



MOĆ ODLUČIVANJA BEZ RAVNOTEŽE

GDJE SU

ŽENE

U UPRAVNIM
ODBORIMA
DRŽAVNIH
PREDUZEĆA ?



Naziv publikacije

MOĆ ODLUČIVANJA BEZ RAVNOTEŽE
GDJE SU ŽENE U UPRAVNIM ODBORIMA
DRŽAVNIH PREDUZEĆA?

Izdavač

Gradanska alijansa

Za izdavača

Milan Radović

Autor publikacije

Danijela Darmanović

Ivan Radulović

Jelena Ristović

Prelom i dizajn

Studio Fler

Godina i mjesto izdanja

Jun 2025, Podgorica

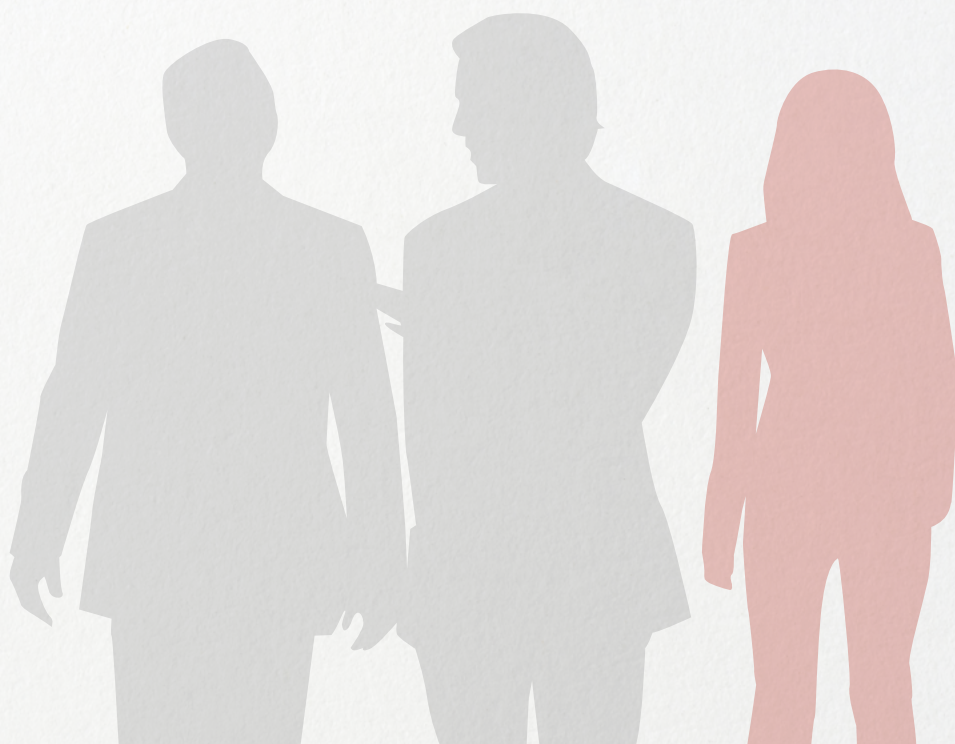


Analiza je izrađena uz podršku regionalnog projekta SMART Balkan – Civilno društvo za povezan Zapadni Balkan kojeg implementira Centar za promociju civilnog društva (CPCD), Centar za istraživanje i kreiranje politika (CRPM) i Institut za demokratiju i posredovanje (IDM), a finansijski podržava Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Norveške.

Sadržaj analize je isključiva odgovornost autora i ne odražava nužno stavove Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Norveške ili SMART Balkan konzorcijuma.

SADRŽAJ

I Uvod	4
II Metodologija	6
III Zakonodavni i strateški okir.....	7
IV Struktura i nadležnost odbora direktora u državnim preduzećima	11
V Empirijski nalazi i analiza po preduzećima	12
VI Sumarni pregled o rodnoj ravnoteži i transparentnosti	22
VII Rodna ravnopravnost između domaćih politika i evropskih obaveza.....	25
VIII Zaključak.....	27
IX Korišćeni izvori	29



I UVOD

Rodna ravnopravnost u procesima odlučivanja i na rukovodećim pozicijama predstavlja ključan indikator demokratske zrelosti i institucionalne otpornosti jednog društva. U tom kontekstu, analiza zastupljenosti žena u odborima direktora državnih preduzeća u Crnoj Gori dobija poseban značaj, ne samo u pogledu poštovanja domaćih zakona i ustavnih principa, već i u svjetlu međunarodnih obaveza koje je država preuzela na putu ka punopravnom članstvu u Evropskoj uniji.

Analiza ima za cilj da ponudi realističnu sliku stanja rodne zastupljenosti u upravljačkim strukturama deset strateški važnih državnih preduzeća, ali i da ukaže na ključne nedostatke institucionalnog i normativnog okvira koji onemogućavaju dosljednu primjenu principa jednakih mogućnosti i transparentnosti u procesu imenovanja.

Crna Gora je, kao država kandidatkinja za članstvo u EU, obavezna da se uskladi sa evropskim pravnim okvirom, uključujući i zahtjeve iz Direktive (EU) 2022/2381 o unapređenju rodne ravnoteže u upravnim odborima. Ova direktiva zahtijeva da privredna društva koja se kotiraju na berzi osiguraju najmanje 40% pripadnika manje zastupljenog pola među neizvršnim direktorima ili 33% u ukupnoj strukturi direktora.

Pored konkretne direktive, pitanje rodne ravnopravnosti u širem smislu adresira se i u okviru poglavlja 23 (Pravosuđe i temeljna prava i poglavlja) i 19 (Socijalna politika i zapošljavanje), čiji su sastavni djelovi politika ravnopravnosti i antidiskriminacije. Iako se ova poglavlja ne odnose direktno na imenovanja u odborima direktora, ona oblikuju širi institucionalni i vrijednosni okvir u kojem se ta imenovanja vrše.

Normativni napredak u Crnoj Gori evidentan je donošenjem Zakona o rodnoj ravnopravnosti iz 2022. godine, ali zakon ne sadrži obavezujuće kvote za zastupljenost žena u upravljačkim strukturama. Takođe, Crna Gora još nije usvojila poseban zakon o upravljanju privrednim društvima u državnom vlasništvu, koji bi definisao jasne kriterijume za imenovanje članova odbora direktora, uključujući i pitanje rodne ravnoteže, profesionalnih kvalifikacija i transparentnosti postupaka.

Ova analiza ima višestruku funkciju:

- da mapira trenutni stepen zastupljenosti žena u odborima direktora odabranih preduzeća u državnom vlasništvu;
- da procijeni usklađenost sa evropskim standardima, posebno Direktivom (EU) 2022/2381;
- da identifikuje prepreke u normativnom i institucionalnom okviru;
- da pruži konkretne preporuke za unapređenje sistema odlučivanja u državnim preduzećima.



