

Godišnji Izvještaj o stepenu realizacije i  
implementacije sistema za elektronsko  
upravljanje dokumentima, za 2018. godinu

**Podgorica, jul 2019. godine**

# SADRŽAJ

|        |                                                                                                                            |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | UVODNE NAPOMENE                                                                                                            | 1  |
| 2.     | POSLOVNE PREDNOSTI SISTEMA                                                                                                 | 2  |
| 3.     | REALIZOVANE AKTIVNOSTI U 2018. GODINI                                                                                      | 3  |
| 3.2.1. | Stepen korišćenja                                                                                                          | 3  |
| 3.2.2. | Aktivnosti na razmjeni dokumenata                                                                                          | 7  |
| 3.2.3. | Razmjena dokumenata kroz elektronske pisarnice između Ministarstva pravde i Ministarstva javne uprave                      | 8  |
| 3.2.4. | Razmjena dokumenata između Ministarstva javne uprave i Sekretarijata za zakonodavstvo                                      | 8  |
| 3.2.5. | Integracija sistema za elektronsko upravljanje dokumentima i portala za pripremu i sprovođenje elektronskih sjednica Vlade | 8  |
| 4.     | UNAPREĐENJE SISTEMA                                                                                                        | 9  |
| 5.     | UŠTEDE                                                                                                                     | 9  |
| 6.     | PODRŠKA KORISNICIMA                                                                                                        | 11 |
| 6.2.1. | Mjerenje zadovoljstva korisnika                                                                                            | 12 |
| 7.     | ZAKLJUČAK                                                                                                                  | 15 |

## 1. UVODNE NAPOMENE

Neophodnost uspostavljanja elektronskog kancelarijskog poslovanja u svakoj organizaciji, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, je evidentna. U javnom sektoru, ovakav sistem pruža podršku za dalji razvoj elektronske uprave i omogućava veću efikasnost u rješavanju predmeta i sprovođenju poslovnih procesa, u skladu sa važećim propisima.

Sistem za elektronsko upravljanje dokumentima čija je implementacija za potrebe ministarstava i Generalnog sekretarijata Vlade započela 2011. godine, prvenstveno je namijenjen elektronskom kancelarijskom poslovanju, koje podrazumijeva ne samo pravilno evidentiranje i elektronsko arhiviranje dokumentacije koja nastaje u poslovnim procesima administracije, već i upravljanje dokumentima tokom njihovog životnog ciklusa, kao i vođenje poslovnih postupaka.

Ključna razlika u odnosu na tradicionalni način rada je učešće svih službenika u vođenju evidencije o predmetima. Umjesto isključive odgovornosti službenika pisarnice, uvođenjem sistema za elektronsko upravljanje dokumentima svi službenici, koji učestvuju u obradi predmeta, u obavezi su da lično evidentiraju izmjene na predmetima koje obrađuju. Na ovaj način sistem rukovodiocima obezbjeđuje uvid u aktuelno stanje dokumenata: kome je predmet dodijeljen u rad, status predmeta kao i veliki broj sadržajnih izvještaja sa podacima o broju obrađenih predmeta, efikasnosti rada sektora, pojedinaca i dr. Integracijom sa drugim softverskim rješenjima koja se primjenjuju u elektronskoj upravi, sistem za elektronsko upravljanje dokumentima gradi funkcionalnu informacionu osnovu za razvoj novih elektronskih servisa.

Pravni osnov za realizaciju projekta uvođenja sistema za elektronsko upravljanje dokumentima u organe državne uprave, predstavljaju u prvom redu propisi koji regulišu pitanja kancelarijskog poslovanja kao i korišćenja elektronskog dokumenta i elektronskog potpisa:

- Uredba o kancelarijskom poslovanju organa državne uprave ("Službeni list CG", br. 51/2011 i 18/2018.),
- Uputstvo za izvršenje Uredbe o kancelarijskom poslovanju organa državne uprave ("Službeni list CG", 42/98),
- Zakon o elektronskoj identifikaciji i elektronskom potpisu ("Službeni list Crne Gore" br 31/2017),
- Zakon o elektronskom dokumentu ("Službeni list Crne Gore" br 05/08 i 40/2011),
- Zakon o arhivskoj djelatnosti ("Službeni list Crne Gore" br. 049/10 i 40/2011).

Uvođenje sistema za elektronsko upravljanje dokumentima prepoznato je kao važan cilj u Strategiji reforme javne uprave za period 2016-2020, kao i u Strategiji razvoja informacionog društva 2016-2020, koje predstavljaju sveobuhvatne strateške okvire za unapređenje stanja u oblasti digitalizacije javne uprave u Crnoj Gori.

U ovom trenutku, sistem koriste sva ministarstva u Vladi Crne Gore, dok je u Generalnom sekretarijatu Vlade sistem predstavljen, testiran i periodično korišćen, stoga puna implementacija u ovom organu tek predstoji.

Sistem za elektronsko upravljanje dokumentima je do sada korišćen samo u dijelu kancelarijskog poslovanja unutar svake od institucija pojedinačno, iako od početka uvođenja

podržava funkcionalnost razmjene elektronskih dokumenata između institucija. Međutim u prethodnom periodu se nisu stekli organizacioni uslovi za realizaciju ovog načina rada, koji prije svega pretpostavlja odluku svakog organa da prihvata isključivo elektronska dokumenta, bez prateće papirne dokumentacije. Upravo ovaj vid dostave zvanične dokumentacije između organa predstavlja suštinu digitalizacije procesa u javnoj upravi i podržava efikasniji način poslovanja.

Elektronska razmjena dokumenata između organa, međutim, nije moguća bez korišćenja elektronskog potpisa kojim se ostvaruje validnost elektronskih dokumenata na način što elektronski potpis, korišćenjem digitalnih sertifikata koje izdaje Ministarstvo javne uprave, mijenja svojeručni potpis, te nije potrebno korišćenje papirnih dokumenata. Upravo, implementacijom modula za elektronsko potpisivanje unutar sistema, omogućen je potpuno zaokružen proces upravljanja elektronskim dokumentom, od početka kreiranja do krajnjeg odredišta. Sve veće bezbjedonosne prijetnje po informacione sisteme organa državne uprave, neminovno dovode do potrebe da se ovaj sistem planira, realizuje i razvija u skladu sa najnovijim bezbjedonosnim zahtjevima. **U tom smislu, sistem u potpunosti zadovoljava sve zahtjeve bezbjednosti informacionih sistema, čuvajući dokumenta i podatke od slučajnih grešaka ili neovlašćenog pristupa sistemu i eventualne kompromitacije podataka.**

Ovom informacijom su, pored izvještaja o aktivnostima koje su sprovedene u 2018. godini, prepoznate aktivnosti za početak uspostavljanja elektronske razmjene dokumenata između institucija. Izvještaj sadrži i osvrt na podršku korisnicima kao i procjenu njihovog zadovoljstva sistemom.

