

PAR Monitor izvještaj za Crnu Goru

PRUŽANJE USLUGA I DIGITALIZACIJA

2024/2025



SADRŽAJ

AUTORI	3
O PROJEKTU WEBER 3.0	4
IZRAZI ZAHVALNOSTI	5
REZIME	6
Spisak skraćenica i akronima	8
I. WEBER PAR MONITOR: ŠTA PRATIMO I KAKO?	9
I.1 WEBER-OV PRISTUP MONITORINGU JAVNE UPRAVE (RJU)	9
I.2 ZAŠTO I KAKO WEBER PRATI OBLAST “DIGITALIZACIJA I PRUŽANJE USLUGA”	11
II. TRANSPARENTNOST I USMJERENOST DIZAJNIRANJA I PRUŽANJA USLUGA KA GRAĐANIMA	18
II.1 PRUŽANJE ADMINISTRATIVNIH USLUGA USMJERENIH NA POTREBE GRAĐANA	19
II.2 DOSTUPNOST ADMINISTRATIVNIH USLUGA I DOSTUPNOST INFORMACIJA O USLUGAMA	23
II.3 DIGITALIZACIJA PRUŽANJA ADMINISTRATIVNIH USLUGA	24
II.4 PREPORUKE ZA OBLAST “DIGITALIZACIJA I PRUŽANJE USLUGA”	37
II.4.1 PRAĆENJE PREPORUKA IZ PAR MONITOR-A 2021/2022	37
II.4.2 PREPORUKE IZ MONITOR IZVJEŠTAJA 2024/2025	40
DODATAK O METODOLOGIJI	41
REFERENCE	48

AUTORKE

Dragana Jaćimović, Jelena Radulović

Urednik:

Stevo Muk

Publikacija:

**PAR Monitor Izvještaj za Crnu Goru: Pružanje usluga i digitalizacija
2024/2025**

Izdavač:

Institut Alternativa

Jaglike Adžić 13, 8/30

+382 (0)20 268 686

info@institut-alternativa.org

Grafička obrada:

Artbuk d. o. o.

Podgorica, 2025.

CIP - Каталогизација у публикацији

Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-9940-48-024-0

COBISS.CG-ID 35584260

O PROJEKTU WEBER 3.0

Nadovezujući se na dostignuća prethodne dvije faze projekta WeBER (2015 – 2018) i WeBER 2.0 (2019 – 2023), projekat **„Pokretači civilnog društva za reformisanu javnu upravu – WeBER 3.0“** je treći uzastopni grant najveće inicijative civilnog društva na Balkanu za praćenje reforme javne uprave (RJU) koju finansira EU. Period implementacije projekta je februar 2023. – jul 2026. Vođene načelima SIGMA/OECD, prve dvije faze inicijative postavile su osnovu za opšti cilj projekta WeBER 3.0 da **dodatno osnaži organizacije civilnog društva (OCD) da doprinesu transparentnijim, otvorenijim, odgovornijim javnim upravama na Zapadnom Balkanu, usredsređenim na građane, koje će stoga biti usklađene sa načelima EU.**

WeBER 3.0 nastavlja da promoviše ključnu ulogu OCD u reformi javne uprave, i istovremeno se zalaže za šire uključivanje građana u ovaj proces, i inkluzivne reformske mjere koje su prilagođene korisnicima, te vode ka opipljivim poboljšanjima. Zasnivajući aktivnosti na temeljnim podacima i uvidima iz monitoringa, WeBER 3.0 osnažuje civilno društvo da efikasnije utiče na dizajn i implementaciju mjera reforme javne uprave. Kako bi se podstaklo zajedničko kreiranje politika i premostio jaz između ciljeva i primjenjivih rješenja, program omogućava održivi politički dijalog između vlada i OCD kroz WeBER platformu i njene Nacionalne radne grupe za praćenje reforme javne uprave. Na kraju, kroz male grantove za lokalne OCD, WeBER 3.0 jača angažovanje na pitanju reforme javne uprave na lokalnom nivou, osnažujući glasove građana – krajnjih korisnika rada javne uprave.

WeBER 3.0 proizvodi i dalje informacije o njima dostupni su na internet stranici projekta na www.par-monitor.org.

WeBER 3.0 implementira Think for Europe Network (TEN), koja se sastoji od šest think tank istraživačkih centara koji se fokusiraju na politike EU, sa sjedištem na Zapadnom Balkanu:



U partnerstvu sa Centrom za istraživanje javne uprave (KDZ) iz Beča, WeBER 3.0 je obezbijedio ekspertsku podršku i vidljivost na nivou EU.



IZRAZI ZAHVALNOSTI

Monitoring izvještaj za oblast pružanje usluga I digitalizacija u Crnoj Gori 2024/2025 je proizvod procesa monitoringa koji je trajao tri i po mjeseca, a koji se oslanjao na različite tehnike prikupljanja podataka i tako rezultirao obiljem nalaza.

Kao i u slučaju prethodnih izdanja izvještaja Nacionalnog PAR Monitora, objavljenih za 2017/2018, 2019/2020 i 2021/2022, posebna priznanja upućujemo članovima WeBER platforme i Nacionalne radne grupe u Crnoj Gori, kao i drugim zainteresovanim stranama u Crnoj Gori koji su podijelili svoja iskustva kroz intervju, i neizmjereno doprinijeli sadržaju ovog izvještaja, kao i njegovom kvalitetu, a koji neće biti identifikovani zbog poštovanja načela anonimnosti.

Na kraju, tim WeBER3.0 takođe želi da se zahvali svojim glavnim partnerima i saradnicima, koji su podržali projekat u istraživačkim i drugim aktivnostima. Najznačajniji među njima su SIGMA (Podrška unapređenju vladavine i upravljanja),¹ ReSPA (Regionalna škola javne uprave) i Ministarstvo javne uprave Crne Gore, kao saradnik na projektu.

¹ Zajednička inicijativa Evropske unije i OECD.

REZIME

Procjena transparentnosti i usmjerenosti dizajna i pružanja usluga ka građanima fokusira se na tri ključna aspekta – 1) dizajn i pružanje usluga orijentisanih na građane, 2) pristupačnost usluga i dostupnost informacija o uslugama, i 3) digitalizaciju pružanja usluga. Prvi aspekt posvećen je ispitivanju stepena i načina na koji relevantne institucije uključuju građane u dizajn i pružanje usluga, sa fokusom na praksu prikupljanja povratnih informacija i njihovog uključivanja u (re)dizajn usluga. Drugi aspekt se odnosi na pristupačnost usluga, sa naglaskom na pristup prilagođen građanima prilikom informisanja o pružanju usluga i dostupnosti usluga osobama sa invaliditetom, ranjivim i marginalizovanim grupama. Konačno, treći aspekt ispituje napredak u digitalizaciji usluga, naglašavajući praksu uspostavljanja korisnički orijentisanih digitalnih platformi i alata za građane. Nalazi ovog izvještaja obuhvataju period od objavljivanja PAR Monitor-a 2021/2022, počevši od druge polovine 2022. godine, pa sve do kraja 2024. godine.²

Uprkos jasnim strateškim opredjeljenjima Crne Gore za dizajn i pružanje usluga orijentisanih na građane, izraženim kroz Strategiju reforme javne uprave i Strategiju digitalne transformacije, njihova realizacija u praksi ostaje ograničena. Iako strateški dokumenti predviđaju mjere koje naglašavaju uključenost korisnika, mehanizme povratnih informacija kroz uvođenje sistematskog mjerenja zadovoljstva korisnika javnih usluga i sistema upravljanja kvalitetom, ove namjere nijesu dovoljno ugrađene u zakonodavni okvir, posebno kada je riječ o dizajnu usluga.

Mehanizmi povratnih informacija korisnika o pružanju usluga ne postoje za posmatrane uzorke usluga u ovom ciklusu monitoringa, niti institucije izvještavaju o povratnim informacijama građana. I građani i organizacije civilnog društva prepoznaju ograničene mogućnosti da utiču na usluge ili pruže značajne povratne informacije.

U Crnoj Gori, zakonodavni okvir podržava korišćenje digitalnih usluga, elektronskog potpisa i elektronskog plaćanja, osiguravajući da elektronski dokumenti imaju istu pravnu snagu kao papirni. Portal eUprava ne služi kao glavna platforma za pružanje digitalnih usluga, budući da druge institucije koriste posebne portale, kao što su eFirma, eTaxis portal i dr.

Iako je Vlada Crne Gore u decembru 2024. godine usvojila Informaciju o uspostavljanju novog jedinstvenog portala elektronske uprave u decembru

² Za 2022. godinu uključeni su samo događaji koji nisu obuhvaćeni PAR Monitor-om 2021/2022.

2024³, novi portal nije bio funkcionalan. Ministarstvo javne uprave je 22. aprila 2025. godine objavilo da su prve elektronske usluge dostupne na novoj Platformi elektronske uprave (eUprava.gov.me). Prema obavještenju na portalu, proces prikupljanja i ažuriranja podataka o dostupnosti e-usluga je i dalje u toku. Novi portal je kreiran na način prilagođen građanima, uključujući opcije za pristupačnost i kontakt podatke za podršku.

Na osnovu usluga koje su bile dostupne u trenutku pisanja izvještaja, može se zaključiti da je novi portal unaprijeđen u odnosu na prethodni. Ovaj portal je poboljšao informisanje korisnika o detaljima dostupnih usluga, uputstvima za korišćenje usluga, potrebnoj dokumentaciji i dostupnim obrascima, uključujući informacije o troškovima, kontakt osobama, kao i o pravnom okviru. **Međutim, uspostavljanje novog portala nije doprinijelo poboljšanju ocjena u oblasti pružanje usluga i digitalizacija, jer nijedna od usluga obuhvaćenih ovim monitoringom nije dostupna na novom portalu e-uprave.**

Najnoviji Izvještaj o sprovođenju Strategije digitalne transformacije pokazao je da ovaj Akcioni plan nije realizovan željenom dinamikom, navodeći da je u 2024. godini ostvareno svega 43,14% planiranih aktivnosti. Kako je navedeno u izvještaju, ovi podaci su više nego alarmantni i ukazuju na to da je neophodno posvetiti veći stepen kontrole sprovođenju planiranih aktivnosti, uz napomenu da nedostatak međuinstitucionalne saradnje predstavlja jednu od prepreka za realizaciju planiranih aktivnosti.

³ Informacija o uspostavljanju novog jedinstvenog portala elektronske uprave, decembar 2024. godine, dostupno na: <https://www.gov.me/dokumenta/428200b3-fdc3-4c90-9aa1-dda3c05c671c>

SPISAK SKRAĆENICA I AKRONIMA

AP – akcioni plan

OCD – organizacija civilnog društva

EU – Evropska unija

SPI – Zahtjev za slobodan pristup informacijama

ID = LK – lična karta/ identifikacioni dokument

MJU – Ministarstvo javne uprave

RJU – reforma javne uprave

OSI – Osobe sa invaliditetom

ReSPA – Regionalna škola javne uprave

SIGMA – Podrška unapređenju vladavine i upravljanja

UNDP – Program Ujedinjenih nacija za razvoj u Crnoj Gori

PDV – Porez na dodatu vrijednost

WeBER 3.0 – Pokretači civilnog društva za reformisanu javnu upravu na Zapadnom Balkanu

I. WEBER PAR MONITOR

Šta pratimo i kako?

I.1 WeBER-ov pristup monitoringu javne uprave (RJU)

Metodologija monitoringa reforme javne uprave razvijena je tokom 2015. i 2016. godine, u okviru prvog projekta Pokretači civilnog društva za reformisanu javnu upravu na Zapadnom Balkanu (WeBER). Od samog početka, WeBER je koristio pristup koji se zasniva na podacima, u svom nastojanju da poveća relevantnost, učešće i kapacitet organizacija civilnog društva (OCD) na Zapadnom Balkanu da se zalažu i utiču na dizajn i implementaciju reforme javne uprave. Metodologija praćenja reforme javne uprave (PAR Monitor) jedan je od glavnih rezultata projekta, koji nastoji da olakša praćenje reforme javne uprave od strane civilnog društva na osnovu dokaza i analiza.

U skladu sa WeBER-ovim fokusom na proces pristupanja regiona Evropskoj uniji, nakon što su SIGMA principi javne uprave⁴ revidirani 2023. godine, metodologija praćenja reforme javne uprave je takođe redizajnirana 2024. To je učinjeno kako bi se fokus WeBER-ovih preporuka zadržao na reformama u skladu sa EU, i na taj način usmjeravao vlade zemalja u regionu ka uspješnom procesu pristupanja i budućeg članstva u EU. Glavne promjene u revidiranoj metodologiji su ukratko navedene u nastavku.⁵

⁴ Dostupno na: <https://www.sigmaweb.org/publications/principlesofpublicadministration.htm>

⁵ Za detaljne informacije o okviru i procesu revizije metodologije: <https://www.par-monitor.org/ar-monitor-methodology/>

Tabela 1: Ključne promjene u metodologiji praćenja reforme javne uprave

STRUKTURA

- Uvođenje jednog indikatora po oblasti reforme javne uprave, podijeljenog na podindikatore, koji se dalje sastoji od nekoliko elemenata podindikatora (procijenjeni specifični kriterijumi)
- Uvođenje tipova indikatorskih elemenata, što znači da svaki element ima poseban fokus na jedan od sljedećih aspekata reforme:
 - 1) Strategija i javne politike
 - 2) Zakonodavni okvir
 - 3) Institucionalna struktura
 - 4) Praksa u sprovođenju propisa, i
 - 5) Ishodi i uticaj
- Uvođenje skale od 100 poena omogućava nijansiranje procjene napretka u svakoj oblasti reforme javne uprave.

