



Анализа стања електронске управе у Републици Србији

-резултати консултативног процеса-

Београд, април 2019. године

I Увод

Сви смо се сусрели са ситуацијама када је потребно да одсуствујемо са посла како бисмо завршили процедуре на шалтерима локалних самоуправа или државних институција. До сада је већина услуга државе формулисана тако да буде прилагођена потребама службеника и институција, те су биле превише захтевне и скупе за крајње кориснике, односно грађане и привреду.

Влада Републике Србије одлучна је да овај проблем реши дигитализацијом процедура које су грађанима и привреди најпотребније. Ове процедуре ће бити формулисане водећи рачуна да крајњи корисници што брже, једноставније и јефтиније добију услугу од државе и то из својих фотеља. Дакле основни фокус при формулисању и дигитализацији процедура биће стављен на корисничко искуство грађана и привреде.

С тим у вези Министарство државне управе и локалне самоуправе са Канцеларијом за информационе технологије и електронску управу организује широк круг консултација са заинтересованим странама од грађана и привреде, преко институција и локалних самоуправа до донатора и доносиоца одлука са циљем прикупљања свих релевантних података, као и идентификације потенцијалних проблема у развоју е-управе у Србији. Процес прикупљања података и израде Програма развоја е-управе за период од 2020. до 2022. године (у даљем тексту: Програм) подржан је од стране УНДП-а и Европске комисије.

На бази података добијених у консултативном процесу као и анализама правног и стратешког оквира дефинисаће се циљеви, мере и активности Програма развоја електронске управе у Србији за период 2020-2022. године.

У овом документу приказани су основни резултати широког консултативног процеса који је спроведен у периоду новембра 2018. до фебруара 2019. чији је основни циљ био утврђивање тренутног стања развоја е-управе како у погледу људских и техничких капацитета, стања развоја евиденција/регистара и база података, као и тренутног начина пружања услуга и обраде захтева од стране институција.

Садржај

I Увод.....	2
II Методологија.....	4
III Фаза 1: Резултати упитника	8
3.1. Правни оквир за развој е-управе	8
3.2. Инфраструктура и технички капацитети за е-управу	10
3.3. Људски капацитети за е-управу	12
3.4. Евиденције и регистри	14
3.5. Сервиси за грађане и привреду	17
3.6. Информациона безбедност у е-процедурама.....	19
3.7. Нове идеје и побољшања постојећих сервиса/услуга	20
IV Фаза 2: Резултати фокус група	20
4.1. Фокус група са грађанима	20
4.2. Фокус група са локалним самоуправма	22
4.3. Фокус група са привредом и фокус група са ИТ сектором	23
4.4. Дубински интервјуи са привредом.....	25
4.5. Консултације са доносиоцима одлука	26
4.6. Консултације са донаторима.....	27
Закључак фаза прикупљања података: Идентификовани приоритети за развој е-управе	30
VI Фаза 3: Коментари на нацрт Програма развоја еУправе.....	33
6.1. Састанци радних група Савеза за е-управу.....	33
6.2. Радионице Координационог савета	35
Прилози.....	43
Прилог 1: Водич за фокус групу са грађанима.....	43
Прилог 2: Детаљан извештај консултативног процеса са грађанима и привредом	43
Прилог 3: Детаљан извештај анкете са доносиоцима одлука	43
Прилог 4: Детаљан извештај са друге радионице Координационог савета за е-управу.....	43
Прилог 5: Листа чланова радних група Савеза за е-управу.....	43
Прилог 6: Детаљан извештај са треће радионице Координационог савета за е-управу.....	43

II Методологија

Свеобухватна анализа тренутног стања и дефинисање приоритета у развоју е-управе је подразумевала више кругова консултација са широким кругом заинтересованих страна што је представљено у табели 1.

Табела 1: Фазе консултације

Фаза	Активност	Учесници	Циљ
Фаза 1	Анкета институција	Анкета је послата на 45 адреса Прикупљено је 24 упитника од 21 институције	Процена тренутног стања развоја е-управе Прикупљање података за дефинисање општег циља Програма
	Дубински интервјуи	6 институција од стратешког значаја за развој е-управе у Србији	Детаљнија разрада упитника и дефинисање приоритета и планова институције
	Телефонски интервјуи	3 телефонска интервјуа	Провера података из упитника и провера приоритета и планова дефинисаних у упитнику
Фаза 2	Фокус групе	Укупно 4 фокус групе - грађани, привреда, ИТ сектор и локалне самоуправе	Дефинисање приоритета у развоју е-управе Идентификација проблема у развоју е-управе Прикупљање података за дефинисање специфичних циљева Програма
	Дубински интервјуи са привредом	Укупно 4 дубинска интервјуа – један са ИТ сектором, 2 са представницима привреде, један са рачуновођама	Дефинисање приоритета у развоју е-управе Идентификација проблема у развоју е-управе Прикупљање података за дефинисање специфичних циљева Програма
	Консултације са донаторима и доносиоцима одлука	У процесу израде ове анализе консултована 4 доносиоца одлука, 3 донатора и 3 пројектна тима финансираних из средстава међународне помоћи	Дефинисање кључних праваца развоја е-управе Дефинисање кључних праваца и циљева донатора у циљу увезивања са приоритетима развоја е-управе у Србији Прикупљање података за дефинисање специфичних циљева, мера и активности Програма
Фаза 3	Израда и консултације у вези Концепта програма	<ul style="list-style-type: none"> Укупно 3 радне групе Савеза за е-управу (радног тела НАЛЕД-а) консултоване су током процеса 	Прикупљање коментара и смерница за дораду Програма

		<p>израде Концепта Програма:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Радна група за за <i>cloud</i>, податке и информациону безбедност; 2. Радна група за услуге од поверења; 3. Радна група за е-плаћање. <ul style="list-style-type: none"> • Укупно 3 радионице Координационог савета . 	
Фаза 4	Јавна расправа	/	Прикупљање коментара и смерница за дораду Програма

Анкета институција

Циљ ове фазе консултације је утврђивање тренутног стања развоја е-управе у погледу људских и техничких капацитета, стања развоја евиденција/регистара/база података, као и тренутног начина пружања услуга и обраде података од стране институција. Такође, консултације су за циљ имале прикупљање података о плановима институција за развој електронских услуга и пословања и њихових потреба у складу са тим.

Прва фаза консултација спроведена је уз примену следећих метода прикупљања података:

1. Анкетирање релевантних институција, министарстава и локалних самоуправа уз коришћење полуструктурираног упитника.
 - Упитник је попуњавало више организационих јединица унутар институције;
 - Упитник је садржао питања која су захтевала самопроцену тренутног стања;
 - Упитник је послат у електронском облику путем мејла;
 - Упитник је послат на преко 45 адреса;
 - Попуњен упитник је доставила 21 институција.
2. Након иницијалног прикупљања података кроз анкету, подаци су проверени телефонским разговором или полуструктурираним „лицем у лице“ разговором.
 - Организовано је шест дубинских интервјуа са циљем продубљивања података и информација добијених у упитнику и дефинисања приоритета и активности у развију е-управе на којима ће се радити у наредном периоду.

- Организована су и три телефонска интервјуа са циљем провере података и допуне података из упитника.

Фокус групе

У оквиру друге фазе консултација организоване су четири фокус групе са грађанима, привредом, ИТ сектором и локалним самоуправама.

Циљ организације фокус група јесте обављање консултација са ширим кругом заинтересованих страна како би се идентификовале услуге које су напотребније грађанима и привреди, а које би биле приоритет за оптимизацију и дигитализацију у наредном периоду. Такође, на фокус групама је циљ био идентификовање проблема и препрека које корисници система виде у коришћењу електорнских процедура и електорнској комуникацији са државом, како би се пронашла ефикасна решења за исте. Док су резултати фокус група дефинисани приоритети грађана, привреде и локалне самоуправе, као и нацрт активности и мера које је потребно реализовати у процесу развоја е-управе у Србији.

Фокус групе са грађанима, привредом и ИТ сектором спровео је Ipsos Strategic Marketing, док је фокус групу са локалним самоуправама спровео НАЛЕД. За сваку фокус групу дефинисан је водич који је садржао упутства и питања за спровођење консултативног састанка. Фокус групама укупно је обухваћено:

1. Осам представника грађана;
2. Осам представника из шест локалних самоуправа од чега три града и три општине;
3. Шест представника малих и средњих предузећа;
4. Шест представника микро предузећа и предузетника из ИТ сектора.

Пример водича за фокус групу са грађанима дат је у прилогу 1 Анализе.

Након организације фокус група, у циљу још дубљег разумевања ставова, мотива и понашања појединаца организовано је укупно 4 дубинска интервјуа са представницима привреде и то два са представницима великих привредника, један са представницима ИТ компанија и један са представницима рачуновођа.

Консултације са донаторима и доносиоцима одлука

Као последњи део консултативног процеса пре прављења нацрта Програма развоја е-управе реализоване су консултације са доносиоцима одлука и донаторима.

Циљ консултовања ових актера је дефинисање кручних праваца реформе јавне управе у смислу дигитализације и увођења е-управе, као и идентификација циљева и средстава које су донатори спремни да уложе у реализацију приоритета Владе Републике Србије у домену развоја е-управе.

Иако је првобитно планирано да се организују дубински интервјуи са наведеним актерима у договору са Канцеларијом за ИТ и еУправу договорено је да се осмисли сет питања који ће се послати кабинетима свих министарстава у Србији, као и релевантним донаторима (Финска амбасада, Норвешка амбасада, USAID, GiZ и сл.).

Организовано је више састанака са представницима највиших руководиоца органа државне управе и донатора како би се јасније дефинисале активности Програма и добиле додатне информације о потенцијални изворима финансирања.