## **2. POSLOVNE PREDNOSTI SISTEMA**

Prednosti korišćenja sistema za elektronsko upravljanje dokumentima ogledaju se ne samo u digitalizaciji kancelarijskog poslovanja, već i u načinu rada i efikasnosti svakodnevnih poslovnih procesa.

Sistem između ostalog omogućava kreiranje i korišćenje predefinisanih šablona, kreiranih u MS Word programu, koji su definisani pravilima za uniformni vizuelni identitet dokumenata u ministarstvima, a koja će biti propisana Uputstvom o kancelarijskom poslovanju koje je u fazi donošenja. Sistem za elektronsko upravljanje dokumentima je web rješenje, te ne zahtijeva posebne instalacije na računaru korisnika, a integracija sa sistemom za upravljanje korisničkim nalogima na domenu mreže organa državne uprave olakšava identifikaciju korisnika korišćenjem jednog korisničkog naloga.

U pojedinim slučajevima dokumenta se u sistem unose u obliku skeniranog dokumenta, koji kao takav predstavlja sliku i nije ga moguće pretraživati po sadržaju. Sistem, međutim, nudi mogućnost pretvaranja skeniranog dokumenta u pretraživi oblik dokumenta (slike se pretvaraju u pretraživi MS Word ili PDF). Naime, tzv. OCR (*Optical Character Recognition*) – optičko prepoznavanje znakova obrada teksta, koju nudi ovaj sistem, može znatno da olakša pretragu dokumenata po sadržaju koji u skeniranom obliku ne mogu biti pretraživani.

Jedan od najvažnijih benefita ovog sistema za rukovodioce je istorija svih akcija i različitih aktivnosti korisnika nad predmetima, odnosno dokumentima, te se na taj način može pratiti učinak svakog zaposlenog, kao i status realizacije pojedinih procesa. Iz sistema se generišu detaljni izvještaji, sortirani po fazama predmeta, zaposlenima i dr., čime se dobija statistika o svim aktivnostima ministarstva.

Zajednički rad na predmetima i dokumentima je omogućen sistemom autorizacije, na način što se svaki predmet može dodijeliti u rad grupi zaposlenih koji će biti angažovani na rješavanju predmeta, a mogu se odrediti zaposleni koji će biti samo čitaoci. Na ovaj način sistem prepoznaje timski rad, potvrdu završetka rada i praćenje kretanja dokumenata među zaposlenima kojima je delegirano rješavanje predmeta.

Jedna od zanemarenih, a važnih prednosti ovog sistema, jeste koncept tzv. green IT-a. U savremenom svijetu IT rješenja za upravljanje elektronskim dokumentima već nekoliko godina zauzimaju važnu oblast održivog i ekološkog poslovanja. Dokumenta u papirnom formatu povećavaju troškove poslovanja, više su podložna

*“Green IT” je oblast koja spada u top deset tehnoloških trendova čiji benefiti se oslanjaju na primjenu elektronskog upravljanja dokumentima*

nezgodama i uništavanju. Prirodne katastrofe, kao što su požari, poplave, zemljotresi mogu uništiti papirna dokumenta ukoliko ne postoje adekvatne elektronske verzije. U tom smislu, uvođenjem sistema, stvorene su pretpostavke za koncept upravljanja dokumentima bez potrebe korišćenja papira („Vlada bez papira“). Proces razmjene dokumenata između institucija, koji se planira u 2019. godini uvešće postepeno ukidanje papirnih dokumenata, i time doprinijeti savremenom načinu poslovanja.

### 3. REALIZOVANE AKTIVNOSTI U 2018. GODINI

Sistem za elektronsko upravljanje dokumentima u ministarstvima se koristi već osam godina i zaključno sa 31.12.2018. godine je implementiran u 16 ministarstava kao i u instituciji Zaštitnika imovinsko pravnih interesa. Sistem koristi preko 2 000 korisnika, čiji se broj periodično mijenja, prije svega zbog čestih kadrovskih promjena u ministarstvima. Sistem je takođe djelimično implementiran u Generalnom sekretarijatu Vlade, ali se njegovo korišćenje u punom obimu očekuje u narednom periodu.

#### 3.2.1. Stepen korišćenja

Prethodnu 2018. godinu obilježilo je korišćenje sistema od strane svih ministarstava u kojima je implementiran. Iako je obim pojedinačnog korišćenja i dalje neujednačen, može se zaključiti da postoji pozitivan trend njegove upotrebe, a prije svega korišćenje izvještaja i drugih alata koji pokazuju ključne prednosti ovog sistema. U Tabeli 1. dat je pregled svih institucija u kojima je sistem korišćen u 2018. godini sa brojem korisnika, brojem održanih obuka kao i brojem prijava (logovanja) na sistem.

| Organizacija                                            | Broj korisnika | Broj održanih obuka | Broj prijava |
|---------------------------------------------------------|----------------|---------------------|--------------|
| Sekretarijat za zakonodavstvo                           | 21             | 2                   | 16           |
| Ministarstvo za informaciono društvo i telekomunikacije | -              | -                   | 124          |
| Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore <sup>1</sup>     | 129            | 2                   | 228          |
| Ministarstvo vanjskih poslova <sup>2</sup>              | 140            | -                   | 505          |
| Ministarstvo finansija                                  | 204            | 41                  | 1153         |
| Ministarstvo odbrane                                    | 181            | 49                  | 2180         |
| Ministarstvo za ljudska i manjinska prava               | 27             | 4                   | 2298         |
| Ministarstvo nauke                                      | 23             | 2                   | 2984         |
| Zaštitnik imovinsko pravnih interesa Crne Gore          | 21             | 17                  | 3362         |
| Ministarstvo evropskih poslova <sup>3</sup>             | 90             | 50                  | 3779         |
| Ministarstvo saobraćaja i pomorstva                     | 185            | 7                   | 4239         |
| Ministarstvo unutrašnjih poslova                        | 291            | 16                  | 5916         |
| Ministarstvo kulture                                    | 40             | 15                  | 5983         |
| Ministarstvo održivog razvoja i turizma                 | 183            | 1                   | 6766         |
| Ministarstvo pravde                                     | 67             | 1                   | 8208         |
| Ministarstvo sporta                                     | 33             | 3                   | 16352        |
| Ministarstvo rada i socijalnog staranja                 | 121            | 1                   | 20062        |