IZVORI PODATAKA

- Uvođenje intervjuja sa „ključnim sagovornicima“, odnosno ključnim nedržavnim akterima koji su uključeni u procese i upoznati sa njima. Ovi intervjui služe kao izvor podataka za elemente „Ishodi i uticaj“ umjesto ranije sprovedenih anketa organizacija civilnog društva.
- Korišćenje rezultata ankete o percepciji javnosti kao izvora podataka za element „Ishodi i uticaj“ i proširenje njegovog obima kako bi dopunio procjenu u pet oblasti reforme javne uprave, osim za „Strateški okvir za reformu javne uprave“.
- Uklanjanje ankete državnih službenika kao izvora podataka zbog stalnih problema sa obezbjeđivanjem adekvatnih procenata odgovora u administracijama regiona.

IZVJEŠTAVANJE KROZ PAR MONITOR

- Šest nacionalnih izvještaja, jedan za svaku oblast reforme javne uprave (36 ukupno za cjelokupni PAR Monitor), kako bi se olakšalo pravovremeno objavljivanje i zagovaranje rezultata monitoringa, umjesto objavljivanja rezultata za 18 mjeseci istraživanja na kraju procesa.
- Šest regionalnih izvještaja o pregledu za Zapadni Balkan, po jedan po oblasti reforme javne uprave (ukupno šest).

I.2 Zašto i kako WeBER prati oblast “Pružanje usluga i digitalizacija”

WeBER-ov fokus na transparentnost i orijentisanost ka građanima u dizajniranju i pružanju usluga je od ključnog značaja iz više razloga. Javne administrativne usluge predstavljaju glavni kanal interakcije između institucija i građana, zbog čega su njihova dostupnost, efikasnost i kvalitet presudni za dobro upravljanje. Da bi se postigli ovi standardi, javne usluge treba da budu dizajnirane na osnovu potreba i preferencija građana, a ne prema birokratskoj pogodnosti. Pristup zasnovan na iskazanim potrebama korisnika pomaže u smanjenju neefikasnosti i povećanju zadovoljstva, istovremeno jačajući legitimitet javnih institucija. Praćenje razvoja u ovoj oblasti pruža uvid zasnovan na konkretnim podacima, koji podržava zagovaranje zasnovano na dokazima za unapređenje načina na koji javne institucije osmišljavaju i pružaju usluge, kao i kako se angažuju sa građanima tokom tih procesa. Dodatno, fokus na inkluzivnost osigurava da usluge budu osmišljene i pružene tako da svi pojedinci – bez obzira na socioekonomsko porijeklo, geografsku lokaciju, pol, invaliditet ili druge faktore – mogu da im pristupe i imaju koristi od njih. Na osnovu utvrđenog napretka ali i izazova u procesu pružanja usluga, predstavljene su preporuke koje se mogu primijeniti u praksi, sa ciljem održive i građanima prilagođene reforme u oblasti pružanja javnih usluga.

Monitoring u oblasti “Pružanje usluga i digitalizacija” zasnovan je na četiri SIGMA principa u ovoj oblasti:



Princip 19: Korisnici su u centru dizajna i pružanja administrativnih usluga.



Princip 20: Javna administracija pruža pojednostavljene i kvalitetne usluge.



Princip 21: Administrativne usluge su lako dostupne elektronski i uživo, uzimajući u obzir različite potrebe, izbore i ograničenja.



Princip 22: Digitalizacija omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima i kreiranje efektivnih, efikasnih i odgovornih politika, usluga i procesa u cijelom sistemu javne uprave.

Pomenuti principi se ocjenjuju iz perspektive uključivanja javnosti u procese dizajniranja i pružanja usluga, kao i spoljnog djelovanja javne administracije, koje je ključno za svakodnevno pružanje administrativnih usluga i kontakt građana sa administracijom. Fokus na transparentnost usluga i orijentisanost ka građanima ima za cilj da utvrdi u kojoj mjeri su potrebe i stavovi zainteresovanih strana uzeti u obzir od strane vlasti prilikom razvoja i pružanja administrativnih usluga, kako u elektronskom obliku, tako i neposredno.



Period monitoringa u ovom izvještaju obuhvata dešavanja od završetka prethodnog ciklusa PAR Monitoringa, koji je trajao od januara do novembra 2022. godine. Iz tih razloga, fokus je prvenstveno stavljen na 2023. i 2024. godinu, ali i na dešavanja koja obuhvataju kraj 2022. godine, a koja nisu obuhvaćena prethodnim monitoring ciklusom. Iako dati na uvid, rezultati zemalja i nalazi sa prethodnim izdanjima PAR Monitora nisu uporedivi zbog gorenavedenih metodoloških promjena.

Za elemente koji se tiču prakse, a koji se zasnivaju na uzorku kroz sva tri pod-indikatora, posmatra se istih sedam administrativnih usluga radi dodjeljivanja poena.⁶ Pomenute usluge uključuju:

1. Kniženje nekretnina
2. Registracija preduzeća
3. Registracija vozila
4. Izdavanje pasoša
5. Izdavanje lične karte
6. Prijava poreza (PDV)
7. Plaćanje poreza (PDV)

Prvi pod-indikator fokusira se na postojanje mehanizama koji omogućavaju dizajn i pružanje administrativnih usluga usmjerenih na potrebe građana. WeBER procenjuje da li relevantna i javnodostupna regulativa u ovoj oblasti predviđa posebne mjere i aktivnosti kojima se građani stavljaju u centar dizajna i pružanja usluga, kao i da li odgovarajući zakonodavni okvir omogućava takav pristup. Pored toga, razmatra se i postojanje mehanizama za prikupljanje povratnih informacija i iskustava korisnika, ali i praksa relevantnih organa

⁶ Osim ukoliko nije drugačije navedeno u metodologiji pojedinačnih elemenata

u pogledu analize i korišćenja tih podataka prilikom osmišljavanja novih i unapređivanja postojećih usluga.

Praćenje aspekata strategije i politika, zakonodavstva i prakse vrši se kombinovanjem različitih izvora podataka kako bi se osigurala pouzdanost rezultata. To uključuje kvalitativnu analizu strateških dokumenata, kao i zvanične podatke koji su javno dostupni ili pribavljeni od nadležnih institucija putem zahtjeva za slobodan pristup informacijama. Za procjenu rezultata i uticaja, istraživači obavljaju intervjue sa relevantnim pojedincima izvan državnog sektora, koji posjeduju značajnu ekspertizu u ovoj oblasti, i koriste nalaze iz istraživanja javnog mnjenja sprovedenog u okviru same procjene.

Elementi indikatora koji se procjenjuju u okviru prvog pod-indikatora navedeni su u tabeli 1.

Tabela 1: Elementi indikatora u okviru pod-indikatora 1

Element indikatora – broj i naslov	Tip
E1.1 Postoji važeći strateški dokument koji predviđa pružanje i dizajniranje administrativnih usluga usmjeren ka potrebama građana/korisnika	Strategije i javne politike
E1.2 Propisi predviđaju dizajn i pružanje administrativnih usluga usmjerenih ka potrebama korisnika	Zakonodavstvo
E1.3 Propisi predviđaju obavezu pružalaca administrativnih usluga da vode evidenciju i objavljuju informacije o učešću korisnika u dizajnu usluga	Zakonodavstvo
E1.4 Propisi predviđaju primjenu “once-only” principa	Zakonodavstvo
E1.5 Institucionalna odgovornost za usmjeravanje i kontinuirano unapređenje dizajna i pružanja administrativnih usluga je jasno dodijeljena na nivou centralne administracije	Institucionalna struktura
E1.6 Pružaoci administrativnih usluga prikupljaju i objavljuju informacije o učešću korisnika u dizajnu usluga	Praksa u sprovođenju
E1.7 Pružaoci administrativnih usluga prikupljaju i objavljuju povratne informacije korisnika o njihovom iskustvu sa pružanjem usluga	Praksa u sprovođenju

Element indikatora – broj i naslov	Tip
E1.8 Nadležna administracija koristi povratne informacije građana za unapređenje administrativnih usluga	Praksa u sprovođenju
E 1.9 Pružaoci javnih usluga primjenjuju “once-only” princip tokom pružanja administrativnih usluga	Praksa u sprovođenju
E 1.10 Relevantni stručnjaci izvan državnog sektora smatraju da su dizajn i pružanje administrativnih usluga usmjereni ka potrebama građana	Ishodi i uticaj
E 1.11 Percepcija građana o njihovoj mogućnosti da utiču na dizajn administrativnih usluga	Ishodi i uticaj
E 1.12 Percepcija građana o njihovoj prilici da daju povratnu informaciju o kvalitetu administrativnih usluga	Ishodi i uticaj
E 1.13 Svijest građana o “once-only” principu	Ishodi i uticaj
E1.14 Iskustvo građana sa implementacijom “once-only” principa	Ishodi i uticaj
E 1.14 Iskustvo građana sa implementacijom “once-only” principa	Ishodi i uticaj

Drugi pod-indikator procjenjuje dostupnost usluga, u elektronskoj formi i uživo, kao i dostupnost informacija neophodnih za dobijanje usluge. Konkretno, procjena se fokusira na to u kojoj mjeri pružaoci usluga uzimaju u obzir potrebe ranjivih i manjinskih grupa u procesu pružanja usluga, format i teritorijalnu raspodjelu usluga, kao i dostupnost potrebnih smjernica i informacija.

Praćenje ovog pod-indikatora zasniva se na pregledu zvaničnih dokumenata i internet stranica institucija nadležnih za pružanje usluga, kako bi se procijenili različiti aspekti vezani za pitanja dostupnosti, a uzimaju se u obzir i zvanični dokumenti i podaci pribavljeni od nadležnih institucija putem zahtjeva za slobodan pristup informacijama. Za procjenu rezultata i uticaja, istraživači obavljaju intervjue sa relevantnim pojedincima izvan državnog sektora, koji posjeduju značajnu ekspertizu u ovoj oblasti, i koriste nalaze iz istraživanja javnog mnjenja sprovedenog u okviru same procjene.

Elementi indikatora koji se procjenjuju u okviru drugog pod-indikatora navedeni su u Tabeli 2.

Tabela 2: Elementi indikatora u okviru pod-indikatora 2

Element indikatora – broj i naslov	Tip
E 2.1 Strateški okvir predviđa unapređenje dostupnosti usluga i informacija o pružanju usluga	Strategije i javne politike
E 2.2 Propisi predviđaju pružanje usluga putem jedinstvenih šaltera ("one-stop shops")	Zakonodavstvo
E 2.3 Propisi predviđaju da pružaoci usluga vode ključne pokazatelje o korišćenju usluga	Zakonodavstvo
E 2.4 Propisi predviđaju pružanje usluga u obliku životnih događaja	Zakonodavstvo
E 2.5 Propisi predviđaju obavezno prilagođavanje pružanja usluga potrebama ranjivih grupa stanovništva	Zakonodavstvo
E 2.6 Pružaoci usluga objavljuju osnovne informacije o tome kako pristupiti javnim uslugama elektronski	Praksa u sprovođenju
E 2.7 Pružaoci usluga objavljuju građanima uputstva za pristup javnim uslugama elektronski	Praksa u sprovođenju
E 2.8 Pružaoci usluga objavljuju informacije o uslugama koje nude u obliku životnih događaja	Praksa u sprovođenju
E 2.9 Informacije o uslugama dostupne su u više formata kako bi se zadovoljile različite potrebe korisnika	Praksa u sprovođenju
E 2.10 Informacije o pružanju usluga su dostupne na više jezika kako bi se zadovoljile različite potrebe korisnika	Praksa u sprovođenju
E 2.11 Pružaoci usluga objavljuju informacije o cijenama administrativnih usluga	Praksa u sprovođenju
E 2.12 Pružaoci usluga objavljuju informacije o pravima i obavezama korisnika	Praksa u sprovođenju

Element indikatora – broj i naslov	Tip
E 2.13 Pružaoci usluga objavljuju precizne kontakt informacije za pružanje usluga	Praksa u sprovođenju
E 2.14 Podaci o administrativnim uslugama su dostupni u otvorenim formatima	Praksa u sprovođenju
E 2.15 Pružaoci usluga obučavaju svoje službenike kako da postupaju u radu sa ranjivim grupama	Praksa u sprovođenju
E 2.16 Pružaoci usluga obezbjeđuju odgovarajuću raspodjelu pružanja usluga	Praksa u sprovođenju
E 2.17 Ključni relevantni pojedinci izvan državnog sektora smatraju da je pružanje usluga dostupno	Ishodi i uticaj
E 2.18 Percepcija građana o dostupnosti informacija potrebnih za dobijanje usluga	Ishodi i uticaj
E 2.19 Percepcija građana o lakoći pristupanja administrativnim uslugama uživo	Ishodii i uticaj
E 2.20 Percepcija građana o lakoći elektronskog pristupa administrativnim uslugama	Ishodii i uticaj

Treći pod-indikator posvećen je pružanju usluga u elektronskom formatu i procesu digitalizacije usluga. Procjena se fokusira na relevantni strateški okvir koji obezbjeđuje nesmetan i stabilan proces digitalizacije; zakonodavni okvir koji reguliše sve ključne aspekte elektronskog pružanja usluga; institucionalne odgovornosti; orijentisanost platforme za e-usluge ka korisnicima; kao i dostupnost digitalnih alata i mehanizama koji su neophodni za pristup e-uslugama.