II METODOLOGIJA

Analiza je sprovedena na uzorku od deset državnih preduzeća u Crnoj Gori koja su u većinskom državnom vlasništvu (najmanje 70% vlasničkog udjela). Kao osnovni kriterijumi za selekciju korišćeni su visina prihoda i broj zaposlenih u 2024. godini, u skladu s ciljem da se obuhvate preduzeća s najvećim ekonomskim značajem. U uzorak su uključena i preduzeća koja, iako ne ostvaruju najveće prihode, imaju strateški značaj za državu (npr. Monteput i JP Morsko dobro), jer upravljaju ključnim infrastrukturnim i prirodnim resursima.

Podaci su prikupljeni iz javno dostupnih izvora, uključujući zvanične veb stranice preduzeća, vladine portale kao što su gov.me i mojnovac.gov.me, te finansijske izvještaje dostupne preko komercijalnih servisa poput CompanyWall.me i portala bankar.me. U slučajevima kada podaci za 2024. nijesu bili dostupni, korišćeni su posljednji dostupni podaci iz 2023. godine.

U fokusu analize bio je sastav odbora direktora, tačnije broj članova, polna struktura, postojanje žena na mjestu predsjedavajućih, te dostupnost biografija članova. Takođe, ispitivana je usklađenost stručnih kvalifikacija članova sa odredbama iz statuta preduzeća.

Pregledani su statuti svih analiziranih preduzeća kako bi se utvrdilo da li sadrže eksplicitne odredbe o rodnoj ravnopravnosti i kriterijumima za izbor članova odbora. Na taj način omogućeno je dodatno vrednovanje usklađenosti internih akata sa Zakonom o rodnoj ravnopravnosti i Direktivom (EU) 2022/2381 o rodnoj ravnoteži u upravnim odborima preduzeća.

III ZAKONODAVNI I STRATEŠKI OKVIR

Ustavna osnova

Ustav Crne Gore garantuje zabranu diskriminacije po bilo kom osnovu, uključujući pol, i afirmiše mogućnost uvođenja posebnih mjera za ostvarivanje rodne ravnopravnosti. Član 8 Ustava eksplicitno navodi da se neće smatrati diskriminacijom donošenje propisa i uvođenje posebnih mjera usmjerenih na stvaranje uslova za ostvarivanje rodne jednakosti i zaštite lica u nejednakom položaju¹.

Zakon o rodnoj ravnopravnosti

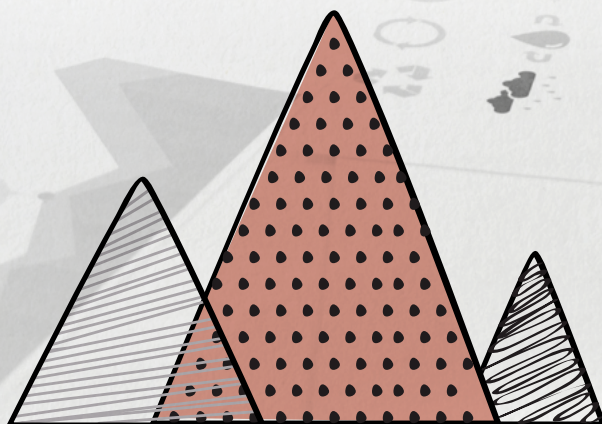
Zakon o rodnoj ravnopravnosti iz 2022. godine predstavlja osnovni pravni instrument kojim se promovise jednakost polova u svim oblastima društvenog života. Član 2 definiše rodnu ravnopravnost kao jednak položaj i mogućnosti za žene i muškarce u javnom i privatnom sektoru. Iako zakon ne propisuje obavezne kvote za učešće žena u upravljačkim strukturama, član 5 obavezuje državne organe i pravna lica da preduzimaju konkretne mjere za njeno ostvarivanje, dok član 11 preporučuje ravnomjernu zastupljenost oba pola prilikom imenovanja na rukovodeće funkcije². U ovom trenutku, u pripremi su izmjene Zakona o rodnoj ravnopravnosti, koje bi trebalo da preciznije definišu mjere za postizanje rodne ravnoteže, a njihov sadržaj će biti usklađen sa novim Zakonom o zaštiti jednakosti i zabrani diskriminacije.

1 Ustav Crne Gore, Službeni list Crne Gore broj 01/07, dostupno na: <https://www.skupstina.me/me/ustav-crne-gore>, pristupljeno 20. maja 2025. godine

2 Zakon o rodnoj ravnopravnosti, Službeni list Crne Gore broj 38/22, dostupno na: <https://www.gov.me/me/zakoni/rodna-ravnopravnost>, pristupljeno 20. maja 2025. godine.

Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2021–2025.

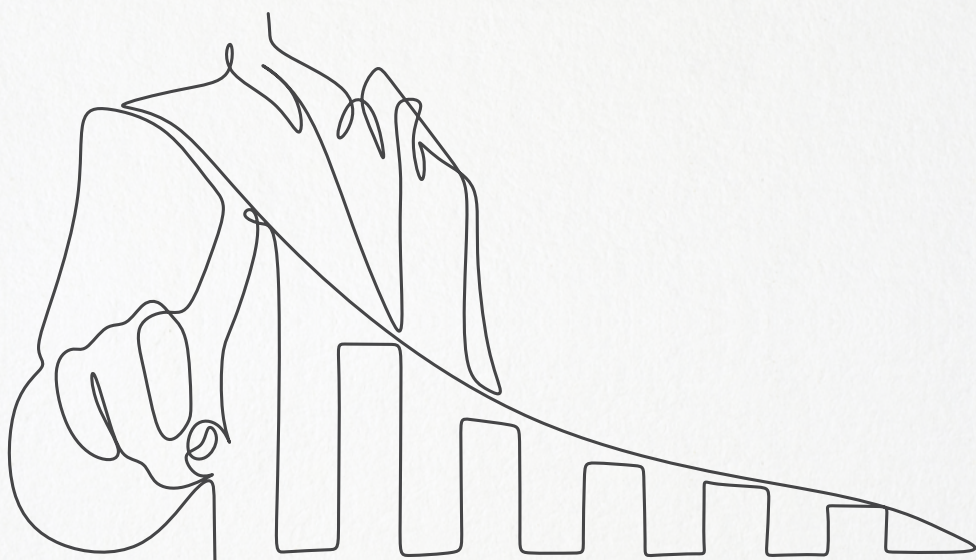
Ova strategija, usvojena od strane Vlade Crne Gore, postavlja kao centralni cilj unapređenje nivoa rodne ravnopravnosti u zemlji do 2025. godine. Jedan od ključnih fokusa strategije je povećanje učešća žena u procesima odlučivanja, uključujući i rukovodeće pozicije u javnim preduzećima³. Strategija prepoznaje da su rodni stereotipi, predrasude i tradicionalna podjela uloga između muškaraca i žena još uvijek prisutni u svim segmentima društva, što ograničava mogućnosti žena za napredovanje u karijeri i učešće u donošenju odluka. U tom kontekstu, strategija predviđa mjere za eliminaciju ovih prepreka i promociju jednakih mogućnosti za žene i muškarce. Akcioni planovi koji prate strategiju, uključujući i onaj za period 2023–2024, predviđaju konkretne aktivnosti kao što su organizovanje obuka za državne službenike o rodnoj analizi podataka, prikupljanju i obradi podataka o diskriminaciji, kao i kampanje za suzbijanje rodno zasnovanog govora mržnje. Ove aktivnosti imaju za cilj jačanje institucionalnih kapaciteta i promovisanje rodne ravnoteže u svim sferama društva, uključujući i upravljanje javnim preduzećima.



