

**PLAN RODNE RAVNOPRAVNOSTI KLINIČKOG CENTRA CRNE GORE
ZA PERIOD OD 2026. DO 2028. GODINE**

Avgust, 2026.

Podgorica

Akcioni plan je izrađen uz finansijsku podršku Evropske unije (EU), kroz projekat “Ujedinjeni u rodnoj ravnopravnosti”, koji sprovodi Kancelarija Programa Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) u Crnoj Gori.

UVOD

Rodna ravnopravnost predstavlja jedno od osnovnih načela ljudskih prava i temelj održivog razvoja svake institucije. Klinički centar Crne Gore (KCCG), kao najveća zdravstvena i istraživačka ustanova u oblasti zdravstva u zemlji, ima posebnu odgovornost da uspostavi politike koje obezbjeđuju jednake mogućnosti za sve zaposlene i pacijente, uz obaveznu posvećenost poštovanju ljudskih prava, jednakih mogućnosti i rodne ravnopravnosti uz usklađenost sa evropskim i nacionalnim zakonodavstvom.

KCCG odlukom da pristupi izradi i sprovođenju sveobuhvatnog akcionog plana za rodnu ravnopravnost iskazuje strateško opredjeljenje najvažnije zdravstvene ustanove u Crnoj Gori za integraciju rodne perspektive u svoje politike, prakse i procedure.

Akcioni plan predstavlja sistemski pristup za integraciju rodne perspektive i oslanja se na nacionalne i međunarodne obaveze i iz strateškog i iz zakonodavnog okvira. Akcioni plan treba da bude početak procesa integracije rodne ravnopravnosti u poslovanje, dizajn i vođenje politika, procedure, zapošljavanje, obrazovanje, pružanje zdravstvene usluge i svih ostalih segmenata rada KCCG.

Osnovu za akcioni plan postavili smo kroz analizu stanja koja se oslanja na podatke dobijene kroz fokus grupu i podatke samog KCCG-a. Metodološki, uz naučene lekcije iz dosadašnje prakse, procesa izrade sličnih AP za ministarstva, izrada ovog AP se dominantno bazira na UNDP Metodologiji za razvoj plana rodne ravnopravnosti u državnim organima.

Iako je KCCG dio ukupnog sistema zdravstva u Crnoj Gori smatramo odluku za izradu AP rodne ravnopravnosti još važnijom. Primjerom KCCG-a se mogu voditi i druge zdravstvene ustanove u Crnoj Gori, dok bi Ministarstvo zdravlja trebalo da predvodi ovaj proces i inicira integrisanje rodne perspektive i u strateškom i u zakonodavnom okviru koji se tiče oblasti zdravstva.

PRAVNI I STRATEŠKI OKVIR ZA DONOŠENJE PLANA AKTIVNOSTI

Usvajanjem Ustava, Zakona o rodnoj ravnopravnosti i Zakona o zaštitniku ljudskih prava 2007. godine, kao i Zakona o zabrani diskriminacije 2011. godine, Crna Gora je uspostavila zakonodavni i strateški okvir za sprovođenje rodne ravnopravnosti i stvorila osnov za promociju i zaštitu ljudskih prava i sloboda, u skladu sa evropskim standardima.

Sa druge strane, ratifikacijom brojnih međunarodnih ugovora i konvencija, država se obavezala da će sprovoditi međunarodne standarde u ovoj oblasti i raditi na poboljšanju uslova za ravnopravno učešće muškaraca, žena i osoba drugačijeg polnog i rodnog identiteta u svim sferama života. Proces pristupanja Evropskoj uniji, kao i koraci koji se preduzimaju kako bi se postigli Ciljevi održivog razvoja, dodatno su osnažili ove politike.

Ustav Crne Gore¹ zabranjuje svaku diskriminaciju, uključujući onu po osnovu pola, te jemči ravnopravnost žena i muškaraca. Garantuje prava, slobode i njihovu zaštitu.

- Član 8: Zabrana diskriminacije
- Član 18: Država jemči ravnopravnost žene i muškarca i razvija politiku jednakih mogućnosti.
- Član 62: Svako ima pravo na rad, na slobodan izbor zanimanja i zapošljavanja, na pravične i humane uslove rada i na zaštitu za vrijeme nezaposlenosti
- Član 64: Zaposleni imaju pravo na zaštitu na radu. Omladina, žene i osobe sa invaliditetom uživaju posebnu zaštitu na radu.

¹ Ustav Crne Gore, <https://www.skupstina.me/me/ustav-crne-gore>

Zakon o rodnoj ravnopravnosti² predstavlja *lex specialis* i osnov je za sve mjere promocije rodne jednakosti u svim oblastima života građana i građanki u Crnoj Gori.

Pravni okvir nalaže svim institucijama na državnom i lokalnom nivou, uključujući javne ustanove i preduzeća, da prilikom izrade zakona, podzakonskih akata, strategija i drugih javnih politika obavezno uzmu u obzir rodnu dimenziju odnosno da analiziraju kako njihove odluke utiču na položaj i kvalitet života žena i muškaraca u Crnoj Gori. Ipak, važeći propisi ne sadrže konkretne mjere za nadzor nad sprovođenjem ovih obaveza, niti predviđaju sankcije za njihovo ignorisanje, što znatno umanjuje njihovu primjenu i efikasnost. Iako zakon prepoznaje značaj posebnih mjera (tzv. afirmativnih akcija) u ostvarivanju rodne ravnopravnosti, njihova primjena je do sada bila ograničena gotovo isključivo na izborni proces dok u ostalim oblastima javne uprave i politike nijesu našle širu primjenu.

Zakon o zabrani diskriminacije³ pruža široki normativni okvir za zaštitu od diskriminacije na različitim osnovama, uključujući i rodne i polne pripadnosti. On izričito zabranjuje sve oblike diskriminatornog ponašanja bilo da je riječ o direktnoj ili indirektnoj diskriminacije kao i uznemiravanje, uključujući seksualno uznemiravanje u radnom okruženju, zasnovano na polu. Ovaj zakon obavezuje poslodavce, uključujući i organe državne uprave, da obezbijede jednake mogućnosti i pravičan tretman za žene i muškarce na radnom mjestu, bez ikakvog oblika diskriminacije. Krajem 2020. godine započet je proces izmjena zakona, s ciljem dodatnog usklađivanja sa zakonodavstvom Evropske unije. Predložene izmjene uključuju jasnije definisanje pojedinih oblika diskriminacije, kao i uvođenje pravila po kojem se teret dokazivanja u slučajevima diskriminacije prebacuje na stranu poslodavca, čime se pruža veća zaštita žrtvama.

Zakon o radu⁴ garantuje **jednake uslove rada, jednaku zaradu za rad jednake vrijednosti i ravnopravan pristup mogućnostima profesionalnog razvoja**, bez obzira na pol, rod ili druge lične karakteristike. U rodnom smislu, ovaj zakon predstavlja ključni normativni alat za borbu protiv rodno zasnovane diskriminacije u svijetu rada. Prepoznaje **zabranu neposredne i posredne diskriminacije** po osnovu pola i roda (član 7,8,9), a posebno uređuje prava trudnica, porodilja i roditelja, uključujući pravo na porodiljsko, roditeljsko i odsustvo radi njege djeteta. Ove mjere su posebno važne u kontekstu osnaživanja žena i uspostavljanja ravnoteže između profesionalnih i porodičnih obaveza. Takođe, zakon sadrži **odredbe o zaštiti dostojanstva zaposlenih** i o zabrani uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja (član 10), što je značajan korak u prevenciji rodno zasnovanog nasilja na radnom mjestu. Međutim, iako zakon normativno prepoznaje principe jednakosti i zabrane diskriminacije, **njegova operativna primjena ostaje izazovna**, naročito kada je riječ o rodnoj zastupljenosti u procedurama

² Zakon o rodnoj ravnopravnosti, <https://www.gov.me/dokumenta/29ff3f56-1178-46c4-8945-e291913aa949>

³ Zakon o zabrani diskriminacije, <https://www.gov.me/dokumenta/a1538a52-dcec-4bfc-aeb0-4859ea3ee7f3>

⁴ Zakon o radu, <https://www.gov.me/dokumenta/adf2208f-f45a-4cdc-8b21-db7db1978119>

zapošljavanja, napredovanja i raspodjele rukovodećih funkcija. Takođe, u praksi nije dovoljno razvijeno praćenje i izvještavanje o rodno razvrstanim podacima u vezi sa radnim pravima, što dodatno otežava implementaciju rodno odgovornih politika.

