

INFORMACIJA

o izazovima, kadrovskim i organizacionim prioritetima u oblasti sajber bezbjednosti i digitalizacije

UVOD

Crna Gora je kroz Reformsku agendu za period 2024–2027. definisala ambiciozan program reformi koji obuhvata prioritetne oblasti poput razvoja širokopojasne infrastrukture, digitalnog identiteta, unapređenja digitalnih javnih usluga i jačanja sajber bezbjednosti. Cilj ovih reformi je usklađivanje sa evropskim standardima, modernizacija digitalne infrastrukture i podizanje nivoa sajber bezbjednosti, čime se stvaraju temelji za održiv i bezbjedan digitalni razvoj države.

Ministarstvo javne uprave je, u skladu sa definisanom dinamikom i obavezama iz Reformske agende za Crnu Goru, uspješno realizovalo sve ciljeve planirane za 2024. godinu. Ovaj rezultat predstavlja značajan iskorak ka unapređenju javne uprave.

i otvara.

Među ostvarenim rezultatima, posebno se izdvajaju:

- Usvajanje Plana pune implementacije transakcionalnih javnih elektronskih usluga na nacionalnom i lokalnom nivou za period 2025–2027, kojim je jasno definisan pravac daljeg razvoja e-usluga.
- Uspostavljanje funkcionalne platforme eUprave i interoperabilnosti registara, čime je omogućen efikasniji, sigurniji i brži protok podataka između institucija, uz veću dostupnost usluga za građane i privredu.
- Usvajanje Zakona o informacionoj bezbjednosti, koji je u potpunosti usklađen sa NIS2 direktivom Evropske unije, čime se Crna Gora pozicionira kao pouzdan partner u oblasti sajber bezbjednosti i digitalne zaštite.

Zahvaljujući ispunjavanju postavljenih indikatora iz Reformske agende za 2024. godinu, Crna Gora je povukla **2. 317.156, 60 eura**.

Uprkos napretku, postoje ključni izazovi koji ugrožavaju sprovođenje reformi i mogu prouzrokovati kašnjenja u ispunjavanju strateških ciljeva.

Reformski koraci čija je realizacija planirana do kraja 2025. godine su:

- 2.4.2.1 Usklađenost sa odlukom EU o digitalnom identitetu, 2.317.185,60 eura;
- 2.4.3.2 Uvođenje dijela javnih e-usluga na osnovu plana (1. korak), 2.317.185,60 eura;
- 2.4.4.2 Okviri uvedeni kroz NIS2 usklađivanje (koordinirani okvir za otkrivanje ranjivosti, okvir za upravljanje krizama), su na snazi i u upotrebi, 1.158.592,80 eura;
- 2.4.4.3 Formiranje nadležnog organa i liste entiteta. Agencija za sajber bezbjednost (koja djeluje kao nadležni organ kako je definisano u NIS2) je operativna: ima dovoljan broj zaposlenih, opremljena da vrši nadzorna ovlašćenja, vrši nadzorne provjere. Lista entiteta u djelokrugu nacionalnog zakona usklađenog sa direktivom NIS2 je finalizovana, 1.158.592,80;
- 2.4.4.4 Nacionalni i vladini CIRT su operativni u skladu sa zahtjevima NIS2 i dostižu barem status „akreditovan” na TF CSIRT Trusted Introducer-u, 2.317.185,60 eura.

Očekujemo da će Crna Gora realizacijom navedenih reformi ostvariti nove mogućnosti za povlačenje planiranih sredstava u iznosu **9.268.742,40 eura** kroz Instrument za reformu i rast u okviru Plana rasta za Zapadni Balkan, doprinoseći jačanju razvojne perspektive Crne Gore.

Glavni problem predstavljaju nedovoljni kadrovski i tehnički kapaciteti koji mogu dovesti do kašnjenja u razvoju elektronskih usluga, ugroziti održavanje interoperabilnih sistema i smanjiti otpornost na sajber prijetnje.

Reformskom agendom prepoznato je institucionalno jačanje kapaciteta u oblasti digitalizacije i sajber bezbjednosti, uključujući formiranje Agencije za sajber bezbjednost. U tom kontekstu, **potrebe za jačanjem ovih kapaciteta uključene su u Zakon o budžetu za 2025. godinu, sa opredijeljenim sredstvima na pozicijama Ministarstva javne uprave.**

Proces pristupanja Evropskoj uniji podrazumijeva izgradnju snažnih, efikasnih i profesionalnih institucija, što je ujedno ključni preduslov za uspješnu digitalnu transformaciju i jačanje sajber bezbjednosti u Crnoj Gori. Ovi procesi u velikoj mjeri zavise od jačanja kadrovskih, tehničkih i finansijskih kapaciteta, ali i od snažne institucionalne podrške i motivacije postojećih timova. Podrška EU i drugih međunarodnih partnera zavisi od institucionalne spremnosti i kapaciteta za sprovođenje reformi. **Ukoliko se ne preduzmu pravovremene mjere za obezbjeđenje tehničkog i kadrovskog kontinuiteta, postoji rizik od kašnjenja u realizaciji, gubitka međunarodne podrške i ugrožavanja ključnih funkcija državne uprave.**

Izazovi i rizici u ispunjavanju reformskih indikatora po oblastima

Ministarstvo javne uprave je u Implementacionom planu Reformske agende za 2025. godinu planiralo sprovođenje ključnih strukturnih reformi usmjerenih na unapređenje digitalnih usluga (elektronskih servisa) i jačanje sajber otpornosti institucija, sa ciljem izgradnje moderne, transparentne i efikasne javne uprave usmjerene na potrebe građana i privrede.

➤ Elektronski servisi

Jedan od ključnih stubova Reformske agende predstavlja ubrzanje **digitalne transformacije javne uprave, kroz razvoj kvalitetnih elektronskih usluga i snažniju povezanost institucija putem interoperabilnih sistema.**

Usvajanjem Plana pune implementacije transakcionih javnih elektronskih servisa na nacionalnom i lokalnom nivou 2025-2027 Crna Gora je preuzela jasnu obavezu realizacije ključnih reformi od strateškog značaja za ekonomski i društveni razvoj, kao i napredak ka evropskom putu.

