

Informacija o Komunikacionoj kampanji u sprovođenju digitalne transformacije Crne Gore

April 2023

Prvi dio: Uvodne napomene	4
Analiza sadašnjeg stanja	4
Usluge javne uprave	5
e-poslovanje	5
e-obrazovanje	6
e-inkluzivnost	7
Infrastruktura i podaci za e-usluge	7
eID, usluge povjerenja i sajber bezbjednost	8
Digitalna povezanost	8
Vještine i obrazovanje	9
Digitalna svijest crnogorskog društva	10
Drugi dio: Strategija i Plan komunikacije sprovođenja digitalne transformacije Crne Gore	10
Nivoi potreba za komunikacijom u domenu digitalne transformacije	10
Linije (ili oblasti) komunikacije	11
Ciljevi komunikacije	12
Struktura komunikacijskog procesa	13
<u>A.</u> Krovna komunikacija i oblast Digitalno spremni građani	13
<u>B.</u> Linija komunikacija koje se odnosi na digitalnu poslovnu zajednicu	14
<u>C.</u> Linija komunikacije koja se odnosi na digitalnu javnu upravu i lokalnu samoupravu	14
Prioritetni (ili “enabling”) servisi	15
Struktura poruka (tzv. koncepti)	16
Ciljne grupe	16
Strateška matrica	22
Alati komunikacije	22
Praćenje učinka - rezultata i monitoring komunikacijskih dešavanja	23
Faze komunikacije i preporučene aktivnosti po fazama	25
Faza 0: preporuke oko aktivnosti koje prethode fazama sprovođenja strategije	25
Faza 1: preporučene aktivnosti	27
Aneks 1: Preporučena nadzorna i operativna struktura za sprovođenje komunikacije digitalne transformacije	30
Aneks 2: Monitoring komunikacijskog procesa i praćenje učinka	32
Aneks 3: Ilustracija primjene poruka	34

REZIME

Sveopšta digitalizacija savremenog društva i neophodnost za znanjima i vještinama je imperativ, međutim upravo često nedostatak tog znanja uslovljava uspješan razvoj digitalizacije jedne zemlje. Imajući u vidu aktivnosti koje su definisane akcionim planom Strategije digitalne transformacije Crne Gore 2022- 2026, strateškim ciljem “Jačanje digitalne svijesti crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti IKT sektora” kroz operativni cilj 2.1 Podizanje svijesti građana i privrede o važnosti digitalnog razvoja, predviđa izradu komunikacione kampanje.

Značajan benefit Komunikacione kampanje u sprovođenju Strategije digitalne transformacije Crne Gore jeste upravo podizanje svijesti građana o digitalizaciji i tome koliko ista znači pojednostavljenje i efikasnost u komunikaciji prilikom dobijanja određenih usluga. Međutim, kako bi sproveli komunikacionu kampanju potrebno je imati razvijene usluge koje nudi javna administracija. Uloga Ministarstva javne uprave je da kontinuirano obezbjeđuje i unapređuje sve neophodne platforme koje omogućavaju drugim organima državne uprave da unapređuju način komunikacije sa građanima i svoje usluge učine građanima dostupnim i u elektronskom obliku. Međutim, u scenariju dostizanja nivoa zrelog digitalnog društva sve institucije imaju svoju ulogu u skladu sa nadležnostima i uslugama koje pružaju građanima, te s tim u vezi moraju uzeti aktivno učešće i koristiti mogućnosti koji im obezbjeđene tehnologije pružaju. Te samim tim neophodno je kontinuirano učešće svih aktera prepoznatih ovom komunikacionom kampanjom.

Ministarstvo javne uprave je u okviru mehanizma podrške koji pruža Regionalna škola javne uprave (ReSPA), kroz In country support, u oktobru 2022. godine pristupilo izradi dokumenta Strategija i Plan komunikacije u sprovođenju Strategije digitalne transformacije Crne Gore.

U saradnji sa angažovanim ekspertom definisan je dokument Strategija i Plan komunikacije u sprovođenju Strategije digitalne transformacije Crne Gore, koji će služiti kao podloga za dalje definisanje godišnjeg plana komunikacije za 2023. godinu.

Dokument Plan komunikacije u sprovođenju Strategije digitalne transformacije Crne Gore će doprinijeti podizanju svijesti građana/ki i privrede o važnosti digitalnog razvoja. Komunikacionom kampanjom želi se postići prevashodno kontinuirano procentualno povećanje broja državnih organa koji će sprovoditi aktivnosti iz zajedničke komunikacione kampanje, sa ciljem davanja poruka istog sadržaja građanima/kama i privredi i neophodne sinhronizacije državne uprave u komunikaciji u oblasti digitalne transformacije.

Prvi dio: Uvodne napomene

U svrhu omogućavanja digitalne transformacije crnogorskog društva, efikasnog upravljanja društvom i unapređivanja digitalnih vještina stanovnika, ali i u cilju ispunjenja ciljeva koje se tiču unapređenja javnih usluga i korisničkog digitalnog iskustva, usvojena je Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022–2026. Važnost ovog dokumenta ogleda se u tome što digitalizacija procesa više ne predstavlja samo neophodnost za funkcionisanje države i faktor koji značajno mijenja i unapređuje živote građana, ona, ako je uspješna, donosi i konkurentsku prednost u međunarodnom okruženju.

Za svrhe kreiranja digitalne infrastrukture potreban je koordinisani trud više institucija, privatnog sektora, nevladinog sektora, građanki i građana Crne Gore, kao i sistematsko promovisanje aktivnosti koje doprinose ispunjenju ciljeva na tom frontu.

U okviru Strategije digitalne transformacije Crne Gore 2022–2026. (u daljem tekstu Strategija digitalizacije) definisana su dva strateška cilja:

- Unapređenje kapaciteta i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore, i
- Jačanje digitalne svijesti crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti IKT sektora.

Drugi strateški cilj naglašava važnost svijesti, razumijevanja i djelovanja građana i privrede, uz sistemsko unapređenje elektronskih servisa i jačanje IKT sektora. Ovaj strateški cilj je u Strategiji digitalne transformacije Crne Gore 2022–2026. podijeljen na više operativnih ciljeva:

1. Podizanje svijesti građana i privrede o važnosti digitalnog razvoja
2. Unapređenje kvaliteta, količine i upotreba e-usluga
3. Unapređenje i razvoj IKT sektora

U sklopu operativnog cilja podizanja svijesti građana i privrede o važnosti digitalnog razvoja sljedeće aktivnosti se smatraju ključnim

- Definisanje i implementacija komunikacione kampanje u oblasti digitalne transformacije i praćenje njenog učinka
- Informisanje građana i privrede o značaju i koristima digitalne transformacije (kroz komunikacionu kampanju na državnom i lokalnom nivou)

Kako se navodi u Strategiji digitalizacije, stepen razumijevanja i percepciju digitalnog društva i razvoja teško je mjeriti, i to je prepoznato kao jedan od glavnih izazova u ispunjenju ciljeva. U Strategiji digitalizacije takođe je prepoznata i potreba razmatranja digitalizacije u kulturološkom i antropološkom okruženju.

Digitalni razvoj kao horizontalni prioritet od najvećeg je značaja za ekonomiju i cjelokupno društvo, te komunikacija, jedan od fokusa Strategije, mora biti prilagođena svim akterima i sektorima (donosiocima odluka, privatnom sektoru, naučnoj zajednici, cjelokupnoj javnosti itd.). U svrhu ispunjenja pomenutih ciljeva definisanih u sklopu Strategije digitalizacije predviđena je izrada komunikacione kampanje za sprovođenje Strategije digitalne transformacije Crne Gore 2022–2026.

Glavni cilj ove komunikacione kampanje je da se postigne sljedeća percepcija:

„Crnogorsko društvo kao moderna i tehnološki napredna zajednica, koja prihvata i aktivno razvija informatičke resurse i rješenja u svim domenima zajednice”. Ovaj krovni cilj je detaljnije opisan i razrađen u cjelini „Ciljevi komunikacije”.

Analiza sadašnjeg stanja

Zarad definisanje koraka i ciljeva Strategije digitalizacije izrađena je i analiza postojećeg stanja. Analiza je zasnovana na podacima i informacijama iz zvaničnih dokumenata, drugih relevantnih analiza, podacima dobijenih iz intervjua koje su sproveli različiti akteri (vladine, nevladine, privredne i akademske organizacije), kao i predstavnici operativne grupe za izradu

Strategije digitalizacije. U svrhu komunikacione kampanje uzeti su u obzir prevashodno nalazi i podaci koji se odnose na komunikacione aspekte sprovođenja Strategije digitalizacije.

Prema Strategiji digitalizacije, dosadašnja praksa osnovne komunikacione djelatnosti u ovoj oblasti sprovode se na tri osnovna kanala:

- Odnosi s medijima,
- Društvene mreže (npr. Facebook i Instagram nalozi ministarstava), i
- Zvanični website institucije.

Da bi došlo do unapređenja na ovom polju, u Strategiji je prepoznata potreba za obrazovanjem internog koordinacionog tijela državne uprave za definisanje i implementaciju komunikacione kampanje. Na taj način želi se postići jedinstvena, krovna komunikaciona kampanja kojom bi se definisali i organizovali svi komunikacioni kanali, jedinstvene poruke, vizuelni identitet, itd.

Usluge javne uprave

Portal eUprave koji je uveden 2011. godine. Iako je od tada imao 80.000 korisnika, u Strategiji digitalizacije je ocijenjeno da u pogledu tehnologije i korisničkog iskustva zaostaje za savremenim trendovima.

Navodi se takođe da, iako je došlo do povećanja broja elektronskih usluga u sklopu projekta „WEBER” koji je sproveo Institut Alternativa, **samo je trećina građana Crne Gore svjesna da su usluge koje pruža crnogorska vlada dostupne i elektronskim putem.**

Da bi se uspješno izvela digitalna transformacija, aktivno učešće građana je najvažniji faktor. Uzevši u ovo obzir, u sklopu e-uprave razvijen je potportal sistem „eParticipacije” koji omogućava aktivno učešće građana u društvenim procesima i donošenju odluka važnih za njihov život i život društvene zajednice. Pozitivan indikator predstavlja to da su 2015. godine na portalu eParticipacije bile 62 objave javnih poziva, dok je 2021. bilo 297 javnih poziva.

Dalje, kroz portal „Glas građana – ePetitione” građani imaju opciju uključenja u proces donošenja javnih politika. Sa ciljem transparentnosti i poboljšanja participativne demokratije, kroz ovaj kanal građani mogu direktno da podnose elektronske peticije Vladi Crne Gore.

Što se tiče saradnje s privredom, razvijen je i objavljen portal eFirma – platforma za podnošenje elektronskih prijava za registraciju u Centralnom registru privrednih subjekata Crne Gore (CRPS).

U Strategiji digitalizacije prepoznato je da je korisničko iskustvo važan faktor u prihvatanju elektronskih usluga, te navode rezultate istraživanja kvalitetom i stepenu zadovoljstva građana e-uslugama koje je Ministarstvo javne uprave sproveo 2019. u saradnji s UNDP-om i kompanijom IPSOS Strategic Marketing. Nalazi istraživanja rezimirani su na sljedeći način:

- Više od polovine građana koji su čuli za e-usluge javne uprave nije koristilo nijednu u prethodne dvije godine, oko 20% navodi da su ih koristili rijetko, dok ih je isti broj koristio povremeno ili često.
- Više od tri četvrtine građana Crne Gore nije informisano o e-uslugama javne uprave.

Za razliku od građana, kompanije su informisanije kada je riječ o dostupnosti i korišćenju e-usluga javne uprave – blizu 90% preduzetnika procjenjuje da je njihova kompanija uglavnom, ili u potpunosti, obaviještena o e-uslugama namijenjenim privredi.

Kao najveći izazov na ovom polju definisan je problem informisanosti građana o e-uslugama i načina na koji oni koriste javne usluge, ali su kao izazovi prepoznati i **disparitet između zakona i prakse te relativno niska svijest javnih institucija o vrijednosti pružanja e-usluga u poređenju s tradicionalnim (papirnim) uslugama.**

e-poslovanje

U oblasti eposlovanja važno je navesti da su tokom implementacije Strategije razvoja informacionog društva 2016–2020. sprovedene aktivnosti sa ciljem unapređenja poslovanja u

digitalnom okruženju. U okviru strateškog cilja za tu oblast bili su definisani sljedeći operativni ciljevi:

- Podizanje svijesti o značaju i prednostima e-poslovanja,
- Unapređenje zakonodavnog okvira u smislu usaglašavanja zakonodavstva u cilju pune primjene e-poslovanja,
- Podsticaj kompanijama za prelazak na e-poslovanje,
- Unapređenje e-poslovanja 8 aktivnosti koje su obuhvatale 14 podaktivnosti

Međutim, u Strategiji digitalizacije navedeno je da su predstavnici javne uprave, akademske zajednice, udruženja privrednika i IT sektora saglasni da je u ovom trenutku digitalizacija privrede u Crnoj Gori na niskom nivou, iako je digitalizacija poslovanja prioritetan faktor ekonomskog rasta privrede. Navodi se istraživanje koje je sprovedeno za potrebe kancelarije Programa Ujedinjenih nacija za razvoj. Na osnovu nalaza pružena su sljedeća objašnjenja za loše stanje na ovom planu:

1. Nedostatak svijesti privrednika o značaju digitalizacije –među privrednicima još uvijek ne postoji potpuno razumijevanje dobiti koje digitalizacija donosi. U velikom broju, prije svega malih preduzeća, na ulaganje u informaciono-komunikacione tehnologije i dalje se gleda kao na dodatni trošak, a ne kao na investiciju radi unapređenja poslovanja.
2. Finansijski razlozi – digitalizacija zahtijeva ulaganja na koje firme, prije svega male, nijesu spremne.