3 Vlada Crne Gore, Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost 2021–2025, dostupno na <https://www.gov.me/dokumenta/2e2b64e1-94c0-4a2d-8a1e-98d9315d1d63> , pristupljeno 20. maja 2025. godine.

Zakon o privrednim društvima

Zakon o privrednim društvima uređuje pitanja imenovanja članova odbora direktora u državnim preduzećima. Iako se Vlada pojavljuje kao imenovatelj, zakon formalno omogućava i drugim akcionarima sa najmanje 5% udjela da predlože kandidate za odbore direktora. Međutim, zakon ne sadrži kriterijume u pogledu stručnih kvalifikacija, iskustva, ni rodne zastupljenosti, ostavljajući prostor za politički uticaj u praksi.



Nedostatak posebnog zakona o upravljanju državnim preduzećima

Za razliku od većine zemalja u regionu, Crna Gora još uvijek nema zakon koji uređuje izbor, imenovanje i odgovornost članova odbora direktora u državnim preduzećima. Ova zakonska praznina otežava uspostavljanje profesionalnih standarda i jačanje korporativne odgovornosti, uključujući i primjenu principa rodne ravnoteže.

Evropski okvir: Direktiva (EU) 2022/2381

Direktiva (EU) 2022/2381 o poboljšanju rodne ravnoteže među direktorima kompanija koje se kotiraju na berzi⁴ predstavlja značajan podsticaj za države kandidate za članstvo u EU, uključujući Crnu Goru. Direktiva predviđa da do 30. juna 2026. godine najmanje 40% neizvršnih direktora ili 33% svih direktora u berzanskim kompanijama bude iz manje zastupljenog pola. Iako se direktiva ne odnosi direktno na državna preduzeća, jasno preporučuje da ona posluže kao primjer dobre prakse za privatni sektor. Države članice EU, kao i kandidati za članstvo, obavezne su da do 28. decembra 2024. godine prenesu ovu direktivu u svoje zakonodavstvo. Crna Gora je, u tom kontekstu, dužna da usvoji odgovarajuće mjere koje bi omogućile ispunjavanje rodni standarda do predviđenih rokova.



4 Direktiva (EU) 2022/2381 Evropskog parlamenta i Savjeta od 23. novembra 2022. o poboljšanju ravnoteže među polovima kompanija koje se kotiraju na berzi i srodnim mjerama, SL L 315, 7.12.2022., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2381> , pristupljeno 19. maja 2025. godine

IV STRUKTURA I NADLEŽNOST ODBORA DIREKTORA U DRŽAVNIM PREDUZEĆIMA

U svrhu ove analize odabran je uzorak od deset državnih preduzeća koja se nalaze u većinskom vlasništvu države, pri čemu je država vlasnik najmanje 70% udjela u kapitalu svakog od odabranih subjekata. Kriterijumi za selekciju bazirani su na visini prihoda i broju zaposlenih u 2024. godini, čime se obezbjeđuje kvantitativna reprezentativnost uzorka.

Pored najvećih državnih preduzeća po prihodima, u uzorak su uključena i preduzeća od strateškog značaja za javni interes, iako po prihodima možda ne spadaju među prvih deset. Ova preduzeća, kao što su Morsko dobro i Monteput, imaju ključnu ulogu u upravljanju državnom infrastrukturom i prirodnim resursima i iz tog razloga su relevantna za analizu u kontekstu rodne ravnopravnosti u upravljačkim strukturama.

Rb.	Naziv preduzeća	Prihod (2024)	Broj zaposlenih (2024)	Državni udio	Izvor
1	CEDIS	132.064.254,00 €	1.772	100%	companywall.me
2	Elektroprivreda Crne Gore (EPCG)	429.211.728 €	1.216	88,65%	companywall.me
3	Luka Bar AD	17.073.321 €	452	72%	companywall.me
4	Montefarm	167.995.721,00 €	540	100%	companywall.me
5	Monteput	21.594.153,00 €	309	100%	companywall.me
6	Morsko dobro	42.000.000 €	963	100%	companywall.me
7	Pošta Crne Gore	26.761.441,00 €	1.244	100%	companywall.me
8	Rudnik uglja Pljevlja	75.805.526,00 €	1.149	100%	companywall.me
9	Željeznička Infrastruktura Crne Gore	19.172.133 €	814	72,44%	companywall.me
10	Željeznički prevoz CG	11.782.336 €	377	100%	companywall.me

Tabela br. 1 - Pregled odabranih preduzeća, uključujući prihode za 2024. godinu, broj zaposlenih, kao i procenat državnog vlasništva

V EMPIRIJSKI NALAZI I ANALIZA PO PREDUZEĆIMA

Crnogorski elektrodistributivni sistem (CEDIS)

Prema Statutu CEDIS-a⁵, Odbor direktora čini pet članova, od kojih su najmanje dva nezavisna. Za člana može biti izabrano lice koje ima najmanje VII-1 stepen obrazovanja (ili 240 CSPK kredita) i najmanje pet godina radnog iskustva. Statut, međutim, ne precizira tačno ko predlaže članove Odbora.

Analiza pokazuje da svi članovi Odbora ispunjavaju formalne uslove iz Statuta, kako u pogledu obrazovanja, tako i u radnom iskustvu. Među članovima su zastupljeni različiti profili: pravnici, inženjeri elektrotehnike i građevine, menadžeri i stručnjaci iz oblasti saobraćaja i komunikacija.

CEDIS ima šest članova Odbora direktora, među kojima je jedna žena.



5 Crnogorski elektrodistributivni sistem, zvanična internet stranica <https://www.cedis.me/>, pristupljeno 26. maja 2025. godine

Ime člana odbora	Propisana stručna oblast (iz statuta)	Stvarna stručna oblast	Relevantno iskustvo	Usaglašenost
Vladimir Čadenović	Pravo, uprava, menadžment	Pravo	Iskustvo u visokoškolskim i pravnim službama, advokatura	Da
Vladan Radulović	Elektrotehnika, energetika	Elektrotehnika (energetski sistemi)	Profesor ETF-a, izvršni direktor CEDIS-a	Da
Mirsad Džudžević	Menadžment, javna uprava	Industrijski menadžment	Direktor firme, politički i upravni angažman	Da
Ilija Miljanić	Građevinarstvo, menadžment	Građevinski inženjer, magistar menadžmenta	Projektant i nadzor u gradnji	Da
Jovan Sinanović	Saobraćaj, komunikacije	Elektronske komunikacije	Asistent, savjetnik u upravi	Da
Snežana Popović	Pravo	Pravo	Iskustvo u pravnim i imovinskim poslovima unutar EPCG/CEDIS	Da

Tabela br 2: Tabela prikazuje analizu usklađenosti između stručnih kvalifikacija članova odbora direktora Crnogorskog elektrodistributivnog sistema (CEDIS) i propisanih uslova iz Statuta preduzeća.