<sup>1</sup> Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore je imao određenih aktivnosti

<sup>2</sup> U cilju predstojeće implementacije koja je predviđena za 2019. godinu, kreirani su svi korisnici

<sup>3</sup> Ministarstvo evropskih poslova je koristilo sistem do aprila 2018. godine nakon čega je ukunito Uredbom o organizaciji i načinu rada organa državne uprave, a dio poslova je preuzela Kancelarija za evropske integracije pri Kabinetu premijera.

|                                               |             |            |               |
|-----------------------------------------------|-------------|------------|---------------|
| Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja | 126         | 2          | 21250         |
| Ministarstvo zdravlja                         | 56          | 3          | 26616         |
| Ministarstvo prosvjete                        | 90          | 3          | 32251         |
| Ministarstvo javne uprave                     | 103         | 3          | 33154         |
| Ministarstvo ekonomije                        | 124         | 2          | 67779         |
| <b>Ukupno</b>                                 | <b>2255</b> | <b>224</b> | <b>265205</b> |

*Tabela 1. Ukupan broj korisnika/obuka/logovanja u 2018. godinu.*

Upoređivanje podataka u sistemu za 2017 i 2018. godinu pokazuje da je broj evidentiranih predmeta i dokumenata uglavnom ujednačen. Velika odstupanja postoje u Ministarstvu rada i socijalnog staranja zbog činjenice da je u 2017. godini postojao povećan priliv dokumentacije usljed žalbi majki sa troje i više djece, pa je to dovelo do velikog pada u broju predmeta i dokumenata u 2018. godini. Ostala ministarstva imaju stabilan trend evidencija iz prethodnih godina, s tim što ne raspolažemo podatkom da li postoje slučajevi evidentiranja samo u papirnim djelovodnim knjigama, odnosno mimo sistema za elektronsko upravljanje dokumentima. U ovim slučajevima neophodno je veće učešće nadzora Uprave za inspekcijske poslove (Odsjek za inspekciju za elektronske komunikacije, poštansku djelatnost i usluge informacionog društva) nad primjenom odredbi Zakona o elektronskoj upravi, kao i mnogobrojnih zaključaka Vlade Crne Gore iz prethodnog perioda, koji nalažu svim ministarstvima da kancelarijsko poslovanje vode u elektronskom obliku.

U tabeli 2. dati su podaci o broju evidentiranih predmeta i dokumenata po institucijama.

| <b>Organizacija</b>                                 | <b>Broj predmeta</b> | <b>Broj dokumenata</b> |
|-----------------------------------------------------|----------------------|------------------------|
| Sekretarijat za zakonodavstvo <sup>4</sup>          | 1                    | 5                      |
| Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore <sup>5</sup> | 15                   | 20                     |
| Ministarstvo nauke                                  | 281                  | 523                    |
| Ministarstvo za ljudska i manjinska prava           | 789                  | 884                    |
| Ministarstvo evropskih poslova <sup>6</sup>         | 721                  | 962                    |

<sup>4</sup> Sekretarijat za zakonodavstvo implementacija nije još zvanično započeta, kreiran je jedan predmet koji sadrži pet dokumenata na produkcionoj okolini

<sup>5</sup> Kreirani su predmeti i dokumenti u okviru procesa integracije sistema za elektronsko upravljanje dokumentima i sistema za praćenje elektronskih sjednica Vlade

<sup>6</sup> Ministarstvo evropskih poslova, broj kreiranih predmeta i dokumenata do aprila 2018. godine

|                                                |               |                |
|------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Ministarstvo finansija                         | 1120          | 1117           |
| Ministarstvo kulture                           | 1787          | 2086           |
| Ministarstvo održivog razvoja i turizma        | 2503          | 2505           |
| Ministarstvo pravde                            | 2219          | 2909           |
| Ministarstvo unutrašnjih poslova               | 3120          | 3335           |
| Zaštitnik imovinsko pravnih interesa Crne Gore | 4127          | 4358           |
| Ministarstvo saobraćaja i pomorstva            | 5205          | 5332           |
| Ministarstvo odbrane                           | 3484          | 5853           |
| Ministarstvo sporta                            | 5321          | 10241          |
| Ministarstvo ekonomije                         | 8436          | 13247          |
| Ministarstvo javne uprave                      | 6796          | 14058          |
| Ministarstvo zdravlja                          | 7715          | 22029          |
| Ministarstvo prosvjete                         | 16022         | 28833          |
| Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja  | 15645         | 29737          |
| Ministarstvo rada i socijalnog staranja        | 13246         | 31291          |
| <b>Ukupno</b>                                  | <b>98.553</b> | <b>179.325</b> |

*Tabela 2. Ukupan broj evidentiranih predmeta/dokumenata za 2018. godinu*

Treba dodati da je u 2018. godini implementacija u Ministarstvu vanjskih poslova bila u fazi pripreme, te da je puna implementacija započela početkom 2019. godine. Aktivnosti na implementaciji sistema u ovom ministarstvu su bile odložene zbog određenih specifičnosti poslovnih procesa.

**2011-2018**  
*Broj evidentiranih predmeta:*  
**430.331**

*Broj evidentiranih dokumenata:*  
**734.916**

**Iako je sistem implemetiran u svim ministarstvima, pojedina Ministarstva ne koriste ga u punom kapacitetu, odnosno korišćenje je ograničeno samo na pojedine organizacione jedinice.** Razloge za ovo nepotpuno korišćenje ministarstava opravdavaju prije svega činjenicom specifičnosti poslovnih procesa, ili nedostatkom tehničkih preduslova. Naime, Ministarstvo unutrašnjih poslova ne koristi sistem u svim organizacionim jedinicama zbog toga što se određeni poslovni procesi vode na računarima van mreže organa državne uprave. Shodno planu iz 2017. godine sistem je implementiran i u Ministarstvu odbrane, koje ga takođe zbog specifičnosti poslovnih procesa, koristi u dvije organizacione jedinice.