Imajući u vidu opseg i složenost aktivnosti koje Plan obuhvata, a koje podrazumijevaju razvoj, koordinaciju i nadzor nad implementacijom elektronskih usluga u svim državnim organima, trenutni kadrovski kapaciteti Ministarstva javne uprave nijesu dovoljni za pravovremenu i kvalitetnu realizaciju preuzetih strateških i operativnih obaveza. Posebno je važno naglasiti složenost zadataka, koji uključuju upravljanje platformama, pružanje podrške za više od 50 institucija, digitalizaciju preko 170 usluga do kraja 2027. godine, kao i sprovođenje aktivnosti predviđenih Reformskom agendom.

U skladu sa ovim potrebama, Ministarstvo javne uprave je u okviru zahtjeva za budžetska sredstva za 2025. godinu jasno identifikovalo neophodnost dodatnog angažovanja postojećih zaposlenih za izvršenje dodatnih poslova, kao i potrebu za novim kadrovima radi ispunjenja indikatora Reformske agende. Zadovoljstvo izaziva činjenica da su ove potrebe **prepoznate i**

uključene u Zakon o budžetu za 2025. godinu, sa opredijeljenim sredstvima na pozicijama Ministarstva javne uprave.

Saglasno strategiji jačanja institucionalnih kapaciteta, u okviru Reformske agende definisana je mjera 2.4.3.2 – uspostavljanje organizacionih jedinica i jačanje kapaciteta za podršku upravljanju platformama za digitalizaciju servisa i interoperabilnost. Međutim, sa žaljenjem konstatujemo da Ministarstvo javne uprave u dosadašnjem periodu **nije bilo u mogućnosti da sprovede navedene reformske aktivnosti** u dijelu jačanja kadrovskih kapaciteta i obezbjeđenja adekvatne podrške radnim timovima.

S obzirom na navedeno, dužni smo **predočiti** Vladi Crne Gore da kontinuirani nedostatak adekvatne kadrovske podrške, usljed nepostupanja Ministarstva finansija po opravdanim zahtjevima Ministarstva javne uprave, može imati **višestruke negativne posljedice** na sprovođenje Reformske agende, naročito u segmentu digitalne transformacije javne uprave.

Ključni rizici i potencijalne posljedice su sljedeći:

- **Kašnjenje u realizaciji Plana digitalnih servisa (2025–2027):** Predviđena digitalizacija 171 javne usluge ugrožena je zbog nedovoljnog broja stručnih kadrova za pružanje tehničke i operativne podrške institucijama, što može direktno ugroziti ispunjavanje obaveza iz Reformske agende.
- **Rizik kašnjenja u digitalizaciji usluga:** Nedostatak efikasne koordinacije i upravljanja može rezultirati sporom, nepovezanom i neadekvatnom realizacijom digitalnih servisa, što smanjuje njihovu upotrebljivost za krajnje korisnike – građane i privredu.
- **Povećanje digitalnog jaza:** Nepotpuna i neujednačena digitalizacija usluga dovodi do nastavka zavisnosti od tradicionalnih, papirnih procedura, što negativno utiče na povjerenje u institucije, otežava pristup uslugama i produbljuje postojeće nejednakosti u pristupu digitalnim servisima.

➤ **Interoperabilnost i održavanje Jedininstvenog sistema za elektronsku razmjenu podataka (GSB – X-Road platforma)**

Jedininstveni sistem za elektronsku razmjenu podataka (GSB), zasnovan na X-Road platformi i međunarodnim standardima interoperabilnosti, predstavlja **ključnu platformu za sigurnu i efikasnu razmjenu podataka između institucija javne uprave**.

Funkcionalnost i razvoj GSB sistema zavise od postojanja adekvatnih kadrovskih kapaciteta koji pružaju tehničku podršku, koordinaciju i kontinuitet digitalne integracije. Stručno upravljanje ovim sistemom omogućava razvoj novih elektronskih usluga, ostvarivanje ciljeva digitalne transformacije i ispunjavanje obaveza definisanih Reformskom agendom. Evropska unija, kroz programe podrške za Zapadni Balkan, **jasno ističe značaj interoperabilnosti i međuinstitucionalnog povezivanja** kao preduslova za modernu, funkcionalnu i efikasnu javnu upravu, pri čemu GSB ima centralnu ulogu u realizaciji ovih ciljeva.

Međutim, nedostatak kadrovske podrške i tehničkih resursa može ozbiljno ugroziti kontinuitet rada sistema, dovesti do kašnjenja u integraciji novih institucija i implementaciji digitalnih servisa, kao i do smanjenja kvaliteta podrške krajnjim korisnicima. Time bi bio ugrožen i napredak Crne Gore u oblasti digitalne uprave i potencijal za dalju međunarodnu podršku.

Posebno važan segment GSB ekosistema je **Metaregistar – centralni katalog registara, informacionih sistema i web servisa javne uprave**. Efikasno upravljanje Metaregistrom zahtijeva **kontinuiranu tehničku podršku**, kako bi se očuvala tačnost i ažurnost podataka koji su ključni za donošenje strateških odluka i uspješnu digitalnu transformaciju.

U skladu sa preporukama Državne revizorske institucije, br. 03-035/25-454/3 od 7. februara 2025. godine i novim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji Ministarstva javne uprave od 13. decembra 2024. godine, predviđeno je **formiranje i popunjavanje radnih mjesta za podršku GSB sistemu i Metaregistru**, čime bi se osigurala njihova održivost i bezbjednost.

Uspješna realizacija prioriternih aktivnosti iz Reformske agende, posebno u dijelu razvoja novih elektronskih usluga i usklađivanja sa eIDAS regulativom, zahtijeva kadrovsku stabilnost i tehnički kontinuitet unutar Registracionog tijela (GovME CA RA). Neophodno je sistemski obezbijediti kadrovske resurse za obradu korisničkih zahtjeva, identifikaciju i registraciju subjekata koji koriste **elektronske usluge povjerenja i digitalni potpis**.

Trenutna kadrovska popunjenost u ovim kritičnim oblastima nije zadovoljavajuća, dok, istovremeno, **ugovori angažovanih kadrova ističu sredinom 2025. godine**, što zahtijeva hitnu reakciju u cilju sprječavanja prekida u funkcionisanju ovih sistema i ugrožavanja daljeg napretka u digitalnoj transformaciji.

