

# Podsticaji države Crne Gore za digitalizaciju



GRAĐANSKI AKTIVIZAM



Centar za  
društvenu podršku



Nevladino udruženje  
**Suncokret**

NOVEMBAR 2025

Dokument je izrađen u okviru projektnih aktivnosti projekta „Digitalna društva bez barijera“, koji je realizovan uz podršku donatorske mreže i u partnerstvu NVU Građanski aktivizam, NVU Centar za društvenu podršku i NVU Suncokret.

Projekat je dio zajedničkih napora organizacija civilnog društva i donatora usmjerenih na jačanje i podsticanje države Crne Gore za digitalizaciju.

# Sadržaj

1. Uvod i metodologija
2. Strateški i normativni okvir digitalizacije u Crnoj Gori
3. Institucionalni okvir i ključni mehanizmi sprovođenja
4. Vrste podsticaja: javna uprava i javne usluge
5. Vrste podsticaja: privreda, inovacije i digitalna ekonomija
6. Vrste podsticaja: digitalne vještine, inkluzija i povjerenje
7. Ocjena napretka kroz međunarodne indekse i nezavisni monitoring
8. Ključni izazovi i rizici
9. Zaključci i preporuke
10. Literatura i izvori

## 1. Uvod i metodologija

Ova desk analiza daje pregled podsticaja koje država Crna Gora ulaže u digitalizaciju - kroz politike, budžetska i projektna ulaganja, institucionalne mehanizme i partnerske programe sa međunarodnim organizacijama. Fokus je na (1) digitalizaciji javne uprave i javnih usluga, (2) razvoju digitalne ekonomije i inovacija, (3) digitalnim vještinama i digitalnoj inkluziji, te (4) sajber bezbjednosti i povjerenju u digitalne usluge.

Metodologija se zasniva na analizi sekundarnih izvora: strateških i normativnih dokumenata Vlade, izvještaja međunarodnih organizacija (EU/EC, OECD/SIGMA, ITU, UNDP, Svjetska banka) i relevantnih nevladinih organizacija (Institut alternativa, CDT). Posebno su korišćeni izvještaji koji sadrže mjerljive nalaze (indikatore, rangiranja, rezultate anketa) kako bi se kvalitativni opis podsticaja povezao sa evidencijom o napretku i preostalim izazovima.

## 2. Strateški i normativni okvir digitalizacije u Crnoj Gori

Centralni strateški dokument predstavlja Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026 sa akcionim planom (2022-2023), koja digitalnu infrastrukturu tretira kao javno dobro uporedivo sa osnovnom komunalnom infrastrukturom, te naglašava koordinaciju i uključivanje privatnog i nevladinog sektora kao uslov uspjeha. Strategija eksplicitno oslanja ciljeve na evropski okvir (Digitalna agenda, Evropska strategija podataka, Digital Education Action Plan i sl.).

Paralelno, reformski okvir javne uprave (u kome digitalizacija predstavlja dio „service delivery“ agende) prati se i ocjenjuje kroz međunarodne mehanizme, prije svega kroz SIGMA/OECD procjene u odnosu na Principe javne uprave. U sektorskim oblastima razvijaju se zasebne strategije, poput

digitalnog zdravlja (npr. usvajanje nacionalne strategije digitalnog zdravlja 2024-2028, prema EU izvještaju) i mjera za modernizaciju platnih sistema.

### **3. Institucionalni okvir i ključni mehanizmi sprovođenja**

Prema ITU profilu digitalnog razvoja, Ministarstvo javne uprave (MJU) ima širok mandat u koordinaciji digitalizacije javne uprave: planiranje i razvoj e-usluga, podrška informatičkoj infrastrukturi i komunikaciji sa građanima, te upravljanje ključnim digitalnim platformama. Pored MJU, regulator i relevantni sektorski akteri (npr. EKIP u domenu elektronskih komunikacija) utiču na razvoj infrastrukture i tržišnu dinamiku.

Upravljanje digitalnom transformacijom podrazumijeva i mehanizme međuresorne koordinacije (interoperabilnost registara, standardi razmjene podataka, zajedničke platforme), kao i javno-privatne i javno-civilne partnerstva. Ovakav „whole-of-government“ pristup ITU identifikuje kao ključan za održivo širenje e-uprave i prelazak sa pojedinačnih e-servisa na integrisane usluge zasnovane na životnim događajima.