Praćenje se zasniva na pregledu zvaničnih dokumenata i internet stranica institucija relevantnih za dizajn i pružanje elektronskih usluga, uzimajući u obzir i zvanične dokumente i podatke pribavljene od nadležnih institucija putem zahtjeva za slobodan pristup informacijama. Za procjenu rezultata i uticaja, istraživači obavljaju intervjue sa relevantnim pojedincima izvan državnog sektora, koji posjeduju značajnu ekspertizu u ovoj oblasti.

Elementi indikatora koji se procjenjuju u okviru trećeg pod-indikatora navedeni su u Tabeli 3.

Tabela 3: Elementi indikatora u okviru pod-indikatora 3

Element indikatora – broj i naslov	Izvor
E 3.1 Postoji važeći strateški dokument koji predviđa digitalizaciju pružanja administrativnih usluga	Strategije i javne politike
E 3.2 Propisi predviđaju pružanje digitalnih usluga, upotrebu digitalnog potpisa i elektronsko plaćanje u okviru digitalnog pružanja usluga	Zakonodavstvo
E 3.3 Jasno je dodijeljena institucionalna odgovornost za usmjeravanje pružanja elektronskih usluga na nivou centralne administracije	Institucionalna struktura
E 3.4 Uspostavljena je centralna elektronska platforma za pružanje digitalnih usluga koja je orijentisana na korisnike	Praksa u sprovođenju
E 3.5 Digitalni potpis i elektronsko plaćanje su dostupni svim korisnicima	Praksa u sprovođenju
E 3.6 Ključni relevantni pojedinci izvan državnog sektora smatraju da su digitalne usluge jednostavne za korišćenje	Ishodi i uticaj

II. TRANSPARENTNOST I USMJERENOST DIZAJNIRANJA I PRUŽANJA USLUGA KA GRAĐANIMA

TRANSPARENTNOST I USMJERENOST DIZAJNIRANJA
I PRUŽANJA USLUGA KA GRAĐANIMA
(rezultat 0-100)

36

64

■ Ostvareno ■ Nije ostvareno

II.1 Pružanje administrativnih usluga usmjerenih na potrebe građana

Princip 19: Korisnici su u centru kreiranja i pružanja administrativnih usluga
Princip 20: Javna administracija pruža pojednostavljene i visokokvalitetne
administrativne usluge

Pod-indikator 1: Pružanje administrativnih usluga usmjerenih na potrebe građana⁷

Elementi indikatora	Tip indikatora	Rezultat
Elementi indikatora	Tip indikatora	0.5/0.5
E1.1 Postoji važeći strateški dokument koji predviđa pružanje i dizajniranje administrativnih usluga usmjeren ka potrebama građana/korisnika	Strategije i javne politike	1/2
E1.2 Propisi predviđaju dizajn i pružanje administrativnih usluga usmjerenih ka potrebama korisnika	Zakonodavstvo	0/2
E1.3 Propisi predviđaju obavezu pružalaca administrativnih usluga da vode evidenciju i objavljuju informacije o učešću korisnika u dizajnu usluga	Zakonodavstvo	1/1
E1.4 Propisi predviđaju primjenu "once-only" principa	Zakonodavstvo	0/2
E1.5 Institucionalna odgovornost za usmjeravanje i kontinuirano unapređenje dizajna i pružanja administrativnih usluga je jasno dodijeljena na nivou centralne administracije	Institucionalno uređenje	0/3.5
E1.6 Pružaoci administrativnih usluga prikupljaju i objavljuju informacije o učešću korisnika u dizajnu usluga	Praksa u implementaciji	0/4
E1.7 Pružaoci administrativnih usluga prikupljaju i objavljuju povratne informacije korisnika o njihovom iskustvu sa pružanjem usluga	Praksa u implementaciji	0/3
E1.8 Nadležna administracija koristi povratne informacije građana za unapređenje administrativnih usluga	Praksa u implementaciji	3/3
E 1.9 Pružaoci javnih usluga primjenjuju "once-only" princip tokom pružanja administrativnih usluga	Praksa u implementaciji	0/3

⁷ Kroz prvi pod-indikator prate se sljedeći SIGMA pod-principi: Vlada uspostavlja i koordiniše politikom na nivou cijele javne uprave radi kontinuiranog unapređenja dizajna i pružanja javnih administrativnih usluga, zasnovanu na promjenjivim potrebama korisnika; Organi javne uprave uključuju korisnike kako bi razumjeli njihove potrebe, očekivanja i iskustva i aktivno ih uključila u (re)dizajn javnih administrativnih usluga (sukreiranje); Javna administracija redovno prati kvalitet usluga u odnosu na standarde pružanja i druge pokazatelje, kako bi izvukla pouke i unaprijedila dizajn i pružanje usluga; a korisnici imaju zakonsko pravo da javnoj administraciji dostavljaju informacije i dokumenta samo jednom. Javna administracija ovo pravo primjenjuje dosljedno.

Elementi indikatora	Tip indikatora	Rezultat
E 1.10 Relevantni stručnjaci izvan državnog sektora smatraju da su dizajn i pružanje administrativnih usluga usmjereni ka potrebama građana	Rezultati i uticaj	0.5/2
E 1.11 Percepcija građana o njihovoj mogućnosti da utiču na dizajn administrativnih usluga	Rezultati i uticaj	1/2
E 1.12 Percepcija građana o njihovoj prilici da daju povratnu informaciju o kvalitetu administrativnih usluga	Rezultati i uticaj	1/2
E 1.13 Svijest građana o "once-only" principu	Rezultati i uticaj	1/2
E1.14 Iskustvo građana sa implementacijom "once-only" principa	Rezultati i uticaj	0/2
Rezultat za pod-indikator 1		8/32

Dizajn i pružanje usluga usmjerenih na građane prepoznati su ključnim strateškim dokumentima – Strategijom reforme javne uprave (PAR) 2022–2026 i Strategijom digitalne transformacije Crne Gore 2020–2026, kao i pratećim akcionim planovima. Međutim, dinamika realizacije Strategije za digitalnu transformaciju je spora, budući da je, prema posljednjem izvještaju, realizovano samo 43,14% aktivnosti planiranih za 2024. godinu.

Izvještaj Evropske komisije za 2024. godinu ocijenio je proces modernizacije pružanja javnih usluga kao spor. U izvještaju se navodi da Zakon o upravnom postupku nije dosljedno primjenjivan, naročito u pogledu "once-only" principa i elektronske komunikacije, dok usluge u cjelini i dalje ostaju birokratske i nisu prilagođene korisnicima.⁸ SIGMA izvještaj za Crnu Goru takođe potvrđuje da strateški dokumenti za modernizaciju sistema javnih usluga postoje, ali da implementacija još uvijek nije donijela opipljive koristi.⁹

Kada je riječ o zakonodavnom okviru, ključni nedostaci odnose se na odsustvo zakonskih obaveza za organe javne uprave da uključe korisnike u dizajn usluga ili da objavljuju podatke o takvom učešću, kao i na odsustvo obavezne prakse prikupljanja ključnih pokazatelja o pružanju usluga. Posmatrane institucije ne objavljuju izvještaje o učešću korisnika u pružanju usluga, niti izvještaje o povratnim informacijama korisnika o pružanju usluga. Kada je riječ o građanima, samo 27,8% ispitanika se slaže ili u potpunosti slaže da mogu uticati na razvoj usluga javne administracije.

⁸ Izvještaj Evropske komisije za Crnu Goru 2024, oktobar 2024. Dostupno na: https://enlargement.ec.europa.eu/montenegro-report-2024_en

⁹ SIGMA, Javna administracija u Crnoj Gori, 2024, januar 2025. Dostupno na: https://www.sigmaxweb.org/en/publications/public-administration-in-montenegro-2024_6b3dec38-en.html

Kako je već navedeno, pristupi usmjereni na građane u dizajnu i pružanju usluga prepoznati su i u strateškom i u zakonodavnom okviru. Strategija reforme javne uprave (PAR) definiše čitav strateški cilj posvećen dizajnu i pružanju usluga usmjerenih na građane, pri čemu je glavni cilj „visokokvalitetne usluge javne administracije“ namijenjene građanima i privredi u Crnoj Gori. Pored toga, dva operativna cilja definišu konkretne aktivnosti, koje uključuju potpunu interoperabilnost informacionih sistema, povećanje broja elektronskih usluga na visokom nivou sofisticiranosti, razvoj metodologije za uvođenje upravljanja kvalitetom u javnoj administraciji itd. Strategija digitalne transformacije takođe u širokoj mjeri obuhvata dizajn usluga usmjeren na građane kroz jedan od svojih operativnih ciljeva – unapređenje kvaliteta, kvantiteta i korišćenja e-usluga. Međutim, dinamika realizacije Strategije digitalne transformacije je spora, budući da je, prema posljednjem izvještaju, realizovano samo 43,14% aktivnosti planiranih za 2024. godinu.

Kada je riječ o zakonodavnom okviru, nijedan propis ne sadrži odredbe koje eksplicitno zahtijevaju učešće građana u dizajnu usluga ili obavezuju usklađivanje usluga sa preferencijama korisnika. S druge strane, kada je riječ o pristupu usmjerenom na građane u pružanju usluga, opšti Zakon o upravnom postupku definiše odredbe o elektronskoj komunikaciji, kao i one koje se odnose na princip jedinstvenog šaltera („one-stop shop“) i princip „samo jednom“.

Pored toga, ne postoji centralna institucija odgovorna za usmjeravanje i kontinuirano unapređivanje dizajna i pružanja usluga. Uloga Ministarstva javne uprave je više fokusirana na digitalizaciju usluga, dok sam dizajn usluga ostaje u nadležnosti različitih institucija.

Međutim, najveći nedostatak u zakonodavnom okviru jeste to što ne postoje zakonske odredbe koje se odnose na vođenje i objavljivanje pokazatelja o učešću korisnika u dizajnu usluga. Ranije pomenuto odsustvo zakonskih odredbi o vođenju i objavljivanju pokazatelja o uključenosti građana u (re)dizajn usluga odražava se i u praksi, budući da takvi podaci nijesu bili dostupni ni za jednu od analiziranih usluga iz uzorka. Rezultati istraživanja javnog mnjenja¹⁰ pokazali su da samo 27,8% ispitanika smatra da ima priliku da utiče na razvoj usluga javne administracije. Ministarstvo javne uprave nas je informisalo da su sprovedi tri ciklusa Istraživanja o zadovoljstvu građana postojećim e-uslugama i identifikaciji potreba za novim e-uslugama (u saradnji sa UNDP-om). Posljednji ciklus sproveden je u aprilu 2024. godine.¹¹ Iako ovaj izvještaj obuhvata sve

¹⁰ Istraživanje je sprovedeno u Crnoj Gori u periodu od 1. do 12. februara 2025. godine, na uzorku od 1010 građana. Isto istraživanje je sprovedeno u svim upravama Zapadnog Balkana na uzorku od 6077 građana. Za dodatne informacije pogledati Dodatak o metodologiji.

¹¹ UNDP, Istraživanje zadovoljstva postojećim e-uslugama i identifikacija potreba za novim – građani i poslovna zajednica – 2024. mart 2025. Dostupno na: <https://www.undp.org/montenegro/publications/satisfaction-survey-existing-e-services-and-identification-needs-new-ones-citizens-and-business-community-2024>

usluge iz uzorka, dostupni su samo podaci o opštem zadovoljstvu e-uslugama, a ne konkretno za svaku od usluga obuhvaćenih ovim monitoring ciklusom. Na zvaničnom sajtu Vlade nije dostupan javni izvještaj, već samo na sajtu UNDP-a, zbog čega je ovaj element dobio nula poena.

Kada je riječ o implementaciji u praksi, ovaj monitoring ciklus je pokazao da pružaoci usluga uglavnom primjenjuju princip „samo jednom“ kod usluga iz uzorka, izuzev kod knjiženja nekretnina. Poeni za ovaj element su dodijeljeni jer za ostale usluge iz uzorka postoje javno dostupne informacije o tome koju dokumentaciju treba da dostave građani, a koju institucije pribavljaju po službenoj dužnosti. Važno je napomenuti da je SIGMA izvještaj za Crnu Goru ukazao na to da je praksa nedosljedna kada je riječ o primjeni principa „samo jednom“, naglašavajući da posebni zakoni koji regulišu različite postupke nijesu usklađeni sa ovim principom.¹² Istraživanje javnog mnjenja pokazalo je da je 53,6% ispitanika svjesno da nijesu obavezni da ponovo dostavljaju dokumenta koja već posjeduje država, dok je samo 19,9% ispitanika prijavilo primjenu principa „samo jednom“ u praksi.

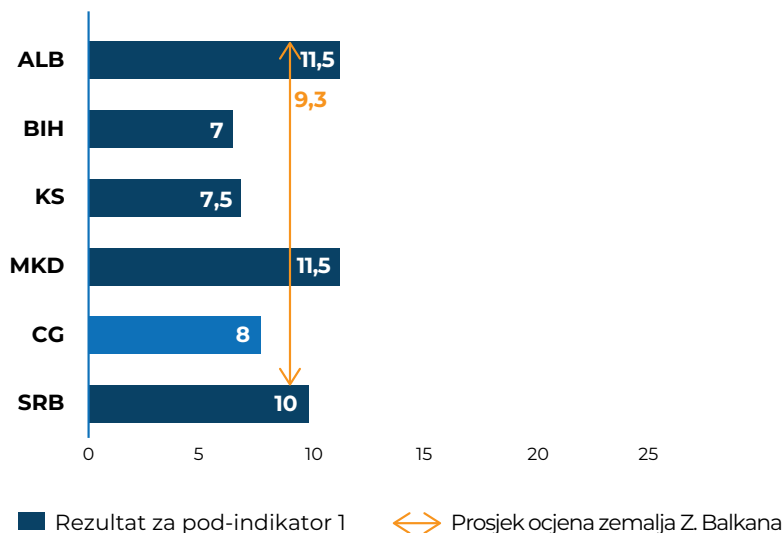
Još uvijek ne postoji kanal za davanje povratnih informacija o konkretnim uslugama na veb-sajtovima institucija koje ih pružaju. Kada je riječ o onim uslugama iz uzorka koje su elektronski dostupne (vezano za PDV prijavu i plaćanje, te registraciju biznisa), e-Uprava portal uključuje kratak upitnik o tome koliko su građani zadovoljni samo informacijama o konkretnoj e-usluzi. Ministarstvo unutrašnjih poslova (koje pruža tri usluge iz uzorka) na svom sajtu ima sekciju za komentare, ali isključivo za iskustvo sa korišćenjem elektronske lične karte, a ne za same usluge iz uzorka.

