke zaštitne mjere (pored principa „ne nanositi značajnu štetu“). Međutim, on ne uspostavlja poseban skup „socijalnih“ kriterijuma za ispunjavanje uslova ili posebnu socijalnu bijelu listu. Socijalna razmatranja se uglavnom rješavaju kroz zaštitne mjere, a ne kroz kategorije projekata.

3.3.4. Usklađivanje finansijskog sektora

Intervjui u finansijskom sektoru ukazuju na postepeno, ali posljedično usklađivanje sa međunarodnim standardima. Centralna banka Crne Gore (CBCG) usvojila je *Smjernice o upravljanju ESG rizicima*, utemeljene u *Odluci o minimalnim standardima za upravljanje rizicima* i modelirane prema okviru Evropskog bankarskog tijela, koje stupaju na snagu 1. januara 2027. Pristup je fazni: upravljanju ekološkim rizicima se u početku daje prioritet, dok Smjernice takođe sadrže rane smjernice za socijalne i upravljačke rizike. Za velike korporacije, Smjernice eksplicitno upućuju na *Smjernice OECD-a za multinacionalna preduzeća*, *Vodeće principe UN-a o poslovanju i ljudskim pravima* i *Deklaraciju MOR-a o osnovnim principima i pravima na radu* kao referentne dokumente za procjenu S i G rizika, a od banaka će se očekivati da prikupljaju ESG podatke na nivou klijenata, primjenjuju kvalitativne metode gdje je to potrebno i dokumentuju nedostatke ili korektivne mjere kako budu gradile kapacitete (KII_CBM).a

Trenutno, postojeće smanjenje rizika kapitala za mala i srednja preduzeća nije povezano sa ESG-om ili RBC-om, a instrumenti likvidnosti CBCG nisu osmišljeni da podstaknu kreditiranje usklađeno sa RBC-jem. Takođe, CBCG trenutno ne prati da li komercijalne banke integrišu razmatranja RBC-a u kreditne odluke ili dužnu pažnju/dubinsku analizu klijenata.

S obzirom na kontekst nedostatka radne snage u Crnoj Gori, ekonomiji sa preovlađujućim mikro preduzećima, i na uporno prisustvo neformalnosti, CBCG naglašava važnost proporcionalnosti – osiguravajući da alati i očekivanja ostanu jednostavni i dovoljno dostupni za mikropredueća (KII_CBM).

7. Za Crnu Goru, bijelu listu je pripremila CBCG u skladu sa okvirom taksonomije RCC-a i uključena je kao aneks uz Standard regionalnih zelenih obveznica WB6, koji je usvojen 16. oktobra 2025. godine u okviru Berlinskog procesa.

4. Informisanost, izazovi i šanse za MSP

► 4. Informisanost, izazovi i šanse za MSP

Dok je prethodni odjeljak analizirao systemske i institucionalne nalaze koji oblikuju okruženje za RBC, ovaj odjeljak se bavi samim malim i srednjim preduzećima – prikazujući kako ona percipiraju, tumače i primjenjuju RBC u praksi.

► 4.1. SPercepcije MSP o poslovnom okruženju

Prije uvida u percepcije i iskustva malih i srednjih preduzeća o RBC-u, važno je napomenuti nekoliko strukturnih karakteristika poslovnog okruženja koje oblikuju način na koji se RBC može implementirati.

U intervjuima, više od 90 posto malih i srednjih preduzeća ukazalo je na nedostatak **kvalifikovane radne snage** kao glavnu karakteristiku koja oblikuje njihovo poslovanje, sa vidljivim uticajima na razvoj poslovanja i unapređenje radnih praksi, uključujući i područje odgovornog poslovanja. Poslodavci u svim sektorima takođe su primijetili značajan prelazak radnika iz privatnog u javni sektor u posljednje tri godine. Kao što je nekoliko menadžera primijetilo, „*država je naš najveći konkurent*“ (FG_MEF; KII_ASME; SME_Retail_07). Sa premalo ljudi i ograničenim specijalizovanim vještinama, firme daju prioritet proizvodnji i prodaji u odnosu na interno upravljanje, često eksternalizujući i zapošljavanje radnika (SME_Tourism_11) i funkcije zaštite na radu (SME_Log_02). Ispitanici ovo vide kao pragmatičan način da dođu do stručnih znanja i da vode urednu dokumentaciju; međutim, bez interne kontakt osobe za zakazivanje obuka, praćenje upotrebe lične zaštitne opreme (LZO) i evidentiranje incidenata, ova eksternalizacija (outsourcing) donosi rizik od svođenja sigurnosti i zdravlja na radu na poštovanje propisa na papiru, umjesto konkretnih mjera u praksi.

U malim i srednjim preduzećima nedostatak radne snage ne shvataju samo kao problem broja zaposlenih, već kao akutni nedostatak vještina koji će se vjerovatno pogoršati. Kao što je jedan učesnik rekao: „*Pravi problem nije samo pronalaženje radnika – već pronalaženje ljudi sa pravim vještinama. Neusklađenost je već prisutna, a većina nije shvatila koliko će ozbiljne biti dugoročne posljedice.*“ (SME_Tourism_11). Štaviše, prilikom zapošljavanja stranih radnika, poslodavci navode da jezičke barijere i nedostaci u proceduri zapošljavanja usporavaju svakodnevno poslovanje i zahtijevaju intenzivniji nadzor (SME_Log_02; SME_Tourism_11). Firme ističu izazove kao što su ograničena obuka, poteškoće u komunikaciji i naglašavaju potrebu za jasnim procedurama, uvođenjem u posao na jeziku koji je pristupačan i predvidljivim mehanizmima za rješavanje sporova (FG_MEF).

Preduzeća su često ukazivala na **složene administrativne procedure** i papirologiju koji oduzimaju vrijeme menadžmenta i mogu dovesti do kašnjenja u kritičnim trenucima poslovnog ciklusa. Kao što je jedan menadžer rekao: „*Kada generalni direktor mora cijeli dan da potroši na uplatu prometa ili dobijanje sertifikata, ne preostaje vremena ni za šta drugo*“ (SME_Manuf_05). Sezonska i proceduralna uska grla ovo dodatno pogoršavaju: „*Pokušao/la sam da zaposlim radnike tokom ljetne sezone, ali je bio kolektivni odmor za državnu administraciju, pa sam morao/la da čekam više od mjesec dana, što me koštalo previše vremena i novca*“ (SME_Const_12). Inspektori potvrđuju ovaj ponavljajući obrazac gdje neki poslodavci zapošljavaju nove radnike prije nego što se izdaju dozvole – ne da bi izbjegli pravila, već da bi izbjegli prekid rada dok se papirologija obrađuje – čime se stvara strukturni rizik od nepoštovanja propisa (KII_INSP).

Osim toga, česte promjene u nadležnostima ministarstava ostavljaju mala i srednja preduzeća u nedoumici gdje da se prijave za podršku, što je dovelo do propuštenih rokova za dodjelu grantova (SME_Wood_14). Predstavnici Klastera za prerađu drveta navode nedjelotvornu koordinaciju ili kontakt sa opštinama – uprkos tome što su članovi grupe za strategiju šumarstva – i pozivaju na proaktivniji pristup i jasnije kontaktne tačke, napominjući da su rezultati zaostali za očekivanjima. Kako je jedan ispitanik rekao, „*postoji mnogo mjera, ali rezultati su slabi.*“ (FG_BU).

Finansije i podsticajno okruženje. Poslodavci doživljavaju bankarski sistem kao prepreku rastu: banke se doživljavaju kao nespремne da prihvate rizik, dajući prioritet potrošačkim kreditima (automobili, putovanja) u odnosu na produktivna ulaganja i insistirajući na kolateralu u nekretninama, što ograničava finansiranje za firme sa malom imovinom. U kombinaciji sa administrativnim preprekama, ovo stvara usko grlo za mlađa, ambiciozna mala i srednja preduzeća (FG_MEF; SME_Wood_14). Preduzeća takođe smatraju da je državna podrška usmjerena prema većim preduzećima, koja su u boljoj poziciji da ispune složene zahtjeve i standarde (SME_Serv_06; SME_Manuf_07; SME_Wood_14; FG_MEF). U tom kontekstu, mala i srednja preduzeća često se pitaju zašto bi trebalo da usvoje RBC ako postoji malo podrške prilagođene manjim kompanijama ili malo vidljivih koristi za njih.

Koristi od stranih direktnih investicija ne dopiru do malih i srednjih preduzeća. Poslodavci navode na nema jasnih efekata prelivanja kod nedavnih talasa stranih direktnih investicija u smislu transfera tehnologije, razvoja vještina ili poboljšanog pristupa tržištu. Naveli su da je većina stranih direktnih investicija koncentrisana u elitni turizam i nekretnine, sa ograničenim ulaganjima u produktivne sektore koji bi tipično rezultirali unapređenjem dobavljača, novim kapacitetima ili izvoznim vezama (SME_Manuf_05; FG_MEF). Ovo je u skladu sa izvještajem MFIC-a o padu produktivnih investicija, što je povezano sa bojaznima u pogledu predvidljivosti i ad hoc izmjenama zakonodavstva.

► 4.2. Izazovi za prihvatanje RBC-ja u malim i srednjim preduzećima

Nadovezujući se na ove percepcije, pojavilo se nekoliko specifičnih izazova u implementaciji RBC-a među malim i srednjim preduzećima.

4.2.1. Nedovoljna informisanost i razumijevanje

Među intervjuisanim malim i srednjim preduzećima, informisanost o RBC-u je neujednačena i često nedosljedna. Mnogi ispitanici izjednačavaju RBC prvenstveno sa inicijativama društvene odgovornosti preduzeća ili upravljanjem životnom sredinom, dok manji broj artikuliše RBC kao holistički pristup koji obuhvata HRDD i odgovorno upravljanje u cijelom lancu vrijednosti. Nekoliko menadžera je „odgovornost“ definisalo kao poštovanje nacionalnog zakonodavstva; drugi su prepoznali da RBC podrazumijeva proaktivan pristup sprječavanju i ublažavanju negativnih uticaja na radnike, zajednice i životnu sredinu u skladu sa međunarodnim okvirima RBC-a (npr. Deklaracija MOR-a o multinacionalnim preduzećima) i novim zakonodavstvom (npr. zakonodavstvo EU o dužnoj pažnji).

Većina ispitanika izjavila je da se sa konceptima RBC-a srijeće indirektno – putem zahtjeva klijenata ili kupaca, interakcija sa javnim institucijama (npr. inspekcija rada) i odnosa sa većim dobavljačima – umjesto putem prilagođenih smjernica za mala i srednja preduzeća. Kao rezultat toga, praktično razumijevanje „kako RBC izgleda“ ostaje neujednačeno: dok neka preduzeća mogu ukazati na ustaljene prakse (npr. formalizovane procedure zaštite na radu, mehanizmi dijaloga sa radnicima, odgovorna

nabavka), drugi su izrazili nesigurnost o tome kako prevesti principe visokog nivoa u svakodnevno poslovanje i dužnu pažnju u lancu vrijednosti. Ovaj obrazac naglašava potrebu za jasnim smjernicama, izgradnjom kapaciteta i podsticajima primjerenim malim i srednjim preduzećima, koji su u skladu s pristupom i smjernicama MOR-a o RBC-u za dostojanstveni rad i kontinuiranim usklađivanjem Crne Gore sa zakonodavstvom i inicijativama EU o RBC-u.

Proaktivniji pristup je najočitiji među firmama koje su izložene stranim klijentima. Nasuprot tome, mala i srednja preduzeća bez iskustva sa investitorima ili stranim klijentima češće opisuju RBC kao ad hoc filantropiju ili izolovane ekološke akcije, a ne kao sistem na nivou cijelog preduzeća sa politikama, procesima i mjerljivim ishodima.

Nekoliko malih i srednjih preduzeća izjednačava RBC sa značajnom novom potrošnjom, što odvrća od prihvatanja RBC-ja. Podaci iz intervjua ukazuju na to da je ovo pogrešno shvatanje: mnoge prakse početnog nivoa mogu se implementirati uz malo ili bez dodatnih troškova reorganizacijom postojećih procesa i alata. Kao što je jedna srednja kompanija primijetila: „*Možemo sebi priuštiti implementaciju odgovornih praksi, ali mnoge firme jednostavno nemaju finansijski prostor da to učine – čak i kada to žele*“ (SME_ICT_01). Ova percepcija naglašava potrebu za demistifikacijom RBC-a i isticanjem mjera koje zahtijevaju malo/nikakve troškove – formalizovanje evidencije o zaradama i satima, osnovno održavanje sigurnosti i zdravlja na radu, jednostavne procedure za nediskriminaciju i žalbe, i korišćenje postojećih komunikacionih kanala za glas radnika.