Zakon o zabrani zlostavljanja na radu⁵ predstavlja važan instrument u zaštiti dostojanstva zaposlenih i uspostavljanju bezbjednog i zdravog radnog okruženja. Zakon definiše zlostavljanje na radu (mobing) kao svako ponašanje koje može prouzrokovati poniženje, strah, neprijatnost ili uvredljivost radne sredine, a obuhvata i **polno i rodno zasnovano uznemiravanje**, uključujući seksualno uznemiravanje. Odnosi se na sve radne sredine, pa tako i na **organe državne uprave, lokalne samouprave, javne ustanove i preduzeća**. U crnogorskom kontekstu, ovaj zakon ima posebno značenje u cilju zaštite žena na radnom mjestu, s obzirom na izražene rodne neravnoteže u profesionalnom životu i prijavljene slučajeve rodno zasnovanog uznemiravanja koji, prema izvještajima institucija, često ostaju neprijavljeni zbog straha od odmazde, nepovjerenja u institucije i nedostatka efikasnih mehanizama zaštite. Međutim, uprkos normativnom okviru, u praksi postoji niz izazova. Institucionalni mehanizmi za zaštitu od mobinga često su nedovoljno prepoznati ili funkcionalni, a interno prijavljivanje zlostavljanja je ograničeno slabom zaštitom prijavljivaca i nepostojanjem jasnih i dostupnih procedura. Ono što istraživanja pokazuju da značajan procenat tih prijava odnosi se upravo na **žene koje su izložene mobingu ili seksualnom uznemiravanju od strane nadređenih ili kolega**. Ovo ukazuje na potrebu za daljom edukacijom rukovodećeg kadra o obavezama iz zakona, kao i jačanjem kapaciteta institucija da efikasno rješavaju ovakve slučajeve. Dodatno, postoji prostor za uvođenje **posebnih obuka o prepoznavanju i prevenciji rodno zasnovanog nasilja na radnom mjestu**, ali i dodatnih aktivnosti, mjera i uspostavljanje novih mehanizama unutar institucija, koji bi omogućili zaposlenima da bez straha prijave zlostavljanje ili uznemiravanje.

U kontekstu obaveza koje Crna Gora ima kao kandidatkinja za članstvo u Evropskoj uniji, dalja usklađenost sa **Konvencijom ILO br. 190** o nasilju i uznemiravanju u svijetu rada predstavlja važan je korak ka stvaranju radne sredine zasnovane na ravnopravnosti, bez nasilja i diskriminacije.

Zakon o zaštiti i zdravlju na radu⁶ uspostavlja pravni okvir za zaštitu fizičkog i mentalnog zdravlja svih zaposlenih na radnom mjestu, bez obzira na pol, starosnu dob ili druge lične karakteristike. Ovaj zakon se primjenjuje i na javni i na privatni sektor i odnosi se na sve kategorije zaposlenih, uključujući i žene koje mogu biti izložene specifičnim rizicima u radnom okruženju. Sa aspekta **rodne ravnopravnosti**, zakon prepoznaje potrebu za posebnom zaštitom određenih kategorija zaposlenih, posebno **trudnica, porodilja i dojilja**, kao i **radnica koje rade na terenu ili u uslovima koji mogu imati negativan uticaj na reproduktivno zdravlje**. Poslodavci su dužni da identifikuju rizike po osnovu pola i u skladu sa tim preduzmu mjere koje obezbjeđuju bezbjedne i zdrave uslove rada za žene, naročito tokom trudnoće i majčinstva. Zakon nalaže **izradu procjene rizika**

⁵ Zakon o zabrani zlostavljanja na radu, <https://www.gov.me/dokumenta/ce706491-b0ef-4024-ab66-dce46fbec5d5>

⁶ Zakon o zaštiti i zdravlju na radu, <https://www.gov.me/dokumenta/a6a538b0-4884-45fc-8ab8-2240af84c805>

koja mora uključivati i rodno specifične faktore npr. fizičke napore, izloženost hemikalijama, rad u noćnim smjenama, emocionalno opterećujuće poslove (npr. u socijalnoj zaštiti i zdravstvu), što posebno pogađa žene koje čine većinu zaposlenih u tim sektorima. Zakon, sa druge strane, još uvijek ne predviđa eksplicitne mehanizme za procjenu rizika po psiho-socijalno zdravlje žena kroz njihov dodatni emocionalni teret (briga o porodici, briga o starim i nemoćnim, neplaćeni rad u kući), niti dovoljno promoviše pristup zaštiti na radu iz **rodne perspektive**.

Kada govorimo o međunarodnim obavezama Crne Gore, akcenat je na **UN Konvenciji o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama (CEDAW)**⁷ koja obavezuje državne institucije da sprovode politike koje eliminišu diskriminaciju žena u svim oblastima, uključujući zapošljavanje, radna prava i ekonomsko učešće i integrišu princip rodne ravnopravnosti u sve zakone, politike i programe.

Agenda 2030 i Ciljevi održivog razvoja (SDGs) – Crna Gora je preuzela obavezu sprovođenja Cilja 5 (Rodna ravnopravnost) i Cilja 8 (Dostojanstven rad i ekonomski rast).

Cilj održivog razvoja 5 (Rodna ravnopravnost)⁸ je ključan za ostvarenje svih ostalih ciljeva. Dodatno, značajno je ukazati i na Pekinšku deklaraciju i Platformu za akciju (1995),⁹ koju je Crna Gora usvojila, kojom se definiše rodna ravnopravnost kao globalna strategija.

Crna Gora je ratifikovala brojne ključne ILO konvencije koje se odnose na rad i zapošljavanje, uključujući:

- Konvenciju br. 100 o jednakosti plata
- Konvenciju br. 111 o zabrani diskriminacije u zapošljavanju
- Konvenciju br. 122 o politici zapošljavanja
- Konvenciju br. 156 o ravnoteži između rada i porodičnih obaveza
- Konvenciju br. 190 o nasilju i uznemiravanju u svijetu rada

⁷ UN Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama (CEDAW), <https://unmik.unmissions.org/sites/default/files/regulations/04serbian/SCChri/SCconelimitationdiscriminationwomen.pdf>

⁸ UN Ciljevi održivog razvoja, <https://montenegro.un.org/me/sdgs>

⁹ Pekinška deklaracija i Platforma za akciju (1995), <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/01/beijing-declaration>

Ali i druge konvencije, povelje, rezolucije, koje u značajnoj mjeri unapređuju postojeći pravni okvir i mapiraju dalji put za integrisanje principa rodne ravnopravnosti na svim nivoima.

- **Istanbulska konvencija** (Konvencija Savjeta Evrope o sprečavanju i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u porodici) ona se odnosi i na zaštitu žena na radu od nasilja i uznemiravanja.
- **Evropska socijalna povelja** garantuje prava na rad, pravične uslove rada, sindikalna prava i jednakost u zapošljavanju.
- **Rezolucija Parlamentarne Skupštine Savjeta Evrope 2191 (2017)** o promociji ljudskih prava i eliminaciji diskriminacije prema interpolnim osobama – predstavlja političku osnovu za razvoj antidiskriminacionih politika u oblasti rada.
- **Konvencija o pravima osoba sa invaliditetom (CRPD)** garantuje jednak pristup tržištu rada i radnim uslovima za osobe sa invaliditetom.
- **Evropska povelja o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou** – dobrovoljni dokument koji su potpisale pojedine opštine u Crnoj Gori (npr. Glavni grad Podgorica), a koji se odnosi i na politike zapošljavanja na lokalnom nivou.
- **OECD Preporuke o rodnoj ravnopravnosti u obrazovanju, zapošljavanju i preduzetništvu** – iako Crna Gora nije članica OECD-a, koristi principe preporuka u kreiranju politika.
- **Rezolucija Evropskog parlamenta o pravima interseksualnih osoba (2018)** – politički dokument koji se koristi kao referenca u borbi protiv diskriminacije u radnom okruženju.

Crna Gora, kao zemlja kandidatkinja za članstvo u EU, usklađuje zakonodavstvo sa pravnom tekovinom EU u okviru Poglavlja 19 – Socijalna politika i zapošljavanje. Relevantni dokumenti uključuju:

- Direktiva 2006/54/EZ o jednakom tretmanu muškaraca i žena u zapošljavanju i radu
- Direktiva 2010/41/EU o primjeni principa jednakog tretmana na samozaposlene žene
- Direktiva 2019/1158/EU o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i karijera
- Direktiva 2000/78/EZ o opštem okviru za jednak tretman u zapošljavanju i radu

- EU Strategija za rodnu ravnopravnost 2020–2025
- Pakt za rodnu ravnopravnost 2011–2020
- Mapa puta Evropske komisije za ravnopravnost žena i muškaraca (Roadmap for Gender Equality)

Strateški okvir za postizanje rodne ravnopravnosti razvijen je na nacionalnom nivou i obuhvata sve sektore društvenog djelovanja kao ključni segment institucionalnog djelovanja države.