Elektroprivreda Crne Gore (EPCG)

Statut Elektroprivrede Crne Gore (EPCG)⁶ definiše Odbor direktora kao organ upravljanja i rukovođenja čije odluke sprovode izvršni direktor, sekretar Društva i direktori funkcionalnih cjelina. Odbor direktora čini sedam članova, a predsjednika biraju iz svojih redova. Pravo predlaganja kandidata za članove odbora ima akcionar ili grupa akcionara koja raspolaže sa najmanje 5% osnovnog kapitala Društva. Za svakog kandidata mora biti dostavljena profesionalna biografija, izjava o prihvatanju kandidature, te posebno za nezavisne članove – izjava o ispunjavanju zakonskih uslova u skladu sa članom 156 Zakona o privrednim društvima.

⁶ Elektroprivreda Crne Gore, zvanična internet stranica <https://www.epcg.com> pristupljeno 26. maja 2025. godine

U skladu sa statutarnim odredbama, članovi Odbora dolaze iz različitih stručnih oblasti, uključujući elektrotehniku, građevinarstvo, pravo i računarstvo. Većina njih ima bogato profesionalno i akademsko iskustvo, a neki su i međunarodno priznati eksperti u svojim oblastima.

U tabeli ispod prikazana je stručna usklađenost članova Odbora sa zahtjevima iz statuta:

Ime člana odbora	Propisana stručna oblast	Stvarna stručna oblast	Relevantno iskustvo	Usaglašenost
Milutin Đukanović	Elektrotehnika, energetika	Elektrotehnika	Dugogodišnje iskustvo u EPCG	Da
Tahir Gjonbalaj	Građevinarstvo, uprava	Građevinski inženjer	Urbanizam i tehnički nadzor	Da
Neven Gošović	Pravo, uprava	Pravni fakultet	Javna uprava, Skupština	Da
Zoran Miljanić	Elektrotehnika, energetika	Elektrotehnika	Profesor i istraživač	Da
Prof. dr Vladimir Katić	Elektrotehnika, energetika	Tehničke nauke	Profesor i naučni radnik	Da
Prof. dr Jovica Milanović	Elektrotehnika, energetika	Elektroenergetika	Profesor i međunarodni ekspert	Da
Simo Jokić	Elektrotehnika, računarstvo	Elektrotehnika i računarstvo	Pripravnik, Vodovod Nikšić	Da*

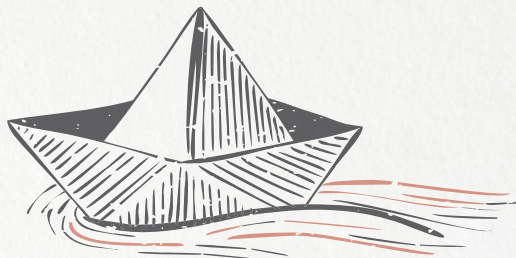
**Napomena: Formalno usklađen, ali sa ograničenim radnim iskustvom u odnosu na ostale članove odbora.*

Tabela br 3: Tabela prikazuje analizu usklađenosti između stručnih kvalifikacija članova odbora direktora Elektroprivrede Crne Gore (EPCG) i propisanih uslova iz statuta preduzeća.

Analiza pokazuje visok nivo usklađenosti između stvarne i statutarne propisane stručne spremnosti članova odbora. U Odboru su zastupljeni eksperti iz ključnih oblasti od značaja za energetske djelatnosti, što omogućava visok kvalitet strateškog upravljanja, ali je primjetan potpuni izostanak žena u sastavu Odbora direktora.

Odbor direktora EPCG broji sedam članova, među kojima nema nijedne žene. U pitanju je sektor sa snažnim tehničkim fokusom, gdje su često kandidati iz domena

energetike i elektrotehnike. Ipak, činjenica da nijedna žena nije zastupljena u upravljačkom tijelu ukazuje na izostanak rodne ravnoteže i potencijalni zanemareni kapacitet ženskih stručnjaka, naročito iz oblasti prava, uprave i energetike.



Luka Bar AD Bar

Prema statutu Luke Bar AD Bar⁷, Odbor direktora broji pet članova koje bira Skupština akcionara. Statut uređuje proceduru kandidovanja i izbora, ali ne propisuje eksplicitne stručne kvalifikacije koje kandidati moraju ispuniti.⁸ Takođe, nema posebnih odredbi koje se odnose na ravnopravnost polova.

Na zvaničnoj internet stranici preduzeća dostupna su imena članova Odbora direktora, ali ne i njihove biografije. Odsustvo tih informacija onemogućava procjenu njihove stručne usklađenosti sa statutarnim ili drugim profesionalnim kriterijumima. Nedostatak transparentnosti otežava uvid u razloge izbora pojedinih članova, kao i provjeru njihove kompetentnosti i sektorske relevantnosti. Ovo predstavlja ozbiljno ograničenje u evaluaciji kvaliteta upravljanja u ovom preduzeću.

Članovi ovog Odbora su:

- Dušan Masoničić, predsjednik,
- Nikola Vojvodić, zamjenik predsjednika,
- Milutin Lakićević,
- Milan Polović,
- Vladislav Božović,

Rodna struktura Odbora direktora u ovom preduzeću ukazuje na potpunu mušku dominaciju, koji se sastoji od pet članova i svi su muškarci.

⁷ Luka Bar AD Bar, zvanična internet stranica <https://lukabar.me>, pristupljeno 26. maja 2025. godine

⁸ Član 50 Statuta Luka Bar AD Bar, dostupno na <https://lukabar.me/wp-content/uploads/2024/08/Statut-mart-2023.pdf>, pristupljeno 26. maja 2025. godine

Zdravstvene ustanove Crne Gore „Montefarm“

Prema statutu Zdravstvene ustanove Apoteke Crne Gore “Montefarm”⁹, Odbor direktora broji sedam članova, uključujući predstavnike osnivača, zaposlenih i Zajednice opština (član 21. Statuta). Odbor imenuje i razrješava Vlada Crne Gore na predlog Ministarstva zdravlja (član 21 stav 5 Statuta).

Biografije članova nijesu dostupne javnosti. To onemogućava evaluaciju njihove stručne kvalifikovanosti i usklađenosti sa zahtjevima zdravstvenog sektora.