Uzimajući u obzir sve navedeno, neophodno je hitno osigurati adekvatne kadrovske resurse i **obezbijediti kontinuiranu podršku za rad GSB sistema i Metaregistra**, kao i za upravljanje **uslugama povjerenja**, kako bi se obezbijedila stabilnost, bezbjednost i efikasnost digitalne infrastrukture javne uprave i time unaprijedio kvalitet elektronskih usluga.

➤ **Vladin centar za bezbjednosne operacije (G-SOC)**

Jedan od najvažnijih aspekata reformi odnosi se na **sajber bezbjednost**, gdje Crna Gora planira da postavi sveobuhvatan okvir za sajber otpornost zemlje. U cilju usklađivanja sa evropskom **NIS2 direktivom**, krajem 2024. godine usvojen je **Zakon o informacionoj bezbjednosti**. Zakonom su definisani novi standardi za prijavu ranjivosti sistema i krizno upravljanje u slučajevima sajber napada.

Reformskom agendom, u okviru mjere 2.4.4. Sajber bezbjednost - Postavljanje sveobuhvatnog okvira za sajber otpornost (uvođenje zahtjeva NIS2 direktive i jačanje relevantnih institucija) planirano je da, do kraja 2025. godine, **nacionalni i Vladin CIRT budu potpuno operativni i akreditovani na međunarodnom nivou**, čime će Crna Gora postati mnogo otpornija na sve oblike sajber prijetnji.

U Direkciji za informacionu bezbjednost - Vladin CIRT, sistematizovano je ukupno devet radnih mjesta, dok je trenutno **zaposleno pet službenika**. Dodatno, kroz projekat podrške Evropske unije „Rapid Response“, angažovano je još šest službenika čiji **ugovori ističu 31.09.2025. godine**.

U okviru projekta koji finansira Vlada Ujedinjenog Kraljevstva, sprovedena je sveobuhvatna analiza funkcionalnosti i postojećih kapaciteta Vladinog CIRT-a. Na osnovu rezultata ove analize, preporučen je **minimalan broj od 20 zaposlenih kako bi Vladin CIRT mogao da funkcioniše u skladu sa međunarodnim standardima i odgovori na izazove iz domena sajber bezbjednosti**.

Trenutni nedostatak kadrovskih kapaciteta ozbiljno ograničava sposobnost Vladinog CIRT-a da pravovremeno identifikuje i odgovori na sajber prijetnje i napade, što može dovesti do kompromitacije i curenja osjetljivih informacija, kao i do onemogućavanja funkcionisanja informacionih sistema koji podržavaju ključne poslovne procese državne uprave Crne Gore.

U skladu sa strategijom jačanja institucionalnih kapaciteta, u okviru Reformske agende definisan je korak 2.4.4.3 - formiranje nadležnog organa - **Agencije za sajber bezbjednost** koja je operativna, ima dovoljan broj zaposlenih i opremljena je da vrši nadzorna ovlašćenja i provjere.

Na osnovu novog Zakona o informacionoj bezbjednosti, Vlada Crne Gore je na sjednici od 19. decembra 2024. godine donijela Odluku o osnivanju Agencije za sajber bezbjednost kao ključne institucije za nadzor, zaštitu i jačanje digitalne infrastrukture u državi. Međutim, i pored činjenice da je od donošenja navedene Odluke proteklo više od pola godine, Agencija još uvijek nije funkcionalna, te da, u vezi sa navedenim, izostaje primjena zakonskog okvira. Iako su ispunjeni svi ključni preduslovi za početak rada Agencije za sajber bezbjednost – uključujući uspostavljen zakonski okvir, obezbijedena budžetska sredstva za 2025. godinu i dodijeljene službene prostorije – Agencija još uvijek nije operativna.

Ministarstvo javne uprave je krajem 2024. godine dostavilo Komisiji za kadrovska i administrativna pitanja Vlade Crne Gore formalni predlog za imenovanje vršioca dužnosti direktora, ali odluka po tom pitanju još uvijek nije donijeta.

Dodatno, Agencija je jedina od zakonom prepoznatih institucija koja nije imenovala svog predstavnika za člana Savjeta za informacionu bezbjednost. Napominjemo da Savjet predstavlja stručno i krovno tijelo u državi koje savjetuje Vladu Crne Gore o svim bitnim pitanjima iz oblasti informacione i sajber bezbjednosti, pa se kroz njegov rad obezbjeđuje unapređenje institucionalne saradnje i sajber otpornosti u Crnoj Gori.

Posebnu zabrinutost izaziva činjenica da navedeno ugrožava sposobnost Crne Gore da povuče dostupna sredstva koja su na raspolaganju kroz Plan rasta Evropske unije, gdje su za oblast digitalne transformacije i sajber bezbjednosti za 2025. godinu dostupni **9.268.742,40 eura** namijenjenih jačanju institucionalnih i operativnih kapaciteta. Takođe, kroz druge strateške instrumente i međunarodne programe podrške, predviđena su dodatna sredstva koja se mogu povući samo ukoliko se dokaže postojanje funkcionalnih institucija sposobnih za implementaciju i održivost planiranih reformi.

Nepostupanje po postojećem zakonskom okviru i neimenovanje rukovodstva Agencije za sajber bezbjednost, ne samo da ugrožava realizaciju reformskih ciljeva iz Reformske agende i Nacionalnog okvira za sajber bezbjednost, već negativno utiče na kredibilitet Crne Gore u međunarodnim okvirima i predstavlja prepreku za korišćenje tehničke i finansijske pomoći predviđene kroz druge mehanizme.

Osnivanje Agencije nije samo administrativni korak, već strateški odgovor na sve veće prijetnje i kompleksnost sajber okruženja u kojem se nalazi Crna Gora. S obzirom na rastući broj sajber napada i sofisticiranost prijetnji, neophodno je imati specijalizovani i profesionalni tim sa jasnim mandatom, odgovornostima i tehničkim kapacitetima da proaktivno upravlja prevencijom, detekcijom, odgovorom i oporavkom od incidenata.

Očekuje se da **Vlada Crne Gore preduzme sve potrebne korake** kako bi se ostvarila **puna funkcionalnost Agencije za sajber bezbjednost**. Ovo najprije podrazumijeva imenovanje vršioca dužnosti direktora, što je od ključnog značaja za ispunjavanje novih pokazatelja i ostvarenje dodatnih sredstava kroz navedeni mehanizam EU podrške.