Upoznatost sa HRDD-om je djelimična i neujednačena. Većina intervjuisanih malih i srednjih preduzeća prepoznaje ideje vezane za HRDD (npr. „identifikovati rizike“, „spriječiti štetu“), ali formalni koncept i njegov postepeni proces (identifikovati–spriječiti/ublažiti–praćenje–komunicirati–sanirati) ostaju nejasni. U praksi, identifikacija i ublažavanje rizika se sprovode unutar sopstvenih operacija preduzeća (npr. osnovne provjere u pogledu zaštite na radu, kontrole ugovora i obračuna zarada), a ne u cijelom lancu vrijednosti. Mala i srednja preduzeća ne procjenjuju dobavljače ili poslovne partnere u pogledu rizika po radna i ljudska prava, a klijenti rijetko traže dokaze o ljudskim pravima (SME_Wood_14; SME_Manuf_15; SME_Manuf_16). Izuzetak se javlja u građevinarstvu: prilikom angažovanja podizvođača, firme su navele da traže da se dokaže usklađenost sa zahtjevima u pogledu zaštite na radu i da se dostavi relevantna dokumentacija (SME_Const_12; SME_Const_13).

Tamo gdje mjere postoje, one su reaktivne i vođene potrebom za usklađivanjem – podstaknute zakonskim obavezama ili specifičnim dosijeima kupaca – umjesto da su ugrađene u proaktivni HRDD sistem. Konsultacije sa radnicima su ograničene i neformalne (npr. direktni razgovori sa nadređenima), sa malo primjera strukturiranog učešća u identifikaciji ili sanaciji rizika (SME_ICT_01; SME_Serv_06). Sveukupno, mala i srednja preduzeća pokazuju elemente HRDD-a bez arhitekture: ad hoc aktivnosti za upravljanje neposrednim operativnim rizicima, ali uz malo proširenja tih aktivnosti na lanac snabdijevanja ili transparentnog praćenja i komunikacije.

Mehanizmi za podnošenje pritužbi se široko doživljavaju kao nedjelotvorni ili isključivo formalni, posebno u slučajevima uznemiravanja (mobinga), što rijetko rezultira smislenim pravnim lijekom (FG_TU). Nasuprot tome, mala i srednja preduzeća imaju tendenciju da postojeće aranžmane smatraju dovoljnim u praksi. Većina intervjuisanih malih i srednjih preduzeća izvještava da imaju kanal putem kojeg radnici mogu izraziti zabrinutost, obično putem internih službenika za ljudske resurse (HR) ili pravnika; ali često se komunikacija usmjerava direktno vlasniku/direktoru (SME_Agri_03; SME_Manuf_05). Ovi aranžmani su uglavnom neformalni sa ograničenom anonimnošću: među intervjuisanim kompanijama, samo dvije su imale opcije anonimnog prijavljivanja (SME_10; SME_11), a samo jedna je imala namjensku email adresu za pritužbe (SME_04). Kada su upitane o formalnim zaštitnim mjerama – kao što su klauzule o zabrani odmazde ili jasne zaštitne mjere za podnosiocima pritužbi – većina firmi je imala problem da objasni šta bi to podrazumijevalo ili ih je smatrala nepotrebnim, što je dodatno naglasilo jaz između neformalnih pristupa zasnovanih na povjerenju i sistema za pritužbe koji su kompatibilni sa pravima.

Menadžeri uglavnom doživljavaju da postoji visok nivo povjerenja jer se problemi rješavaju: „*Posluujemo kao porodica, zasad nema potrebe za drugim kanalima*“ (SME_Retail_10), međutim, odsustvo kodifikovanog procesa sa jasnim koracima, vremenskim rokovima i ulogama, u kombinaciji sa direktnim izvještavanjem vlasniku, može ograničiti povjerljivost i oslabiti zaštitne mjere protiv potencijalne odmazde, efektivno pretvarajući rješavanje pritužbi u lični, a ne institucionalni proces. Radnici se o kanalima informišu uglavnom tokom uvođenja u posao i kroz svakodnevne interakcije sa nadređenima; praćenje je ad hoc (e-mailovi ili bilješke menadžera) umjesto da se sve vodi u jednostavnom registru. Pitanja koja se najčešće pokreću odnose se na zarade, pravo na odsustvo/godišnji odmor i prekovremeni rad, a slijede pitanja zaštite na radu i, povremeno, međuljudski odnosi.

Uzeti zajedno, ovi obrasci sugerišu da je svijest o mehanizmima za pritužbe kao ključnom elementu RBC-a i dostojanstvenog rada i dalje ograničena, pri čemu mnogi akteri i dalje smatraju da su to samo mogući ili čisto formalni procesi, a ne bitni alati za prevenciju i rješavanje problema. Mala i srednja preduzeća bi mogla ojačati djelotvornost formalizovanjem postupka u pisanoj formi sa jasnim koracima, uvođenjem garancija u pogledu povjerljivosti i zaštite od odmazde, ponudom višestrukih pristupnih tačaka (uključujući anonimnu opciju), postavljanjem vremenskih rokova za potvrdu prijema i rješavanje, kao i vođenjem jednostavne evidencije slučajeva kako bi se identifikovali problemi koji se ponavljaju i pomoglo u usmjeravanju preventivnih mjera.

4.2.2. Ograničene smjernice, informacije i podrška za mala i srednja preduzeća

Jasnoća i nedostatak informacija. Mala i srednja preduzeća navode da postoji fundamentalna nejasnoća u vezi sa onim što se očekuje u okviru RBC-a. Kao što je jedan ispitanik rekao: „*Ne znamo šta se traži, koga da pitamo ili gdje da dobijemo informacije*“ (SME_Retail_10). Ovu nesigurnost pojačava labavo regulisano tržište u praksi, ograničeni pristup praktičnom obrazovanju/obuci i nepostojanje jednostavnih, autoritativnih kanala za informisanje. Nekoliko malih i srednjih preduzeća naglasilo je da se bore da prate promjene očekivanja i normi u pogledu dokumentacije: „*Čini se da je promjena jedina konstanta, ali nas niko ne obavještava šta se promijenilo i kako da ispoštujemo propise*“ (SME_Tourism_11). Mnoge firme se oslanjaju na organizacije poslodavaca i vladu kao prirodne centre za konsolidovane smjernice i pravovremenu komunikaciju o RBC-u i dostojanstvenom radu – što signalizira da postoji potreba za jasnijim, vidljivijim putevima informisanja, a ne nedostatak namjere.

Ove prepreke su široko priznate ne samo od strane preduzeća, već i od strane institucionalnih zainteresovanih strana, koje primjećuju da mala preduzeća često nemaju pristup jasnim, centralizovanim smjernicama ili podršci specifičnoj za sektor (KII_RDA; KII_INSP; FG_BU; KII_RDA). Ovaj nedostatak informacija pojačava percepciju da je poštovanje propisa složeno i nedostupno i naglašava potrebu za sistematičnijom komunikacijom usmjerenom na savjetovanje (FG_BU; KII_RDA).

Razumijevanje i primjena propisa pogoršavaju ova ograničenja. Ne postoji sektorski vodič koji definiše potrebne standarde; mnogi preduzetnici ulaze „nesvjesno“, sa malo predviđanja o tome šta će inspekcije očekivati (FG_BU; SME_Wood_14). Ne postoji centralizovana savjetodavna služba dostupna prije pokretanja poslovanja, a za regionalne/opštinske biznis centre postoji rasprostranjeno mišljenje da su nedovoljno efektivni. U tom kontekstu, mala i srednja preduzeća predložila su uspostavljanje sektorski specifičnih informativnih platformi koje navode ažurirane obaveze, praktične kontrolne liste i obrasce – što je ključno s obzirom na brz tempo promjena zakonodavstva i standarda – kako bi firme mogle precizno da razumiju šta se traži i kako se blagovremeno pridržavati propisa (SME_Tourism_11).

Živopisan primjer kako se nejasna pravila pretvaraju u operativni pritisak je e-fiskalizacija u agro i ruralnom turizmu: za mnoge male operatere sa niskom digitalnom pismenošću, poštovanje propisa u realnom vremenu ostaje kontinuirani izazov (KII_RDA; KII_MAFWM).

Prepoznajući ovaj nedostatak informacija, inspekcija za zdravlje i zaštitu na radu primjenjuje preventivni i edukativni pristup prema malim poslodavcima, posebno onima koji nisu upoznati sa zakonskim obavezama. U kontekstima niskog rizika, prve posjete su obično savjetodavne, a ne kaznene prirode, što odražava razumijevanje da potpuna dokumentacija o zaštiti na radu može biti skupa i kompleksna za manje firme. Prema riječima ispitanika, preko 90 posto poslodavaca ispravlja utvrđene prekršaje do prvog roka (KII_INSP). Ovi obrasci ukazuju na to da nepoštovanje propisa često ne proizlazi iz namjernog izbjegavanja, već iz stvarnog nedostatka svijesti, informacija i ograničenog kapaciteta za snalaženje u tim kompleksnim zahtjevima.

4.2.3. Interna ograničenja kapaciteta

Vlasnici i menadžeri navode da se fokusiraju na svakodnevno poslovanje i opstanak na tržištu, što otežava posvećivanje pažnje izvještavanju, obuci ili uvođenju novih standarda. Kao što je jedan ispitanik sumirao: „U takvom okruženju, odgovorno poslovanje se često posmatra kao trošak, a ne kao investicija u budućnost“ (SME_Serv_06).

U malim i srednjim preduzećima ne postoji posebna kontakt osoba za RBC; odgovornosti su raspodijeljene između ljudskih resursa, računovodstva i pojedinih menadžera, što dovodi do nedostatka osjećaja vlasništva (obaveze), kao i do nedosljedne primjene procedura i ograničenog praćenja (SME_Manuf_07; SME_Tourism_12). Velika fluktuacija osoblja i obavljanje većeg broja različitih zadataka takođe podrivaju kontinuitet. Obuka, kada se organizuje, obično je jednokratna i orijentisana na poštovanje propisa, a ne zasnovana na kratkom, periodičnom obnavljanju znanja koje se vezuje za stvarne zadatke (SME_Tourism_11). Podsticaji za liderstvo i ključni pokazatelji učinka (KPU) rijetko odražavaju ishode odgovorne prakse. Ciljevi u pogledu učinka se fokusiraju na prodaju i autput, uz malo priznanja za preventivne mjere (npr. izvještavanje, pravovremeno rješavanje pritužbi, učešće u obuci) (SME_Constr_13; SME_Retail_10; SME_Manuf_16). Kao rezultat toga, menadžeri nemaju jasne podsticaje i pokazatelje da bi posvetili vrijeme zadacima odgovornog poslovanja (RBC), čak i kada lično podržavaju te teme: „Fokusiramo se na prodaju i autput; odgovorne poslovne prakse zvuče sjajno i rado bismo ih implementirali kada bismo imali vremena i resursa.“ (SME_Manuf_07). Ova kombinacija pritisa ukazuje na to da RBC još uvijek nije u potpunosti prepoznat kao ključna upravljačka funkcija u malim i srednjim preduzećima, već kao dodatni zadatak koji se takmiči sa trenutnim prioritetima u pogledu preživljavanja.

4.2.4. Ograničenja vezano za socijalni dijalog i glas radnika

Intervjui sa socijalnim partnerima i tijelima za sprovođenje propisa/prinudu ističu uporno prisutni jaz između pravnog okvira i svakodnevne prakse. Iako se zainteresovane strane uglavnom slažu da zakonodavstvo odražava međunarodne standarde, posebno u radno intenzivnim sektorima kao što su maloprodaja, turizam i građevinarstvo, radnici se i dalje suočavaju sa ugovorima na određeno vrijeme ili uzastopnim ugovorima na kraće vrijeme, nepredvidivim rasporedima, neplaćenim prekovremenim radom i osporavanim pravom na bolovanje.