Iako statut predviđa osnovne principe imenovanja, ne postoje jasni i konkretni kriterijumi u pogledu stručnih oblasti koje bi bile najrelevantnije za upravljanje zdravstvenom ustanovom ovakvog profila. Odsustvo transparentnosti u objavljivanju profesionalnih informacija dodatno umanjuje mogućnost javne kontrole i odgovornog imenovanja u ovom sektoru.

Članovi Odbora direktora su:

- Goran Batrićević, predsjednik
- Dragutin Višnjić
- Ana Gojčan
- Emir Muzurović
- Veljo Čađenović
- Aleksandra Jovanović
- Marija Ćulafić

Montefarm, sa tri žene od sedam članova Odbora direktora (43%), predstavlja preduzeće sa najvišom rodnom zastupljenošću u upravljačkoj strukturi među analiziranim subjektima. Iako funkciju predsjednika Odbora obavlja muškarac, prisustvo žena u ovom tijelu je značajno. Ova rodna struktura može djelimično reflektovati širi sektorski obrazac – u Crnoj Gori, profesiju farmaceuta dominantno obavljaju žene, što je naročito vidljivo u apotekarskoj praksi gdje se muškarci - farmaceuti rijetko srijeću u odnosu na farmaceutkinje. Ova statistička i empirijska činjenica može biti jedan od faktora koji doprinosi većoj zastupljenosti žena u bordu ovog specifičnog zdravstvenog preduzeća.

9 Zdravstvene ustanove Crne Gore „Montefarm“, zvanična internet stranica <https://montefarm.co.me>, pristupljeno 26. maja 2025. godine

Monteput

Monteput¹⁰ ima tročlani Odbor direktora koji se imenuje od strane Vlade Crne Gore. Statut predviđa da članovi Odbora moraju imati visoko obrazovanje, znanje i iskustvo iz oblasti poslovanja društva, kao i izražene stručne i organizacione sposobnosti.

Međutim, biografije nijednog od članova nijesu dostupne na zvaničnom sajtu Monteputa. Ovakav nedostatak informacija onemogućava procjenu njihove stručne relevantnosti i usklađenosti sa statutarnim zahtjevima. Time se dodatno naglašava potreba za povećanjem transparentnosti u javnim preduzećima, posebno kada su u pitanju imenovanja na ključne upravljačke pozicije.

Članovi Odbora direktora su: Aleksandar Dožić, predsjednik Odbora direktora, Petar Vujošević, Dajana Bratić.

Odbor direktora Monteputa čine tri člana, od kojih je jedna žena, čime je ženska zastupljenost u ovom upravljačkom tijelu 33%.

Rudnik uglja AD Pljevlja

Analiza statuta i sastava Odbora direktora Rudnika uglja AD Pljevlja¹¹ pokazuje visok stepen usklađenosti između propisanih kriterijuma i stvarne stručne strukture upravljačkog tijela. Statut jasno definiše da članovi Odbora moraju imati visoko obrazovanje, relevantno znanje i iskustvo u oblastima kao što su rudarstvo, energika, pravo i finansije.

U sastavu Odbora prepoznaje se zastupljenost različitih sektora ključnih za funkcionisanje preduzeća: elektrotehnika, građevinarstvo, pravo i rudarstvo. Takođe, većina članova ima prethodno iskustvo u energetsom sektoru ili su angažovani unutar samog preduzeća ili njegovih povezanih struktura.

10 Monteput, zvanična internet stranica <https://monteput.me> , pristupljeno 27. maja 2025. godine

11 Rudnik uglja AD Pljevlja, zvanična internet stranica <https://www.rupv.me> , pristupljeno 27. maja 2025. godine

Ovakva stručna raznovrsnost i iskustvo predstavljaju primjer dobre prakse u pogledu kvalifikovanosti upravljačkih struktura u državnim preduzećima. Nema uočenih značajnijih nedostataka ni u pogledu transparentnosti biografija niti u pogledu formalne i sadržajne usklađenosti sa statutarnim uslovima.

U Odboru se nalazi pet članova – svi su muškarci, što ukazuje na potpuni izostanak rodne zastupljenosti.

Ime člana odbora	Propisana stručna oblast (iz statuta)	Stvarna stručna oblast	Relevantno iskustvo	Usaglašenost (Da/Ne)
Dragoljub Krezović	Elektrotehnika, energetika	Elektrotehnika	Ovlašćeni projektant, glavni inženjer, izvršni direktor	Da
Mladen Gogić	Građevinarstvo, menadžment	Građevinarstvo	Saradnik u nastavi, stručni saradnik, predavač	Da
Vladislav Mićković	Pravo, poslovno pravo	Pravo	Dugogodišnje iskustvo kao pravnik i advokat	Da
Dragan Leković	Pravo, uprava	Pravo	Dugogodišnje iskustvo u Osnovnom sudu Pljevlja i Opštini Pljevlja	Da
Milanko Kečina	Rudarstvo, tehničke nauke	Rudarstvo	Glavni inženjer za geodetske poslove	Da

Tabela br 4: Tabela prikazuje analizu usklađenosti između stručnih kvalifikacija članova odbora direktora i propisanih uslova iz statuta ovog društva.

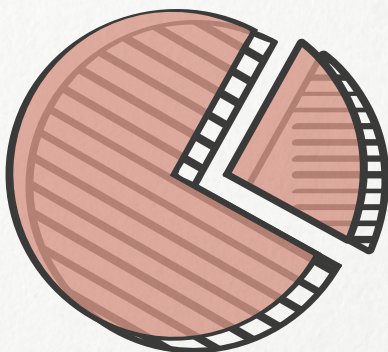
Javno preduzeće Morsko dobro

Na zvaničnoj internet stranici JP Morsko dobro¹² dostupan je spisak članova Upravnog odbora, koji vrši funkciju upravnog organa preduzeća. Međutim, uprkos pretragama, Statut preduzeća nije bio javno dostupan na njihovoj zvaničnoj veb stranici u trenutku izrade analize. Takođe, izostaju i profesionalne biografije članova odbora, što onemogućava procjenu da li imenovani članovi posjeduju kvalifikacije i iskustvo koje se eventualno zahtijeva statutarnim odredbama. Ovakav nivo netransparentnosti dodatno otežava analitički uvid i onemogućava procjenu usklađenosti između formalno definisanih kriterijuma i stvarnog sastava upravljačkog tijela.

Članovi Upravnog odbora su:

- Zvezdana Janović, predsjednica UO
- Vidak Mitrović,
- Nikola Čepić,
- Špiro Vulović,
- Izet Draga,
- Maša Vukić, predstavница zaposlenih u preduzeću,
- Srđan Radić, predstavnik zaposlenih u preduzeću

Upravni odbor JP Morsko dobro čini sedam članova, među kojima su dvije žene, dok funkciju predsjednice odbora obavlja žena, što ovo preduzeće izdvaja kao jedno od rijetkih sa zastupljenom rodnom raznolikošću na čelnim pozicijama.