Прикупљање коментара на нацрт Програма

Након извршене прве и друге фазе консултативног процеса које су за циљ имале прикупљање података од привреде, грађана, надлежних институција и донатора, дефинисан је први нацрт Концепта Програма развоја е-Управе. У циљу што бољег дефинисања општег и посебних циљева, а затим и мера и појединачних активности Програма организовани су састанци радних група Савеза за е-управу НАЛЕД-а и то:

- Радне групе за *cloud*, податке и информациону безбедност;
- Радне групе за е-плаћања;
- Радне групе за услуге од поверења.

Такође, организоване су три радионице Координационог савета на којима су презентовани резултати консултативног процеса, дефинисани општи и посебни циљеви, дефинисане мере, као и активности које је потребно реализовати у циљу увођења ефикасне електронске управе у Србији.

III Фаза 1: Резултати упитника

3.1. Правни оквир за развој е-управе

С обзиром на то да је анализа правног оквира као и стратешких докумената који утичу на развој електронске управе у Србији предмет посебне, детаљне, анализе, упитник се само укратко осврнуо на ова питања фокусирајући се пре свега на потенцијалне правне препреке за развој е-управе из угла анкетираних институција.



Према резултата упитника свега једна од 21 анкетираних институција навела је да постоје правне препреке за дигитализацију услуга које пружа грађанима и привреди. Наиме, само Министарство унутрашњих послова навело је да услуге које пружа могу да се дигитализују до нивоа узимања биометрије када је физичка идентификација и присуство крајњег корисника неопходно.

На питање да ли на нивоу њихове институције постоје стратешки документи (стратегије, планови или сл.) којим се планира и предвиђа развој е-управе у њиховој институцији, већина анкетираних институција (њих 13) навело је да нема овакве документе. Код институција које су навеле да су усвојиле документе којим планирају развој е-управе то су углавном стратегије развоја информационо-комуникационих технологија као и акциони планови повезани са њима. Део институција се реферисао на Акциони план о спровођењу Стратегије развоја информационог друштва у РС 2015-2016. године. С обзиром на то да већина анкетираних институција нема развијене стратешке документе на нивоу институција, потребно је стратешким документом на републичком нивоу дефинисати приоритете и активности у развоју е-управе у Србији.

Према наводима 11 од 21 анкетираних институција, закони и подзаконска акта која ће бити донета у наредном периоду ће омогућити развој е-управе у њиховом свакодневном раду. Прописи наведени у анкети приказани су у табели 2.

Табела 2: Прописи који ће омогућити развој е-управе на нивоу појединачних институција

Назив институције	Пропис којим се омогућава развој е-управе у институцији
ЦРОСО	Нови Закон о ЦРОСО.

Министарство правде	<ul style="list-style-type: none"> Предлог закона о бесплатној правној помоћи; Закон о евиденцијама у правосуђу; Предлог закона о изменама и допунама Закона о оверавању потписа, рукописа и преписа; Предлог закона о заштити података о личности.
Министарство за рад	<ul style="list-style-type: none"> Измене и допуне Закона о социјалној заштити; Закон о социјалној карти; Закон о правима бораца, војних инвалида, цивилних инвалида рата и чланова њихових породица; Подзаконска акта поменутих закона.
РГЗ	<ul style="list-style-type: none"> Закон о регистру просторних јединица и адресном регистру.
Управа царина	<ul style="list-style-type: none"> Царински закон; Уредба о царински дозвољеном поступању с робом.
Привредни суд	<ul style="list-style-type: none"> Промена Судског пословника.
ПИО фонд	<ul style="list-style-type: none"> Закон о архивској грађи и његова подзаконска акта; Закон о централном регистру становништва; Подзаконска акта за примену Закона о електронској управи и Закона о електронском документу, електронској идентификацији и услугама од поверења у електронском пословању.
МУП	<ul style="list-style-type: none"> Подзаконски акти у складу са Законом о евиденцијама и обради података у области унутрашњих послова; Правилник о матичном броју грађана.
МТТТ	<ul style="list-style-type: none"> Предлог Закона о туризму и Предлог Закона о угоститељству; Закон о електронским комуникацијама; Закон о услугама.

Свега пет од 21 анкетиране институције сматра да је потребно да се донесе неки нови пропис којим би се омогућио развој е-управе у њиховој институцији. Опис прописа који су наведени у упитнику су представљени у табели 3.

Табела 3: Предлог нових прописа којим би се омогућио развој е-управе

Назив институције	Опис или предлог новог прописа којим се омогућава развој е-управе
Нови Сад	Правилник о процедури е-управе.
Министарство животне средине	У оквиру издавања дозвола по ЦИТЕС конвенцији било би добро донети нови Закон који би омогућио развој е-управе.
Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	План развоја информационог система из надлежности МИНРЗС.
РАТЕЛ	Закон о електронским комуникацијама (надлежност Министарства трговине, туризма и телекомуникацијама).

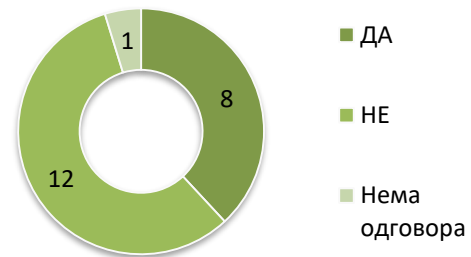
Врњачка Бања	Уредба о обавезности Локалне самоуправе за доношење документа који садржи планове за развој е-управе на локалном нивоу.
--------------	---



Узимајући у обзир да ће у наредном периоду морати да се ради на изменама постојећих или доношењу нових прописа којим ће се уредити развој е-управе у Србији, упитником је проверено да ли институције за овакве активности имају довољно стручних кадрова. Свега 5 институција навело је да има довољно капацитета за учествовање у

припреми нових или измени постојећих прописа, док је 15 анкетираних институција навело да нема капацитете за овакве активности. Део анкетираних институција (њих 7) сматра да им капацитети у овој области нису ни потребни с обзиром на то да нису надлежни за предлагање прописа у овој области.

Генерално посматрано, институције сматрају да немају довољно стручних капацитета за развој е-управе у њиховој институцији. 8 од 21 анкетираних институција навело је да им нису потребни додатни стручни кадрови за развоје е-управе, док је 12 анкетираних институција навело да нема довољно стручних капацитета у овој области.

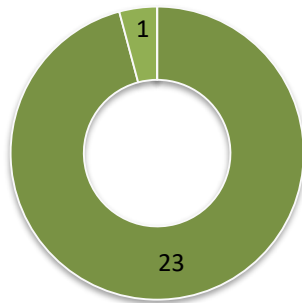


3.2. Инфраструктура и технички капацитети за е-управу

Посебан део упитника односио се на инфраструктурне и техничке капацитете за развој е-управе у смислу стабилности интернет конекције, опремљености рачунарима, старости рачунара и сл.

Према наводима институција већина службеника који пружа услуге грађанима и привреди поседује рачунар на свом радном месту. Једино су МУП и Управни суд навели да део њихових службеника (у просеку 5%) не поседује рачунар. Међутим, проблем је старост рачунара који се налазе у институцијама. 21 институција која је учествовала у анкети пописала је укупно преко 50.000 рачунара од чега је готово 50% старије од 5 година. Стање је најтеже у Пореској управи, Министарству одбране и Републичком

геодетском заводу где је респективно 100, 90 и 80% компјутера старије од 5 година. Стара опрема може успорити и отежати увођење електронске управе и створити отпоре од стране службеника који раде директно на пружању услуга грађанима и привреди. Један од приоритета Владе Републике Србије би свакако требало да буде замена старих рачунара у наредним годинама са циљем што продуктивнијег рада службеника и ефикаснијег спровођења електронске управе.



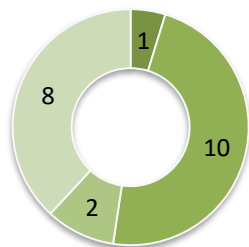
- Солидна интернет конекција
- Слаба интернет конекција
- Интернет конекција са сталним прекидима
- Немамо интернет јер немамо потребу

У просеку анкетиране институције, не узимајући у обзир локалне самоуправе, имају око 120 филијала/експозитура на локалном нивоу од чега, у просеку, 80% има стабилну интернет конекцију. Како су навели у упитнику, услуге

Министарства одбране и Министарства унутрашњих послова, претежно се не налазе на интернет већ на интранет мрежи те су њихови резултати распрострањености интернет конекције на локалну (од око 10%) изузети из узорка.

Један од важнијих предуслова за издавање електронских докумената од стране државних органа и институција јесте коришћење електронског потписа те је једно од питања у упитнику било „Који проценат службеника који потписује акта у вашој институцији има квалификовани електронски потпис?“.

У просеку тек сваки трећи службеник који потписује акта у државним институцијама има електронски потпис. Такође, свега 8 институција навело је да већина њихових



- Нико
- Неколицина службеника (до 10%)
- Више њих не зна него што зна (од 10 до 50%)
- Већина (више од 50%)

службеника, у случају да добије електронски потписан документ, зна да провери валидност тог потписа.

С тим у вези, у наредном периоду, ће бити неопходно најпре извршити набавку електронских

потписа, а затим и организовати обуку за њихово коришћење и верификацију од стране службеника – што је и већина институција навела као неопходну обуку.

Што се тиче дата центара већина институција (19 од 21) навела је да има своје дата центре. Иако су у просеку 65% капацитета сервера институција попуњени, већина институција (њих 18 од 21) не планира миграцију података на државне сервере у скорије време. Институције су у упитнику наводиле да, иако не планирају миграцију података, планирају да користе државни дата центар за своју *data recovery* локацију.



3.3. Људски капацитети за е-управу

Како би се увела и ефикасно спроводила, електронска управа захтева одређени ниво компјутерске писмености како грађана и привреде, али и службеника који електронске процедуре и услуге морају да спроводе.

Од 21 анкетираних институција свега две институције, Министарство за рад и Министарство животне средине, навеле су да део њихових службеника не зна да користи рачунар у смислу коришћења основних функција рачунара – покретања рада рачунара, коришћења *word-a/excel-a*, коришћења интернета, мејла и сл. Дакле, од 15.200 службеника који су ангажовани у анкетираним институцијама, око 600 (односно око 4%) не зна да користи рачунар. У наредном периоду, поред обука за коришћење специјализованих програма за пружање услуге, неопходно је организовати и опште обуке попут обука коришћења *Microsoft Office* програма и сл.