## **4. Vrste podsticaja: javna uprava i javne usluge**

### **4.1. Razvoj i širenje e-usluga**

Najvidljiviji podsticaj predstavlja kontinuirani razvoj e-usluga i njihovo uvođenje u svakodnevne administrativne procese. UNDP, u okviru projekta koji je pokrenut 2021. godine, izvještava da je kreirano preko 45 novih e-usluga dostupnih građanima, privredi, akademskoj zajednici i NVO, uključujući usluge upisa djece u obrazovne ustanove. Kao indikator stvarne upotrebe, UNDP navodi da je od uvođenja usluge online upisa u visoko obrazovanje 90% studenata koristilo ovu mogućnost.

Uloga države u ovom segmentu je dvostruka: (1) razvoj i održavanje tehničke platforme (portali, autentifikacija, integracije), te (2) organizaciona transformacija - standardizacija procedura, re-inženjering procesa i obuka službenika da rade u digitalnom toku posla. Bez drugog elementa, digitalizacija se često svodi na „digitalni šalterski obrazac“ umjesto na pojednostavljenu uslugu.

## **4.2. Podsticanje upotrebe digitalnog identiteta i e-potpisa**

Povećanje dostupnosti i upotrebe elektronske identifikacije predstavlja uslov za masovnijiu digitalizaciju usluga. U kontekstu Crne Gore, CEED/UNDP istraživanje iz 2024. godine bilježi da je MJU tokom 2022. i 2023. sprovodilo promotivne aktivnosti u vezi sa značajem i upotrebom elektronske lične karte (eLK) u procesu digitalizacije. Ove kampanje i prateće aktivnosti imaju funkciju „podsticaja tražnje“ - podizanje svijesti, smanjenje straha i barijera, te izgradnja navike korišćenja e-usluga.

## **4.3. Praćenje zadovoljstva i dizajn usluga zasnovan na dokazima**

Važan podsticaj predstavlja institucionalizacija mjerenja korisničkog iskustva. UNDP i MJU su, kroz višegodišnji ciklus, sprovodili ankete o zadovoljstvu e-uslugama. Treći ciklus (april 2024; uzorak 1081 ispitanik/ca) daje detaljan uvid u digitalne vještine, navike i prepreke. Primjera radi, 47,1% ispitanika procjenjuje da ima „srednji nivo“ vještina korišćenja interneta, 17,2% „visok nivo“, dok 4,9% navodi da je bez znanja - pri čemu su slabije vještine češće kod osoba 65+ i u domaćinstvima sa nižim prihodima.

Ovakvi nalazi omogućavaju preciznije usmjeravanje podsticaja: umjesto opštih kampanja, moguće je targetirati grupe koje su izložene digitalnom

jazu, razvijati asistivne kanale (help-desk, digitalni „kutci“ u opštinama, mobilne ekipe) i dizajnirati usluge koje su pristupačne i intuitivne.

#### **4.4. Otvoreni podaci, transparentnost i e-participacija**

Digitalizacija nije samo automatizacija procedura, već i promjena odnosa države i javnosti. CDT kroz monitoring otvorenosti izvršne vlasti ističe transparentnost i dostupnost podataka kao ključne principe otvorene uprave. E-participacija (e-rasprave, e-peticije) predstavlja institucionalni podsticaj za uključivanje građana, ali zahtijeva dosljednu praksu, kvalitetne povratne informacije i proaktivno objavljivanje podataka u mašinski čitljivim formatima.

### **5. Vrste podsticaja: privreda, inovacije i digitalna ekonomija**

Državni podsticaji digitalizaciji privrede u Crnoj Gori nerijetko se realizuju kroz regionalne i međunarodne finansijske instrumente. EBRD je, uz podršku EU, 2025. godine lansirao regionalni program „Go Digital“ za Zapadni Balkan koji kombinuje kreditne linije preko lokalnih finansijskih institucija sa grantovima i tehničkom podrškom za ulaganja u digitalizaciju, automatizaciju i „zelene“ tehnologije. Crna Gora je jedna od obuhvaćenih zemalja.

Ovakvi instrumenti funkcionišu kao indirektni državni podsticaji: država i regulatorni okvir stvaraju predvidljivost, dok međunarodni partneri obezbjeđuju povoljnije izvore finansiranja, standarde i ekspertizu. Efekat se mjeri kroz rast produktivnosti MSP, digitalizaciju procesa (ERP/CRM, e-trgovina), kao i kroz otpornost na šokove.