Odgovori ključnih sagovornika ukazuju na to da se, čak i kada se povratne informacije prikupljaju, one rijetko sistematski koriste od strane nadležnih organa. Tri ključna sagovornika ne slažu se da su dizajn i pružanje usluga uopšte usmjereni na građane, niti da postoje kanali za povratne informacije građana koji se koriste za unapređenje pružanja usluga. Jedan ključni sagovornik je naveo da se „povratne informacije sa portala e-uprave, društvenih mreža i mobilnih aplikacija često prikupljaju, ali se ne kategorizuju ili analiziraju uvijek sistematski. U mnogim slučajevima, povratne informacije se evidentiraju ručno, što dovodi do sporog procesuiranja i nedostatka kontinuiteta ili strukturisanog pristupa.“ S druge strane, percepcija građana pokazuje da se 40,2% ispitanika slaže ili u potpunosti slaže da imaju priliku da izraze svoje mišljenje o kvalitetu usluga javne administracije.

¹² SIGMA, Javna uprava u Crnoj Gori 2024, januar 2025. godine, dostupno na: https://www.sigmaxweb.org/en/publications/public-administration-in-montenegro-2024_6b-3dec38-en.html?utm_source=chatgpt.com

Kako Crna Gora stoji u regionalnom kontekstu?

Pod-indikator 1: Pružanje administrativnih usluga orijentisanih na građane



II.2 Dostupnost administrativnih usluga i dostupnost informacija o uslugama

Princip 19: Potrebe korisnika su u fokusu dizajna i pružanja administrativnih usluga

Princip 20: Javna administracija pruža pojednostavljene i visokokvalitetne administrativne usluge

Princip 21: Administrativne usluge su lako dostupne elektronski i uživo, uzimajući u obzir različite potrebe, izbore i ograničenja krajnjih korisnika

Princip 22: Digitalizacija omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima i kreiranje efektivnih, efikasnih i odgovornih javnih politika, usluga i procesa u cijelom sistemu javne uprave

Pod-indikator 2: Dostupnost usluga i dostupnost informacija o uslugama¹³

Elementi indikatora	Tip elementa	Ocjena
E 2.1 Strateški okvir predviđa unapređenje dostupnosti usluga i informacija o pružanju usluga	Strategije i javne politike	0,5/0,5
E 2.2 Propisi predviđaju pružanje usluga putem jedinstvenih šaltera ("one-stop shops")	Zakonodavstvo	1/1
E 2.3 Propisi predviđaju da pružaoci usluga vode ključne pokazatelje o korišćenju usluga	Zakonodavstvo	0/1,5
E 2.4 Propisi predviđaju pružanje usluga u obliku životnih događaja	Zakonodavstvo	0/1
E 2.5 Propisi predviđaju obavezno prilagođavanje pružanja usluga potrebama ranjivih grupa stanovništva	Zakonodavstvo	1,5/2
E 2.6 Pružaoci usluga objavljuju osnovne informacije o tome kako pristupiti javnim uslugama elektronski	Praksa u sprovođenju	2/5
E 2.7 Pružaoci usluga objavljuju građanima uputstva za pristup javnim uslugama elektronski	Praksa u sprovođenju	0/3
E 2.8 Pružaoci usluga objavljuju informacije o uslugama koje nude u obliku životnih događaja	Praksa u sprovođenju	0/4
E 2.9 Informacije o uslugama dostupne su u više formata kako bi se zadovoljile različite potrebe korisnika	Praksa u sprovođenju	0/3

¹³ Kroz drugi pod-indikator prate se sljedeći SIGMA pod-principi: Vlada uspostavlja i koordinira politiku na nivou cijele javne uprave radi kontinuiranog unapređenja dizajna i pružanja javnih administrativnih usluga, zasnovanu na promjenjivim potrebama korisnika; Javna administracija redovno prati kvalitet usluga u odnosu na standarde pružanja i druge pokazatelje, kako bi izvela pouke i unaprijedila dizajn i pružanje usluga; Javna administracija obezbjeđuje da pružanje usluga bude pojednostavljeno radi maksimalne pogodnosti za korisnike usluga; Javna administracija organizuje i nudi javne usluge u obliku „životnih događaja“; Javna administracija primjenjuje višekanalno pružanje usluga, kombinujući elektronski i (digitalno podržane) usluge na šalteru, kako bi korisnici imali besprekorno korisničko iskustvo sa mogućnošću da digitalno komuniciraju sa bilo kojim dijelom administracije, ukoliko to žele; Svi potencijalni korisnici imaju fizički pristup visokokvalitetnim javnim uslugama na razumnoj udaljenosti, kroz saradnju nadležnih organa javne uprave i koordinaciju između i unutar različitih nivoa vlasti; Javna administracija uzima u obzir različite potrebe različitih grupa korisnika pri pružanju usluga (uključujući fizičke i intelektualne sposobnosti, digitalne vještine i jezik) i obezbjeđuje da ne postoje barijere za pristup uslugama; Javna administracija obezbjeđuje da korisnici lako mogu pronaći svoje preferirane kanale i jednostavno doći do informacija o svojim pravima, obavezama, uslugama i institucijama koje ih pružaju, na primjer putem kataloga usluga; U svojim komunikacionim alatima (veb-sajtovima, brošurama, obrascima itd.) i u kontekstu upravnih odluka, tijela javne administracije koriste sažet i razumljiv jezik koji prenosi sve relevantne informacije na način prilagođen različitim okolnostima korisnika usluga (manjinski jezici u skladu sa zakonom, vizuelna i slušna oštećenja itd.); Javni registri su digitalni po dizajnu, a upravljanje podacima je koherentno i sistematsko, kako bi se obezbijedio kredibilitet i visok kvalitet podataka i pristup njima, uz aktivno korišćenje i razmjenu podataka unutar javne administracije i van nje; i Javna administracija aktivno sarađuje sa relevantnim akterima radi unapređenja ponovne upotrebe digitalnih rješenja razvijenih javnim sredstvima, kako bi se podstakao kolaborativni ekosistem za pružanje i korišćenje digitalnih usluga na nivou cijele ekonomije.

Elementi indikatora	Tip elementa	Ocjena
E 2.10 Informacije o pružanju usluga su dostupne na više jezika kako bi se zadovoljile različite potrebe korisnika	Praksa u sprovođenju	1,5/3
E 2.11 Pružaoci usluga objavljuju informacije o cijenama administrativnih usluga	Praksa u sprovođenju	3/3
E 2.12 Pružaoci usluga objavljuju informacije o pravima i obavezama korisnika	Praksa u sprovođenju	3/3
E 2.13 Pružaoci usluga objavljuju precizne kontakt informacije za pružanje usluga	Praksa u sprovođenju	3/3
E 2.14 Podaci o administrativnim uslugama su dostupni u otvorenim formatima	Ishodi i uticaj	0/4
E 2.15 Pružaoci usluga obučavaju svoje službenike kako da postupaju u radu sa ranjivim grupama	Ishodi i uticaj	0/3
E 2.16 Pružaoci usluga obezbjeđuju odgovarajuću raspodjelu pružanja usluga	Ishodi i uticaj	3,5/3,5
E 2.17 Ključni relevantni pojedinci izvan državnog sektora smatraju da je pružanje usluga dostupno	Ishodi i uticaj	0/3
E 2.18 Percepcija građana o dostupnosti informacija potrebnih za dobijanje usluga	Ishodi i uticaj	1/2
E 2.19 Percepcija građana o lakoći pristupanja administrativnim uslugama uživo	Ishodi i uticaj	1/2
E 2.20 Percepcija građana o lakoći elektronskog pristupa administrativnim uslugama	Ishodi i uticaj	1/2
Ukupna ocjena za pod-indikator 2		22/52.5

Dok Strategija reforme javne uprave (PAR) definiše ciljeve i aktivnosti vezane za uspostavljanje infrastrukture u cilju povećanja obima i dostupnosti elektronskih usluga, Strategija digitalne transformacije to dopunjuje aktivnostima usmjerenim na unapređenje dostupnosti informacija, podizanje svijesti i promociju e-usluga i elektronske lične karte. Uprkos postavljenim strateškim ciljevima, realizacija ovih aktivnosti do sada nije doprinijela manje birokratskom sistemu. Ovo potvrđuje i ocjena Evropske komisije u najnovijem izvještaju za 2024. godinu, u kojem se navodi da je proces modernizacije pružanja javnih usluga spor.

SIGMA izvještaj za Crnu Goru ukazuje na to da Vlada nastavlja sa širenjem obima digitalnih usluga, ali da su analizirane usluge uglavnom tradicionalne i zasnovane na papirnoj dokumentaciji; Fokus na različite kanale pristupa uglavnom nedostaje, što ograničava prilagođavanje usluga različitim grupama korisnika. SIGMA izvještaj pokazuje da je fizička dostupnost obezbijeđena kroz dobru mrežu kancelarija i obavezne građevinske standarde, a da pravni okvir za pristupačnost postoji. Ipak, trenutni broj javnih institucija koje su zaista pristupačne korisnicima sa posebnim potrebama ostaje nepoznat.¹⁴

Monitoring pokazuje da, iako su osnovne informacije o uslugama dostupne, one su često nepotpune, dok institucije zaostaju kada je riječ o dostupnosti i uputstvima za korisnike. Novi portal e-Uprave osmišljen je da bude prilagođen građanima, ali usluge obuhvaćene monitoringom¹⁵ nisu integrisane. Kada je riječ o informacijama o uslugama, i dalje postoje problemi sa nedostatkom podataka o cijenama, ograničenim funkcijama pristupačnosti i nedostatkom podrške za međunarodne jezike. Građani uopšte smatraju da su usluge dostupnije prilikom ličnog pristupa nego elektronski, pri čemu ranjive grupe nailaze na najveće prepreke.

Dva ključna strateška dokumenta predviđaju unapređenje dostupnosti usluga i dostupnosti informacija o pružanju usluga, uz jasno definisane nadležnosti. Naime, jedan od operativnih ciljeva Strategije reforme javne uprave (PAR) odnosi se na potpunu interoperabilnost informacionih sistema i povećanje broja elektronskih usluga na visokom nivou sofisticiranosti (2.2). Kao dio ovog operativnog cilja i aktivnosti 2.2.2 – kreiranje novog jedinstvenog e-portala javne uprave, jedan od pokazatelja rezultata je „unaprijeđeni portal e-uprave u oblasti pristupačnosti za OSI“. Strategija PAR takođe prepoznaje unapređenje kapaciteta u oblasti koncepta e-pristupačnosti kao jednu od aktivnosti, zajedno sa obukama za osobe sa invaliditetom za korišćenje opcija e-pristupačnosti na portalu gov.me. Strategija digitalne transformacije jasno definiše aktivnosti vezane za unapređenje dostupnosti informacija o pružanju usluga sa ciljem

¹⁴ SIGMA, Javna uprava u Crnoj Gori 2024, Januar 2025. Dostupno na:

https://www.sigmaxweb.org/en/publications/public-administration-in-montenegro-2024_6b3dec38-en.html

¹⁵ Knjiženje nepokretnosti, Registracija preduzeća, Registracija vozila, Izdavanje pasoša, Izdavanje lične karte, prijavljivanje PDV-a, Plaćanje PDV-a.

podizanja svijesti građana i privrede o važnosti digitalnog razvoja, uključujući edukativne kampanje, promociju e-usluga i promociju eID-a kao ključnog dokumenta za korišćenje digitalnih usluga.

Kada je riječ o zakonodavnom okviru, Zakon o upravnom postupku Crne Gore u članu 43 definiše jedinstvena mjesta (one-stop shops), propisujući da su organi javne vlasti obavezni da stranci omoguće podnošenje zahtjeva i drugih podnesaka na jednom mjestu, prijem obavještenja, informacija, savjeta i propisanih obrazaca u vezi sa ostvarivanjem njenih prava ili pravnih interesa iz nadležnosti tih organa javne vlasti. Ključni nedostatak kada je riječ o zakonodavnom okviru za ovaj pod-indikator ogleda se u činjenici da ne postoji obaveza objavljivanja pokazatelja o pruženim uslugama, vremenu obrade i troškovima pribavljanja usluge za korisnike. Prema Zakonu o elektronskoj upravi, postoji jedino obaveza objavljivanja ažurnog registra e-usluga (kataloga elektronskih administrativnih usluga), koji sadrži uslove za pružanje elektronske administrativne usluge, način podnošenja i dostavljanja dokumenata u elektronskom obliku, kao i način plaćanja administrativnih taksi. Pored ovoga, postoji samo opšta obaveza vođenja evidencije o rješavanju upravnih stvari prema Zakonu o upravnom postupku, ali ova opšta odredba ne ispunjava utvrđene kriterijume za ovaj element.

