



Projekat finansira
Evropska unija



Ministarstvo javne
uprave, digitalnog
društva i medija



PROCJENA OKVIRA ZA DIGITALNO UPRAVLJANJE U CRNOJ GORI

Analiza institucionalnog okvira

Sadržaj

1	UVOD.....	3
1.1	OPSEG	3
1.2	OGRANIČENJA.....	4
1.3	OKVIR I METODOLOGIJA OCJENJIVANJA	4
2	ANALIZA.....	6

Napomena:

Analiza institucionalnog okvira za digitalno upravljanje je sprovedena u okviru projekta „E-usluge i digitalna infrastruktura kao odgovor na Covid-19“ koji finansira Evropska unija, a sprovodi UNDP i saradnji sa Ministarsvom javne uprave, digitalnog društva i medija. Sadržaj ove Analize isključiva je odgovornost autora i ne odražava nužno stavove donatora.

Lista Skraćenica	
MJUDDM	Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija
JSERP	Jedinstveni informacioni sistem za elektronsku razmjenu podataka
ZEUP	Zakon o elektronskoj upravi
NIO	Nacionalni okvir interoperabilnosti
MEIS	Montenegro's Education Information System
CRS	Centralni registar stanovnika
CROO	Centralni registar obveznika i osiguranika
IoT	Internet of Things
AI	Artificial Intelligence
DGRA	Digital Government Readiness Assessment

1 Uvod

Izgradnja snažne digitalne javne administracije usmjerenje na korisnike prvi je i najvažniji temelj svakog digitalnog razvoja, uključujući i uspostavljanje i uspješno upravljanje digitalnom ekonomijom. Digitalizacija organa državne uprave i usluga koje pružaju građanima i privredi, kao i razmjena podataka između samih institucija gdje za to postoji zakonski osnov, ne samo da povećavaju administrativnu efikasnost, već donose i brojne načine za jačanje ekonomskog rasta i produktivnosti u svakoj državi. Osim toga, pandemija COVID-19, koja je u trenutku izrade ovog izještaja, već 18 mjeseci aktuelna u Crnoj Gori, je ukazala na značaj "digitalnog" kao rezervne, a možda i prve opcije u svim sferama rada i života ljudi, uključujući i javnu administraciju, i upozorila sve da nedostupnost digitalnih servisa u vanrednim uslovima kao što su ovi, može samo još više da produbi podjele i najosjetljivije društvene strukture ostavi izvan potrebnih društvenih tokova.

Vlada Crne Gore je nakon formiranja, 4. decembra 2020. godine, inicirala potrebu da se preispitaju postojeći institucionalni kapaciteti u domenu spremnosti za digitalno upravljanje, posebno u okviru Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija, ali i svih drugih organa državne uprave i državnih organa čiji je cilj digitalizacija, radi sprovođenja promjena u načinu pružanja usluga javne uprave, odnosu prema građanima i privredi, komunikacijskim ciljnim javnostima, ali i motivaciji službenika u organima vlasti. Iskustva razvijenijih ekonomija sugerisu da je moguće, uz adekvatnu političku podršku i odgovarajuće tehničko i znanje iz menadžmenta i liderstva, transformisati institucije i stvoriti efikasne mehanizme za sprovođenje navedenih politika, sve sa ciljem boljeg društva, manjih socio-ekonomskih razlika, manjih društvenih podjela, uključujući i onu koja se u kontekstu digitalne transformacije naziva "digital divide".

Ova analiza ima za cilj procjenu spremnosti institucija, odnosno organa vlasti za digitalnu transformaciju, sa fokusom na Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija, kao nosioca strateških aktivnosti povezanih sa digitalizacijom.

1.1 Opseg

Analiza koja slijedi korak je ka boljem sagledavanju institucionalnog okvira za digitalno upravljanje i podijeljena je u 7 tematskih cjelina, odnosno komponenti koje oblikuju spremnost Crne Gore za digitalno upravljanje i digitalnu transformaciju. To su:

- 1) Liderstvo i upravljanje
- 2) Korisnički orijentisan dizajn
- 3) Reforma javne uprave i upravljanje promjenama
- 4) Kapaciteti, kultura i vještine
- 5) Infrastruktura podataka, strategije i upravljanje
- 6) Cyber security, privatnost i agilnost
- 7) Digitalni ekosistem

Na osnovu informacija dobijenih desk istraživanjem, zatim u različitim razgovorima sa predstavnicima Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija, donosiocima odluka u ovoj oblasti, kao i iz razgovora sa predstavnicima drugih institucija (MPNKS, MER, CIRT, itd.), koncipiran je generalni pregled institucionalnog okvira za digitalno upravljanje, sa analizom trenutnog stanja, očiglednih nedostataka i šansi, kao i preporukama za dalji razvoj u ovoj oblasti.

1.2 Ograničenja

Imajući u vidu kratke rokove, kao i nemogućnost da se u vezi pojedinih pitanja i tema u razgovorima dobiju precizni odgovori, najviše iz razloga što neki od važnih aspekata digitalnog upravljanja i činjenica povezanih sa tim procesom do sada nijesu bili sagledavani i praćeni u institucijama posvećenim digitalizaciji, ova analiza može da sadrži određene, mada ne značajne, nepreciznosti u domenu prezentovanih podataka.

NAPOMENA AUTORA: Ova analiza ne treba da demotiviše zaposlene, već da im isključivo ukaže na rizike i da preporuke u daljem radu. Ovom analizom se ne ukazuje na prethodne pogrešne odluke niti afirmišu prethodne dobre odluke, jer iste nisu sagledavane u datim okolnostima, te kao takve nijesu tretirane. Takođe, ukoliko neki navodi u ovoj analizi nijesu adekvatni ili dobro protumačeni, autori su na raspolaganju da pruže sva adekvatna tumačenja i pojasne na osnovu kojih informacija su došli do određenih zaključaka.

1.3 Okvir i metodologija ocjenjivanja

Evropska Komisija je 9. marta 2021. godine usvojila Digitalni Kompas 2030¹, svojevrstan vodič za digitalnu transformaciju u zemljama Evropske unije, sa prioritetnim oblastima, smjernicama i ciljevima za narednih 10 godina. Oblasti u vezi kojih su postavljeni indikatori za ostvarenje ove agende su: digitalne vještine, infrastruktura, digitalizacija organa vlasti i digitalna ekonomija. Budući da je Crna Gora na putu pristupanja EU, dostizanje EU standarda u navedenim oblastima je takođe imperativ i za Crnu Goru, te ova analiza, gdje je to primjenljivo, sadrži i osvrte i komparacije na EU standarde u predmetnim oblastima.

U procesu ocjene institucionalnog okvira za digitalno upravljanje, kao polazna osnova korišćen je Digital Government Readiness Assessment (DGRA) toolkit, Svjetske banke, mada je on u značajnoj mjeri upodobljen specifičnostima javne administracije u Crnoj Gori i njenim kapacitetima za digitalizaciju. Nakon pomenutih prilagođavanja, ova metodologija je uključila 56 različitih faktora, praćenih sa isto toliko grupa pitanja, čije ocjenjivanje kroz razgovore sa nosiocima aktivnosti digitalizacije i kroz dubinske intervjuje, daje zaokruženu sliku trenutnog statusa digitalnog razvoja u

¹ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europe-s-digital-decade-digital-targets-2030_en

Crnoj Gori, sa ciljem da se podstaknu važne političke inicijative i kreira nova vizija digitalne transformacije u Crnoj Gori. Metodologija ocjenjivanja indikatora biće dio priloga u završnom izveštaju ove analize.

U prvoj fazi istraživanja, sprovedena je analiza uloga institucija Vlade Crne Gore, koje prema Uredbi o organizaciji i načinu rada državne uprave², imaju nadležnost u procesu digitalne transformacije, kao i analiza drugih relevantnih dokumenata koji mogu da ukažu na institucionalno okruženje i socio-demografske prilike u Crnoj Gori. Zatim je nosiocima aktivnosti povezanih sa digitalizacijom u Ministarstvu javne uprave, digitalnog društva i medija poslat upitnik, na koji su parcijalno dobijeni odgovori, iako bi preciznije formulacije sigurno poslužile boljoj ocjeni uspješnosti realizacije u ovoj oblasti. Konačno, kroz dubinske intervjuje sa donosiocima odluka u istom Ministarstvu, dobijeni su uvidi o trenutnom stanju o oblastima povezanim sa digitalizacijom, o trenutno aktuelnim operativnim ciljevima, strateškim planovima i politikama, kao i o prioritetima za naredni period.

² "Službeni list CG", br. 118/2020, 121/2020, 1/2021 i 2/2021

2 Analiza

2.1. Liderstvo i upravljanje

Ministarstvo javne uprave, kao pravni naslednik nekadašnjeg Ministarstva za informaciono društvo je u prethodnom periodu utemeljilo strateški okvir za digitalnu transformaciju kroz Strategiju razvoja informacionog društva 2016-2020³. Ovaj strateški dokument je prepoznao ciljeve, indikatore ostvarenja i institucije-nosioce, koji treba da doprinesu razvoju informacionog društva u cjelini, kao i razvoju e-uprave. Kao prirodni nastavak ovog procesa, nakon formiranja nove Vlade, 4. decembra 2020. godine, i uspostavljanja Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija, digitalizacija je postavljena kao jedan od prioriteta rada Vlade, a izrada Strategije digitalne transformacije 2022-2026 kao centralni dokument, oko kojeg se gradi vizija nove "digitalne Crne Gore".

Pomenutom Strategijom omogućiće se podsticaji za razvoj inovativnih rješenja, bilo da se radi o razvoju inovativnih proizvoda ili inovativnom pristupu poslovanju u svim društvenim oblastima. Strategija ima za cilj prepoznavanje principa na kojima treba graditi dalju transformaciju društva i kroz približavanje i usvajanje načela kojima se rukovodi, ne samo Evropska unija, već i druge razvijene zemlje svijeta. Akcioni plan koji će pratiti implementaciju strateških ciljeva imaće za cilj definisanje mjera i aktivnosti, nadležnih institucija, indikatora uspjeha, rokova za realizaciju, potrebnih sredstava i druga pitanja od značaja za sprovođenje strategije, za 2022. godinu. Usvajanje ovog strateškog dokumenta na sjednici Vlade Crne Gore je predviđeno za IV kvartal tekuće godine.

Proces digitalizacije je jedan od stubova razvoja društva i neophodna je sveobuhvatna i tjesna saradnja na svim nivoima vlasti. Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija koordinira procesom digitalne transformacije, ali je uključivanje svih ministarstava, kao i ključnih organa državne uprave neophodno. Ovdje prije svega treba imati u vidu one institucije koje upravljaju baznim registrima, ili koje pružaju elektronske usluge koje imaju veliki uticaj na građane i privredu i sl. Neki od rizika koji prate ovaj proces su upravo neujednačen razvoj u institucijama, nedostatak stručnog kadra, nedovoljno razvijena svijest o procesima digitalne transformacije u javnoj upravi, kao i nedovoljna digitalna pismenost građana. Takođe, rizik predstavlja i određeni stepen neusklađenosti pravne regulative sa propisima iz oblasti digitalnog upravljanja.