## 5.1. Digitalna infrastruktura kao preduslov razvoja

ITU profil naglašava da su proširenje fiksnog širokopojasnog pristupa i uvođenje 5G ključni prioriteti za ubrzan napredak, uz napomenu da je tržište telekomunikacija koncentrisano na tri dominantna operatora. Prema podacima EKIP-a iz maja 2023, Crnogorski Telekom ima oko 40,14% tržišta, Mtel 33,96%, a One Montenegro 25,91%. ITU takođe konstatuje da su ovi akteri doprinijeli unapređenju penetracije mobilnog širokopojasnog pristupa, iako stope zaostaju za prosjekom EU.

## 5.2. Digitalne finansije i platna infrastruktura

Svjetska banka je u julu 2025. odobrila zajam od 8 miliona eura za modernizaciju digitalne platne infrastrukture u Crnoj Gori, sa ciljem širenja pristupa digitalnim finansijskim uslugama i smanjenja troškova domaćih i međunarodnih transakcija. Ovakve intervencije imaju višestruke efekte: podstiču bezgotovinska plaćanja, razvoj e-trgovine, formalizaciju ekonomije, ali i bolju integraciju sa evropskim platnim standardima.

## 6. Vrste podsticaja: digitalne vještine, inkluzija i povjerenje

Digitalizacija se u praksi „lomi“ na vještinama korisnika i zaposlenih u javnom sektoru. Strategija digitalne transformacije 2022-2026 identifikuje nedostatak digitalnih vještina na više nivoa kao jedan od najvažnijih izazova. UNDP/CEED nalazi potvrđuju postojanje digitalnog jaza, naročito kod starijih i socio-ekonomski ranjivijih grupa. Zbog toga podsticaji ne mogu biti isključivo tehnološki, već moraju uključiti programe obuke, tutorstva i dostupnosti alternativnih kanala.

## 6.1. Sajber bezbjednost i otpornost sistema

Povjerenje je ključni uslov upotrebe e-usluga. ITU profil podsjeća da je Crna Gora 2020. na ITU Global Cybersecurity Index rangirana 87. od 182 zemlje (41. u evropskom regionu), te da su intenzivni sajber napadi tokom 2022. godine ubrzali institucionalne promjene: u decembru 2022. uspostavljen je Direktor za informacijsku bezbjednost - Government CIRT, uz podršku UNDP-a. Strategija sajber bezbjednosti 2022-2026 usmjerena je na jačanje kapaciteta i usklađivanje sa EU standardima (NIS/NIS2).

## 7. Ocjena napretka kroz međunarodne indekse i nezavisni monitoring

Podsticaji digitalizaciji treba da se posmatraju kroz rezultate: dostupnost usluga, kvalitet i korisničko iskustvo, institucionalna sposobnost i efekti na privredu. ITU navodi da je Crna Gora unaprijedila rang na eGovernment indeksu sa 75. mjesta (2020) na 71. mjesto (2022). Isti izvor citira WB DESI 2022 rezultat prema kome Crna Gora ima 35,1 bod, najviše među ekonomijama Zapadnog Balkana obuhvaćenim izvještajem, ali značajno ispod prosjeka Evrope (52,3).

OECD/SIGMA izvještaj „Public administration in Montenegro 2024“ pruža sveobuhvatnu ocjenu u odnosu na Principe javne uprave, uključujući oblast „service delivery and digitalisation“, uz indikator vrijednosti na skali 0-100. Iako je izvještaj primarno usmjeren na administrativne kapacitete i upravljačke prakse, on je koristan kao „metrika“ koja povezuje digitalizaciju sa širim reformama (upravljanje podacima, koordinacija politika, upravljanje učincima).

Na nacionalnom nivou, nezavisni monitoring nevladinih organizacija predstavlja korektiv i dopunu institucionalnim izvještajima. Institut

alternativa, kroz PAR Monitor i WeBER, objavljuje nalaze o pružanju usluga i digitalizaciji (2024/2025), ističući jaz između planiranog i sprovedenog, kao i nedovoljno uključivanje građana u dizajn usluga. CDT kroz izvještaje o otvorenosti izvršne vlasti problematizuje transparentnost, dostupnost podataka i proaktivno objavljivanje informacija kao preduslov „otvorene uprave“.