Ne postoji zakonska obaveza koja striktno propisuje pružanje usluga u obliku životnih događaja. U praksi, usluge dostupne na portalu e-Uprave klasifikovane su po oblastima života za građane, privredu i administraciju. SIGMA takođe navodi da usluge iz istog životnog događaja, ali kojima upravljaju različite institucije, nijesu dostupne kroz jedinstvenu proceduru ili na jednom mjestu, već se moraju rješavati odvojeno.¹⁶

Kada je riječ o zakonodavnom okviru koji zahtijeva da pružanje usluga bude prilagođeno potrebama ranjive populacije i osoba sa invaliditetom, Crna Gora ispunjava tri od četiri kriterijuma ovog elementa. U zakonodavstvu nije eksplicitno definisana besplatna pomoć za ciljane grupe tokom pružanja usluga, dok je, s druge strane, regulisana fizička pristupačnost objekata pružalaca usluga, kao i objavljivanje informacija u više formata kroz Zakon o zabrani diskriminacije osoba sa invaliditetom. Crna Gora takođe ispunjava kriterijum da informacije treba da budu dostupne na svim službenim jezicima u zemlji. Ustav definiše službeni jezik, kao i jezike u službenoj upotrebi. Takođe, Zakon o manjinskim pravima i slobodama definiše da manjinski narodi i druge manjinske nacionalne zajednice i njihovi pripadnici imaju pravo da koriste svoj jezik i pismo prilikom izdavanja javnih isprava, vođenja službenih evidencija, u upravnim postupcima itd. Kada je riječ o pristupačnosti portala e-Uprave, prema Standardima pristupačnosti¹⁷, posebno

¹⁶ SIGMA Izvještaj, Crna Gora, strana 92, dostupno na: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/01/public-administration-in-montenegro-2024_c2dealaf/6b3dec38-en.pdf

¹⁷ Pristupačnost portala Vlade Crne Gore, mart 2021, dostupno na: <https://www.gov.me/clanak/pristupacnost-portala-vlade-crne-gore>

mjesto na veb-sajtu gdje su date informacije o standardima pristupačnosti. Na zvaničnom sajtu Vlade postoji opšti članak o pristupačnosti portala sa detaljnim uputstvom kako koristiti ovu opciju, uz mogućnost da se prijavi (putem e-maila) ukoliko postoji neki problem ili je potrebna pomoć.

Kada je riječ o implementaciji u praksi, analiza za pet usluga iz uzorka pokazala je da pružaoci usluga generalno obezbjeđuju osnovne proceduralne informacije, poput opisa usluge i kontakt podataka. Sve osnovne informacije dostupne su jedino za registraciju preduzeća/biznisa putem portala eFirma, uključujući opis usluge, način pristupa usluzi elektronski, informacije o fizičkom pristupu, kontakt telefon, kao i detaljno navedenu potrebnu dokumentaciju i dostupne obrasce. Za usluge koje pruža Ministarstvo unutrašnjih poslova (izdavanje lične karte i pasoša, te registracija vozila) postoje informacije o tome kako pristupiti usluzi na fizičkoj lokaciji na sajtu Vlade, ali nedostaju detalji o adresama i radnom vremenu. Precizni kontakt podaci nedostaju za registraciju vozila i izdavanje pasoša, jer je dostupan samo kontakt Direktorata za matične evidencije i lična dokumenta unutar Ministarstva unutrašnjih poslova, ali ne i kontakt informacije po regionalnim jedinicama. Te usluge nijesu dostupne elektronski, a nema ni popunjivih obrazaca. Kada je riječ o uslugama koje pruža Poreska uprava, dostupna su uputstva o korišćenju portala e-Taxis, registraciji i završavanju usluge elektronski, uključujući mogućnost preuzimanja potrebne dokumentacije za popunjavanje. Za samo tri od pet usluga iz uzorka postoje građanima prilagođena uputstva, i sve tri pruža Poreska uprava. Na portalu e-Firma, na početnoj stranici, postoje građanima prilagođena uputstva korak po korak o tome kako koristiti portal i kako završiti konkretnu uslugu, uključujući listu često postavljanih pitanja sa detaljnim objašnjenjima. Za usluge vezane za PDV, postoje video uputstva o korišćenju portala e-Taxis (postavljena prije 7 godina). Ministarstvo unutrašnjih poslova je takođe objavilo video uputstvo o tome zašto je važno dobiti novu elektronsku ličnu kartu, ali se ovaj video odnosi na značaj ovog dokumenta i kako ga aktivirati (nakon što je izdat); ne na to kako se izdaje sama lična karta.

Treba napomenuti da je novi portal e-Uprave kreiran na građanima prilagođen način, sa informacijama i opisom usluga, potrebnom dokumentacijom i dostupnim obrascima za popunjavanje, uključujući informacije o troškovima, kontakt osobama, kao i zakonodavnom okviru. Ipak, uspostavljanje novog portala nije doprinijelo poboljšanju ocjena u oblasti SDD, jer nijedna od usluga uključenih u uzorak za ovaj monitoring nije dostupna na novom portalu e-Uprave.

Kada je riječ o dostupnosti informacija, samo za tri usluge iz uzorka koje pruža Ministarstvo unutrašnjih poslova informacije se mogu pronaći u više formata kroz „opciju pristupačnosti“ na zvaničnom sajtu Vlade, koja nudi audio format. Informacije za ostale usluge iz uzorka dostupne su samo u pisanom

obliku. Nijedna informacija o uslugama iz uzorka nije dostupna ni na jednom međunarodnom jeziku. Iako zvanični sajt Vlade nudi opciju korišćenja portala na engleskom jeziku, kada se dođe do konkretnih stranica, poput informacija o ovim uslugama, te stranice i obrasci nijesu prevedeni.

Većina veb-sajtova pružalaca administrativnih usluga uključuje informacije o pravima i obavezama korisnika. Informacije o cijeni za sedam usluga iz uzorka dostupne su za sve osim za dvije usluge vezane za PDV proceduru. Na početnoj stranici portala e-Taxis nalazi se samo lista usluga, uz odjeljak za preuzimanje dokumenata. Puna upotreba portala dostupna je samo registrovanim korisnicima, onima sa digitalnim sertifikatom. Prema praksi, nakon što se prijavite ovim sertifikatom i dobijete potpuni pristup portalu, informacije o cijeni i dalje nijesu dostupne. Najproblematičnije je to što ne postoje informacije o cijeni digitalnog sertifikata koji je potreban za korišćenje tih usluga. Sama usluga se ne naplaćuje od strane Poreske uprave, ali da bi se koristio njen e-sistem za podnošenje PDV prijava, potreban je digitalni sertifikat. Na veb-sajtu Poreske uprave nema jasne i dostupne informacije da digitalni sertifikat nije besplatan niti koliko košta. Na portalu e-Firma, gdje je dostupna usluga registracije preduzeća, nalaze se detalji o svim registracionim taksama (ne samo onim koje se plaćaju Poreskoj upravi), a navedeno je i da je za ovu uslugu potreban digitalni sertifikat, ali bez detalja o cijeni tog sertifikata.

U vezi sa dostupnošću podataka o pružanju usluga iz uzorka, naš monitoring je pokazao da na veb-sajtovima institucija nema podataka o pruženim uslugama u mašinski čitljivom formatu, niti postoje informacije o bilo kojoj od usluga iz uzorka na portalu otvorenih podataka¹⁸.

U pogledu toga kako pružaoci usluga podržavaju ranjive grupe prilikom pružanja usluga, Uprava za kadrovsko upravljanje, koja organizuje sve obuke za zaposlene u javnoj upravi, nije realizovala nijednu obuku o postupanju sa ranjivim grupama u dvije godine koje su prethodile ovoj procjeni.¹⁹

Kada je riječ o regionalnoj raspodjeli usluga, šest od sedam usluga iz uzorka dostupno je u lokalnim filijalama, osim registracije preduzeća koja je dostupna elektronski ili u prostorijama CRPS-a (Centralni registar privrednih subjekata) sa sjedištem u Podgorici. Razgovor sa ključnim akterima izvan državnog sektora pokazao je da oni generalno smatraju da prostorije pružalaca usluga nijesu

¹⁸ Portal Otvorenih podataka, dostupno na: <https://data.gov.me/>
Istraživanje je sprovedeno između 1. i 12. februara 2025. godine u Crnoj Gori, na uzorku od 1010 građana. Ista anketa sprovedena je u svim administracijama Zapadnog Balkana na uzorku od 6077 građana. Za dodatne informacije pogledati Dodatak o metodologiji.

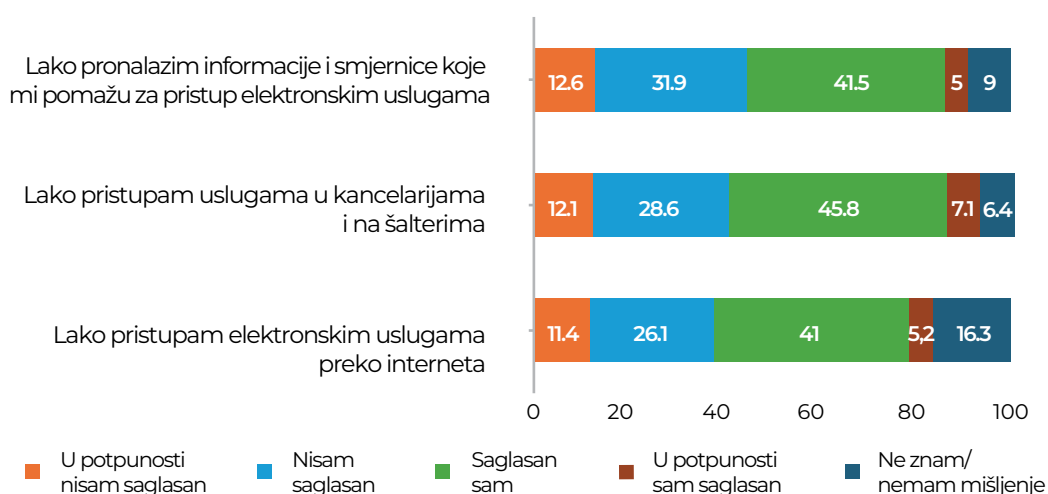
¹⁹ Odgovor Uprave za ljudske resurse na zahtjev za slobodan pristup informacijama od 5. februara 2025. godine

pristupačne, kao i da usluge koje se nude elektronski nijesu lako dostupne.²⁰

Jedan ključni sagovornik je istakao da je jedna od prepreka za pristup uslugama ograničena podrška za osobe sa invaliditetom – mnoge elektronske usluge nemaju funkcije pristupačnosti kao što su čitači ekrana, glasovna navigacija i formati prilagođeni lakšem čitanju. Takođe, tokom intervjua je naglašeno da je određenim grupama ljudi teže da dođu do usluga – poput onih iz ruralnih područja, ranjivih grupa kao što su Romi, starije osobe, osobe koje žive ispod granice siromaštva, osobe sa niskim nivoom digitalnih vještina, kao i oni koji nemaju pristup kompjuterima već koriste samo mobilne telefone. Ove prepreke postoje i za ljude koji putuju u druge gradove na posao (jer često moraju da provedu više od jednog dana da bi bili dostupni u radno vrijeme institucije, da čekaju ili da pribave svu potrebnu dokumentaciju i slično).

Konačno, percepcija javnosti o dostupnosti usluga²¹ pokazala je da ispitanici smatraju da je uslugama na šalteru lakše pristupiti u poređenju sa elektronskim. Istraživanje je pokazalo da se 46,6% ispitanika slaže ili u potpunosti slaže da lako mogu pronaći informacije i uputstva za dobijanje usluga javne administracije. Većina ispitanika (52,9%) slaže se ili u potpunosti slaže da lako mogu dobiti

Grafikon 1: Odgovori građana po skali saglasnosti sa izjavama



Napomena: Svi rezultati su zaokruženi na najbliži cijeli broj.

Zbog zaokruživanja, procenti se ne moraju uvijek sabirati do 100%. Broj ispitanika bio je N=1006.

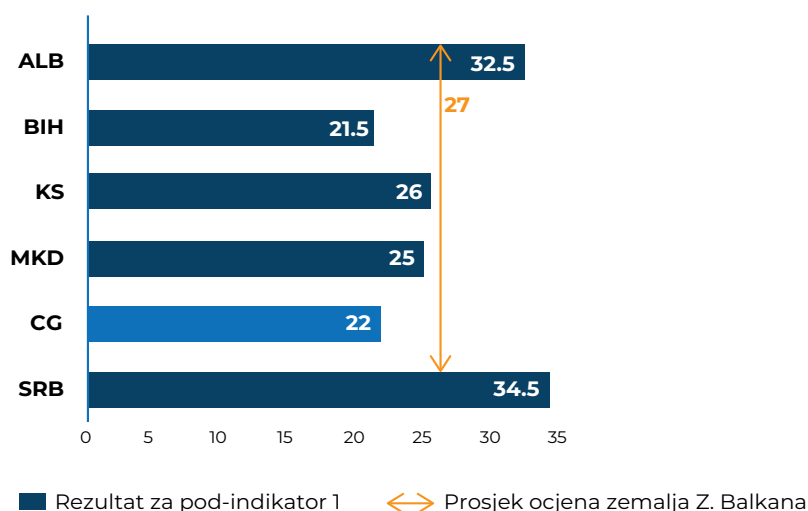
²⁰ Intervjui sa ključnim sagovornicima održani su 3. 9. i 18. marta. Na tvrdnju da je „teritorijalna mreža za pristup administrativnim uslugama adekvatna“ svi ključni sagovornici su odgovorili sa „uglavnom se ne slažem“. Na tvrdnju da su „prostorije pružalaca usluga pristupačne“ dva ključna sagovornika su odgovorila sa „uglavnom se ne slažem“, dok je treći odgovorio sa „uglavnom se slažem“. Na tvrdnju da su „usluge koje se nude elektronski lako dostupne“ jedan ključni sagovornik je odgovorio sa „uglavnom se slažem“, dok su dva sagovornika odgovorila sa „uglavnom se ne slažem“.