U cilju nesmetanog obavljanja aktivnosti vezanih za upravljanje informacionom infrastrukturom, bezbjednosnim sistemima i zaštitom podataka u državnim organima, neophodno je obezbijediti kontinuitet angažovanja stručnih kapaciteta koji sprovode ključne tehničke funkcije u oblasti privatnog cloud sistema, serverske infrastrukture, backup sistema, mrežne zaštite i monitoringa, kao i realizacije migracija i održavanja servisa od kritičnog značaja za funkcionisanje državne uprave.

U okviru realizacije reformskih koraka, posebno je prepoznata obaveza države da uspostavi i očuva održive **operativne i kadrovske kapacitete u oblasti sajber bezbjednosti, digitalne infrastrukture i upravljanja informacionim sistemima**. Ovi kapaciteti predstavljaju osnovu

za kontinuirano funkcionisanje bezbjednosno-kritičnih servisa, implementaciju digitalnih rješenja i zaštitu informacionih sistema od savremenih sajber prijetnji.

Ispunjavanje navedenih obaveza nije samo pitanje tehničke održivosti, već i uslov za sprovođenje strateških ciljeva Vlade Crne Gore u oblasti digitalne transformacije, uključujući digitalizaciju usluga, automatizaciju procesa i jačanje transparentnosti.

U slučaju da se ne obezbijedi produženje važećih ugovora za postojeće operativne kapacitete koji pokrivaju rad na upravljanju privatnim cloud okruženjem, backup sistemima, migracijom servisa i održavanjem mrežne infrastrukture, svi rokovi implementacije aktuelnih i planiranih projekata morali bi biti odloženi najmanje za godinu dana. Dodatno, **obustava angažovanja kadrovskih resursa direktno bi onemogućila završetak već započetih projekata, uspostavljanje ključnih digitalnih servisa i realizaciju planiranih faza u okviru izgradnje nacionalnog sajber bezbjednosnog okvira.**

Posebno je važno istaći da bi ovakav razvoj događaja doveo do ozbiljne disfunkcionalnosti informacionih sistema državne uprave, čime bi bilo nemoguće obezbijediti zaštitu infrastrukture od sajber napada, pravovremeno upravljati backup i sigurnosnim sistemima, kao i izvršavati migracije i nadogradnje koje su već u toku ili planirane za naredni period. Potencijalni prekidi u radu cloud infrastrukture, mrežnih servisa i backup sistema mogli bi imati ozbiljne posljedice po kontinuitet rada kritičnih državnih organa, uključujući i institucija koje upravljaju finansijama, zdravljem, socijalnom zaštitom.

Uzimajući u obzir sve navedeno, nužno je obezbijediti kontinuitet finansiranja postojećih ugovornih angažmana koji se odnose na specijalizovane tehničke funkcije u sistemu informacionih tehnologija državne uprave, kako bi se spriječili rizici po bezbjednost, operativnu stabilnost i ispunjavanje obaveza iz strateških dokumenata i međunarodnih aranžmana.

U prethodnih godinu dana, uz podršku e-Governance Academy i finansiranje Evropske unije, ostvaren je značajan napredak u uspostavljanju i osposobljavanju Vladinog centra za bezbjednosne operacije (G-SOC). Centar je smješten u tehnički opremljenim prostorijama u blizini Državnog Data centra, čime su obezbijeđeni optimalni uslovi za 24/7 nadzor mreža, analizu sajber incidenata i koordinaciju sa bezbjednosnim institucijama. G-SOC je prepoznat i na međunarodnom nivou, a njegovo funkcionisanje predstavlja ključnu tačku u jačanju sajber otpornosti Crne Gore.

Važeći ugovori o zakupu prostora **ističu 1. avgusta 2025. godine**, a dosadašnji troškovi su pokriveni iz donatorskih sredstava Evropske unije. Imajući u vidu završetak donatorskog aranžmanja, neophodno je da država preuzme obavezu **finansiranja zakupa i troškova održavanja prostora, kako bi se obezbijedio kontinuitet operativnog rada GOV SOC-a.**

S obzirom na to da su prostori tehnički prilagođeni i u potpunosti funkcionalni za rad G-SOC tima, te da je instalirana kompleksna infrastruktura koju nije jednostavno izmjestiti, a shodno planiranim obavezama iz Reformske agende i Nacionalnog okvira za upravljanje sajber incidentima, **zadržavanje ovog prostora predstavlja neophodan uslov za dalje jačanje kapaciteta u oblasti sajber bezbjednosti.** U vezi sa navedenim, Ministarstvo javne uprave je, u okviru Budžeta za 2025. godinu, planiralo sredstva za ovu namjenu.

U cilju obezbjeđenja nesmetanog rada G-SOC-a, neophodno je da se u najkraćem roku pokrenu aktivnosti na **produženju zakupa poslovnog prostora koji se koristi za potrebe centra, dok bi se troškovi pokrili sa budžetske pozicije Ministarstva javne uprave.**

Saradnja na međunarodnim projektima

Ministarstvo javne uprave je u prethodne tri godine uspješno realizovalo ili u kontinuitetu realizuje međunarodne projekte od strateškog značaja iz oblasti digitalizacije i sajber bezbjednosti. Ovi projekti, realizovani uz podršku relevantnih međunarodnih partnera, doprinijeli su jačanju institucionalnih kapaciteta, ubrzanju procesa digitalne transformacije, kao i uspostavljanju efikasnijih mehanizama za zaštitu informacionih sistema.