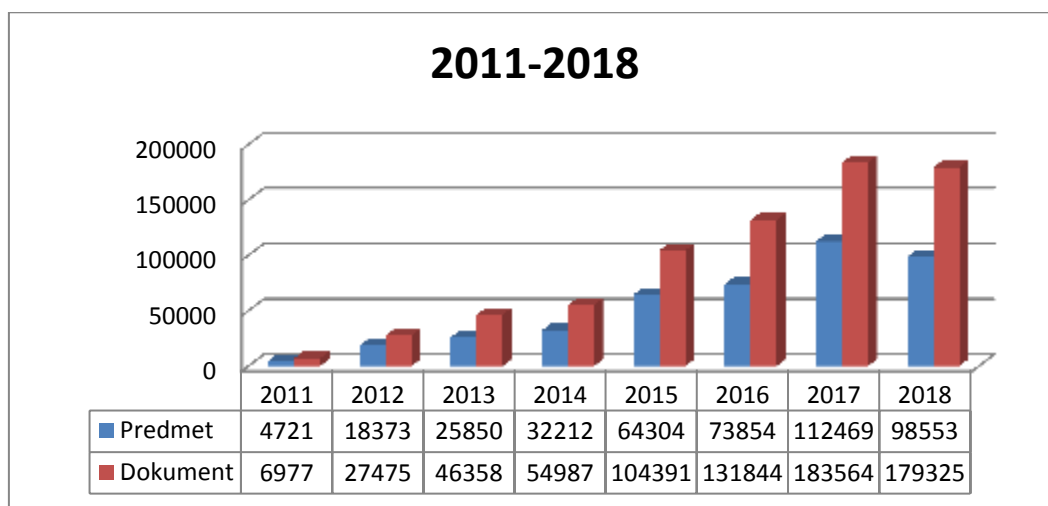
Sa druge strane postoje Ministarstva koja su u značajnoj mjeri povećala obim korišćenja sistema, pa je tako Ministarstvo saobraćaja, koje je u 2017. godini imalo vrlo mali obim rada, u 2018. godini je značajno povećalo korišćenje.

U Ministarstvu evropskih poslova je u februaru 2018. godine započela uspješna implementacija, ali je usljed ukidanja ovog organa, korišćenje sistema prekinuto u aprilu iste godine.

- *Ministarstvo rada i socijalnog staranja*
- *Ministarstvo zdravlja*
- *Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja*
- *Ministarstvo prosvjete*
- *Ministarstvo ekonomije*
- *Ministarstvo sporta*

Stepen korišćenja koji je u očiglednom porastu iz godine u godinu svjedoči o održivosti sistema. Iako postoje oscilacije u korišćenju, evidentno je da postoje ministarstva koja ga već dugi niz godina uspješno koriste i koja za **evidencije osnovnih djelovodnih knjiga više ne koriste papirnu dokumentaciju.**

Grafikon 3. prikazuje stepen korišćenja od početka implementacije sistema. U sistemu je u ovom trenutku evidentirano preko pola miliona dokumenata, što predstavlja gotovo sva dokumenta koja se evidentiraju u okviru kancelarijskog poslovanja institucija koje ga koriste. Od samog početka implementacije obuku je prošlo preko 2000 službenika.



Grafikon 3. Ukupan broj predmeta/dokumenata za 2011-2018

### 3.2.2. Aktivnosti na razmjeni dokumenata

U 2018. godini, realizovana su dva važna zadatka u implementaciji sistema za elektronsko upravljanje dokumentima, u dijelu razmjene dokumenata između institucija i integracije sa drugim sistemima, u ovom slučaju portalom za praćenje elektronskih sjednica Vlade. Naime, Ministarstvo javne uprave je u cilju uspostavljanja elektronske sigurne razmjene dokumenata

između ministarstava, odnosno njihove elektronske dostave, sprovelo u prethodnom periodu prilagođavanje sistema sa ciljem realizacije korisničkih zahtjeva i sve veće potrebe da se u potpunosti pređe sa tradicionalnog na elektronski vid razmjene dokumenata.

Obavljena su detaljna testiranja sistema, u saradnji sa Generalnim sekretarijatom Vlade Crne Gore, Ministarstvom pravde i Sekretarijatom za zakonodavstvo. Rezultati testiranja pokazali su da je sistem tehnički spreman za razmjenu dokumenata između institucija kao i da su uspostavljene procedure jednostavne i održive, čime se ostvaruje ključna funkcija ovog sistema, a to je sveobuhvatnost rješenja i nesmetano kretanje elektronski potpisanih dokumenata između institucija i u krajnjem ukidanje papirnih dokumenata. Sva testiranja je pratila zvanična verifikacija svih učesnika u procesu.

### **3.2.3. Razmjena dokumenata kroz elektronske pisarnice između Ministarstva pravde i Ministarstva javne uprave**

Obavljena su testiranja razmjene dokumenata kroz elektronske pisarnice između dva ministarstva. U tom cilju, realizovan je i proces razmjene elektronskih dokumenata između Ministarstva javne uprave i Ministarstva pravde u kojem je razmijenjeno nekoliko dokumenata i u kojem su učestvovali korisnici oba ministarstva. Testiranje je podrazumijevalo proces kreiranja dokumenta u sistemu od strane obrađivača, njegovo slanje na potpis odgovornom licu, a zatim, nakon verifikacije, slanje u pisarnicu drugog ministarstva, što znači da proces podrazumijeva interaktivnu komunikaciju između dva ministarstva.

### **3.2.4. Razmjena dokumenata između Ministarstva javne uprave i Sekretarijata za zakonodavstvo**

Realizovano je testiranje razmjene dokumenta između Ministarstva javne uprave i Sekretarijata za zakonodavstvo. U toku testiranja korišćen je slučaj razmjene materijala predviđenog za objavljivanje u „Službenom listu Crne Gore”. Postojeća praksa podrazumijeva da se propisi ministarstava, radi objavljivanja u „Službenom listu Crne Gore“, Sekretarijatu za zakonodavstvo dostavljaju slanjem na e-mail adresu [szz@szz.gov.me](mailto:szz@szz.gov.me).