Shodno čl. 33 Zakona o elektronskoj upravi⁴, 24. septembra 2021. održana je konstitutivna sjednica novog saziva Savjeta za elektronsku upravu, koordinacionog tijela zaduženog za definisanje strateških i operativnih prioriteta razvoja elektronske uprave, razmatranje stručnih pitanja iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija i usmjeravanje aktivnosti koje se odnose na razvoj elektronske uprave. U trenutku izrade ovog izvještaja, zapisnik sa prve sjednice Savjeta nije bio usvojen, te su stoga, u okviru ovog izvještaja, izostali konkretni zaključci.

³ <https://www.gov.me/dokumenta/cc172acc-d7a7-4cf0-ba12-e3023ce721b2>

⁴ "Službeni list CG", br. 72/2019

Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija uspostavilo je u junu 2021. godine saradnju sa privatnim sektorom kroz Memorandum o razumijevanju i saradnji sa udruženjem ICT Cortex i kompanijama Codeus, Logate i Data Design, a sve u cilju unapređenja i podsticanja razvoja digitalnog društva u Crnoj Gori. Ova saradnja rezultirala je projektom "E-faktura", kroz koji je Ministarstvo sa partnerima obezbijedilo besplatne pakete, na period od 12 mjeseci, za sve PDV obveznike koji u okviru svog poslovanja imaju isključivo bezgotovinska plaćanja. Uslov korišćenja ovih paketa je godišnji promet od 18.000 do 30.000 eura, kao i maksimum 10 faktura mjesečno. Kompanije su bile u prilici da apliciraju za ove pakete u periodu između 1. juna i 1. oktobra 2021. godine, i tokom trajanja projekta, ovu mogućnost je iskoristilo njih 90.

Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija izradilo je Strategiju komunikacije reforme javne uprave u Crnoj Gori "Uprava - servis građana" 2020-2024", u kojoj su definisani ciljevi, ciljne grupe, komunikacioni prioriteti i poruke. Posebna pažnja je posvećena procesu digitalne transformacije javne uprave. U prethodnom periodu, uz podršku partnera (UNDP, KPMG, DEU), Ministarstvo je realizovalo brojne informativno-edukativne aktivnosti iz domena promocije digitalne transformacije, postojećih usluga na portalu eUprave, novog sajta Vlade gov.me, portala ePeticije "Glas građana", sistema za eParticipacije, eDMS-a, u okviru kampanja "Završi elektronski", Uprava - servis građana i dr. Planirano je da u narednom periodu bude definisan komunikacioni akcioni plan, koji će sadržati aktivnosti iz oblasti digitalizacije.

Ipak, na osnovu dobijenih informacija, jasno je da u komunikaciji MJUDDM prema ciljnim javnostima, postoji prostor za unapređenje, posebno kad je u pitanju vidljivost servisa, precizniji izbor ciljnih grupa, kao i percepcija građana o postupcima koje je moguće realizovati elektronski.

Kada je u pitanju kontrola potrošnje za IT opremu, softverska rješenja i projekte digitalizacije, Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija nema centralizovan sistem kroz koji bi se pratili kontrolisali ovi procesi. Trenutno, IT opremu za sve organe državne uprave nabavlja Uprava za katastar i državnu imovinu, i taj proces se obavlja bez sistematskog pristupa specifikacijama opreme i bez optimizacije zahtjeva, dok će se prava nadogradnji Microsoft softvera na najnovije verzije i nabavka novih licenci za državne institucije obezbeđivati kroz Enterprise Agreement sa kompanijom Microsoft, čije se zaključivanje očekuje do kraja 2021. godine. U narednom periodu je planirano uspostavljanje slične saradnje sa Oracle kompanijom, nakon što bude završena procjena potreba za Oracle licencama u organima državne uprave i državnim organima.

U ovom kontekstu, potrebno je razviti posebnu strategiju za nabavku IT opreme, softverskih rješenja i realizaciju projekata digitalizacije, uz uspostavljanje centralne baze podataka (informacionog sistema) za nabavke u ovim oblastima, koja treba da obuhvati i evidencije pratećih SLA ugovora i državnih standardnih sporazuma sa korporacijama poput Microsofta, Oracle-a, Google-a, SAP-a i drugih. Strategija bi trebalo da apostrofira značaj koherentnih i usklađenih pristupa u procesima naručivanja ove vrste opreme i usluga, jačajući posvećenost Vlade u domenu pregovaranja o nabavkama različite opreme i servisa (softverske usluge, IT konsultacije, cloud-computing, IoT, mrežna i komunikaciona oprema, usluge promocije projekata digitalizacije i slično). Dodatna prednost je što

bi, uvidom u trendove i istoriju potrošnje za ove oblasti, kroz vrijeme, mogli da se analiziraju uticaji na indikatore koji su važni za cjelokupni proces digitalizacije, opet kroz vrijeme. Ovakav sistem bi bio dobra osnova i za izradu univerzalnih standarda u procesima naručivanja, potrošnje ali i jasnih kriterijuma nabavke (opciono i uz asistenciju AI-baziranih mehanizama odluke), uz mehanizme ocjenjivanja dobavljača. Treba naglasiti da promjene u ovom pravcu nijesu jednostavne, da ih prati veliki broj izazova, od kojih treba izdvojiti birokratski mentalitet, inertnost, efekat "silosa", formalističko pravno razmišljanje i slično, ali da bi njihovom implementacijom Crna Gora učinila korak više na putu pristupanja EU i na putu koji vodi transparentnoj i uređenijoj javnoj administraciji.

Preporuke:

- 1) Formirati Kancelariju za digitalnu transformaciju i inovacije, koja treba da bude organizaciona jedinica u okviru Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija. Ova Kancelarija bi se bavila postavljanjem prioriteta i izgradnjom digitalnih servisa za građane i privredu, i vršila koordinaciju aktivnosti povezanih sa unapređenjem administrativnih procedura i digitalizacijom na nivou svih organa državne uprave i državnih organa. Potrebno je postaviti je kao krovno tijelo za digitalizaciju, u smislu ovlašćenja, sa mehanizmima za podsticanje, motivaciju, kontrolu i sankcionisanje organa koji ne slijede agendu Digitalne Crne Gore. Razvoj digitalnih servisa u ovoj kancelariji, što je posebno od značaja prilikom selekcije kandidata koji bi bili nosioci pojedinih aktivnosti, bi trebalo bazirati na principima agilnog razvoja (rad organizovan kroz sprintove, planning sastanke i retrospektive), uz uključivanje svih relevantnih subjekata i obezbjeđivanje repetitivnog feedback-a za svaku od faza razvoja konkretnih servisa. Primjeri dobre prakse za ovakvu organizaciju se mogu pronaći i u regionu, a i širom svijeta, a najpoznatiji su RIA u Estoniji i Kancelarija za digitalne inovacije u Kaliforniji, USA.

Funkcionisanje ove kancelarije treba da bude oslonjeno na nekoliko važnih principa, odnosno vrijednosti, sa kojima bi bili upoznati svi koji sačinjavaju ovaj tim:



Organizaciona shema Kancelarije za digitalnu transformaciju i inovacije u okviru Ministarstva treba da bude razvijena u pripremnoj fazi uspostavljanja ove organizacione jedinice, i oslonjena na pozitivna iskustva drugih zemalja.

- 2) Osmisliti plan za standardizaciju, automatizaciju i izradu pisanih i usmenih poslovnih komunikacija i komunikacionih materijala iz oblasti digitalizacije, koji bi trebao da sadrži i konkretne smjernice za komunikaciju prema relevantnim ciljnim grupama. Ovaj plan treba da uključi i načine za participacije građana, privrede, akademske zajednice, NVO sektora i ostalih u procesu osmišljavanja i izgradnje digitalnih servisa, sisteme za kontinuirano sakupljanje feedback-a, kao i ocjene postojećih digitalnih servisa uz otvorenost za predloge za unapređenje istih. Komunikacija treba da postane interaktivnija i da rezultira user-friendly servisima.
- 3) Implementirati centralizovani sistem za kontrolu IT troškova i za segment opreme i za segment softvera i servisa. Potrebno je centralizovati evidenciju trošenja na nivou svih ministerstava i drugih organa vlasti i definisati budući proces kroz sledeće korake:
 - Definisati pipeline za kategorije potrošnje u domenu digitalizacije i IT opreme
 - Definisati pipeline za prioritetne nabavke ako postoje
 - Centralizovati budžetiranje i planiranje u MJUDDM
 - Osmisliti autority-matricu sa scenarijima odobrenja za pojedine kategorije troška, definisati pragove potrošnje
 - Razviti sistem za e-naručivanje
 - U realnom vremenu omogućiti provjeru usklađenosti sa planom i budžetom
 - Razviti prateći sistem za notifikacije i napredno izvještavanje za MJUDDM

2.2. Korisnički orjentisan dizajn

Korisnički orjentisan dizajn je iterativni proces osmišljavanja proizvoda ili usluga, u kojem se dizajneri fokusiraju na korisnike i njihove potrebe u svakoj fazi ovog procesa. Sastoji se od sledećih faza:

- a) Poistovjećivanje sa korisnicima
- b) Definisanje potreba korisnika i njihovih problema (ako je potrebno i kroz tipične virtuelne persone)
- c) Pravljenje inovativnih idejnih rješenja na osnovu korisničkih potreba
- d) Pravljenje prototipa, kao prva faza razvoja svakog servisa za građane i privredu
- e) Testiranje rješenja

Proces izgradnje za produktni tim je iterativan, što znači da će se neke od faza (ili sve) ponoviti više puta dok se ne dođe do krajnjeg rješenja.

Na osnovu informacija dobijenih tokom dubinskih intervjuja, postalo je jasno da se do nedavno u sistemu javne uprave nije mnogo pažnja usmjeravala na ovu temu. Servisi su projektovani ad-hoc, uz male ali nedovoljne inpute sa tržišta, i uz ograničenu komunikaciju sa ciljnim javnostima.

Strategija digitalne transformacije 2022-2026, će kroz nekoliko strateških i pripadajućih operativnih ciljeva obuhvatiti i principe korisnički orijentisanog dizajna, staviti korisnika u centar razvoja digitalnih usluga, dok će Strategija reforme javne uprave 2022-2026 donijeti mjerenje zadovoljstva servisima kroz savremene alate za ovu oblast.