U mnogim malim i srednjim preduzećima ne postoje sindikati niti izabrani predstavnici radnika, što u praksi znači da ne postoje stabilni, formalni kanali za socijalni dijalog na nivou preduzeća. Prema sindikatima, u slučaju pritužbi na radnom mjestu, mnogi radnici se obraćaju sindikalnim pravnim timovima kao jedinoj pouzdanoj opciji, dok ograničena sudska praksa dodatno obeshrabruje

prijavljivanje žalbi i jača kulturu ćutanja (FG_TU). Radnici malih i srednjih preduzeća su istakli izazove koji se stalno ponavljaju – zarade, odsustva i prekovremeni rad – koji i dalje postoje jer se slučajevi rješavaju neformalno i ne evidentiraju, što otežava uočavanje obrazaca i sprječavanje ponavljanja problema (FG_TU). Naglasili su potrebu za jednostavnim, vidljivim i anonimnim načinima izražavanja zabrinutosti; pravovremenim, pisanim povratnim informacijama; i eksplicitnim garancijama protiv odmazde.

Debate o radnom vremenu, uključujući i „neradnu nedjelju“ u maloprodaji, ilustruju kako nestabilnost politika komplikuje predvidljive aranžmane u pogledu dostojanstvenog rada, jer organizacije poslodavaca pozivaju na ukidanje ove mjere, dok je sindikati podržavaju, a neujednačena primjena dovodi do rizika od konkurentske neravnoteže i šalje pomiješane signale o sedmičnom odmoru, prekovremenom radu i ravnoteži između poslovnog i privatnog života.

Ove tenzije ukazuju na dublje izazove u socijalnom dijalogu. Sindikati prijavljuju slučajeve miješanja poslodavaca u slobodu udruživanja i kolektivno pregovaranje, uključujući „žute sindikate“ i pritisak oko štrajkova. Istovremeno, trenutna struktura i funkcionisanje Socijalnog savjeta ne odražavaju u potpunosti realnost pretežno MSP ekonomije: mnoge male firme su izvan okvira sektorskih kolektivnih ugovora i rijetko učestvuju u tripartitnom dijalogu. Uloga Savjeta se doživljava kao uglavnom savjetodavna, iako ministarstvo napominje da u praksi nijedan nacrt propisa iz oblasti radnog zakonodavstva ne prolazi ukoliko dobije negativno mišljenje Savjeta.

Gledajući unaprijed, nove tehnologije i novi oblici rada uvode dodatne rizike za dostojanstveni rad. Sindikati identifikuju vještačku inteligenciju i poslovne modele zasnovane na platformama kao izvore zabrinutosti oko sigurnosti radnih mjesta, radnog statusa, odgovornosti u oblasti zaštite na radu i pristupa socijalnoj zaštiti. Kako se ovi modeli šire, postoji potreba za ciljanim, proporcionalnim regulatornim prilagođavanjima kako bi se osiguralo da novi oblici rada ispunjavaju standarde dostojanstvenog rada i RBC standarde.

I poslodavci i sindikati prepoznaju da usklađivanje sa EU može povećati primjenu RBC-a, poboljšati ugled i pristup tržištu, kao i garantovati jaču zaštitu radnika. Međutim, oni takođe upozoravaju da bez djelotvornih mjera prinude, pouzdanih kanala za pritužbe i realnih očekivanja za mala i srednja preduzeća, viši standardi mogu biti doživljeni kao dodatna papirologija, a ne kao značajno poboljšanje uslova rada.

4.2.5. Ograničeni podsticaji i mješoviti signali za RBC

Percepcija selektivnih i nedosljednih mjera prinude pojavila se kao značajna prepreka i za formalizaciju i za primjenu RBC-a. Registrovana preduzeća navode da se suočavaju sa češćim inspekcijama i većim administrativnim opterećenjem, dok se neformalni konkurenti suočavaju sa ograničenim mjerama odvratanja – stvarajući percepciju da ostati neregistrovan može biti racionalnije od formalnog poslovanja (FG_MEF; KII_RDA; KII_BP_MUN). Ovaj osjećaj pojačavaju visoki administrativni i finansijski troškovi zatvaranja preduzeća: kada učinak opadne, likvidacija preduzeća može predstavljati veći teret od nastavka poslovanja u neformalnoj zoni. Kao što je jedan poslodavac rekao, „1 € za ulazak, 1.000 € za izlazak“ (SME_Manuf_05). U tom kontekstu, mnoga mala i srednja preduzeća pitaju zašto da usvoje RBC ako postoji mala podrška prilagođena manjim firmama ili malo vidljivih koristi za njih.

Nejasna očekivanja kupaca i neujednačena spremnost za RBC. Dok sve veći udio malih i srednjih preduzeća povezanih sa EU navodi da postoji određen stepen pritiska od kupaca, druga su navela da još nisu dobila nikakve formalne zahtjeve za usklađivanje sa ovim standardima. Specifične vrste dokumentacije tražene do sada uključuju evidenciju o zaštiti na radu i pakete usklađenosti (SME_ICT_01;

SME_Log_02). Jedna firma je izjavila da je potpisala kodeks ponašanja za klijente (SME_Serv_06), dok ni od jedne nije zatraženo da dostavi izvještaje o RBC-u ili da se podvrgne socijalnim revizijama. U preradi drveta – sektoru koji je izložen izvozu – svijest je nedosljedna jer firme imaju ograničene informacije o očekivanjima kupaca i zahtjevima EU. Mnoge trenutno prodaju na regionalnim tržištima (Zapadni Balkan), gdje su ispitanici prijavili manji broj formalnih zahtjeva za dokaze o RBC-u, što čini eksterne signale manje vidljivim dok se firme ne uključe u lance povezane sa EU (FG_BA; SME_Wood_14).

Istovremeno, mala i srednja preduzeća koja se pripremaju da počnu sa izvozom ukazuju na to da su svjesna zahtjeva tržišta EU i da preduzimaju pripremne korake, uključujući ulaganja u sertifikovanje proizvoda/procesa, dokumentaciju o usklađenosti i osnovne sisteme upravljanja. Ovi početni naponi i domaće administrativne prepreke (dozvole, inspekcije, nepredvidljivost) povećavaju složenost i vrijeme potrebno za implementaciju praksi RBC-a (SME_Agri_03). Gledano zajedno, ova dinamika stvara slabe i često zbunjujuće signale za mala i srednja preduzeća, što smanjuje percipirane koristi od ulaganja u RBC i usporava njegovu praktičnu primjenu.

4.2.6. Regionalni i rodni jaz

Regionalne razlike utiču na to koliko se mala i srednja preduzeća mogu uključiti u RBC prakse. Većina institucija sa mandatima relevantnim za RBC – ministarstva, regulatorne agencije, razvojna tijela i međunarodne organizacije – koncentrisane su u Podgorici i centralnoj regiji. Iako ova centralizacija može olakšati koordinaciju, ona ograničava vidljivost, doseg i uključivanje malih i srednjih preduzeća na sjeveru, gdje su firme često manje formalizovane i manje izložene standardima održivosti ili društvene usklađenosti.

Sjeverna regija ostaje strukturno ranjiva, sa većim rizikom od siromaštva, mnogo nižom gustinom poslovanja i bazom preduzeća koja su uglavnom mikro preduzeća i često posluju neformalno. Nedostaci u infrastrukturi, uslugama, institucionalnim kapacitetima i digitalnoj pismenosti, u kombinaciji sa problemima registracije imovine i zemljišta, stvaraju praktične prepreke za formalizaciju, pristup programima podrške i usvajanje inicijativa povezanih sa RBC-om. Ovi uslovi pozicioniraju sjever kao logičnu pilot regiju za ciljne napore na formalizaciji, zelenoj tranziciji i održivom preduzetništvu.

Duž obale, ekonomija kojom dominira turizam i izražena sezonalnost stvara drugačiji obrazac rizika za odgovorno poslovanje: neprijavljeni rad, izazovi u oblasti zaštite na radu i pritisak na radno vrijeme i stabilnost ugovora. Istovremeno, učešće i uticaj socijalnih partnera u lokalnom kreiranju politika ostaju ograničeni, što ograničava širenje odgovornih poslovnih praksi na lokalnom nivou.

Rodna dinamika prožima više aspekata implementacije RBC-a. Sindikati ističu prepreke u napredovanju žena unutar firmi, uključujući nejasne kriterijume za napredovanje i zarade, kao i neformalno ograničavanje pristupa – *„Ženama je vrlo teško da dođu do vodećih pozicija. Čak i kada se to čini vjerovatnim ili opravdanim, često se vrši neformalno lobiranje kako bi se to spriječilo“* (FG_TU). U ruralnom turizmu i uslugama povezanim sa poljoprivredom, žene često upravljaju preduzećima bez formalnog vlasništva, što ograničava pristup dozvolama i javnoj podršci; Ministarstvo turizma navodi da su samo tri od 28 registrovanih domaćinstava u ruralnom turizmu u vlasništvu žena i da pravila za registraciju koja se vezuju za zemljište imaju tendenciju da ojačaju imovinu u vlasništvu muškaraca (KII_MOT). Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede (MPŠVM) objašnjava da registracija slijedi vlasništvo nad zemljištem prema postojećim propisima; budući da je u više od 90 posto slučajeva zemlja u vlasništvu muškaraca, žene koje vode svakodnevno poslovanje često nemaju pravo na registraciju ili pristup podršci, što efektivno sužava njihove puteve do dozvola, grantova i formalizacije (KII_MAFWM). Ovo upućuje na potrebu da se integrišu rodna pitanja u napore u oblasti RBC-a, i da se osigura da se učešće žena i pristup podršci aktivno promovišu u svim sektorima (KII_MOT; KII_RDA).

► 4.3. Sektorski aspekti

Sektorska analiza ukazuje na različitu spremnost za RBC u različitim sektorima sa povećanim rizikom za RBC.

Turizam i ugostiteljstvo. Visok potencijal za širenje odgovornih poslovnih praksi, ali ga ugrožava sezonski rado i neformalnost, što je konzistentno navođeno u intervjuima sa zainteresovanim stranama (KII_MLESD, KII_MAFWM, KII_RDA, FG_MEF, FG_TU), dok održivost i eko-oznake rijetko uključuju kriterijume koji se odnose na rad (KII_MOT). Mala i srednja preduzeća (MSP) traže sektorsku platformu koja bi omogućila razmjenu mišljenja među kolegama i pružila konsolidovane, ažurirane smjernice usred čestih regulatornih promjena u turizmu – nudeći jednostavne kontrolne liste, obrasce politika i alatke za sezonsku radnu snagu (MSP_Turizam_11; MSP_Turizam_12).

Građevinarstvo i dalje obilježavaju opasnosti po sigurnost i zdravlje na radu, ranjivosti radnika migranata i stalni džepovi neformalnosti – što zahtijeva kontinuiranu, cjelogodišnju pažnju inspeksijskih službi (KII_INSP). Sektor zavisi od stranih radnika čije kompetencije nisu u potpunosti usklađene sa potrebama na licu mjesta (FG_MEF; SME_Constr_12): „*Gubimo sedmice na osnovnu obuku i instrukcije u pogledu sigurnosti.*“ (SME_Constr_12). S druge strane, radnici migranti suočavaju se sa posebnim preprekama u organizovanju i ostvarivanju čak i osnovnih prava, jer mnogi nisu u mogućnosti da se sindikalno organizuju. U kontekstima gdje se neformalni rad preklapa sa visokorizičnim zanimanjima, propusti u zaštiti na radu i nedovoljno prijavljivanje kršenja propisa postaju mnogo vjerovatniji (FG_TU).

Poljoprivreda i prerada hrane. Karakterišu ih porodični biznisi i visok nivo neformalnosti (KII_RDA, KII_MAFWM), ove aktivnosti obično funkcionišu sa sezonskim zapošljavanjem i visokom fluktuacijom: „*Povećavamo obim zaposlenih za žetvu, a zatim se smanjujemo; fluktuacija je konstantna, a obuka nikada u potpunosti ne obuhvati sve radnike.*“ (SME_Agri_03). Postoji ograničena institucionalna izloženost standardima RBC-a, ali izvozno orijentisana mala i srednja preduzeća mogu pribjeći sertifikovanju i postepeno implementirati HRDD kako se tržišni zahtjevi razvijaju (KII_BP_MUN). IPARD funkcionise kao podsticaj za usklađivanje, dok su nacionalne mjere blažeg karaktera (KII_MAFWM). Razvoj poljoprivrede usmjeren na budućnost podrazumijeva prelazak sa **Mreže podataka o računovodstvu poljoprivrednih gazdinstava (FADN) na Mrežu podataka o održivosti poljoprivrednih gazdinstava (FSDN)** do 2029. godine, koja će dodati sociološku komponentu praćenju i, po prvi put, pratiti status formalizacije, postojanje ugovora, porijeklo radnika (domaći/strani), pol i obrazovanje.