U vezi sa navedenim, realizovani su sljedeći projekti:

- Projekat **eUsluge i digitalna infrastruktura kao mjera odgovora na COVID-19**, čija vrijednost iznosi **1,9 miliona eura**, finansiran je od strane Evropske unije i realizovan u saradnji sa UNDP-om i Ministarstvom javne uprave. Projekat je imao za cilj ubrzanje digitalne transformacije javne uprave u Crnoj Gori i uspješno je završen u decembru 2024. godine. U okviru njega **razvijeno je 45 novih elektronskih usluga** za građane, privredu, NVO sektor, akademskoj i poslovnoj zajednici. Posebno se ističu **digitalizovani upisi u vrtiće, škole i fakultete, gdje je zabilježeno da je 90% studenata obavilo online upis**. Takođe, **razvijene su i unaprijeđene ključne digitalne platforme poput novog Portala eUprave i Portala otvorenih podataka**, a značajan fokus stavljen je i na izgradnju tehničkih i institucionalnih kapaciteta, uključujući obuke i primjenu elemenata vještačke inteligencije u administraciji, kao i na analizi i izradi određenih izvještaja koji su poslužili za definisanje daljih strateških aktivnosti u oblasti digitalne transformacije. Projekat je postavio temelje za održivu elektronsku upravu i doprinio jačanju efikasnosti i transparentnosti javne uprave.
- **EU4 Public Administration** – tehnička pomoć Crnoj Gori u podršci pružanju javnih usluga i upravljanju ljudskim resursima, koji se realizuje u saradnji sa kompanijom **KPMG d.o.o. Beograd**, uz stručnu podršku Nacionalne škole za javnu upravu Lech Kaczyński (KSAP) iz Poljske i Bugarskog instituta za javnu upravu (IPA), predstavlja jedan od ključnih projekata u reformi javne uprave u Crnoj Gori. Vrijednost projekta iznosi **1,28 miliona eura**, a njegov osnovni cilj je unapređenje kvaliteta pružanja javnih usluga i profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima na centralnom i lokalnom nivou. Kroz implementaciju CAF modela kvaliteta, unapređenje interoperabilnosti registara i razvoj centralnog sistema za praćenje performansi usluga, ovaj projekat stvara osnovu za digitalno zrelo, efikasno i građanima orijentisanu upravu. Posebna pažnja posvećena je jačanju kapaciteta službenika, kroz organizaciju obuka, radionica i studijskih posjeta namijenjenih lokalnim samoupravama, čime se podstiče jedinstven pristup modernizaciji javne administracije u cijeloj zemlji. Građani i privreda direktno imaju koristi od dostupnijih i kvalitetnijih digitalnih usluga, uz povećano povjerenje u rad institucija.
- **Digitalna transformacija lokalnih samouprava u Crnoj Gori**, projekat koji se realizuje uz podršku **Kancelarije Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS)** i **Međunarodne unije za telekomunikacije (ITU)**, vrijedan **600.000 eura**, predstavlja važnu stratešku inicijativu u pravcu digitalne konsolidacije lokalne uprave. Projekat uključuje sveobuhvatnu procjenu stanja u 25 lokalnih samouprava, pripremu Studije izvodljivosti za izgradnju državnog Data Centra i Disaster Recovery Centra, kao i unapređenje normativnog i tehničkog okvira za pružanje e-usluga. Ključan segment projekta je osnaživanje kapaciteta lokalne administracije, za što se sprovode ciljne obuke i razvoj programa podrške, prilagođenih individualnim potrebama opština. Ova podrška doprinosi ravnomjernom razvoju e-uprave u Crnoj Gori, stvarajući uslove za bržu, sigurniju i inkluzivniju komunikaciju između građana, preduzeća i lokalne vlasti. Dugoročno, projekat jača digitalnu otpornost i sigurnost lokalnih zajednica, posebno u kontekstu buduće integracije sa centralnim infrastrukturnim sistemima.
- **EU4Digital – Ubrzana digitalna tranzicija za Zapadni Balkan**, koji se realizuje u saradnji sa **GIZ-om** (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) i uz

podršku Evropske unije, predstavlja jedan od najznačajnijih regionalnih projekata u oblasti digitalne transformacije, ukupne vrijednosti **16,15 miliona eura**. Projekat ima za cilj unapređenje digitalne i telekomunikacione infrastrukture, interoperabilnosti i digitalnih javnih usluga širom Zapadnog Balkana. Kroz inicijative poput uspostavljanja besplatne Wi-Fi mreže (WiFi4WB), razvoja digitalnog novčanika i uspostavljanja sistema za međusobno priznanje e-potpisa, ovaj projekat podiže nivo digitalne spremnosti kako državnih institucija, tako i privrede. Poseban doprinos ogleda se u jačanju ljudskih kapaciteta, kroz brojne obuke za državne službenike iz zemalja regiona, uključujući i Crnu Goru, u oblastima digitalnih servisa, eIDAS regulative, razvoja infrastrukture i cyber bezbjednosti. Time se ne samo osnažuju administracije za savremene izazove, već se i građanima i biznis zajednici omogućava jednostavniji, brži i sigurniji pristup digitalnim servisima, u skladu sa evropskim standardima.