Strategija digitalizacije kao potencijalna rješenja problema na ovom planu navodi preporuke za potpunu realizaciju digitalnog poslovanja koje je 2020. u Bijeloj knjizi definisao Savjet stranih investitora:

1. **Digitalna komunikacija s korisnicima – bez šaltera/posrednika**, odnosno digitalizacija kompletnog procesa korišćenja usluga javne uprave, zamjena sporih i komplikovanih procedura i čekanja u redovima digitalnom interakcijom koja bi se zasnivala na eID.
2. **Digitalna komunikacija s javnim institucijama**, odnosno omogućavanje digitalizacije procesa preuzimanja dokumenata, prijave na tendere, te pružanje i korišćenje usluga bez papirologije i birokratije.
3. **Razmjena podataka o Nacionalnom identifikacionom broju – Nacionalni identifikacioni broj (NIB)**, koji je uveden istovremeno s novim ličnim kartama, rješava problem koji pružaoci usluga imaju pri identifikaciji kupaca, a s druge strane osigurava zaštitu ličnih podataka. Međutim, u toj oblasti prepoznati su sljedeći problemi:
 - Informisanost građana o tome koji je njihov NIB – pošto nije odštampan na ličnoj karti;
 - Većina sistema u Crnoj Gori (organi javne uprave, banke itd.) i dalje se zasnivaju na JMBG-u kao jedinom, nepromjenljivom podatku koji jednoznačno identifikuje osobu.

U Strategiji digitalizacije je, na osnovu navedenog, izvučen zaključak da **postoji potreba osmišljavanja drugačije kampanje za promovisanje koncepta digitalne transformacije (dosadašnja praksa, primarno putem organizovanja događaja, pokazala se kao nedovoljna) kroz sve segmente društva i stvarnu primjenu zakonodavnog okvira u ovoj oblasti.**

e-obrazovanje

U ovoj oblasti se, prema Strategiji digitalizacije, sprovodio petogodišnji plan u okviru dva operativna cilja:

- Poboljšanje uslova za podizanje nivoa primjene IKT-a u nastavi, stvaranje uslova za online kolaboraciju nastavnika, poboljšanje uslova za korišćenje informacionog sistema obrazovanja u područnim ustanovama i

- Podrška povećanju primjene IKT-a u nastavi kao i u svakodnevnom radu zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama.

U ovoj oblasti važno je navesti sljedeće sprovedene aktivnosti. Godine 2021. kreirana je online usluga e-upisa studenata na prvu godinu fakulteta (na fakultetima Univerziteta Crne Gore) koju je koristilo 3.322 građana. Realizacijom ovih usluga, i tokom svakodnevnog sprovođenja procedura, smanjila se potreba za donošenjem potvrda za oko 20.000 korisnika mjesečno.

Kreiran je novi portal za roditelje (www.dnevnik.edu.me) koji im pruža mogućnost uvida u predmetne ocjene, registar izostanaka, ocjene iz vladanja, te rezultate s eksternih provjera znanja njihove djece, a sve unutar obrazovnog informacionog sistema. . Ova usluga postoji i u obliku mobilne aplikacije koju je tokom 2020. koristilo 68.859 građana, a koja je posebno bila značajna kao kanal za informisanje roditelja u toku pandemije COVID-19.

Jedna od najkorišćenijih usluga tokom 2020. i 2021. godine bila je platforma #UčiDoma. Ministarstvo prosvjete, nauke, kulture i sporta pripremila je i realizovala projekat #UčiDoma u okviru kojeg se nastava snimala i emitovala putem TV kanala TVCG i MNE SPORT prema programskoj šemi objavljenoj na školskom portalu.

e-inkluzivnost

Crna Gora se ratifikacijom Konvencije UN-a o pravima osoba s invaliditetom obavezala da ovim građanima omogući nesmetan pristup korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija kako bi bile eliminisane barijere u pristupu informacijama, uključujući internet. U tu svrhu postavljen je cilj praćenja standarda e-pristupačnosti i njihove primjene. Strateški cilj e-uključivanja, na osnovu Strategije digitalizacije, edukacija i jačanje svijesti o e-pristupačnosti u državnoj upravi. Ministarstvo javne uprave je zarad ispunjenja tih ciljeva u martu 2019. zaključilo sa Savezom slijepih Crne Gore Memorandum o saradnji.

Ministarstvo javne uprave je sprovedlo aktivnosti u saradnji s NVO sektorom, kroz organizovanje su okruglih stolovova i drugi skupovi usmjereni ka promociji koncepta e-pristupačnosti, a radilo se i na kreiranju web sadržaja u skladu sa standardima e-pristupačnosti. Tokom 2020. pripremljena je i sprovedena javna nabavka za projekat „Izrada portala Vlade”. Prva faza odnosila se na izradu web portala vlade koji će biti u skladu sa Zakonom o elektronskoj upravi. Kreirana je posebna sekcija za poboljšanje pristupačnosti sadržaja kontrolom kontrasta, veličine teksta, razmaka, animacijama, vizuelnim vodičem za lakše čitanje, isticanjem linkova, kompatibilnošću sa čitačima ekrana kroz restrukturiranje stranice, te posebnim fontom koji osobama s oštećenim vidom olakšava čitanje.

Infrastruktura i podaci za e-usluge

U sklopu Strategije digitalizacije, a na osnovu analize stanja, prepoznati su sljedeći izazovi, problemi i nalazi koji se tiču infrastrukture i podataka za e-usluge:

- Zadovoljstvo e-uslugama (među njihovim korisnicima) je relativno visoko, ali je stepen upotrebe prilično nizak, posebno u oblasti e-usluga namijenjenih građanima. Glavni identifikovani razlog je mali broj potpuno digitalizovanih usluga.
- Utvrđeni su nedovoljna svijest i manjak informacija o postojećim uslugama. Postoji potreba za centralizacijom i promocijom svih e-usluga koje moraju biti lako dostupne u jednoj pristupnoj tački i slijediti jedinstvene standarde dizajna po mjeri korisnika. To ukazuje na potrebu za aktivnom kampanjom na nacionalnom nivou i poboljšanjem dizajna usluga usmjerenih na korisnika.
- Za efikasno funkcionisanje portala e-uprave neophodno je integrisati sisteme (sistem za elektronsku identifikaciju, sistem za elektronsko plaćanje itd.) koji su najvažniji za realizaciju velikog broja različitih usluga, bez obzira na njihove specifičnosti.
- Postojeći sistem ne omogućava pružaocima e-usluga da daju povratne informacije korisnicima koji su podnijeli zahtjeve za određene e-usluge, čime portal e-uprave stiče loš imidž. Ovaj problem je posljedica nezainteresovanosti institucija za obradu

prispjelih zahtjeva za e-usluge koje su u njihovoj nadležnosti, a dostupne su na portalu eUprave.

- Neblagovremeno ažuriranje informacija koje se nalaze u opisnom dijelu za e-usluge, naročito kod e-usluga informativnog karaktera (na zvaničnim veb stranicama, portalima itd)
- Nezainteresovanost institucija za podizanje određenih e-usluga na viši nivo sofisticiranosti i pored postojanja realnih uslova.
- Kao opšti problem prepoznat je nizak nivo znanja krajnjih korisnika u domenu elektronskog poslovanja, odnosno nedostatak informatičke pismenosti i neinformisanost krajnjih korisnika o postojanju e-usluga na portalu e-uprave.
- Vođenje podataka o polu pri registraciji korisnika, kao i prilikom izvještavanja o podnešenim zahtjevima na drugim portalima koje su razvili organi javne uprave.

eID, usluge povjerenja i sajber bezbjednost

U Strategiji digitalizacije navedeno je da je značajna prilika za ubrzanje digitalne transformacije uvođenje novih **ličnih karti uz koje se besplatno izdaju digitalni sertifikati za kvalifikovani elektronski potpis i elektronsku identifikaciju**. Naime, izmjenama **Zakona o ličnoj karti** propisano je da je lična karta elektronska javna isprava, kao i da sadrži sertifikat za elektronsku identifikaciju i sertifikat za kvalifikovani elektronski potpis. Zbog pandemije izazvane virusom COVID-19, Ministarstvo unutrašnjih poslova počelo je da izdaje elektronske lične karte 1. juna 2020., a do decembra 2020. građanima Crne Gore su izdate 68.483 elektronske lične karte. Na osnovu analize stanja identifikovani su i sljedeći izazovi i problemi:

- Relativno visoke cijene usluga od povjerenja navedene su kao važna prepreka masovnom korišćenju usluga, pa bi trebalo razmotriti što širu upotrebu besplatnih usluga od poverenja na novoj ličnoj karti.
- Neophodno je insistirati na obaveznom korišćenju usluga od povjerenja za cjelokupnu javnu upravu kako bi procedure javne uprave bile racionalizovane i kako bi poslužile kao primjer ostalim sektorima.
- Još jedan važan i dostižan cilj zasnovan na iskustvima iz drugih zemalja trebalo bi da bude potpuna digitalizacija postupaka prema pravnim licima. Korišćenje e-usluga od strane kompanija u Crnoj Gori, počev od onih preko kojih se najčešće ostvaruje interakcija s organima javne uprave, omogućilo bi punu upotrebu digitalnog identiteta barem za poslovni sektor, odnosno za pravna lica.
- Nepostojeća veza između eID-a i postojećih usluga od povjerenja, kao i jedinstvenog matičnog broja (JMBG), te ostalih identifikatora za građane, uključujući i vezu između PDV-a, PIB-a i eID-a za pravna lica, jedna je od glavnih prepreka za širu upotrebu e-usluga.
- Neophodno je unaprijediti i prilagoditi postojeće, kao i razviti nove eID sisteme i mehanizme, u cilju zadovoljenja zahtjeva davalaca usluga, tj. tipa i nivoa e-usluge. Posebnu pažnju treba posvetiti sistemima koji funkcionišu na mobilnim platformama, „pametnim telefonima i drugim prenosivim ličnim uređajima, i u tom smislu unaprijediti sistem elektronske identifikacije za korišćenje mobilnih tehnologija. (Prema EKIP-ovom posljednjem objavljenom mjesečnom Izvještaju na kraju oktobra 2021. u Crnoj Gori bilo je 1.241.241 korisnika mobilne telefonije, što odgovara penetraciji od 200,19%.)

Digitalna povezanost

Strategija razvoja informacionog društva 2016–2020 definisala je ciljeve za postizanje napretka u oblastima širokopojasne infrastrukture, koji su u najvećoj mjeri bili usaglašeni sa ciljevima Digitalne agenda za Evropu, i to:

- osnovni širokopojasni pristup – pokrivenost: 100% stanovništva do 2018,
- brzi širokopojasni pristup (30 Mbit/s ili više) – pokrivenost: 100% stanovništva do 2020,

- ultrabrzni širokopojasni pristup (100 Mbit/s ili više) – korišćenje: 50% domaćinstava do 2020.

Međutim, u Strategiji digitalizacije 2022–2026 navedeno je da su ciljevi bili previše ambiciozno postavljeni, jer niti u pomenutoj strategiji, kao ni u pratećim dokumentima, nijesu bili predviđeni svi raspoloživi mehanizmi koji se primjenjuju u EU kao podsticaj za finansiranje dostupnosti u područjima za koja ne postoji komercijalni interes za njihovo pokrivanje (prije svega ruralne oblasti).

Na osnovu podataka koje prikuplja Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost, a koje dostavljaju operatori elektronskih komunikacionih mreža i usluga, i na osnovu atlasa demografskih podataka o broju domaćinstava i stanovnika po objektima (podaci MONSTAT-a i Uprave za nekretnine), na kraju 2020. dostupnost brzog širokopojasnog pristupa iznosila je 80%., Posebno je važan podatak da su pristupne mreže s optičkim vlaknima (FTTH) dostupne u 66,7% domaćinstava u Crnoj Gori.

Vještine i obrazovanje

U Strategiji digitalizacije navodi se da je sprovođenje digitalne transformacije, kao i učešće na digitalnom tržištu, nemoguće ukoliko ne postoji potreban nivo digitalnih vještina. Da bi se identifikovalo koje su digitalne vještine potrebne za učešće na tržištu, najprije ih je neophodno definisati. Evropska komisija je utvrdila da digitalna kompetencija / digitalna vještina podrazumijeva samopouzdanu, kritičku i odgovornu upotrebu i razumijevanje digitalnih tehnologija u učenju, radu i učešću u društvu. To podrazumijeva digitalnu pismenost, komunikaciju i saradnju, stvaranje digitalnog sadržaja (uključujući programiranje), sigurnost (kompetencije povezane, između ostalog i sa sajber bezbjednošću) i rješavanje problema. Kako se tehnologija nastavlja mijenjati, tako se mijenja i set potrebnih digitalnih vještina. Digitalne vještine prevazilaze samu tehnologiju i opšti opisi možda nijesu prikladni kada se primjenjuju na neka specifična okruženja.

Digitalne vještine su ključne ne samo za zaposlene, već i za nezaposleno stanovništvo koje želi da učestvuje u tržištu rada. Međutim, u istraživanju koje je 2021. sprovela agencija Damar, uz podršku kancelarije UNDP-a u Crnoj Gori, nađeni su sljedeći rezultati:

- Zaposleni u javnoj upravi sebe procjenjuju kao digitalno pismene (prosječna ocjena 6,7) i da više od 1/4 zaposlenih u javnoj upravi smatra da je veoma dobro upoznato s oblašću digitalne pismenosti koji se odnosi na upravljanje identitetom, odnosno lozinkama koje omogućavaju IT sistemu da identifikuje korisnike i odobri im odgovarajući pristup. S druge strane, zaposleni su najmanje upoznati s oblašću koja se bavi prepoznavanjem prijetnji po privatnost, uključujući krađu identiteta, jer za ovu oblast je prvi put čulo 9,3% zaposlenih u javnoj upravi, dok je 47,2% čulo za pomenutu oblast, ali nijesu upoznati s tim šta ona konkretno obuhvata.
- Kada je riječ o pravnim aktima koji uređuju pitanja iz oblasti digitalnog upravljanja, e-uprave, zaštite i upotrebe podataka, 6 od 10 zaposlenih u javnoj upravi s tim nije upoznato. Samo 6% je u potpunosti upoznato s regulativom koja uređuje ove oblasti, dok je 32,8% zaposlenih izjavilo da su djelimično upoznati.
- Više od polovine zaposlenih (55,1%) smatra da im nedostaju vještine koje se odnose na Origami sistem, te da bi sticanjem tih vještina unaprijedili realizaciju aktivnosti na poslovima na kojima su angažovani. Na drugom mjestu je Excel (45,9%), a na trećem PowerPoint (32,2%). Zaposleni koji su učestvovali u ispitivanju najmanje su zainteresovani da unaprijede vještine u Outlooku i Wordu.

Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu organizovanja različitih obuka u vidu radionica, seminara i slično, kako bi se zaposleni u javnoj upravi bolje upoznali s aktima koji uređuju oblast digitalnog upravljanja, e-uprave, zaštite i upotrebe podataka.

Digitalna svijest crnogorskog društva

U sklopu Strategije digitalizacije locirani su i glavni problemi koji se tiču digitalne svijesti crnogorskog društva. Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija je aktivno na svojim nalogima na društvenim mrežama (Instagram, Facebook, Twitter) i sadržaj vezan za aktivnosti ministarstva dijeli s građanima na dnevnom nivou. Ipak, broj ljudi koji prate naloge MJU nije veliki, i ne prelazi nekoliko hiljada na svakoj od društvenih mreža. Nalozi na društvenim mrežama Vlade Crne Gore imaju značajno veći broj pratilaca, više od 30 hiljada, ali na njima teme digitalizacije i drugi slični sadržaji nijesu dovoljno promovisani. Kampanje koje sprovodi MJU pretežno su doživjele podršku brojnih kompanija iz IT sektora, **ali nije bilo sprovođenja većih kampanja namijenjenih široj populaciji upotrebom komunikaciono efikasnih poruka iz domena digitalizacije.**

Kao ključne izazove, probleme i nalaze u ovoj oblasti navodi se to da je stepen razumijevanja i percepciju o digitalnom razvoju društva teško mjeriti, ali je upravo u kulturološkom i sociološkom okruženju prepoznat jedan od ključnih izazova u procesu digitalizacije, koji vodi čak do insistiranja na primjeni tradicionalnih nedigitalizovanih procesa u kompanijama, javnim institucijama i društvu. Zbog važnosti digitalnog razvoja kao presudnog horizontalnog faktora za cjelokupnu ekonomiju i društvo, uspješno rješavanje ovog izazova mora biti jedan od fokusa strategije. Stoga je ovaj izazov potrebno riješiti korišćenjem komunikološkog, antropološkog i sociološkog pristupa, ali i primjenom drugog, ne-IT stručnog znanja koje može doprinijeti izgradnji afirmativnog stava prema digitalnom razvoju.

Drugi dio: Strategija i Plan komunikacije sprovođenja digitalne transformacije Crne Gore

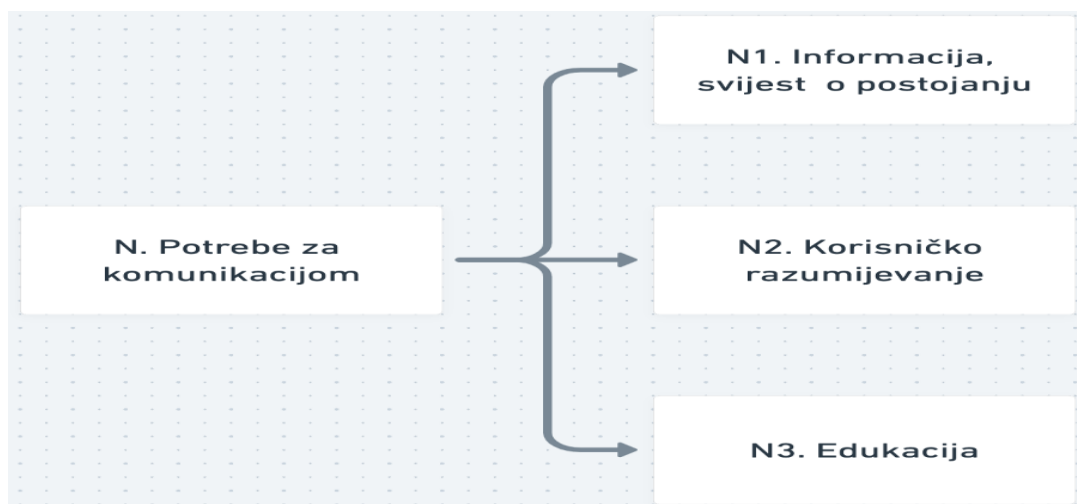
Nivoi potreba za komunikacijom u domenu digitalne transformacije

U strategiji efikasnog komuniciranja neophodnosti digitalne transformacije veoma heterogenim i brojnim ciljnim grupama u crnogorskom društvu važno je uzeti u obzir različite nivoe komunikacijskih potreba, kao i stepen zahtjevnosti ili intenziteta planiranih komunikacionih aktivnosti.

Suštinski, većini ciljnih grupa su potrebne relevantne **informacije**, a postoji i potreba za **jačanjem njihove svijesti o postojanju** e-servisa, kao i inicijativa i mogućnosti koji proizlaze iz procesa digitalizacije.

Za veliki dio ciljnih grupa potrebno je, dakle, da su u stanju da koriste neki servis ili koriste određene digitalne procese. Pored uobičajene, dvosmjerne interakcije sa ciljnim grupama, edukativna komunikacija i njeni kanali i proizvodi (priručnici, hodogrami, tutorijal video materijali, prezentacije, sadržaji na MOOC¹ platformama) neophodan su dio ukupnog procesa komunikacije. Određene ciljne grupe imaju potrebu za višim nivoom znanja i informacija da bi mogli aktivno da učestvuju u procesu digitalne transformacije. Prije svega govorimo o analitičarima i programerima koji moraju imati precizan uvid u detalje postojećih i budućih tehnoloških rješenja, pratiti razvojne trendove i biti u stanju da velikom brzinom apsorbuju nova znanja i tehničke informacije. Ovaj nivo zahtijeva organizaciju vježbi i kurseva, a često i sertifikovanje znanja po nivoima i kategorijama.

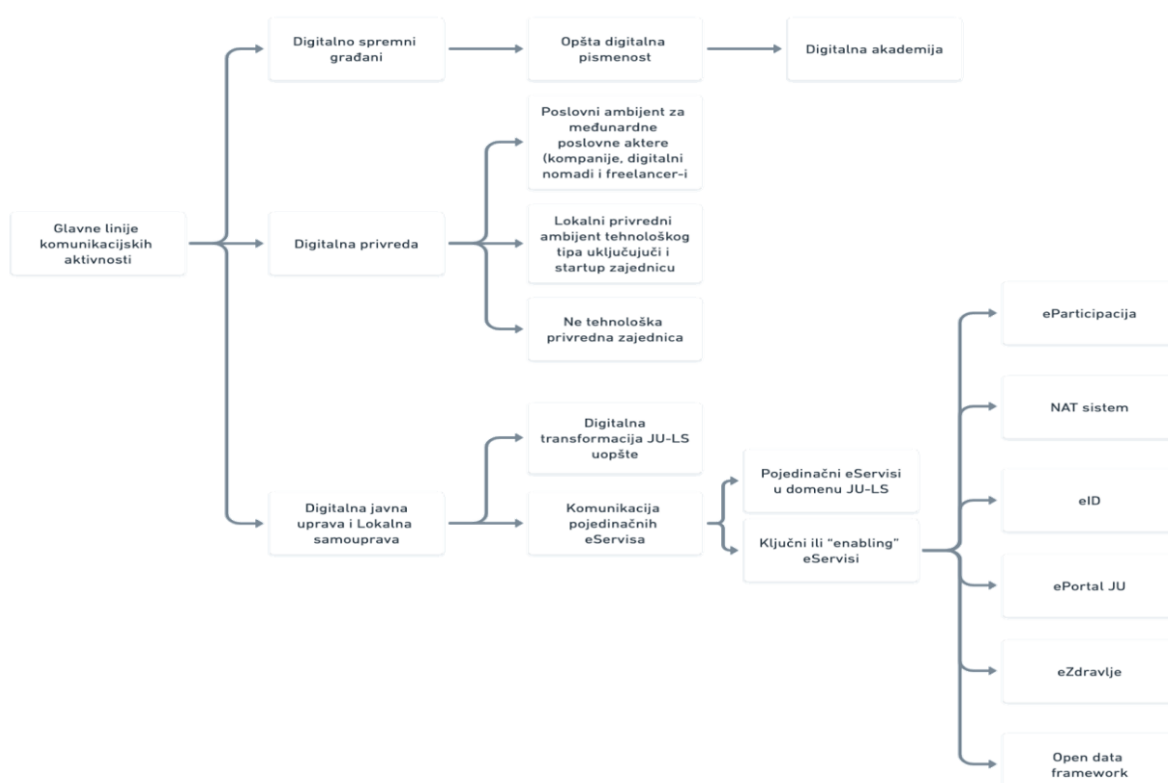
¹ Massive Open Online Courses ili MOOC su online platforme preko kojih je moguće organizovati masovne procese edukacije.



Načelna šema nivoa komunikacionih potreba

Linije (ili oblasti) komunikacije

Cjelokupni proces komunikacije organizovan je oko tri oblasti digitalne transformacije, i sa tim povezane tri linije komunikacije. Radi se o logički, funkcionalno i tehnološki različitim oblastima, koje su svakako u suštini povezani procesi, ali zahtijevaju različite komunikacione pristupe.



Šema oblasti ili linija komunikacije

Predviđene su tri oblasti/linije komuniciranja u skladu s tri glavne oblasti digitalne transformacije:

- A. Digitalno spremni građani
- B. Digitalna privreda,
- C. Digitalna javna uprava i lokalne samouprave

Za razliku od ciljnih grupa koje predstavljaju krajnje korisnike komunikacije, ove oblasti podrazumijevaju aktiviranje, razvoj i ponudu digitalnih procesa, usluga i proizvoda.

1. **Digitalno spremni građani** su oni građani koji koriste niz digitalnih usluga, a da ne moraju biti ili ponekad nijesu ni svjesni da zapravo koriste digitalne usluge – od pretrage sadržaja, preko društvenih mreža, elektronske trgovine, prostorne navigacije, raznih naprednih voice i multimedijalnih sistema komunikacije, platformi za učenje, ponudu i prodaju ličnih stvari, olakšavanje izbora prilikom trgovine proizvoda, za pomoć u organizaciji i nabavci usluga pri lokalnim ili međunarodnim putovanjima, i sl. Iako svi ovi servisi predstavljaju poslovne inicijative privatnog ili javnog sektora – kultura njihovog korišćenja, poznavanje mogućnosti, frekvencija, kao i navike u domenu oslanjanja na digitalne servise segmenti su koje izdvajaju ovu oblast od ostale dvije.
2. **Digitalna privreda** podrazumijeva, između ostalog, digitalnu transformaciju poslovnih procesa, razvoj novih tehnologija, osnivanje i razvoj startupova, privlačenje digitalnih nomada, kao i stranih tehnoloških firmi i inicijativa.
3. **Digitalna javna uprava i lokalna samouprava** kreiraju i unapređuju usluge za građane i poslovnu zajednicu. Ove usluge se najčešće klasifikuju kao domen e-uprave, ali postoji i niz posebno važnih servisa koje klasifikujemo kao „enabling“ servise jer njihovo korišćenje otvara značajne nove mogućnosti za digitalnu transformaciju i omogućava kreiranje novih, naprednijih servisa.

Iako se sve tri oblasti donekle prepliću, neophodno je imati jasna razgraničenja jer je Strategijom predviđena različita struktura komunikacije – ciljne grupe, kanali, poruke/koncepti, ciljevi i sl.

Ciljevi komunikacije

Strukturu ciljeva ove komunikacione strategije predstaviceemo kroz hijerarhijsku strukturu ciljeva.

G 0. Crnogorsko društvo kao moderna i tehnološki napredna zajednica, koja prihvata i aktivno razvija informatičke resurse i rješenja u svim domenima zajednice (krovni cilj).

- G 0.1 Crnogorska javna uprava je napredan tehnološki sistem na usluzi građanima i privrednim subjektima.
- G 0.2 Crnogorska privreda je tehnološki moderna i njeni poslovni procesi su kontinuirano uključeni u tok digitalne transformacije, u korak s naprednim poslovnim i ekonomskim sistemima u svijetu.
- G 0.3 Crnogorski građani su otvoreni za nove tehnologije i očekuju od privrede i javne uprave da im obezbijede usluge i proizvode kroz digitalne kanale i modalitete i spremni su da aktivno učestvuju u digitalnoj transformaciji svih segmenata društva, te da joj doprinose.

Sva tri potcilja koji se odnose na 3 oblasti ili linije (javna uprava, građani i privreda) dalje se dijele na ciljeve u skladu s nivoima (potrebama), i to na sljedeći način:

- G 0.1.1 Subjekti javne uprave u Crnoj Gori su informisani i imaju svijest o postojanju i važnosti ekosistema digitalnih usluga koje javna uprava posjeduje i/ili razvija.
- G 0.1.2 Subjekti javne uprave u CG u stanju su da koriste informatičke alate neophodne za funkcionisanje digitalnih procesa same uprave i s njom povezanih informatičkih ekosistema.
- G 0.1.3 Javna uprava u CG aktivno radi na edukaciji i sticanju naprednih znanja i sposobnosti kako bi njen rukovodni kadar i informatički eksperti mogli da daju ključni doprinos u razvijanju postojećih i koncipiranju novih digitalnih procesa, tj. sveukupnoj digitalnoj transformaciji uprave.
- G 0.2.1 Crnogorski privredni subjekti (primarno privrednici, preduzetnici i menadžeri) imaju svijest o modernim tehnološkim trendovima u svojim poslovnim domenima te o uslugama i servisima privrednih i subjekata javne uprave koji su im na raspolaganju u poslovanju.

- G 0.2.2 Crnogorski privredni subjekti i njihovi zaposleni sposobni su da koriste moderne tehnološke alate od važnosti za njihovo poslovanje.
- G 0.2.3 Crnogorski privredni subjekti, a posebno akademske institucije i konsultantske kuće, kreiraju edukativni ekosistem koji je u stanju da informatičkim i tehnološkim znanjima podrži cjelokupni proces digitalne transformacije poslovnih procesa.
- G 0.3.1 Crnogorski građani imaju svijest o postojanju za njih važnih informatičkih rješenja i usluga i razvijenu potrebu za njihovim korišćenjem.
- G 0.3.2 Crnogorski građani sposobni da koriste najvažnije informatičke alate, kao i usluge važne za njihov svakodnevni život i poslovanje.
- G 0.3.3 Među crnogorskim građanima postoji dovoljno brojna zajednica eksperata i onih s informatičkim znanjem dovoljnim da podrže privredu i javnu upravu u procesima digitalne transformacije.