Prerada drveta. Proizvodna grana koja zahtijeva veliki kapital i opremu, smještena na sjeveru, sa izloženošću izvozu, ali neujednačenom sviješću o RBC-u na nivou firmi. Neprijavljeni rad i dalje je prisutan u dijelovima lanca. Mala i srednja preduzeća u nekim slučajevima doživljavaju inspekcije kao usmjerene na to da odmah sankcionišu, što obeshrabruje formalizaciju, iako inspekcije navode da koriste preventivni pristup za male poslodavce (KII_INSP). Firme navode nedostatke u informacijama i koordinaciji – nepostojanje sektorski specifičnih vodiča ili podrške poslovanju u ranoj fazi, kao i slabu podršku opština – i česte promjene u nadležnostima ministarstava koje su stvorile neizvjesnost oko prozora za dodjelu grantova⁸ (SME_Wood_14; FG_BU). Kupci rijetko traže dokaz o odgovornim praksama, a tržišni podsticaj za HRDD je slab jer su izvozna tržišta uglavnom tržišta na Zapadnom Balkanu. Prioritetne potrebe su grantovi za sigurnosnu opremu, ciljane savjetodavne usluge i tržišne veze, kao i pomoć i smjernice prije inspekcije (FG_BU).

IKT. Pored tradicionalnih sektora, IKT se pojavljuje kao područje usmjereno ka budućnosti sa snažnim potencijalom za integraciju RBC-a, posebno kroz digitalno upravljanje, rad na daljinu i rodno

uravnotežene timove. Snažni tržišni podsticaji i globalna konkurencija talenata normalizovali su formalne ugovore, sigurne uslove u kancelariji, kontinuiranu obuku i pakete zadržavanja usmjerene na ljude, pri čemu hibridni/rad na daljinu sada postaje standard (SME_ICT_01). Čini se da je usklađenost ugrađena, a ne nametnuta, ali zadržavanje ostaje obavezujuće ograničenje (FG_BU). Sektor takođe ima koristi od efektivne industrijske platforme – ICT Cortex – koja pruža podršku razvoju sektora i širenju odgovornih praksi.

Sveukupno, trenutni nedostatak je odsustvo sektorski specifičnih usluga za MSP; međutim, novi Program dostojanstvenog rada za Crnu Goru postavlja za cilj uspostavljanja najmanje dvije sektorske službe podrške (MOR 2024).

► 4.4. Podrška za mala i srednja preduzeća: nedostaci i praktične ulazne tačke

Nadovezujući se na prepreke identifikovane u prethodnom odjeljku, ovo podpoglavlje mapira postojeći ekosistem podrške i identifikuje aktivne ulazne tačke za jačanje kapaciteta malih i srednjih preduzeća za implementaciju RBC-a.

Mala i srednja preduzeća navode da postoji ograničena svijest o javnim ili donatorskim programima koji se posebno fokusiraju na RBC i HRDD za dostojanstveni rad. Većina njih nije formalno pozvana da se pridruži takvim inicijativama, a tamo gdje je dobijena ad hoc podrška – na primjer, događaj u organizaciji komore ili radionica u organizaciji donatora – firme je opisuju kao previše uopštenu za usmjeravanje svakodnevnih operacija (SME_Agri_03; SME_Retail_07). Ispitanici više puta naglašavaju da su mala i srednja preduzeća motor ekonomije, ali se u praksi podrška doživljava kao usmjerena na velike sisteme, ostavljajući manje firme na marginama. Postoji osjećaj da je prisutna epizodna pomoć koja se vezuje za promjenjive prioritete, a ne predvidljivi put podrške oko kojeg mala i srednja preduzeća mogu planirati svoje aktivnosti (SME_Tech_04; SME_Serv_08; SME_Tourism_11).

U kontekstu usklađivanja sa EU, mala i srednja preduzeća nisu dobro informisana o predstojećim zahtjevima vezano za RBC ili HRDD. Dominantno očekivanje je povećanje obaveza i dokumentacije, a prevladavajući strah je administrativno preopterećenje koje će apsorbirati već oskudno vrijeme za upravljanje poslovanjem. Vlasnici i menadžeri preduzeća naglašavaju da će, ako se usklađenost pretvori u još jednu hrpu obrazaca, „*provoditi više vremena za stolom nego u radnjama*“ (SME_Manuf_05). Kao rezultat toga, oni preferiraju praktično mentorstvo i kratke, vrlo praktične sesije obuke, potkrijepljene pojednostavljenim alatima i obrascima, kao i povremene prilike za učenje od kolega koje pokazuju kako se usklađenost implementira u praksi.

Platforme za dijalog postoje samo sporadično. Većina malih i srednjih preduzeća nije upoznata sa postojećim inicijativama, mrežama ili platformama posvećenim odgovornom poslovanju ili radnim pitanjima. Neki su se povremeno uključivali u šire ekonomske ili radionice o digitalizaciji; ono što nedostaje je održivi tok podrške orijentisane na mala i srednja preduzeća i usmjerene posebno na RBC, sa sadržajem prilagođenim veličini i sektoru poslovanja firme (SME_Serv_06). Često navođeni pozitivan izuzetak je informisanje od strane poslodavačkih udruženja koja objedinjuju na jednom mjestu relevantne mogućnosti i pružaju pravovremene informacije. Ispitanici primjećuju da ovo smanjuje izolaciju i povezuje male timove sa širim nacionalnim prelaskom na odgovorno poslovanje (SME_Manuf_05; SME_Serv_06; SME_Serv_08).

Gledajući unaprijed, mala i srednja preduzeća dosljedno daju prioritet podršci koja je proporcionalna njihovim ograničenim kapacitetima. Prije svega, traže kratke, sektorski specifične obuke i mentorisane sesije na radnom mjestu koje pomažu menadžerima i supervizorima da primjenjuju postojeća pravila u

praksi. Jednostavni, alati spremni za upotrebu (obrasci politika, kontrolne liste, registri) su dobrodošli kao dodatna podrška – posebno za firme koje još uvijek imaju nedostatke – ali oni dolaze nakon obuke. Jedinstvena savjetodavna tačka – responsivna služba za pomoć – za rješavanje konkretnih pitanja ostaje ključna. Firme takođe pozivaju na sektorske informativne centre koji prate česte promjene u zakonodavstvu i standardima i pretvaraju te promjene u kratke informacije sa daljim koracima koje je moguće sprovesti. Što se tiče podsticaja, ispitanici ističu vrijednost malih, dobro ciljanih finansijskih mjera – kao što su poreski krediti ili vaučeri za unapređenje sigurnosti i zdravlja na radu, pilot projekti HRDD-a ili mehanizmi za žalbe – i zajedničkih usluga poslodavačkih udruženja ili komora, uključujući objedinjene revizije, biblioteke obrazaca i praktično mentorstvo.

Gore opisani nedostaci se direktno prevode u početne tačke za jačanje arhitekture podrške za mala i srednja preduzeća: proporcionalne smjernice, alati spremni za upotrebu, mikro podsticaji i učenje od kolega, koji čine RBC izvodljivim na nivou malih firmi.

► 4.5. Područja novih mogućnosti kako ih percipiraju MSP

Intervjui ukazuju na jasnu želju za rješenjima koja su praktična i ne previše opterećujuća: oni cijene formate koji čine usklađenost praktičnom u malom obimu. U svim sektorima, ispitanici su ukazali na niz područja gdje bi skromne promjene mogle otključati usvajanje RBC-a za dostojanstveni rad bez dodavanja nesrazmjernog tereta.

Praktična podrška usmjerena na obuku. Mnoge firme su naglasile da, budući da već imaju pisana pravila i politike u skladu sa zakonskim obavezama, ono što im nedostaje jeste praktično znanje za prevođenje tih pravila u svakodnevne rutine, evidencije o praćenju i dokaze. Njihov neposredni prioritet je obuka i usmjeravanje na radnom mjestu, a ne dodatna papirologija (SME_Tech_04; SME_Trade_09; SME_Wood_14; SME_Manuf_15). Kratke, sektorski specifične obuke i mentorirane sesije na radnom mjestu najčešće su pominjane kao korisni formati, posebno kada pretvaraju zahtjeve u jednostavne rutine i evidencije.

Spremni za upotrebu alati i materijali pisani jednostavnim jezikom. Ispitanici su opisali vrijednost konciznih obrazaca (politike, kontrolne liste, registri) i objašnjenja pisanih jednostavnim jezikom. Smatra se da ovi dokumenti štede vrijeme kada se mogu direktno koristiti (unošenje i mijenjanje teksta) i kada su praćeni primjerima popunjenih dokumenata.

Jedinstvena kontakt tačka za pojašnjenja. Firme su više puta spomenule korisnost responsivne kontakt za brzo rješavanje „sivih zona“. Bez obzira da li ove usluge pružaju javna tijela ili poslovna udruženja, privlačnost leži u pravovremenim, pisanim odgovorima koji smanjuju troškove tumačenja za male timove (SME_Manuf_05; SME_Serv_08).

Sektorske e-platforme. Preduzeća su istakla potrebu za sektorskim smjernicama kao prvim korakom – jasnim uputstvima o tome šta se primjenjuje, gdje to pronaći i koga kontaktirati – nakon čega slijede digitalne sektorske mreže za brzu razmjenu informacija, kratke informacije o novim zakonima i standardima i dijeljenje praktičnih rješenja, uključujući sezonske alate za radnu snagu (npr. pravedno raspoređivanje, zapošljavanje privremenih/stranih radnika i protokoli o zaštiti na radu) (SME_Tourism_11; SME_Tourism_12).

Učenje od kolega i praktični primjeri. Ispitanici su cijenili priliku da vide „kako to izgleda u praksi“. Kratke sesije usmjerene na dati sektor, razrađene oko praktičnih primjera i praćenja nakon implementacije, doživljene su kao faktori koji ubrzavaju usvajanje i sprječavaju usklađivanje isključivo na papiru (SME_Manuf_07; SME_Trade_09).

5. Poslovni argumenti za MSP da usvoje odgovorne poslovne prakse za dostojanstveni rad

► 5. Poslovni argumenti za MSP da usvoje odgovorne poslovne prakse za dostojanstveni rad

Neki od ispitanika pokazali su jasnu svijest o tome da odgovorne poslovne prakse mogu poboljšati poslovanje, kontinuitet poslovanja i povjerenje kupaca. „Odgovorno poslovanje je investicija u ljude i zajednicu. Ako naš tim radi u zdravom okruženju i ako klijentima nudimo rješenja koja podstiču održivo poslovanje, istovremeno gradimo reputaciju i stabilnost za kompaniju i za društvo.“ (SME_Serv_06). Ova izjava obuhvata poslovnu logiku RBC-a za mala i srednja preduzeća: bolji uslovi rada pomažu u održavanju kontinuiteta radne snage (manje izostanaka s posla i fluktuacije), što povećava produktivnost; a dosljedne fer i transparentne prakse olakšavaju odgovaranje na očekivanja klijenata, povećavajući konkurentnost i reputaciju. Iste prakse koje štite ljude interno takođe smanjuju eksterne rizike i signaliziraju pouzdanost kupcima.

