

Razvijenost i angažovana **radna snaga u NVO** sektoru u Crnoj Gori

*(Analiza zaposlenosti, troškova rada i
finansijske strukture organizacija civilnog društva)*

IZDAVAČ:

Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO)
Ul.Sima Barovića 24, Podgorica Tel/fax: 020/219
120, 219 121, 219 122, 219 123 E-mail:
crnvo@crnvo.me www.crnvo.me

NAZIV PUBLIKACIJE:

Razvijenost i angažovana radna snaga u NVO
sektoru u Crnoj Gori

ZA IZDAVAČA:

Zorana Marković

AUTORI:

Miloš Marković
Nazif Velić
Zdravko Janjušević
Marina Vuksanović
Milan Medenica
Kenan Kečević
Zorana Marković

SARADNICI NA ISTRAŽIVANJU:

Petar Knežević
Aleksa Minić
Hazreta Cuca

PRIPREMA I DIZAJIN New Page D.O:O.
Podgorica, novembar 2025.

Izveštaj je pripremljen u okviru programa Mreža resursnih centara Crne Gore. Izneseni stavovi i zaključci ne odražavaju nužno stavove Ministarstva regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama.

UVOD

Nevladine organizacije (NVO) predstavljaju važan segment društvenog, ekonomskog i demokratskog razvoja Crne Gore. Kroz svoje djelovanje, NVO doprinose unapređenju javnih politika, zaštiti ljudskih i manjinskih prava, razvoju lokalnih zajednica, socijalnoj inkluziji, zaštiti životne sredine, kao i jačanju participativne demokratije i odgovornosti institucija.

Uprkos značaju koji imaju u društvu, pitanja vezana za zaposlenost, profesionalizaciju i radne odnose u NVO sektoru rijetko su predmet sistematičnih analiza zasnovanih na pouzdanim administrativnim podacima. U javnom diskursu, NVO sektor se često posmatra isključivo kroz prizmu projektnog finansiranja, dok se dimenzija rada, zapošljavanja i dugoročne organizacione održivosti zanemaruje.

Podaci koji su predstavljani u izvještaju prikupljeni su u okviru programa „Mreža resursnih centara u Crnoj Gori“, koji realizuju Centar za razvoj nevladinih organizacija kao nacionalni resursni centar, kao i regionalni resursni centri NVO Bjelopoljski demokratski centar, NVO Aktivna zona i NVO Novi Horizont kao i lokalne kancelarije NVO Bonum, NVO Natura i NVO Nada ili istraživanje su realizovali regionalni resursni centri (Bjelopoljski demokratski centar, Novi horizont i Aktivna zona) i lokalne kancelarije (NVO Nada, Bonum i Natura) uz podršku nacionalnog resursnog centra, odnosno Centra za razvoj NVO u okviru programa Mreža resursnih centara Crne Gore koje je podržan od strane Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama.

Cilj ovog izvještaja je da pruži sveobuhvatan pregled razvijenosti i obima angažovane radne snage u NVO sektoru u Crnoj Gori, sa posebnim fokusom na:

- broj zaposlenih u NVO,
- teritorijalnu raspodjelu zaposlenosti,
- troškove zarada i naknada,
- odnos između finansijske snage organizacija i zapošljavanja,
- značaj članarina kao izvora prihoda.

Izvještaj je namijenjen donosiocima odluka, donatorima, lokalnim samoupravama, NVO sektoru, kao i svim akterima zainteresovanim za jačanje institucionalne i finansijske održivosti civilnog društva u Crnoj Gori.

Metodologija i izvori podataka

Izveštaj se zasniva na administrativnim podacima dobijenim od Poreske uprave Crne Gore, pribavljenim putem mehanizma slobodnog pristupa informacijama. Ovi podaci omogućavaju pouzdan uvid u formalne aspekte poslovanja NVO, posebno u dijelu koji se odnosi na zapošljavanje, troškove rada i strukturu prihoda. Analiza obuhvata nevladine organizacije koje su tokom posmatrane godine imale registrovane finansijske tokove i prijavljene obaveze prema poreskom sistemu. Podaci su obrađeni na godišnjem nivou, uz mogućnost teritorijalne (opštinske) segmentacije.