Већина анкетираних институција (њих 17) имала је обуке у вези са ИТ-ем или коришћењем рачунара генерално попут коришћења *Microsoft Office* пакета, е-ЗУП-а, информационе безбедности, али и специјализованих програма за сваку појединачну институцију и обука за различите програмске језике.

Укупно 14 институција је изразило потребу за додатним обукама у области:

- Коришћења и валидације електронског потписа;
- Вођења пројеката;
- Коришћења *Microsoft Office* пакета;
- Спровођења јавних набавки;
- Креирања електронских услуга;
- Коришћење е-ЗУП-а;
- Отварање и визуелизација података и сл.

Иако су све анкетиране институције навеле да имају посебну службу или особу која је задужена за ИТ, односно одржавање мреже и ИТ система, 14 од 21 институције је навела да су јој потребни додатни кадрови, а нарочито ИТ стручњаци. У просеку на сваких 25 ангажованих службеника, ангажује се једно ИТ лице. Послове које ангажована лица за одржавање система не могу сами да реше, институције поверавају трећим лицима. Чак 16 од 21 институције ангажује трећа лица као помоћ у ИТ области с тим што се ниједан посао не поверава у потпуности.

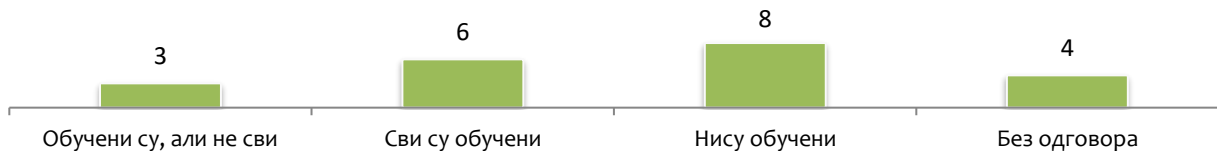


Једна од битних уштеда до које ће увођење електронске управе довести јесте уштеда у трошковима чувања и архивирања папирне документације. Анкетиране институције укупно имају око 80.000 m² складишта у којима чувају папирну документацију¹, од чега је у просеку 85% капацитета већ попуњено. 13 од 21 анкетиране институције је навело да има раднике који се искључиво баве архивирањем, што је укупно око 600 ангажованих радника. Према резултатима упитника, за ове запослене ће бити непходно организовати обуке у области

¹ С тим што део институција није могао да процени величину својих складишта, те нису обухваћени у укупној површини.

електронских услуга с обзиром на то да 8 до 21 институција сматра да они нису обучени за е-пословање.

Оцене 21 институције о обучености особа за електронско пословање које раде на архивирању докумената:



3.4. Евиденције и регистри

Можда и најважнији предуслов за развој е-управе у Србији јесте дигитализација и „сређивање“ база, евиденција и регистара које воде институције у циљу увезивања података између институција и гаранције тачности, поузданости и ажурности података. Анкетом је пописано укупно 136 база/евиденција/регистара од чега се готово трећина (31%) води у папиру. С обзиром да је за ефикасно увезивање података институција битно да подаци буду у машински читљивом формату, апсолутан приоритет у наредном периоду се мора ставити на дигитализацији евиденција институција.

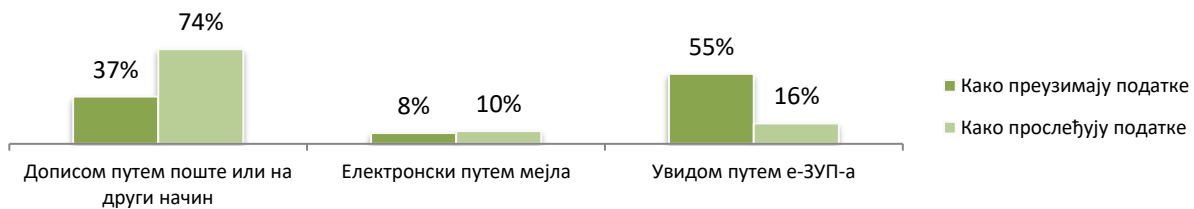
Приказ начина вођења евиденција:



У складу са Законом о општем управном поступку ("Сл. гласник РС", бр. 18/2016), чланом 9, орган је дужан да по службеној дужности врши увид у податке о чињеницама неопходним за одлучивање о којима се води службена евиденција. Свега две анкетирание институције навеле су да не преузимају податке по службеној дужности од других институција, а три да нису слале податке из својих евиденција по захтеву других институција. Посматрајући начине комуницирања и размене података између институција јављају се неконзистентни подаци. Наиме, на питање на који начин пре-узимају податке од других институција, анкетирание институције су навеле да 37% података и даље преузимају дописом путем поште или на неки други начин (на CD-у, USB-у или сл.). Са друге стране на питање како прослеђују податке из својих евиденција институције наводе да чак 74% података прослеђује дописом путем поште

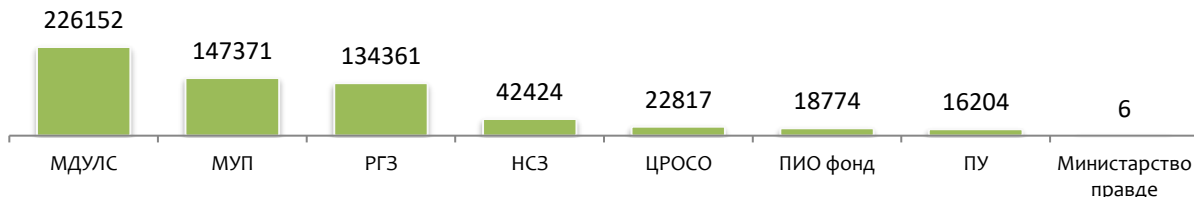
или на неки други, неелектронски, начин. Велике разлике се виде и код увида путем е-ЗУП-а као начина размене података где је наведено да се 55% података преузима преко сервисне магистрале, али се свега 16% података прослеђује другим органима.

Начин преузимања/прослеђивања података институција које се учествовале у истраживању:



Извештаји о броју позива *web* сервиса показују да су, закључно са средином новембра 2018. године, државне институције позивале *web сервис* укупно 612.750 пута од чега се највише траже подаци из Министарства државне управе и локалне самоуправе, односно подаци матичне књиге рођених (109.960) и Министарства унутрашњих послова, односно подаци о актуелном пребивалишту лица (109.880).

Приказ броја позива броја података у надлежности институција закључно са новембром 2018. године:



Међутим, иако је већина институција навела да преузима податке по службеној дужности, у пракси се уочавају бројни примери где процедуре захтевају достављање извода, потврда или других доказа о чињеницама уписаним у јавним регистрима од стране подносиоца захтева.

Рецимо, у Регистру административних поступака који је у процесу формирања у Републичком секретаријату за јавне политике институције и даље у потребним документима наводе бројне изводе и потврде о подацима о којима се води јавна евиденција те је свакако потребно радити на информисању службеника на локалу да податке морају прибавити у складу са ЗУП-ом по службеној дужности.

Такође, и у упитнику се могло видети да институције имају проблеме у размени података по службеној дужности. Чак 43% институција је навело да неке податке не може да прибави по службеној дужности иако се воде у другим јавним евиденцијама махом наводећи податке о којима МУП води евиденцију попут историје промене ЈМБГ-а, кривичне евиденције, податке о моторним возилима, податке о нерезидентним лицима и сл.

На питање да ли портали/софтвери путем којих институције електронски обрађују захтеве омогућавају аутоматизоване упите у доле наведене регистре, бројне институције су навеле да ово није омогућено чиме се додатно успорава размена података између институција.

Табела 4: Преглед дистрибуције одговора на питање да ли за реализацију услуга које пружају привреди и грађанима корсите податке из наведених евиденција

	Регистар привредних субјеката	Матичне књиге	Адресни регистар	Регистар имовине	ЦРОСО
ДА	7	5	5	3	7
НЕ	12	11	11	11	9
Немамо услуге које захтевају податке из ове евиденције	1	3	2	3	2
Без информација	1	2	2	3	2

Такође, више од половине анкетираних институција наводи да и даље има бројне проблеме у преузимању података по службеној дужности путем сервисне магистрале државних органа односно путем Информационог система над СМО тзв. еЗуп пре свега наводећи спорост у достављању података, застарелост апликација и софтвера, неажурност појединих евиденција и сл.

Највећи проблем у прибављању података по службеној дужности нам представља „чињеница да и поред постојања еЗУП-а и попуњених и предатих МДУЛС образаца, наша институција тренутно само из РГЗ-а добија парцијална уверења (без катастарског прихода) кроз е-ЗУП. Остали сервиси углавном пријављују: немате овлашћење за позив овог сервиса, па и поред е-ЗУП-а кориснимо стари метод прибављања података путем дописа – поштом“.

3.5. Сервиси за грађане и привреду

Као основни разлог увођења електронске управе наводи се увођење ефикасне јавне управе за грађане и привреду те се посебни сегмент у упитнику односио на услуге које институције пружају грађанима и привреди, као и на начине информисања и комуницирања са подносиоцима захтева.

Од преко 1700 услуга које институције пружају грађанима и привреди, према наводима у упитнику у просеку 35% захтева се шаље у електронском облику, а осталих 65% у папиру. Ово не значи да је 35% од свих услуга доступно у електронском облику јер, нажалост, из упитника овај податак није могуће утврдити.

Како је наведено у упитнику, велики број институција (14 од 21) користи портал еУправа, али су се махом под електронским процедурама које су наводили у упитнику подразумевале услуге заказивања састанака за преузимање или предавање документације или сл. Већи део процедура није могуће у потпуности обрадити електронски, већ се захтеви пошаљу електронски, а институција их штампа и обрађује у папиру.