Produktivnost. U intervjuima, mala i srednja preduzeća su izjavila da je njihovo najveće ograničenje vrijeme, a zatim finansijski pritisci. Kao što su ispitanici primijetili, menadžeri moraju da usklade svoj angažman vezano za redovno poslovanje, rad sa klijentima i poštovanje propisa/usklađenost – često usred administrativne neefikasnosti izvan firme – što ostavlja ograničeni kapacitet za uvođenje novih praksi. U ovom kontekstu, RBC ne treba smatrati dodatnim teretom, već načinom da se zaštiti vrijeme i stabilizuju troškovi: kada su rizici i rutine eksplicitni, manje problema eskalira u ad hoc krize koje odvlače menadžere od osnovnog poslovanja. Nadalje, mjere sa niskim/nikakvim troškovima, kao što su uspostavljanje jasnih evidencija, osnovno održavanje i kontrola zaštite na radu, jednostavni putevi za pritužbe i sistemi raspoređivanja radnika, mogu poboljšati koordinaciju toka rada i smanjiti skupe poremećaje (npr. neočekivane preraspodjele radnika, prekidi u smjenama, eskalacija ka višem menadžmentu), što bi zauzvrat doprinijelo poboljšanju produktivnosti. U praksi, ovo preusmjerava vrijeme i pažnju nazad na osnovne aktivnosti – proizvodnju, pružanje usluga, rad sa klijentima – uz ispunjavanje očekivanja kupaca.

Usvajanje RBC-ja rezultira koristima i za preduzeća i za njihove radnike, gdje se povećanje produktivnosti ostvaruje kroz **bolje poštovanje propisa i stabilnost radne snage**. Politike i sistemi upravljanja koji osiguravaju dostojanstvene uslove rada, uključujući pravedne zarade i radno vrijeme, povezani su sa manjim brojem nezgoda, manjim izostancima s posla i smanjenom fluktuacijom – čime se smanjuju troškovi zamjene, uvođenja u posao i zastoja, uz očuvanje znanja u pogonu. Dokazi iz intervjua pokazuju da neopravdani izostanci koji se ponavljaju remete proces rada i izazivaju skupe promjene rasporeda u zadnji čas (SME_Log_02).

Odgovorno poslovanje je investicija u ljude i zajednicu. Ako naš tim radi u zdravom okruženju i ako klijentima nudimo rješenja koja podstiču održivo poslovanje, istovremeno gradimo reputaciju i stabilnost za kompaniju i za društvo.

Razvoj komplementarnih vještina i obuka ne samo da podržavaju profesionalno usavršavanje radnika, već i povećavaju produktivnost rada na nivou preduzeća poboljšanjem kvaliteta, performansi i efikasnosti. Na primjer, mala računovodstvena firma pokriva troškove ispita za profesionalno sertifikovanje računovođa i omogućava zaposlenima da pohađaju specijalizovane obuke i seminare, prepoznajući da veća individualna vještina i višestruke vještine povećavaju ukupnu produktivnost, što rezultira kraćim vremenom pružanja usluga, manjim brojem slučajeva ponavljanja zadatka i boljom pokrivenošću tokom izostanaka (SME_Serv_06).

Kao što je ranije navedeno, preovlađujuća praksa u mnogim malim i srednjim preduzećima je da radnici direktno iznose probleme vlasniku ili menadžerima. Iako se ovo čini brzim rješenjem, ono troši vrijeme viših rukovodilaca, stvara uska grla u donošenju odluka i ostavlja malo mogućnosti za učenje – tako da se isti problemi mogu ponoviti. Uvođenje jednostavnog, kodifikovanog sistema za pritužbe (jasni kanali za prijem, kontakt na prvoj liniji na nivou nadređenog, kratki ciljni rokovi, put eskalacije i osnovna evidencija) prebacuje rutinsko rješavanje slučajeva sa vlasnika na druga lica, ubrzava rješavanje i omogućava analizu obrazaca (npr. problemi zaštite na radu). Neto efekat je manje prekida i ponovnog rada, manje izostanaka s posla zbog neriješenih problema i više vremena za rukovodstvo da se bavi proizvodnjom, pružanjem usluga i klijentima – direktno povećanje produktivnosti kroz usvajanje praksi upravljanja usklađenih sa RBC-jem.

Konkurentnost. Kupci, posebno strani partneri, sve više zahtijevaju dokaze o odgovornim poslovnim praksama i osnovnim mjerama dužne pažnje. Mogućnost brzog i kredibilnog odgovora na te zahtjeve čuva šanse i smanjuje transakcione troškove. Posjedovanje poslovnih politika i procesa usklađenih sa principima međunarodnih radnih standarda omogućava malim i srednjim preduzećima da odgovore na zahtjeve i ugovorne obaveze, čuvajući šanse, gradeći povjerenje kupaca i smanjujući rizik od sporova i kašnjenja u usklađivanju. Kao rezultat toga, odgovorne poslovne prakse pomažu malim i srednjim preduzećima da ostanu spremna, nesmetano ispunjavaju zahtjeve i steknu konkurentsku prednost na tržištu. Intervjuisana mala i srednja preduzeća takođe su navela da usvajanje odgovornih poslovnih praksi može poslužiti kao ulazna tačka za finansiranje i programe. Posebno su neka istakla da posjedovanje sertifikata, kao što su sertifikat Analize hazarda i kritične kontrolne tačke (HACCP) i Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO), pruža prednost prilikom prijave za finansiranje, pri čemu ovaj napor da se dobije sertifikat kasnije štedi vrijeme prilikom prijave za finansijsku podršku (SME_Trade_09; SME_Agri_03).

Privlačenje i zadržavanje talenata. Usvajanje odgovornih poslovnih praksi koje osiguravaju dobre uslove rada može pomoći crnogorskim malim i srednjim preduzećima da privuku, motivišu i zadrže talente, posebno usred zabrinutosti zbog nedostatka radne snage. Implementacija odgovornih poslovnih praksi koje osiguravaju sigurne, pravedne i podsticajne uslove rada jača sposobnost firme da regrutuje talente i smanjuje fluktuaciju osoblja. Zaposleni će vjerovatnije ostati kada je njihovo radno okruženje inkluzivno, gdje su poštovani i kada je ono usklađeno sa njihovim očekivanjima, što takođe povećava njihovu uključenost i produktivnost. Manja fluktuacija i izostanci s posla rezultiraju smanjenim troškovima zapošljavanja i obuke, zadržavanjem institucionalnog znanja i lakšim svakodnevnim poslovanjem. Pored operativnih koristi, firme koje pokazuju posvećenost dostojanstvenom radu jačaju svoju reputaciju kao preferirani poslodavci, što može privući kandidate višeg kvaliteta i stvoriti konkurentsku prednost na lokalnom i međunarodnom tržištu. Ova tema je bila posebno istaknuta među firmama koje su navele da postoji nedostatak radne snage.

Ojačano upravljanje rizicima i poslovna otpornost. Za mala i srednja preduzeća, RBC pruža put za djelotvorno upravljanje rizicima: rutinsko skeniranje pravnih, radnih i ekoloških rizika; dodjeljivanje jasnih odgovornosti i vremenskih rokova; vođenje osnovnih evidencija o aktivnostima; i osiguranje kontinuiteta poslovanja i ublažavanja incidenata. Rezultat je manje iznenađenja u pogledu usklađenosti, brže rješavanje problema i niži troškovi poremećaja u poslovanju. Podjednako važno, RBC sistemi pomažu u predviđanju i upravljanju promjenljivim zahtjevima povezanim sa pristupanjem EU – od očekivanja kupaca u pogledu dužne pažnje do dokumentacije o radnom vremenu, zaradama,

upravljanju zaštitom na radu i praksama u lancu snabdijevanja. Mala i srednja preduzeća koja vode čiste evidencije, sprovode osnovne procjene rizika i vode evidencije o pritužbama/popravkama su u boljem položaju za tendere i prethodnu kvalifikaciju dobavljača, suočavaju se sa manje kazni ili ispravki nakon inspekcija i mogu vjerodostojnije odgovoriti na upitnike kupaca. Iako intervjuisane firme još nisu u potpunosti implementirale takve sisteme, menadžeri su dosljedno ukazivali na to da bi ove prakse poboljšale predvidljivost i smanjile varijabilnost u svakodnevnom poslovanju – prednosti koje su važne jer usklađenost i transparentnost postaju minimalni uslovi za ulazak.

Inovacije i diferencijacija tržišta. Kako mala i srednja preduzeća jačaju svoje interne procese oko RBC-a – kroz jasniju dokumentaciju, poboljšanu procjenu rizika i strukturiranje upravljanje ljudskim resursima – mogu identifikovati prilike za postepeno poboljšanje organizacije rada, operativne efikasnosti i dizajna proizvoda ili usluga. To može uključivati pojednostavljenje proizvodnih procesa, poboljšanje pouzdanosti kroz bolje planiranje i nadzor, efikasnije korišćenje resursa i razvoj ili prilagođavanje proizvoda i usluga kako bi bili održiviji. Inovacije na nivou proizvoda mogu poboljšati diferencijaciju tržišta i mogu generisati dodatnu vrijednost u nabavci, finansiranju i odnosima sa kupcima gdje se kriterijumi održivosti sve više primjenjuju. Zajedno, takva prilagođavanja mogu pomoći u smanjenju operativnih troškova, smanjenju izloženosti poremećajima i podržati jasnije pozicioniranje na tržištima koja cijene sljedivost, predvidljivost i usklađenost sa standardima odgovornog poslovanja. Iako se ova poboljšanja u početku mogu pojaviti kao nusprodukti napora u vezi sa RBC-jem, ona se mogu razviti u strateške prednosti koje doprinose dugoročnoj otpornosti i konkurentnosti.

Pristup finansiranju i investicijama. Finansijske institucije i investitori sve više integrišu ESG/RBC razmatranja u kreditne i investicione odluke. Mala i srednja preduzeća koja mogu demonstrirati osnovne prakse RBC-a i HRDD-a – dokumentovane politike, evidenciju zarada i radnog vremena, provjere sigurnosti i zaštite na radu, evidenciju pritužbi, provjeru dobavljača i prpratne mjere nakon incidenata – predstavljaju manji nefinansijski rizik i lakše ispunjavaju zahtjeve u pogledu osnovnih uslova i uslova koji se tiču obaveznog izvještavanja. U praksi, ovo može poboljšati pristup kreditima i grantovima povezanim sa održivošću, ciljanim programima garancija i zelenim kreditnim linijama, i može donijeti bolje uslove u finansiranju lanca snabdijevanja. Značajno je da su tokom intervjua mala i srednja preduzeća najpozitivnije odgovorila na ovaj aspekt „pristupa finansiranju” u poređenju sa drugim pogodnostima, što ukazuje na to da jasnije veze između RBC-a i mogućnosti finansiranja mogu biti snažan motivator za njihovo prihvatanje.

6. Primjeri kako crnogorska MSP primjenjuju RBC u praksi

► 6. Primjeri kako crnogorska MSP primjenjuju RBC u praksi

Ovo poglavlje ističe kako mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori⁹ doprinose dostojanstvenom radu kroz promociju nediskriminacije i jednakih mogućnosti, sigurnih i zdravih uslova rada, poštovanja porodičnih obaveza i ravnoteže između poslovnog i privatnog života, kao i pravednog zapošljavanja i obuke. Objašnjava operativne razloge za usvajanje ovih mjera i pokazuje kako one jačaju organizacione performanse, stabilnost i otpornost radne snage. Konačno, ilustruje kako su ovi primjeri usklađeni sa smjernicama Tripartitne deklaracije MOR-a o principima u vezi sa multinacionalnim preduzećima i socijalnom politikom (MNE Deklaracija MOR-a).

► 6.1. Proširivanje puteva za ulazak u IKT kroz jednake mogućnosti i obuku povezanu sa radom

Deklaracija MOR-a o multinacionalnim preduzećima poziva preduzeća da promovišu jednake mogućnosti za žene i muškarce, sprečavaju diskriminaciju i podržavaju razvoj vještina, između ostalog i kroz obuku i cjeloživotno učenje. U brzorastućoj digitalnoj ekonomiji gdje i dalje postoje nedostaci u vještinama i uska baza za zapošljavanje, odgovorne prakse koje stvaraju puteve ulaska za djevojčice i žene proširuju bazu talenata i unapređuju dostojanstveni rad.