Ovaj analitički osvrt zasniva se na tabelarnim podacima o nevladinim organizacijama (NVO) koje su u 2023. i 2024. godini imale prijavljene zaposlene. Podaci su agregirani po opštinama i obuhvataju: broj NVO sa prijavljenim zaposlenima, ukupan broj zaposlenih u NVO sektoru (2023 i 2024), stopu promjene broja zaposlenih, kao i prosječan godišnji bruto trošak rada po zaposlenom (bruto zarade, porezi i doprinosi) za obje godine, uključujući trend (promjenu).

Važno je naglasiti da ova tabela ne obuhvata sve registrovane NVO u Crnoj Gori (u bazi je ukupno 1611), već isključivo organizacije koje su imale prijavljenu zaposlenost. Zbog toga nalazi iz ovog izvještaja prvenstveno opisuju profesionalizovani dio civilnog sektora, tj. onaj segment koji generiše formalna radna mjesta i sistematske troškove rada.

Pored toga, pri tumačenju stopa rasta/pada neophodan je oprez u manjim opštinama, gdje i promjena od nekoliko radnih mjesta može statistički proizvesti vrlo visoke procenete. Zbog toga se u izvještaju kombinovano analiziraju: apsolutne vrijednosti (npr. broj zaposlenih) i relativne promjene (trend).

Napomena: Prosječni godišnji bruto iznos plata, poreza i doprinosa po zaposlenom predstavlja agregirani finansijski indikator koji, pored troškova neto zarada po osnovu ugovora o radu, može obuhvatati i neto honorare po osnovu ugovora o djelu, kao i pripadajuće poreze i doprinose obračunate po različitim osnovama. U pojedinim slučajevima, u ovaj iznos mogu biti uključeni i drugi porezi i doprinosi povezani sa poslovanjem NVO (npr. izdaci vezani za zakup kancelarija i slične stavke), u zavisnosti od načina knjiženja i izvještavanja. Zbog navedenog, ovaj pokazatelj treba tumačiti sa rezervom i koristiti prvenstveno za uporednu analizu trendova i razlika među opštinama, a ne kao preciznu procjenu visine plata u NVO sektoru.

Ukupan broj zaposlenih u NVO sektoru



Zaposlenost u NVO sektoru predstavlja ključni indikator njegove razvijenosti, profesionalizacije i sposobnosti da dugoročno odgovori na potrebe zajednice i javnog interesa. Analiza ukupnog broja zaposlenih u NVO sektoru omogućava sagledavanje obima formalnog angažovanja radne snage, kao i identifikaciju trendova u zapošljavanju tokom posmatrane godine. Posebna pažnja posvećena je prosječnom broju zaposlenih, kako bi se izbjegli efekti sezonskih ili kratkoročnih oscilacija.

Prosječan broj zaposlenih po opštinama/gradovima (tabelarni prikaz)