¹² Javno preduzeće Morsko dobro, zvanična internet stranica <https://www.morskodobro.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine.

Pošta Crne Gore

Statut Pošte Crne Gore AD predviđa da Odbor direktora ima pet članova, s mandatom od četiri godine. Propisano je da najmanje dvije petine članova moraju biti nezavisni, a da svaki član mora imati VII-1 nivo kvalifikacija prema nacionalnom okviru obrazovanja i najmanje pet godina radnog iskustva na rukovodećim poslovima (član 14). Međutim, Statut ne propisuje konkretne stručne oblasti koje bi bile poželjne ili prioritetne prilikom izbora članova Odbora direktora, što ostavlja prostor za vrlo široko tumačenje i uključivanje kandidata iz različitih – i potencijalno nepovezanih – struka

Na zvaničnoj internet stranici ovog preduzeća¹³ navedeni su članovi odbora: Igor Bulatović (predsjednik), Stojan Sekloća, Aleksandar Dakić, Dijana Pejović i Marko Lalević, ali bez pratećih profesionalnih informacija, tj njihovih biografija.

U pogledu rodne zastupljenosti, od pet članova odbora samo jedna članica je žena – što čini 20% ukupnog sastava.

Željeznički prevoz Crne Gore

Prema Statutu Željezničkog prevoza Crne Gore AD Odbor direktora ima pet članova, ali statut ne sadrži jasne kriterijume u vezi sa stručnim kvalifikacijama članova, osim opštih zahtjeva koji se odnose na poslovnu sposobnost.

Na zvaničnoj internet stranici preduzeća¹⁴ dostupni su imena članova Odbora direktora: Tripko Draganić (predsjednik), Željko Miladinović, Pavle Popović, Dejan Konatar i Vladimir Đurišić, međutim njihove profesionalne biografije nijesu javno dostupne.

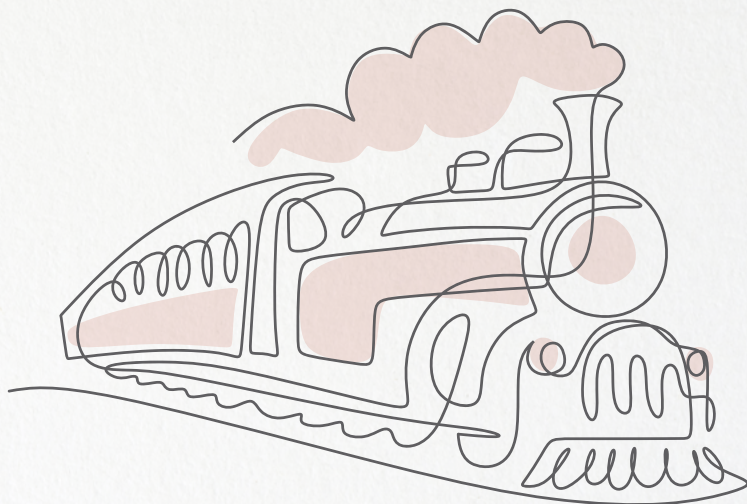
Ovakvo odsustvo transparentnosti onemogućava nezavisnu procjenu usklađenosti članova odbora sa statutarnim (i zakonskim) uslovima u pogledu stručne spreme, radnog iskustva, ličnog integriteta i sektorske ekspertize. Takođe, nedostatak

13 Pošta Crne Gore, zvanična internet stranica <https://www.postacg.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine.

14 Željeznički prevoz Crne Gore, zvanična internet stranica <https://zpcg.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine.

preciznih kvalifikacionih zahtjeva u samom Statutu ostavlja prostor za imenovanja koja se ne zasnivaju nužno na profesionalnim kompetencijama, već potencijalno i na drugim osnovama, što može negativno uticati na kvalitet upravljanja.

U ovom odboru žene nijesu zastupljene ni kao članice ni na čelnim pozicijama.



Željeznička infrastruktura Crne Gore

Prema članu 34 Statuta Željezničke infrastrukture Crne Gore AD, Odbor direktora ima pet članova. Statut društva u članu 36 nominalno predviđa da članovi Odbora direktora moraju imati „visokoškolsko obrazovanje, odgovarajuće znanje i iskustvo“, međutim ova formulacija je vrlo opšta i nedovoljno precizna. Ne definišu se konkretne oblasti stručnosti koje se očekuju u odnosu na djelatnost preduzeća, niti se propisuju posebni kriterijumi koji bi obezbijedili funkcionalnu i kvalifikovanu upravljačku strukturu.

Na zvaničnom sajtu preduzeća¹⁵ navedeni su članovi Odbora: Aleksandar Dakić (predsjednik), Radovan Vukić, Vladimir Merdović, Željko Kovačević i Nedeljko Šušaković, ali njihove biografije nisu dostupne.

U pogledu rodne zastupljenosti, svih pet članova odbora su muškarci, što znači da je zastupljenost žena 0%.

15 Željeznička infrastruktura Crne Gore, zvanična internet stranica <https://www.zicg.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine.

VI SUMARNI PREGLED O RODNOJ RAVNOTEŽI I TRANSPARENTNOSTI

Analizom sastava odbora direktora u deset državnih preduzeća, utvrđeno je da je u ovim tijelima imenovano ukupno 53 člana, od čega je svega osam žena, što čini 15,1% ukupnog broja članova. Ovo jasno ukazuje na izražen rodni disbalans i nisku zastupljenost žena u organima upravljanja javnih preduzeća.

Rb.	Naziv preduzeća	Ukupan broj članova odbora	Broj žena	% žena u odboru	Predsjednica žena	Statut sadrži odredbu o ravnopravnosti?
1	CEDIS	6	1	17%	ne	ne
2	EPCG	7	0	0%	ne	ne
3	Luka Bar	3	0	0%	ne	ne
4	Montefarm	7	3	43%	ne	ne
5	Monteput	3	1	33%	ne	ne
6	Morsko dobro	7	2	28%	da	ne
7	Pošta Crne Gore	5	1	20%	ne	ne
8	Rudnik uglja Pljevlja	5	0	0%	ne	ne
9	ŽICG	5	0	0%	ne	ne
10	ŽPCG	5	0	0%	ne	ne

Tabela br 5: Tabela sa rodnom zastupljenošću u odborima direktora državnih preduzeća

Od ukupnog broja analiziranih preduzeća, pet preduzeća (50%) nema nijednu ženu u Odboru direktora, a to su:

- Elektroprivreda Crne Gore
- Luka Bar
- Rudnik uglja AD Pljevlja
- Željeznička infrastruktura Crne Gore (ŽICG)
- Željeznički prevoz Crne Gore (ŽPCG)

Samo jedno preduzeće, Javno preduzeće za upravljanje morskim dobrom, ima ženu na poziciji predsjednice Upravnog odbora.