Coinis je IKT preduzeće srednje veličine u Crnoj Gori, koje zapošljava oko 90 radnika i koje je dalo prioritet jednakim mogućnostima i razvoju vještina kako bi odgovorilo na stalni nedostatak vještina u digitalnom sektoru. Kako kaže menadžment Coinisa: *„Najveća prepreka napretku u Crnoj Gori je nedostatak talenata spremnih za rad i neadekvatne komunikacione vještine; ukoliko ne izgradimo te sposobnosti, cijeli ekosistem se usporava.“*

Coinis učestvuje u inicijativama koje promovišu ulazak žena u IKT – obilježavanjem Međunarodnog dana djevojaka u IKT-u, pridruživanjem radionicama o ženama u tehnologiji i učešćem u formatima brzog mentorstva koji demistifikuju tehnološke uloge i povezuju učesnike sa praktičarima. Nadovezujući se na ove aktivnosti dosezanja, kompanija koristi platformu Developers' Lab, koja pruža besplatnu obuku koju vode praktičari u programiranju i vještačkoj inteligenciji. Iako je otvorena za sve, platforma se namjerno koristi za stvaranje ciljanih puteva ulaska za žene, uključujući nove vikend sesije obuke koje su namijenjene studentima i onima koji mijenjaju karijeru. Do danas je obuku prošlo više od 500 učesnika, kursevi često privlače trocifrene brojeve prijava, a planirana je i online platforma za učenje kako bi se dodatno proširio pristup (Developers' Lab 2025). Obuka je besplatna i uključuje komponente

9. Primjeri su preuzeti iz različitih sektora i profila vlasništva kako bi odrazili raznolikost konteksta malih i srednjih preduzeća. Svaki slučaj se zasniva na intervjuima i informacijama o kompaniji podijeljenim uz saglasnost i odražava prakse u vrijeme razgovora. Uključivanje ovdje ne podrazumijeva podršku.



Obrazovanje u oblasti IT-ja treba da bude dostupno svima, a Developers' Lab radi na pružanju visokokvalitetne obuke koja pomaže ljudima da izgrade svoje karijere u IT sektoru.



pripreme za posao kao što su pisanje CV-a i priprema za intervju, što olakšava tranziciju u zaposlenje. Kako Developers' Lab kaže: „Obrazovanje u oblasti IT-ja treba da bude dostupno svima, a Developers' Lab radi na pružanju visokokvalitetne obuke koja pomaže ljudima da izgrade svoje karijere u IT sektoru.“

Inovativni pristup kombinuje otvorenu, besplatnu obuku koju vode praktičari sa mentorstvom koje vrše žene profesionalke i sa testiranjem stvarnih radnih mjesta, što čini IKT puteve dostupnijim ženama, studentima i onima koji prvi put traže posao. Saradnja sa univerzitetima i sektorskim udruženjima dodatno podržava normalizaciju zapošljavanja zasnovanog na vještinama u ekosistemu.

Memorandum sa Ministarstvom prosvjete i saradnja sa Univerzitetom Crne Gore i Univerzitetom Donja Gorica omogućavaju usklađivanje sadržaja kurseva, koordiniran pristup potencijalnim kandidatkinjama i puteve od obuke do stažiranja. Kroz angažman sa sektorskim tijelima – uključujući ICT Cortex i njegovu Cortex akademiju, kao i Women4Cyber Montenegro – Coinis doprinosi ekosistemu cijelog sektora koji normalizuje pravične, na vještinama zasnovane puteve ulaska i pojačava poruke o nediskriminaciji. Zaposlene žene i tim liderke volontiraju kao mentorke, a zajednički inputi pomažu da teme sesija i zadaci prilikom stažiranja budu relevantni i inkluzivni. Određena kontakt osoba nudi povjerljiv kanal za pitanja vezana za jednake mogućnosti i postupanje sa poštovanjem.

Zajedno, ovi koraci daju doprinos realizaciji nekoliko specifičnih ciljeva održivog razvoja, uključujući cilj **4.4** o povećanju broja mladih i odraslih sa relevantnim vještinama za zapošljavanje na dostojanstvenim radnim mjestima, **4.5** o eliminaciji rodnih razlika u obrazovanju i obuci, **5.1** o ukidanju svih oblika diskriminacije nad ženama i djevojčicama, i **8.5** i **8.6** o postizanju pune i produktivne zaposlenosti i dostojanstvenog rada za sve žene i muškarce i značajnom smanjenju udjela mladih koji nisu zaposleni, niti su u sistemu obrazovanja ili obuke stvaranjem pravednih, na vještinama zasnovanih puteva ulaska u IKT.

Za poslovanje, rezultati uključuju širi i lakše dostupan skup talenata za pozicije sa manje iskustva, kraće cikluse zapošljavanja i niže troškove oglašavanja i agencija, predvidljivije uključivanje i zadržavanje zaposlenih zbog mentorskih veza i prethodnog upoznavanja sa stvarnim radnim mjestima i smanjeni rizik od neusklađenosti vještina jer sadržaj kurseva i stažiranja odražava zadatke stvarnih timova. Jasne poruke o jednakim mogućnostima i saradnji sa univerzitetima i sektorskim udruženjima takođe olakšavaju eksterne kontrole u pogledu RBC-ja od strane kupaca i finansijera.

Ova studija slučaja pokazuje kako Coinis prevodi neke od principa Deklaracije MOR-a o multinacionalnim preduzećima u konkretne akcije, posebno u oblasti jednakih mogućnosti, nediskriminacije, obuke i razvoja vještina (principi Deklaracije o multinacionalnim preduzećima 16, 30, 38-40).

► 6.2. Zdravlje, dobrobit i ravnoteža između poslovnog i privatnog života u profesionalnim uslugama

Deklaracija MOR-a o multinacionalnim preduzećima stavlja snažan naglasak na dobre uslove rada, uključujući obezbjeđivanje sigurnog i zdravog radnog okruženja i prevenciju i otklanjanje diskriminacije u svim njenim oblicima. U uslugama koje su vezane za stroge rokove, kao što je računovodstvo, nepostojanje adekvatnog upravljanja radnim opterećenjem i nesigurnost prihoda mogu izazvati rizike na radnom mjestu koji negativno utiču na zdravlje radnika i kvalitet rada.

Economic Team, mala firma u Podgorici koju vode žene, primjenjuje proporcionalan pristup koji se fokusira na prevenciju i koji kombinuje zaštitu zdravlja sa fleksibilnošću prilagođenom porodici. Redovni medicinski pregledi i ciljana podrška tokom ključnih životnih događaja (na primjer, finansiranje epiduralne anestezije pri porođaju) signaliziraju da je dobrobit operativni prioritet. Štaviše, plate se ne smanjuju tokom bolovanja iako zakon dozvoljava smanjenja do 30 posto – i, kako naglašava vlasnica-direktorka, „*Bolest nikada ne bi trebalo da bude dodatni izvor finansijske nesigurnosti.*“ Ova politika rješava finansijsku nesigurnost, obeshrabruje prezentizam (prisustvo na poslu uprkos bolesti) i pomaže u sprečavanju diskriminatornih ishoda za trudnice i nove roditelje.

Radno vrijeme je organizovano oko zakonskih ciklusa podnošenja dokumenata i rokova klijenata, sa svakodnevnim prilagođavanjima koja se vrše putem planiranja zasnovanog na povjerenju. Zaposleni unaprijed najavljuju ograničenja, a zadaci se preraspoređuju kako bi se izbjeglo prekomjerno opterećenje poslom. Redovni sedmični sastanak tima pruža strukturirani forum za revidiranje rokova, rizika i dobrobiti, dogovor o svim promjenama rasporeda i praćenje zdravstvenih ili porodičnih potreba. Pristup je izvana vidljiv kroz priznanja poput nagrade UPGG-a „Briga o zaposlenima“ 2023. godine, koja potvrđuje da se zdravlje, pravičnost i fleksibilnost tretiraju kao osnovni operativni principi, a ne kao slogani.



Bolest nikada ne bi trebalo da bude dodatni izvor finansijske nesigurnosti.



Ova praksa je inovativna jer pretvara tipična ograničenja malih i srednjih preduzeća – male timove i kratke rokove – u jednostavan model prevencije: zaštititi prihod tokom bolesti, unaprijed primijeniti zdravstvene mjere i koristiti konsultacije kako bi se osigurala realizacija poslovnih zadataka i zadovoljile porodične potrebe.

Na taj način, ova kompanija daje doprinos realizaciji nekoliko specifičnih ciljeva održivog razvoja, uključujući cilj **3.8** o univerzalnom zdravstvenom osiguranju i zaštiti od finansijskih rizika u vezi sa zdravljem, **5.1** o ukidanju svih oblika diskriminacije nad ženama i djevojčicama, **5.4** o prepoznavanju i vrednovanju neplaćene njege i kućnog rada kroz odgovarajuće politike, **8.5** o postizanju pune i produktivne zaposlenosti i dostojanstvenog rada za sve žene i muškarce, i **8.8** o zaštiti radnih prava i promovisanju sigurnog i bezbjednog radnog okruženja za sve radnike.

Za poslovanje, prednosti uključuju stabilniju realizaciju sa manje grešaka tokom perioda velike tražnje, smanjeno izostajanje sa posla i manje rada dok ste bolesni, veće zadržavanje i lakše privlačenje iskusnih računovođa koji cijene predvidljivu podršku, kao i jače povjerenje klijenata zbog konzistentnog kvaliteta usluge.

Ova studija slučaja pokazuje kako **Economic Team** prevodi neke od principa Deklaracije o multinacionalnim preduzećima u praksu, posebno u oblastima sigurnosti i zdravlja na radu, uslova rada i života, jednakih mogućnosti i tretmana, kao i konsultacija sa radnicima (principi Deklaracije o multinacionalnim preduzećima 30, 41, 44, 63).

► 6.3. Pravično zapošljavanje i siguran sezonski rad u prehrambenoj industriji

Poljoprivreda i prerada hrane nose povećane rizike u pogledu RBC-a zbog korišćenja sezonske radne snage, razuđenih radnih mjesta, izloženosti biološkim i hemijskim agensima i strogih obaveza u pogledu sigurnosti hrane. Deklaracija MOR-a o multinacionalnim preduzećima poziva na pravedno zapošljavanje, formalne i transparentne uslove zapošljavanja i uspostavljanje djelotvornih sistema upravljanja zaštitom i zdravljem na radu.

Naše Voće, mali proizvođač-prerađivač sa osnovnom radnom snagom tokom cijele godine i sezonskim povećanjem tokom žetve i prerade, zasniva svoju praksu na jasnim, provjerljivim rutinama. Svi radnici, uključujući sezonske berače, zapošljavaju se po pisanim ugovorima sa definisanim smjenama i transparentnim evidencijama o zaradama. Od prvog dana, radnici dobijaju instrukcije o zaštiti i higijeni na radu, lična zaštitna oprema je obavezna, a supervizori vrše provjere i u voćnjacima i na liniji za preradu. Proizvodnja slijedi HACCP principe sa definisanim kritičnim kontrolnim tačkama kao što je pasterizacija. Svako odstupanje pokreće korektivne mjere – servisiranje opreme, prilagođavanje higijene ili obuku za osvajanje znanja – kako bi se spriječile povrede i incidenti.

Preduzeće učestvuje u IPARD programu, što ukazuje na robusne operativne i radne standarde, i priprema se za GlobalG.A.P. sertifikovanje¹⁰, koja se prirodno nadovezuje na postojeće procedure i dodatno će podržati pristup tržištu, sljedivost, zaštitu na radu na farmama i dobrobit radnika. Odnosi sa maloprodajnim lancima regulisani su individualnim ugovorima sa transparentnim uslovima plaćanja, što jača predvidljivost i pravovremenu isplatu zarada. Glas radnika je neposredan i praktičan: dnevni brifinzi i dnevni evidencijama bojazni i akcije, a osoblje može direktno prijaviti probleme rukovodiocima ili generalnom direktoru, čime se osigurava da novi sezonski radnici dobijaju potrebnu podršku.

Ovaj poslovni model je usklađen i sa nekoliko specifičnih ciljeva održivog razvoja, uključujući cilj **2.3** o povećanju poljoprivredne produktivnosti i prihoda malih proizvođača hrane, **2.4** o održivim i otpornim sistemima proizvodnje hrane, **8.5** o punoj i produktivnoj zaposlenosti i dostojanstvenom radu za sve, kao i **8.8** o zaštiti radnih prava i promovisanju sigurnog i bezbjednog radnog okruženja za sve radnike.

Za poslovanje, prednosti uključuju manji broj incidenata i manje zastoja tokom žetve i prerade, pouzdaniji prinos i kvalitet, veće stope sezonskog povrata zbog formalnih uslova i jasnih evidencija, kao i nesmetanje revizije programa i revizije od strane kupaca povezane sa dokumentovanim HACCP rutinama i rutinama u pogledu zaštite i zdravlja na radu.