²¹ Istraživanje je sprovedeno između 1. i 12. februara 2025. godine u Crnoj Gori, na uzorku od 1010 građana. Ista anketa sprovedena je u svim administracijama Zapadnog Balkana na uzorku od 6077 građana. Za dodatne informacije pogledati Dodatak o metodologiji.

usluge javne administracije u kancelarijama i na šalterima nadležnih organa. Manje od polovine ispitanika, njih 46,2%, slaže se ili u potpunosti slaže da lako mogu koristiti javne usluge elektronski (putem portala e-Uprave, Poreske uprave itd.). Treba napomenuti da 16,3% ispitanika ne zna ili nema mišljenje o pružanju usluga elektronski, dok se 37,5% njih ne slaže da je uslugama lako pristupiti elektronski, što ukazuje na izazove u digitalnom pružanju usluga.

Kako Crna Gora stoji u regionalnom kontekstu?

Pod-indikator 2: Pristupačnost usluga i dostupnost informacija o uslugama



II.3 Digitalizacija pružanja administrativnih usluga

Princip 19: Korisnici su u centru dizajniranja i pružanja administrativnih usluga

Princip 22: Digitalizacija omogućava donošenje odluka zasnovanih na podacima i kreiranje efektivnih, efikasnih i odgovornih politika, usluga i procesa u cijelom sistemu javne uprave

Pod-indikator 3: Digitalizacija pružanja administrativnih usluga ²²

Elementi indikatora	Tip elementa	Ocjena
E 3.1 Postoji važeći strateški dokument koji predviđa digitalizaciju pružanja administrativnih usluga	Strategije i javne politike	0.5/0.5
E 3.2 Propisi predviđaju pružanje digitalnih usluga, upotrebu digitalnog potpisa i elektronsko plaćanje u okviru digitalnog pružanja usluga	Zakonodavstvo	1.5/1.5
E 3.3 Jasno je dodijeljena institucionalna odgovornost za usmjeravanje pružanja elektronskih usluga na nivou centralne administracije	Institucionalna struktura	2/2
E 3.4 Uspostavljena je centralna elektronska platforma za pružanje digitalnih usluga koja je orijentisana na korisnike	Praksa u sprovođenju	2 /4
E 3.5 Digitalni potpis i elektronsko plaćanje su dostupni svim korisnicima	Praksa u sprovođenju	0/4.5
E 3.6 Ključni relevantni pojedinci izvan državnog sektora smatraju da su digitalne usluge jednostavne za korišćenje	Ishodi i uticaj	0/3
Ukupna ocjena za pod-indikator 3		6/15.5

Crna Gora je uspostavila solidan zakonodavni i strateški okvir za digitalizaciju javnih usluga, ali napredak u praksi i dalje je spor. Kada je riječ o digitalizaciji, najnoviji Izvještaj EK o Crnoj Gori za 2024. godinu prepoznaje da je ostvaren određeni napredak u oblasti digitalne uprave, posebno kada je riječ o okviru interoperabilnosti i elektronskoj razmjeni podataka među različitim organima državne uprave. Takođe, portal e-Plaćanja postao je u potpunosti funkcionalan 2023. godine, omogućavajući građanima da elektronski plaćaju administrativne takse.

Naš monitoring je pokazao da su napravljeni određeni koraci, poput uvođenja portala e-Plaćanja i djelimične digitalizacije usluga, ali da su mnogi sistemi zastarjeli, neprilagođeni korisnicima i bez pune funkcionalnosti. Naši ključni sagovornici su istakli da niska digitalna pismenost dodatno ograničava korišćenje, naglašavajući potrebu za snažnijim fokusom na implementaciju, dostupnost i rješenja orijentisana ka korisnicima.

²² Kroz treći pod-indikator prate se sljedeći SIGMA pod-principi: Vlada uspostavlja i koordinira politiku na nivou cijele javne uprave radi kontinuiranog unapređenja dizajna i pružanja javnih administrativnih usluga, zasnovanu na promjenjivim potrebama korisnika; Javna administracija obezbjeđuje liderstvo, koordinaciju i kapacitete za kreiranje efektivnih, integrisanih i digitalnih strategija i usluga javne uprave; te da su korisnicima lako dostupni digitalni identitet, digitalni potpis i usluge povjerenja, elektronsko plaćanje i digitalna rješenja za dostavu, koji su zakonski uređeni, tehnički funkcionalni i široko korišćeni..

Zakonodavni okvir podržava upotrebu digitalnih usluga, elektronskih potpisa i e-plaćanja, obezbjeđujući da elektronski dokumenti imaju istu pravnu snagu kao papirni. Vladin portal ne funkcioniše kao jedina platforma za pružanje digitalnih usluga, budući da druge institucije koriste specifične platforme, poput e-Firma, e-Taxis portala i dr.

Značaj digitalizacije pružanja usluga jasno je naglašen u Strategiji reforme javne uprave (PAR) i Strategiji digitalne transformacije. PAR Strategija definiše operativne ciljeve usmjerene na potpunu interoperabilnost informacionih sistema i povećanje broja elektronskih usluga na visokom nivou sofisticiranosti – uvođenjem 20 potpuno digitalizovanih životnih usluga. Strategija takođe predviđa unapređenje portala e-Uprave kroz uvođenje opcija kao što su e-plaćanje, e-autentifikacija i e-identifikacija, kako bi građani mogli da dobijaju usluge bez papira i u elektronskom formatu. Pored toga, slične mjere su definisane i u Strategiji digitalne transformacije, koja postavlja specifične operativne ciljeve usmjerene na unapređenje kvaliteta, kvantiteta i korišćenja postojećih e-usluga, pripremu metodologije na nivou državne i lokalne uprave za standardizaciju i razvoj korisnički orijentisanih e-usluga, kao i razvoj i implementaciju novih usluga usmjerenih na građane.

Oba strateška dokumenta i zakonodavni okvir propisuju pružanje digitalnih usluga, upotrebu digitalnog potpisa i implementaciju sistema e-plaćanja. Crna Gora je 2020. godine usvojila Zakon o elektronskoj upravi i Zakon o elektronskoj identifikaciji i elektronskom potpisu, koji sadrže odredbe koje određuju zakonsko uređenje digitalnih usluga, digitalnog potpisa i e-plaćanja, čime su ispunjeni svi kriterijumi kada je riječ o zakonodavnom okviru za ovaj element. Ovi zakoni detaljno propisuju pružanje elektronskih administrativnih usluga putem informacionog sistema organa, upotrebu elektronskog potpisa kroz 19 posebnih članova, kao i elektronsku naplatu administrativnih taksi. Ministarstvo javne uprave ostaje centralni organ nadležan za usmjeravanje i koordinaciju digitalizacije pružanja usluga, kako je definisano Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave. Koordinaciono tijelo za upravljanje procesom digitalne transformacije ima ključnu ulogu u koordinaciji aktivnosti različitih institucija.

Jedna od reformi iskazanih u Reformskoj Agendi²³ je pružanje digitalnih javnih usluga prilagođenih korisnicima, počevši od izrade Plana digitalnih usluga za

²³ Reformska Agenda za Crnu Goru 2024-2027 definiše set reformi koje Crna Gora mora da sprovede kako bi dobila sredstva iz Evropskog plana rasta, uključujući i reforme u oblasti digitalne transformacije. Dostupno na:

https://reform-monitor.org/wp-content/uploads/2025/05/Reform-agenda-Montenegro_.pdf

period 2025-2027.²⁴ Kako je navedeno u ovom Planu, trenutno stanje pokazuje da je jedina dostupna usluga koja je razvijena do nivoa 4 (koji predviđa potpunu interoperabilnost registara) usluga koja omogućava elektronski upis djece u škole i vrtiće, kao i elektronski upis studenata na prvu godinu fakulteta (ove usluge su implementirane u maju 2020. godine). Budući da uopšte nema usluga na petom nivou (potpuno elektronska usluga), trenutno stanje ukazuje na nedostatak usluga na nivou 4 i 5 u postojećem crnogorskom sistemu e-Uprave.²⁵ Tokom posljednjeg sastanka ovog Koordinacionog tijela, održanog u julu, navedeno je da je od planiranih 57 usluga za digitalizaciju u 2025. godini, digitalizovano njih 25.²⁶

Ovaj ciklus monitoringa je pokazao da praksa u sprovođenju, posebno aktivnosti definisanih strateškim dokumentima, i dalje predstavlja ključni problem u Crnoj Gori. Portal e-Uprave predstavlja centralnu platformu za pružanje digitalnih usluga, dok se određeni broj usluga pruža preko dodatnih portala pojedinih institucija, kao što su eTaxis, eFirma i dr.

U toku vršenja monitoringa, portal e-Uprave je bio u fazi rekonstrukcije. Pored digitalizacije i uspostavljanja novih elektronskih usluga, strateški okvir takođe predviđa aktivnosti usmjerene na omogućavanje elektronske razmjene podataka i/ili mogućnost elektronske naplate putem sistema elektronskog plaćanja.

Naš monitoring je pokazao da Crna Gora ne ispunjava element 3.5 – digitalni potpis i digitalno plaćanje dostupni svim korisnicima – prvenstveno zato što četiri od sedam usluga²⁷ iz uzorka nijesu dostupne elektronski, pa samim tim ne postoji mogućnost primjene digitalnog potpisa i plaćanja. Kada je riječ o digitalnom potpisu, prema uputstvima dostupnim na portalima eFirma i eTaxis za registraciju preduzeća i podnošenje i plaćanje PDV prijave, postoji opcija elektronskog potpisivanja dokumenata. Na portalu eFirma je navedeno da je za korišćenje usluga neophodno imati jedan od kvalifikovanih sertifikata za kvalifikovani elektronski potpis. Ipak, još uvijek ne postoji opcija za primjenu digitalnog plaćanja ni za jednu od usluga iz uzorka. Na portalu eFirma postoji samo mogućnost dostavljanja dokaza o uplati administrativnih taksi.

²⁴ U okviru sprovođenja Plana digitalizacije usluga, predviđena je realizacija 171 javne usluge koje pruža 21 institucija, kao i 5 jedinstvenih usluga u nadležnosti 6 pilot jedinica lokalne samouprave, za koje je Direktor za infrastrukturu, informacionu bezbjednost, digitalizaciju i e-usluge u Ministarstvu javne uprave direktno odgovoran za pružanje metodološke i tehničke podrške.

²⁵ Plan pune implementacije transakcionih javnih elektronskih servisa na nacionalnom i lokalnom nivou, dostupno na: <https://www.gov.me/dokumenta/3e3e7217-c2e2-401d-b073-6d1770fc67b5>

²⁶ Informacija o realizaciji Plana pune implementacije transakcionih javnih usluga na nacionalnom i lokalnom nivou 2025-2027, Jul 2025, dostupno na:

<https://wapi.gov.me/download-preview/20d3245e-c59c-4669-af79-9dd491990398?version=1.0>

²⁷ Registracija nepokretnosti, registracija vozila, izdavanje pasoša i lične karte nisu dostupni elektronski.

Administrativne takse mogu se platiti elektronskim putem posebnog portala e-plaćanja.me (<https://eplacanje.gov.me>), koji je uspostavljen 2023. godine. Prema uputstvu korak po korak za konkretne usluge, uključujući registraciju preduzeća, dokaz o uplati takse treba dostaviti kroz sistem. Izričito je navedeno da taksa mora biti plaćena prije početka pokretanja usluge preko portala..

Portal elektronskog plaćanja (ePlaćanje) rezultat je projekta uspostavljanja informacionog sistema za elektronsku naplatu i kontrolu naplate administrativnih taksi i naknada, sa ciljem da se olakša proces plaćanja državnih taksi i usluga iz nadležnosti organa državne vlasti i lokalne samouprave u Crnoj Gori. NS NAT je platforma koja objedinjuje funkcionalnosti plaćanja, naplate i evidencije oslobađanja od plaćanja vezane za sve administrativne takse i naknade propisane zakonima Crne Gore. Ovim sistemom omogućeno je da građani elektronski plaćaju administrativne takse, naknade i sl. putem platnih kartica, bez odlaska na šaltere institucija. Prema izvještaju za 2024. godinu, u sistemu ePlaćanja dostupni su podaci iz 17 institucija koje su dostavile podatke za 219 administrativnih taksi i 154 naknade (kazne i sl.). U 2024. godini putem ovog sistema izvršeno je 1.070 transakcija.²⁸

Spor tempo digitalizacije naglašen je i potvrđen od strane ključnih aktera izvan državnog sektora sa kojima smo vodili intervju tokom perioda monitoringa.²⁹ Svi su se saglasili i ukazali na probleme poput zastarjelih ili korisnicima neprilagođenih platformi, od kojih mnoge imaju složene interfejsa i nemaju optimizaciju za mobilne uređaje, kao i na generalno nizak nivo digitalne pismenosti; mnogi građani, posebno starija populacija i ruralne zajednice, nemaju potrebne vještine da efikasno koriste digitalne usluge.