## 8. Ključni izazovi i rizici

I pored ulaganja i vidljivih rezultata (širenje e-usluga, napredak u rangiranjima), izvori konzistentno ukazuju na nekoliko strukturnih izazova:

- Fragmentacija i neujednačen tempo digitalizacije između organa i sektora. Strategije često predviđaju ambiciozne ciljeve, ali implementacija zavisi od kapaciteta pojedinačnih institucija, stabilnosti finansiranja i kvaliteta upravljanja projektima.
- Interoperabilnost i upravljanje podacima. Bez standardizovane razmjene podataka i jasnih pravila (kvalitet, vlasništvo, pristup, zaštita) e-usluge ostaju parcijalne i zahtijevaju „papirne“ potvrde.
- Digitalni jaz. Anketni nalazi ukazuju da starije osobe, domaćice i lica sa nižim obrazovanjem češće imaju osnovne ili nikakve vještine, što zahtijeva asistivne kanale i ciljane programe obuke.
- Sajber bezbjednost. Iskustvo iz 2022. pokazuje da incidenti mogu narušiti povjerenje i dostupnost usluga; jačanje CIRT funkcija, standarda i obuka ostaje kontinuirani prioritet.
- Mjerenje učinka. Pored broja e-usluga, potrebno je sistematski pratiti vrijeme, troškove i kvalitet usluge, kao i realnu stopu korišćenja i zadovoljstvo korisnika.

## 9. Zaključci i preporuke

Analizirani izvori ukazuju da Crna Gora ima postavljen strateški i institucionalni okvir digitalizacije, kao i konkretne podsticaje u formi razvoja e-usluga, promocije digitalnog identiteta, ulaganja u infrastrukturu i sajber bezbjednost, te pristupa međunarodnim finansijskim instrumentima za digitalizaciju privrede. Međutim, nezavisni monitoring naglašava jaz između planiranog i sprovedenog i potrebu za većim fokusom na korisničko iskustvo, interoperabilnost i inkluziju.

Preporuke (sintetizovane iz međunarodnih i NVO izvora):

- 1) Preći sa „brojanja e-usluga“ na upravljanje učincima: definisati standarde kvaliteta usluge, obavezne indikatore (vrijeme rješavanja, stopa završavanja procesa online, uštede) i javno izvještavanje.
- 2) Ubrzati interoperabilnost registara i „once-only“ princip - građanin ne treba da donosi podatke koje država već posjeduje. Ovo zahtijeva i pravne i tehničke mjere, ali i jasnu odgovornost.
- 3) Uspostaviti ciljne programe digitalne inkluzije za ranjive grupe (65+, ruralna područja, niži nivo obrazovanja), uz kombinaciju obuka, podrške na terenu i dizajna usluga prilagođenih pristupačnosti.
- 4) Jačati sajber otpornost: redovne procjene rizika, vježbe oporavka, obuke zaposlenih i budžetske linije za bezbjednost; jasno definisati uloge CIRT-a i sektorskih aktera.
- 5) Povezati digitalizaciju privrede sa inovacionom politikom: instrumente finansiranja (kredit/grantovi/TA) pratiti mentorstvom i standardima, uz poseban fokus na MSP u tradicionalnim sektorima.
- 6) Sistematski uključiti civilno društvo i korisnike u dizajn usluga (co-design), kroz konsultacije, pilote i testiranje, kako bi se smanjio jaz između planova i realnih potreba.

## Pregled ključnih podsticaja i instrumenata

### Pregled ključnih podsticaja i instrumenata (sa izvorima)

Tabela ispod sumira najčešće oblike podsticaja koje država (uz podršku međunarodnih partnera) koristi za ubrzanje digitalizacije, uz indikativne nosioce i očekivane efekte. Podaci su sintetizovani iz strateških dokumenata i izvještaja međunarodnih i domaćih organizacija.