Kroz relevantne strategije, planove i mehanizme, Crna Gora je definisala obaveze institucija da sistematski integrišu rodnu perspektivu u sve aspekte svog rada, od kreiranja politika, upravljanja ljudskim resursima, donošenja odluka i pružanja usluga, do budžetiranja i izvještavanja.

Javni sektor, ali i privatni sektor imaju odgovornost u osiguravanju jednakih šansi za žene i muškarce, unapređenju učešća žena u procesima odlučivanja i eliminaciji svih oblika rodne diskriminacije.

Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2025–2029.¹⁰ predstavlja ključni strateški dokument Vlade Crne Gore za unapređenje položaja žena i postizanje stvarne jednakosti između žena i muškaraca u svim oblastima društvenog života. Ona predstavlja temeljnu polaznu osnovu za oblikovanje sektorskih politika koje integrišu rodnu perspektivu.

Strategija identifikuje niz strateških ciljeva, među kojima se izdvajaju:

- **Unapređenje normativnog i institucionalnog okvira**, u kontekstu usvajanja preporuka CEDAW i osnivanja Agencije za rodnu ravnopravnost. Aktivnosti podrazumijevaju i usvajanje Zakona o prepoznavanju rodnog identiteta i samoodređenja, novog Zakona o zaštiti jednakosti i zabrani diskriminacije, razvoj i vidljivost rodne statistike unutar Uprave za statistiku, izradu plana rodne ravnopravnosti u svim ministarstvima, obuke za službenike/ce i obuke za trenere za rodnu ravnopravnost;
- **Ekonomsko osnaživanje žena**, kroz aktivne politike zapošljavanja, podršku preduzetništvu i bolji pristup obrazovanju i tržištu rada, povećanje broja žena na pozicijama ekonomskog odlučivanja, jačanje položaja žena u STEM oblastima;
- **Povećanje učešća žena u procesima odlučivanja**, obezbjeđivanje zastupljenosti žena na pozicijama političkog odlučivanja od 40% na nacionalnom i lokalnom nivou, osnaživanje i edukacija odbornika/ca na lokalnom nivou;

¹⁰ Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2025–2029, <https://www.gov.me/dokumenta/4c0dc05e-1908-4536-a5e0-20f9e0463a01>. U završnoj fazi izrade je nova Strategija koja prati i rad na novom Zakonu o rodnoj ravnopravnosti.

- **Osiguranje rodno ravnopravne dostupnosti socijalnih i zdravstvenih usluga za sve žene**, jačanje kvaliteta informacionog sistema zdravstvene zaštite za vođenje rodno segregiranih podataka, obuke za pružaoce zdravstvenih usluga;
- **Smanjenje prevalence rodno zasnovanog nasilja nad ženama do kraja 2029. godine**, uz istovremeno obezbjeđivanje potpune zaštite i podrške žrtvama nasilja, obuke za sudije i tužioce, jačanje kvaliteta postojećih i izrada novih protokola;
- **Povećanje zastupljenost žena i eliminisanje rodni stereotipa u kulturi i medijima do kraja 2029. godine**.

Strategija posebno naglašava važnost **unapređenja prikupljanja podataka razvrstanih po polu** i uvođenja **indikatora rodne ravnoteže** u svim sektorima. U kontekstu javne uprave, jasno je definisana obaveza institucija da uspostave **evidenciju o slučajevima diskriminacije po osnovu pola** i da redovno izvještavaju o **zastupljenosti žena i muškaraca u državnoj službi**, sa ciljem identifikacije neravnoteža i predlaganja korektivnih mjera.

Strategija razvoja zdravstva za period 2023-2027. godine predstavlja još jedan osnov iz korpusa strateških na koji se ovaj AP oslanja. Strategija sadrži detaljno analiziran položaj žena u cjelokupnom zdravstvenom sistemu Crne Gore, sa predviđenim aktivnostima koje su usklađene sa nacionalnim politikama za rodnu ravnopravnost. Posebno je potrebno istaći usklađenost sa ciljevima i aktivnostima koje se odnose na potrebu unapređenja dostupnosti rodno osjetljive zdravstvene zaštite na nivou starteškog cilja. Dodatno, u okviru tog cilja predviđene su mjere koje ga razrađuju:

- Unapređenje, prevencija i rano otkrivanje malignih oboljenja zastupljenih kod žena u Crnoj Gori.
- Unapređenje mjera za očuvanje reproduktivnog zdravlja svih žena i djevojčica.
- Povećanje senzibilisanosti zdravstvenih radnika o rodno osjetljivoj zdravstvenoj zaštiti.
- Unapređenje odgovora zdravstvenog sistema u dijelu prepoznavanja i reagovanja u slučajevima nasilja.

Strategija kroz akcioni plan za 2025 - 2026. godinu¹¹ u okviru strateškog cilja 1 "Uspostavljen novi model pružanja primarne zdravstvene zaštite koji promoviše kvalitetnu zdravstvenu zaštitu sa građaninom/kama u centru pažnje" i operativnog cilja 1.4 "Osnažiti ljudske resurse u zdravstvu" predviđa **aktivnost sprovođenja programa kontinuirane edukacije za zdravstvene radnike i menadžment zdravstvenih ustanova** sa planiranih najmanje 10 obuka u ovom periodu sa obuhvatom od najmanje 100 zdravstvenih radnika.

¹¹ <https://wapi.gov.me/download-preview/4aa83e8c-6560-45d1-a3d5-6de3e2c3d293?version=1.0>

Strategija za zaštitu lica s invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti 2022-2027 predstavlja strateški alat za efektivno suzbijanje svih oblika diskriminacije, ka oi stvaranja uslova za uživanje jednakih prava u svim oblastima života lica sa invaliditetom. Poseban dio Strategije odnosi se na smanjenje nivoa diskriminacije i barijera sa kojima se suočavaju lica s invaliditetom prilikom pristupa zdravstvenoj zaštiti i zdravstvenim uslugama. Dva su direktna indikatora učinka u ovoj oblasti Strategije:

- Smanjenje postojećeg nivoa diskriminacije sa kojim se suočavaju LSI prilikom korišćenja usluga zdravstvene zaštite, uključujući rehabilitaciju i medicinsko-tehnička pomagala;
- Smanjenje nivoa prepreka i barijera sa kojima se suočavaju LSI u oblasti zdravstva

Planirana je organizacija niza edukativnih radionica na primarnom nivou zaštite o pravima iz oblasti zdravstvene zaštite LSI u CG, posebno u oblasti preventivnih ginekoloških pregleda i seksualnog i reproduktivnog zdravlja i nabavke ginekoloških stolica za žene s invaliditetom.

Strategija se posebno bavi položajem žena i djevojčica s invaliditetom uz mjere koje podstiču ravnopravnost, zaštitu od diskriminacije i promociju prava LSI.

Strategija razvoja sistema socijalne i dječije zaštite 2025-2028. je primjer uvođenja rodne perspektive u strateško planiranje. Pored konkretnih mjera i aktivnosti koje predviđaju prikupljanje podataka i njihovu segregaciju na osnovu pola i roda, Strategija prepoznaje važnost uvođenja rodne perspektive u oblast socijalne i dječije zaštite. Uvođenje rodne perspektive znači unapređenje prava i osiguranja pravednosti i jednakosti za sve korisnike sistema. Razumijevanje rodni razlika i potreba omogućava adekvatan odgovor na izazove i potrebe koje pojedinci i grupe imaju na osnovu svog rodno identiteta. Primjena ove perspektive omogućava identifikaciju rodno zasnovane nejednakosti, prepoznavanje rodno zasnovanog nasilja i diskriminacije i obezbjeđivanje pristupa adekvatnoj podršci svim korisnicima, bez obzira na njihov rodni identitet.

Strategija za unapređenje kvaliteta života LGBTIQ osoba u Crnoj Gori 2024-2028. kroz poseban operativni cilj predviđa unapređenje kvaliteta i antidiskriminatornog karaktera zdravstvene zaštite za LGBTIQ osobe. Pitanje roda je jedno od ključnih održivog modela snabdijevanja transrodnih žena hormonskom terapijom. Predviđeno je i organizovanje obuka za ljekare/ke, specijaliste/kinje, medicinske radnike/ce za pružanje zdravstvene zaštite za transrodne i interseksualne osobe. Poseban dio Strategije posvećen je postavljanu osnove za pronalaženju modaliteta za zabranu konverzije terapije u Crnoj Gori.