- **Western Balkans Cybersecurity Rapid II**, projekat koji realizuje **e-Governance Academy** iz Estonije uz finansijsku podršku Evropske unije u iznosu od **1,8 miliona eura**, ima za cilj jačanje kapaciteta u oblasti sajber bezbjednosti u Crnoj Gori, Albaniji i Sjevernoj Makedoniji. Poseban fokus usmjeren je na **razvoj Vladinog Security Operations Centra (G-SOC) i CSIRT timova, unapređenje međuinstitucionalne saradnje** i razmjene informacija, te jačanje otpornosti demokratskih institucija i zaštitu izbornog procesa. Već u ranoj fazi realizacije, projekat daje konkretne rezultate kroz **uvođenje procedura za odgovor na incidente, angažovanje mladih stručnjaka i uspostavljanje tehničkog nadzora u realnom vremenu**. Zahvaljujući dodatnoj tehničkoj podršci EU, omogućeno je dugoročno operativno funkcionisanje G-SOC-a kroz **zakup dva savremeno opremljena poslovna prostora ukupne površine 420 m²**, smještena u neposrednoj blizini Državnog Data Centra, čime je obezbijeđen **fizički, tehnički i bezbjednosni okvir za 24/7 nadzor državnih mreža**, laboratorijski rad i koordinaciju sa relevantnim institucijama. Strateški značaj G-SOC-a potvrđen je i na najvišem međunarodnom nivou, što je dodatno osnaženo prisustvom predsjednice Evropske komisije Ursule von der Leyen na svečanom otvaranju Centra, čime je Crnoj Gori upućeno jasno priznanje za postignuti napredak u oblasti sajber bezbjednosti.
- Ministarstvo javne uprave Crne Gore prepoznato je kao **najbolji partner e-Governance Academy (eGA)** na Zapadnom Balkanu i dobitnik je nagrade „**Partner of the Year 2025**“, koja mu je uručena na ovogodišnjoj e-Governance konferenciji održanoj u Talinu, Estonija. Ovo priznanje odražava snažnu i kontinuiranu saradnju sa eGA u okviru sprovođenja strateških aktivnosti digitalne transformacije, a posebno u oblasti sajber bezbjednosti i uspostavljanja Government Security Operations Centra (G-SOC). Nagrada je rezultat konkretnih rezultata ostvarenih kroz Reformsku agendu, uključujući operativno osposobljavanje G-SOC-a, unapređenje interoperabilnosti i jačanje nacionalnih kapaciteta za zaštitu informacionih sistema. Ceremoniji uručenja priznanja prisustvovali su i predstavnici Delegacije Evropske unije i Vlade Crne Gore, što dodatno potvrđuje međunarodni značaj postignutih rezultata. Ovo priznanje jača kredibilitet Crne Gore kao pouzdanog partnera Evropske unije u procesu digitalizacije javne uprave i sajber otpornosti, te predstavlja važan temelj za nastavak međunarodne podrške i tehničke saradnje u narednim fazama realizacije digitalnih reformi.
- **Cyber Balkans** je regionalni projekat u oblasti sajber bezbjednosti koji se takođe, realizuje u saradnji sa **e-Governance Academy (eGA)**, a u saradnji sa **Nacionalnom agencijom za sajber i informacionu bezbjednost Češke Republike (NUKIB) i Centrom za međunarodnu pravnu saradnju (CILC)** iz Holandije i budžetom od **5 miliona eura**, finansiranim od strane Generalnog direktorata za susjedstvo i politiku proširenja Evropske komisije. Projekat obuhvata sve zemlje Zapadnog Balkana, uključujući Crnu Goru, koja je aktivno uključena u sve faze projekta. Cilj projekta je poboljšanje sajber otpornosti zemalja Zapadnog Balkana usklađivanjem sa zakonodavstvom EU i najboljim praksama, kroz unapređenje prevencije, pripremljenosti i odgovora na sajber prijetnje kod relevantnih javnih i privatnih aktera. Projekat se fokusira na četiri ključna stuba: upravljanje, zakonodavstvo i sajber diplomatiju, upravljanje rizicima i izgradnju kapaciteta za reagovanje na sajber incidente. Do sada su u okviru projekta održane brojne radionice i obuke za zaposlene, uključujući regionalnu radionicu o

pravnom okviru i upravljanju sajber bezbjednošću u Podgorici, tehnički kurs o procjeni i ublažavanju sajber ranjivosti u Tirani, kao i radionicu o efikasnoj saradnji CSIRT timova u Tirani. Takođe, predstavnici CSIRT timova sa Zapadnog Balkana učestvovali su na međunarodnim konferencijama poput Međunarodne konferencije o sajber sukobima (CyCon) u Talinu, kao i na obuci o izvještavanju o sajber incidentima u Podgorici. Takođe, kroz projekat su realizovani i tehnički treninzi o razumijevanju i unapređenju sajber ranjivosti koji su održani u Tirani i Sarajevu, kao i treninzi o upravljanju informacijama o prijetnjama u Prištini i Podgorici. U Prištini i Beogradu su održane radionice za državne organe i kritičnu infrastrukturu o procjeni sajber rizika i metodologijama upravljanja rizicima. Obuke o odgovorima na incidente i izvještavanju održane su u Tirani i Beogradu. Kroz pojeekat je takođe, relazovan i velik broj TTX (Tabletop Exercise) obuka. Projekat je u posljednje tri godine obezbijedio i učešće na sajber konferencijama koje organizuje FIRST, a koje su se održavale na Tenerifima, Montekarlu, Berlinu i Kopenhagenu. Projekat je podržao i razvoj regionalne tehničke platforme za komunikaciju između CSIRT timova, po uzoru na EU CSIRT mrežu, te je omogućio razmjenu dobrih praksi i uspostavljanje međunarodne saradnje. Kroz poziv za grantove civilnom društvu pod nazivom „KnowCyber“, finansira inicijative koje promovišu sajber higijenu i podižu svijest o sajber bezbjednosti među građanima, sa velikim odzivom i značajnim brojem prijava iz Crne Gore i regiona. Ovim aktivnostima Cyber Balkans značajno doprinosi jačanju sajber kulture, kapaciteta i saradnje u regionu, što predstavlja ključni element za održiv razvoj sajber bezbjednosti i implementaciju evropskih standarda. Planiran je nastavak projekta, Cyber Balkan 2 koji će biti usmjeren na jačanje kapaciteta nacionalnih CIRT timova, unapređenje regionalne saradnje u sajber bezbjednosti, usklađivanje sa EU regulativom (NIS2), kao i edukaciju i podizanje svijesti u javnom i privatnom sektoru. Projekat bi takođe, trebalo da obuhvati zaštitu kritične infrastrukture, razvoj digitalne forenzike i održivost kroz prenos znanja i institucionalno jačanje.