Piter Morvil je 2004. godine osmislio 7 indikatora korisničkog iskustva, koji su primjenljivi kako u javnoj administraciji, tako i u privatnom sektoru. Ocjena zadovoljstva korisnika, jednom kad produktni tim stavi servis u upotrebu i kontinuirano nadalje, svakako treba da uključi ocjenu tih indikatora:

- Korisnost (eng. usefulness)

U kontekstu razvoja elektronskih servisa, cilj treba da bude cjelovita (end-to-end) usluga, koja korisnicima ne dodaje korake, već štedi vrijeme i napor koji proizilazi iz procedure odlaska na šalter i koraka koji to prate. Dakle, korisnik mora da percipira servis kao koristan, odnosno da izgledom i funkcionalnošću servisa bude motivisan da uradi stvari elektronski umjesto analogno.

- Upotrebljivost (eng. usability)

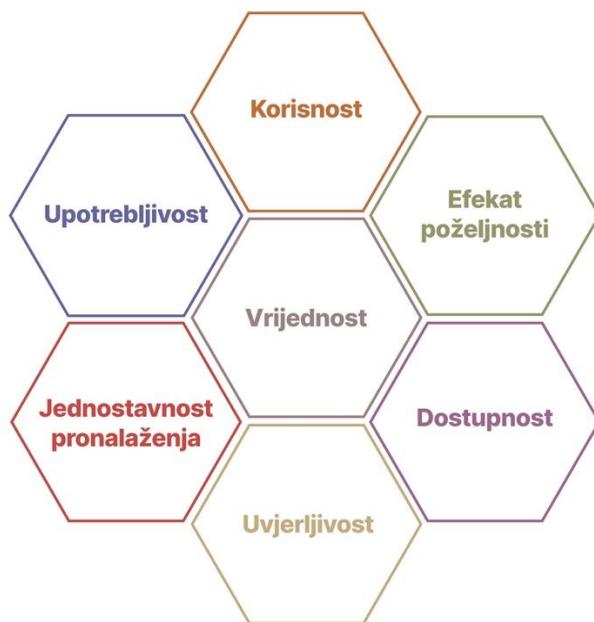
Upotrebljivost servisa raste ili opada sa kvalitetom dizajna. Međutim, servis može da bude funkcionalan i da sadrži sve potrebne elemente, takođe da se dopada korisnicima, ali ako je dugme za apliciranje suviše malo, ili se nalazi na pogrešnoj stani, pa korisnik ima problem da ga pronađe i pritisne, upotrebljivost servisa se značajno smanjuje.

- Jednostavnost pronalaženja (eng. findability)

Dobro dizajniran mehanizam pretrage na portalu, uključujući filtere, tagove i drugo, može da motiviše interakcije između korisnika i sistema. Ako je suprotno, može da ih spriječi ili značajno umanji. Pravopisne greške prilikom unosa pojma za pretragu koje vraćaju odgovor "ništa nije pronađeno" guraju korisnika na alternativne načine dolaska do interakcije. Umjesto toga, trebalo bi da se pojavi pregled sličnih pojmoveva između kojih korisnik može da izabere.

- Uvjerljivost (eng. credibility)

Uvjerljivost se može proizvesti poistovjećivanjem sa korisnicima i njihovim potrebama. Prilikom dizajniranja servisa, kreatori moraju biti objektivni, iskreni i empatični. Servis koji "vodi" korisnika kroz proces, sugeriše najbolje opcije, komunicira na personalizovanom nivou je kredibilan i uvjerljiv servis.



- Efekat poželjnosti (eng. desirability)

Dobar primjer za efekat poželjnosti su Apple proizvodi i usluge. Percepcija korisnika je da Apple "radi, ne kvari se i ne baguje". Zbog toga su ovi proizvodi i servisi visoko na listi poželjnih, kao i Amazon-ovi takođe. Zahvaljujući pažnji koja se u ovim kompanijama posvećuje kvalitetu od faze koncepta, prototipa, preko produkcije, prodaje i konačno postprodaje, konkurenca ostaje daleko iza. Ovi faktori transformišu neutralnog korisnika u kupca i promotera. U kontekstu servisa javne uprave, oni moraju biti toliko atraktivno dizajnirani da korisnik uvijek preferira elektronski u odnosu na analogni način.

- Dostupnost (eng. accessibility)

Servisi javne uprave treba da budu dostupni svim kategorijama i grupama korisnika, i da dodatno promovišu različitost i inkluzivnost. Servisi dostupni onima sa ograničenim opsegom mogućnosti garantuju lakoću korišćenja i od strane onih sa širim spektrom mogućnosti. Stoga, ovo može da poveća broj interakcija generalno.

- Vrijednost (eng. valubility)

Dobra percepcija korisnika povećava vrijednost i mogućnost za monetizaciju servisa. Za javnu administraciju, korisničko iskustvo mora biti takvo da mjerljivo utiče na indikatore ostvarenja i, u krajnjem, na misiju digitalizacije.

Preporuke:

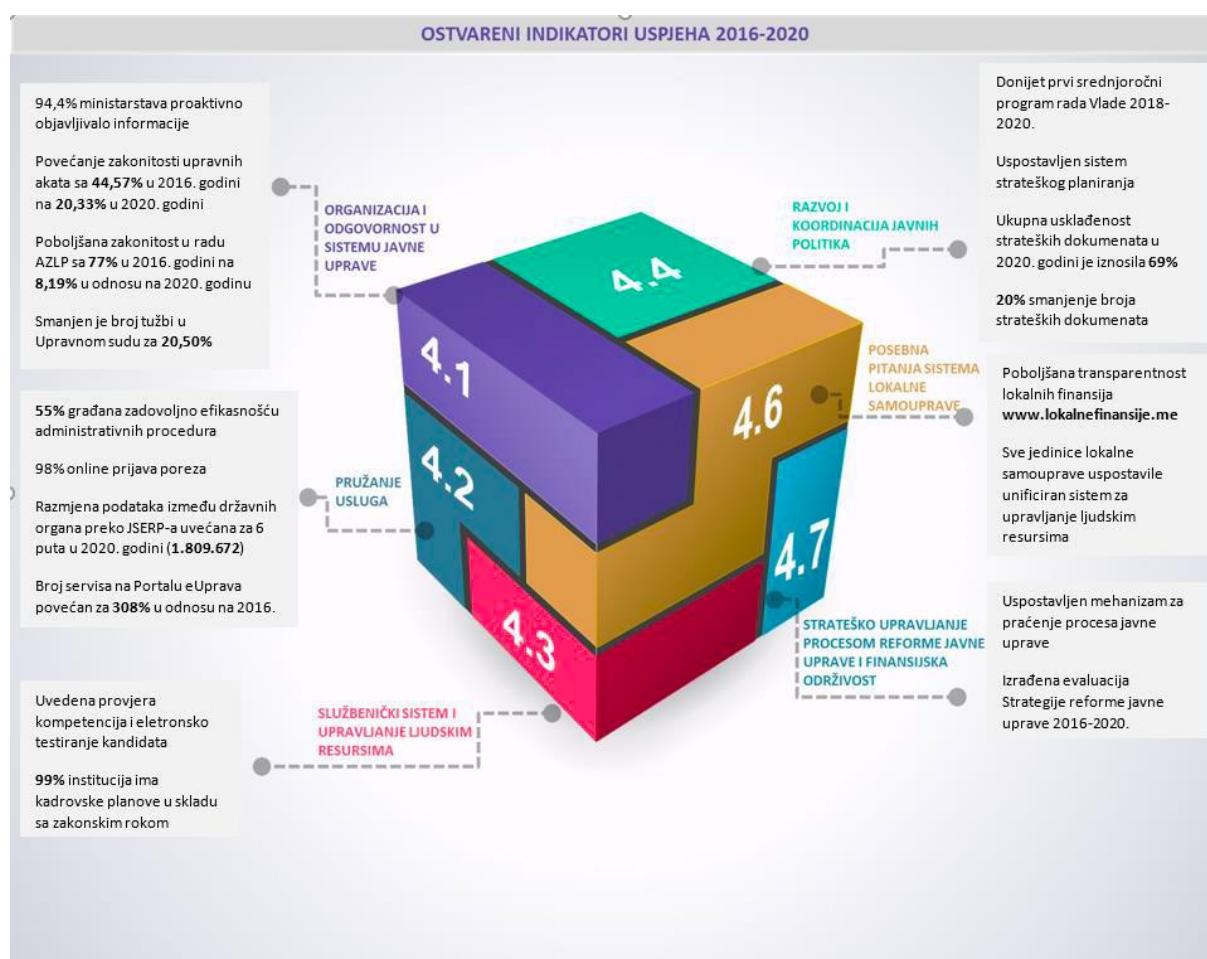
- 1) U toku procesa izgradnje novog portala eUprave, treba uspostaviti proces dizajniranja servisa za građane i privredu u skladu sa UX/UI principima i učiniti ga obavezujućim za sve inicijative ove vrste, bez obzira koje institucije su uključene. Programeri se trude da izvrše tehničke poslove i poslove vezane za tehnologiju, ali tokom dizajna, procesa koji prethodi

programiranju, akcenat treba da bude na ljudima. Svaki dizajn je hipoteza koja treba da se ispita. Nije moguće da programeri zastupaju i korisnika i tehnologiju. Oni ne uzimaju u obzir ciljeve, potrebe i motivacije korisnika, jer o njima ne znaju mnogo. Stoga, ovo rezultira servisima koji funkcionišu, ali kojima nedostaje koherentno korisničko iskustvo.

2.3. Reforma javne uprave i upravljanje promjenama

Brz "digitalni" odgovor na krizu izazvanu pandemijom Covid-19, predstavlja najbolji pokazatelj dosadašnjeg sprovodenja reforme javne uprave i spremnosti na prilagođavanje nepoznatim okolnostima. Na početku pandemije Covid-19, razvijen je centralni nacionalni portal www.coronainfo.me, koji je nekoliko mjeseci kasnije unaprijeđen kroz www.covidodgovor.me, sa svim ključnim informacijama o razvoju pandemije u zemlji, uključujući i broj građana oboljelih od Covid-19, testiranih, hospitalizovanih, preminulih i ostalo od značaja za ovu temu. Nadalje, Crna Gora je odgovorila na izazove i u oblasti obrazovanja obezbijedivši da se školska godina u vrijeme pandemije uspešno završi uz upotrebu internet platformi za onlajn učenje <https://www.ucidoma.me>, kao i <http://www.digitalnaskola.edu.me>.

U domenu strateških inicijativa, Ministarstvo javne uprave je u toku prethodnog mandata Vlade Crne Gore, kao pravni prethodnik Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija, realizovalo aktivnosti iz Strategije reforme javne uprave za period 2016-2020⁵. Završni izvještaj o implementaciji ovog dokumenta je dostupan na sledećoj adresi⁶, a glavni indikatori ostvarenja su dati na infografiku u nastavku:



⁵ <https://www.gov.me/dokumenta/f8073988-466f-4a64-86f1-64cc51f70f16>

⁶ <https://www.gov.me/dokumenta/50f923ab-72b8-477e-ad0f-f052ff388bc4>.