ANALIZA STANJA

Plan rodne ravnopravnosti izrađen za period od tri godine (2026–2028), trebalo bi da predstavlja strateški dokument kojim se definišu ciljevi, mjere, aktivnosti i indikatori za unapređenje rodne ravnopravnosti. KCCG ovim dokumentom potvrđuje opredijeljenost rodnoj ravnopravnosti. Implementacija ovog Akcionog plana doprinijeće razvoju inkluzivne kulture, povećanju kvaliteta zdravstvene zaštite i istraživanja, te jačanju učešća u evropskim programima.

Akcioni plan, između ostalog, treba da bude mehanizam za buduće učešće KCCG učešće u programima Horizon Europe.

Prioriteti djelovanja i dugoročno strateško opredjeljenje:

- unapređenje rodne ravnoteže u rukovodstvu i odlučivanju;
- podršku ravnopravnom pristupu karijernom razvoju i napredovanju;
- osiguranje balansa između profesionalnog i privatnog života;
- uključivanje rodne i transrodne dimenzije u istraživanja i zdravstvene programe;
- sprečavanje diskriminacije, rodno zasnovanih stereotipa, i rodno zasnovanog nasilja;
- uspostavljanje Sistema za prikupljanje, obradu i sistematizaciju rodno razvrstanih i rodno-identiteskih podataka.

Plan treba da bude namijenjen zaposlenima, rukovodstvu, pacijentima i svim partnerima KCCG, kako bi se stvorilo inkluzivno i pravedno okruženje.

Organizacionu strukturu KCCG čini 40 organizacionih cjelina u različitim sektorima: medicinski, istraživački, administrativni i tehnički kadar. Većinu zaposlenih čine žene, naročito u srednjem medicinskom kadru, dok su muškarci zastupljeniji na rukovodećim pozicijama. Podaci o transrodnim osobama nijesu sistematski prikupljeni.

Izazovi koji su do sada prepoznati:

- neravnomjerna zastupljenost žena u rukovodstvu;
- poteškoće u balansiranju profesionalnog i privatnog života;
- nevidljivost ne-cis-rodni identiteta i neheteronormativnih identiteta;
- nedostatak protokola za prijavu diskriminacije i uznemiravanja.

U KCCG-u je u rukovodećim strukturama zapošljeno 195 žena i 115 muškaraca. Od ukupnog broja načelničkih mjesta 111, načelnica je 63 ili 56.75%. Ukupno je 37 direktorskih mjesta, od kojih 17 pokrivaju žene ili 45.95%. U strukturi radnih mjesta je i šest mjesta pomoćnika direktora koja sva pokrivaju muškarci. U upravi KCCG-a od šest sistematizovanih mjesta dva pokrivaju žene, a četiri muškarci. Na poslovima glavne sestre (zvanična kategorija u sistematizaciji) ukupno je raspoređen 121 zaposleni, od kojih su 93 žene ili 76.86% i 28 muškarci ili 23.14%.

Radno mjesto	Ukupno	Muškarci	Žene	% žene	% muškarci
Načelnik/ica	116	50	66	56.89 %	43.10%
Direktor/ica	37	20	17	45.95%	54.05%
Pomoćnik/ica direktora/ice	5	4	1	20%	80%
UPRAVA					
Direktor/ica KCCG	1	1	0	0	100%
Medicinski direktor/ica	1	1	0	0	100%
Direktor/ca Centra za nauku	1	0	1	100%	0
Pomoćnik/ica direktora/ice za ekonomsko-finansijske poslove	1	0	1	100%	0
Pomoćnik/ica direktora/ice za pravne i kadrovske poslove	1	1	0	0	100%
Pomoćnik/ica direktora/ice za informacione tehnologije	1	1	0	0	100%
Pomoćnik direktora za analizu, unaprjeđenje i koordinaciju razvoja	1	1	0	0	100%
Pomoćnik direktora za inženjering i održavanje opreme	1	1	0	0	100%

Podaci dobijeni kroz fokus grupu ukazuju na ranije prepoznate izazove. Učesnici fokus grupe bili su predstavnici zaposlenih iz gotovo svih organizacionih jedinica KCCG-a.

U dijelu **vođenja rodno segregiranih podataka i uopšte oblast vođenja zvanične statistike** koja integriše pitanja pola i roda ne postoji svijest o važnosti prikupljanja i sistematizacije podataka na ovaj način. Sistem je u mogućnosti da omogući i ovakve podatke, ali se u praksi to ne prepoznaje kao obaveza. Ovdje je važno naglasiti da iako ovakva obaveza nije prepoznata u praksi, ona je zakonska obaveza koja proizilazi iz člana 14 Zakona o rodnoj ravnopravnosti. Važno je kroz ovaj akcioni plan ukazati upravo na proces prikupljanja i sistematizacije podataka, uspostavljanja internih baza podataka, razumijevajući obim posla u oblasti zdravstva, ali i značajnu istraživačku djelatnost KCCG-a. Dodatno, ovakav pristup bi dao inpute za nova istraživanja, informisanije reakcije za prilagođavanje i ažuriranje postojećih internih pravila i procedura i u konačnom dalo značajan pokazatelj ukupnom društvu o pojedinim oboljenjima, napretku, rizičnim grupama itd.

U oblasti **strateškog planiranja** na nivou KCCG-a ne postoji planski dokument koji se bavi rodnom ravnopravnošću ni na jednom nivou. Ovaj Akcioni plan treba razumijeti i kao podsticaj za usvajanje drugih planskih dokumenata na nivou pojedinih jedinica KCCG-a kada se za tim ukaže potreba, a svakako kao mapa puta i mehanizam za zagovaranje ovog procesa i u nadležnom ministarstvu i drugim institucijama iz oblasti zdravstvene politike.

Svijest o **rodno odgovornom budžetiranju** je individualna, dok je na nivou institucije na niskom nivou. To znači da budžet KCCG-a ne integriše rodnu perspektivu. Sa druge strane, budžet nema posebna finansijska izdvajanja za unapređenje rodne ravnopravnosti.

Kada su u pitanju **ljudski resursi** obučeni za integraciju rodne perspektive u politike, prakse i procedura KCCG-a, situacija je izazovna i otvara značajan prostor za rad. Pored toga što je Strategijom razvoja zdravstva predviđeno organizovanje 10 obuka o rodnoj ravnopravnosti u Akcionom planu za 2025 – 2026. podaci dobijeni iz fokus grupe govore da u KCCG-u gotovo da nema onih koji su prošli bilo koji nivo ovakve obuke. Dodatno, osoba, tim ili tijelo na nivou pojedinih jedinica ili na nivou KCCG-a koje se bavi pitanjima rodne ravnopravnosti ne postoje. Ista je situacija i kada su u pitanju zaposleni obučeni za primjenu rodne perspektive prilikom dizajniranja i implementacije javnih politika, programa itd.

U dijelu **liderstva** svijest o javnom zalaganju za rodnu ravnopravnost je na niskom nivou. Postoje određene inicijative čiji je KCCG dio koje imaju rodnu komponentu kroz zalaganje za položaj i prava LGBTIQ zajednice. Ovo ukazuje na nužnost organizovanja obuka za menadžerski kadar.

Internim politikama ne prepoznaje se potreba za posebnim procedurama u slučajevima seksualnog uznemiravanja, dok se kao osnov za odlučivanje u ovim slučajevima kroz disciplinski postupak koristi Etički kodeks KCCG-a. Upravo Etički kodeks može biti

osnov za razvoj ovakvih procedura usklađenih i sa postojećim zakonodavstvom i sa samim Etičkim kodeksom. Kroz disciplinski postupak rješavaju se i slučajevi diskriminacije u radnom prostoru, dok ne postoje posebne procedure za eliminisanje diskriminacije u radnom prostoru. Iako im nije u fokusu djelovanja, ispitanici smatraju da platni jaz u okviru KCCG-a ne postoji, i da su dežurstva, dopunski rad i ostali procesi iz rada vrlo izbalansirani po pitanju pola i roda. Ovo upućuje na nužnost sprovođenja istraživanja među zaposlenima, kojim bi se provjerila ovakva percepcija zaposlenih. Prijave građana o diskriminaciji, rodno zasnovanom nasilju ili seksualnom uznemiravanju od strane zaposlenih u KCCG omogućene su posredstvom zaštitnika prava pacijenata, ali njegov/njen rad nema rodnu komponentu.