Hijerarhija ciljeva komunikacione strategije i matrica ciljevi x nivoi

Struktura komunikacijskog procesa

A. Krovna komunikacija i oblast Digitalno spremni građani

Okosnica cjelokupne komunikacije je tzv Krovna komunikacija kojom se komunicira na najširem planu činjenica da je digitalna transformacija kontinuirani proces koje se na dinamičan način odvija u Crnoj Gori, i to u svim segmentima društva. Ovaj proces se odvija pod krovim “brendom” tj. vizuelnim identitetom (KVI).

S obzirom na globalnu prirodu ovog procesa komunikacija se odvija kontinuirano i u svim prilikama gdje je pitanje digitalne transformacije relevantno. Naime svi elementi promocije digitalnih procesa i usluga koji nijesu vezani ni za crnogoske privredne subjekte, a ni za javnu upravu ili lokalnu samoupravu mogu biti smatrane inicijativama u domenu opšte promocije digitalne svijesti, odnosno digitalne svijesti građana u najširem smislu. Zato se KVI podrazumijeva kao krovni brend u procesima vezanim za oblast “**Digitalno spremni građani**” i za digitalnu svijest u domenu koji se ne preklapa sa inicijativama koje potiču ili su vezane za:

- crnogorske privredne subjekte
- javnu upravu ili lokalnu samoupravu.

Po svojoj prirodi ovaj dio komunikacionog procesa ne zahtijeva posebne preduslove i može da bude kontinuirano aktivan. Primjer komunikacijskog procesa koji ne zavisi od konkretnih servisa i inicijativa je ohrabivanje građana u korišćenju:

- digitalnih servisa od opšte važnosti (digitalne mape i geolokacioni servisi, pretraga putem pretraživača, VoIP, video on demand i sl.)
- digitalnih servisa kao izvora edukacije i kontinuiranog razvoja znanja i
- Digitalne akademije²

² Oko “brendiranja” Digitalne akademije, vidjeti i sekciju “Prioriterni (ili “enabling”) servisi.

Za razliku od ove linije (oblasti) komunikacije, ostale oblasti se u većoj mjeri (iako ne u potpunosti) vezuju za konkretne inicijative, projekte, servise, digitalne proizvode ili odluke, i mogu da imaju osim KVI i određene podidentite ili vizuelne odrednice (pod slogan, pod logo, specifična boja ili sl.)

B. Linija komunikacija koje se odnosi na digitalnu poslovnu zajednicu

Linija komunikacije koje se odnosi na digitalnu poslovnu zajednicu vezuje se za inicijative i politike kroz koje država ostvaruje saradnju s privredom.

- A. u pitanjima od važnosti za digitalnu transformaciju uopšte,
- B. u pitanjima pospešivanja i ohrabrivanja transformacije poslovnih procesa u privredi,
- C. u cilju zajedničkih edukativnih inicijativa,
- D. u slučaju razrade internog sertifikata/priznanja za privredne subjekte kojima se podvlači njihova posvećenost digitalizaciji i digitalnoj transformaciji sopstvenog sistema ili privrednih sistema uopšte.



Šema odnosa između oblasti (linija)

C. Linija komunikacije koja se odnosi na digitalnu javnu upravu i lokalnu samoupravu

Linija komunikacije koja se odnosi na digitalnu javnu upravu i lokalnu samoupravu vezuje se za promociju pojedinih servisa iz domena e-uprave. Komunicira se oko postojećih i budućih e-servisa, a posebno onih ključnih (tzv. enabling) servisa.

Takođe se obavezno komunicira i u slučaju svih inicijativa koje se odnose na podizanje sposobnosti javne uprave i lokalne samouprave za proces digitalne transformacije (obuke i edukacije službenika, paneli i savjetovanja, procesi sertifikovanja i izdavanja sertifikata službenicima i namještenicima, ali i u slučaju izdavanja sertifikata/priznanja organima koji su dali poseban doprinos digitalnoj transformaciji), itd.

Potrebno je da se u svaku formu komunikacije oko e-servisa uvežu i forme promocije izvora znanja, odnosno paketa s informacijama o e-servisu. Promocija pojedinačnih e-servisa i promocija izvora znanja odvijaju se kroz komunikacione pakete čiji sadržaj varira od važnosti e-servisa, ali i od brojnosti ciljne grupe na koju se oni odnose.

	S – small	M – medium	L - large
Promocija e-usluge	1. Stranica na portalu eUprava 2. Saopštenje za medije 3. E-mail ciljnoj grupi 4. Flajer	1. Stranica na portalu eUprava 2. Saopštenje ili konferencija za medije 3. Plaćena reklama na webu ili društvenim mrežama 4. E-mail ciljnoj grupi 5. Flajer	1. Zasebni vizuelni identitet (logo) 2. Stranica na portalu eUprave 3. Konferencija za medije 4. TV i YT video spot s emitovanjem na televiziji/televizijama sa nacionalnom frekvencijom 5. Plaćena reklama na webu ili na društvenim mrežama 6. Kick-off događaj 7. E-mail ciljnoj grupi 8. Flajer
Edukativni kanali	1. Instrukcije na portalu eUprava 2. Tutorijal u video formi (link na YT)	1. Instrukcije na portalu eUprava 2. Tutorijal u video formi (link na YT) 3. Tehnička dokumentacija (pdf)	1. Instrukcije na portalu eUprava 2. Tutorijal u video formi (link na YT) 3. Interaktivni kurs na edukativnim platformama 4. Modul Digitalne akademije

Na bazi ove načelne šeme moguće je strateški namijeniti i optimizovati finansijske i ljudske resurse za realizaciju kampanje i u skladu sa šemom koja je opisana u poglavlju “Nivoi potreba za komunikacijom”.

Prioritetni (ili “enabling”) servisi

Neki od elektronskih servisa ili usluga su od ključne važnosti za cjelokupni proces digitalne transformacije u Crnoj Gori. Zato je potrebno obratiti posebnu pažnju na te servise i na komunikaciju koja se na njih odnosi.

Načelno radi se o sljedećim servisima³:

1. eParticipacija
2. eID
3. NS NAT sistem
4. ePortal javne uprave
5. eZdravlje
6. Open data framework

Svi navedeni servisi podrazumijevaju posebnu pažnju i intenzitet komunikacije s obzirom na:

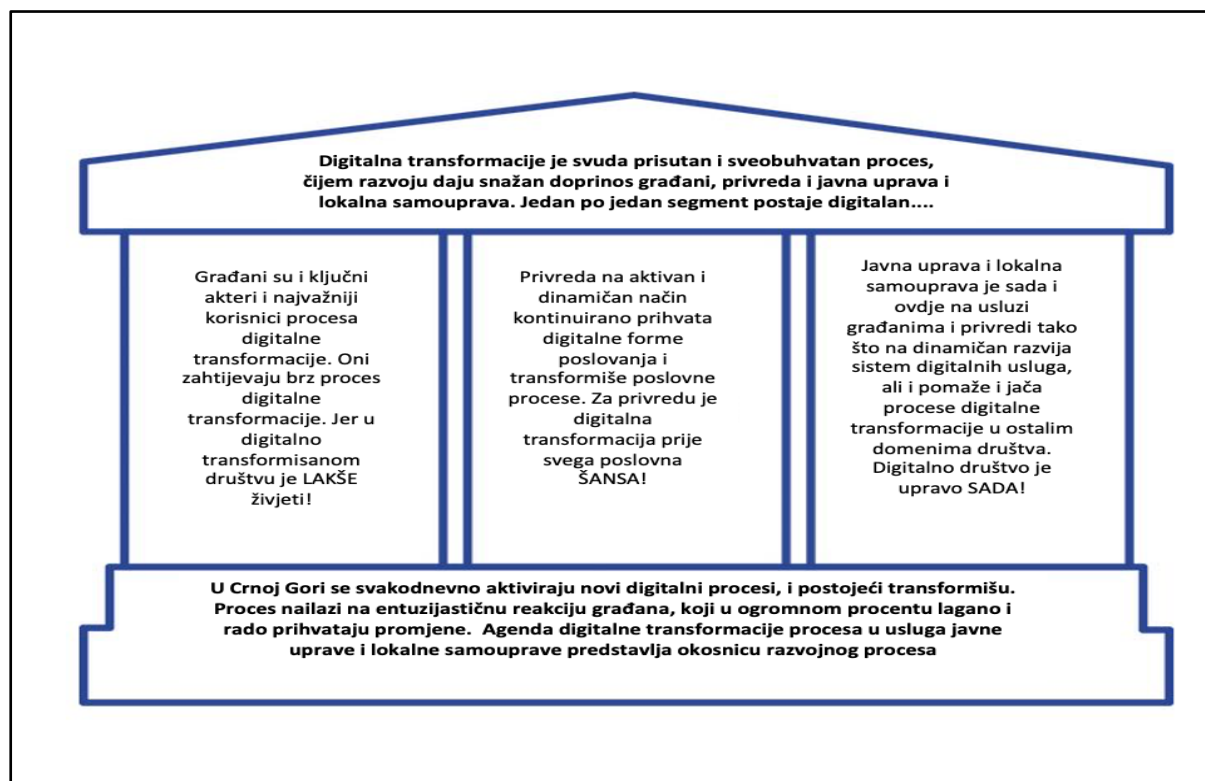
- a) širinu ciljne grupe na koju se odnose,
- b) njihovu važnost za dalji proces digitalne transformacije i
- c) njihovu povezanost sa mogućnošću korišćenja drugih servisa (kada su oni preduslov za korišćenje drugih servisa).

Ova linija komunikacije se odvija i u vezi sa ponudom i inicijativama Digitalne akademije. Digitalna akademija predstavlja značajnu inicijativu koja zahtijeva posebnu komunikacijsku pažnju. Ovdje ćemo se limitirati da napomenemo da je neophodno da ona bude vrlo snažno komunicirana i da njen (zasebni) vizuelni identitet mora biti uklopljen u formi tzv vizuelnog klastera. Taj klaster bi uključivao sljedeće elemente: KVI + podidentitet vezan za Digitalnu akademiju.

³ Status ključnog ili “enabling” servisa može biti dodijeljen bilo kojem postojećem ili budućem servisu ili eUsluzi iz domena javne uprave i lokalne samouprave, za koji se prilikom realizacije procesa komunikacije predviđene Strategijom, procijeni da je neophodno posvetiti posebnu pažnju i garantovati intenzitet u njenoj komunikaciji.

Struktura poruka (tzv. koncepti)

Metodologijom „kuće poruka“ definišemo glavne poruke kroz sinergiju specifičnih i globalnih, ili krovnih, poruka. Neophodno je da specifične poruke ojačavaju i grade „stubove“ na koje se oslanja krovna poruka.



Kuća poruka

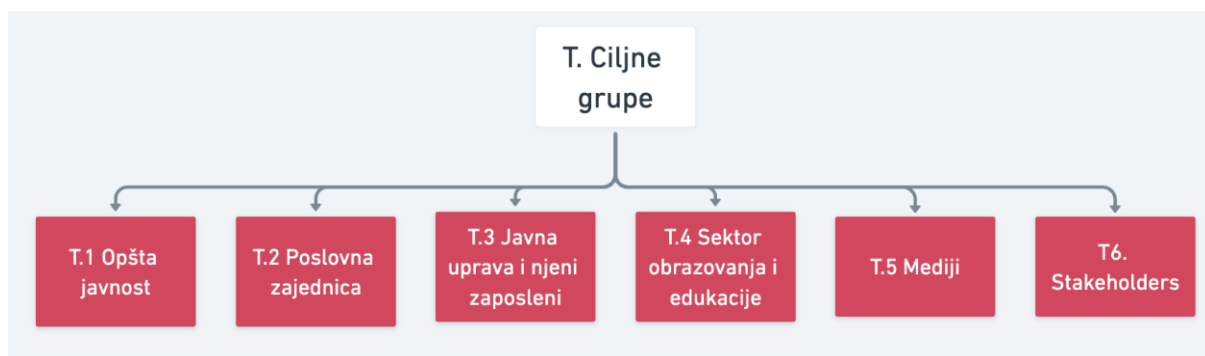
U našem slučaju, krovni koncept ili poruka odnosi se na sam proces pretvaranja društva i pojedinih njegovih aspekata u digitalno transformisanu formu. Utisak da se segment po segment društva digitalno transformišu, da je proces nezaustavljiv i sveprisutan, donekle čak i iznenađujući i emocionalno uzbudljiv.

U Aneksu 3 je ta struktura poruka predstavljena kroz primjer komunikacijskih koncepata baziranih na tim porukama tj. ponuđen je primjer primjene ovakve kuće poruka.

Ciljne grupe

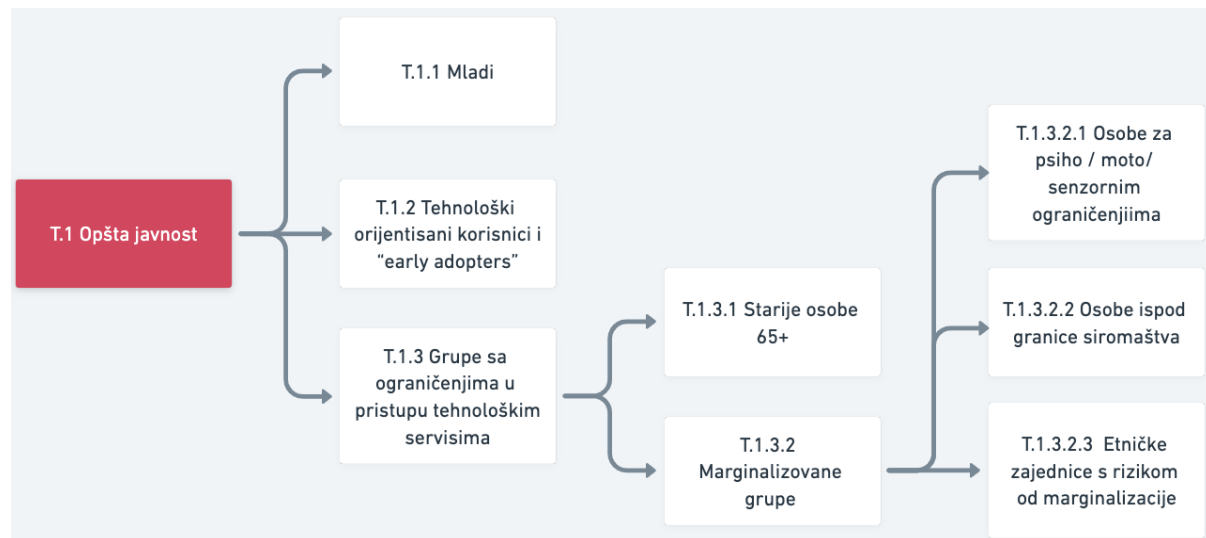
Na šemama su prikazane ključne ciljne grupe (odnosno ciljne javnosti) na koje se odnosi strategija komunikacije. Veoma je važno da svi komunikacioni sadržaji budu maksimalno prilagođeni karakteristikama ovih ciljnih grupa.