### **3.2.5. Integracija sistema za elektronsko upravljanje dokumentima i portala za pripremu i sprovođenje elektronskih sjednica Vlade**

Testiranja su obavljena za proces razmjene dokumenata između ministarstava i Generalnog sekretarijata Vlade, kroz tehničko rješenje integracije sistema za elektronsko upravljanje dokumentima i portala za pripremu i sprovođenje elektronskih sjednica Vlade, a za potrebe postavljanja materijala za sjednice Vlade. Ovaj portal bio je jedan od prvih projekata u razvoju elektronske uprave u Crnoj Gori i zvanično je implementiran početkom 2010. godine, kada je održana prva elektronska sjednica čime je započela realizacija koncepta "Vlada bez papira". Za razliku od dosadašnjeg načina postavljanja materijala na sjednice Vlade kroz portal za pripremu i sprovođenje elektronskih sjednica Vlade, u kojem nije bilo moguće pratiti različite verzije i promjene na dokumentima, ova integracija omogućava da se sve

takve promjene isprate, jer se dokumenta zapravo razmjenjuju preko sistema za elektronsko upravljanje dokumentima. Dosadašnja praksa pokazala je da se materijali, nerijetko, mijenjaju nakog prvog postavljanja na portal za pripremu i sprovođenje elektronskih sjednica Vlade, čak i neposredno prije sjednica Komisija i Vlade, a ovakvim rješenjem u sistemu za elektronsko upravljanje dokumentima ostaje kompletna istorija aktivnosti (svi učesnici u procesu: ministri, obrađivači, rukovodioci, pisarnica).

#### 4. UNAPREĐENJE SISTEMA

Nakon 8 godina korišćenja sistema za elektronsko upravljanje dokumentima, akumulirana su iskustva i sugestije različitih profila korisnika iz različitih ministarstava. Većina korisnika navodi zahtjeve za jednostavniji korisnički interfejs, prije svega što ovo cjelovito i sveobuhvatno rješenje nudi mnoštvo funkcionalnosti koje se ne koriste u velikoj mjeri. Mnoge funkcionalnosti su tokom dugogodišnje implementacije dodatno razvijane, na osnovu zahtjeva korisnika, što je uslovalo veći stepen parametrizacije samog rješenja, a samim tim i nešto složeniji korisnički interfejs.

U 2018. godini, u sklopu ugovora o održavanju sistema, prepoznati su zahtjevi korisnika za unapređenje sistema koji se odnose na:

- Izmjenu početnog ekrana aplikacije koji će omogućiti grafičko predstavljanje osnovnih informacija o predmetima i dokumentima s ciljem veće preglednosti radnih zadataka korisnika (tzv. dashboard);
- Kreiranje modula za pomoć korisnicima kroz postavke korisničkih uputstava, dodavanja raznih dokumenata od strane administratora;
- FAQ posebna stranica koja će biti editovana od strane administratora, a čiji je cilj da se korisnicima predstave informacije o najčešće postavljenim pitanjima i odgovorima;
- Prijava problema koja će omogućiti korisniku da u okviru posebne forme popuni osnovne informacije o vrsti i opisu problema, nakon čega će zahtjev biti proslijeđen administratorima na rješavanje.

Realizacija ovih aktivnosti je u toku i očekuje se da će unaprijediti pozitivno korisničko iskustvo.

#### 5. UŠTEDE

Iako su benefiti uvođenja sistema za upravljanje dokumentima poznati, i prije svega se odnose na unapređenje poslovanja koje je nemjerljivo, nakon višegodišnjeg korišćenja sistema najveći finansijski benefiti se očekuju u dijelu elektronske razmjene podataka. Uštede u primjeni sistema za elektronsko upravljanje dokumentima su između ostalog i u smanjenoj potrebi za fizičkim odlaganjem dokumenata, jer je potreban znatno manji prostor na elektronskim medijima, a postoji i smanjena potreba za kancelarijskim materijalom. Rezultati uvođenja sistema su takođe: **povećanje raspoloživosti dokumenata, lakša kontrola dokumentacije, sigurna kontrola pristupa informacijama, efikasnije poslovanje, ušteda materijalnih i ljudskih resursa, smanjenje troškova poslovanja.**

Rad bez papira smanjuje ukupne troškove, kao što su troškovi skladištenja papirne dokumentacije, troškove fotokopiranja i očigledne su uštede na papiru i tonerima. Veliki broj radnih sati koje zaposleni na poslovima arhive troše na odlaganje i spremanje dokumentacije, mogu se iskoristiti na drugim poslovima.

Takođe, zaposleni gube dragocjeno vrijeme na komunikaciji sa službenicima arhive, dok korišćenjem elektronskog poslovanja sve podatke o dokumentima imaju na svom računaru. Organizacije troše novac na mjesečnom i godišnjem nivou za potrebe kancelarijskog materijala, kao i za skladištenje arhivske građe. Ovaj prostor bi mogao da bude iskorišćen u druge svrhe, npr. kao dodatne kancelarije. Uštede postoje u cijeni radnih sati koje se troše za poslove službenika u arhivi. Npr. ako referent koji radi u arhivi, dnevno provede sat vremena na odlaganje i spremanje papirne dokumentacije, to je oko 250 radnih sati godišnje. Uzimajući u obzir cijenu rada po satu, koja primjera radi iznosi 2 eura, onda je ušteda po jednom referentu u toku godine 500 eura.

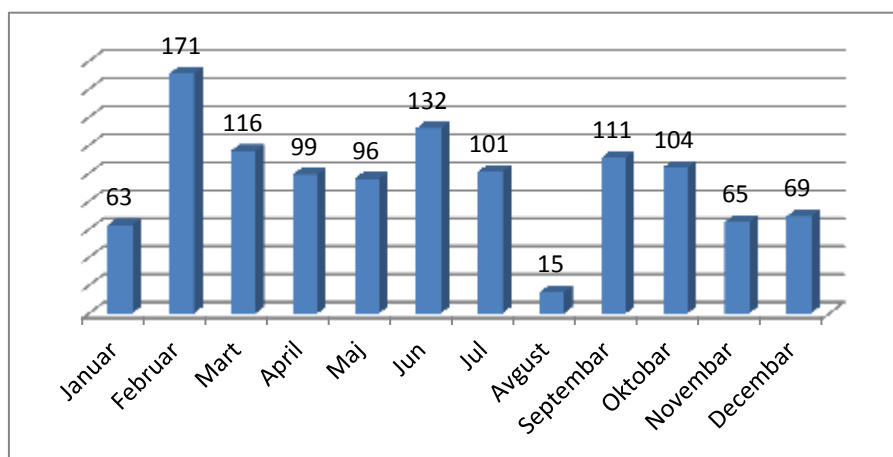
Ako uzmemo okvirne podatke za 17 institucija samo u potrošnji papira, tonera, djelovodnih knjiga i goriva koje se potroši u dostavi između institucija, sledeća tabela prikazuje okvirne troškove u 17 institucija. Naravno, treba istaći da su ovo samo okvirni podaci koji mogu znatno odstupati od prakse naročito imajući u vidu da je broj korišćenih tonera, drugog kancelarijskog materijala i prije svega goriva za automobile kojima se vrši dostava pošte znatno veća. Poželjno bi bilo sprovesti jedno sveobuhvatno istraživanje i analizu finansijskih i drugih benefita korišćenja sistema.