Grad	NVO (broj)	Broj zaposlenih	Broj zaposlenih	Trend zaposlenih	Prosjek bruto	Prosjek bruto	Trend troškova za
NIKŠIĆ	116	135	113	19.47%	9.316,17 €	9.361,72 €	-0.49%
HERCEG NOVI	64	53	59	-10.17%	6.548,51 €	4.590,88 €	42.64%
PODGORICA	670	926	903	2.55%	11.518,30 €	9.810,63 €	17.41%
BIJELO POLJE	86	134	120	11.67%	6.292,49 €	4.943,63 €	27.28%
PLJEVLJA	68	52	47	10.64%	6.586,35 €	5.593,40 €	17.75%
BERANE	77	99	107	-7.48%	8.404,14 €	5.312,14 €	58.21%
ROŽAJE	70	59	43	37.21%	6.179,86 €	3.800,21 €	62.62%
KOTOR	60	47	44	6.82%	6.218,64 €	5.791,61 €	7.37%
BUDVA	56	44	29	51.72%	2.345,32 €	3.607,48 €	-34.99%
BAR	97	110	99	11.11%	8.442,25 €	7.002,11 €	20.57%
CETINJE	35	35	34	2.94%	6.794,03 €	6.022,59 €	12.81%
DANILOVGRAD	46	18	12	50.00%	5.994,28 €	1.344,92 €	345.70%
ULCINJ	45	49	46	6.52%	4.755,63 €	4.074,87 €	16.71%
ŽABLJAK	5	3	6	-50.00%	2.412,67 €	428,00 €	463.71%
TIVAT	34	23	21	9.52%	3.945,43 €	3.146,19 €	25.40%
KOLAŠIN	12	14	15	-6.67%	5.603,21 €	4.647,27 €	20.57%
MOJKOVAC	7	14	13	7.69%	7.572,29 €	4.757,23 €	59.17%
PLAV	37	18	8	125.00%	8.698,61 €	7.359,50 €	18.20%
PLUŽINE	4	5	3	66.67%	5.152,80 €	7.815,00 €	-34.07%
ŠAVNIK	1	6	5	20.00%	9.294,33 €	7.697,80 €	20.74%
ANDRIJEVICA	7	6	9	-33.33%	3.152,83 €	2.940,44 €	7.22%
PETNJICA	13	6	3	100.00%	245,17 €	131,69 €	86.20%

Ukupan obuhvat

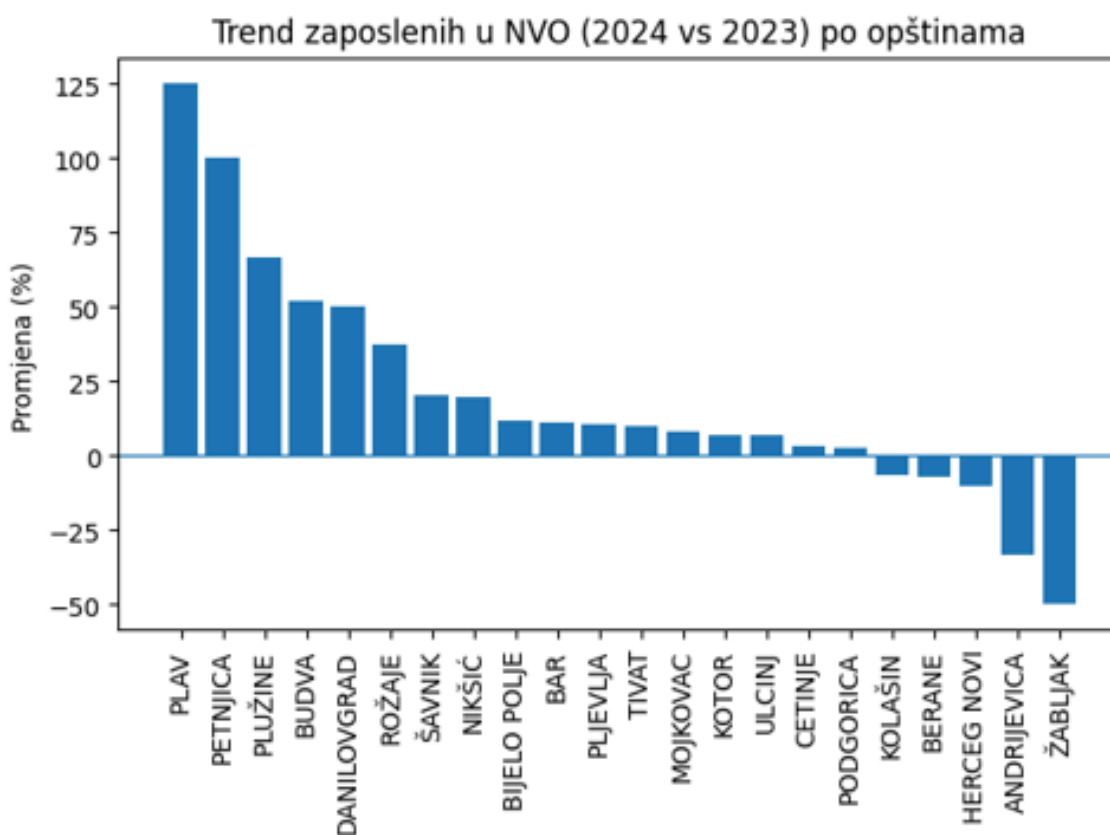
Na nivou svih opština iz tabele, NVO sektor sa prijavljenim zaposlenima bilježi rast:

Ukupan broj zaposlenih u 2023: 1.739

Ukupan broj zaposlenih u 2024: 1.856

Neto promjena: +117 zaposlenih

— Ukupan trend: +6,7% — — — — —



Grafikon: Trend zaposlenih u NVO (2024 u odnosu na 2023)

U 2024. godini većina opština bilježi rast zaposlenosti u NVO sektoru, iako su razlike među opštinama značajne. Pad zaposlenosti u pojedinim sredinama, naročito onima sa malim brojem zaposlenih, ukazuje na osjetljivost lokalnog civilnog sektora na promjene u projektnim ciklusima.

Ovaj rezultat pokazuje da je 2024. godina donijela umjeren, ali jasan rast formalne zaposlenosti u NVO sektoru. Međutim, ovaj rast je raspoređen neravnomjerno: dio opština bilježi snažan rast zaposlenosti, dio stagnaciju, dok određene opštine bilježe pad zaposlenosti. Najvažniji strukturni nalaz odnosi se na prostornu koncentraciju zaposlenosti i organizacionih kapaciteta. Podgorica dominantno prednjači:

Ukupan obuhvat

NVO sa zaposlenima u Podgorici: 670 (oko 41,6% svih NVO iz tabele)

Zaposleni u NVO (2024): 926 (oko 49,9% svih zaposlenih iz tabele)

To praktično znači da je svaki drugi zaposleni u NVO sektoru (u posmatranom skupu) lociran u Podgorici. Ovakav nivo koncentracije ukazuje na centralizaciju resursa, programa, donatorskih tokova i institucionalnih kapaciteta u glavnom gradu. Za javne politike, ovo je indikator da razvoj civilnog sektora ima izražen "centar gravitacije", dok su druge opštine često zavisne od sporadičnih projekata i manjih, manje stabilnih kadrovskih struktura.

Van Podgorice, najveći broj zaposlenih u 2024. godini imaju:

Nikšić: 135

Bijelo Polje: 134

Bar: 110

Berane: 99

Herceg Novi: 53

Pljevlja: 52

Trendovi zaposlenosti: rast u nekoliko ključnih centara, pad u dijelu opština

Kada se posmatra rast broja zaposlenih, postoji nekoliko opština koje se izdvajaju:

Podgorica: 903 → 926 (+23, +2,5%)

Rast je relativno nizak procentualno, ali stabilan i važan zbog velike baze.

Nikšić: 113 → 135 (+22, +19,5%)

Ovdje se vidi snažan rast i u apsolutnim i u relativnim vrijednostima, što može ukazivati na jačanje lokalnih organizacija, veću projektnu aktivnost ili konsolidaciju kapaciteta.

Rožaje: 43 → 59 (+16, +37,2%)

Ovo je jedan od najizraženijih skokova u srednjoj bazi, što može ukazivati na razvoj ozbiljnijih programa i lokalne infrastrukture civilnog sektora.