| Oblast                   | Instrument/podsticaj                                                       | Nosilac/partneri | Ciljne grupe           | Primjeri/napomene (izvori)                                                                                                       |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E-uprava                 | Razvoj i digitalizacija e-usluga na portalu eUprava; interoperabilnost     | MJU; UNDP; EU    | Građani, privreda      | UNDP navodi da je kroz projekat od 2021. kreirano 45+ novih e-usluga; online upis u visoko obrazovanje koristi većina studenata. |
| Digitalni identitet      | Promocija i šira upotreba elektronske lične karte (eLK) i e-identifikacije | MJU              | Građani                | UNDP/CEED istraživanje opisuje promotivne kampanje MJU tokom 2022-2023.                                                          |
| Digitalna infrastruktura | Podsticaji i regulatorne mjere za širokopojasni pristup i 5G               | EKIP; Vlada      | Operatori; domaćinstva | ITU profil naglašava broadband i 5G kao prioritet; navodi tržišne udjele                                                         |

|                            |                                                                                  |                                            |                                       |                                                                                                                                         |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                  |                                            |                                       | operatora (maj 2023).                                                                                                                   |
| Sajber bezbjednost         | Uspostavljanje/jačanje Government CIRT; strategija sajber bezbjednosti 2022-2026 | Vlada; MJU; UNDP                           | Javna uprava; kritična infrastruktura | ITU profil navodi uspostavljanje Direktorata za informacijsku bezbjednost - Government CIRT nakon napada 2022.                          |
| Digitalna ekonomija        | Regionalni programi finansiranja digitalizacije MSP (kreditni + grantovi + TA)   | EBRD; EU (WBIF) + lokalne banke            | Mala i srednja preduzeća              | EBRD/EU „Go Digital“ za Zapadni Balkan (regionalni okvir, uključuje CG).                                                                |
| Finansijska infrastruktura | Modernizacija digitalnih plaćanja i niži troškovi transakcija                    | Svjetska banka; Vlada                      | Građani, privreda                     | Svjetska banka 2025 odobrila EUR 8 mil. za modernizaciju platne infrastrukture.                                                         |
| Procjena napretka          | Praćenje kvaliteta usluga i digitalizacije kroz nezavisne izvještaje             | SIGMA (OECD/EU); Institut alternativa; CDT | Donosioci odluka; javnost             | SIGMA 2024 obuhvata „service delivery and digitalisation“; Institut alternativa PAR Monitor 2024/2025 fokus na usluge i digitalizaciju; |

## 10. Literatura i izvori

Vlada Crne Gore / Ministarstvo javne uprave: Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026 sa akcionim planom 2022-2023 (decembar 2021).

ITU (2023): Digital Development Country Profile - Montenegro (oktobar 2023).

UNDP Montenegro (2024): E-services as a driver of digital transformation in Montenegro (press release, 4.12.2024).

UNDP & CEED Consulting (2024): Digitalizacija javne uprave - Ocjena zadovoljstva postojećim i identifikacija potreba za novim e-uslugama (opšta populacija - građani), treći ciklus istraživanja, maj 2024 (objavljeno 2025).

OECD/SIGMA (2024): Public administration in Montenegro 2024 - Assessment against the Principles of Public Administration (indikatori do 30.06.2024).

European Commission (2025): Montenegro Report 2025 (objavljeno 4.11.2025).

Svjetska banka (2025): World Bank supports Montenegro in expanding access to digital financial services (press release, 28.07.2025).

Institut alternativa (2024/2025): PAR Monitor - Pružanje usluga i digitalizacija; i prateće analize/saopštenja u okviru WeBER programa.

Centar za demokratsku tranziciju - CDT (2023): Otvorenost izvršne vlasti u regionu i Crnoj Gori (izvještaj).

EBRD/EU (2025): Regionalni program „Go Digital“ za Zapadni Balkan (najave i informativni materijali).

## **9. Detaljniji pregled podsticajnih mjera po strateškim stubovima**

Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026 strukturisana je oko više razvojnih stubova (digitalna uprava i usluge, digitalna infrastruktura, digitalne vještine i inkluzija, digitalna ekonomija i inovacije, upravljanje podacima i bezbjednost). U ovom poglavlju se dodatno razlažu najvažnije mjere koje država sprovodi ili planira, uz naglasak na njihov podsticajni karakter (smanjenje troškova transakcija, ubrzanje procedura, podizanje povjerenja i povećanje potražnje za digitalnim rješenjima).