I pored evidentnih pozitivnih pomaka u domenu posebnih strateških ciljeva, ukupan stepen postignutih rezultata indikatora učinka za period 2016 - 2020. je daleko ispod očekivanog i iznosi 43,75% (21 ostvarena aktivnost, u poređenju sa 27 neostvarenih).

Trenutno je u toku izrada nove Strategije reforme javne uprave 2022-2026, čije se usvajanje očekuje do kraja tekuće godine. Pitanja digitalizacije servisa javne uprave, kao i digitalnog upravljanja zauzimaju centralno mjesto u nacrtu nove Strategije, a ključni ciljevi Ministarstva javne uprave, digitalnog razvoja i medija prepoznati kroz sledeće oblasti:

Ključni ciljevi Ministarstva Javne Uprave, Digitalnog Društva i Medija		
		
Reforma ljudskih resursa, profesionalizacija sluzbenickog sistema (Kvalifikovana Vlada)	Transparentnost rada javne uprave (Otvorena Vlada)	Optimizacija uprave, procesa i usluga usmjerenih ka potrebama građana (Optimizovana Vlada)
		
Pokretač inovacija, unapredjenje i podsticanje razvoja Digitalnog Društva (Podsticajna Vlada)	Vlada kao efikasan servis (Digitalna Vlada u sluzbi svih gradjana)	Snažni i slobodni mediji
Inkluzivnost, jednakost, pristupacnost, eliminisanje svih oblika diskriminacije (Vlada svih svojih gradjana)		

Jedna od ključnih premlaza za realizaciju reforme javne uprave i digitalizaciju usluga za građane i privredu jeste i povezivanje baznih registara i razmjena podataka između institucija. Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija je za ovu svrhu izgradilo Jedinstveni informacioni sistem za elektronsku razmjenu podataka i Nacionalni okvir interoperabilnosti (NOI), koji se oslanja na Evropski okvir interoperabilnosti, i postavlja smjernice za intenzivniju razmjenu podataka među organima vlasti, propisujući načine za prevazilaženje organizacionih, tehničkih, semantičkih i pravnih izazova u domenu razmjene podataka. Analiza spremnosti institucija za interoperabilnost je dio analize internih IT sistema, te ovdje neće biti detaljno razmatrana, osim što su u nastavku date institucije koje su omogućile pristup do baznih registara kojim upravljaju drugima, gdje za to postoji pravni osnov za uvid i upotrebu predmetnih podataka. Inače, normativni okvir za ovakav pristup razmjene podataka iz registara organa vlasti kroz JSERP se nalazi u članu 19 Zakona o elektronskoj upravi ("Službeni list CG", br. 72/2019), čija operativna primjena je počela 03.06.2020. godine.

U okviru Jedinstvenog sistema za elektronsku razmjenu podataka kontinuirano se razmjenjuju podaci kroz 8 procesa razmjene između institucija, i to:

- Ministarstvo finansija i socijalnog staranja --> getLica - JMBG --> Ministarstvo unutrašnjih poslova
- Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore --> GetCurrentInsurance - JMBG --> Uprava prihoda
- Ministarstvo prosvjete --> getLica - JMBG --> Ministarstvo unutrašnjih poslova
- Ministarstvo finansija i socijalnog staranja --> statusucenika - JMBG --> Ministarstvo prosvjete
- Ministarstvo prosvjete --> currentStatus - JMBG --> Ministarstvo finansija i socijalnog staranja
- Ministarstvo finansija i socijalnog staranja --> GetCurrentInsurance - JMBG --> Uprava prihoda
- Glavni grad Podgorica --> GetCurrentInsurance - JMBG --> Uprava prihoda
- Agencija za zaštitu životne sredine --> ServiceCrpsRegistrar - PIB --> Uprava prihoda

Kao jednu od mjera za realizaciju procesa digitalizacije usluga od strane svih organa koji pružaju na portalu e-uprave, Ministarstvo javne uprave je tokom 2019. godine izradilo procedure za definisanje, razvoj i obradu e-usluga sa pratećim uputstvima za korišćenje portala od strane administratora e-servisa i moderatora sistema e-Participacije.

Ovim procedurama su definisani jasni koraci za praćenje poslovnih procesa kako od strane administratora tako i obrađivača elektronskih usluga. Procedurom za objavu elektronskih usluga su definisani koraci od samog prepoznavanja potencijalne usluge pa do njene verifikacije na Portalu e-uprave. Definisanje ovakvih procedura je neophodno radi uniformnog postupanja u procesu razvoja i obrade e-usluga, čime će se omogućiti i sistematično praćenje i evlucija rezultata.

Preporuke:

1. Pronaći modalitet za kontinuirano održavanje i unapređenje Jedinstvenog sistema za elektronsku razmjenu podataka (JSERP). Ovaj sistem predstavlja "kičmu" digitalizacije javne uprave. Ne ulazeći u analizu da li je on realizovan uz poštovanje savremenih standarda arhitekture informacionih sistema, da li ima odgovarajuće funkcionalnosti ili ne, ovaj sistem treba sačuvati, ili ga zamjeniti novim sa boljim perspektivama za održavanje i razvoj, ali da se ne bi trebalo dozvoliti njegovo gašenje. Interoperabilni elektronski servisi petog nivoa su imperativ digitalne transformacije.
2. Pored već navedene procedure za definisanje, razvoj i obradu e-usluga sa pratećim uputstvima, potrebno je definisati procedure za komunikaciju između organa i sa spoljnim subjektima u domenu razvoja elektronskih usluga. Ovo uključuje definisanje potencijalnih rješenja za prevazilaženje organizacionih, tehničkih, semantičkih i pravnih izazova u domenu razmjene podataka, kao i način i vrijeme odgovora na zahtjeve i primedbe korisnika.

2.4. Kapaciteti, kultura i vještine

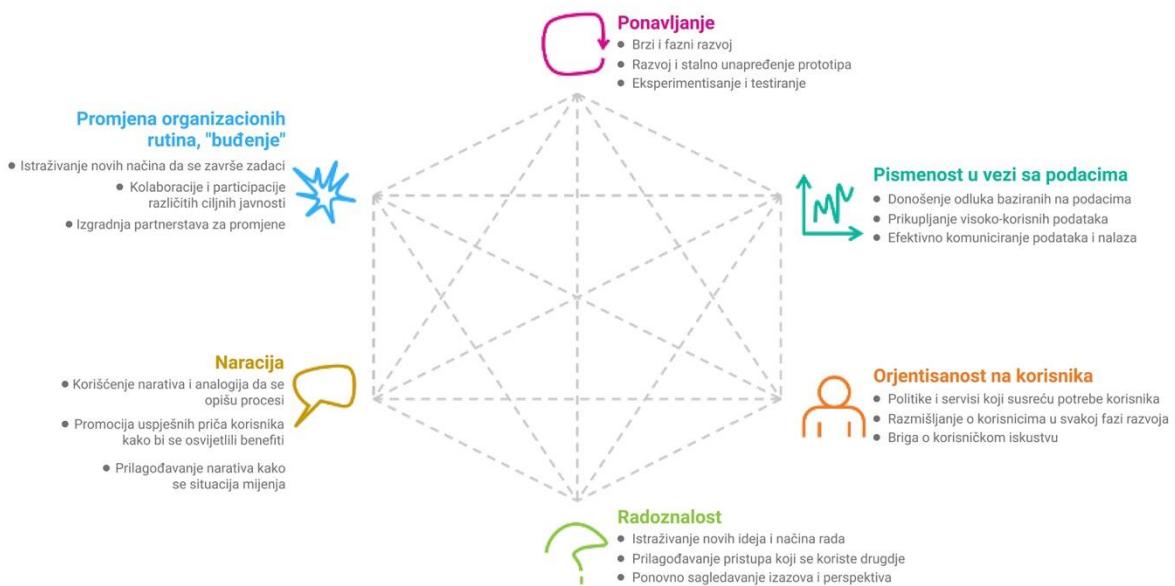
Nedostatak digitalnih vještina i obrazovanja, kao i drugih vještina povezanih sa digitalnim upravljanjem, među kojima je poznavanje stranih jezika, komunikacije, upravljanja projektima, preduzetništva, inovacija i ostalog, su prepoznate kao jedan od ključnih segmenata u Analizi stanja koja se izrađuje za potrebe Strategije digitalne transformacije 2022-2026. Proaktivni pristup Vlade Crne Gore je u pogledu pitanja navedenih vještina od presudnog značaja, naročito imajući u vidu gapove između vještina i znanja koje službenici javne administracije treba da posjeduju za novo vrijeme digitalnog doba, i mogućnosti da ta znanja zaista i steknu u institucijama formalnog obrazovanja u Crnoj Gori.

U ovom kontekstu, jedan od projekata Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija je uspostavljanje Digitalne Akademije za lidere, službenike javne uprave, i druge relevantne osobe na čijem se konceptu radi u saradnji sa Harward i Georgetown Univerzitetima, međunarodnim partnerima i ICT Cortex-om. Nacrt koncepta i programa akademije je završen, te da je započeto istraživanje potreba lokalnih samouprava za digitalnim vještinama, nakon čega slijede i ostale grupe relevantnih korisnika. Unapređenje kapaciteta službenika u ovoj oblasti na svim nivoima u javnoj upravi je od suštinske važnosti za sprovođenje digitalne transformacije javne uprave. Svi resursi - programi, alati, metodologije i lekcije koje budu proizvod rada Akademije, biće javno dostupni i biće na raspolaganju i zainteresovanim građanima, organizacijama i privatnom sektoru. Akademija takođe ima za cilj uključivanje i edukaciju studenata, marginalizovanih grupa, kao i starijih osoba, a sve sa ciljem prevazilaženja "digitalnog jaza". Primarne funkcije i aktivnosti Akademije su:

- Razvoj informatičke pismenosti, digitalnih vještina u javnoj upravi, akademskom, privatnom i civilnom sektoru u Crnoj Gori;
- Razvoj IT kadrova u Crnoj Gori, u vidu podrške programima koje sprovode ili će sprovoditi institucije formalnog i neformalnog obrazovanja;
- Transfer novih IT tehnologija, dizajnerskog razmišljanja u razvoju usluga (engl. Service design thinking) i agilnog menadžmenta (engl. Agile management), metoda i alata za različite aktere u Crnoj Gori;
- Koncept Laboratorije za brze inovacije, inovativni procesi u pružanju javnih usluga/privatnom sektoru;
- Mentorstvo i obučavanje u dijelu liderskih vještina i novih disciplina;
- Postavljanje platforme za transfer znanja iz oblasti novih IT tehnologija;
- Pokretanje pilot projekata u oblasti digitalne transformacije institucija javne uprave (organza državne uprave i lokalne samouprave).