Рецимо, према подацима из упитника, свега 5 од 21 анкетираних институција доноси електронске акте.

Један од показатеља да је често немогуће извршити процедуру у потпуности електронски јесте неопходност достављања доказа о уплати таксе у виду скениране уплатнице или чак достављања копије извода са рачуна. С тим у вези институције су наводиле да је могуће одређене таксе платити електронски али је у већини случајева ипак неопходно доставити доказ о уплати чиме се уводи барем један додатни шалтер (шалтер банке) подносиоцима захтева. Према подацима упитника свега 2 од 21 анкетираних институција на својим шалтерим има ПОС терминале на којима се може извршити плаћање такси и накнада у њиховим процедурама.

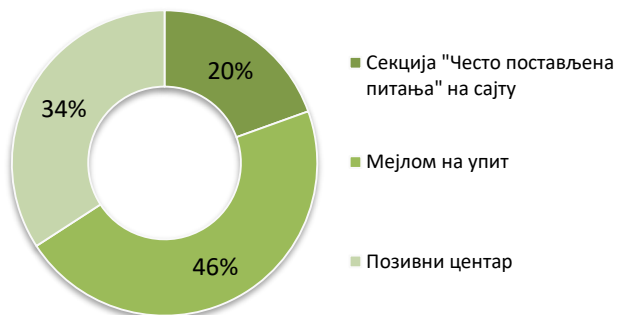
Институције које су наводиле да не користе портал еУправа као разлоге некористићања наводиле су отежан и спор приступ подацима, некомпатибилност њихових софтвера

са порталом еУправа, пороблеме са интернет конекцијом и сл. те би у наредном периоду требало радити на решавају ових проблема.

Врло битан сегмент одрживости система пружања електронских услуга јесте подршка самим службеницима који пружају електронске услуге грађанима и привреди у смислу могућности подршке и помоћи у случају наилажење на техничке проблеме у обради захтева на дневном нивоу. Свега једна институција је навела да нема техничку помоћ у пружању електронских услуга, док је највећи број анкетираних институција (14 од 20) навело да се за помоћ обраћа интерно ИТ одељењу.

С тим у вези неопходно је обезбедити подршку свим институцијама за све услуге које пружају електронски у циљу обезбеђивања одрживости система и охрабривања других институција да своје процедуре дигитализују.

Такође, са друге стране важно је и да постоји организован начин пружања помоћи грађанима и привреди, односно подносиоцима захтева, у подношењу захтева електронским путем у циљу подстицања коришћења овог начина комуницирања са државом. Већина институција (14 од 20) навела је да пружа помоћ корисницима за већину или све услуге које пружа.



Ову помоћ институције углавном пружају путем мејла на упит корисника (за 46% услуга), али и путем позивног центра (34%) или секције „Често постављена питања“ на сајтовима институција (20%).

Међутим, чак трећина институција навела је да, уколико има секцију „Често постављена питања“ на свом сајту ова питања ретко ажурира. Поред пружања помоћи подносиоцима захтева, упитником је проверено и да ли су институције организоване неки вид подршке за подносиоце у смислу видео упутстава, шема, дијаграма или класичне обуке. Од 21 анкетираних институција њих 11 (односно више од 50%) није припремало овакав вид подршке за крајње кориснике. У наставку анализе, код резултата фокус група са грађанима, приметимо да је ова врста помоћи најзначајнија корисницима те би у наредном периоду требало радити на развоју подршке подносиоцима и корисницима услуге на наведене начине.

Институције које су навеле да не пружају ниједну врсту подршке подносиоцима захтева подједнако су наводиле четири главна разлога:

- Недостатак финансијских средстава за припрему и ажурирање материјала;
- Недостатак људских капацитета;
- Недостатак развијених механизма/процедура за пријем и одговарање на питања корисника;
- Недостатак техничких капацитета (опреме за позивни центар, портала и сл.).

3.6. Информациона безбедност у е-процедурама

Узимајући у обзир све већи обим електронских услуга врло је битно акценат ставити и на заштиту података и информациону безбедност у пружању електронских услуга. С тим у вези посебан део упитника за циљ је имао да идентификује да ли институције имају проблема у прекидима у раду софтвера/портала, нападима на њихове систем и сл.



Према подацима из упитника, 13 од 21 анкетиране институције има усвојен Акт о информационој безбедности, а код још 6 је акт у фази израде. Институције које су усвојиле акт о информационој безбедности га редовно, углавном једном годишње, ажурирају.

Већина анкетираних институција (15 од 21) је у протеклој години забележила пар прекида у раду информационог система углавном услед нестанка електричне енергије али и старе опреме која је доводила до проблема у мрежи. Такође, 12 од 21 институције навело је да је у протеклој години забележило хакерске нападе углавном на сајтове институција или путем мејлова. Ретко се дешавало да су нападнути подаци, а у случају када се исто дешавало подаци су повраћени из *backup*-а.

Све институције навеле су да имају одређене врсте *backup* система од чега свега 5 институција нема копију свих података већ већине.

Такође, за разлику од Акта о информационој безбедности, свега 6 институција има увојен план опоравка у случају катастрофе, мада је још 10 институција навело да је овакав план тренутно у фази израде.

3.7. Нове идеје и побољшања постојећих сервиса/услуга

Један од битнијих делова упитника односио се на дефинисање планова у дефинисању нових и раду на побољшању постојећих сервиса и услуга за грађане. Међутим, услед кратких временских рокова за прикупљање података већина институција ова поља је оставила непопуњеним.

Део институција који је попунио наведена поља представио је планове за дигитализацију или увођење нових електронских услуга у наредном периоду не наводећи детаљно потребне ресурсе. У анексу 1 документа побројане су процедуре које ће бити приоритетне за дигитализацију према наводима инсититуција.

IV Фаза 2: Резултати фокус група

4.1. Фокус група са грађанима

Фокус група са грађанима организована је уз ангажовање *IPSOS Strategic Marketing-a*. Фокус група је организована у децембру, у просторијама *IPSOS Strategic Marketing-a* на којој је присуствовало осам грађана.

Генерално, учесници фокус групе оцењују услуге државе као веома споре, напорне и неефикасне.

Као највеће проблеме у услугама које држава пружа истакли су:

- Непостојање упутстава о процедурама;
- У случају да упутства постоје она су нејасна и писана превише „правничким језиком“;
- Дужину трајања подношења захтева и чекања на шалтерима да службеник унесе податке у систем;
- Дужину трајања обраде захтева;
- Непостојање информације када ће захтев бити обрађен (неинформисаност о роковима решавања захтева);
- Нељубазни службеници и сл.

Када им се помене е-управа асоцијације које су учесници имали су:

- Брже и ефикасније;

- Све на једном месту – из фотеље;
- Лакше остваривање права;
- Олакшана комуникација.

Међутим, иако су сви изјавили да би волели да процедуре спроводе електронски и даље имају бојазан да нешто неће погрешити у подношењу те као главне предности „лицем у лице“ начина подношења захтева издвајају:

- Сигурност;
- Могућност да се додатно пита оно што је нејасно;
- Могућност да се сазна оквирни рок за решавање захтева;
- Могућност да се провере подаци из регистара како би се одмах указало на неажурност (најчешће код матичних књига)

Портал еУправе предствља најзначајније место са којег ће грађани и привреда приступати електронским услугама државе. Због тога смо на фокус групи желели да тестирамо колико је портал јасан и *user friendly*.

Учесницима је био задат задатак да на порталу еУправа пронађу и упознају се са процедуром за издавање и замену здравствене картице у циљу самог упознавања са порталом, иако је половина учесника имала је искуства са подношењем захтева преко портала еУправа. Сам портал еУправа учесници оцењују на следећи начин:

- Као добру идеју да све може да се нађе на једном месту;
- Сам портал је веома непрегледан, има превише текста, нема сличица, стрелица или других визуелних знакова који би им помогли да се снађу;
- Веома тешко се долази до потребне процедуре. Тешко се проналази уколико се не зна тачан назив процедуре;
- Предлог је да прво што је видљиво кориснику буду иконице за животне области или правни статус лица (физичко, правно, предузетник), да се укони већина текста и уведу сличице и визуелизација.

Према учесницима фокус групе најважније је да се у наредном периоду ради на:

- Објављивању тачних и прецизних корака за извршавање процедура (дијаграма, шема, упутстава)
- Повратној информацији од стране управе о роковима за извршавање процедуре;
- Повратној информацији од стране управе о напретку у решавању захтева;
- Ажурирању и увезивању регистара и евиденција;
- Достави аката на кућну адресу (уз додатну накнаду и могућност избора да ли да се акт преузме на шалтеру без накнаде или да се пошање на кућну адресу са додатном накнадом);

- Поједностављењу и оптимизацији корака процедуре а не само на дигитализацији већ постојећих компликованих процедура.

Процедуре које су најважније за дигитализацију за све локалне самоуправе и све експозитуре државних органа:

- Родитељски додатак;
- Регистрација аутомобила;
- Изводи из регистара.
- Замена здравствене књижице;
- Потврда да нису осуђивани;
- Пореска уверења.

4.2. Фокус група са локалним самоуправама

Фокус групу са локалним самоуправама спровело је НАЛЕД. Фокус група је спроведена у јануару 2019. године у просторијама НАЛЕД-а на којој је присуствовало осам учесника из шест локалних самоуправа. Резултати фокус групе са локалним самоуправама представљени су идентификовани проблеми у наставку.