Najveću procentualnu zastupljenost žena u Odboru direktora ima Montefarm – 43% (tri od sedam članova), što ga čini pozitivnim izuzetkom u poređenju s ostalim analiziranim preduzećima. U ovom slučaju posebno je zanimljivo da ova rodna struktura odražava stvarnu praksu u farmaceutskoj djelatnosti, gdje su žene dominantno zastupljene u profesionalnim ulogama. Naime, u svakodnevnoj praksi u Crnoj Gori, farmaceutski sektor pretežno čine žene – farmaceutkinje – koje čine ili predstavljaju vidljivu većinu u apotekarskoj mreži širom zemlje.

Monteput i Morsko dobro imaju po jednu, odnosno dvije žene u Odboru, sa 33% i 28% zastupljenosti.

CEDIS i Pošta Crne Gore imaju po jednu članicu u Odboru, što odgovara 17% i 20% zastupljenosti.

Takođe, nijedno analizirano preduzeće nema statutarnu odredbu koja se odnosi na ravnopravnost polova u organima upravljanja, što ukazuje na nedostatak sistemskog pristupa u unapređenju rodne ravnoteže.

Transparentnost u pogledu dostupnosti biografija

Od deset analiziranih preduzeća, samo tri preduzeća su imala javne, dostupne i sadržajne biografije svih članova Odbora direktora: CEDIS, EPCG, Rudnik uglja AD Pljevlja.

Ova preduzeća se mogu smatrati transparentnijim u pogledu pružanja osnovnih informacija o stručnim kvalifikacijama i iskustvu imenovanih članova. Takva transparentnost omogućava javnu kontrolu i jača povjerenje u proces imenovanja.

S druge strane, u sedam preduzeća nisu bile dostupne biografije članova Odbora direktora: Morsko dobro, Montefarm, Monteput, Luka Bar, Pošta Crne Gore, Željeznički prevoz Crne Gore, Željeznička infrastruktura Crne Gore.

U ovim slučajevima, javnost ostaje uskraćena za osnovne informacije o osobama koje upravljaju značajnim javnim resursima, što je u suprotnosti s principima dobrog upravljanja.



VII RODNA RAVNOPRAVNOST IZMEĐU DOMAĆIH POLITIKA I EVROPSKIH OBAVEZA

U cilju proširivanja analitičkog okvira i sagledavanja institucionalne perspektive na izazove i potencijale u ostvarivanju rodne ravnopravnosti u upravnim odborima javnih preduzeća, sprovedeni su intervjui sa relevantnim akterima. Ovi nalazi pružaju dublji uvid u strateške pravce djelovanja nadležnih institucija, kao i konkretne korake koje Crna Gora preduzima u kontekstu usklađivanja sa evropskom pravnom tekovinom, naročito u svjetlu implementacije Direktive (EU) 2022/2381. Institucionalni odgovori dodatno osvjetljavaju proces reformi, postojeće izazove, planirane zakonske izmjene i strateške politike koje imaju za cilj postizanje veće rodne ravnoteže u odlučivanju.

Osvrt Ministarstva ljudskih i manjinskih prava Crne Gore

Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava Crne Gore, kroz Odjeljenje za poslove rodne ravnopravnosti, institucionalno prati sprovođenje Zakona o rodnoj ravnopravnosti, uključujući i član 11 koji se odnosi na ravnopravnu zastupljenost prilikom imenovanja na rukovodeće pozicije. U praksi, međutim, nadzor nad primjenom ovog člana najčešće se prepušta samim institucijama i preduzećima, dok je formalni mehanizam za sankcionisanje nepridržavanja još uvijek u razvoju. Ministarstvo je dalo više preporuka i inicijativa nadležnim organima radi unapređenja primjene zakona.

Formirana je i Radna grupa za izradu novog Zakona o rodnoj ravnopravnosti, uz podršku međunarodnih partnera (UNDP, Savjet Evrope, OSCE, Delegacija EU), s ciljem uspostavljanja operativnijih i samostalnih institucionalnih mehanizama, uvođenja rodni eksperata, integracije rodne ravnopravnosti u zakone i politike te rodno odgovornog budžetiranja.

U okviru Nacionalne strategije rodne ravnopravnosti 2021–2025 i priprema nove za period 2025–2029, planirano je donošenje Uredbe o obaveznom učešću najmanje 40% žena u upravnim odborima javnih preduzeća, uz godišnje izvještavanje o primjeni.

U kontekstu Direktive (EU) 2022/2381, Ministarstvo planira donošenje uredbe, izmjene Zakona o privrednim društvima, kao i usvajanje novog Zakona o rodnoj ravnopravnosti. Time se odgovara i na preporuke CEDAW Komiteta iz 2024. godine.

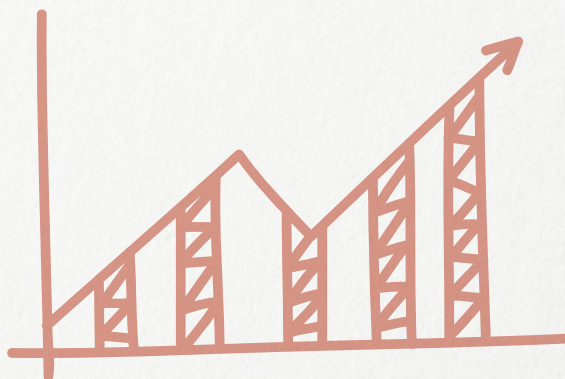
Osvrt glavnog pregovarača sa Evropskom unijom

Glavni pregovarač Crne Gore sa EU, dr Predrag Zenović, istakao je da se unapređenje rodne ravnopravnosti – naročito zastupljenosti žena u upravnim strukturama – posmatra kao strateški imperativ i dio sveobuhvatnih reformi u procesu evropskih integracija. U okviru Poglavlja 6 – Privredno pravo, jedan od ključnih koraka jeste donošenje novog Zakona o privrednim društvima koji će u potpunosti biti usklađen sa Direktivom (EU) 2022/2381.

Direktiva nalaže da do 30. juna 2026. godine javna akcionarska društva treba da ispune jedan od dva cilja: da 40% neizvršnih direktora ili 33% svih direktora bude iz manje zastupljenog pola. U skladu s tim, predloženi zakon će jasno propisati proporcije i fleksibilne mehanizme za njihovo ostvarivanje.

Zenović posebno naglašava da rodna ravnopravnost ne predstavlja samo pitanje pravičnosti, već i indikator transparentnosti, efikasnosti i demokratskog upravljanja, s potencijalom da unaprijedi ukupni institucionalni i ekonomski razvoj. Uloga javnih preduzeća u promovisanju jednakosti prema njegovom mišljenju ima i edukativno-društvenu funkciju jer šalje snažnu poruku privatnom sektoru i građanima.

Takođe, EU kroz projekte poput “Ujedinjeni u rodnoj ravnopravnosti” pruža podršku Crnoj Gori u jačanju kapaciteta i integraciji rodne perspektive u sve institucionalne politike i prakse.