| <b>Ukupan broj dokumenata</b><br>(prosječan broj dokumenata na godišnjem nivou u 17 institucija) | <b>Potrošnja papira</b><br>( prosječan broj stranica u dokumentu u 17 institucija x cijena jednog risa papira) | <b>Cijena djelovodnih knjiga, upisnika, dostavnih knjiga</b><br>(17 institucija x broj evidencionih knjiga na godišnjem nivou x cijena jedne knjige) | <b>Cijena tonera</b><br>(17 institucija x prosječni trošak za tonere godišnjem nivou) | <b>Cijena goriva</b><br>(17 institucija x prosječni trošak na gorivo za jedan automobil na godišnjem nivou) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 200000                                                                                           | (200.000*10)/500*2,9 eura                                                                                      | 17*5*5 eura                                                                                                                                          | 17*2000 eura                                                                          | 17*900 eura                                                                                                 |
|                                                                                                  | <b>11.000,00 €</b>                                                                                             | <b>425,00 €</b>                                                                                                                                      | <b>34.000,00 €</b>                                                                    | <b>15.300,00 €</b>                                                                                          |
|                                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                                                                                      | <b>UKUPNO:</b>                                                                        | <b>60.725,00 €</b>                                                                                          |

*Tabela 4. primjer ušteda*

## 6. PODRŠKA KORISNICIMA

Održavanje i podrška ovom složenom sistemu je jedan od važnih uslova za njegovu održivost. Naponi tima koji u Ministarstvu javne uprave vodi računa o administraciji sistema, ali i o edukaciji i podršci korisnicima, su svakodnevni. U 2018. godini bilo je 1142 poziva i pitanja upućena na posebnu mail adresu [edms.podrska@mju.gov.me](mailto:edms.podrska@mju.gov.me). Evidentno je da tim koji radi na implementaciji sistema svakodnevno pruža neophodnu podršku korisnicima, što pokazuju i direktni kontakti ali i istraživanja zadovoljstva korisnika. Na grafikonu 2 dat je pregled broja zahtjeva po mjesecima:



Grafikon 2. Broj zahtjeva na [edms.podrska@mju.gov.me](mailto:edms.podrska@mju.gov.me)

U direktnim kontaktima sa korisnicima, najviše primjedbi i sugestija tokom prethodnog perioda, zbog čega i postoji neujednačen stepen korišćenja sistema, odnosi se na problem paralelnog odnosno istovremenog korišćenja papirnih i elektronskih dokumenata. Činjenica da se dokumenta, u svim ministarstvima, kreiraju u elektronskom obliku, korišćenjem softvera za editovanje teksta (MS Word), te da se nakon unosa u sistem štampaju, ručno potpisuju od strane odgovornih lica a zatim distribuiraju kurirskom poštom, predstavlja osnovnu prepreku za potpuni prelazak na elektronsko poslovanje, bez obzira na zakonski okvir koji je stvorio ambijent za takav način rada.

Tehničko rješenje sistema za elektronsko upravljanje dokumentima u potpunosti omogućava elektronsko potpisivanje dokumenata, njegovo evidentiranje u elektronskoj pisarnici, te slanje (dostavu) u okviru istog sistema u drugu instituciju koja ga prima u elektronskom obliku i dalje obrađuje u skladu sa Uredbom o kancelarijskom poslovanju organa državne uprave.

Zakonom o elektronskoj identifikaciji i elektronskom potpisu, u članu 14, jasno je da "Kvalifikovani elektronski potpis ima jednako pravno dejstvo kao svojeručni potpis, odnosno svojeručni potpis i pečat u odnosu na podatke u papirnom obliku i prihvatljiv je kao dokazno sredstvo u postupcima pred državnim organima, organima državne uprave, organima lokalne samouprave i lokalne uprave i pravnim licima koja vrše javna ovlašćenja". Budući da se korišćenjem digitalnih certifikata, koje izdaje Ministarstvo javne uprave, elektronski potpis stavlja u funkciju potpisivanja zvaničnih dokumenata, jasno je da nema nikakvih zakonskih

prepreka da ovako potpisan dokument u potpunosti zamijeni papirni, makar kada su u pitanju dokumenta koja se razmjenjuju između institucija koje ovaj sistem koriste.

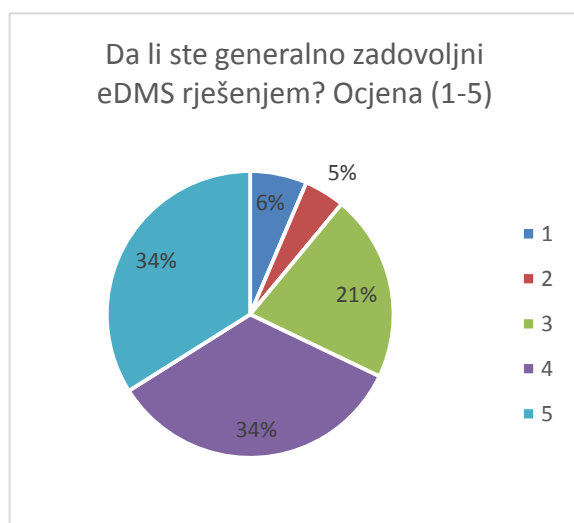
Upravo iz gore pomenutog razloga, 2018. godine su testirana rješenja elektronske razmjene dokumenata čija će implementacija biti realizovana u 2019. godini.