- Сви запослени који раде на пружању услуга имају своје рачунаре, али су рачунари махом старији и доста се кваре. У локалним самоуправама од 15 до 60% рачунара има XP верзију windows-а што онемогућава коришћење бројних база и апликација које им се пружају са републичког нивоа. Са друге стране постоје одређене апликације које функционишу само на XP верзијама Windows-а (попут рачуноводствених софтвера) те овакви запослени често имају по два рачунара.
- Испитаници истичу да не би требало развој апликација и софтвера везивати искључиво за одређене платформе. Такође, потребно је што више прећи на отворене, бесплатне, платформе с обзиром да ЛС немају средства да набаве лиценциране софтвере што им онемогућава бројне опције е-управе. Посебан проблем је када се захтеви од стране републичких власти шаљу у најновијим верзијама Open office пакета које је немогуће очитати на старијим верзијама ових програма.
- Многе ЛС немају своја ИТ одељења већ имају пар „вештијих“ запослених који су преузели улогу лица које одржава мрежу, али не могу стручно да заштите податке.
- Поред недостатка ИТ кадрова, локалне самоуправе се суочавају са масовним одласком квалитетног кадра (правника, грађевских инжењера и сл.) који пружају услуге грађанима.
- Обуке које се држе на локалу нису прилагођене потребама службеника и углавном се организују како би се задовољила форма.
- Све локалне самоуправе имају интерне процедуре (кодекс понашања) који дефинише између осталог и добијање и коришћење мејлова. Међутим, бројни службеници не користе службени већ приватни мејл.

- На локалу се јављају бројне потешкоће у увезивању база података између државних органа. Локалне самоуправе су посебно истакле базе МУП-а и РГЗ-а.
- Такође, истакнут је проблем добијања одобрења за приступ подацима из евиденција других државних органа када су у питању изворни послови локалне самоуправе.
- Сличан проблем јавља се и код добијања ПОС терминала. Иако су све локалне самоуправе тражиле да им се ПОС терминали доставе, већ месецима немају никакав одговор. Поједине локалне самоуправе су истакле да им је најављено да ће им бити повучени добијени ПОС терминали због малог броја и износа трансакција.
- Локалне самоуправе махом користе квалификоване електронске сертификате који се плаћају, што представља финансијско оптерећење локалним самоуправама, због тога што, како наводе, имају доста проблема са сертификатом МУП-а.
- Локалне самоуправе махом нису постављале своје процедуре на портал еУправа и нису сигурне у процедуре како би ово могле да ураде.
- Међутим, и локалне самоуправе које су имале неке од процедура на порталу су процедуре скинули с обзиром на то да грађани нису умели да их нађу на порталу, али је и службеницима било тешко да прате примљене захтеве.
- Уколико би се портал еУправа поједноставио тако да грађани почну масовније да га користе, локалне самоуправе би поставиле своје процедуре. Притом би било добро да се осмисли униформни модел постављања изворних процедура попут постављања поверених.

4.3. Фокус група са привредом и фокус група са ИТ сектором

Са привредом су организоване две фокус групе – једна са ИТ сектором којом су обухваћена микро предузећа и предузетници, док је фокус група са привредом обухватала мале и средња предузећа. Фокус групе су биле организоване у сарадњи са *IPSOS Strategic Marketing*-ом. Фокус групе су организоване у јануару, у просторијама *IPSOS Strategic Marketing*-а.

Иако смо интервјуисали различите секторе, разлика у њиховим ставовима није произилазила из њихових сектора, већ из величине предузећа. Како бисмо приказали ову разлику, резултате ових фокус група презентујемо на једном месту.

Када је реч о генералном ставу ка комуникацији са државом, посматрајући ове две групе предузећа можемо доћи до различитих резултата. Док су микро предузећа и предузетници изузетно незадовољни комуникацијом са државом, мала предузећа су генерално задовољна комуникацијом са државом.

Код малих и средњих предузећа готово све процедуре су електронске те је њихова комуникација са државом је значајно олакшана, мада, према њиховим наводима „увек постоје ситнице које би мењали“. Када је реч о услугама које још увек нису дигитализоване, општа оцена је незадовољавајућа.

Предузетници и микро предузећа су навела да је комуникација са државом веома компликована. На скали од 1 (максимална фрустрација) до 10 (максимално задовољство) предузећа су комуникацију са државом оценили оценом 3.

Остали резултати ове две фокус групе били су релативно слични те су у наставу презентовани заједно.

Привреда је навела чиме је задовољна у комуникацији са државом:

- Готово све свакодневне обавезе ка држави се могу извршити електронски;
- Све електронске услуге се релативно лако користе – повремено дође до пуцања портала, до одређених багова али у сарадњи са контакт центрима се све решава;
- Сада се тражи све мање документације за завршавање одређених процедура већ држава сама прибавља по службеној дужности;
- Позитиван пример је АПР – регистрација: подноси се један папир, електронски, решење се добије за један дан;
- ПУ је доста побољшала свој сајт и дигитализовала многе процедуре;
- Позивни центри ПУ и Катастра су добри – махом упуте на информације са сајта. У Пошти се ретко ко јавља.

Привреда је навела чиме је незадовољна у комуникацији са државом:

- За услуге које се пружају „лицем у лице“ највећи проблем је комуникација са службеницима – претпоставља се да клијент зна све законе и правилнике, као и да је пронашао и прочитао сва упутства;
- Рокови се често пробијају иако на обрасцима постоји истакнут законски рок за решавање предмета;
- Разлика између процедура на државном и локалном нивоу је велика – у локалној самоуправи је много компликованије завршити процедуру;
- Непоштовање времена корисника услуга;
- Електронски сертификати се тешко инсталирају и нису компатибилни један са другим. Сви плаћају сертификате јер имају проблеме са МУП-овим. Према њиховим наводима МУП-ов не могу користити за онлине плаћања;

Као предности електронских процедура наводе:

- Ефикасност;
- Краће време обраде;
- Мање папира се доставља;
- Могу радити после радног времена;
- Могу послати све од куће.

Са друге стране основна предност пружања услуга „лицем у лице“ је могућност да се на листу места добију све информације.

Као недостатке тренутних електронских процедура наводе:

- Комуникација између државних институција није на задовољавајућем нивоу;
- Многе електронске услуге се не могу у потпуности електронски урадити. Електронско заказивање је добар корак, али би било добро да све од подношења захтева до доставе електронских докумената буде дигитализовано;
- Непостојање е-архиве. Многа предузећа још увек архиву воде само у папирном облику јер нису сигурни да ли и како је могуће да се архива води електронски;
- Софтвери/апликације се не могу користити са свих платформи (Apple);
- Нису сигурни ко је користио њихове податке и да ли неко може да их злоупотреби, али су спремни да прихвате тај ризик само да се уведе електронска управа;
- Код електронских услуга некада све буде у реду, а некада се јављају проблеми (нпр. пријава паушалаца на здравствено осигурање).
- Неинформисаност клијената о електронској управи;
- Клијенти су навикли да све процедуре са државом лично ураде на шалтерима иако је услуга доступна и електронски – потребно је ограничити да се услуге само електронски спроводе;

Као приоритет је привреда издвојила:

- Едукацију грађана, привреде и државе – основна компјутерска писменост;
- Побољшање опреме како у приватном сектору тако и у државном сектору;
- Увођење могућности да се плаћање изврши без изласка из апликације;
- Јачати *back up* системе (мада верују да су сви подаци државе сигурни и безбедни).

4.4. Дубински интервјуи са привредом

У циљу још дубљег разумевања ставова, мотива и понашања појединаца организовано је укупно 4 дубинска интервјуа са представницима привреде и то два са

представницима великих привредника, један са представницима ИТ компанија и један са представницима рачуновођа.

Дубински интервјуи потврдили су резултате фокус група, те сами резултати неће бити засебно приказани.

Детаљни извештај о извршеном консултативном процесу са привредом и грађанима (фокус групе и дубински интервјуи) је у прилогу 2 анализе.

4.5. Консултације са доносиоцима одлука

Иако је привобитно било планирано да се врше детаљни интервјуи са доносиоцима одлука, у договору са Канцеларијом за ИТ и еУправу формулисана је електронска анкета. Анкета је садржала пет питања формулисаних са циљем идентификације приоритета и планова доносиоца одлука у Србији. Анкета је електронском поштом прослеђена кабинетима свих министарстава у Србији. До сада су прикупљени су одговори од четири министарства и то:

- Министарства заштите животне средине;
- Министарства спољних послова;
- Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања;
- Министарства за културу и информисање.

Генерално посматрано, министарства препознају значај развоја е-управе, као и бенефите које би дигитализација њихових услуга могла да им донесе.

Поменута министарства наводе да им је дигитализација процедура веома важна нарочито у оним процедурама које обављају ка грађанима имајући у виду да су ове процедуре најбројније.

Оно што им представља највеће изазове у овом тренутку су:

- Недостатак знања за креирање и пружање електронских услуга;
- Застарели информациони системи који нису међусобно компатибилни што доводи до тога да не постоји размена информација како унутар министарстава, тако и између различитих министарстава/институција;
- Недостатак финансијских средстава, односно немогућност планирања средстава ван одобрених буџетских линија.

Генерални закључак је да се већина процедура које министарства обављају треба дигитализовати. Међутим, услед горе наведених проблема, дигитализација се мора одвијати у фазама. Као приоритет су навели процедуре које се односе на грађане, али и оне процедуре које имају мало докумената узимајући у обзир да је њих најлакше дигитализовати.

Велики потенцијал представљају европске интеграције и међународна сарадња, односно могућност учешћа на програмима ЕУ, финансијска помоћ фондова ЕУ и сл.

Поред листе питања која је послата свим Министарствима у процесу израде Концепта Програма одржани су састанци са највишим представницима органа државне управе. Циљ одржаних састанака био је утврђивање тренутног стања развоја електронске управе, идентификовање приоритета у развоју електронске управе, дефинисање мера и активности Програма развоја е-управе.

Састанци са доносиоцима одлука у институцијама јавне управе одржани су следећим органима јавне управе:

1. Министарство правде;
2. Министарство државне управе и локалне самоуправе;
3. Министарство трговине, туризма и телекомуникација;
4. Министарство унутрашњих послова;
5. Министарство финансија – пореска управа;
6. Канцеларија за ИТ и е-управу;
7. Централни регистар обавезног социјалног осигурања;
8. Фонд за пензијско и инвалидско осигурање;
9. Републички геодетски завод;
10. Регулаторна агенција за електронске комуникације и поштанске услуге (РАТЕЛ).