Budva: 29 → 44 (+15, +51,7%)

Nagli rast zaposlenosti može biti posledica širenja nekoliko većih organizacija ili ulaska u snažniji projektni ciklus.

Bijelo Polje: 120 → 134 (+14, +11,7%); Bar: 99 → 110 (+11, +11,1%)

Ove opštine pokazuju stabilan rast zaposlenosti, što je indikator održivosti profesionalizovanog civilnog sektora.

Opštine sa padom zaposlenosti

Pad broja zaposlenih bilježe:

Žabljak: 6 → 3 (-50,0%)

Andrijevića: 9 → 6 (-33,3%)

Herceg Novi: 59 → 53 (-10,2%)

Berane: 107 → 99 (-7,5%)

Kolašin: 15 → 14 (-6,7%)

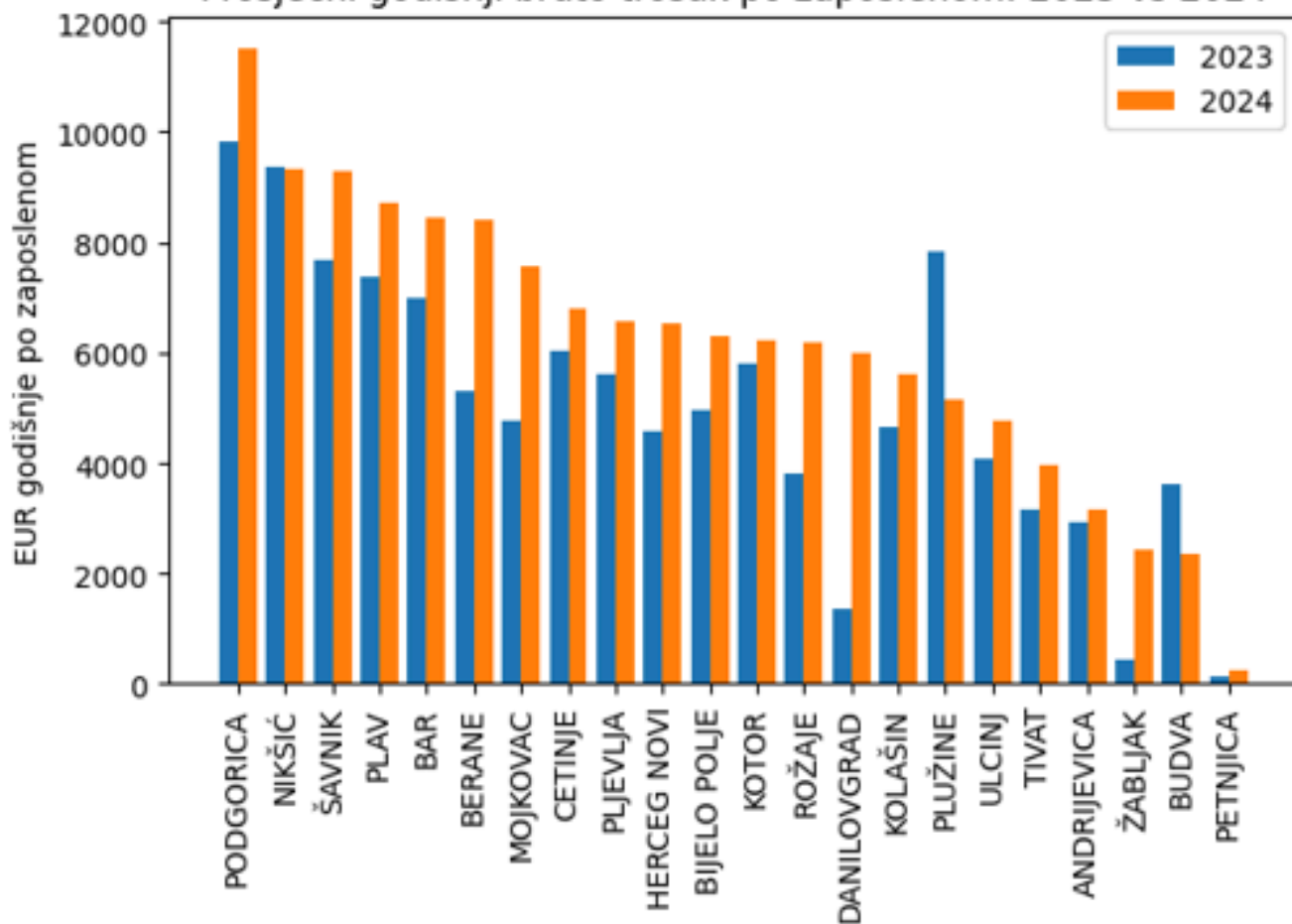
U manjim opštinama (Žabljak, Andrijevića), pad od nekoliko zaposlenih daje velike procenete i ne mora značiti dugoročan trend, već najčešće odražava završetak jednog ili dva projekta ili promjenu strukture angažmana. Međutim, pad u većim centrima (Herceg Novi i Berane) zaslužuje pažnju, jer može ukazivati na: završetak višegodišnjih programa, smanjenje obima finansiranja ili reorganizaciju organizacija.