Ova studija slučaja pokazuje kako Naše Voće prevodi neke od principa MNE deklaracije u praksu, posebno u područjima pravednog zapošljavanja, sprječavanja prinudnog i dječijeg rada, zaštite i zdravlja na radu i obuke (principi MNE deklaracije 25, 27, 30, 38-39, 44).

► 6.4. Zaštita na radu i radno vrijeme u distribuciji

U manjim trgovačkim firmama, distributivne aktivnosti uglavnom koncentrišu rizike u vožnji, planiranju i rukovanju zadacima povezanim sa premještanjem sopstvene robe u kompaniji. Deklaracija MOR-a o multinacionalnim preduzećima naglašava dostojanstvene uslove rada i života, uključujući radno vrijeme i zaštitu i zdravlje na radu.

U ovom kontekstu, ilustrativan primjer je Škorpion – distributer iz južnog dijela Crne Gore kojim upravljaju žene i koji zapošljava oko 100 ljudi – gdje dobra praksa počiva na jasnim politikama i procedurama, proporcionalnim mjerama zaštite na radu i praktičnoj obuci. Firma se fokusira na sigurne operacije u distribuciji i predvidljivo radno vrijeme jer kašnjenja, rješavanje incidenata i rizici od zamora direktno utiču na pouzdanost usluga, troškove i zadržavanje zaposlenih.

10. GlobalG.A.P. sertifikovanje – međunarodni privatni standard za dobre poljoprivredne prakse koji, putem nezavisnih revizija i fakultativnih dodataka, provjerava sigurnost hrane, sljedivost, upravljanje životnom sredinom i resursima, kao i ključne aspekte zdravlja i sigurnosti radnika i usklađenosti u pogledu socijalnih standarda.

Kompanija osigurava formalno zaposlenje za sve kategorije radnika, sa eksplicitnim odredbama o prekovremenom radu i dnevnom i sedmičnom odmoru. Vozači i osoblje skladišta prolaze uvodnu i periodičnu obuku o sigurnoj vožnji i rukovanju – koja obuhvata utovar i istovar, osiguranje tereta i korišćenje paletnih viljuškara – a lična zaštitna oprema je obavezna. Vozila prolaze kratke preglede prije i poslije putovanja sa konciznim kontrolnim listama, što omogućava rano otkrivanje rizika i brze korektivne mjere. Zdravlje i dobrobit radnika podržavaju se planiranjem ruta koje poštuju realne cikluse vožnje i odmora, sezonske rotacije i pauze za oporavak; slična pažnja se posvećuje skladišnom i terenskom radu. Rizici se identifikuju kroz provjere vozila i praćenje radnog vremena, sa korektivnim mjerama koje se kreću od osvježavanja znanja i servisiranja opreme do promjena ruta. Radni procesi i objekti su organizovani tako da se ručno rukovanje svede na minimum i da se smanje rizici povezani sa umorom.

Ova praksa doprinosi ostvarenju nekoliko specifičnih ciljeva održivog razvoja, uključujući cilj **3.6** o smanjenju povreda u saobraćaju, **8.5** o postizanju pune i produktivne zaposlenosti i dostojanstvenog rada za sve žene i muškarce, kao i **8.8** o zaštiti radnih prava i promovisanju sigurnog i bezbjednog radnog okruženja za sve radnike.

Za poslovanje, prednosti uključuju manji broj incidenata i kašnjenja, dosljedniju isporuku na vrijeme i niže neplanirane troškove zbog oštećenja ili zastoja. Jasna pravila o radnom vremenu pomažu u zadržavanju osoblja i smanjenju troškova zapošljavanja i obuke, dok proporcionalna dokumentacija – liste obuke i dnevni o vozilima i smjenama – jačaju reputaciju firme za sigurnu i pouzdanu distribuciju. Ova studija slučaja pokazuje kako Škorpion prevodi neke od principa Deklaracije o multinacionalnim preduzećima u praksu, posebno u oblastima zaštite i zdravlja na radu, uslova rada i života, obuke i razvoja vještina (principi MNE Deklaracije 38, 40, 44).

► 6.5. Generalna zapažanja

U sva četiri primjera, mjere RBC-a su proporcionalne veličini firme i profilu rizika za date aktivnosti. Svako preduzeće je kalibriralo rutine prema svom poslovanju, pokazujući da operativni rizici i krizne tačke pritiska često pokreću najdjelotvornije i najizdržljivije prakse. Učešće radnika je praktično i kontinuirano: kroz mentorstvo, dnevni nadzor, povratne informacije i otvorenu komunikaciju, njihovi stavovi i inputi kontinuirano služe kao informacija za dizajn, implementaciju i prilagođavanje mjera – i na taj način oblikuju sadržaj, označavaju operativne probleme i usmjeravaju poboljšanja kako bi prakse ostale relevantne, izvodljive i inkluzivne.

U ranijim odjeljcima, niska svijest i ograničene informacije među malim i srednjim preduzećima identifikovani su kao prepreka za usvajanje RBC-a. Inicijative koje su započeli ovi poslodavci mogu se replicirati i proširiti putem poslodavačkih organizacija i poslovnih udruženja kako bi se podigla svijest i pokazalo kako praksa prave veličine izgleda u stvarnim operacijama, uključujući poslovne koristi. Takvo širenje informacija među kolegama pomaže malim i srednjim preduzećima da brže i dosljednije usvoje mjere. Kao što je jedno MSP navelo: „*Znamo da je RBC pravi put, ali kao mala firma teško je vidjeti kratkoročne koristi koje opravdavaju ulaganje našeg vremena i resursa.*“ (SME_Manuf_07).



*Znamo da je RBC
pravi put.*



Zajedno, ove prakse predstavljaju konkretnu primjenu smjernica iz Deklaracije MOR-a o multinacionalnim preduzećima o nediskriminaciji i jednakim mogućnostima, razvoju vještina i učenju povezanom sa poslom, kao i uslovima rada i života, uključujući radno vrijeme i zdravlje i zaštitu na radu.

7. Dalje aktivnosti za promociju RBC-a u Crnoj Gori

► 7. Dalje aktivnosti za promociju RBC-a u Crnoj Gori

Ove preporuke su utemeljene na Agendi dostojanstvenog rada i usklađene su sa međunarodnim standardima o RBC-u, uključujući Deklaraciju MOR-a o multinacionalnim preduzećima. One odražavaju uravnotežen pristup promovisanju formalizacije, održivosti preduzeća i dostojanstvenog rada, uz istovremeno priznavanje raznolikosti kapaciteta malih i srednjih preduzeća. Razvijene kroz tripartitnu analizu, mjere imaju za cilj podsticanje praktičnog, proporcionalnog i inkluzivnog napretka, nadovezujući se na ono što već postoji, uz istovremeno stvaranje prostora za kontinuirano poboljšanje kroz socijalni dijalog i saradnju.

► 7.1. Nivo politika

Jačanje koherentnosti politika o RBC-u i jačanje institucionalne podrške za mala i srednja preduzeća

Jačanje RBC-a zahtijeva koordinirano djelovanje državnih institucija i tripartitnih partnera kako bi se osigurao pristup koji uključuje cijelu vladu. To uključuje izgradnju kapaciteta relevantnih ministarstava, javnih agencija, organizacija poslodavaca i radnika za razvoj, sprovođenje i praćenje politika vezanih za RBC na koherentan način. To uključuje, između ostalog: (i) ugrađivanje jasnog upućivanja na RBC i dostojanstveni rad u relevantne okvire politika i programe javne podrške, čime se usklađuju politike rada, trgovine, investicija i preduzeća kako bi se ojačala dimenzija RBC-a koja se odnosi na rad; i (ii) prevođenje ovih obaveza u vrlo praktične mjere za preduzeća – kao što su jednostavne pisane smjernice, kontrolne liste, kao i transparentni podsticaji za odgovorne prakse u javnim pozivima i programima podrške. Paralelno sa tim, treba ojačati funkcije institucionalne podrške, uključujući jačanje inspekcije rada i uspostavljanje praktične službe za pomoć ili kontakt tačke gdje mala i srednja preduzeća i socijalni partneri mogu dobiti informacije, savjete i upućivanje o zahtjevima i mjerama podrške vezano za RBC.

Podržavanje prelaska na formalnu ekonomiju kroz uravnotežene mjere prinude i podsticaje

Prelazak na formalnu ekonomiju treba promovisati kroz mjere koje olakšavaju usklađivanje i čine ga privlačnijim za mala i srednja preduzeća. To podrazumijeva, s jedne strane, djelotvorne i na riziku zasnovane mjere prinude za tretiranje problema neprijavljenog rada i nepoštovanja propisa, a sa druge strane, poboljšani pristup programima podrške, savjetodavnim uslugama i finansijskim podsticajima za preduzeća koja se pridržavaju standarda i ulažu u dostojanstveni rad. Takav uravnoteženi pristup može smanjiti nelojalnu konkurenciju, proširiti obuhvat socijalnom i radnom zaštitom i stvoriti ravnopravne uslove za odgovorna mala i srednja preduzeća.

Jačanje socijalnog dijaloga na nacionalnom i regionalnom nivou

Socijalni dijalog treba dodatno ojačati kao ključni pokretač RBC-a i dostojanstvenog rada. To uključuje jačanje tripartitnog dijaloga na nacionalnom nivou o reformama i mjerama podrške vezanim za RBC, kao i promovisanje strukturiranog bipartitnog i tripartitnog dijaloga na regionalnom nivou.

Jači i inkluzivniji socijalni dijalog može pomoći u identifikovanju praktičnih prioriteta, prilagođavanju smjernica i alata za podršku potrebama malih i srednjih preduzeća i osiguravanju da su mjere za promovisanje odgovornog poslovnog ponašanja zasnovane na realnom stanju na radnom mjestu.

Institucionalizacija kontinuirane obuke o RBC-u i HRDD-u za MSP

Kako bi pomogla malim i srednjim preduzećima da usklade svoje poslovne operacije sa principima međunarodnih radnih standarda, posebno u kontekstu rastuće pažnje međunarodnih kupaca, investitora i potrošača, uključujući i one iz EU, Vlada, u tijesnoj saradnji sa socijalnim partnerima, treba da institucionalizuje kontinuiranu, nacionalnu ponudu obuke o RBC-u, HRDD-u i dostojanstvenom radu. Cilj je da se osigura da svako preduzeće ima pristup praktičnom modulu obuke koji je proporcionalan njegovoj veličini i profilu rizika. Realizacija bi trebalo da se temelji na doseg i iskustvu organizacija poslodavaca i radnika, pri čemu Vlada i nadležna ministarstva treba da imaju vodeću ulogu u pogledu ukupne koordinacije, osiguranja kvaliteta i promocije u kontekstu pristupanja EU.

► 7.2. Sektorske smjernice

Omogućavanje sektorskog dijaloga i kanala za komunikaciju

Socijalni dijalog i strukturiranu komunikaciju na sektorskom nivou treba ojačati kako bi vlada, organizacije poslodavaca i radnika mogle zajednički identifikovati izazove i mogućnosti dostojanstvenog rada i razviti strategije za njihovo rješavanje. Sektorske radne grupe ili platforme za dijalog u ključnim sektorima sa intenzivnim učešćem malih i srednjih preduzeća mogu pružiti prostor za tretiranje pitanja RBC-a i praćenje napretka.

Davanje jasnih sektorski specifičnih smjernica o RBC-u

Trebalo bi razviti kratke, sektorski specifične smjernice o RBC-u za prioritetne sektore, pretvarajući opšta očekivanja o RBC-u i HRDD-u u konkretne, praktične poruke za mala i srednja preduzeća. Između ostalih elemenata, smjernice bi mogle utvrditi: (i) glavne zakonske obaveze relevantne za sektor; (ii) tipične rizike za radna i ljudska prava i za životnu sredinu; i (iii) jednostavne alate kao što su kontrolne liste koje mala preduzeća mogu odmah koristiti.

Promocija podizanja svijesti i učenja od kolega na sektorskom nivou

Kako bi se podržale održive promjene, podizanje svijesti i učenje od kolega treba promovisati putem kampanja na nivou sektora, informativnih sastanaka i formata razmjene iskustava. Predstavljanje dobrih praksi, omogućavanje malim i srednjim preduzećima da uče jedni od drugih i pružanje prilika za zajedničko promišljanje može pomoći u integraciji odgovornog poslovnog ponašanja unutar sektora i učiniti odgovorno poslovno ponašanje vidljivijim i ostvarivijim za manja preduzeća.