Ciljne grupe ili javnosti su svrstane u sljedeće osnovne kategorije



Slika 2: Struktura ciljnih grupa (ciljnih javnosti)

Svaka od kategorija dalje je podijeljena na sljedeci način:

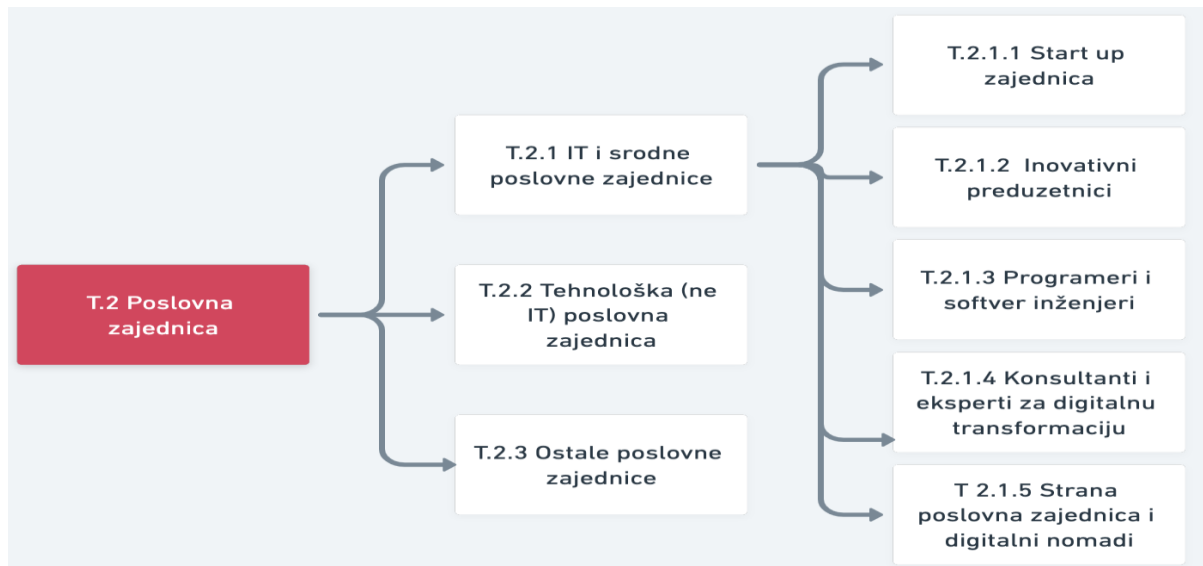


Struktura podgrupa kategorije T1. Opšta javnost

U kategoriji T1. Opšta javnost nalaze se neke od posebno važnih ciljnih grupa. One su vrlo heterogene i imaju različite komunikacijske potrebe. Te je zato neophodno precizirati pristup ovoj kategoriji. Dok s jedne strane mladi i, bar na prvi pogled, tehnološki orijentisani građani predstavljaju proaktivnu grupu čija zainteresovanost za digitalnu transformaciju na prvi pogled nije upitna, to ne mora biti slučaj u realnosti. Kontakt sa digitalnim tehnologijama je suviše često sveden na sasvim banalno korišćenje društvenih mreža i sl. Zato mladi predstavljaju posebno važnu ciljnu grupu čije se potrebe za znanjem i informacijama moraju biti okosnica komunikacije.

S druge strane, u ovoj kategoriji ne smiju biti zanemeni ni oni čiji pristup digitalnim tehnologijama i novim medijima nije tako jednostavan. Među njima su marginalizovane društvene grupe poput nekih članova RE populacije, osobe sa psihološkim motornim ili senzornim ograničenjima, siromašni, itd. Kategorija koje može imati poteškoće u kontaktu sa novim tehnologijama je i starija populacija. Zato je potrebno kreirati različite linije komunikacije koje uzimaju u obzir različite nivoe potreba (vidjeti "Nivoi potreba za komunikacijom"). Naime, akcenat kod ciljnih grupa T 1.1. i T 1.2 je na nivou N3. Edukacija i N2. Korisničko razumijevanje, kod ciljnih grupa iz domena T 1.3 potrebno je staviti akcenat na nivo N1.

Svijest o postojanju / informisanost, ali i kreirati komunikaciju koja se odnosi na N2. Korisničko razumijevanje sa posebnim akcentom na prioritnim servisima ("enabling"). To znači da je za prioritetan servis neophodno kreirati informativne materijale prilagođene ciljnim grupama (na jezicima marginalizovanih etničkih grupa, sa modalitetima prilagođenim senzornim ograničenjima poput titlova ili prevoda na jezik gluvoonijemih, i sl.)

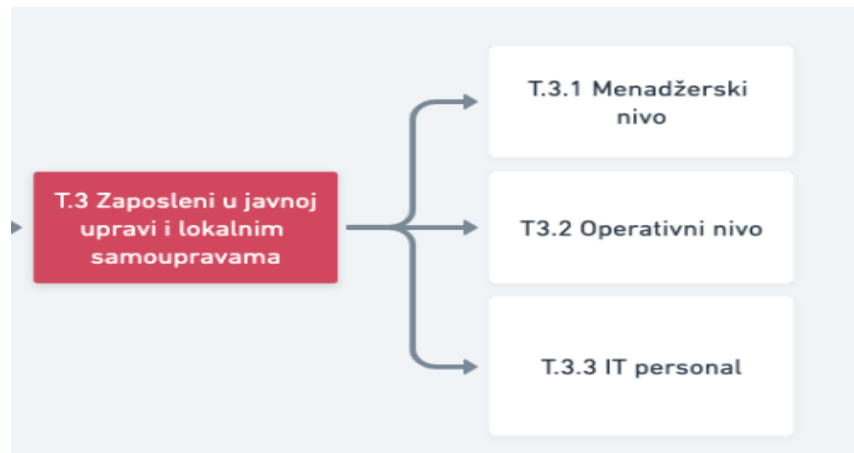


Struktura podgrupa kategorije T2. Poslovna zajednica

Poslovna zajednica predstavlja kategoriju ciljnih javnosti od posebnog značaja za ostvarivanje ciljeva komunikacije ove Strategije. Razlikujemo tri nivoa kontakta sa informacionim tehnologijama unutar poslovne zajednice: Od informatičkih preduzeća koja predstavljaju aktere i zamajac procesa digitalne transformacije, i čije potrebe su jasno vezane za edukaciju i upravljanje sofisticiranim i naprednim znanjima iz domena informatičkih tehnologija, preko tehnoloških sistema sa neinformatičkim usmjerenjem, pa do poslovne zajednice koja uključuje subjekte sa poslovnim procesima koji se po svojoj prirodi ne smatraju tehnološkim (u smislu modernih tehnologija uopšte, ne samo digitalnih).

Važno je napomenuti da se u ovoj posljednjoj kategoriji, koja je sama po sebi brojna i razučena, nalaze mala i srednja preduzeća iz strateški važnih oblasti za Crnu Goru kao što su turizam i ugostiteljstvo, poljoprivreda, i slično. Veoma je važno posvetiti pažnju upravo ovim strateškim oblastima i kreirati sadržaje koji bi bili specifično vezani za njih. Ovo podrazumijeva, na primjer, niz aktivnosti vezanih za upoznavanje malih i srednjih preduzeća iz strateških domena poput turističkih usluga, oblasti kao što je ugostiteljstvo ili lokalni saobraćaj o postojanju web platformi od posebnog značaja za prodaju i marketing u njihovom sektoru, kao i alata kojima je moguće administrirati procese (alati za upravljanje rezervacijama turističkih resursa, za optimizaciju maršruta, mobilno plaćanje, itd).

Imajući u vidu strukturu crnogorske privrede i zastupljenosti mikro, malih i srednjih preduzeća, neophodno je uzeti u obzir informacije o mogućnostima snižavanja troškova digitalne transformacije kroz nuđenje specifičnih informacija o open source ili freeware rešenjima, kao i alatima za integraciju kojima je moguće povezati heterogene poslovne platforme. Potrebe za komunikacijom u ovoj kategoriji variraju od akcenta na informacijama i svijesti o postojanju servisa i alata za kategoriju T2.3 (Ostale ili privredne organizacije koje nemaju primarni fokus na tehnologijama) do sve zahtjevnijih i specifičnijih potreba u kategoriji T 2.1. IT poslovna zajednica



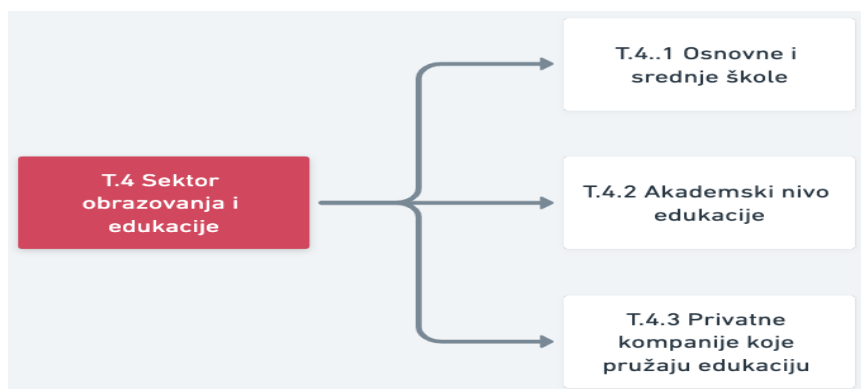
Struktura podgrupa kategorije T3. Zaposleni u javnoj upravi

Jedan od glavnih fokusa interesovanja ove Strategije odnosi se na **kategoriju T3. Zaposleni u javnoj upravi i lokalnim samoupravama**. Unutar ove kategorije razlikujemo ključne procese komunikacije koji se odnose na T3.1 Menadžerski (rukovodni) nivo čija je liderska uloga i pozicija u svim procesima digitalne transformacije je od ključne važnosti, Njihova svijest o razvojnim programima i inicijativama, motivisanost i proaktivnost mora biti adekvatno pospješena komunikacijskim sredstvima. I u ovom slučaju razlikujemo nivoe i kategorije potreba. Edukacija je apsolutni prioritet u slučaju T3.3 i to prije svega usmjerena na tehnološke aspekte i informatička znanja. Grupa T3.1 mora biti i edukovana i informisana o prioritetima i strukturi informatičkih alata i ekosistema koji se primjenjuju ili planiraju za javnu upravu. Posebno precizna korisnička uputstva i sredstva kojima se stiče korisnički nivo znanja o alatima i servisima javne uprave i njihovoj administraciji, neophodni su za ciljne grupe T3.1 i T3.2

Ključni cilj u domenu kategorije T3 je pospješivanje svih procesa digitalne transformacije unutar javne uprave Crne Gore.

Skrećemo pažnju da se Strategija u domenu kategorije ciljnih grupa T3. odnosi na komunikaciju ka zaposlenim u javnoj upravi. Naime javni službenici i namještenici predstavljaju važnu ciljnu grupu kao akteri i nosioci procesa digitalizacije javne uprave. Oni njesu primarno i korisnici e-servisa.

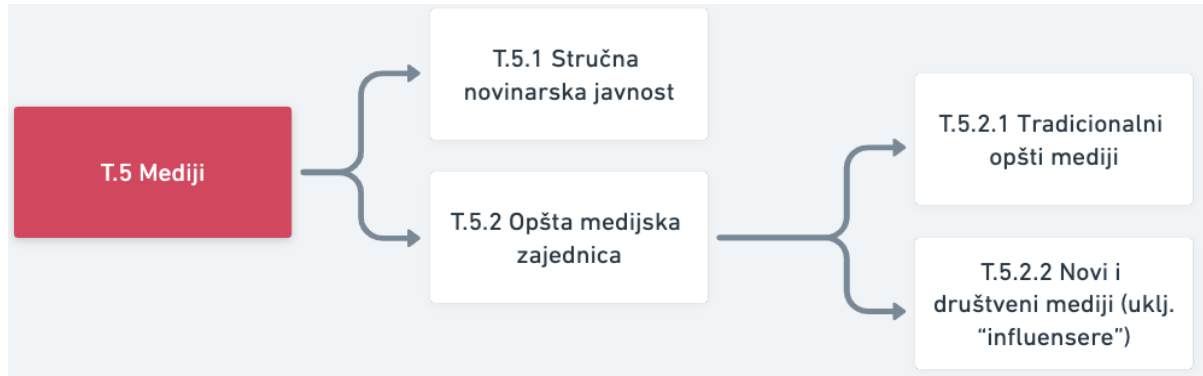
Imajući to u vidu, promocija servisa i usluga javne uprave se ne odvija kroz komunikaciju ka ovoj ciljnoj grupi, već prema građanima i drugim korisnicima opisanim pod stavkom T7. Korisnici usluga.



Struktura podgrupa kategorije T4. Sektor obrazovanja i edukacije

T4. Sektor obrazovanja i edukacije u koji ulazi javno školstvo, javno i privatno visoko obrazovanje (ali i ostali davaoci usluga iz domena obrazovanja poput specijalizovanih

edukativnih institucija, konsultantskih kuća i sl.). Suštinski cilj komunikacije u ovoj ciljnoj grupi je pospješivanje postojećih i realizovanje novih edukativnih aktivnosti od važnosti za proces digitalne transformacije - od elementarne informatičke pismenosti do naprednih tehnoloških znanja, sa posebnim akcentom na uspostavljanje stabilnog procesa pnude i potražnje u domenu kontinuiranog učenja (LLL) kad su informatička znanje u pitanju.