Troškovi zarada i naknada u NVO sektoru

Troškovi zarada i naknada predstavljaju jedan od najvažnijih finansijskih pokazatelja stabilnosti i profesionalizacije organizacija civilnog društva. Njihov obim i struktura direktno utiču na kvalitet rada, zadržavanje kadrova i kontinuitet programskih aktivnosti. Analiza omogućava uvid u to koliki dio finansijskih resursa NVO sektora se ulaže u ljudske resurse, kao i koliki je prosječan trošak po zaposlenom.

Prosječni godišnji bruto trošak rada po zaposlenom (plate + porezi + doprinosi) u mnogim opštinama raste između 2023. i 2024. godine. Na nivou težinskog prosjeka (ponderisano brojem zaposlenih), rast iznosi približno +17,9%. Ovo je izuzetno važan nalaz: iako zaposlenost raste ukupno +6,7%, trošak rada po zaposlenom raste znatno brže, što povećava finansijski pritisak na NVO i utiče na potrebnu veličinu grantova, institucionalnu stabilnost i održivost programa. U kontekstu javnih politika, ovo može značiti da "broj zaposlenih" sam po sebi nije dovoljan indikator: potrebno je pratiti i "cijenu" održavanja tih radnih mjesta.

Prosječni godišnji bruto trošak po zaposlenom: 2023 vs 2024



Grafikon: Prosječni godišnji bruto trošak po zaposlenom – poređenje 2023 i 2024

Uporedni prikaz pokazuje da je u većini opština došlo do rasta prosječnog godišnjeg bruto troška po zaposlenom u 2024. godini. Ovaj trend ukazuje na rast troškova rada u NVO sektoru, koji je brži od rasta zaposlenosti i predstavlja dodatni finansijski pritisak na organizacije.

Najviši prosječni godišnji bruto trošak po zaposlenom u 2024. godini bilježe:

Podgorica: 11.518 €

Nikšić: 9.316 €

Šavnik: 9.294 € (mala baza, 6 zaposlenih)

Plav: 8.699 €

Bar: 8.442 €

Berane: 8.404 €

Mojkovac: 7.572 €

Cetinje: 6.794 €

Podgorica očekivano prednjači, što može odražavati: veći udio stručnih pozicija, veće plate u glavnom gradu, ali i veće administrativne i projektne kapacitete. Zanimljivo je prisustvo manjih opština među "vrhom" (Šavnik i Plav), što ukazuje da u tim opštinama postoji mali broj organizacija sa relativno stabilnim i formalnim angažmanom, potencijalno finansiranim kroz specifične programe.