Takođe, jedan od projekata Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija koji je u planu, je i razvoj "Mentorship programa", posebno dizajniranog seta edukacija za državne službenike. Implementacija ovog programa podrazumijeva sistem u kojem će službenici biti u mogućnosti da biraju domaćeg ili inostranog mentora koji će im pomagati na putu njihovog usavršavanja. U Ministarstvu je već pripremljena online platforma u okviru koje će biti uvezani svjetski ekspertri koji su prihvatali da

učestvuju u ovom programu i preko koje će se sprovoditi mentorstvo. Promjene koje budu rezultat ovog programa će omogućiti da svaki službenik jasnije vidi svoju karijernu putanju, da bude pripremljen za postojeće i buduće šanse na tom putu, značajno poveća zadovoljstvo poslom i unaprijedi motivaciju. Jedino takvi službenici mogu adekvatno da odgovore na stalne promjene koje su dio industrijske revolucije 4.0 koju živimo, uz način razmišljanja, pristup poslu i podrazumijevane vještine koje su prikazane na ilustraciji u nastavku:



Izvor: OECD (2017), *Core Skills for Public Sector Innovation*⁷

Još jedna inicijativa vrijedna razmatranja, a oslonjena na viziju Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija koja podrazumijeva Crnu Goru koja ima razvijene organizacione, ljudske, stručne kapacitete koji obezbeđuju povjerenje građana, nastala je iz potrebe da se dobre korporativne prakse u dijelu digitalne transformacije, iz privatne industrije prenesu na javnu upravu. U pitanju je program "Saradnici u inovacijama", koji ima za cilj da angažuje već karijerno ostvarene stručnjake iz privatnog sektora, koji će svojim ekspertizama iz oblasti projektnog menadžmenta, komunikacija, programiranja, analitike, istraživanja i liderstva, a u saradnji sa javnim službenicima pomoći Ministarstvu u daljem digitalnom razvoju. Ovaj program u perspektivi neće biti limitiran samo na teritoriju Crne Gore, već će otvoriti mogućnost za angažovanje inostranih eksperata iz navedenih oblasti, što ga čini atraktivnim i za lokalne eksperte, budući da će imati priliku da razmijene iskustva sa osobama koje su afirmisane u drugim sistemima i posjeduju drugačija znanja.

Trenutne procjene Ministarstva su da nedostaje oko 500 IT službenika adekvatnih digitalnih vještina u organima državne uprave i državnim organima, te da bi ovakvi programi mogli donekle da smanje ili eliminišu ovaj deficit u budućnosti. Kao poseban problem apostrofira se činjenica da se službenici sa specijalističkim znanjima, posebno u domenu IT-a, regrutuju za rad u javnim institucijama po istom

⁷ https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf

propisu kao i svi ostali (Zakon o državnim službenicima i namještenicima ("Sl. List CG", br. 2/2018, 34/2019 i 8/2021)), što ne ostavlja gotovo nikakav prostor za drugačiji tretman ovih deficitarnih kadrova, niti u smislu diferenciranih ili preferencijalnih zarada, niti nekih drugih materijalnih ili nematerijalnih podsticaja.

Kada je u pitanju saradnja sa spoljnim relevantnim subjektima u domenu dijeljenja znanja i vještina koje su prepoznate kao potrebne u organima vlasti, Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija je usmjereni na transparentan i konsultativni proces razvoja projekata, servisa i strateških dokumenata. U tom smislu, shodno Uredbi o izboru predstavnika nevladinih organizacija u radna tijela organa državne uprave i sproveđenju javne rasprave u pripremi zakona i strategije⁸, Ministarstvo je u okviru radnih grupa za izradu dva pomenuta strateška dokumenta u pripremi, kao članove, imenovala predstavnike NVO. Takođe, organizovane su fokus grupe sa zainteresovanom javnošću (privredom, NVO sektorom, ICT zajednicom i akademskom zajednicom), kako bi se iz procesa konsultacija dobili inputi i predlozi za koncept i sadržaj strateških dokumenata.

Za izradu Strategije digitalne transformacije 2022-2026 je formiran Operativni tim, u koji su pored predstavnika relevantnih ministarstava uključeni i predstavnici bankarskog, telekomunikacionog, akademskog i civilnog sektora. U cilju bolje pripreme ove Strategije, formirana je elektronska evidencija zainteresovanih pojedinaca ispred privrednih udruženja, akademskih zajednica, IT zajednica, NVO sektora koji žele da učestvuju i smatraju da bi mogli da daju doprinos. Elektronska evidencija koja je formirana kroz dobrovoljnu pristupnicu predstavlja Konsultativnu grupu, koja se kontaktira u svim fazama izrade Strategije. Na taj način, proces izrade strategije se ubrzao, i data je šansa mnogim zainteresovanim licima da se uključe u definisanje kako ciljeva tako i aktivnosti prema specifičnim oblastima.

Preporuke:

- 1) Potrebno je kreirati portfolio digitalnih vještina za javnu upravu (okvir digitalnih kompetencija), sa horizontalnim i vertikalnim karijernim putanjama i različitim nivoima zrelosti. Nakon toga, potrebno je mapirati postojeću ponudu sa institucija formalnog i neformalnog obrazovanja sa portfoliom digitalnih vještina i prepoznati gapove koji će na ovaj način postati vidljiviji. Konačno, osmisliti edukacije kroz Digitalnu Akademiju ili Program mentorstva koji mogu da zatvore identifikovane gapove.
- 2) Osmisliti konkretne inicijative za jačanje kolaboracije između javnog i privatnog sektora, bilo u pogledu dijeljenja znanja kroz edukacije, bilo u pogledu zajedničkog rada na konkretnim projektima. Primjer dobre prakse je 18F, kancelarija u okviru Federal Acquisition Service koja sarađuje sa drugim državnim agencijama i kancelarijama kako bi zajedno riješili tehničke probleme, razvili proizvode i poboljšali način na koji Vlada rješava probleme građana uz pomoć tehnologije. Ovo partnerstvo pomaže da se projekti završe na vrijeme, ostanu u okviru budžeta i budu bazirani na vodećim tehnološkim trendovima.

⁸ <https://www.gov.me/dokumenta/1f353a31-1729-4db3-a378-e8c4610a5b04>

- 3) Definisati načine za privlačenje talenata sa lokalnih univerziteta, barem kroz forme volontiranja i neplaćenog internshipa, u skladu sa regulativom u ovoj oblasti. Dobar početak koji zahtijeva još veću promociju je program "Saradnici u inovacijama" koji je Ministarstvo već pokrenulo, uz obavezu razvoja novih modaliteta koji će uključiti i inostrane eksperte. Primjer dobre prakse za ovako nešto je The Presidential Innovation Fellows, u okviru U.S. General Services Administration. Ovaj program spaja talentovane osobe iz oblasti tehnologija i inovacija sa vrhunskim državnim službenicima i kreatorima promjena, koji rade na najvišim nivoima U.S. Vlade kako bi zajednički radili na nekim od najvećih izazova u javnoj administraciji. Stipendisti izabrani za ovu jedinstvenu i veoma atraktivnu priliku rade za U.S. Vladu 12 mjeseci, tokom kojih sarađuju jedni sa drugima i partnerima iz državnih agencija na inicijativama koje imaju za cilj spašavanje života, uštedu novca poreskih obveznika, podsticanje otvaranja novih radnih mjesta i izgradnju kulture preduzetništva i inovacija unutar Vlade.
- 4) Razmotriti regulatorno definisanje diferenciranih ili preferencijalnih zarada i drugih benefita za službenike koji posjeduju specijalistička znanja iz oblasti programiranja, softverskih arhitektura, IoT, cloud tehnologija, Blockchaina, AI-a i znanja iz oblasti Change Managementa, kako bi se omogućilo njihovo lakše privlačenje i zadržavanje u institucijama javne administracije. Nagrađivanje ne treba da bude podrazumijevano, niti da se bazira na stečenim kvalifikacijama, već isključivo na ostvarenim performansama u odnosu na unaprijed definisane projektne aktivnosti i idikatore ostvarenja.

2.6. Infrastruktura podatka, strategije i upravljanje

Kako je već navedeno u poglavlju 2.3, Vlada Crne Gore, odnosno Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija, je kroz uspostavljanje Jedinstvenog sistema za elektronsku razmjenu podataka (JSERP) omogućilo institucijama elektronsku razmjenu podataka između registara i informacionih sistema. Sva pitanja od značaja za funkcionisanje ovog sistema propisana su u okviru Zakona o elektronskoj upravi ("Službeni list CG", br. 72/2019) kao i podzakonskim aktima:

- Uredba o načinu upravljanja i drugim pitanjima od značaja za funkcionisanje jedinstvenog sistema za elektronsku razmjenu podataka ("Službeni list Crne Gore", br. 113/2020)
- Pravilnik o tehničkim uslovima i sigurnosnim standardima za pristup jedinstvenom sistemu za elektronsku razmjenu podataka ("Službeni list Crne Gore", br. 108/2020)
- Pravilnik o izgledu i sadržaju obrazaca za dostavljanje podataka o elektronskim registrima i informacionim sistemima, kao i sadržaju i načinu vođenja metaregistra ("Službeni list CG", br. 111/2020)

Ovim podzakonskim aktima definisana je obaveza institucija da imenuju Administratora JSERP sistema, kao i Obrađivača koji je nadležan za evidentiranje prijava za razmjenu podataka, podataka o registrima, njihovo ažuriranje i sl. Sa druge strane, uvedena je i uloga Kontrolora iz organa, koji je zadužen da, na osnovu pravnog osnova za preuzimanje podataka, odobri preuzimanje podataka iz registra kojim upravlja njegova institucija.

Shodno čl. 19 Zakona o elektronskoj upravi organi su dužni da podatke iz elektronskih registara i informacionih sistema razmjenjuju preko jedinstvenog sistema za elektronsku razmjenu podataka. Ovo je aspekt tehničke interoperabilnosti i potreban je, ali ne i dovoljan preduslov za razmjenu, budući da se aspekt pravne interoperabilnosti mora riješiti kroz neki poseban ili generalni pravni akt, koji definiše pravo na uvid i upotrebu podataka od strane institucije-primaoca. Takođe, kao jedan od uslova za razmjenu podataka, organi vlasti su dužni da obezbijede tehničke uslove i sigurnosne standarde za pristup jedinstvenom sistemu za elektronsku razmjenu podataka, shodno Pravilniku o tehničkim uslovima i sigurnosnim standardima za pristup jedinstvenom sistemu za elektronsku razmjenu podataka⁹. Zakon o elektronskoj upravi, shodno čl.1, obavezu razmjene podataka preko JSERP-a predviđa za državne organe, organe državne uprave, državne agencije, državne fondove i drugi nosioce javnih ovlašćenja. Sa druge strane, ovaj Zakon primjenjuje se i na organe lokalne samouprave, organe lokalne uprave, posebne javne službe u smislu zakona kojim se uređuje lokalna samouprava, nezavisna i regulatorna tijela koja nijesu obuhvaćena članom 1 Zakona o elektronskoj upravi, pravna i fizička lica koja vrše javna ovlašćenja, kada u vršenju poslova iz svoje nadležnosti koriste informaciono-komunikacione tehnologije. Drugim riječima, svi organi vlasti iz navedenih kategorija mogu koristiti JSERP, ukoliko izraze potrebu i ukoliko ispunjavaju propisane tehničke uslove i sigurnosne standarde.