Детаљни одговори доносиоца одлука се могу наћи у Прилогу 3 Анализе.

4.6. Консултације са донаторима

У процесу израде Програма развоја е-управе и пратећих докумената (Концепт Програма, анализа, формулисања активности) извршене су консултације са представницима донатора и пројектних тимова финансираних из средстава међународне помоћи са два циља:

1. Усклађивања планираних мера и активности Програма са активностима пројеката финансираним од стране међународних донатора;

2. Идентификовања проблема и планова у реализацији пројеката у области е-управе;
3. Идентификовања извора средстава за реализацију мера и активности планираних Програмом.

Током процеса израде Програма одржане су опсежне консултације са представницима пројекта *Enabling Digital Governance (EDGe)* чије је финансирање планирано из кредита Светске банке и пројектима *Digital Transformation* и Отворени подаци – отворене могућности који се реализују уз подршку Фонда за добру управу Владе Уједињеног Краљевства и Светске банке.

Као и представницима органа јавне управе и донаторима је послата листа питања како би се идентификовала потребна средстава за реализацију Програма али и идентификовали приоритети рада и финансирања међународних донатора у области електронске управе. Такође, представници међународних донаторских организација имали су прилику да исажу своје мишљење о приоритетима за дигитализацију рада јавне управе и увођења електронских сервиса.

Када су у питању глобалне иницијативе на које се наслања донаторски портфолио, представници донаторских организација истакли су евроатлантске интеграције и Циљеве одрживог развоја Уједињених нација који важе у период од 2015 до 2030. године. Такође, они су истакли подршку развоју владавине права, доброј управи, подизању запослености и економском развоју, регионалној стабилности и безбедности.

Поједини донатори истакли су велику забринутост због веома лошег и опадајућег стања информационе безбедности. Поседице опадајућег стања али и свести о важности информационе безбедности потенцијално могу довести до повлачења донатора из области развоја е-управе и ИКТ капацитета у Србији за шта постоје најаве од донатора. Поједини донатори веома јасно наглашавају зависност даљих улагања у развој ИКТ капацитета државе од усаглашавања стандарда Србије са стандардима ЕУ и НАТО-а у области информационе безбедности.

Представници донаторских организација истакли су важност развоја *G2C* и *G2B* интеракције када је у питању област које сматрају приоритетним у дигитализације сервиса за грђане и привреду. Такође, подвучена је важност развоја информационе безбедности и умрежавања евиденција које органи јавне управе воде. Поред тога нагласили су важност унапређења *online* доступности услуга, пуне имплементације електронског потписа и електронске идентификације и напослетку електронског плаћања (*PayPal*).

Као највеће изазове у сарадњи са органима јавне управе и реализацијом заједничких пројеката донатори наводе следеће проблеме:

1. Недостатак воље да се донесу јасне одлуке у политичком смислу/неконзистентност: Тежња за придруживање Европској унији са једне стране и сарадња са Русијом у пројектима чији је циљ развој информационе безбедности и дигитализација;
2. Нејасноће у вези надлежности органа јавне управе, транспарентности и комуникације;
3. Слаби капацитети органа јавне управе;
4. Недостатак свести о ризицима у вези информационе безбедности.

Када је у питању оцена највћих проблема који могу бити решени развојем електронске управе које има јавна управа у Србији представници донаторских организација прецизирају следеће:

1. Највећи изазов је имплементација постојећег правног оквира;
2. Неопходан је даљи развој транспарентности, позданости и предвидивости јавне управе;
3. Неадекватна партиципативност грађана у поступку доношења одлука;
4. Недостатак воље јавне управе да донесе кохерентне стратешке одлуке;
5. Развој е-управе на локалу допринеће задовољству грађана и привреде локалном администрацијом;
6. Мањак ефикасности.

Посебан проблем уочен приликом анализе тренутног стања јесте немогућност да се добију поуздане и прецизне информације о средствима уложеним од стране међународних организација, иностраних влада и агенција у развој ИКТ капацитета и дигитализацију јавне управе у Србији. Предлог аутора ове анализе јесте да на централном нивоу функцију праћења и координисања пројеката у области развоја е-управе и јачања ИКТ капацитета треба да води Канцеларија за ИТ и е-управу као Владино тело којој је поверена функција у координисању развојем е-управе. На овај начин би могло лакше да се управља потребама појединачних органа јавне управе, обезбеди адекватнија алокација ресурса, омогући знатно бољи увид у тренутно стање ИКТ капацитета и осигура једнствен приступ када су у питању преговори са донаторима око реализације одређеног пројекта подршке у развоју е-управе. Такође, на овај начин би се осигурала ажурност у праћењу пројеката и средстава уложених у јавну управу и интеоперабилност софтверских и хардверских решења појединачних органа.

Закључак фаза прикупљања података: Идентификовани приоритети за развој е-управе

На бази изнетог у анализи у наставку документа таксативно су побројани проблеми и предлози идентификовани у консултативном процесу.

За институције на републичком нивоу:

- С обзиром на то да већина анкетираних институција нема развијене стратешке документе на нивоу институција, потребно је стратешким документом на републичком нивоу дефинисати приоритете и активности у развоју е-управе у Србији.
- Више од 50% компјутера у анкетираним институцијама је старије од 5 година. Стара опрема може успорити и отежати увођење електронске управе и створити отпоре од стране службеника који раде директно на пружању услуга грађанима и привреди. Један од приоритета би свакако требало да буде занављање рачунара у наредним годинама са циљем што продуктивнијег рада службеника и ефикаснијег спровођења електронске управе.
- У просеку тек сваки трећи службеник који потписује акта у државним институцијама има електронски потпис што значи да ће, у наредном периоду, бити неопходно најпре набавити електронске потписе, а затим и организовати обуку за њихово коришћење и верификацију од стране службеника.
- Подршка у развоју *data recovery* локације институција.
- Према резултатима упитника око 600 службеника (односно око 4%) не зна да користи рачунар. Те ће, у наредном периоду, поред обука за коришћење специјализованих програма за пружање услуге, неопходно је организовати и опште обуке попут обука коришћења *Microsoft Office* програма и сл.
- Такође, 13 од 21 анкетираних институција је навело да има раднике који се искључиво баве архивирањем, што је укупно око 600 ангажованих радника. Према резултатима упитника, за ове запослене ће бити неопходно организовати обуке у области електронских услуга с обзиром на то да 8 до 21 институција сматра да они нису обучени за е-пословање.
- 14 институција изразиле су потребу за додатним обукама у области: коришћења и валидације електронског потписа; вођења пројеката; коришћења *Microsoft Office* пакета; спровођења јавних набавки; креирања електронских услуга; коришћење е-ЗУП-а; отварање и визуелизација података и сл.
- Анкетом је пописано укупно 136 база/евиденција/регистара од чега се готово трећина (31%) води у папиру. С обзиром да је за ефикасно увезивање података институција битно да подаци буду у машински читљивом формату, апсолутан приоритет у наредном периоду се мора ставити на дигитализацији евиденција институција.
- Потребно је радити на информисању службеника на локалу да податке морају прибавити у складу са ЗУП-ом по службеној дужности.

- Институције које су наводиле да не користе портал еУправа као разлоге некоришћења наводиле су отежан и спор приступ подацима, некомпатибилност њихових софтвера са порталом еУправа, пороблема са интернет конекцијом и сл. те би у наредном периоду требало радити на решавају ових проблема.
- Неопходно је обезбедити подршку свим институцијама за све услуге које пружају електронски у циљу обезбеђивања одрживости система и охрабривања других институција да своје процедуре дигитализују.
- 11 од 21 анкетираних институција (односно више од 50%) није припремало упутства, шеме, дијаграме или класичне обуке за крајње кориснике што је на фокус групама са грађанима идентификовано као најзначајније за задовољство грађана услугама државе те је потребно у наредном периоду повести рачуна о овоме.
- За разлику од Акта о информационој безбедности, свега 6 институција има увојен план опоравка у случају катастрофе, а готово 60% је забележиле барем један хакерски напад у претходних годин дана.
- За потребе бољег праћења стања у области е-управе требало би формулисати јединствени упитник који ће једном годишње попуњавати институције јавне управе а чију ће обраду вршити Канцеларија за ИТ и е-управу. На овај начин осигураће се боље праћењ стања ИКТ капацитета јавне управе и ускладити планови и приоритети развоја е-управе.

За локалне самоуправе:

- Обезбедити рачунаре са адекватним софтверима који могу подржати коришћење функционалности е-управе.
- Функционалности е-управе развијати тако да функционишу на свим платформама, па и бесплатним које локалне самоуправе најчешће користе.
- Обезбедити ИТ кадар на локалу који ће моћи да одржава мрежу и чини податке и евиденције сигурним и безбедним.
- Потребно је радити на увезивању података из различитих база државних органа на локалу. Пре свега радити на подизању свести службеника на локалу да податке морају набављати по службеој дужности.
- Потребно је убрзати добијање одобрења за приступ подацима из евиденција других државних органа када су у питању поверени послови локалне самоуправе.
- Потребно је обезбедити ПОС терминале за локалне самоуправе.
- Потребно је дефинисати јасне процедуре за постављање процедуре на портал еУправе и на бољи начин их комуницирати локалним самоуправама.
- Потребно је организовати обуке које су прилагођене потребама службеника попут обука за: коришћење мејлова, коришћење интернета, *word*-а, *excel*-а и сл.

Потребе грађана:

- Потребно је јасно саставити упутства за све процедуре које државни органи спроводе. Та упутства би требало да садрже што мање „правничког језика“ и више

шема, визуализације и сл. Упутства би требало да се на бољи начин комуницирају са грађанима а најбоље путем сајта где би постојала посебна секција са пописаним свим процедурама, приказаним шемама и роковима решавања захтева.