Slika 6: Struktura podgrupa kategorije T5. Mediji

Uloga medija u procesu digitalne transformacije je višestruka i slojevita. Mediji su, prije svega, tzv. multiplikator komunikacije i saradnja sa medijima je ključni element svake sveobuhvatne Strategije. U tom smislu je veoma važno aktivirati sistematske procese koji se odvijaju kroz medije a koji na adekvatan način nude informacije i razvijaju svijest o procesima i uslugama (dakle u nivoima potreba N.1 Informacija/Svijest o postojanju) kroz tome prikladne forme: od gostovanja i saopštenja do plaćenih formi, reklama i jingle-ova. S druge strane na nivoima N2. Korisnički pristup i N3 Edukacija, uloga medija postaje važnija, ali i kompleksnija.

Osim podrazumijevane funkcije medija kao tzv “multiplikatora” informacija koja se postiže kroz medijska gostovanja, promotivne sadržaje, intervju sa ključnim osobama u domenu procesa digitalne transformacije, itd., ovdje moramo uzeti u obzir i direktno angažovanje medija na nivou proizvodnje i emitovanja edukativnih sadržaja. Moguće je, naime, predvidjeti koprodukciju između javnih emitera (na primjer RTVCG) i MJU (odnosno Operativnog tijela koje radi na implementaciji ove Strategije). Njen cilj je proizvodnja i emitovanje posebnih TV formi. Budući da je važno da sama struktura tih sadržaja ne smije da narušava gledanost/slušanost programa, predlaže se kreiranje veoma kratkih sadržaja u formi jingle-ova ili kratkih video formi poput onih koje se plasiraju na Instagramu ili Tik Toku je preporučena forma za potrebu N2.

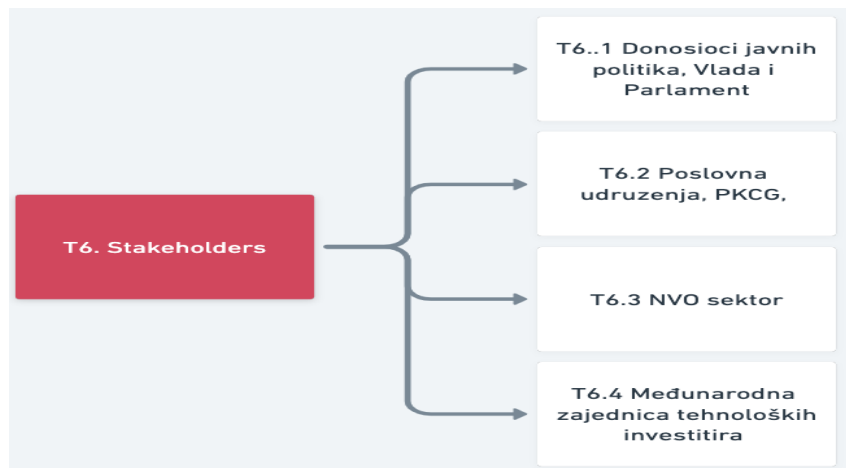
Kada govorimo o nivou N3. Edukacija neophodno je kreiranje programa i dužih TV formi (do 30 min) koje bi bile dostupne unutar specijalnih edukativnih programskih blokova u formi obrazovnih emisija (ko-brendiranih sa logotipima produkcijske kuće, TV mreže i standardnog KVI).

Što se tiče lokalnih javnih servisa, a posebno lokalnih TV stanica, neophodno je prilagoditi gore navedeni model manjim produkcijskim kapacitetima koji su lokalno dostupni. Naime promocija određenih lokalno dostupnih servisa, onih koje je organizovala i promovisala LS, mora podrazumijevati kreiranje promotivnih i edukativnih sadržaja od strane i pod pokroviteljstvom Operativnog tijela, a ne lokalnih samouprava ili lokalnih TV stanica.⁴

⁴ U principu važi pravilo da se svi komunikacijski proizvodi kreiraju na centralnom nivou i pod pokroviteljstvom menadžmenta globalne kampanje. Ko-produkcijski napori i inicijative u saradnji sa privrednim subjektima svakako podrazumijevaju visok nivo koordinacije i supervizije od strane centralnog tima (uključujući garantovanje poštovanja Strategije i njenih principa, primjene KVI po standardima iz Knjige standards i sl.). Kada su u pitanu lokalne samouprave (sa izuzetkom Podgorice) imati u vidu da njihovi kreativni i produkcijski kapaciteti podrazumijevaju pomoć i koordinaciju od strane Operativnog tima. Posebno je važno da se u okviru kampanje i

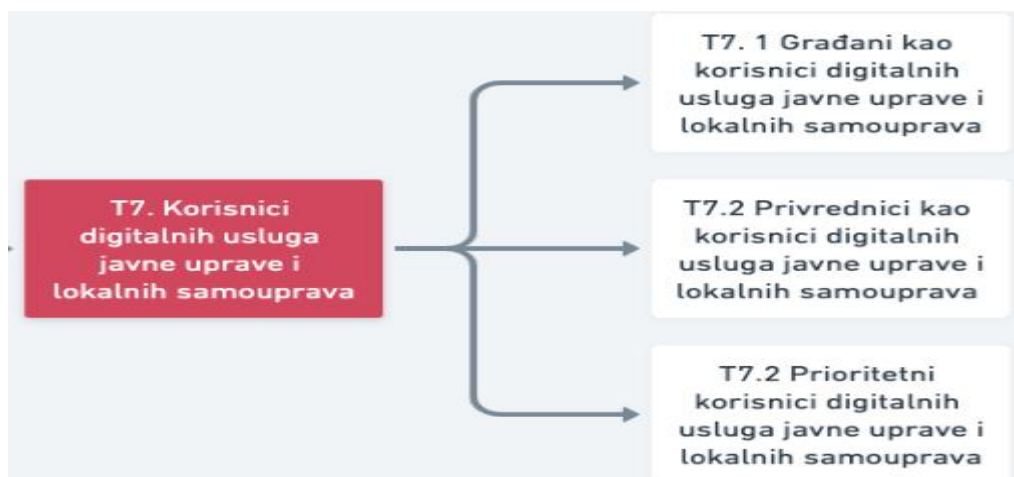
Svi video sadržaji moraju biti dostupni on demand na YT ili sličnim video platformama.

S druge strane, mediji i medijske kuće su tehnološka preduzeća i njihov proces prihvatanja i primjene naprednih informatičkih i informaciono-komunikacijskih elemenata u proizvodnji medijskih sadržaja, kao i integracija sa web kanalima komunikacije poput društvenih mreža, jedan je od najvažnijih elemenata digitalne transformacije u društvu.



Struktura podgrupa kategorije T6. Relevantni subjekti

Proces digitalne transformacije je u kritičnoj mjeri zavisn od ciljne grupe **T6. Stakeholderi**. Razvijanje i promjena zakonodavnog okvira i stvaranje logike “digital first” u donošenju javnih politika su u domenu odgovornosti grupe T 6.1. Njihovo poznavanje i razumijevanje procesa digitalne transformacije, njihova informisanost i uključenost u procese digitalne transformacije mora biti jedan od prioriteta ove Strategije. T6.2 i T6.3 otvaraju mogućnosti direktnog pristupa nekim ključnim populacijskim kategorijama. T6.4 su od izuzetne važnosti za pokretanje investicijskih aktivnosti u nove tehnologije i startup inicijative. Crna Gora do skoro nije postojala na mapi lokacija za koje su tehnološki investitori zainteresovani. Iako je donekle situacija poboljšana, Strategija predlaže sistematsko obraćanje i uključivanje grupe T6.4 kao veoma važne ciljne grupe strateške komunikacije.



Struktura podgrupa kategorije T7. Korisnici digitalnih usluga javne uprave i lokalnih samouprava

Digitalna transformacija je kompleksan društveni proces koji se u svom krajnjem i pojednostavljenom obliku može posmatrati i kao dostupnost građanima i privredi niza usluga

u okviru aktivnosti brendiranih KVI-om, izbjegnju ili svedu na minimum suvišne političke promocije od strane aktera lokalne samouprave.

i informatičkih alata. Iako u načelu svi građani i privredni subjekti koriste informatizovane usluge, uključujući e-servise koje nudi javna uprava, neki se mogu smatrati posebno "intenzivnim ili prioritetnim korisnicima". Cijele poslovne oblasti (na primjer, računovodstvene usluge, notari, procjenitelji, advokati, geodetske firme, pristupaju ekosistemu informatičkih aplikacija koje javna uprava stavlja na raspolaganje; oni kao takvi predstavljaju posebno značajne, ali i privilegovane korisnike tih servisa.

U krajnjem, **cjelokupna kategorija T7** u potpunosti je primjer grupa koje posjeduju sve nivoe komunikacijskih potreba - od N.1 do N.3. Svaki od relevantnih, i novih i postojećih, e-servisa mora biti pokriven na kapilaran i integrisan način sa sve 3 potrebe ili nivoa. Na primjer:

- **nivo N1. Informacija/svijest o postojanju:** informisanje o postojanju neke usluge ili reklamiranje usluge ,
- **nivo N2. Korisnički pristup:** tutorijali i korisnička uputstva, primjeri korišćenja step-by-step, hodogrami i sl.
- **nivo N3: Edukacija:** napredni informatički treninzi i tehničke specifikacije koje omogućavaju integraciju određenog servisa u nove informatičke usluge.

Primjera radi, na ovom nivou se nalaze potrebe informatičke zajednice da ima uvid u API tehnologije, ali i strukture i organizaciju baza podataka servisa koje nudi javna uprava kako bi građanima mogli da ponude rješenja drugog reda, integraciju servisa ili napredne servise koji se baziraju na adekvatnom prisutupu podacima ili resursima koje osnovni servisi nude.

Strateška matrica

Nakon objašnjenja osnovnih strateških elemenata, neophodno je pojasniti njihove međusobne odnose. Strateška matrica je jedan od načina da se ti odnosi učine očiglednim.

	Oblasti / linije komunikacije			
Nivoi potreba za komunikacijom		Oblast "Građani"	Oblast "Privreda"	Oblast "Javna uprava"
N1. Informacija/Svijest		T1., T5, T6, T7	T2, T5, T6, T7	T1, T2, T5, T6, T7
N2. Korisnički pristup		T1, T5, T7	T2, T7	T1, T2, T3, T4, T5, T7
N3. Edukacija		T1, T4, T7	T2, T4, T7	T1, T2, T3, T4, T7

Smisao ove matrice je da postavi prioritete u planiranju aktivnosti u fazi razrade i pisanja akcionih planova. Na bazi matrice npr. zaključujemo da je od posebne važnosti predvidjeti komunikacijske aktivnosti koje uključuju ciljnu grupu T1 (definisano kao Opšta javnost) na sva tri nivoa potreba - Informisanje, obezbjeđivanje korisničkog znanja, ali i edukacija u pravom smislu.

Takođe zaključujemo na primjer, da je medijska zajednica uključena u sve oblasti na nivou informisanja, ali u oblasti "Digitalni građani" i "Javna uprava" mediji moraju imati i ulogu u osposobljavanju građana da koriste i razumiju načine korišćenja digitalno transformisanih servisa.

Alati komunikacije

U ovom segmentu biće opisani alati koji se u komunikaciji mogu koristiti.

- A1. Klasični medijski alati
 - A1.1 Saopštenje za javnost
 - A1.2 Konferencija za medije
 - A1.3 Radni sastanci s novinarima (radni doručak, ručak)
 - A1.4 Intervjui u elektronskim, štampanim i internet medijima
 - A1.5 Nastupi na TV i radio stanicama, brifinzi, tematske emisije i tekstovi u štampanim medijima, kolumne i komentari, analize, autorski tekstovi, TV tematski prilozi
- A2. Događaji
 - A2.1 Sastanci
 - A2.2 Debate
 - A2.3 Okrugli stolovi
 - A2.4 Savjetovanja
 - A2.5 Naučne i stručne konferencije
 - A2.6 Tribine / javne rasprave
 - A2.7 Izložbe
 - A2.8 Proslava značajnih datuma
 - A2.9 Info dani, forumi
 - A2.10 Takmičenja za učenike i studente
 - A2.11 Kulturne manifestacije
 - A2.12 Seminari
 - A2.13 Radionice društveno odgovorne aktivnosti
 - A2.14 Dani otvorenih vrata
- A3. Štampani materijali
 - A3.1 Razne vrste izvještaja
 - A3.2 Informativni bilteni
 - A3.3 Godišnjaci
 - A3.4 Priručnici
 - A3.5 Brošure i flajeri
 - A3.6 Prezentacije
- A4. Marketinški alati
 - A4.1 Oglasi
 - A4.2 Bilbordi
 - A4.3 City lights
 - A4.4 Totemi
 - A4.5 Spotovi
 - A4.6 Filmovi
 - A4.7 Džinglovi
 - A4.8 Promo materijali (štampani i audio-vizuelni)
 - A4.9 Promo materijali: olovke, rokovnici, majice, kačketi, značke i sl.
 - A4.10 Aplikacije za mobilne telefone
- A5. Alati za web i društvene medije, plaćeni i neplaćeni
 - A5.1 Internet stranica, objave i komentari na: FB, LinkedIn, Twitter, YouTube
 - A5.2 Blogovi, fotografije, infografike,
 - A5.3 Kvizovi, nagradne igre
 - A5.4 Ankete
- A6. Medijski sadržaji pristupačni osobama sa invaliditetom (prevođenje na znakovni jezik, titlovanje, materijali na Brajevom pismu i elektronskoj formi i sl.)