⁹ "Službeni list CG", br. 108/2020

Trenutno stanje u pogledu svih aspekata interoperabilnosti organa državne uprave je obeshrabrujuće. Institucije, naime, ne pokazuju ni minimum zainteresovanosti za rješenja koja podrazumijevaju međusobno povezivanje više institucija, mnogi nijesu ispunili ni propisane zakonske obaveze u dijelu organizacione interoperabilnosti i imenovanja službenika, a na pitanja koja su trebala da ukažu na stanje pojedinih aspekata u ovoj oblasti, 8 od 12 ministarstava nije, ni nakon više ponovljenih poziva, dostavilo odgovore. Činjenica da se ovako bitnom pitanju ne posvećuje adekvatna pažnja ukazuje ili na nedostatak volje da se pružanje usluga građanima i privredi promijeni i prilagodi savremenim trendovima ili na nedostatak znanja i vještina koje bi podržale ovu promjenu. Šta god da je dominantno od navedenog, MJUDDM bi trebalo da uloži dodatan napor kako bi situacija u ovoj oblasti počela da se mijenja. Programi obuka za tehničku i organizacionu pripremu za interoperabilnost, kao i programi za promjenu načina razmišljanja kada su ove teme u pitanju, naročito kod službenika koji nemaju tehničke obrazovne kvalifikacije su neophodnost. Jer, u 21. vijeku, interoperabilnost sistema državne uprave je imperativ, ne izbor.

Kada se govori o drugom aspektu ponovne upotrebe podataka, koji je orijentisan ne na razmjenu relevantnih podataka između institucija, već na javni pristup informacijama koji se razmatra u kontekstu Zakona o slobodnom pristupu informacijama¹⁰, Crna Gora je obnovila članstvo u OGP inicijativi 2018. godine, donošenjem Nacionalnog Akcionog Plana za period 2018-2020. godine. Ovim Akcionim Planom definisano je pet ključnih obaveza Vlade Crne Gore:

- Unapređenje javnih usluga,
- Veća participativnost građana,
- Transparentniji pristup informacijama - otvorenost organa državne uprave,
- Efikasnije upravljanje javnim resursima,
- Povećanje javnog integriteta.

Preko web-portala <https://www.otvorenauprava.me>, zainteresovana javnost je proaktivno informisana o aktuelnostima u okviru inicijative i sprovođenja Nacionalnog Akcionog Plana.

Trenutno su u Ministarstvu javne uprave, digitalnog društva i medija u toku pripreme za formiranje Tima koji će raditi na izradi novog Akcionog plana za naredni dvogodišnji period. Tokom razgovora sa predstvincima Ministarstva, stekao se utisak da postoji svijest o važnosti obaveze da ovaj proces bude što otvoreniji i da se konstantno unapređuju mehanizmi za učešće zainteresovanih u procesu pripreme Plana, a kasnije i njegove realizacije, i posebno vrednovanja rezultata.

Kada je u pitanju objavljivanje podataka za tehničku ponovnu upotrebu, u mašinski čitljivim formatima, iako postoji zakonska obaveza objavljivanja informacija za ponovnu upotrebu objavljuje u otvorenom formatu, shodno čl. 12a Zakona o slobodnom pristupu informacijama, evidentno je da bi organi vlasti mogli intenzivnije da objavljaju setove podataka u otvorenom formatu. Takođe, mnogi dostupni data setovi sadrže agregirane umjesto atomične podatke, što uveliko smanjuje analitički potencijal i upotrebu podataka. Razlog za to je, sa jedne strane, nedovoljno razumijevanje benefita

¹⁰ "Službeni list CG", br. 44/2012 i 30/2017

koje donosi objavljivanje otvorenih podataka, ali i činjenica da postoje nedoumice oko njihovog objavljivanja koje spadaju u domen Zakona o zaštiti podataka o ličnosti.

Portal otvorenih podataka <https://data.gov.me> je prvi put u Crnoj Gori uspostavljen 2018. godine. Predstavlja centralno mjesto za objavljivanje informacija u posjedu javne uprave i omogućava lako pretraživanje podataka u otvorenom, odnosno mašinski čitljivom formatu. Trenutno je na portalu otvorenih podataka 146 data setova, ponuđenih od strane 20 institucija iz 15 različitih oblasti. Crna Gora je postala član evropske porodice otvorenih podataka i otvoreni podaci sa crnogorskog nacionalnog portala od juna 2020. godine su dostupni na evropskom portalu otvorenih podataka <https://www.europeandataportal.eu/en>

Unapređenje portala, najprije dodavanjem setova podataka, te njegovo korišćenje i od strane institucija i građana, privrede, NVO sektora i drugih zainteresovanih grupa je kontinuiran proces. Misija Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija je da doprinosi ostvarenju identifikovanih potreba, te da kroz unapređenje funkcionalnosti servisa poboljša korisnička iskustva. Ove funkcionalnosti se najprije odnose na unapređenje pretrage portala, naprednog sistema monitoringa i notifikacija u vezi sa setovima, sistema za ocjenjivanje setova, ali i proširenje setova podataka na domen lokalnih samouprava.

Pored unapređenja funkcionalnosti, Ministarstvo će u saradnji sa partnerima iz ove oblasti, raditi na promociji otvorenih podataka, jačanju vidljivosti portala, ali i jačanju ljudskih kapaciteta javne uprave u cilju obezbeđenja efikasnog sistema pružanja digitalnih usluga. Pored konsultacija sa pomenutim partnerima, navedene aktivnosti se usklađuju i sa zahtjevima EU partnera (Open data maturity 2021).

U narednom periodu, nakon unapređenja funkcionalnosti portala otvorenih podataka, planirano je sprovođenje niza edukativnih i promotivnih aktivnosti kako bi se pospješila objava podatka shodno propisanim standardima i kriterijumima. Ministarstvo će u saradnji sa UNDP realizovati kampanju sa fokusom na benefite objave i korišćenja otvorenih podataka za sve ciljne grupe, posebno građane i privredu kao krajnje korisnike.

Preporuke:

1. Unaprijediti portal otvorenih podataka prema već utvrđenom planu.
2. Osmisliti i organizovati više obuka na temu interoperabilnosti sistema državne uprave i njihovo pohađanje učiniti obaveznim za sve državne službenike koji učestvuju u kreiranju i pružanju usluga za građane i privredu.
3. Ažurirati liste imenovanih službenika za interoperabilnost i, gdje nedostaju, pokrenuti inicijativu za njihovo imenovanje.

2.7. Cyber security, privatnost i agilnost

Vlada Crne Gore je u prethodnom periodu usvojila dvije Strategije cyber bezbjednosti, za periode 2013-2017 i 2017-2021, sa pratećim akcionim planovima, čija je evaluacija kroz izvještaje rađena jednom godišnje. Trenutno je u Ministarstvu javne uprave, digitalnog društva i medija u toku proces izrade nove Strategije cyber bezbjednosti, za naredne četiri godine. Pitanje "business continuity" nije definisano pomenutim strategijama ili pratećim dokumentima, niti je planirano da ta oblast bude dio nove strategije.

Nakon izbora nove Vlade Crne Gore, u decembru 2020. godine, ponovo je formiran Savjet za informacionu bezbjednost, multiresorno koordinaciono tijelo čiji je zadatak da kreira i usmjerava aktivnosti iz oblasti informacione i sajber bezbjednosti. Od 2019. godine, Nacionalni CIRT/CERT tim više ne funkcioniše kao organizaciona jedinica Ministarstva javne uprave, već je izmješten u Direkciju za zaštitu tajnih podataka, nad kojom nadzor vrši Ministarstvo odbrane. Ovaj tim ima operativnu nadležnost za odgovor u slučaju bilo kakvog nepredviđenog sigurnosnog događaja, tipa cyber napada, fizičke katastrofe na dijelu ili cijeloj infrastrukturi ili pandemije, ali i nedovoljan tehnički kapacitet i vještine za adekvatno ispunjavanje propisanih obaveza. Sa druge strane, oblasti strateških smjernica i kreiranje politika su i dalje ostali u nadležnosti Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija, koje je u obavezi da nakon usvajanja novog Zakona o informacionoj bezbjednosti¹¹ izradi Pravilnik o načinu koordinacije, prevencije i zaštite od računarskih bezbjednosnih incidenata na internetu i drugih rizika bezbjednosti informacionih sistema (član 14). U razgovoru sa predstavnicima Ministarstva, autorski tim je dobio informaciju da je ovaj propis u pripremi.

Postojeći mehanizmi zapošljavanja u javnoj administraciji čine zapošljavanje stručnog osoblja iz oblasti cyber bezbjednosti izazovnim. Centralizacija vladinih službi za zapošljavanje (Uprava za kadrove) i trenutne prakse zapošljavanja, sprečavaju CIRT i MJUDDM da imaju glavnu riječ u izboru osoblja i da obezbijede da novi kandidat ne samo da ima prave kvalifikacije, već i da se uklapa u dinamiku tima. Kao što se slučaj i sa timom za digitalizaciju procesa, plate zaposlenih koji se bave cyber bezbjednošću su niske u poređenju sa platama eksperata istog profila koji rade u privatnom sektoru, uprkos činjenici da imaju važne odgovornosti (i najčešće 24/7 dužnosti) i od njih se traži da imaju i održavaju visoko tehničko znanje.

Takođe, postoje izazovi u vezi sa aktivnostima CIRT tima u kontekstu informisanja javnosti o incidentima koji bi mogli da afektiraju neke grupe korisnika, kao i korisnih savjeta u vezi sa tim.

Postoji potreba da se detaljno procijene tehnički kapaciteti za odbranu od cyber incidenata i na nivou MJUDDM, zatim posebno na nivou CIRT tima, ali i drugih relevantih institucija kao što su Uprava policije, MUP, Ministarstvo odbrane i drugi. Kada bi sve bilo organizovano po modelu zemalja koje su

¹¹ "Službeni list CG", br. 14/2010, 40/2016, 74/2020 - drugi zakon i 67/2021, 22. juna 2021.

razvijenije u ovoj oblasti, svi učesnici u cyber ekosistemu bi trebalo da mogu da podrže cijeli životni ciklus upravljanja bezbjednosnim incidentima kroz sledeće faze:

- Prevencija
- Prijem i rezolucija prijave incidenta
- Kategorizacija
- Mitigacija
- Oporavak i analiza naučenih lekcija

U domenu zaštite kritične informatičke infrastrukture¹², Zakon o informacionoj bezbjednosti, u članu 14a, definiše obavezu zaštite ovih sistema od strane Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija. Međutim, iako je Zakon o određivanju i zaštiti kritične infrastrukture¹³, čiji je jedan dio i informatička infrastruktura usvojen krajem 2019. godine, a njegova operativna primjena počela 3.1.2020. godine, kritična informatička infrastruktura još nije definisana, te stoga ni njena zaštita još uvijek nije aktuelna.