- Поредно је јачати поверење грађана у сигурност и безбедност електронске управе с обзиром на то да сви анкетирани грађани сматрају да су њихови подаци угрожени.
- Потребно је грађанима омогућити увид у податке које јавна управа о њима води и омогућити им иницирање измене података у регистрима и евиденцијама за шта је потребно прописати посебну процедуру. С обзиром да анкетирани грађани сматрају да регистри и евиденције државе садрже бројне нетачне податке и да међусобно нису координисани.
- Грађани су истакли да би компликованије процедуре ипак желели да раде „лицем у лице“ јер тада увек имају могућност да службенику поставе додатна питања и да се додатно информишу о својим правима, те је потребно пронаћи прави начин како ово право грађана пренети на електронску управу.
- Према мишљењу грађана портал еУправа је непрегледан и има пуно текста у коме не могу лако да пронађу потребне процедуре и упутства. Потребно је да иконице за животне области или правни статус лица (физичко, правно лице, предузетник) буду прво што се грађани видети, као и да се убаци што више визуелизације уместо текста.
- Процедуре које су најважније за дигитализацију за све локалне самоуправе и све експозитуре државних органа:
 - Родитељски додатак;
 - Регистрација аутомобила;
 - Изводи из регистара.
 - Замена здравствене књижице;
 - Потврда да нису осуђивани;
 - Пореска уверења.

Потребе привреде:

- Приликом дигитализације услуга потребно је водити рачуна о томе да се цела процедура може завршити електронски. Данас се дешава да се део процедуре обавља електронски, а део „лицем-у-лице“ што непотребно оптерећује привреду;
- Омогућити електронско плаћање такси и накнада без изласка из апликације/портала где се подноси захтев за одређене процедуре. Такође, чак и ако је омогућено електронско плаћање већина институција тренутно захтева доношење доказа о уплати што обесмишљава погодност електронског плаћања. С тим у вези потребно је укинути обавезу достављања доказа о уплати таксе/накнаде;

- Често се електронске услуге развијају тако да се могу користити само уз инсталацију одређених платформи, што условљава додатне трошкове привреде. Потребно је софтвере/апликације развијати тако да се могу користити са свих платформи (Apple, Windows и сл.)
- Потребно је додатно едуковати грађане, привреду али и државну управу како да спроводе електронске услуге. Држава често само дигитализује услуге уместо да их и оптимизује што доводи до електронских процедура које нису постављене на прави начин и не користе све доступне бенефите дигитализације;
- Потребно је обезбедити бољу инфраструктуру и опрему за државне институције како би подаци били заштићени, мада већина привреде верује у сигурност података.
- Потребно је направити униформне процедуре без обзира на то у којој филијали се захтев подноси, односно потребно је направити подзаконске акте који неће моћи да се тумаче на различите начине;
- Потребно је додатну пажњу усмерити ка дигитализацији процедура:
 1. Пореске управе;
 2. Локалних самоуправа;
 3. Катастра.

VI Фаза 3: Коментари на нацрт Програма развоја еУправе

6.1. Састанци радних група Савеза за е-управу

У циљу прикупљања података на Концепт Програма развоја еУправе организована су три састанка радних група Савеза за е-управу НАЛЕД-а и то:

- Састанак Радне групе за услуге од поверења – 19. март 2019.
- Састанак Радне групе за е-плаћања – 20. марта 2019.
- Састанак Радне групе за cloud, податке и информациону безбедност – 21. март 2019.

У прилог 5 ове Анализе налази се листа организација које су чланови Савеза за е-управу.

У наставку вам приказујемо најзначајније резултате састанака.

Радна група за услуге од поверења

- Имајући у виду експертизу представника Поште Србије у пољу електронске доставе, договорено је да они дају предлог оптималног решења за регулисање и

усаглашавање различитих облика достављања који су сада прописани, као и начина на који би ово могло бити уређено у кореспонденцији између органа јавне управе и привреде/грађана.

Радна група за е-плаћања

- Потребно је захтевати измене ЗОРАТ-а те увести обавезу обједињавања уплата за процедуре које предвиђају плаћање за подношење захтева и доношење решења;
- Потребно је приликом израде електронске писарнице омогућити сваком кориснику услуге али и банци уз сагласност корисника, да генерише број предмета у органу јавне управе како би се тај број послужио као јединствени идентификатор (УИД = референтни број предмета). Изменом регулативе у области канцеларијског пословања треба прописати овакво решење а касније развојем писарнице (информационог система) ово треба реализовати.
- Раскњижавање оваквих уплата могу да раде пословне банке, Управа за трезор али и ИТЕ те би приликом анализе ефеката требало размотрити све три опције;
- Закон о е-управи у чл. 22 оставља могућност да Канцеларија за ИТ и е-управу врши платне услуге те посебном Уредбом ИТЕ може бити дефинисана као платна институција;
- Требало би урадити анализу трошкова и користи за олакшице приликом безготовинског плаћања како би се подржала мера која би омогућила да држава сноси трошкове сваког безготовинског плаћања за јавну управу (нарочито за административне таксе).

Радна група за *cloud*, податке и информациону безбедност

- Од чланова Радне групе дошао је предлог да се у оквиру мере 1.1. формулише активност: регулисање правно-својинских односа над целокупном инфраструктуром у Дата центру између државе као оснивача и ентитета који управљају Дата центром;
- У циљу бољег предвиђања потреба и очекивања од државног клауда и Дата центра потребно је поћи од Каталога сервиса те проценити које апликације сада постоје које би се могле наћи у државном клауду и шта је све потребно развити као електронски сервис од услуга које сада пружа јавна управа;
- Потребна је детаљана анализа постојеће инфраструктуре у органима јавне управе пре изградње Дата центра;
- Предложено је да се изврши анализа сервиса у поступку развоја и постојећег сервиса (нпр. ЦРОСО или неки једноставнији сервис) у циљу проналаaska адекватних техничких решења за њихово пребацавање на државни cloud;

- Од чланова Радне групе дошао је предлог да мера 1.1 која се односи на изградњу Дата центра треба бити раздвојена на оне активности које се односе на *cloud* и сервисе и оне које се односе на инфраструктуру.

6.2. Радионице Координационог савета

Паралелно са одвијањем консултација са привредом, грађанима и институцијама, организоване су радионице Координационог савета. На радионицама су презентовани резултати консултативног процеса, дефинисани општи и посебни циљеви, дефинисане мере, као и активности које је потребно реализовати у циљу увођења ефикасне електронске управе у Србији.

Организоване су укупно три радионице Координационог савета:

- Прва радионица Координационог савета – 18-20. новембар 2018.
- Друга радионица Координационог савета – 23-24. јануар 2019.
- Трећа радионица Координационог савета – 28-29. март 2019.

У наставку су сумарни резултати радионица. Детаљни извештаји се налазе у Прилогу 4 и Прилогу 6 ове Анализе.

Прва радионица Координационог савета

На првој радионици КС учествовало је укупно 54 представника Координационог савета за е-управу, донатора, представника међународних организација и мисија.

На радионици су презентовани:

- Методологија израде Програма развоја еУправе (Ђорђе Вукотић) ;
- Јединствени информациони систем јавних политика (Нинослав Кекић) ;
- Правни оквир електронске управе – тренутно стање и пожељни правци промене (Небојша Васиљевић и Светлана Јовановић);
- Статус спровођења стратешких докумената (Андријана Зарић);
- Прелиминарни резултати упитника институција (Милица Анђелковић Ђоковић);
- Анализа листа конкурентности из области еУправе (Сенка Анђелковић).

Као два главна резултата прве радионице истичу се:

- SWOT анализа која је идентификовала главне предности и слабости електронске управе у Србији тренутно;
- Дефинисање нацрта општег и посебних циљева Програма развоја е-управе

Анализа снага и слабости е-управе

У циљу што бољег дефинисања циљева, мера и активности потребних за развој е-управе учесници су на посебној сесији радионице израдили анализу снага и слабости е-управе. Циљ анализе је да се мерама и активностима које се дефинишу у Програму реше слабости идентификоване у анализи. У решавању ових слабости могу се искористити идентификоване снаге.

Снаге	Слабости
1. Правни оквир	1. Правосудни систем не препознаје е-документ и правне радње у електронском облику;
2. Институционални оквир: а. Канцеларија за ИТ и е-управу; б. Координациони савет и Деливеру унит;	2. Непостојање ажурних и расположивих основних регистара
3. Политичка подршка;	3. Непостојање шеме идентификације преко мобилног телефона – мИД;
4. Ентузијазам појединаца;	4. Непрепознавање пословних процеса за дигитализацију;
5. Помоћ донатора;	5. Недостатак мобилних апликација;
6. Пренос података преко сервисне магистрале државних органа;	6. Недоследно планирање (нормативно, развојно, буџетско) и праћење реализације нових е-услуга;
7. Општи технолошки развој;	7. Непостојање метарегистра (извори података);
8. Тимски дух;	8. Недостатак ИТ кадра;
9. Институционални оквир;	9. Незапослена лица која немају приступ компјутерима;
10. Регулаторни оквир развијен у последњих годину дана;	10. Недостатак свести о важности процеса;
11. Основни елементи инфраструктуре (сервисна магистрала, портал е-управа, регистреи, дата центар...);	11. Неповезаност институција (интероперабилност);

Дефинисање нацрта општег и посебних циљева

Након презентације нацрта анализа тренутног стања развоја е-управе у Србији, као и анализе снага и слабости е-управе одржана је радионица у којој су формулисани нацрти општег и посебних циљева Програма, као и први предлог мера у оквиру дефинисаних посебних циљева.

Као први предлог општег циља Програма дефинисан је: Развој ефикасне јавне управе по мери грађана и привреде.

Док су као посебни циљеви и мере унутар истих дефинисани:

1. Ефикасност и правна сигурност (регулаторни оквир, поузданост, приватност, безбедност)

Мере:

- Усклађивање правног оквира са општим прописима који регулишу електронску управу;
- Успостављање интероперабилности између службених евиденција у електронском облику (метарегистар, јединствени идентификатор);
- Обезбеђивање тачних и ажурних података у електронским услугама и њихово поздано чување;
- Приватност по дизајну у електронској управи.