Klinički centar Crne Gore nema zvaničnu politiku u ukupnom institucionalnom zalaganju za ostvarenje ciljeva rodne ravnopravnosti na nacionalnom nivou, osim individualnih zalaganja i učešća sa drugim institucijama u inicijativi za zaštitu prava pripadnika/ca LGBTIQ zajednice.

ANALIZA ZAJNTERESOVANIH STRANA

Potrebno je da KCCG kroz strateški dijalog predstavnika/ca svake organizacione jedinice odradi analizu zainteresovanih strana. Proces treba voditi na osnovu Metodologije za izradu planova rodne ravnopravnosti. Realno sagledavanje postojećih strateških partnerstava, projekata, saradnji je osnova za ovaj proces. Analiza dalje treba da uključi ocjenu kvaliteta saradnje zainteresovanih strana i KCCG-a, kao i njihovu buduću ulogu. Ovim postupkom će se doći do plana saradnje i komunikacije u dijelu implementacije ovog akcionog plana. S druge strane, analiza je korisna za planiranje finansiranja ovog akcionog plana, upućujući na postojeće i anticipirajući buduće projekte sa nekom od zainteresovanih strana.

GLAVNI CILJEVI

1. Integrisanje rodne perspektive u aktivnosti, procedure i politike Kliničkog centra Crne Gore.

Integracija rodne perspektive predstavlja ključni element procesa evropske integracije i usklađivanja sa pravnom tekovinom EU. Cilj je da se rodna perspektiva dosljedno primjenjuje u kreiranju, sprovođenju i praćenju svih politika i aktivnosti koje kreira i sprovodi KCCG.

2. Podizanje svijesti i kapaciteta zaposlenih u vezi sa rodnom ravnopravnošću.

Da bi se RR u potpunosti integrisala u rad KCCG-a, neophodno je izgraditi svijest i kapacitete zaposlenih o značaju rodne ravnopravnosti. Strategija EU za rodnu ravnopravnost ukazuje na važnost edukacije i podizanja svijesti kao ključnih alata za promjenu društvenih normi i ponašanja. Ovaj cilj odgovara potrebama crnogorskog društva da se udalji od tradicionalnih rodni stereotipa i prihvati evropske vrijednosti koje promovišu jednaka prava i mogućnosti za sve građane.

3. Uspostavljanje trajnih struktura za rodnu ravnopravnost unutar KCCG-a.

Da bi se osigurala održivost i kontinuitet u sprovođenju politika rodne ravnopravnosti, neophodno je uspostaviti trajne strukture unutar KCCG-a. To uključuje imenovanje lica zaduženog za koordinaciju aktivnosti u oblasti rodne ravnopravnosti (ili odjeljenja za rodnu ravnopravnost). Uspostavljanje ovakvih struktura takođe odgovara potrebama Crne Gore da izgradi funkcionalan sistem koji će kontinuirano raditi na unapređenju položaja žena i muškaraca u društvu, vodeći se vrijednostima EU.

FAZNI PRISTUP INTEGRISANJU RODNE PERPSPEKTIVE U POSLOVE KCCG-A (3 FAZE - 3 GLAVNA CILJA - 3 GODINE)

Analiza stanja je ukazala na značajan prostor za djelovanje kada je u pitanju integrisanje rodne perspektive u poslove, procedure i politike KCCG-a. Zato se ovom poslu treba pristupiti sa dužnom pažnjom, temeljno i odgovorno. Svaki stihijski pokušaj nametanja promjena ne bi donio željeni ishod. Stoga, ovaj Akcioni plan predlaže 3 faze procesa integrisanja rodne perspektive, koje prate 3 glavna cilja i 3 godine sprovođenja.

FAZA 1: PODIZANJE SVIJEŠTI I OSNOVNE OBUKE (12 MJESECI)

U prvoj fazi implementacije, fokus je na podizanju svijesti zaposlenih i izgradnji osnovnih kapaciteta za integraciju rodne ravnopravnosti u aktivnosti KCCG-a. Ova faza je ključna za postavljanje temelja za uspješnu primjenu rodne perspektive, pružajući zaposlenima potrebna znanja i alate za razumjevanje i sprovođenje rodno odgovornih politika.

Operativni ciljevi faze 1:

1. Povećati svijest i znanje zaposlenih o važnosti rodne ravnopravnosti u kontekstu evropske integracije.
2. Izgraditi osnovne kapacitete za sprovođenje rodno odgovornih politika i praksi unutar KCCG-a.
3. Uspostaviti koordinacioni mehanizam za rodnu ravnopravnost imenovanjem kontakt osobe za rodna pitanja.

Ključne aktivnosti:

1. **Organizovanje radionica i obuka za zaposlene:**

Sadržaj obuka: Obuke će obuhvatati osnovne koncepte rodne ravnopravnosti, uključujući:

- Uvod u rodnu ravnopravnost: Definisane osnovnih pojmova i značaja rodne ravnopravnosti.
- Rodni stereotipi i diskriminacija: Analiza postojećih rodni stereotipa i njihove implikacije na radno okruženje i društvo. Akcenat na oblast zdravstva.
- Rodna ravnopravnost u evropskoj integraciji: Kako EU standardi i pravna tekovina oblikuju politike rodne ravnopravnosti.

- Alati za integrisanje rodne perspektive u politike, procedure i svakodnevni rad KCCG-a .
- Praktični alati i metode: Korišćenje rodne analize u kreiranju politika i projekata.

Cilj obuka: Cilj je da se zaposleni upoznaju sa osnovnim principima rodne ravnopravnosti i njenim značajem za evropsku integraciju. Ove obuke će omogućiti zaposlenima da prepoznaju i primjene rodnu perspektivu u svakodnevnom radu.

Očekivani efekat: Očekuje se povećanje svijesti o rodnim pitanjima među zaposlenima, kao i početno znanje o tome kako integrisati rodnu perspektivu u aktivnosti KCCG. Ovo će stvoriti osnovu za dublju integraciju rodne ravnopravnosti u kasnijim fazama.

2. Imenovanje tima za pitanja rodne ravnopravnosti :

- **Opis zadataka:** Tim za pitanja rodne ravnopravnosti će biti odgovoran za koordinaciju aktivnosti u oblasti rodne ravnopravnosti unutar KCCG. Ovo uključuje koordinaciju organizacije obuka, praćenje napretka u sprovođenju Akcionog plana, i komunikaciju sa relevantnim institucijama i organizacijama.

Cilj imenovanja: Cilj je da se obezbijedi jasno definisana odgovornost za pitanja rodne ravnopravnosti i koordinacija svih aktivnosti vezanih za implementaciju Akcionog plana.

Očekivani efekat: Imenovanjem tima, KCCG će imati centralizovanu tačku za pitanja rodne ravnopravnosti, što će omogućiti bolju koordinaciju i implementaciju aktivnosti u ovoj oblasti.

3. Izrada osnovnih smjernica za rodnu analizu, diskriminaciju na radnom mjestu i seksualno uznemiravanje:

- **Sadržaj smjernica:** Razviti smjernice za sprovođenje rodne analize koja će zaposlenima pružiti praktične alate za integraciju rodne perspektive u kreiranje i sprovođenje politika i projekata. Ove smjernice će obuhvatati korake za identifikaciju pitanja roda i rodne ravnopravnosti u različitim fazama politika i programa.

Cilj izrade smjernica: Cilj je pružiti praktične smjernice zaposlenima kako bi mogli da identifikuju i adresiraju rodna pitanja u svom radu. Ovo je posebno važno za osiguranje da se rodna perspektiva integriše u sve aktivnosti KCCG. Vodeći računa o specifičnim oblastima djelovanja i jedinstvenoj organizacionoj strukturi KCCG, ova aktivnost ima za cilj da targetira svaku od njih, od planiranja internih procedura, postupanja u slučajevima seksualnog uznemiravanja i diskriminacije, rada zaštitnika/ce prava pacijenata, zapošljavanja, postupka izbora specijalizanata/kinja, odnos prema pacijentima, i vođenje zvanične statistike, ali i uopšte prikupljanje podataka u svakoj od organizacionih jedinica KCCG-a. Cilj izrade smjernica za postupanje i prijavljivanje u slučajevima diskriminacije i seksualnog uznemiravanja je dostupnost i čitljivost zakonskih rješenja u ovim oblastima koje se oslanjaju i na Etički kodeks KCCG-a.

Očekivani efekat: Zaposleni će usvojiti znanja i vještine kroz primjenu konkretnih smjernica i alate za sprovođenje rodne analize, što će omogućiti da rodna perspektiva postane sastavni dio procesa odlučivanja i kreiranja politika unutar KCCG-a. Znanja i dostupnost jasno objašnjenih procedura i načina postupanja u slučajevima seksualnog uznemiravanja i diskriminacije značajno će uticati na jačanje svijesti o ovim pojavama na radnom mjestu.