- Ministarstvo javne uprave je tokom 2024. godine pokrenulo izradu **eAkademije**, nove online edukativne platforme koja predstavlja integraciju **Digitalne i Sajber akademije**, a koja će zvanično biti puštena u rad u četvrtom kvartalu 2025. godine. Cilj eAkademije je da postane centralno mjesto za sticanje znanja i vještina iz oblasti digitalne transformacije, sajber bezbjednosti i transformacionog liderstva, sa posebnim fokusom na državne službenike, studente i ranjive grupe. Platforma će objединiti sve postojeće edukativne resurse i obuke, omogućiti praćenje napretka polaznika, kao i izdavanje sertifikata i motivacionih nagrada. **Izradu platforme finansijski su podržali Ambasada Sjedinjenih Američkih Država u Podgorici i USAID, koji je u tu svrhu obezbijedio sredstva u iznosu od 50.000 dolara.** Nakon inicijalne faze, Estonska agencija za e-upravu (eGA) će pružiti finansijsku i tehničku podršku za nastavak održavanja i dalji razvoj platforme, čime će se obezbijediti dugoročna održivost i razvojni potencijal eAkademije. **eAkademija** ima poseban značaj u jačanju digitalnih kapaciteta Crne Gore, jer će omogućiti kontinuirano i inkluzivno obrazovanje, osnažiti državne službenike za sprovođenje digitalne transformacije i doprinijeti većoj otpornosti društva na sajber prijetnje. Kao takva, predstavlja ključni resurs u izgradnji moderne, otporne i transparentne javne uprave.
- Projekat **Resilient and Responsive Cybersecurity in the Western Balkans – Public-Private Partnership**, koji provodi **Geneva Centre for Security Sector Governance (DCAF)** uz finansijsku podršku Vlade Ujedinjenog Kraljevstva, predstavlja ključnu regionalnu inicijativu u oblasti sajber bezbjednosti. U toku projektnog ciklusa realizovane su radne radionice, panel diskusije i tehnički treninzi, uključujući stručni skup Balkan Cybersecurity Days u Podgorici, koji se održao od 18. do 20. marta 2025. godine. Aktivnosti su usmjerene na jačanje saradnje između javnog i privatnog sektora, usklađivanje sa EU regulativom NIS2, primjenu NIST standarda, te unapređenje odgovora na sajber incidente kroz uspostavljanje efikasnih PPP mehanizama. U okviru završne faze projekta, uspješno su realizovane i aktivnosti usmjerene na jačanje ljudskih resursa za funkcionisanje G-SOC-a, pri čemu je projekat obuhvatio analiziranje organizacionih i ljudskih kapaciteta i izradu preporuka za njihovo jačanje.
- U početnoj fazi je i projekat podrške koji smo dobili strane partnera iz Ujedinjenog Kraljevstva. Cilj ovog projekta je unapređenje i jačanje tehničkih kapaciteta državnog CIRTa i Agencije za sajber bezbjednost. Ovo podrazumijeva unapređenje detekcije i smanjivanje posljedica, kao i odgovor na sajber prijetnje, unapređenje strategija,

koordinacije između Vlade i drugih entiteta u toku sajber incidenata u ciju jačanja nacionalne otpornosti i institucionalne zrelosti.

Tokom prethodnih godina, Crna Gora je ostvarila značajan uspjeh u **povlačenju višemilionskih iznosa kroz projekte finansirane iz sredstava Evropske unije**, ali i iz **bilateralnih izvora poput vlade Sjedinjenih Američkih Država**. Samo kroz direktne projekte realizovane na nacionalnom nivou, povučeno je oko 2 miliona eura (uključujući 1,28 miliona € za „EU4 Public Administration“, 600.000 € za digitalizaciju lokalnih samouprava, kao i dodatnih 50.000 dolara za razvoj eAkademije iz fondova USAID-a). Pored toga, Crna Gora aktivno učestvuje u regionalnim inicijativama poput „EU4Digital“, „Cyber Balkans“ i „Cyber Rapid II“, čiji je ukupni budžet za zemlje Zapadnog Balkana preko 23 miliona eura (16,15 miliona € za „EU4Digital“, 5 miliona € za „Cyber Balkans“ i 1,8 miliona € za „Cyber Rapid II“). Uzimajući u obzir proporcionalnu raspodjelu sredstava po broju stanovnika i nivou angažovanja, procjenjuje se da Crnoj Gori iz ovih regionalnih fondova pripada **dodatnih 5 miliona eura podrške**. Time se ukupna vrijednost sredstava koja su direktno ili indirektno opredijeljena Crnoj Gori u oblasti digitalne transformacije i sajber bezbjednosti procjenjuje na **više od 7 miliona eura**, što predstavlja **snažan pokazatelj međunarodnog povjerenja i strateške podrške digitalnim reformama koje država sprovodi**.

Posebno ističemo da bi nastavak kadrovskog deficita mogao imati višestruke negativne posljedice – kako na realizaciju tekućih, tako i na sprovođenje novih strateških projekata u oblasti sajber bezbjednosti i digitalne transformacije.

Pored funkcionalnih izazova, ovakva situacija nosi rizik i po međunarodni ugled Crne Gore, naročito u kontekstu kredibiliteta pred partnerima i donatorima koji očekuju stabilne, profesionalno opremljene i kadrovski osposobljene institucije kao osnovni uslov za nastavak tehničke i finansijske podrške.

Zbog navedenog, neophodno je hitno preduzeti mjere za obezbjeđenje održivih kadrovskih kapaciteta, kako bi se obezbijedio kontinuitet rada i očuvalo povjerenje međunarodnih partnera.

Kako bi rezultati postignuti kroz međunarodnu podršku bili održivi i sistemski integrisani, neophodno je da država hitno preuzme odgovornost za njihovo dalje finansiranje, kadrovsko jačanje i normativno uređenje.

Radni timovi

S obzirom na obim obaveza i intenzitet aktivnosti koje realizuje Direktorat za infrastrukturu, informacionu bezbjednost, digitalizaciju i e-servise, Ministarstvo javne uprave formiralo je više međuresornih timova koji su ključni za sprovođenje strateških ciljeva i zadataka iz Reformske agende. U tom pravcu formirani su:

1. Operativni tim za definisanje i praćenje realizacije Plana eUsluga;
2. Upravljački tim, Operativni tim i registraciono tijelo za implementaciju CA;
3. Operativni tim za pripremu projektnog zadatka eTurizam.

Imajući u vidu potrebu za ubrzanjem realizacije strateških ciljeva u oblasti digitalizacije, kao i intenziviranje aktivnosti predviđenih Reformskom agendom, koje zahtijevaju dodatno angažovanje članova stručnih timova i njihovu međuinstitucionalnu saradnju, Ministarstvo javne uprave smatra od posebnog značaja obezbijediti odgovarajuću naknadu za njihov rad.

Time bi se dodatno podstakla odgovornost, motivacija i efikasnost u sprovođenju ključnih reformskih zadataka koji proističu iz rada ovih tijela.

U tom pravcu, Ministarstvo javne uprave je Zakonom o budžetu za 2025. godinu obezbijedilo sredstva za angažovanje članova timova na potrošačkoj jedinici Ministarstva. Dodatno, značaj Operativnog tima za definisanje i praćenje realizacije Plana eUsluga prepoznat je i kroz konkretne korake Reformske agende.

S tim u vezi, Ministarstvo javne uprave se obratilo Ministarstvu finansija zahtjevom za odobrenje sredstava za sve timove. međutim, **Ministarstvo finansija nije dalo saglasnost na predlog o mjesečnom izdavanju sredstava za isplatu naknada članovima navedenih timova.**

Neobezbjedivanje finansijske naknade za članove ovih timova imaće sljedeće posljedice:

Usporavanje dinamike realizacije aktivnosti – Timovi su formirani u cilju ubrzanja implementacije ključnih projekata. Izostanak adekvatne motivacije može rezultirati prolongiranjem rokova, što direktno utiče na kašnjenje u postizanju rezultata definisanih strateškim dokumentima.