Na osnovu svih dobijenih informacija, stiće se utisak je segment cyber bezbjednosti jedan od najmanje razvijenih u organima državne uprave u Crnoj Gori. Iako se sistem zaštite od bezbjednosnih incidenata intenzivno gradi već skoro 10 godina, još od vremena izgradnje prvog web portala sa elektronskim uslugama za građane i privredu, a kasnije i kroz strateška dokumenta i zakone koji su posebno dobili na značaju pristupanjem Crne Gore NATO savezu, sistem i dalje nije dovoljno dobar, čak ni blizu toga. Potrebno je osmisliti nova rešenja za sinergiju između organa vlasti, za bolje korišćenje podataka, implementirati nove alate za identifikaciju slabosti u sistemima prije nego što bi oni postali meta cyber napada, i posebno raditi na boljem razumijevanju značaja cyber bezbjednosti u današnjem vremenu. Ako igdje, ovdje važi pravilo najslabije karike - dok god u javnoj upravi postoji jedan službenik čija su postupanja sporna sa aspekta cyber bezbjednosti, dok god postoji barem jedan informacioni sistem koji nije adekvatno zaštićen - svi ostali su takođe ugroženi.

Crna Gora mora da uradi još mnogo na jačanju Nacionalnog CIRT tima, zatim tima koji se bavi zaštitom IT infrastrukture u data centrima, kao i u domenu razvoja budućih elektronskih usluga koje treba da budu "secure-by-design".

Slijedi evidencija broja cyber napada, po kategorijama, koji su prijavljeni Nacionalnom CIRT timu tokom poslednjih 9 godina:

¹² Kritičnu informatičku infrastrukturu čine informacioni sistemi organa čijim bi se prekidom rada ili uništenjem ugrozili život, zdravlje, bezbjednost građana i funkcionisanje države i od čijeg funkcionisanja zavisi vršenje djelatnosti od javnog interesa.

¹³ Službeni list CG", br. 72/2019

Godina	Napad na web sajtove i informacione sisteme	Prevaru putem Interneta	Zloupotreba profila na društvenim mrežama	Neprikladan sadržaj na Internetu	Malver	Ostali napadi (Uznemiravanje, učjene, krađa identiteta i sl.)	Ukupno
2012	3	2	-	1		-	6
2013	5	3	10	-	1	3	22
2014	5	6	20	5		6	42
2015	6	17	37	19	17	36	132
2016	18	20	36	14	50	25	163
2017	91	18	34	9	368	12	532
2018	13	68	50	6	363	37	537
2019	19	70	79	11	387	38	604
2020	25	84	90	15	383	44	641
2021 do 15.06	12	38	48	7	167	23	295

Preporuke:

4. Podržati Ministarstvo javne uprave digitalnog društva i medija da razvije politike koje će odrediti da sve buduće e-usluge budu "secure-by-design". CIRT tim treba konsultovati u bilo kom dizajnu i implementaciji projekta e-uprave kako bi se osiguralo da su projekti u skladu barem sa minimalnim bezbjednosnim preduslovima. Takođe, zaposleni u MJUDDM i CIRT timu, treba da budu obučeni za primjenu standarda serije ISO/IEC 27001 o bezbjednosti informacija (ili sličnih).
5. Izgraditi web-portal koji može u kontinuitetu da pruži informacije o:
 - Aktuelnim cyber prijetnjama i napadima u Crnoj Gori
 - Lokalnim i svjetskim vijestima iz ove oblasti
 - Metodama i tehnikama u oblasti cyber odbrane
 - Smjernicama za javnost o tome kako se zaštititi od cyber napada, cyberstalkinga i kako smanjiti rizike
 - Diskusijama cyber eksperata koji javno razmjenjuju mišljenja o aktuelnim prijetnjama i potencijalnim rješenjima
 - Registraciji za događaje i pretplati na publikacije iz ove oblasti
6. Osnažiti tehničke kapacitete kroz nabavku nekih od alata iz sledećih kategorija:
 - Application security testing
 - Database activity monitoring
 - Network access control
 - Packet capture
 - IOC Sweeping and threat response tool
 - Endpoint forensics (hard-drive imager, media image analysis)
 - Net-flow and network behaviour monitoring
 - Security orchestration for automatic security management

- Decompilation and static malware analysis capability
- Malware detonation and dynamic/runtime analysis (file sandboxing)

2.8. Digitalni ekosistem

Jedan od faktora koji, ako ne uslovjava, a onda sigurno ubrzava digitalnu transformaciju u mnogim zemljama, a to je svakako primjenljivo i na primjeru Crne Gore, je adekvatno organizovan sistem institucija formalnog i neformalnog obrazovanja koje pružaju obrazovanje iz oblasti digitalnih vještina i liderstva, kao i drugih institucija koje posredno ili neposredno podržavaju projekte u oblasti digitalnog poslovanja, kao i poslovnu zajednicu i pojedince sa inovativnim idejama.

U tom kontekstu, u Crnoj Gori su uspostavljena i funkcionišu 4 univerziteta, jedan državni i tri u privatnom vlasništvu, od kojih 3 nude programe u STEM oblastima. Od cijelokupne ponude, posebno vrijedi izdvojiti 3 koji u kontinuitetu inoviraju programe i tako doprinose boljem odgovoru na tražnju sa tržišta i iz javne administracije kada su u pitanju digitalne i njima komplementarne vještine. To su:

- Prirodno-matematički fakultet, Univerziteta Crne Gore, studijski programi "Računarske nauke" i "Računarstvo i informacione tehnologije",
- Fakultet za informacione sisteme i tehnologije, Univerziteta Donja Gorica, studijski program "Menadžment informacionih sistema", a na nivou master studija "Softversko inženjerstvo i vještačka inteligencija",
- Fakultet za informacione tehnologije, Univerziteta Mediteran, studijski programi "Informaciono-komunikacione tehnologije" i "Softversko inženjerstvo".¹⁴

Osim navedenih, budući da trendovi u digitalizaciji u poslednje vrijeme sve više insistiraju na data-driven odlukama, modelima za poslovno odlučivanje i predikcijama rizika, a što je podržano ubrzanim prikupljanjem i diseminacijom podataka u svim sferama života i rada, poznavanje analitičkih i statističkih tehnika i tehnika naprednog izvještavanja (Data mining, Big Data, mašinsko učenje, itd.), postaje jedna od poželjnih predispozicija za rad u administraciji, ali i u privatnom sektoru. Obrazovni programi koji nude sticanje ovih vještina su Program evropske znanične statistike – EMOS, na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju finansije i biznis, Univerziteta Donja Gorica, kao i program Matematika i računarske nauke, na Prirodno-matematičkom fakultetu, Univerziteta Crne Gore.

Kada su u pitanju institucije neformalnog obrazovanja koje nude usavršavanje u domenu različitih digitalnih i njima komplementarnih vještina, ponuda u Crnoj Gori je raznovrsna, a posebno vrijedi izdvojiti programe Logate Akademije, Cortex Akademije, IT Akademije, ali i specijalizovane programe koje nude kompanije poput Digital Bee (ciljna grupa su najmlađi), zatim Mistral Technologies, Oykos Development, Coinis i drugi. Svi ovi, ali i drugi dostupni programi, namijenjeni su kako osobama koje karijeru grade u privatnom sektoru, tako i osobama koje su svoju profesionalnu afirmaciju pronašle u javnoj administraciji. Svakako, kada su u pitanju državni službenici, njihov prvi izbor je ponuda obuka u Upravi za kadrove, koja i prilikom selekcije kandidata za sva radna mjesta vrši provjeru poznavanja

¹⁴ Napomena autora: U crnogorskom obrazovnom sistemu funkcionišu i drugi studijski programi koji nude obrazovanje u oblasti digitalnih i njima komplementarnih vještina, ali istraživanja o zapošljivosti i karijernoj afirmaciji studenata koja sprovode sami Univerziteti ali i nezavisne agencije za istraživanje tržišta po zahtjevu, pokazuju da tržište nešto bolje reaguje na navedene programe, u odnosu na sve ostale.

rada na računaru, a za službenike koji su već u sistemu, nudi i usavršavanja u raznim oblastima ovog tipa.

Digitalna Akademija u realizaciji Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija, čiji je koncept detaljnije opisan u poglavlju "2.4. Kapaciteti, kultura i vještine" će sigurno napraviti korak naprijed kada su u pitanju prilike i mogućnosti za unapređenje digitalnih vještina državnih službenika.

Drugi aspekt podrške digitalnoj transformaciji u Crnoj Gori predstavljaju institucije ili udruženja, takođe poslovni inkubatori i akceleratori, kreirani sa ciljem da budu podrška inovativnim idejama, bez obzira da li one dolaze od pojedinaca ili start-up kompanija. Ova podrška je najčešće edukativna, u obliku različitih mentorskih programa, a nekad, posebno ako se uzmu u obzir takmičenja (hakatoni) u organizaciji ovih institucija, i finansijska. U Crnoj Gori funkcioniše desetak institucija ovog tipa, a nove su stalno u procesu osnivanja. Mogu se izdvojiti IPC Tehnopolis, M:tel Digitalna fabrika, ICT Cortex, Asocijacija poslovnih žena Crne Gore, Preduzetničko gnijezdo, Digital Den Hub i drugi.

Kada se o digitalnim inovacijama i podršci start-upovima govori iz perspektive organa državne uprave, treba pomenuti da je ova oblast u nadležnosti Ministarstva ekonomskog razvoja, a da su razvoj inovacione djelatnosti i tehnološki razvoj dominantno utemeljeni na Strategiji pametne specijalizacije Crne Gore - S3 (2019-2024), te na Zakonu o podsticajnim mjerama za razvoj istraživanja i inovacija i Zakonu o inovacionoj djelatnosti, čija primjena će, usled pripreme odgovarajućih podzakonskih akata, početi krajem 2021. Važnu ulogu u ovim aktivnostima imaće i Fond za inovacije Crne Gore, Sekretarijata Savjeta za inovacije i pametnu specijalizaciju, te Naučno-tehnološki park Crne Gore.

Svakako, za podsticanje inovacija, podršku projektima digitalne transformacije, jačanje liderstva i preduzetništva, za crnogorske institucije, građane i privredu je već veoma važna, a to će ostati i u narednom periodu, podrška međunarodnih partnera (UN, EBRD, EIF, DEU i drugi), koji već imaju programske linije u ovim oblastima, dok komercijalne banke u Crnoj Gori kreditne linije ovog tipa ocjenjuju previše rizičnim, te ih i nemaju u ponudi svojih usluga. Ove opcije su, inače, izuzetno rijetke i u međunarodnim komparativnim praksama, izuzimajući personalne kredite za započinjanje biznisa, koji se odobravaju na bazi kreditnog rejtinga podnosioca, kao i mikrokredite, koji su u zemljama gdje postoji i funkcioniše mikrofinansiranje i dalje veoma skupi.