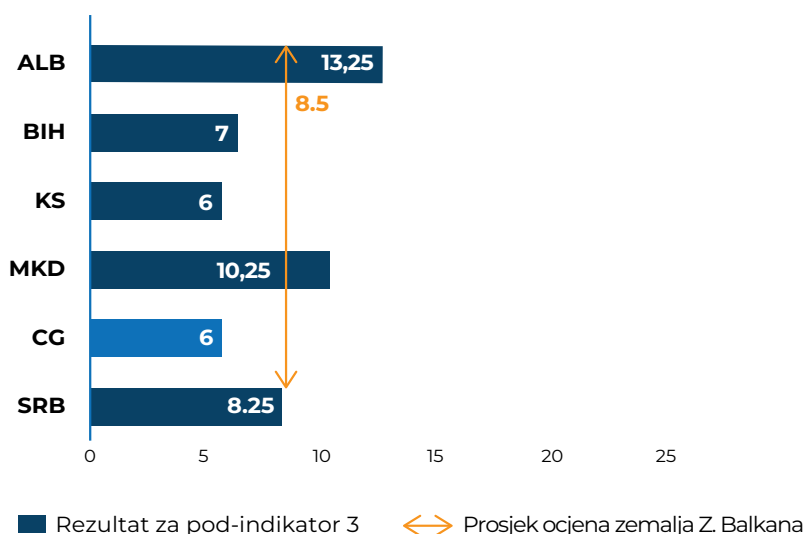
²⁸ Izvještaj o realizaciji Akcionog plana Strategije Digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026 za 2024. godinu, april 2025, strana 24. Dostupno na:

<https://wapi.gov.me/download-preview/e49a65a7-bd45-491a-b27b-0a30f8132138?version=1.0>

²⁹ Intervjui sa ekspertima održani su 3, 9. i 18. marta. Na tvrdnju „Digitalne usluge su jednostavne za korišćenje svim građanima“, dva ključna sagovornika su odgovorila sa „uglavnom se ne slažem“, dok je treći odgovorio sa „uglavnom se slažem“.

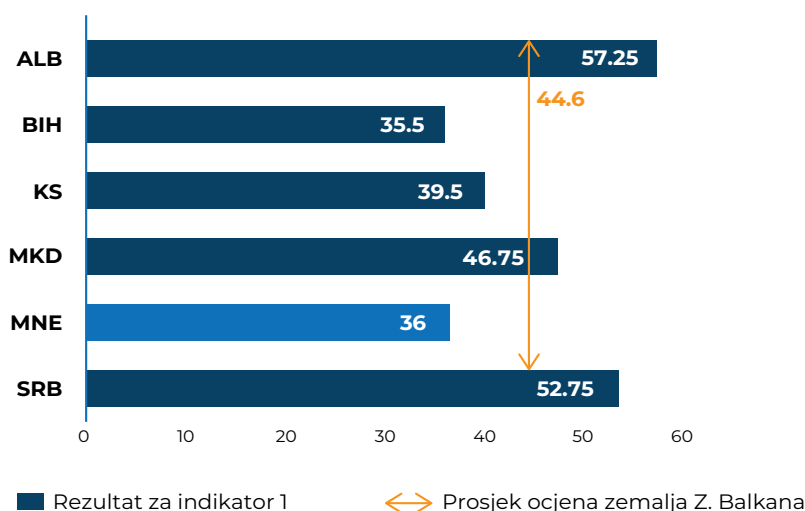
Kako Crna Gora stoji u regionalnom kontekstu?

Pod-indikator 3: Digitalizacija usluga



Uporedni pregled ocjena u oblasti Digitalizacija i pružanje usluga

Indikator: Transparentnost i usmjerenosti dizajniranja i pružanja usluga ka građanima



Regionalni pregledni izvještaj za oblast Digitalizacije i pružanja usluga, sa rezultatima za sve države Zapadnog Balkana, dostupno na: www.par-monitor.org

II.4 Preporuke za oblast “Digitalizacija i pružanje usluga”

II.4.1 PRAĆENJE PREPORUKA IZ PAR MONITOR-A 2021/2022

<i>Preporuke</i>	<i>Tip preporuke (kratkoročna/ srednjoročna/ dugoročna)</i>	<i>Status</i>	<i>Obrazloženje</i>
Kako bi se povećalo korišćenje portala e-Uprava administracija treba da unaprijedi njegovu korisnost povećanjem broja potpuno digitalizovanih usluga koje su dostupne, kao i poboljšanjem korisničkog iskustva kroz ojednostavljivanje i bolji dizajn portala.	Dugoročna	Djelimično sprovedena	Zabilježen je određeni napredak. Centralni portal e-Uprave (euprava) je ažuriran. Tokom perioda monitoringa novi portal je još uvijek bio u procesu ažuriranja. Nijedna od usluga iz uzorka obuhvaćenih monitoringom nije uključena u novi portal e-Uprave. MJU je razvilo veb-stranicu za plaćanje administrativnih taksi i naknada (ePlaćanje). Crna Gora je usvojila Plan digitalnih usluga s ciljem digitalizacije 171 javne usluge do kraja 2027. Izvještaj iz jula 2025. bilježi da je do tada digitalizovano 25 usluga.
Pružaoци usluga bi trebalo da sprovode, prikupljaju, analiziraju i objavljuju podatke o povratnim informacijama korisnika u vezi sa uslugama koje pružaju, kako bi ih iskoristili kao osnov za unapređenje usluga. U slučaju angažovanja eksternih agencija za istraživanje iskustva korisnika, rezultat treba proaktivno objaviti.	Dugoročna	Nije sprovedena	U ovom ciklusu monitoringa nije pronađen nikakav napredak. Ni Zakon o upravnom postupku ni Zakon o elektronskoj upravi ne propisuju vođenje pokazatelja o učešću korisnika u dizajnu usluga. Pored toga, pregled zvaničnih veb-sajtova i portala e-Uprave pokazao je da pružaoци usluga ne objavljuju pokazatelje o učešću u (re) dizajnu usluga. MJU je navelo da je sprovedo tri ciklusa istraživanja o zadovoljstvu građana postojećim i identifikaciji potreba za novim e-uslugama. Međutim, ovi izvještaji nijesu objavljeni javno i mogu se dobiti samo putem zahtjeva za slobodan pristup informacijama.

Web stranice pružalaca usluga i portal e-Uprave bi trebalo da obezbijede kanale za povratne informacije korisnika kao standardnu praksu.		Djelimično sprovedena	Kada je riječ o uslugama iz uzorka, još uvijek ne postoji kanal za povratne informacije o konkretnim uslugama na sajtovima institucija koje ih pružaju. Kada je riječ o elektronski dostupnim uslugama iz uzorka (vezanim za PDV prijavu i plaćanje, te registraciju preduzeća), portal e-Uprave uključuje kratak upitnik o tome koliko su građani zadovoljni samo informacijama o konkretnoj e-usluzi. Ministarstvo unutrašnjih poslova (koje pruža tri usluge iz uzorka) na svom sajtu ima sekciju za komentare, ali samo za komentare o iskustvu sa korišćenjem elektronske lične karte, a ne za same usluge iz uzorka. Novi portal e-Uprave je kreiran na građanima prilagođeniji način sa kanalima za povratne informacije, ali ostaje da se vidi u kojoj mjeri će ti kanali biti korišćeni.
Web stranice pružalaca usluga bi trebalo da na lako dostupan način predstave proceduralne informacije o tome kako se pristupa uslugama, ali i da na uvid daju uputstva za pristup, pogotovo za usluge koje koriste većina građana i građanki.	Dugoročna	Djelimično sprovedena	Kada je riječ o implementaciji u praksi, analiza za pet usluga iz uzorka pokazala je da pružaoci usluga generalno obezbjeđuju osnovne proceduralne informacije kao što su opis usluge i kontakt podaci. Za samo tri od pet usluga iz uzorka postoje građanima prilagođena uputstva. Novi portal e-Uprave je kreiran na način prilagođeniji građanima i pristupačniji. Kada je riječ o pristupačnosti portala e-Uprave, u skladu sa Standardima pristupačnosti, na sajtu postoji posebno mjesto sa informacijama o standardima pristupačnosti; na zvaničnom sajtu Vlade postoji opšti članak o pristupačnosti portala sa detaljnim uputstvima kako koristiti ovu opciju, kao i mogućnošću prijave (putem e-maila) ako postoji neki problem ili je potrebna pomoć. Potrebno je ujednačiti praksu među svim sajtovima koji pružaju usluge, osim portala e-Uprave.

Ukoliko su potrebni za izvršenje usluge, pružaoci usluga treba da objave potrebne obrasce.		Djelimično sprovedena	Četiri od pet praćenih usluga iz uzorka nemaju dostupne obrasce za popunjavanje. Usluge poput registracije nepokretnosti i biznisa, podnošenja i plaćanja PDV prijave imaju potrebne obrasce za popunjavanje objavljene na veb-sajtovima nadležnih institucija.
Pružaoци usluga moraju biti transparentni kada je riječ o trošku usluga, kako onih koji se direktno odnose na uslugu, tako i na indirektnе трошкове (npr. digitalni сертификат, iako ga ne izdaju sami pružaoци usluga)		Nije sprovedena	Kada je riječ o uslugama iz uzorka, za one koje su dostupne elektronski institucije pružaju informacije o cijeni same usluge i o tome da je potreban digitalni сертификат, ali ne navode da digitalni сертификат nije besplatan niti koliko košta.

II.4.2 PREPORUKE IZ MONITOR IZVJEŠTAJA 2024/2025

- Nedostatak podataka o tome kako su korisnici uključeni u dizajn usluga ukazuje na odsustvo standardizovanog i sistematskog korišćenja mehanizama povratnih informacija, izvještavanja i praćenja primljenih sugestija. Postojeći zakonodavni okvir treba izmijeniti kako bi se obezbijedilo sistematsko uključivanje krajnjih korisnika u (re)dizajn javnih usluga, uključujući obavezu prikupljanja, analiziranja i objavljivanja podataka o učešću korisnika.
- Uspostaviti mehanizme za prikupljanje i objavljivanje informacija o učešću korisnika u dizajnu usluga. Implementirati kanale za prikupljanje i objavljivanje povratnih informacija korisnika o njihovom iskustvu u korišćenju usluga. Sistematski koristiti povratne informacije građana za unapređenje kvaliteta i dostupnosti administrativnih usluga.
- S obzirom na to da nema podataka o pruženim uslugama u mašinski čitljivom formatu na sajtovima institucija, niti informacija o uslugama iz uzorka na portalu otvorenih podataka, neophodno je obezbijediti da, kada se podaci o administrativnim uslugama prikupe i sistematizuju, oni budu objavljeni i u otvorenim i ponovo upotrebljivim formatima.
- Garantovati da su funkcionalnosti digitalnog potpisa i digitalnog plaćanja dostupne i pristupačne svim korisnicima.
- Prema dobijenim podacima, Uprava za kadrove, koja organizuje sve obuke za zaposlene u javnoj upravi, nije sprovela nijednu obuku o tome kako postupati sa ranjivim grupama u dvije godine koje su prethodile procjeni. Potrebno je uvesti sistematske programe obuka za osoblje pružalaca usluga o tome kako adekvatno postupati sa ranjivim grupama.
- Imajući u vidu da se sve usluge ne pružaju preko jedinstvenog portala (e-Uprava), ključno je obezbijediti da svi pružaoci usluga objavljuju jasna, građanima prilagođena uputstva o tome kako pristupiti javnim uslugama elektronski i da uspostave ujednačenu praksu.
- Obezbijediti da informacije o uslugama budu dostupne u više formata (npr. tekstualno, audio, video, lako čitljiva verzija) kako bi se zadovoljile raznovrsne potrebe svih korisničkih grupa.

DODATAK O METODOLOGIJI

Za izradu ovog izvještaja za Crnu Goru korišćena su sljedeće istraživačke metode i alati za prikupljanje podataka i obračun elemenata:

- Analiza zvanične dokumentacije, podataka i web stranica
- Zahtjevi za slobodan pristup informacijama
- Intervjui sa zainteresovanim stranama i ekspertima iz oblasti
- Istraživanje javnog mnjenja

Monitoring se u velikoj mjeri oslanjao na analizu zvaničnih dokumenata javno dostupnih na veb-sajtovima organa uprave i na podatke i informacije sadržane u njima. Međutim, u slučajevima kada podaci nijesu bili dostupni, istraživači su slali zahtjeve za slobodan pristup informacijama relevantnim institucijama kako bi dobili informacije neophodne za dodjeljivanje poena za pojedine elemente.

.Tabela 4.Upućeni zahtjevi za slobodan pristup informacijama

Institucija	Datum slanja zahtjeva	Datum odgovora na zahtjev
Poreska uprava	1/31/2025	2/19/2025
Poreska uprava	1/31/2025	2/10/2025
Ministarstvo javne uprave	1/31/2025	2/10/2025
Ministarstvo unutrašnjih poslova	1/31/2025	2/12/2025
Ministarstvo unutrašnjih poslova	2/17/2025	3/20/2025
Fond za zdravstveno osiguranje	1/31/2025	2/14/2025
Zavod za zapošljavanje Crne Gore	1/31/2025	2/20/2025
Fond penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore	1/31/2025	2/18/2025
Uprava za ljudske resurse	1/31/2025	2/5/2025
Uprava za nekretnine	1/31/2025	2/10/2025

Intervjui sa ključnim sagovornicima su sprovedeni i korišćeni kao osnova za dodjelu poena za elemente 1.10, 2.17 i 3.6. Pored toga, korišćeni su i za prikupljanje kvalitativnih, fokusiranih i detaljnih uvida o praćenim pojavama. Intervjui sa drugim zainteresovanim stranama (kao što su predstavnici organa javne uprave) dodatno su korišćeni u istraživanju kako bi se upotpunili i verifikovali na drugi način prikupljeni podaci i nalazi. Odabir sagovornika zasnivao se na namjernom, neprobabilističkom uzorkovanju, ciljajući sagovornike na osnovu njihove stručnosti za datu temu.