Praćenje učinka - rezultata i monitoring komunikacijskih dešavanja

Neophodno je prilikom sprovođenja aktivnosti planiranih na bazi ove Strategije imati u vidu da je neophodno praćenje rezultata i mjerenje učinka na sljedećim nivoima:

1. Javno mnjenje i odnos prema sektoru javne uprave
 - a. pokazatelji povjerenja i/ili zadovoljstva Javnom upravom Crne Gore uopšte

- b. pokazatelji povjerenja i/ili zadovoljstva pojedinim organima i institucijama javne uprave Crne Gore
 - c. pokazatelji zadovoljstva procesom digitalne transformacije na nivou Crne Gore
 - d. pokazatelji zadovoljstva procesom digitalne transformacije na nivou pojedinih lokalnih samouprava
 - e. pokazatelji zadovoljstva svakim pojedinačno od digitalnih servisa na nivou javne uprave Crne Gore i pojedinačnih lokalnih samouprava (sa posebnim akcentom na ključne ili “enabling” servise)
2. Digitalna transformacija
- a. broj korisnika (broj zahtjeva ili potpuno sprovedenih procesa) digitalnih servisa uopšte
 - b. broj korisnika (broj zahtjeva ili potpuno sprovedenih procesa) u okviru pojedinačnih digitalnih servisa u domenu javne uprave i lokalne samouprave
 - c. broj posjetilaca portala eUprava (dnevno, mjesečno)
 - d. broj eUsluga dostupnih korisnicima, broj eUsluga aktiviranih u jedinici vremena
 - e. broj registrovanih startup kompanija u Crnoj Gori
 - f. broj registrovanih digitalnih nomada u Crnoj Gori
 - g. ukupno učešće IT sektora u BDP-u Crne Gore
 - h. ukupni broj zahtjeva za kontaktom upućenih kanalima za podršku (call centar, help desk chat i sl.)
3. Komunikacija i monitoring
- a. Štampani mediji
 - i. Broj neplaćenih tekstova u koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave u Crnoj Gori)
 - ii. Broj plaćenih oglasa koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave u Crnoj Gori)
 - iii. Indeksi vidljivosti i “sentiment” analize
 - b. Klasični elektronski mediji (radio i TV)
 - i. Minutaža/prosječni “share” sadržaja se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - ii. Minutaža / prosječni “share” plaćenih prostora koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - iii. Indeksi vidljivosti i “sentiment” analize
 - c. Web portali i digitalna transformacija
 - i. Broj/organski i viralni reach/engagement neplaćenih tekstova - postova u koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - ii. Broj/organski i viralni reach/engagement plaćenih oglasa koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - iii. Indeksi vidljivosti i “sentiment” analize

U cilju sprovođenja navedenih mjerenja koriste se tri vrste izvora:

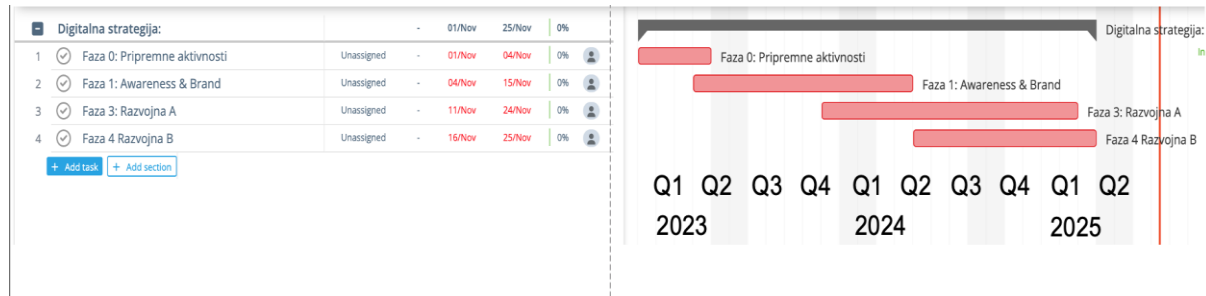
1. periodična kvantitativna (survey) i kvalitativna (in depth intervju i fokus grupe) istraživanja
2. web analitika i statistika kreirana u domenu front i back end pojedinih servisa, portala eUprave i sl.
3. analitički “press clipping” i “social media monitoring” servisi

Skrećemo pažnju da se preporučuje korišćenje standardnih pokazatelja i uporedivih KPI-a. Na primjer domenu 1. Javno mnjenje i odnos prema sektoru javne uprave i lokalne

samouprave imamo niz pokazatelja zadovoljstva za koje se preporučuje korišćenje tzv. NPS metrike⁵ i sl.

Faze komunikacije i preporučene aktivnosti po fazama

Komunikacija koja je ovom Strategijom predviđena odvijala bi se u više faza.



Načelna šema faza i vremenskih perioda

Faza 0: Jačanje svijesti (awareness raising) i stvaranje brenda (brand building) – faza u kojoj se gradi svijest o postojanju niza aktivnosti iz domena digitalne transformacije (u sve tri linije: javna uprava, građani, poslovni sistemi) i aktivnosti objedinjavaju se pod jedinstvenim vizuelnim identitetom (tj. brendom).

Faza 1: Razvojna faza A – promocija novih servisa, rješenja i inicijativa u domenima predviđenim s tri linije aktivnosti.

Faza 2: Razvojna faza B – kultura digitalnog društva, kreiranje seta implicitnih očekivanja od javnog i privatnog sektora, a vezano za digitalno transformisane usluge i proizvode, ohrabrivanje i promocija „digital first“ logike, razvoj povoljnog pravnog i infrastrukturnog ambijenta za startapove, digitalne nomade i freelancere, razvoj asocijacija i „ekosistema“ koji pogoduju procesu digitalne transformacije.

Ove faze ne moraju u potpunosti da budu završene da bi naredna faza mogla da počne, već je dozvoljen određeni stepen preklapanja između faza. Faze 3 i 4 se u posebnoj mjeri preklapaju sve do samog kraja aktivnosti predviđenih Strategijom.

Faze reflektuju različite prioritete i njihov raspored (redosljed ili logiku), i ne poklapaju se s hronološkim cjelinama (godinama ili periodima pokrivenim akcionim planovima).

Faza 0: preporuke oko aktivnosti koje prethode fazama sprovođenja strategije

Od posebne važnosti imati u vidu određene pripremne aktivnosti, odnosno aktivnosti koje potrebno je provesti prije početka komunikacijskog ciklusa. U ovom dokumentu se te aktivnosti podrazumijevaju pod definicijom Faza 0. U daljem tekstu te aktivnosti će biti klasifikovane po kategorijama.

0. Definisanje upravljačke strukture za sprovođenje Plana komunikacije

Ac. 0.0.1 **Formiranje radnih tijela (Nadzornog i Operativnog) za sprovođenje procesa komunikacije**

Ac. 0.0.2 **Angažovanje kreativne marketinške ili komunikacijske agencije u skladu sa zakonskim propisima**

1. Elementi vezani za korisničko iskustvo e-servisa javne uprave

⁵ <https://www.netpromoter.com/know/>

Ac. 0.1.1 Definisane preporuka i standarda za ujednačeno i kvalitetno korisničko iskustvo u domenu e-servisa (UI/UX BoS)

Uzeti u obzir da osim minimalnih zahtjeva i standarda vezanih za vizuelni aspekte i korisnički utisak, preporučuje se i dodatno preciziranje i standardizovanje niza elemenata među kojima su:

- a. standardni kanali korisničke podrške,
- b. standardni pravni aspekti i dokumenti, u IT žargonu "end user agreements", "disclaimers" i sl. u domenu komunikacije sa korisnikom (politika "kolačića", elementi iz regulative GDPR, itd)
- c. standardi implementacije mogućnosti i izbora (informisanje o problemima u funkcionisanju servisa, informisanje i postupci u slučaju gubitka podataka ili kompromitacije sigurnosti, i sl)

Ac. 0.1.2 Revidiranje svih trenutno aktivnih e-servisa i njihovo prilagođavanje principima iz UI/UX BoS, s posebnim akcentom na portal eUprava

Ac. 0.1.3 Definisane i uspostavljanje sistema višekanalne korisničke podrške za korisnike e-servisa

Ac. 0.1.4. Definisane i integrisane sistema za ocjenjivanje zadovoljstva korisnika u sve standardne kanale pristupa e-servisima u nadležnosti javne uprave, a na bazi standardnih metoda poput Net Promoter Score

Ac. 0.1.5 Postavljanje seta pokazatelja (KPI) za praćenje kvalitativnih elemenata iz domena korisničkog iskustva kao i procedura i postupaka koje se preduzimaju na bazi tih pokazatelja

2. Elementi vezani za zakonodavni okvir

Ac. 0.2.1 Analiza kritičnih elemenata i uskih grla za implementaciju digitalne transformacije u Crnoj Gori, u postojećem zakonodavnom okviru.

Sprovesti ekspertska analizu kojom bi se identifikovale najvažnije prepreke, nelogičnosti ili uska grla za primjenu principa i sprovođenje aktivnosti iz Digitalne agende. Složiti ih u strateške matrice tipa „negativni uticaj“ vs brojnost involvirane populacije i sl. Ponuditi uporedna iskustva iz zemalja EU za prevazilaženje pravnih barijera. Ponuditi privremena rješenja u očekivanju promjene i prilagođavanja pravnog okvira. Objediniti preporuke u jedinstveni dokument i promovisati ga u okviru komunikacijskih aktivnosti u daljim fazama.

Ac. 0.2.2 Obuke i treninzi iz domena prava, a koji se odnose na visoke tehnologije, web tehnologije, zaštitu patenata i autorskih prava na Internetu i njima srodne oblasti.

Obuke organizovati kroz domene formalnog (akadenskog) i profesionalnog obrazovanja. Ponuditi edukaciju grupe eksperata (budućih „trenera za trenere“) čiji zadatak bi bio efikasna diseminacija pravnih znanja s posebnim akcentom na pravna rješenja EU i tekovinu EU (acquis). Na akademskom nivou pomoći posebno odabranoj manjoj grupi eksperata da se edukuje na prestižnim akademskim i istraživačkim institucijama u inostranstvu. Ova aktivnost ne mora biti okončana do početka prve faze komunikacije, ali je neophodno započeti je što prije.

Ac. 0.2.2 Analiza rizika i uporednih iskustava

Potrebno je da ekspertska tim pripremi analizu kritičnih situacija i rizika (risk analysis) i pripreme dokument u kome su kroz analitičke šeme (risk contingency tables) predstavljeni rizici, njihov očekivani uticaj (impact) i vjerovatnoća da se takvi rizici verifikuju u slučaju Crne Gore. Kroz analizu uporednih iskustava potrebno je ponuditi i predloge rješenja ili načina za smanjenje vjerovatnoće da se neželjene situacije dogode (mitigation plan).

3. Vizuelni identitet

Ac 0.3.1 **Definisanje krovnog i specifičnih vizuelnih identiteta**

Ovo podrazumijeva pripremu i odobrenje seta vizuelnih elemenata – krovni logotip, slogan (eventualno i hashtag za društvene mreže). U sklopu sa ponuđenom šemom koncepata potrebno je razviti set srodnih (ne smije da odudara od krovnog koncepta) vizuelnih rješenja za svako od koncepata ponuđenih šemom. Razviti knjigu standarda za svako od rješenja.

4. Akcioni plan

Ac 0.4.1 **Razrada detaljnog akcionog plana** (prva godina)

U pripremnoj fazi je potrebno definisati akcioni plan koji mora da sadrži sljedeće:

1. Spisak i vremenski raspored, kao i predviđeno trajanje svih komunikacijskih aktivnosti predviđenih u periodu sprovođenja akcionog plana.
2. Detaljan opis proizvoda koji se očekuju kao ishod aktivnosti predviđenih planom.
3. Detaljan opis materijalnih i nematerijalnih resursa potrebnih za sprovođenje svake od aktivnosti predviđenih planom.
4. Detaljan opis postupaka i načina evaluacije, kao i pokazatelja (KPI). Uključuje i datume i specifične ciljeve sprovođenja tačkaka provjere (milestones).

Faza 1: preporučene aktivnosti

Preporučene aktivnosti u ovoj fazi biće organizovane u kategorije:

1. Nivo potrebe N1. Informisanje/Svijest o postojanju

Ac 1.1.1 **Promotivna kampanja o digitalno transformisanim uslugama javne uprave**

Sveobuhvatna promotivna kampanja usmjerena prije svega na ciljnu grupu T7 i u domenu potreba N1 (Informisanje i svijest o postojanju). Kampanja koristi prije svega sredstva iz domena alata A4. Marketinški alati.

Ac 1.1.1.0 **Sertifikat/priznanje institucijama i organima javne uprave i lokalne samouprave za poseban doprinos procesu digitalne transformacije javne uprave i lokalne samouprave Crne Gore**

Godišnje takmičenje po razrađenom setu pravila i bodovanja. Na kraju godine organ dobija posebno priznanje za napore i doprinos digitalnoj transformaciji i ima pravo da u okviru svog vizuelnog identiteta (logotipa) integriše logotip priznanja (npr nešto kao “Digitalni lider” ili “Digitalni smo za vas”).

Ac 1.1.1.1 Video spotovi (TV i/ili YT)

Ac 1.1.1.2 Štampani materijali

Ac 1.1.1.3 Web i kampanje putem društvenih mreža

- Ac 1.1.1.3.1 Web stranice servisa (portal Vlade, portal eUprava)
- Ac 1.1.1.3.2 Stranice servisa na društvenim mrežama
- Ac 1.1.1.3.3 Plaćene kampanje promocije servisa
- Ac 1.1.1.3.4 Mailing liste i stvaranje virtuelnih zajednica na web-u (na društvenim mrežama, na diskusijama i formumima, kroz emailing i sl.)

Ac 1.1.1.4 Događaji

- Ac 1.1.1.4.0 Kick off događaji (događaji kroz koje se lansira neki servis)
- Ac 1.1.1.4.1 Paneli i simpozijumi
- Ac 1.1.1.4.2 Događaji u školama

Ac 1.1.1.4 Karavan

Aktivnost karavana je prethodno planirana i može biti (ali ne mora) uklopljena u kontekst Strategije i njenog brendiranja (vidjeti Ac 0.3.1). Karavan se osmišljava tako da postigne prvenstveno ciljeve iz domena G 0.1 i G 0.3 (vidjeti "Ciljevi komunikacije").

2. Nivoi potrebe N2. Korisničko razumijevanje i pristup

Ac 1.2.1 **Video tutoriali** uključujući i verzije koje mogu biti emitovane na ekranima i video totemima u okviru postojećih šalterskih sala i šaltera arhiva.

Ac 1.2.2 **Štampani i virtuelni (interaktivni) hodogorami** uključujući i verzije koje mogu biti emitovane na ekranima i video totemima u okviru postojećih šalterskih sala i šaltera arhiva.