VIII ZAKLJUČAK

Analiza zastupljenosti žena u odborima direktora deset najvećih javnih preduzeća u Crnoj Gori, na osnovu dostupnih podataka, pokazala je da većina njih ne ispunjava ni osnovne standarde rodne ravnoteže. Čak pet od deset preduzeća u analiziranom uzorku nema nijednu ženu u odboru direktora. Ukupno, žene čine samo 14% članova odbora u svim preduzećima zajedno. Samo jedno preduzeće ima ženu na poziciji predsjedavajuće.

U skladu sa Direktivom (EU) 2022/2381, kojom se predviđa obavezno prisustvo najmanje 40% članova iz manje zastupljenog pola među neizvršnim direktorima ili 33% u ukupnoj strukturi direktora, jasno je da Crna Gora, ukoliko ne unaprijedi trenutnu praksu, neće ispuniti očekivane standarde do roka iz juna 2026. godine.

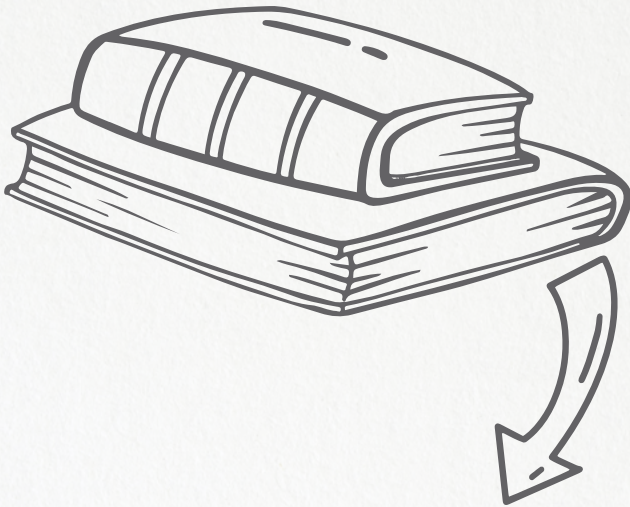
Dodatno, iako Ministarstvo za ljudska i manjinska prava formalno prati sprovođenje Zakona o rodnoj ravnopravnosti, uključujući član 11 koji predviđa ravnomjernu zastupljenost žena i muškaraca u upravljačkim strukturama, u praksi je institucionalni nadzor prepušten samim preduzećima. Izostaje jasan korektivni mehanizam za sprovođenje zakona, što znači da ne postoji efektivna struktura koja bi osigurala dosljednu primjenu zakona.

U tom kontekstu, važno je istaći da će najavljene izmjene i dopune Zakona o privrednim društvima, koje predviđaju konkretne ciljeve u pogledu zastupljenosti manje zastupljenog pola u odborima direktora, u skladu sa Direktivom (EU) 2022/2381, značajno doprinijeti uspostavljanju obavezujućeg standarda rodne ravnoteže. Time će se napraviti iskorak ka usklađivanju sa evropskim pravnim okvirom i unapređenju transparentnosti i dobrog upravljanja u javnim preduzećima.

Posebno treba naglasiti da Crna Gora, za razliku od većine zemalja regiona, još uvijek nema poseban zakon koji uređuje izbor, imenovanje i odgovornost članova odbora direktora u državnim preduzećima. Ova zakonska praznina omogućava široku diskreciju u procesima imenovanja, što se u praksi često manifestuje kroz političke uticaje i odsustvo jasno definisanih profesionalnih kriterijuma za članove odbora direktora. Takva praksa direktno podriva principe jednakosti i transparentnosti i predstavlja prepreku ne samo za rodnu ravnotežu, već i za razvoj korporativne kulture i odgovornog upravljanja u javnom sektoru.

Prilikom izrade analize naišli smo na netransparentnost određenih preduzeća. U pojedinim slučajevima, statuti nijesu bili dostupni na zvaničnim stranicama preduzeća, profesionalne biografije članova odbora direktora nijesu objavljene, te podaci o njihovim kvalifikacijama i iskustvu nijesu mogli biti verifikovani iz zvaničnih izvora. Ovakav nivo netransparentnosti otežava ne samo analitički rad i ocjenu usklađenosti sa zakonodavnim i strateškim dokumentima, već i onemogućava građanima da imaju uvid u proces upravljanja javnim resursima.





IX KORIŠĆENI IZVORI

ZAKON I STRATEŠKI DOKUMENTI

- Ustav Crne Gore, dostupno na: <https://www.skupstina.me/me/ustav-crne-gore>, pristupljeno 20. maja 2025.
- Zakon o rodnoj ravnopravnosti („Službeni list CG“, br. 50/22), pristupljeno 20. maja 2025.
- Zakon o privrednim društvima („Službeni list CG“, br. 65/20), pristupljeno 20. maja 2025.
- Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost 2021–2025, Vlada Crne Gore, dostupno na: <https://www.gov.me/dokumenta>, pristupljeno 19. maja 2025.
- Direktiva (EU) 2022/2381 o poboljšanju rodne ravnoteže među direktorima kompanija koje kotiraju na berzi, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2381>, pristupljeno 19. maja 2025.
- Državna revizorska institucija Crne Gore, dostupno na: <https://www.dri.co.me/>, pristupljeno 20. maja 2025.

INTERNET STRANICE:

- Crnogorski elektrodistributivni sistem, zvanična internet stranica <https://www.cedis.me/>, pristupljeno 26. maj 2025. godine
- Elektroprivreda Crne Gore, zvanična internet stranica <https://www.epcg.com> pristupljeno 26. maja 2025. godine
- Luka Bar AD Bar, zvanična internet stranica <https://lukabar.me>, pristupljeno 26. maja 2025. godine
- Zdravstvene ustanove Crne Gore „Montefarm“, zvanična internet stranica <https://montefarm.co.me>, pristupljeno 26. maja 2025. godine
- Rudnik uglja AD Pljevlja, zvanična internet stranica <https://www.rupv.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine
- Monteput, zvanična internet stranica <https://monteput.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine
- Pošta Crne Gore, zvanična internet stranica <https://www.postacg.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine
- Javno preduzeće za upravljanje morskim dobrom, zvanična internet stranica <https://www.morskodobro.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine.
- Željeznički prevoz Crne Gore, zvanična internet stranica <https://zpcg.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine.
- Željeznička infrastruktura Crne Gore, zvanična internet stranica <https://www.zicg.me>, pristupljeno 27. maja 2025. godine
- Portal „Moj novac“ – Ministarstvo finansija Crne Gore, dostupno na: <https://www.mojnovac.gov.me>, pristupljeno u maju 2025. godine.
- CompanyWall – Registar finansijskih i pravnih informacija o preduzećima, dostupno na: <https://www.companywall.me>, pristupljeno u maju 2025. godine.
- Portal Bankar.me – Finansijske i korporativne informacije o crnogorskim preduzećima, dostupno na: <https://www.bankar.me>, pristupljeno u maju 2025. godine.