4. Povećanje stepena znanja i informisanosti zaposlenih o RR

- Izrada info materijala za zaposlene. Info materijal treba da na jednostavan način predstavi osnove RR. Posebno je važno imati materijale koji zakonodavstvo iz oblasti nasilja i diskriminacije opisuju kroz korake, važne informacije, procedure prijave itd. Te interne smjernice/brošure za postupanje i prijavljivanje kojima se razrađuje Etički kodeks i disciplinski postupak u slučajevima diskriminacije i seksualnog uznemiravanja.
- Organizovanje makar jednom godišnje internog događaja za zaposlene o pitanjima RR (paneli, tematski razgovori, prezentacije zaposlenih, gostujuća predavanja).

Očekivani efekat: Zaposleni su informisani i imaju specifična osnovna znanja o RR posebno o rodno zasnovanom nasilju i diskriminaciji.

5. Evaluacija i povratna informacija:

- **Sprovođenje evaluacije:** Na kraju Faze 1, sprovesti evaluaciju kako bi se procijenilo razumijevanje i primjena stečenih znanja među zaposlenima. Evaluacija će uključivati povratne informacije učesnika/ca obuka i procjenu efektivnosti obuka i aktivnosti sprovedenih u ovoj fazi.

Cilj evaluacije: Cilj je da se utvrdi koliko su obuke i aktivnosti doprinijele povećanju svijesti i znanja o rodnoj ravnopravnosti, kao i da se identifikuju oblasti za dalju obuku i unapređenje.

Očekivani efekat: Povratna informacija iz evaluacije poslužiće kao osnov za dalji razvoj obuka i aktivnosti u narednim fazama, osiguravajući kontinuirano unapređenje kapaciteta KCCG za sprovođenje rodno odgovornih politika.

Odgovornost:

Sve organizacione jedinice, kabinet direktora, Centar za nauku.

Resursi:

- **Finansijski resursi:** Interna budžetska sredstva. Saradnja sa međunarodnim organizacijama. Ove aktivnosti predvidjeti kroz projekte za jačanje kapaciteta (EU, UNDP, GIZ, Horizon, IPA).
- **Tehnička podrška:** Moguća saradnja sa EU institucijama, UNDP, GIZ, nevladinim organizacijama koje se bave rodnom ravnopravnošću za pružanje tehničke podrške i sprovođenje obuka.

FAZA 2: INTEGRACIJA RODNE PERSPEKTIVE (OD 12. DO 24. MJESECA)

Nakon podizanja svijesti i osnovnih obuka, druga faza fokusira se na sistemsku integraciju rodne perspektive u sve relevantne politike, strategije, i aktivnosti KCCG-a. Cilj je da rodna perspektiva postane sastavni dio procesa kreiranja i sprovođenja politika.

Operativni ciljevi faze 2:

1. Razviti interne smjernice i alate za sprovođenje rodne analize integrisanja rodne perspektive u politike, procedure i svakodnevni rad KCCG-a (gender mainstreaming).
2. Sistemski uključiti rodnu perspektivu u strategije i politike KCCG-a.

Ključne aktivnosti:

1. **Razvoj smjernica za integrisanje rodne perspektive (gender mainstreaming)**

Sadržaj: Razviti smjernice koje će omogućiti rodnu analizu i integrisanje rodne perspektive, uključujući i alokaciju budžetskih sredstava za planirane aktivnosti koje imaju rodni aspekt u svim programima i projektima KCCG-a. Ovo uključuje sljedeće:

- Prepoznavanje strateških ulaznih tačaka za promovisanje rodne ravnopravnosti;
- Prepoznavanje praznina i izazova;
- Preporuke za smanjenje i eliminisanje rodno zasnovane diskriminacije;
- Poslovi tima za rodnu ravnopravnost i afirmisanje modela da je planiranje i vođenje rodno odgovornih politika i programa zadatak čitavog tima (ne samo tima za rodnu ravnopravnost) – ovo podrazumijeva i uključivanje rukovodilaca, podizanje svijesti, stručnosti i motivacije među zaposlenima;
- Plan za integraciju rodne perspektive u procedure rada i planiranja (rodno odgovorna dijagnostika, prilagođavanje protokola na osnovu pola i roda, inkluzija transrodnih i nebinarnih osoba, rodno odgovorno strateško planiranje (strategije, planovi, programi));
- Privatnost i sigurnost: Infrastruktura koja pruža sigurne, privatne prostore za sve polove, posebno u ranjivim područjima poput traumatoloških ili psihijatrijskih odjeljenja;

- Podaci razvrstani po polu: Svi zdravstveni ishodi, stope prijema i ocjene zadovoljstva pacijenata moraju biti razvrstani po polu i rodu;
- Inkluzivno istraživanje: Osiguravanje da klinička ispitivanja sprovedena u centru uključuju reprezentativne uzorke osoba različitog pola (i roda);
- Pretpostavke za podjelu jasnih uloga i odgovornosti za sve aktere;
- Pretpostavke za osiguravanje odgovarajućih resursa i strateškog finansiranja za rodnu ravnopravnost;
- Pretpostavke za jačanje kulture promjene i učenja (uključivanje svih nivoa, stvaranje okruženja za učenje);
- Uputstvo za uvođenje rodne perspektive u strateško planiranje sa posebnim osvrtom na monitoring i evaluaciju;
- Strateško vođenje rodne statistike i rodni analitičkih informacija (one daju informacije o tome koji je uzrok prepoznatih razlika i kako ga riješiti).

Cilj: Uspostaviti transparentan i odgovoran pristup budžetiranju koji podržava rodnu ravnopravnost.

Očekivani efekat: Veća efikasnost u alokaciji resursa koja će podržavati rodnu ravnotežu i ravnopravnost.

2. Integrisanje rodne perspektive u sve relevantne strategije i politike KCCG-a.

- **Sadržaj:** Uvesti praksu rodne analize u sve faze kreiranja i implementacije politika, strategija i projekata. Ovo uključuje analizu postojećih politika kako bi se identifikovali potencijalni rodni aspekti i obezbijedilo da nove politike budu rodno osjetljive.

Cilj: Osigurati da se rodna ravnopravnost uzima u obzir u svim odlukama i strategijama KCCG, u skladu sa evropskim standardima.

Očekivani efekat: Uspostavljanje rodno odgovornih politika i praksi koje će promovisati jednakost i nediskriminaciju.

3. Unapređenje međuresorske saradnje.

- **Sadržaj:** Uspostaviti saradnju sa drugim ministarstvima, institucijama i NVO sektorom, naučnim institutima iz zemlje i inostranstva, radi zajedničkog sprovođenja aktivnosti i politika u oblasti rodne ravnopravnosti s akcentom na politike zdravstva i zdravstvene zaštite. To uključuje zajedničke radionice, razmjenu najboljih praksi, i koordinaciju u sprovođenju aktivnosti koje imaju uticaj na rodnu ravnopravnost.

Cilj: Osigurati sveobuhvatni pristup integraciji rodne perspektive u sve sektore i nivoe rada kroz proces učenja i prenošenja znanja.

Očekivani efekat: Efikasnija implementacija rodno odgovornih politika i jačanje institucionalnih kapaciteta za promociju rodne ravnopravnosti.

Odgovornost:

- Svi direktori i odjeljenja u saradnji sa imenovanim timom za pitanja rodne ravnopravnosti koordiniraće sprovođenje ovih aktivnosti.

Resursi:

- **Finansijski resursi:** Interna sredstva KCCG-a uz dodatnu podršku iz fondova namijenjenih za izgradnju kapaciteta (EU, UN, Horizon, OSCE).
- **Tehnička podrška:** Konsultacije sa ekspertima za rodnu ravnopravnost i međunarodnim organizacijama.

FAZA 3: JAČANJE KAPACITETA (OD 24. DO 36. MJESECA)

Treća faza fokusira se na dalje unapređenje kapaciteta KCCG-a za sprovođenje rodno odgovornih politika i projekata. U ovoj fazi, aktivnosti su usmjerene na unapređenje znanja, vještina i resursa potrebnih za kontinuiranu implementaciju rodne ravnopravnosti.

Ciljevi faze 3:

1. Unaprijediti stručno znanje i kapacitete zaposlenih za sprovođenje rodno odgovornih politika, s posebnim fokusom na menadžerski kadar.
2. Uspostaviti trajne mehanizme za praćenje i evaluaciju rodne ravnopravnosti u okviru KCCG-a.
3. Osigurati rodnu ravnopravnost u svim programima i projektima KCCG-a.