Ac 1.2.3 Help segmenti usluge i servisa

Ac 1.2.4 Korisnička podrška

- Ac 1.2.4.1 Helpdesk (email ili online chat)
- Ac 1.2.4.2 Uživo helpdesk (call centar ili contact centar)

3. Nivo potrebe N3. Edukacija i razvoj sposobnosti

Ac.1.3.0 **Uspostavljanje standardnog procesa komunikacije na fizičkim šalterima i arhivama** kojima se obavezuje službenik da ukaže građanima ili drugim subjektima na postojanje eUsluge i da ukaže na izvore informacije u domenu N2. Korisnički pristup (štampani ili elektronski hodogorami, korisnička uputstva, help desk i sl.).

Ac.1.3.1 **Digitalna akademija i promocija Akademije i njenih pojedinačnih modula i inicijativa**

Digitalna akademija, iako ne jedina, ključna je inicijativa iz domena Edukacije i razvoja. Zbog njenog značaja, njena promocija zahtijeva posebnu pažnju i zasebni vizuelni identitet (brendiranje) koji mora biti standardizovan tako da uključuje krovni vizuelni identitet predviđen Strategijom (Ac 0.3.1) u formi klastera logotipa. Primjenjuje se minimalno L-Large promotivni paket (vidjeti sekciju Struktura komunikacijskog procesa i to pod C. Digitalna javna uprava i lokalna samouprava), ali je preporučeno preciznije razraditi zasebne promotivne aktivnosti.

Preporučuje se sljedeće:

- Ac 1.3.1.1 Vizuelni identitet Akademije kao dio klastera logotipa
- Ac 1.3.1.2 Promotivni TV i YT spot
- Ac 1.3.1.3 Događaji poput "otvorenih vrata"
- Ac 1.3.1.4 Promotivne aktivnosti u srednjim školama (open days)
- Ac 1.3.1.5 Promotivne aktivnosti na univerzitetima (open days)
- Ac 1.3.1.6 Web i društvene mreže (promotivna plaćena kampanja)
- Ac 1.3.1.7 Sistem stipendija i takmičenja za stipendije

Ac 1.3.2 **Tehnički portal eUprava** (web resurs sa tehničkom dokumentacijom i mogućnošću komunikacije sa IT ekspertima MJU i Vlade).

Ac 1.3.3 **Zajednica IT developera** (pomoć u formiranju i razvoju virtuelne zajednice IT stručnjaka i programera koji se bave razvojem i nadgradnjom eServisa) / GitHub.

Ac. 1.3.4 **Saradnja sa državnim i privatnim institucijama formalnog obrazovanja** (srednje škole i univerziteti) i pomoć u formiranju kurseva i edukacija.

Ac 1.3.5 **Saradnja sa privatnim institucijama neformalnog obrazovanja / sektor konsaltinga i stručne edukacije** (kroz davanje informacija, kofinansiranje ili druge forme saradnje između privatnog i javnog sektora).

Ac 1.3.6 **Sertifikat/priznanje privrednim subjektima za poseban doprinos procesu digitalne transformacije javne uprave i lokalne samouprave Crne Gore**

Godišnje takmičenje po razrađenom setu pravila i bodovanja. Na kraju godine privredni subjekt dobija posebno priznanje za napore i doprinos digitalnoj transformaciji i ima pravo da u okviru svog vizuelnog identiteta (logotipa) integriše logotip priznanja (npr nešto kao “Digitalni biznis” ili “Digitalni smo za vas”). Ovo priznanje formalno dodjeljuje Digitalna akademija.

Zaključak

Jedan od ključnih izazova i problema u procesu digitalizacije društva jeste stepen razumijevanja i percepcija o digitalnom razvoju, kao i o benefitima koje digitalizacija donosi. Sprovođenje digitalne transformacije, kao i učešće na digitalnom tržištu nije moguće ukoliko ne postoji potreban nivo digitalnih vještina u svim segmentima društva, kao i povećana percepcija i svijest društva o ovom procesu. Upravo iz tog razloga je neophodno navedenim izazovima sa većom pažnjom pristupiti i riješiti ih korišćenjem komunikološkog, antropološkog i sociološkog pristupa, ali i primjenom drugog, ne-IT stručnog znanja koje može doprinijeti izgradnji afirmativnog stava prema digitalnom razvoju.

Jako je bitno naglasiti da u scenariju dostizanja nivoa zrelog digitalnog društva sve institucije imaju svoju ulogu u skladu sa nadležnostima i uslugama koje pružaju građanima, te s tim u vezi moraju uzeti aktivno učešće i koristiti mogućnosti koje im obezbjeđene tehnologije pružaju, primjenjujući smjernice i inpute koji su dati u ovom dokumentu.

Predlog zaključaka:

1. Vlada je, na sjednici od ____aprila 2023. godine, usvojila Informaciju o Komunikacionoj kampanji u sprovođenju digitalne transformacije Crne Gore.
2. Zadužuje se Ministarstvo javne uprave da formira Radni tim za izradu Akcionog plana za sprovođenje komunikacione kampanje digitalne transformacije za 2023-2024 godinu.

Aneks 1: Preporučena nadzorna i operativna struktura za sprovođenje komunikacije digitalne transformacije

Preporučuje se formiranje sljedećih tijela:

1. Nadzorno tijelo (NT). Tijelo je sačinjeno od predstavnika relevantnih institucija javne uprave i Vlade Crne Gore. Tijelom rukovodi državni sekretar u MJU i ono uključuje osobe zadužene za komunikaciju sa javnošću u Ministarstvima i drugim institucijama od važnosti za proces digitalne transformacije.
2. Operativno tijelo (OT). Tim koji je sačinjen od malog broja (do 4) PR osoba u ministarstvima javne uprave, ekonomije, nauke i obrazovanja i tima PR eksperata (ili konsultantske kuće) koja je zadužena da operativno sprovodi kampanju. Neophodno je da ista ima na raspolaganju ili je u stanju da angažuje dizajnerske i produkcijske kapacitete.

NT se sastaje po određenom kalendaru (preporuka je jednom mjesečno) kako bi od predstavnika OT dobila izvještaj i dala preporuke za dalje djelovanje. Predstavnici OT izvještavaju imajući u vidu precizne pokazatelje (KPI) kojima se mjeri učinak kampanje.



Aneks 2: Monitoring komunikacijskog procesa i praćenje učinka

Neophodno je prilikom sprovođenja aktivnosti planiranih na bazi ove Strategije imati u vidu da je neophodno praćenje rezultata i mjerenje učinka na sljedećim nivoima:

1. Javno mnjenje i odnos prema sektoru javne uprave
 - a. pokazatelji povjerenja i/ili zadovoljstva Javnom upravom Crne Gore uopšte
 - b. pokazatelji povjerenja i/ili zadovoljstva pojedinim organima i institucijama javne uprave Crne Gore
 - c. pokazatelji zadovoljstva procesom digitalne transformacije na nivou Crne Gore
 - d. pokazatelji zadovoljstva procesom digitalne transformacije na nivou pojedinih lokalnih samouprava
 - e. pokazatelji zadovoljstva svakim pojedinačno od digitalnih servisa na nivou javne uprave Crne Gore i pojedinačnih lokalnih samouprava (sa posebnim akcentom na ključne ili “enabling” servise)
2. Digitalna transformacija
 - a. broj korisnika (broj zahtjeva ili potpuno sprovedenih procesa) digitalnih servisa uopšte
 - b. broj korisnika (broj zahtjeva ili potpuno sprovedenih procesa) u okviru pojedinačnih digitalnih servisa u domenu javne uprave i lokalnu samoupravu
 - c. broj posjetilaca portala eUprava (dnevno, mjesečno)
 - d. broj e-usluga dostupnih korisnicima, broj eUsuluga aktiviranih u jedinici vremena
 - e. broj registrovanih startup kompanija u Crnoj Gori
 - f. broj registrovanih digitalnih nomada u Crnoj Gori
 - g. ukupno učešće IT sektora u BDP-u Crne Gore
 - h. ukupni broj zahtjeva za konataktom upućenih kanalima za podršku (call centar, help desk chat i sl.)
3. Komunikacija i monitoring
 - a. Štampani mediji
 - i. Broj neplaćenih tekstova u koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - ii. Broj plaćenih oglasa koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave u Crnoj Gori
 - iii. Indeksi vidljivosti i “sentiment” analize
 - b. Klasični elektronski mediji (radio i TV)
 - i. Minutaža/prosječni “share” sadržaja se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - ii. Minutaža / prosječni “share” plaćenih prostora koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - iii. Indeksi vidljivosti i “sentiment” analize
 - c. Web portali i digitalna transformacija
 - i. Broj/organski i viralni reach/engagement neplaćenih tekstova - postova u koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori
 - ii. Broj/organski i viralni reach/engagement plaćenih oglasa koji se odnose na digitalnu transformaciju (posebno na digitalnu transformaciju u domenu javne uprave i lokalne samouprave) u Crnoj Gori

iii. Indeksi vidljivosti i "sentiment" analize

U cilju sprovođenja navedenih mjerenja koriste se tri vrste izvora

1. periodična kvantitativna (survey) i kvalitativna (in depth intervjui i fokus grupe) istraživanja
2. web analitika i statistika kreirana u domenu front i back end pojedinih servisa, portala eUprave i sl
3. analitički "press clipping" i "social media monitoring" servisi

Skrećemo pažnju da se preporučuje kad god je to moguće, korišćenje standardnih pokazatelja i uporedivih KPI-a. Na primjer, u domenu 1. Javno mnjenje i odnos prema sektoru javne uprave i lokalne samouprave imamo niz pokazatelja zadovoljstva za koje se preporučuje korišćenje tzv. NPS metrike⁶ i sl.

U nekim slučajevima može biti neophodno i korišćenje nekih dodatnih indikatora kao što je: broj posjetilaca, broj održanih manifestacija i događaja u jedinici vremena, ostvareni finansijski rezultati i sl.

⁶ <https://www.netpromoter.com/know/>

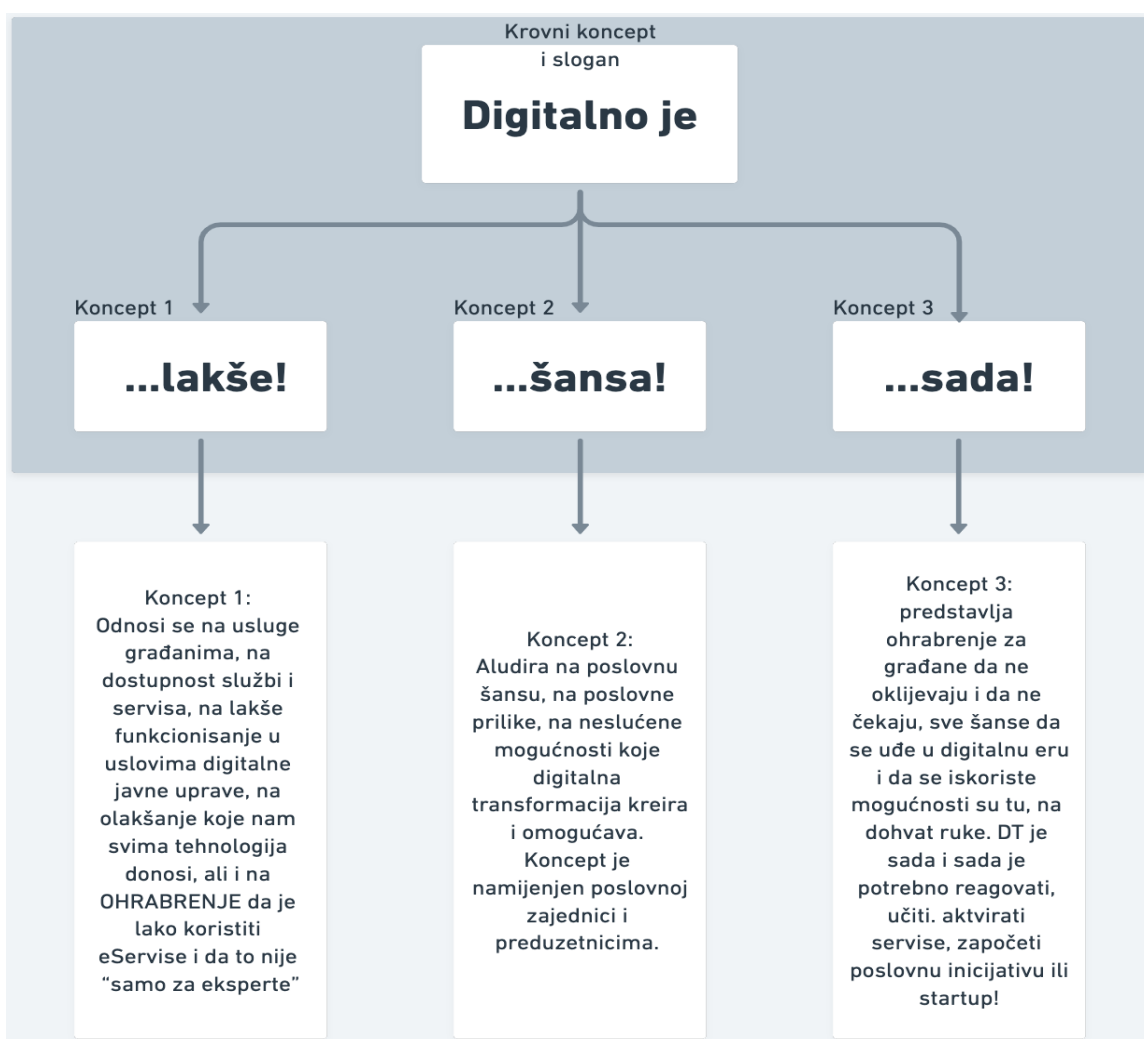
Aneks 3: Ilustracija primjene poruka

Krovni koncept bi mogao biti predložen sloganom

Digitalno je ✓

Skrećemo pažnju da bi ova krovna poruka ili slogan mogla da sadrži znak “štrikirano” kojim se podvlači da se jedan po jedan servis (ali i segment društva) digitalizuje. Šalje se poruka iznenađenja, šta se sve digitalizuje.

Ovaj koncept se oslanja na 3 podporuke koje se primjenjuju na 3 oblasti ili linije komunikacije:



Ovaj segment teksta predstavlja stratešku preporuku i nikako ne smije biti smatran krajnjim oblikom kreativne razrade. Implementator ima pravo i obavezu da, u saradnji sa kreativnim agencijama, radi na kreativnoj razradi koncepta i vizualizaciji. Ti aspekti nijesu u domenu razrade ovog dokumenta.