### **9.1. Digitalna uprava: podsticaji kroz „životne događaje“ i standardizaciju usluga**

Najveći neposredni podsticaj za digitalizaciju nastaje onda kada se najfrekventnije administrativne procedure pretvore u digitalne tokove koji su dizajnirani oko potreba korisnika (npr. rođenje djeteta, upis u vrtić/školu, pokretanje biznisa, promjena prebivališta). UNDP, u partnerstvu sa Ministarstvom javne uprave, bilježi da je kroz projekat digitalizacije javnog sektora razvijeno preko 45 novih e-usluga, uključujući elektronski upis u obrazovne institucije, uz veoma visok stepen prihvatanja kod korisnika (npr. upis na univerzitete je u velikoj mjeri prešao online).

Podsticajni efekat ovih mjera je dvostruk: (1) građanima i privredi se smanjuju troškovi vremena i putovanja, a (2) institucijama se smanjuje administrativni pritisak i otvara prostor za preraspodjelu kadrovskih kapaciteta na složenije poslove. Ključna pretpostavka je da se usluge standardizuju (jedinstveni obrasci, jedinstveni zahtjevi, jasni rokovi) i da se

ukinu suvišni koraci koji su „analogni“ samo zbog navike, a ne zbog zakonske potrebe.

Iz perspektive nevladinog sektora, Institut alternativa upozorava da se, uprkos usvojenim strateškim dokumentima, često javlja jaz između planiranog i stvarno sprovedenog, posebno u segmentu dizajna usluga „sa građanima“, a ne „za građane“. To ukazuje da podsticaji nijesu samo finansijski, već i upravljački: jasna odgovornost, mjerljivi rokovi i javno praćenje učinka usluga.

## **9.2. Digitalni identitet i povjerenje: eLK, ePotpis i autentifikacija**

Uvođenje elektronske lične karte (eLK) i razvoj ekosistema za elektronsku identifikaciju predstavljaju jedan od najvažnijih sistemskih podsticaja, jer bez pouzdane identifikacije nema „punog“ digitalnog postupka. UNDP/CEED istraživanje iz 2024. godine bilježi da je Ministarstvo javne uprave tokom 2022-2023 sprovodilo kampanju promocije upotrebe eLK, upravo sa ciljem povećanja korišćenja e-usluga. To je tipičan primjer „podsticaja kroz ponašanje“: informisanje, demonstracija koristi i podrška korisnicima, uz istovremeni razvoj usluga koje daju razlog da se e-identitet koristi.

U praksi, najveći izazov nije samo izdavanje eLK, već i njena integracija u što veći broj institucija i portala, kao i pouzdano upravljanje identitetima (revizijski trag, zaštita privatnosti, upravljanje saglasnostima). Zbog toga su podsticajne mjere u ovom segmentu usmjerene na standarde, interoperabilnost i bezbjednost.

## **9.3. Infrastruktura i povezivost: širokopojasni internet i 5G**

Infrastruktura je „nevidljivi“ podsticaj koji omogućava sve ostalo. ITU profil digitalnog razvoja za Crnu Goru ističe da su širenje fiksnog širokopojasnog

pristupa i uvođenje/šira dostupnost 5G servisa prepoznati kao ključni elementi ubrzanog napretka, uz ulogu EKIP-a u nadzoru i objavljivanju tržišnih podataka. Isti dokument navodi i tržišnu strukturu mobilnih operatera, sa podacima iz maja 2023. o tržišnim udjelima, što ilustruje da se podsticaji za ulaganja u mreže moraju dizajnirati uzimajući u obzir konkurenciju i regulatorne uslove.

U praksi, državni podsticaji u infrastrukturi se najčešće realizuju kroz regulatorne mjere (aukcije spektra, obaveze pokrivenosti, olakšice za gradnju infrastrukture) i kroz kombinovanje javnih i međunarodnih sredstava za pokrivanje područja gdje tržišni interes nije dovoljan (ruralna i brdsko-planinska područja).

#### **9.4. Sajber bezbjednost kao uslov digitalizacije**

Bez povjerenja u bezbjednost sistema, digitalizacija se usporava. ITU profil navodi da je Crna Gora, prema ITU Global Cybersecurity Index 2020, rangirana 87. od 182 zemlje, uz identifikovan izazov nedovoljnog razvoja kapaciteta. Dokument opisuje i reakciju na intenzivne sajber napade iz 2022. godine, uključujući institucionalne promjene (uspostavljanje Direktorata za informacionu bezbjednost - Government CIRT) i razvoj web resursa uz podršku UNDP-a. Ovakve mjere su podsticajne jer smanjuju rizik prekida usluga, štite podatke i povećavaju spremnost institucija da „puste“ procese u digitalnu formu.