#### 6.2.1. Mjerenje zadovoljstva korisnika

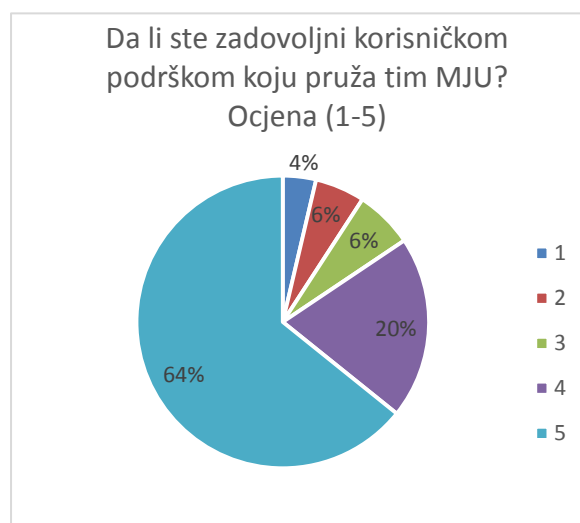
Pored ove osnovne i najčešće primjedbe, u cilju praćenja zadovoljstva korisnika, vršeno je ispitivanje korisnika kroz sprovođenje elektronske ankete na portalu e-uprave. Istraživanje je realizovano u trajanju od 15 dana, tako što su svi korisnici putem zvaničnog maila pozvani da popune upitnik. Anketu je ispunilo 139 korisnika, dok je njih 30 izjavilo da ne koristi sistem, te njihovi odgovori nisu uzeti u razmatranje. Anketa je prepoznala različite profile korisnika (arhivar, IT administrator, referent, rukovodilac), pa su pojedini odgovori karakteristični za određene profile korisnika. Za rukovodioce je npr. najviše relevantno pitanje zadovoljstva procesom signiranja (davanje predmeta u rad), dok je za referente to prije svega pitanje kreiranja i obrade dokumenata.

Od ukupnog broja korisnika koji su prijavili da koriste sistem, anketu je ispunilo najviše referenata (57%) koji i jesu najzastupljeniji korisnici. Anketa je sadržala 9 pitanja, a za određena pitanja ponuđene su ocjene u rasponu od 1-5, dok su za neka pitanja date mogućnosti unosa slobodnog teksta.

Rezultati ankete pokazuju da je 68% korisnika korišćenje ovog sistema ocijenilo sa visokom ocjenom (ocjene 4 i 5), dok je 6% korisnika korišćenje sistema ocijenilo najnižom ocjenom (ocjena 1). Na grafikonu 3 dat je prikaz svih odgovora na ovo pitanje. Takođe, 84% korisnika je sa visokom ocjenom ocijenilo korisničku podršku, a svi odgovori su prikazani na grafikonu 4.



Grafikon 3 – rezultat ankete

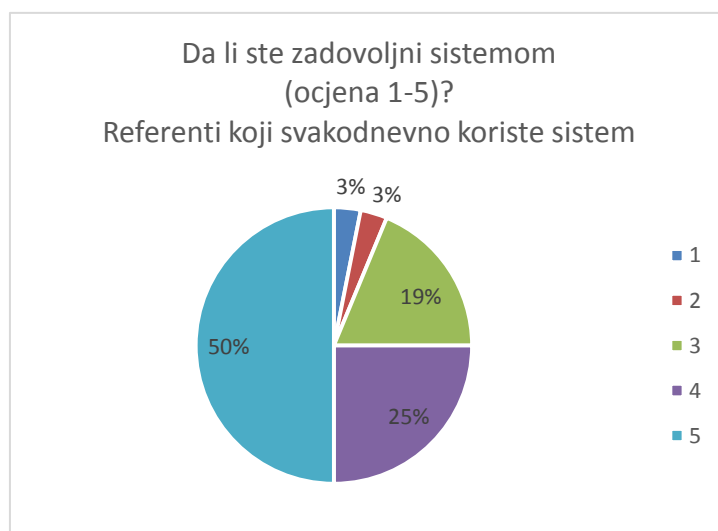


Grafikon 4 – rezultat ankete

**Treba naglasiti da je zadovoljstvo sistemom ipak veće kod korisnika koji svakodnevno koriste sistem (74% visokih ocjena, 5% najniža ocjena).**

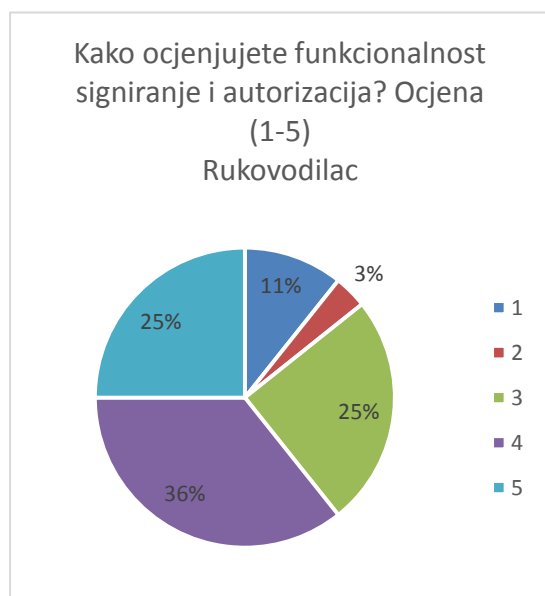
Kada se uzme u obzir zadovoljstvo prema profilu korisnika, najviše su zadovoljni IT administratori (sve ocjene su u rasponu 3-5) koji su ujedno 100% zadovoljni korisničkom podrškom. Imajući u vidu da ovi korisnici imaju najviše informatičkog znanja, te da sami pružaju podršku korisnicima u svojim institucijama, odnosno najbolje poznaju sistem, može se izvesti zaključak da je nedostatak informatičke pismenosti jedan od bitnih razloga za manje zadovoljstvo. Ako se uzme u obzir da je informatičko predznanje, posljednjih godina, uslov za prijem zaposlenih u organe državne uprave, nedostatak informatičke pismenosti ne smije biti razlog za nedovoljno korišćenje sistema, posebno za korisnike koji su prošli obuku više puta.