Intervjui sa ključnim sagovornicima obuhvatali su set od najviše četiri pitanja na koja su učesnici izražavali svoj stepen saglasnosti na četvorostepenoj skali: potpuno se ne slažem, uglavnom se ne slažem, uglavnom se slažem i potpuno se slažem. Poeni za elemente 1.10, 2.17 i 3.6 dodjeljivani su ako su svi ključni sagovornici naveli da se uglavnom slažu ili potpuno slažu sa tvrdnjom. Dodatno, korišćen je i set otvorenih pitanja, koji je omogućio diskusiju sa sagovornicima i postavljanje dodatnih pitanja na licu mjesta, umjesto striktno praćenja unaprijed utvrđenog formata. Sagovornicima je obezbijedena potpuna anonimnost u pogledu ličnih podataka i institucionalne/organizacione pripadnosti.

Tabela 5. Sprovedeni intervjui

Date	Interviewees
27. 2. 2025.	Sagovornik 1, istraživački novinar
27. 2. 025.	Sagovornik 2, predstavnik NVO
27. 2. 2025.	Sagovornik 3, ekspert za oblast digitalizacije

Spisak pitanja za intervju

Element 1.10

1. U kojoj mjeri ste saglasni sa sljedećom tvrdnjom: **Dizajn i pružanje administrativnih usluga su orijentisani ka građanima.**
 - a) uopšte nisam saglasan
 - b) uglavnom nisam saglasan
 - c) uglavnom sam saglasan
 - d) u potpunosti sam saglasan
2. U kojoj mjeri ste saglasni sa sljedećom tvrdnjom: **Dostupni su kanali za povratne informacije/iskustva građana.**
 - a) uopšte nisam saglasan
 - b) uglavnom nisam saglasan
 - c) uglavnom sam saglasan
 - d) u potpunosti sam saglasan
3. U kojoj mjeri ste saglasni sa sljedećom tvrdnjom: **Povratne informacije građana se koriste za unapređenje pružanja administrativnih usluga.**
 - a) uopšte nisam saglasan
 - b) uglavnom nisam saglasan
 - c) uglavnom sam saglasan
 - d) u potpunosti sam saglasan

Dodatna usmjeravajuća pitanja (ne koriste se za dodjelu poena, ali su relevantna za pružanje kvalitativnog uvida neophodnog za procjenu):

1. Koje su, prema Vašem iskustvu, glavne prepreke za postizanje dizajna i pružanja usluga koje su orijentisane ka građanima?
2. Možete li navesti primjere dobre prakse u pružanju administrativnih usluga orijentisanih ka građanima?
3. Koje kanale za povratne informacije smatrate najučinkovitijim za komunikaciju građana o njihovim potrebama i iskustvima?
4. Da li su ovi mehanizmi povratnih informacija široko dostupni svim grupama stanovništva (npr. ranjivim ili marginalizovanim grupama?)
5. Kako, po Vašem mišljenju, pružaoci usluga obrađuju i koriste povratne informacije građana?
6. Možete li navesti primjere gdje su povratne informacije građana dovele do vidljivih unapređenja u pružanju usluga?

7. Koje su, po Vašem mišljenju, sistemske promjene potrebne kako bi se ojačalo dizajniranje i pružanje usluga koje su orijentisane na građane?
8. Kako nedržavni akteri mogu doprinijeti tome da se povratne informacije građana integrišu u procese unaprjeđenja usluga?

Element 2.17

1. U kojoj mjeri ste saglasni sa sljedećom tvrdnjom: **Teritorijalna mreža za pristup administrativnim uslugama je adekvatna za sve građane.**
 - a) uopšte nisam saglasan
 - b) uglavnom nisam saglasan
 - c) uglavnom sam saglasan
 - d) u potpunosti sam saglasan
2. U kojoj mjeri ste saglasni sa sljedećom tvrdnjom: **Prostorije u kojima se nalaze pružaoci usluga su fizički dostupni svim građanima.**
 - a. uopšte nisam saglasan
 - b. uglavnom nisam saglasan
 - c. uglavnom sam saglasan
 - d. u potpunosti sam saglasan
3. U kojoj mjeri ste saglasni sa sljedećom tvrdnjom: **Elektronske usluge su lako dostupne svim građanima.**
 - a. uopšte nisam saglasan
 - b. uglavnom nisam saglasan
 - c. uglavnom sam saglasan
 - d. u potpunosti sam saglasan

Dodatna usmjeravajuća pitanja (ne koriste se za dodjelu poena, ali su relevantna za pružanje kvalitativnog uvida neophodnog za procjenu):

1. Koji izazovi postoje u obezbjeđivanju adekvatne teritorijalne mreže za pristup administrativnim uslugama?
2. Postoje li područja ili grupe koje su naročito nedovoljno obuhvaćene postojećom mrežom?
3. Postoje li posebne prepreke za fizički pristup prostorima pružalaca usluga (npr. infrastruktura, lokacija)?
4. Možete li identifikovati dobre prakse u unapređenju fizičke pristupačnosti?
5. Koje su glavne prepreke sa kojima se građani suočavaju prilikom pristupa elektronskim uslugama?

6. Kako pružaoci usluga mogu unaprijediti pristupačnost i upotrebljivost elektronskih platformi?
7. Koja su, po Vašem mišljenju, ključna systemska unapređenja potrebna da bi svi građani imali jednak pristup administrativnim uslugama?
8. Kako civilno društvo i drugi nedržavni akteri mogu podržati bolju pristupačnost?

Element 3.6

1. U kojoj mjeri ste saglasni sa sljedećom tvrdnjom: Digitalne usluge su jednostavne za korišćenje svim građanima.
 - a. uopšte nisam saglasan
 - b. uglavnom nisam saglasan
 - c. uglavnom sam saglasan
 - d. u potpunosti sam saglasan

Dodatna usmjeravajuća pitanja (ne koriste se za dodjelu poena, ali su relevantna za pružanje kvalitativnog uvida neophodnog za procjenu):

1. Koji su najznačajniji izazovi sa kojima se građani suočavaju prilikom korišćenja digitalnih usluga?
2. Postoje li posebne grupe stanovništva (npr. stariji, stanovnici ruralnih područja, osobe sa invaliditetom) za koje su digitalne usluge manje dostupne?
3. Koje funkcionalnosti ili mehanizmi podrške bi mogli učiniti digitalne usluge pristupačnijim i jednostavnijim za sve građane?
4. Možete li navesti primjere dobre prakse ili uspješne implementacije digitalnih usluga?
5. Kako pružaoci usluga mogu obezbijediti da digitalne usluge budu dostupne građanima bez pouzdanog interneta ili digitalnih vještina?

Istraživanje javnog mnjenja zasniva se na upitniku koji je bio namijenjen opštoj populaciji (18+ stalni stanovnici) Crne Gore. Istraživanje je sprovedeno kombinovanjem kompjuterski podržanog telefonskog intervjuisanja (CATI) i kompjuterski podržanog online intervjuisanja (CAWI). Istraživanje je sprovedeno u periodu od 1. do 12. februara 2025. godine. Margina greške za uzorak od 1010 građana iznosi $\pm 3,51\%$, na nivou pouzdanosti od 95%.

Tabela 6: Pitanja iz istraživanja javnog mnjenja u oblasti Digitalizacija i pružanje usluga³⁰

Izjava 8					
U prethodne dvije godine, da li ste imali kontakt sa administracijom u [Crnoj Gori] radi dobijanja neke od usluga javne uprave? (na primjer, obnavljanje ličnih dokumenata, prijava za naknadu za nezaposlene ili neki drugi oblik socijalne pomoći, registracija braka ili rođenja djeteta, registracija novog preduzeća, vozila itd.)	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	<i>Ne znam/ Nemam mišljenje</i>
a. Da					
b. Ne					
Izjava 9					
	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	<i>Ne znam/ Nemam mišljenje</i>
Imam priliku da utičem na razvoj administrativnih usluga (kao što su izdavanje ličnih dokumentata, registracija vozila, plaćanje poreza itd.)	1	2	3	4	99
Izjava 10					
	1	2	3	4	99
Javna uprava treba da koristi iskustva građana za unapređenje usluga javne uprave.	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	<i>Ne znam/ Nemam mišljenje</i>
Izjava 11					
	1	2	3	4	99
Imam priliku da podijelim svoje mišljenje o kvalitetu usluga javne uprave koje sam koristio/-la sa nadležnim državnim organima.	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	<i>Ne znam/ Nemam mišljenje</i>
Izjava 12					
	1	2	3	4	99
Lako pronalazim informacije i uputstva koja mi pomažu da dobijem informacije o uslugama javne uprave.	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	<i>Ne znam/ Nemam mišljenje</i>
Izjava 13					
	1	2	3	4	99
Lako dobijam i koristim usluge javne uprave u kancelarijama i na šalterima nadležnih organa.	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	<i>Ne znam/ Nemam mišljenje</i>

³⁰ Sljedeće izjave iz ovog poglavlja nijesu korišćene za dodjelu poena u okviru metodologije za oblast Pružanja usluga i Digitalizacije: izjava 8, izjava 10, izjava 15, izjava 16 i izjava 19.

Izjava 14	1	2	3	4	99
Lako ostvarujem parvo na elektronske usluge (npr. preko portala e-Uprave, Poreske uprave itd.)	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	Ne znam/ Nemam mišljenje
Izjava 15	1	2	3	4	99
Kako najviše volite da pristupate administrativnim uslugama?					
a. Elektronski					
b. Pristup u kancelarijama i na šalterima					
c. Nemam preferencu					
Izjava 16					
Posmatrajući prethodne dvije godine, Koliko često ste koristili elektronske usluge javne uprave?					
a. Nikad					
b. Rijetko					
c. Ponekad					
d. Često					
Izjava 17	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	Ne znam/ Nemam mišljenje
Kada potražujem usluge javne uprave, od mene se ne traži da dostavljam dokumenta koja država već posjeduje (npr. izvod iz matične knjige rođenih, uvjerenje o državljanstvu, potvrda o nezaposlenosti itd.)	1	2	3	4	99
Izjava 18	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	Ne znam/ Nemam mišljenje
Poslednji put kad sam tražio/-la uslugu javne uprave, morao/-la sam dostaviti dokumenta koja država već posjeduje (npr. izvod iz matične knjige rođenih, uvjerenje o državljanstvu, potvrda o nezaposlenosti itd.)	1	2	3	4	99
Izjava 19	U potpunosti nisam saglasan	Nisam saglasan	Saglasan sam	U potpunosti sam saglasan	Ne znam/ Nemam mišljenje
U prethodne dvije godine, građani ili civilno društvo su bili uključeni u praćenju usluga javne uprave.	1	2	3	4	99

SPISAK IZVORA

Evropska komisija, Izvještaj o Crnoj Gori za 2024. godinu, dostupno na:

<http://bit.ly/3WMRI1U>

Portal eUprava Crne Gore - <https://euprava.gov.me/>

Informacija o realizaciji Plana pune implementacije transakcionih javnih elektronskih servisa na nacionalnom i lokalnom nivou 2025-2027, Jul 2025, dostupno na: <https://bit.ly/4mq4rRL>

Izvještaj o sprovođenju Akcionog plana za implementaciju Strategije digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026, za 2024. godinu, April 2025., dostupno na: <https://bit.ly/4grF7JP>

Portal eUprava Crne Gore - <https://euprava.gov.me/>

Plan pune implementacije transakcionih javnih elektronskih servisa na nacionalnom i lokalnom nivou 2025-2027, dostupno na: <https://bit.ly/47KLJ3T>

Reformska Agenda Crne Gore 2024-2027. Dostupno na: <https://bit.ly/4nIBNg5>

SIGMA/OECD, 2025, Javna uprava u Crnoj Gori 2024: Procjena u odnosu na principe javne uprave, dostupno na: <https://bit.ly/4gqNwgG>

Strategija reforme javne uprave Crne Gore za 2022-2026, sa Akcionim planom za period 2022-2024, dostupno na: <https://bit.ly/4guRbtN>

Strategija digitalne transformacije Crne Gore za period 2022-2026 sa Akcionim planom za period 2022-2023, dostupno na: <https://bit.ly/46sAJ8X>

Zakon o elektronskoj upravi, Službeni list Crne Gore br. 2/2019, dostupno na: <https://bit.ly/3VWTQD6>

Zakon o elektronskoj identifikaciji i elektronskom potpisu, Službeni list Crne Gore br. 72/2019, dostupno na: <https://bit.ly/42zFeNG>



Funded by
the European Union



With funding from
 Austrian
Development
Agency

Ovaj izvještaj je izrađen u okviru projekta "Pokretači civilnog društva na Zapadnom Balkanu za reformisanu javnu upravu – WeBER 3.0". Projekat WeBER 3.0 sprovode mreža Think for Europe Network (TEN) i Centar za istraživanje javne uprave (KDZ).

WeBER 3.0 je finansiran od strane Evropske unije i Austrijske razvojne agencije (ADA), a ko-finansiran od strane Ministarstva javne uprave Crne Gore. Stavovi i mišljenja izneti u ovom dokumentu isključivo su stavovi autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije, MJU niti ADA. Evropska unija, MJU, ADA, TEN niti KDZ ne mogu se smatrati odgovornim za navedene stavove.

Za više informacija posjetite www.par-monitor.org.