Izrada prilagođene sektorske obuke za MSP

Na osnovu ovih smjernica, trebalo bi osmisliti i sprovesti prilagođene module obuke za mala i srednja preduzeća u svakom prioritetnom sektoru. Obuka bi trebalo da se fokusira na praktične korake koje preduzeća mogu preduzeti kako bi upravljala rizicima u svom poslovanju i lancima vrijednosti, uključujući i to kako identifikovati izražene rizike, uključiti radnike i poslovne partnere i dokumentovati osnovne procese dužne pažnje na proporcionalan način.

► 7.3. Preporuke na nivou preduzeća

Usklađivanje poslovnih praksi sa međunarodnim radnim standardima i Deklaracijom MOR-a o multinacionalnim preduzećima

Mala i srednja preduzeća (MSP) treba da postepeno usklađuju svoje prakse sa međunarodnim radnim standardima i principima Deklaracije MOR-a o multinacionalnim preduzećima. To uključuje preduzimanje postepenih, praktičnih koraka za identifikaciju i upravljanje ključnim rizicima u oblasti rada i ljudskih prava, dokumentovanje načina na koji se oni rješavaju i korišćenje smjernica i podrške iz resursa kao što je Služba za pomoć preduzećima MOR-a (MOR Helpdesk for Business) radi poboljšanja praksi i promovisanja dostojanstvenog rada u skladu sa međunarodnim standardima.

Jačanje saradnje i dijaloga na radnom mjestu

Mala i srednja preduzeća treba da ojačaju saradnju i dijalog između menadžmenta i radnika, predstavnika radnika ili sindikata ako ih ima, kao ključni element odgovornog poslovnog ponašanja. To može uključivati redovne sastanke, odbore za zdravlje i zaštitu na radu i jednostavne, dostupne kanale za izražavanje zabrinutosti, pritužbi i žalbi. Rana diskusija i rješavanje pitanja vezano za uslove rada i odgovorno poslovanje mogu pomoći u sprječavanju problema i podržati inkluzivnije i otpornije poslovno okruženje.

Uključivanje u obuku o odgovornom poslovanju

Mala i srednja preduzeća treba da u potpunosti iskoriste dostupne mogućnosti za obuku i materijale o RBC-u, HRDD-u i dostojanstvenom radu. Uprava i radnici mogu koristiti ovu obuku za poboljšanje praksi na radnom mjestu kroz unapređenje upravljanja rizicima, jačanje radnih standarda i poboljšanje komunikacije i mehanizama za pritužbe.

Reference

► Reference

BGEN. 2025. 'EU-Montenegro Investment Conference: 14 Partnerships, MoUs Signed for Energy, Sustainable Projects'. Balkan Green Energy News. <https://balkangreenenergynews.com/eu-montenegro-investment-conference-14-partnerships-mous-signed-for-energy-sustainable-projects/>.

Central Bank. 2025. 'Financial Sector Roadmap Towards Sustainable Finance'. Central Bank. https://www.cbcbg.me/uploads/mapa_puta_eng.pdf?utm_source.

Central European Free Trade Agreement (CEFTA). 2006. 'Agreement on Amendment of and Accession to the Central European Free Trade Agreement'. Central European Free Trade Agreement Secretariat. <https://cefta.int/about/documents/legal-documents/>.

Council of Europe. 2021. 'Raising Capacities of Tax Inspections in Montenegro to Uncover and Process Tax Fraud and Tax Evasion'. Council of Europe. https://www.coe.int/en/web/corruption/-/raising-capacities-of-tax-inspections-in-montenegro-to-uncover-and-process-tax-fraud-and-tax-evasion?utm_source.

Developers' Lab. 2025. 'About Developers' Lab'. Developers' Lab. <https://developers-lab.me/o-nama/>.

EBRD. 2021. 'EBRD, EU and Montenegro Enhance SMEs' Access to Business Advice and Information Services'. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2021/ebd-eu-and-montenegro-enhance-smes-access-to-business-advice-and-information-services.html>.

EBRD. n.d. 'The EBRD in Montenegro'. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Accessed 20 July 2025. <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/montenegro.html>.

Employment and Social Affairs Platform (ESAP). 2018. 'Diagnostic Report on Undeclared Work in Montenegro'. Employment and Social Affairs Platform (ESAP). <https://www.esap.online/docs/49/diagnostic-report-on-undeclared-work-in-montenegro>.

European Commission. 2020. 'An Economic and Investment Plan for the Western Balkans—Green Agenda for the Western Balkans (COM(2020) 641 Final)'. European Commission.

European Commission. 2021. 'Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a Stronger Single Market for Europe's Recovery'.

European Commission. 2023. 'Montenegro 2023 Report Accompanying the Document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2023 Communication on EU Enlargement Policy'. European Commission. <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu>.

European Commission. n.d. 'Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA III) 2021–2027—Overview'. DG NEAR. https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/overview-instrument-pre-accession-assistance_en.

European Union. 2010. 'Stabilisation and Association Agreement with Montenegro'. DG NEAR, September 7. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A22010A0429%2801%29>.

Government of Montenegro. 2014. 'Uključivanje Građana u Borbu Protiv Sive Ekonomije Daje Konkretno Rezultate [Involving Citizens in the Fight against the Grey Economy Delivers Concrete Results]'. Ministry of Finance / Public Relations Bureau. https://www.gov.me/clanak/135968--ukljucivanje-gradana-u-borbu-protiv-sive-ekonomije-daje-konkretno-rezultate?utm_source=.

Government of Montenegro. 2016. 'National Strategy for Sustainable Development until 2030'. Ministry of Sustainable Development and Tourism.

Government of Montenegro. 2023a. 'Programme for the Suppression of the Informal Economy in Montenegro 2024–2026'. Ministry of Finance.

Government of Montenegro. 2023b. 'Strategy for the Development of Micro, Small and Medium Enterprises 2023–2026'. Ministry of Economic Development and Tourism.

Government of Montenegro. 2025a. 'Decree on the Conditions, Method and Dynamics of Implementing Agrarian Policy Measures for 2025—Agrobudget'. Government of Montenegro.

Government of Montenegro. 2025b. 'Economic Reform Programme 2025–2027'. Ministry of Finance.

Government of Montenegro. 2025c. 'Montenegro Forms Council for Just Transition'. Government of Montenegro. <https://www.gov.me/clanak/crna-gora-formirala-savjet-za-pravednu-tranziciju>.

Government of Montenegro. 2025d. 'Montenegro to Host the Third Edition of the ESG Adria Summit'. Government of Montenegro. <https://www.gov.me/en/article/montenegro-to-host-the-third-edition-of-the-esg-adria-summit>.

Government of Montenegro. 2025e. 'Programme for the Enhancement of Competitiveness'. MED.

Government of Montenegro. 2025f. 'Strategy for the Development of Women's Entrepreneurship in Montenegro 2025–2028'. Government of Montenegro. <https://www.gov.me/dokumenta/8ade53b7-a348-4583-a82a-991f63c445e4>.

ILO. 2024. 'Decent Work Country Programme: Montenegro 2024–2027'. ILO. <https://www.ilo.org/publications/decent-work-country-programme-montenegro-2024-2027>.

MAFWM. 2024. 'Programme for the Development of Agriculture and Rural Areas of Montenegro under IPARD III 2021–2027 (Version 1.2)'. MAFWM.

MFIC. 2024. 'The White Book: Investment Climate in Montenegro 2023'. MFIC. <https://mfic.me/the-white-book-investment-climate-in-montenegro-2023/>.

MINA. 2025. 'Finance Code Initiative to Be Launched Tomorrow'. MINA news. https://mina.news/article/finance-code-initiative-to-be-launched-tomorrow%C2%A0?utm_source=.

MLESd. 2025a. 'Report on the Conducted Public Consultation—Draft Law on Strikes'. Ministry of Labour, Employment and Social Dialogue. https://www.gov.me/clanak/izvjestaj-sa-javne-rasprave-nacrta-zakona-o-strajku?utm_source=chatgpt.com.

MLESD. 2025b. 'Report on the Work of the Ministry of Labour, Employment and Social Dialogue with Reports of the Bodies Which the Ministry Supervises for the Year 2024'. MLESD.

Montenegrin Employers' Federation. 2025. 'Business Agenda 2025, Roadmap for a Competitive and Sustainable Economy'.

Montenegro. 2022. 'General Collective Agreement'. Official Gazette of Montenegro No. 150/2022. <https://www.sluzbenilist.me/propisi/AD814B69-24B8-4EE3-B15C-582A9799E394>.

Montenegro. 2025. 'Business Organizations Act'. Official Gazette of Montenegro, no. 90/2025.

Muleskovic, M. 2025. 'Report: Trends in Foreign Direct Investment in Montenegro (2018–2024)'. MFIC. <https://mfic.me/2708-2/>.

UNCTAD. n.d. 'Investment Policy Hub: Montenegro—Bilateral Investment Treaties (BITs)'. <https://investmentpolicy.unctad.org/>.

UNDP. 2024. 'Human Development Report 2023-24'. UNDP. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>.

World Bank. 2023. 'Enterprise Surveys: Montenegro 2023 Country Profile'. World Bank. https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/country/Montenegro-2023.pdf?utm_source.

World Bank. 2024. 'Assessment of Montenegro's Public Procurement System: MAPS Main Report.' World Bank. <https://www.mapsinitiative.org//content/dam/maps-initiative/en/assessments/montenegro/maps-assessment-montenegro-main-report.pdf>.

Aneks

► Aneks

► Aneks 1: Lista intervjuisanih zainteresovanih strana

Stakeholders interviewed	
1	Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga
2	Inspekcija rada i Inspekcija zaštite na radu
3	Ministarstvo ekonomskog razvoja
4	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede
5	Ministarstvo turizma
6	Centralna banka Crne Gore
7	Savjet stranih investitora Crne Gore
8	Opština Bijelo Polje
9	Opština Nikšić
10	Sekretarijat Savjeta za konkurenciju
11	Agencija za regionalni razvoj
12	Unija poslodavaca Crne Gore
13	Sindikati
14	Poslovna udruženja
15	Udruženje MSP
16	Agencija za investicije Crne Gore

► **Aneks 2: Lista MSP**

ID	Sektor	Veličina	Region	Uloga	Učesnik – pol	Vlasnik – pol
1 SME_ICT_01	IKT	Srednje	Centralni	Menadžer za dobrobit zaposlenih	Ž	M
2 SME_Log_02	Logistika	Malo	Centralni	Menadžer operacija	Ž	Ž (50%)
3 SME_Agri_03	Poljoprivreda	Malo	Centralni	Izvršni direktor	M	M
4 SME_Tech_04	Hardware oprema	Malo	Centralni	Izvršni direktor	M	M
5 SME_Manuf_05	Proizv./ maloprodaja	Malo	Centralni	Vlasnik/ direktor	M	M
6 SME_Serv_06	Usluga	Malo	Centralni	Vlasnik/ direktor	Ž	Ž
7 SME_Manuf_07	Proizv./ maloprodaja	Malo	Centralni	Vlasnik/ direktor	M	M
8 SME_Serv_08	Usluge	Malo	Južni	Vlasnik/ direktor	M	M
9 SME_Trade_09	Trgovina	Srednje	Južni	Izvršni direktor	Ž	M
10 SME_Retail_10	Maloprodaja	Malo	Južni	Vlasnik/ direktor	M	M
11 SME_Tourism_11	Turizam	Malo	Južni	Izvršni direktor	Ž	M
12 SME_Tourism_12	Turizam/ građevinarstvo/ poljoprivreda	Srednje	Južni	Izvršni direktor	Ž	M
13 SME_Constr_13	Građevinarstvo	Malo	Južni	Izvršni direktor	M	Ž
14 SME_Wood_14	Prerada hrane	Srednje	Sjeverni	Izvršni direktor	M	M
15 SME_Manuf_15	Proizv./ maloprodaja	Malo	Sjeverni	Vlasnik/ direktor	M	M
16 SME_Manuf_16	Proizv./ maloprodaja	Malo	Sjeverni	Vlasnik/ direktor	M	M

ilo.org/budapest

ILO Office for Central and Eastern Europe
14 Mozsár utca
H-1066 Budapest
Hungary