2. Транспарентност, доступност и ефикасност у пружању услуга грађанима и привреди

Мере:

- Информације о услугама;
- Интероперабилност;
- Канцеларијско пословање;
- Информације о статусу предмета;
- Електронска достава;
- Доступност сервиса на свим платформама (мобилни телефони);
- Мерење задовољства корисника;
- Систем кључних регистара;
- Промоција услуга и подстицање коришћења;
- Успостављање нових услуга на порталу еУправа.

3. Унапређени капацитети (људски ресурси и инфраструктура – хардвер и софтвер)

Мере:

- Успостављање дата центра;
- Централизована набавка лиценцног софтвера и хардвера;
- Развој јединствене комуникационе мреже е-управе (на свим нивоима);
- Јачање људских ресурса:
 - ИТ кадрови;
 - Обуке и подзање свести осталих кадрова;
- Портал еУправа;
- Информациона безбедност и стандарди;
- Стандардизација радног места;
- Доменска инфраструктура (јединствени сандучић);
- Федерација идентитета.

Друга радионица Координационог савета

На другој радионици КС учествовао је укупно 41 представник Координационог савета за е-управу, донатора, представника међународних организација и мисија. Путем [линка](#) може се приступити свим материјалима који су учесници користили на радионици али и они који су проистекли као резултат рада на радионици.

На радионици су презентовани:

- Резултати спроведеног консултативног процеса (Милица Анђелковић Ђоковић – НАЛЕД);
- *Ex-post* анализа Стратегије развоја електронске управе у РС за период 2015-2018. године (Марко Пешић и Пећа Митровић – ГОПА);
- Полазни концепт Програма, дефинисање циљева и показатеља учинка на нивоу циљева (Ђорђе Вукотић и Александар Стојановић - ГОПА).

Као главни резултати рада на другој радионици КС истичу се:

- Финализација општег и посебних циљева Програма;
- Детаљнија разрада мера и активности Програма.

Финализација општег и посебних циљева Програма

На другој радионици прецизирани су и усаглашени општи и посебни циљеви Програма.

Као општи циљ дефинисан је: Развој ефикасне и кориснички оријентисане управе у дигиталном окружењу.

Као посебни циљеви дефинисано су:

1. Унапређење правне сигурности у коришћењу електронске управе;
2. Развој инфраструктуре у електронској управи и обезбеђивање интероперабилности;
3. Повећање доступности електронске управе грађанима и привреди кроз унапређење корисничких сервиса;
4. Отворени подаци у електронској управи.



Разрада мера и активности Програма

У окриву посебне сесије на радионици КС формирана су четири тима која су радила на разрађивању мера и активности Програма. Сваки тим добио је задатак да разради мере и активности у оквиру једног посебног циља.

Основа за рад је био табеларни приказ мера коју су израдили консултатни ГОПА, а који је члановима Координационг савета био достављен уз материјале за Другу радионицу Координационог савета. Свака група је радила тако што је прецизирала, допуњавала и редефинисала предложене мере и активности. Све унете сугестије су достављене у електронском формату.

У наставку наводимо дефинисане мере у оквиру посебних циљева.

1. Развој инфраструктуре у електронској управи и обезбеђивање интероперабилности

Мере:

- 1.1. Успостављање секундарног Државног дата центра за управљање и чување података - Дата центар;
- 1.2. Унапређење јединствене информационо-комуникационе мреже у електронској управи;
- 1.3. Успостављање јединствене еПисарнице и еАрхиве и њихово интегрисање са постојећим писарницама и архивама на нивоу државне управе (јавне управе);
- 1.4. Развој осталих заједничких (дељених) ИТ сервиса за потребе јавне управе;
- 1.5. Израда архитектуре за имплементацију платформе за подршку развоју и коришћењу услуга е-управе;

- 1.6. Успостављање постојећих и нових регистара и евиденција у електронској форми (превођење постојећих папирних регистара и евиденција у електронске и успостављање нових регистара и евиденција као изворно електронских) – успостављање појединачних регистара и евиденција може се планирати кроз активности у оквиру ове мере;
- 1.7. Успостављање одрживе структуре стручног ИТ кадра и кадра за управљање ИТ пројектима;
- 1.8. Институционални и правни оквир за координисано управљања и развој електронске управе;
- 1.9. Оспособљавање службеника јавне управе за рад у дигитализованом окружењу / дигитално описмењавање (СРЕУ);
- 1.10. Модернизација канцеларијског пословања кроз успостављање електронског канцеларијског пословања;
- 1.11. Информациона безбедност и стандарди.

2. Унапређење правне сигурности у коришћењу електронске управе

Мере:

- 2.1. Усклађивање правног оквира са општим прописима који регулишу електронску управу и електронско пословање;
- 2.2. Успостављање инспекцијског надзора над квалитетом пружања електронских услуга;
- 2.3. Обезбедити ефикасно ажурирање регистара и евиденција (успостављање механизма за ажурирање података уписаних у регистре и евиденције, са променом тих података у матичном регистру);
- 2.4. Успостављање капацитета органа јавне управе и правосуђа за приступ подацима у електронским евиденцијама и електронским системима јавне управе кроз које се спроводе електронске процедуре;
- 2.5. Решити проблем идентификације различитих лица која се појављују у правном промету имајући у виду то да је ЈМБГ заштићен по Закону о заштити података о личности, као и да правна лица и странци немају ЈМБГ;
- 2.6. Унапређење правног оквира и праксе употребе квалификованог еПотписа и квалификованог еПечати у оквиру јавне управе: (правна сигурност).

3. Повећање доступности електронске управе грађанима и привреди кроз унапређење корисничких сервиса

Мере:

- 3.1. Унапређење функционалности Портала еУправа и других софтверских решења;
- 3.2. Стандардизација и оптимизација електронских услуга у циљу унапређења корисничких сервиса;
- 3.3. Пружање подршке корисницима електронске управе;
- 3.4. Афирмација електронске управе;
- 3.5. Имплементација јединственог управног места.

4. Отворени подаци у електронској управи

Мере:

- 4.1. Унапредити систем генерисања, ажурирања и објављивања отворених података;
- 4.2. Промовисање концепта отворених података;
- 4.3. Увођење концепта "паметног града" / еГрад.

Трећа радионица Координационог савета

Трећа радионица Координационог савета за електронску управу и Радне групе за израду Програма развоја електронске управе за период од 2020. до 2022. године, одржана је у хотелу Вила Брег у Вршцу 28. и 29. марта 2019. г. Радионица је посвећена представљању анализе ефеката (ex-post и ex-ante), изради пословног процеса примарно електронског канцеларијског пословања и дефинисању активности Програма.

Путем [линка](#) може се приступити свим материјалима које су користили учесници током рада на радионици али и документима који су проистекли као резултат рада учесника.

Закључци радионице:

1. Потребно је извршити консултације са Министарством финансија у вези са мерама која немају предодређена средства за реализацију а како интегрисање ових мера не би било стопирано од Министарства финансија којем се доставља процена финансијских ефеката. Законом о планском систему је остављена могућност да се мере које немају предодређена средства нађу у документу јавне политике док у пракси то није чест случај.
2. Потребно је разматрање продужења рока у којем се реализује Програм развоја електронске управе, с обзиром да се Законом о планском систему предвиђа да се програм као облик документа јавне политике по правилу усваја на период до 3 године, препорука је да се Програм усвоји минимално за период 2020 – 2022. године. Разлог за продужење рока важења Програма треба тражити у потреби усаглашавања рокова за реализацију мера Програма и плана реализације кредита Светске банке (EDGe пројекат).
3. Важно је да све институције које су део Координационог савета учествују у изради нове класификације коју ће уредити нова обједињена Уредба о

канцеларијском пословању и регистратурском материјалу како би се прецизирали рокови чувања и дефинисале категорије регистратурског материјала.

4. Посебну радионицу Координационог савета треба посветити решавању проблема ИТ кадра у органима јавне управе јер сви чланови Координационог савета сматрају да је ово питање од највећег приоритета за одрживост електронске управе.
5. На радионици Координационог савета постигнута је сагласност да се омогући аутоматска промена података у свим евиденцијама где се неки податак води када дође до измене у изворном регистру. Промену податка може да иницира само онај регистар који изворно води податак.
6. Потребно је у прописима појаснити начине употребе квалификованих електронских печата будући да је из тренутног правног оквира нејасно да ли је акт који излази као резултат машинског управног поступања, ако се печата серверским сертификатом квалификованог електронског печата, еквивалентан употреби квалификованог електронског печата од стране овлашћеног лица или решењу који је својеручно потписан од стране овлашћеног лица и печатиран печатом органа јавне управе. Ово питање треба да се реши у комуникацији са МТТТ-ом, сертификационим телима, МДУЛС-ом и ИТЕ како би се у прописима јасно дефинисало да је серверски сертификат еквивалентан квалификованом електронском печату.

Детаљан извештај са треће радионице налази се у Прилогу 6 ове анализе.

Прилози

Прилог 1: Водич за фокус групу са грађанима



Prilog 1 Vodič za
fokus grupu sa građa

Прилог 2: Детаљан извештај консултативног процеса са грађанима и привредом



Prilog 2 Detaljan
izveštaj konsultativnc

Прилог 3: Детаљан извештај анкете са доносиоцима одлука



Prilog 3 Detaljan
izveštaj ankete sa do

Прилог 4: Детаљан извештај са друге радионице Координационог савета за е-управу



Prilog 4 Detaljan
izveštaj sa druge radi

Прилог 5: Листа чланова радних група Савеза за е-управу



Prilog 5 Lista članova
radnih grupa Saveza

Прилог 6: Детаљан извештај са треће радионице Координационог савета за е-управу



Prilog 6 Detaljan
izveštaj sa treće radi