Ključne aktivnosti:

1. Napredne obuke za rodnu analizu i integrisanje rodne perspektive (gender mainstreaming):

- **Sadržaj:** Sprovesti napredne obuke za zaposlene, uključujući direktore/ice i načelnike/ice, sa fokusom na rodnu analizu, rodno odgovorno budžetiranje, i sprovođenje rodno osjetljivih politika. Obuke će uključivati praktične radionice i studije slučaja.

Cilj: Osigurati da ključni akteri unutar KCCG-a posjeduju napredno znanje i vještine za sprovođenje i praćenje rodno odgovornih politika.

Očekivani efekat: Povećanje kapaciteta KCCG-a za sistematsku integraciju rodne perspektive u sve aspekte rada.

2. Uspostavljanje mehanizama za praćenje i evaluaciju:

- **Sadržaj:** Razviti sistem indikatora i metodologija za praćenje i evaluaciju implementacije rodne ravnopravnosti unutar KCCG-a. To uključuje redovno izveštavanje o napretku i evaluaciju uticaja sprovedenih aktivnosti.

Cilj: Osigurati da se napredak u rodnoj ravnopravnosti može mjeriti i da se identifikuju oblasti za dalji razvoj.

Očekivani efekat: Efektivnija implementacija i kontinuirano unapređenje rodno odgovornih politika.

3. Saradnja sa EU institucijama i međunarodnim partnerima:

- **Sadržaj:** Intenzivirati saradnju sa EU institucijama, nevladinim organizacijama i drugim međunarodnim partnerima radi razmjene znanja, iskustava, i tehničke podrške. Ovo uključuje učešće u regionalnim i evropskim mrežama za rodnu ravnopravnost. KCCG može biti nosilac ovog procesa kada su u pitanju zdravstvene ustanove i na osnovu uspjeha u oblasti rodne ravnopravnosti, ostvarenih rezultata, graditi regionalne i evropske mreže sa drugim zdravstvenim ustanovama.

Cilj: Iskoristiti međunarodnu ekspertizu i resurse za jačanje kapaciteta KCCG-a.

Očekivani efekat: Povećana usklađenost sa EU standardima i unaprijeđena implementacija rodni politika.

Odgovornost:

- Primarna odgovornost višeg menadžerskog kadra.

Resursi:

- **Finansijski resursi:** EU fondovi, državni budžet, i sredstva namijenjena za obuke i izgradnju kapaciteta.
- **Tehnička podrška:** Saradnja sa EU institucijama i nevladinim organizacijama za sprovođenje obuka i pružanje ekspertske podrške.

ZAVRŠNA FAZA: KCCG IMA PREPOZNATU EKSPERTIZU ZA RODNE ASPEKTE U ZDRAVSTVU.

Nakon uspješno sprovedene prve tri faze akcionog plana, usmjerenih na uspostavljanje temelja za integraciju rodne perspektive u poslove, projekte i procedure i jačanje znanja i vještina zaposlenih, KCCG ulazi u fazu aktivnog korišćenja ekspertize za rodne aspekte u zdravstvu. Ova faza znači da nastavak rada treba usmjeriti na zaokruživanje procesa izgradnje KCCG-a kao rodno odgovorne institucije. Takođe, ovo je faza u kojoj redovan monitoring i evaluacija ukazuju na izazove koje treba dalje strateški prevazilaziti na osnovu postignute ekspertize.

MONITORING I EVALUACIJA

Radna grupa koja bude radila na analizi zainteresovanih strana i finalno usklađivanje ovog Akcionog plana može biti zadužena za monitoring. Preporuka je da to bude tim za rodnu ravnopravnost (tim koji je formiran u prethodnoj fazi ovog AP) oformljen od članova svih sektora u okviru KCCG-a. Ovim bi se i dalo na vidljivosti i relevantnosti samoj radnoj grupi, čiji rad i članstvo mogu biti okosnica buduće institucionalizacije RR u okviru KCCG-a.

Važni koraci za proces monitoringa:

- Oformiti radnu grupu (uključujući i službe za ljudske resurse i finansije)
- Radna grupa usvaja operativni plan rada – plan rada koji se rukovodi indikatorima rezultata iz Akcionog plana i usvojenim vremenskim okvirom. Plan sadrži i podjelu odgovornosti. Odgovorna lica za svaku od aktivnosti dužni su da redovno izvještavaju radnu grupu o dinamici sprovođenja aktivnosti za koju su odgovorni. Dinamika izvještavanja treba da bude dogovorena na sastancima radne grupe (najčešće se radi kvartalno izvještavanje koje onda umnogome olakšava godišnje izvještavanje).
- Izrada godišnjih izvještaja – radna grupa na osnovu prikupljenih podataka tokom jedne godine izrađuje godišnje izvještaje koji sadrže pregled učinjenog do tog trenutka, podatke o stepenu realizacije, pojašnjenja za nerealizovane ili djelimično realizovane aktivnosti. Izvještaj treba da prepozna sve izazove implementacije i ponudi rješenja za njihovo prevazilaženje.
- Izrada finalnog izvještaja nakon završetka sprovođenja AP – izvještaj treba da sadrži mjerljive podatke i sve ostale pokazatelje koji su proizašli iz implementacije.

Evaluacija se sprovodi najčešće nakon završetka faze implementacije. **Prijedlogom budžeta za ovaj AP potrebno je predviđeti aktivnosti eksterne evaluacije na kraju svake od faza.** Svrha ovakvog pristupa je da se dobiju konkretni podaci i sprovođenju, kako bi se AP za narednu godinu mogao prilagoditi, mijenjati, dopunjavati itd.

Radna grupa može odlučiti i da se evaluacije sprovode i nakon određenog protoka vremena drugačijeg od vremena trajanja faza akcionog plana, a prije završetka implementacije, sa ciljem dobijanja uvida u smjer i opravdanost pojedinih rješenja. Odabir ovog vida evaluacije ne isključuje obavezu sprovođenja finalne evaluacije nakon završetka implementacije AP. Važno je da u evaluaciji ne učestvuju službenici koji su dio radne grupe, kao ni oni koji su učestvovali u sprovođenju aktivnosti. Evaluacija će biti u skladu sa važećim dokumentom Vlade - Priručnik za evaluaciju strateških dokumenata.

Izveštaji i evaluacije se javno objavljuju.

AKCIONI PLAN RODNE RAVNOPRAVNOSTI

KLINIČKI CENTAR CRNE GORE

FAZA I: PODIZANJE SVIJESTI I OSNOVNE OBUKE					
Naziv aktivnosti	Opis aktivnosti	Nosilac aktivnosti	Indikator rezultata	Period realizacije	Finansijska sredstva
1.1. Obuke iz osnova RR	Organizacija specifičnih obuka iz oblasti RR (osnovni pojmovi, diskriminacija, nasilje)	Sve organizacione jedinice KCCG-a uz koordinaciju Centra za nauku.	25% zaposlenih u prvoj godini sprovođenja AP Od ovog broja makar 10% učesnika da bude menadžerski kadar	Q1 2026 – Q4 2026	Projektna saradnja
1.2. Imenovanje tima za RR	Odluka KCCG-a je da li će to ići interno ili kroz sistematizovanje radnih mjesta	Uprava	Odluka o uspostavljanju tima za RR usvojena	Q3 2026	Budžet
1.3. Izrada smjernica za rodnu analizu	Smjernice za sprovođenje rodne analize koja će zaposlenima pružiti praktične alate za integraciju rodne perspektive u kreiranje i sprovođenje politika i projekata. Ove smjernice će obuhvatati korake za identifikaciju	Koordinacija centra za nauku uz eksternu podršku	Izrađene smjernice i podijeljene zaposlenima Organizovan interni događaj za promociju smjernica U skladu sa finansijama organizovana dodatna obuka	Q4 2026	Projektna podrška

		rodnih implikacija u različitim fazama politika i programa.				
1.4.	Uspostaviti formalnu obavezu (interni nalog direktora ili procedura) da svaka politika, propis ili mjera koju KCCG priprema sadrži analizu uticaja na rodnu ravnopravnost	Tokom pripreme akta i javne politike, radna grupa mora ocijeniti kako predložena mjera različito utiče na žene i muškarce, direktno ili indirektno. Rezultati te analize treba da budu dokumentovani u obrazloženju predloga akta (ili posebnom prilogu). Ova praksa je u skladu sa čl.3 Zakona o rodnoj ravnopravnosti koji zahtijeva orodnjavanje u svim fazama odlučivanja.	Uprava	Izrađena i objavljena procedura/odluka/nalog	Q4 2026	Nijesu potrebna dodatna sredstva
1.5.	Izrada info materijala o RR	Info materijal u vidu brošure, vodiča ili sličnog materijala koji sadrži procedure i	Koordinacija kabineta uz eksternu podršku	Izrađene brošure (vodiči) i podijeljene zaposlenima	Q1 2027	Projektna podrška