Rukovodioci kojima se daje mogućnost praćenja učinka zaposlenih i stepena rješavanja predmeta su u većini zadovoljni (61% visokih ocjena, a 7% niskih ocjena). **Sa druge strane, ocjene referenata koji svakodnevno koriste sistem su bolje (75% visokih ocjena, a 3% najniža ocjena) što je i predstavljeno na grafikonu 5.**

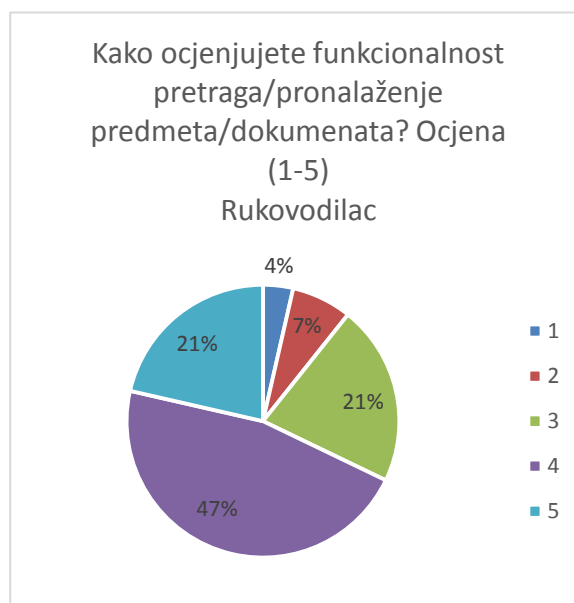


*Grafikon 5 – rezultat ankete*

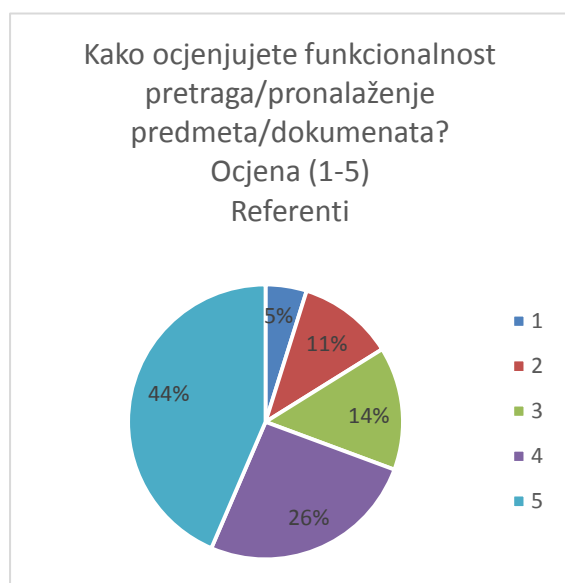
Kada su u pitanju pojedine funkcionalnosti, ocjena korisnika varira od profila korisnika, što je i očekivano budući da je različitim korisnicima fokus u radu na pojedinim funkcionalnostima. Na sledećim grafikonima date su ocjene različitih funkcionalnosti za različite profile korisnika (referenti i rukovodioci):



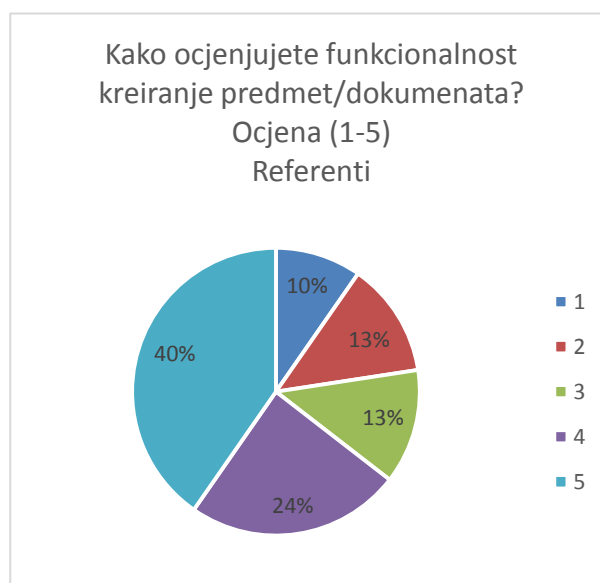
Grafikon 6 - rezultat ankete



Grafikon 7 - rezultat ankete



Grafikon 8 - rezultat ankete



Grafikon 9 - rezultat ankete

Treba istaći da je svega 33% korisnika dalo predloge za unapređenje sistema, dok je od korisnika koji su sistem ocijenili sa nižim ocjenama predloge dalo 50%.

Rezultati ankete su detaljno razmatrani i specifični zahtjevi će biti uvršteni u dalje planove za unapređenje sistema, a ista ili slična anketa će biti periodično sprovedena u narednom periodu.

## 7. ZAKLJUČAK

Sistem za elektronsko upravljanje dokumentima pruža podršku daljem razvoju elektronske uprave i stvaranje uslova za veću efikasnost u rješavanju predmeta i sprovođenju poslovnih procesa, u skladu sa važećim propisima.

Aktivnosti na testiranju razmjene dokumenata između institucija, kroz sistem za elektronsko upravljanje dokumentima, pokazale su se uspješnim i sa organizacionog i sa tehničkog aspekta. Verifikacija svih učesnika potvrđuje da sistem u potpunosti prati procedure dosadašnjeg rada, te da je spreman za punu implementaciju u svim institucijama.

U tom smislu u radu ministarstava je neophodno da se:

- Ukine ručno (tradicionalno) vođenje djelovodnika i upisnika i druge papirne pomoćne evidencije.;
- Razmotri mogućnost da se materijali za sjednice Vlade dostavljaju korišćenjem sistema za elektronsko upravljanje dokumentima;
- Propisi za objavljivanje u "Službenom listu Crne Gore", Sekretarijatu za zakonodavstvo isključivo dostavljaju korišćenjem sistema za elektronsko upravljanje dokumentima;
- Papirna razmjena dokumentacije između institucija svede na najmanju moguću mjeru i postepeno ukine;
- Razmotriti mogućnost za formiranje stručnog tima, koji bi periodično radio na sublimiranju svih korisničkih iskustava sa ciljem da se u narednom periodu izvrši redizajn predmetnog rješenja i sistem dodatno unaprijedi, odnosno, da se krajnjim korisnicima što više pojednostavi upotreba sistema
- Realizuje sledeća faza implementacije kroz proširenje sistema za upravljanje dokumentima na druge organe državne uprave.

U cilju efikasnije realizacije navedenih aktivnosti u narednom periodu potrebno je organizovati edukativne radionice, kako bi se korisnici upoznali sa novim procesima u korišćenju sistema za elektronsko upravljanje dokumentima.

Nesumnjivo je da će, u konačnom, eliminisanje papira u procesu dostave dokumenata između institucija donijeti značajne benefite u procesu rada organima koji ga koriste, a potpuni efekat će biti moguće izmjeriti tek kada se sprovedu određene cost-benefit analize.

Potrebno je prepoznati početno stanje razmjene putem papirne dokumentacije, i uporediti ga sa stanjem nakon uvođenja elektronske razmjene dokumenata, odnosno planiranog smanjenja papirne dokumentacije koja kruži između ministarstava.

U tu svrhu neophodno bi bilo sprovesti analizu koja bi u obzir uzela i procjenu uštede troškova za druge resurse poput goriva i radnih sati kurirske službe i sl.