2.9. Zaključci i okvirni akcioni plan

Digitalna budućnost je stigla i u Crnu Goru. Niko nije pošteđen, a niko ne smije biti izostavljen. Formiranjem nove Vlade, krajem 2020. godine, Crna Gora je otpočela prvu demokratsku tranziciju vlasti nakon skoro 30 godina. Taj novi početak otvorio je nova, ali i aktuelizovao neka od starih pitanja i postavio u centar potrebu da se preispitaju institucionalni, tehnički, i svi drugi kapaciteti javne administracije i njena spremnost da odgovori na trendove industrijske revolucije 4.0. Takođe, u kontekstu regulative koja nije uvijek prilagođena inovativnim inicijativama, postavilo se pitanje šta je od posebnih zakona potrebno promijeniti, koje nove napisati, da bi se nesmetano ušlo u proces digitalne transformacije.

U nastavku slijedi okvirni akcioni plan za realizaciju preporuka iz ovog izvještaja.

R.Br.	Preporuka	Detalji preporuke	Očekivani ciljevi
1.	Formirati Kancelariju za digitalnu transformaciju i inovacije	<ul style="list-style-type: none">a) Definisati organizaciju i pravno uređenje Kancelarijeb) Razviti mehanizme za podsticanje, motivaciju, kontrolu i sankcionisanje organa u skladu sa postavljenim metrikama i perfomansama u domenu digitalizacijec) Razviti mehanizme za regrutaciju kadrova koji bi uspjeli da sebe pronađu u organizacionoj kulturi i dinamici zasnovanoj na principima predloženim u analizid) Razviti procedure bazirane na agilnom razvojue) Definisati modalitete pružanja usluga ka drugima	Formirana Kancelarija za digitalnu transformaciju i inovacije u okviru MJUDDM i otpočela sa radom
2.	Osmisliti komunikacioni plan prema svim ciljnim grupama	<ul style="list-style-type: none">a) Definisanje ciljnih grupab) Definisanje metodologije izrade odgovarajućih standarda i procedurac) Izrada standarda i procedura za komunikaciju sa svim ciljnim grupama sa pratećim koracimad) Definisanje potrebnog vremena za odgovor u svim kategorijama	Definisani standardi i procedure za komunikaciju prema svim ciljnim grupama

		<ul style="list-style-type: none"> e) Uspostavljanje dvosmjerne komunikacije između zaposlenih i menadžmenta, na jednoj strani, i korisnika na drugoj, koji moraju biti bazirani na principima razumijevanja potreba korisnika i participativnosti f) Pronalaženje mehanizama podizanja svijesti i motivacije koji imaju za cilj da svi službenici razumiju mandat, viziju, misiju, vrijednosti i strateški plan Kancelarije 	
3.	Implementacija centralizovanog sistema za kontrolu IT troškova	<ul style="list-style-type: none"> a) Definisati pipeline za kategorije potrošnje u domenu digitalizacije i IT opreme b) Definisati pipeline za prioritetne nabavke ako postoje c) Centralizovati budžetiranje i planiranje u MJUDDM d) Osmisliti autority-matricu sa scenarijima odobrenja za pojedine kategorije troška, definisati pragove potrošnje e) Razviti sistem za e-naručivanje f) U realnom vremenu omogućiti provjeru usklađenosti sa planom i budžetom g) Razviti prateći sistem za notifikacije i napredno izvještavanje za MJUDDM h) Prilagoditi regulativu i procedure novom načinu funkcionisanja nabavki 	Uspostavljen sistem za kontrolu IT troškova
4.	Inkorporirati principe UX/UI dizajna u sve buduće procese razvoja servisa	<ul style="list-style-type: none"> a) Prilagoditi primjenu principa korisničkog iskustva, po fazama, tako da odgovaraju javnoj administraciji 	UX/UI principi su postali dio svakog procesa digitalizacije
5.	Definisanje modela za kontinuirano unapređenje i održavanje JSERP	<ul style="list-style-type: none"> a) Sprovesti analizu trenutnog stanja sistema b) Definisati buduće željeno stanje c) Identifikovati gapove d) Pronaći modalitet za unapređenje sistema prema identifikovanim gapovima e) Osmisliti modalitet kontinuiranog održavanja f) Definisati plan i aktivnosti za akviziciju korisnika i promociju ovog sistema kod drugih institucija 	Unaprijeđen JSERP sistem Potpisani ugovor o održavanju i kontinuiranom unapređenju sistema na najmanje 3 godine

6.	Definisanje procedura i rješenja za prevazilaženje izazova u domenu interoperabilnosti kao i procedura za participacije	<p>a) Izrada procedura koje za svaku instituciju koja šalje podatke na JSERP definišu načine prevazilaženja problema iz domena:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pravne • organizacione • semantičke • i tehničke interoperabilnosti, <p>a sve u skladu sa Nacionalnim okvirom interoperabilnosti iz 2019. godine</p> <p>b) Izrada procedura za uključivanje građana i drugih ciljnih javnosti u proces dizajna i razvoja elektronskih servisa</p>	<p>Uspostavljene procedure za interoperabilnost</p> <p>Uspostavljene procedure za participacije svih ciljnih grupa</p>
7.	Kreirati portfolio digitalnih vještina za javnu upravu	<p>a) Definisati metodologiju kreiranja portfolia digitalnih vještina</p> <p>b) Razviti portfolio sa horizontalnim i vertikalnim karijernim putanjama i različitim nivoima zrelosti u skladu sa metodologijom</p> <p>c) Analizirati stanje digitalnih vještina u javnoj administraciji u odnosu na definisani portfolio</p> <p>d) Mapirati ponudu sa institucija formalnog i neformalnog obrazovanja u odnosu na portfolio</p> <p>e) Osmisliti edukacije kroz Digitalnu Akademiju ili Program mentorstva koji mogu da zatvore identifikovane gapove</p> <p>f) Osmisliti modele održavanja i unapređenja znanja u deficitarnim oblastima za javnu upravu</p>	<p>Definisan portfolio digitalnih vještina za javnu upravu</p>
8.	Uspostavljanje saradnje na konkretnim projektima između javnog i privatnog sektora	<p>a) Definisati načine saradnje sa privredom uz ispitivanje pravnih preduslova</p> <p>b) Definisanje konkretnih oblasti i projekata za kolaboraciju</p> <p>c) Razmotriti modele outsource-inga dijela usluga javne administarcije</p>	<p>Uspostavljeni mehanizmi saradnje između javnog i privatnog sektora</p>
9.	Definisanje načina za privlačenje i zadržavanje talenata sa	<p>a) Definisati načine za promociju javne uprave kao atraktivnog poslodavca</p> <p>b) Definisanje pravnog okvira za regrutaciju talenata</p>	<p>Uspostavljeni mehanizmi regrutacije i zadržavanja talenata u javnoj upravi</p>

	lokalnih univerziteta, posebno u zanimanjima koja su deficitarna za javnu upravu	c) Definisanje konkretnih koraka regrutacije d) Razmotriti modele zadržavanja talenata izvan standardnih ugovora o radu	
10.	Definisanje sistema diferenciranih ili preferencijalnih zarada i drugih benefita za službenike koji posjeduju specijalistička znanja	a) Razmotriti regulatorna pitanja diferenciranih ili preferencijalnih zarada b) Definisati mehanizme i kriterijume nagrađivanja c) Definisati grupe beneficiranih službenika d) Implementirati sisteme praćenja performansi	Definisan sistem diferenciranih ili preferencijalnih zarada i drugih benefita za službenike
11.	Unapređenje portala otvorenih podataka	a) Analiza trenutnih funkcionalnosti i predlozi za unapređenje b) Unapređenje portala prema definisanim funkcionalnim zahtjevima c) Promocija benefita objavljivanja setova u otvorenom formatu	Unaprijeđen portal otvorenih podataka Potpisani ugovor o održavanju i kontinuiranom unapređenju portala na najmanje 3 godine
12.	Kreiranje i organizacija obuka za državne službenike na temu interoperabilnosti	a) Kreiranje programa obuka o značaju citizen-centric pristupa u pružanju usluga javne administracije b) Realizacija obuka za sve državne službenike koji učestvuju u procesu pružanja usluga građanima i privredi	
13.	Ažuriranje liste imenovanih službenika za interoperabilnost	a) Uspostaviti bazu službenika u ministarstvima i drugim organima državne uprave, državnim organima i organima lokalne samouprave za komunikaciju u sferama pravne, organizacione, semantičke i tehničke interoperabilnosti b) Pokrenuti imenovanja ovih lica u organima gdje to već nije urađeno c) Definisati indikatore učinka i pratiti njihovo ostvarenje	

14.	Definisanje politika i procedura za razvoj "secure-by-design" elektronskih usluga	<ul style="list-style-type: none"> a) Analizirati moguće pretpostavke sigurnosnih zahtjeva za sve e-usluge b) Osigurati usklađivanje svih e-usluga na aplikativnom nivou sa OWASP listama kroz vrijeme c) Obučiti zaposlene za primjenu standarda serije ISO/IEC 27001 o bezbjednosti informacija (ili sličnih). 	Definisane politike i procedure za razvoj "secure-by-design" elektronskih usluga
15.	Razvoj web-portala o pitanjima cyber bezbjednosti u Crnoj Gori	<ul style="list-style-type: none"> a) Izrada projektog plana i plana razvoja b) Izrada dizajna i korisničkog iskustva c) Razvoj portala prema utvrđenom planu i funkcionalnoj specifikaciji d) Stavljanje u produkciju e) Promocija portala prema ciljnim javnostima f) Uspostavljanje održavanja portala 	Izgrađen web-portal o pitanjima cyber bezbjednosti u Crnoj Gori Potpisani ugovor o održavanju i kontinuiranom unapređenju portala na najmanje 3 godine
16.	Osnaživanje tehničkih kapaciteta za cyber odbranu	<ul style="list-style-type: none"> a) Sprovedi dubinsku analizu kapaciteta za cyber odbranu, posebno u dijelu vještina i tehničke opremljenosti b) Formirati novu strukturu odgovornosti koja je u skladu sa predloženom strukturom Kancelarije za digitalnu transformaciju i inovacije c) Napraviti plan za osnaživanje kapaciteta kroz nabavku nekih iz kategorija predloženih alata 	Sprovedena analiza kapaciteta za cyber odbranu Formiran Sektor za cyber bezbjednost shodno predloženoj sistematizaciji Nabavljeni adekvatni alati za osnaživanje segmenta cyber odbrane