		korake za postupanje u slučajevima rodno zasnovanog nasilja i diskriminacije		Organizovan interni događaj za promociju brošure		
1.6.	Preduzeti mjere da se ohrabre pripadnici manje zastupljenog pola da konkurišu za radna mjesta i praksu u KCCG	Povećano učešće manje zastupljenog pola u konkursima za radna mjesta kroz razvoj ciljanih kampanja prilikom oglasa, saradnjom sa univerzitetima i profesionalnim mrežama žena ili muškaraca u IT-u, upravi, i sl.). U konkursnoj dokumentaciji naglasiti posvećenost KCCG jednakoj šansi za sve kandidate.	Uprava		Q1 2026 - kontinuirano	Nijesu potrebna dodatna sredstva
1.7.	Evaluacija prve faze	Evaluacija je proces u okviru prvog izvještavanja o fazi I.	Sve organizacione jedinice KCCG-a uz koordinaciju Centra za nauku	Objavljena evaluacija.	Q2 2027	Budžet / projektna podrška
FAZA II: INTEGRACIJA RODNE PERSPEKTIVE						
2.1.	Razvoj smjernica za integrisanje rodne perspektive u	Smjernice treba da omoguće rodno odgovorno planiranje i alokaciju budžetskih	Sve organizacione jedinice KCCG-a uz koordinaciju Centra za nauku uz jasnu ulogu sektora za	U skladu sa logikom implementacije indikatori rezultata mogu biti:	Q3 2026 - Q2 2027	Projektna podrška

politike, planove, procedure i programe KCCG-a. Ovu aktivnosti posmatrati kao složenu aktivnost koja se u procesu implementacije AP treba razložiti na logične dijelove u skladu sa ranije opisanim dijelovima ovih smjernica.	sredstava u svim programima i projektima KCCG-a.	finansije i računovodstvo.	• Završene Smernice za integrisanje rodne perspektive • Smjernice podijeljene i prezentovane zaposlenima • Vodič za izradu rodno odgovornog budžeta (suštinski je dio ovih smjernica, ali zbog kompleksnosti može biti poseban rezultat) • Vodič za integraciju RR u strateško planiranje (strategije, akcioni planovi programi) (za indicator rezultata važi kao i za prethodno) • Vodič za vođenje rodne analitike i rodne statistike		
--	---	-----------------------------------	---	--	--

2.2.	Integrisanje rodne perspektive u sve relevantne strategije i politike KCCG-a	Rodna analiza je integralni dio kreiranja i implementacije politika, projekata i strategija u okviru KCCG-a.	Sve organizacione jedinice KCCG-a uz koordinaciju Centra za nauku.	2028 – 75% svih projekata, analiza, procedura, politika, je orodnjeno i sadrži analizu uticaja na pol	Q4 2027 – Q4 2028	Budžet / projektna podrška
2.3.	Unapređenje međuresorske saradnje	Uspostaviti saradnju sa drugim ministarstvima i institucijama radi zajedničkog sprovođenja aktivnosti i politika u oblasti rodne ravnopravnosti. To uključuje zajedničke radionice, razmjenu najboljih praksi, i koordinaciju u sprovođenju aktivnosti koje imaju uticaj na rodnu ravnopravnost.	Uprava; Centar za nauku	Organizovana 2 multistakeholder (UNDP, EU, OSCE, NVO sektor, ministarstva) sastanka godišnje Pokrenuta makar jedna zajednička inicijativa međuresorske saradnje	Q3 2026 – Q2 2027	Budžet
2.4.	Osigurati da komisije za selekciju i	Komisije moraju sadržati najmanje	Uprava		Q1 2027 – Q4 2028	Nijesu potrebna dodatna sredstva

	intervjue kandidata budu rodno mješovitog sastava	po jednu članicu i člana). Članovi komisija budu upoznati sa principima nediskriminacije i svjesni mogućih nesvjesnih predrasuda. Po potrebi organizovati kratku obuku komisija prije selekcionog postupka.				
2.5.	Uspostaviti sistem redovnog praćenja rodne strukture zaposlenih po organizacionim jedinicama i nivoima pozicija	Na godišnjem nivou analizirati: procenat žena i muškaraca u ukupnom broju zaposlenih, po sektorima, i posebno u novozaposlenima tokom godine. Identifikovati oblasti rada gdje je uočena izrazita nejednaka zastupljenost jednog pola (npr. <30% jedan pol) i preporučiti ciljne mjere za smanjenje	KCCG		Q4 2026 – Q2 2027 (period za uspostavljanje sistema) Nastavak i praćenje kontinuirano.	Nijesu potrebna dodatna sredstva

		tog disbalansa, u skladu sa zakonskim odredbama koje omogućavaju posebne mjere za manje zastupljeni pol				
2.6.	Unaprijediti interne politike rada kako bi bolje odgovorile na potrebe zaposlenih oba pola	Razvijene mjere za usklađivanja rada i porodičnog života – omogućiti korišćenje roditeljskog odsustva za oba roditelja pod podsticajnim uslovima, fleksibilno radno vrijeme ili rad od kuće kada je to moguće, program reintegracije majki nakon povratka sa porodijskog odsustva, itd. Ove mjere će doprinijeti zadržavanju zaposlenih i većem učešću žena, posebno na radnim mjestima na kojima su tradicionalno potcijenjene.	KCCG	Izmijenjene interne politike. Integrisane najmanje 2 mjere u postojeće interne politike.	Q2 2027 – Q4 2028	

FAZA III: JAČANJE KAPACITETA					
3.1. Napredne obuke za rodnu analizu i rodno odgovorno budžetiranje	Sprovesti napredne obuke za zaposlene u KCCG-u, uključujući direktore, načelnike, sa fokusom na rodnu analizu, rodno odgovorno budžetiranje, i sprovođenje rodno osjetljivih politika. Obuke će uključivati praktične radionice i studije slučaja.	Sve organizacione jedinice KCCG-a uz koordinaciju Centra za nauku.	Zaposleni koji su imali napredne obuke: 2025 – 0 (početna vrijednost) Q4 2027 – 25% zaposlenih (prelazna vrijednost) Q4 2028 – 50% zaposlenih (finalna vrijednost)	Q1 2027 – Q4 2028	Projektna podrška
3.2. Uspostavljanje mehanizama za monitoring i evaluaciju	Razviti sistem indikatora i metodologija za praćenje i evaluaciju implementacije rodne ravnopravnosti unutar KCCG-a. To uključuje redovno izvještavanje o napretku i evaluaciju uticaja	Sve organizacione jedinice KCCG-a uz koordinaciju Centra za nauku.	Izrađena metodologija sa listom indikatora	Q1 2027 – Q1 2028	Projektna podrška

	sprovedenih aktivnosti.				
3.3. Saradnja sa EU institucijama i međunarodnim partnerima i projektna aktivnost zasnovana na principima RR	Intenzivirati saradnju sa EU institucijama i drugim međunarodnim partnerima radi razmjene znanja, iskustava, i tehničke podrške. Plan RR kao osnova za naučne projekte koji treba da sadrže i rodnu komponentu i u dizajnu i tokom sprovođenja, procjenu uticaja, rodno odgovoran budžet i orodnjene ciljeve i indikatore.	Sve organizacione jedinice KCCG-a uz koordinaciju Centra za nauku.	Makar 2 naučna projekta. Makar 1 formalizovana saradnja (naučno israživačka institucija iz EU; zdravstveno-istraživačka ustanova iz EU; knowledge management po pitanju RR)	Q4 2026 – Q4 2028	Budžet / Projekat
3.4. Izraditi analizu postoje li razlike u platama, dodacima ili ocjenama učinka zaposlenih koje koreliraju sa polom	Ukoliko analiza otkrije rodni jaz u zaradama ili napredovanju, preduzeti korektivne mjere (npr. obuke za rukovodiocima o objektivnom ocjenjivanju, standardizacija kriterijuma za stimulacije).	Uprava i Centar za nauku	Izrađena analiza Prilagođen makar jedan protokol u oblasti zapošljavanja, konkursa za specijalizaciju	Q4 2027 – Q4 2028	Nijesu potrebna dodatna sredstva