Opštine sa najnižim prosječnim godišnjim bruto troškom (2024)

Najniži prosjeci u 2024:

Petnjica: 245 €

Budva: 2.345 €

Žabljak: 2.413 €

Andrijevića: 3.153 €

Tivat: 3.945 €

Ove vrijednosti, posebno ekstremno niska u Petnjici, najvjerojatnije ne predstavljaju tipičan "trošak rada" u smislu punog godišnjeg radnog angažmana, već mogu ukazivati na:

- djelimične angažmane,
- specifično evidentiranje,
- periodičnu ili sezonsku zaposlenost,
- ili mali broj prijavljenih zaposlenih sa niskim fondom isplate.

Pregled po opštinama: tri klastera razvijenosti profesionalizovanog NVO sektora

Klaster A: Glavni centar (Podgorica)

Podgorica je centralna tačka profesionalizovanog NVO sektora, sa polovinom zaposlenih iz posmatranog obuhvata i najvišim prosječnim godišnjim bruto troškom po zaposlenom. Rast zaposlenosti je stabilan, ali ne dramatičan, što sugerise zrelost i konsolidaciju sektora u glavnom gradu.

Klaster B: Regionalni centri (Nikšić, Bijelo Polje, Bar, Berane, Herceg Novi, Pljevlja)

Ovaj klaster pokazuje da profesionalizacija postoji i van Podgorice, ali sa značajnim razlikama: Nikšić, Bijelo Polje i Bar rastu; Berane i Herceg Novi bilježe pad zaposlenosti uz rast troškova; Pljevlja imaju umjeren rast zaposlenosti i troška.

Klaster C: Male opštine sa oscilacijama

U malim opštinama (Šavnik, Plužine, Žabljak, Andrijevića, Petnjica, Plav, Mojkovac, Kolašin, Danilovgrad) trendovi su često volatilni zbog male baze. Ipak, pojedine opštine (npr. Plav, Danilovgrad, Mojkovac) signaliziraju rast profesionalnog angažmana, što može biti relevantno za regionalne donatorske programe.

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Ključni nalazi:

1. Profesionalizovani NVO sektor je koncentrisan u Podgorici, koja nosi oko polovinu svih prijavljenih radnih mjesta u NVO sektoru u posmatranom skupu.
2. Zaposlenost raste na nacionalnom nivou (+6,7%), ali rast je neravnomjeran; neki regionalni centri jačaju (Nikšić, Bijelo Polje, Bar), dok dio opština bilježi pad (Berane, Herceg Novi).
3. Prosječni godišnji bruto trošak po zaposlenom raste brže od zaposlenosti (oko +17,9%), što znači da održavanje radnih mjesta postaje finansijski zahtjevnije.
4. Postoje velike razlike u prosječnom trošku rada po zaposlenom među opštinama, koje mogu ukazivati na razlike u profilu angažmana (puni vs djelimični rad) i strukturi organizacija.
5. U malim opštinama, promjene treba posmatrati uz oprez zbog malih baza, ali pojedini rastovi upućuju na mogućnost ciljane podrške kako bi se profesionalizacija stabilizovala.

Preporuke za unapređenje razvijenosti NVO sektora u Crnoj Gori

I. Preporuke za nevladine organizacije (NVO)

1. Diverzifikacija izvora finansiranja - NVO bi trebalo da smanje zavisnost od pojedinačnih donatora i projektnih ciklusa kroz razvoj:
 1. sopstvenih usluga (edukacije, analize, istraživanja),
 2. partnerskih programa sa privatnim sektorom,
 3. dugoročnih saradnji sa lokalnim samoupravama.
2. Ulaganje u profesionalizaciju i ljudske resurse - Organizacije koje imaju kapacitete trebalo bi planski da ulažu u:
 1. zapošljavanje stalnog stručnog kadra,
 2. jačanje upravljačkih i finansijskih funkcija,
 3. razvoj internih procedura i standarda rada.
3. Jačanje srednje razvijenih NVO kroz saradnju i umrežavanje - NVO sa srednjim kapacitetima treba da se podstaknu na:
 1. zajedničke projektne aplikacije,
 2. razmjenu resursa i znanja,
 3. formalna i neformalna tematska savezništva.