#### **9.5. Digitalne vještine i inkluzija: ciljane mjere prema ranjivim grupama**

Podsticaji u oblasti digitalnih vještina često su manje vidljivi od investicija u infrastrukturu, ali su presudni za stvarnu upotrebu usluga. Istraživanje UNDP/CEED (2024) pokazuje da značajan dio građana procjenjuje svoje internet vještine kao srednje, dok dio populacije i dalje ima osnovne ili

nikakve vještine, pri čemu su slabije vještine češće među starijim licima, osobama nižeg obrazovanja i nižih prihoda.

To sugerirše potrebu za programima „podrške na licu mjesta“ (servisni centri, asistirana digitalizacija u opštinama), kao i za razvojem usluga koje su pristupačne (jednostavan jezik, mobilna optimizacija, pristupačnost za osobe sa invaliditetom).

U ovoj oblasti, podsticaji se mogu grupisati u tri kategorije: (1) programi obuka za javne službenike (da bi institucije mogle da pružaju podršku građanima), (2) kampanje i radionice za građane, i (3) integracija digitalnih kompetencija u formalno obrazovanje kroz kurikulare i infrastrukturu u školama. Međunarodni partneri, posebno EU i UNDP, često finansiraju pilot programe i metodologije, dok država preuzima skaliranje i institucionalizaciju.

## 10. Aneksi

### Aneks 1: Sažeta mapa ključnih inicijativa i finansiranja (primjeri)

*Napomena: Aneks daje ilustrativan pregled najčešće citiranih inicijativa u dostupnim izvorima, bez pretenzije da bude potpuna lista svih budžetskih linija i donatorskih projekata.*

| Inicijativa / instrument                                       | Nosilac (država)          | Partner / izvor podrške              | Podsticajni efekat                                                         |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Strategija digitalne transformacije 2022-2026 i AP 2022-2023   | Ministarstvo javne uprave | EU okvir, nacionalni akteri          | Definiše prioritete, uvodi mjerljive ciljeve i mehanizme koordinacije      |
| Razvoj e-usluga (preko 45 novih e-usluga)                      | MJU / institucije         | UNDP + EU finansiranje (projekat)    | Smanjuje troškove procedura, povećava dostupnost usluga 24/7               |
| Istraživanja zadovoljstva e-uslugama (2021, 2022, 2024)        | MJU                       | UNDP/CEED                            | Evidence-based politika, fokus na korisničko iskustvo i inkluziju          |
| Enabling Digital Governance Project                            | Vlada Crne Gore           | Svjetska banka                       | Investicije u platforme, interoperabilnost i efikasnost odabranih e-usluga |
| Modernizacija digitalnih plaćanja / finansijske infrastrukture | Nadležne institucije      | Svjetska banka (EUR 8 miliona, 2025) | Podstiče digitalnu ekonomiju, smanjuje troškove transakcija                |

|                                                 |                            |                        |                                                                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Go Digital<br>(Zapadni Balkan) -<br>podrška SME | Finansijske<br>institucije | EBRD +<br>EU/WBIF      | Kreditigrantovi/TA<br>za digitalizaciju i<br>automatizaciju<br>preduzeća |
| Mjere sajber<br>bezbjednosti i<br>CIRT          | Vlada / MJU                | ITU/UNDP i<br>partneri | Smanjenje rizika,<br>povećanje<br>povjerenja u<br>digitalne usluge       |

## Aneks 2: Indikatori za praćenje efekata podsticaja (predlog)

Kako bi podsticaji bili upravljivi, preporučuje se skup indikatora koji se mogu redovno pratiti: broj aktivnih e-usluga i njihov obuhvat po „životnim događajima“; broj korisnika koji koriste e-identitet; udio postupaka koji se završavaju „end-to-end“ elektronski; prosječno vrijeme rješavanja; stopa zadovoljstva korisnika; broj incidenata u sajber bezbjednosti i vrijeme oporavka; udio stanovništva sa osnovnim digitalnim vještinama; pokrivenost širokopojasnim internetom u ruralnim područjima; ulaganja privatnog sektora u digitalna rješenja; i sl.