Pad motivacije i angažovanosti članova timova – Članovi timova preuzimaju dodatne obaveze uz svoje redovne radne zadatke. Ukoliko za taj dodatni angažman ne bude obezbijedena adekvatna naknada, postoji realan rizik od smanjenog nivoa angažovanja i profesionalne posvećenosti.

Rizik po uspješnu implementaciju Reformske Agende – Aktivnosti kao što su implementacija CA sistema, elektronsko upravljanje dokumentima, unapređenje eUsluga i razvoj eTurizma su direktno vezane za reforme koje se prate na nivou Vlade i međunarodnih partnera. Njihova nedosljedna ili odložena realizacija može uticati na ukupnu ocjenu napretka reformi u oblasti digitalne transformacije javne uprave.

Slabljenje međuinstitucionalne saradnje – Timovi su sastavljeni od predstavnika više institucija i predstavljaju ključni mehanizam koordinacije. Ukoliko izostane adekvatna podrška njihovom radu, postoji rizik od gubitka koordinacije i slabljenja saradnje među institucijama, što dodatno usložnjava implementaciju digitalnih rješenja.

Neiskorišćenost planiranih budžetskih sredstava – Ministarstvo javne uprave je kroz Zakon o budžetu za 2025. godinu predvidjelo sredstva za ove namjene, čime je potvrđena institucionalna opredijeljenost za njihovu realizaciju. Ukoliko sredstva ne budu odobrena, postoji rizik da ona ostanu neiskorišćena, dok će realizacija ključnih projekata biti usporena ili obustavljena

Prioritetna radna mjesta

U skladu sa prioritetima definisanim Reformskom agendom za period 2024–2027. godine, jačanje kadrovskih kapaciteta u sektorima digitalizacije i sajber bezbjednosti identifikovana je kao ključni preduslov za sprovođenje strateških reformi. Među prioritetnim kadrovskim potrebama, posebno se izdvajaju radna mjesta u okviru **Government Security Operations Centra (G-SOC)**, čija je uloga centralna u operativnoj zaštiti informacionih sistema državne uprave i jačanju sajber otpornosti države. Nedostatak stručnog i tehničkog osoblja u ovom segmentu ozbiljno ugrožava kontinuitet uspostavljenih funkcija G-SOC-a, uključujući 24/7 nadzor, obradu incidenata i koordinaciju sa relevantnim institucijama.

Pored G-SOC-a, **jačanje kapaciteta u dijelu digitalizacije** predstavlja jednako važan reformski prioritet. Neophodno je obezbijediti operativnu sposobnost da se da se kontinuirano pruža podrška institucijama u sprovođenju digitalnih servisa. Neispunjenje ovih obaveza ugrozilo bi ne samo realizaciju Plana digitalizacije, već i mogućnost povlačenja značajnih sredstava kroz Plan rasta za Zapadni Balkan i druge EU mehanizme podrške.



Šematski prikaz prioritetnih radnih mjesta

U tom kontekstu, od **ključnog je značaja i kadrovsko jačanje u Odjeljenju inspekcije informacionog društva**, koje ima zadatak da vrši inspeksijski nadzor nad sprovođenjem zakona u oblastima elektronske identifikacije, usluga povjerenja, informacionoj bezbjednosti i digitalnih servisa. Ova inspekcija ima stratešku ulogu u osiguravanju pravne usklađenosti i tehničke sigurnosti digitalnog sistema uprave, te je njen puni kapacitet preduslov za očuvanje kredibiliteta sistema i zaštitu prava krajnjih korisnika.

Takođe, neophodno je hitno **osnažiti Direkciju za strateški razvoj vještačke inteligencije**, u okviru koje su sistematizovana **četiri radna mjesta, dok nijedno od njih nije popunjeno**. Razvoj vještačke inteligencije ima potencijal da transformiše upravljanje javnim politikama, poveća efikasnost javnih usluga i unaprijedi inovativni potencijal Crne Gore. Kao važan stub digitalne agende, ova direkcija doprinosi tehnološkom pozicioniranju države i jačanju otpornosti administracije kroz razvoj domaćih AI rješenja.

Imajući u vidu sve navedeno, **nepopunjavanje prioritetnih radnih mjesta ozbiljno bi ugrozio sposobnost Ministarstva da ispuni svoje strateške zadatke, otežavajući procese digitalne transformacije koji već zahtijevaju visok nivo tehničke i organizacione složenosti**, kao i povlačenje sredstava u iznosu od **9.268.742,40 eura** kroz Instrument za reformu i rast u okviru Plana rasta za Zapadni Balkan.

Dodatno napominjemo da bi na ovaj način dosadašnja ulaganja u kadrove, njihove obuke, treninge, vježbe opremljenost od strane Evropske komisije kao i bilateralnih partnere US, UK

i ostalih u značajnom bilo ugroženo kao i budući kanali podrške koje očekujemo u nerednom periodu.

U kontekstu sprovođenja Reformske agende i ispunjavanja obaveza koje proizilaze iz Plana rasta za Zapadni Balkan, neophodno je osigurati **punu institucionalnu podršku navedenim procesima**. Nedostatak stručnih i tehničkih kapaciteta predstavlja realan **rizik za usporavanje realizacije reformi**, ugrožavanje funkcionisanja ključnih sistema i umanjeње podrške od strane EU i međunarodnih partnera.

Ministarstvo javne uprave ostaje posvećeno sprovođenju strukturnih reformi i apeluje na **blagovremeno prepoznavanje i budžetsku podršku kadrovskih potreba**, kao preduslova za održiv, funkcionalan i evropski usmjeren sistem elektronske uprave u Crnoj Gori.

Dodatno, u nastavku dostavljamo Organizacionu strukturu Direktorata za infrastrukturu, informacionu bezbjednost, digitalizaciju i e-servise, sa prikazom trenutnog stanja popunjenosti radnih mjesta, u cilju realnog sagledavanja nedostatka kadrovskih kapaciteta u odnosu na obim poslova koji se realizuju u okviru Direktorata.



Šematski prikaz – organizaciona struktura direktorata