II. Preporuke za donatore i finansijere

4. Veća podrška institucionalnom razvoju NVO - Donatori bi trebalo da, pored projektnog finansiranja, sistematski ulažu u:

1. institucionalne grantove,
2. finansiranje osnovnih operativnih troškova,
3. dugoročnije grant šeme (2–3 godine).

5. Podrška zapošljavanju i dugoročnim angažmanima - Donatorski programi bi trebalo jasnije da prepoznaju troškove:

1. zarada zaposlenih,
2. stručnih i administrativnih pozicija,
3. razvoja ljudskih resursa.

6. Prilagođavanje grant šema manje razvijenim NVO - Neophodno je razvijati:

1. manje, fleksibilnije grantove,
2. pojednostavljene administrativne procedure,
3. mentorstvo i tehničku podršku uz finansiranje.

O PROGRAMU

„Mreža resursnih centara u Crnoj Gori“ predstavlja program podrške razvoju civilnog društva, koji zajednički realizuju Centar za razvoj nevladinih organizacija (nacionalni resursni centar), NVO Bjelopoljski demokratski centar, NVO Aktivna zona i NVO Novi Horizont (regionalni resursni centri za sjevernu, centralnu i južnu regiju), kao i lokalne kancelarije NVO Bonum (Pljevlja), NVO Natura (Kolašin) i NVO Nada (Herceg Novi). Program je finansijski podržan od strane Ministarstva regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama, čime se potvrđuje institucionalna posvećenost jačanju kapaciteta civilnog sektora.

U okviru programa, resursni centri svakodnevno pružaju širok spektar usluga namijenjenih nevladinim organizacijama, organima državne i lokalne uprave, kao i zainteresovanim građanima. Usluge obuhvataju pravno i finansijsko savjetovanje, podršku pri osnivanju organizacija, unapređenje transparentnosti, informisanje o mogućnostima finansiranja, podršku u unutrašnjoj organizaciji rada, realizaciji projekata i izvještavanju. Poseban segment u radu mreže resursnih centara je pružanje podrške nevladinim organizacijama i građanima u korišćenju mehanizama participacije u procesima donošenja odluka.

Pored svakodnevnih usluga, Resursni centri organizuju niz obuka koje imaju za cilj profesionalizaciju i osnaživanje organizacija kako bi njihov rad generisao maksimalne društvene benefite. Obuke obuhvataju pisanje projekata za domaće i EU fondove, finansijsko upravljanje, odnose s javnošću i upravljanje društvenim mrežama, prikupljanje sredstava, praćenje javnih politika i druge oblasti od strateškog značaja. Organizacijama je omogućeno i korišćenje prostorija resursnih centara za obuke, radionice, sastanke, konferencije za medije i druge događaje, čime se stvara inkluzivan prostor za razmjenu znanja i iskustava.

Dodatno, mreža resursnih centara kroz redovne izvještaje prati okruženje za rad civilnog društva u Crnoj Gori. Analize obuhvataju finansiranje od strane državnih organa i lokalnih samouprava, korišćenje fondova Evropske unije, stanje ljudskih resursa u organizacijama civilnog društva, kao i niz drugih oblasti relevantnih za razumijevanje kapaciteta i izazova sektora. Na taj način program doprinosi ne samo jačanju pojedinačnih organizacija, već i kreiranju povoljnijeg institucionalnog i društvenog ambijenta za razvoj civilnog društva u cjelini.

IMAŠ PITANJE?



+ 382 20 219 860



crnvo@crnvo.me



<https://crnvo.me/>

