



Ministarstvo javne
uprave, digitalnog
društva i medija

Informacija o pokretanju Digitalne Akademije - platforme za edukaciju javnih službenika i drugih relevantnih aktera u Crnoj Gori

Decembar 2021. godine

Uvod

Tokom 2021. godine Ministarstvo javne uprave, digitalnog društva i medija je, između ostalog, radilo na izradi dvije važne strategije - Strategiji digitalne transformacije 2022-2026. i novoj Strategiji reforme javne uprave, za period 2022-2026. praveći kontinuitet u oblastima koje su se kroz prethodne verzije ovih strategija pokazale kao razvojni imperativ za javnu administraciju, a takođe i otklon od prethodnih koncepata u tematskim oblastima koje je u narednom periodu potrebno modernizovati, drugačije organizovati, primijeniti digitalne prakse i dati im na značaju. Jedna od takvih oblasti je i oblast digitalnih i njima komplementarnih vještina državnih službenika na svim nivoima administracije. Konsultativni proces tokom izgradnje ovih strategija, koji je trajao više od pola godine i koji je za rezultat imao uključivanje predstavnika privrede, akademske zajednice, nevladinih organizacija, različitih poslovnih asocijacija i ostalih zainteresovanih subjekata, kroz više Operativnih timova koji su radili na izradi pomenutih dokumenata, je rezultirao saznanjem da privreda i javni sektor prepoznaju značajan nedostatak profesionalaca sa različitim digitalnim i njima komplementarnim vještinama, i da deficit ovih kadrova čini da Crna Gora čini veoma spore korake na putu digitalne transformacije svih oblasti, kako u poređenju sa regionom, tako posebno u poređenju sa razvijenim zemljama u Evropi. Do istih zaključaka se došlo u nekoliko relevantnih analiza deficitarnih IT kadrova, urađenih uz pomoć domaćih i inostranih eksperata, a podržanih kroz projekte UNDP-a.

Stoga, ovaj dokument predstavlja Informaciju o pokretanju Digitalne Akademije, kao platforme za edukaciju javnih službenika, studenata i osjetljivih grupa građana u Crnoj Gori, koja odražava potrebe stvaranja osnovnih uslova razvoja sistema unapređenja deficitarnih vještina, a naročito funkcionalnog i stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika u administraciji, ali kroz posebne programe i drugih zainteresovanih ciljnih grupa, na način koji će omogućiti bolji odgovor na potrebe digitalne transformacije. Obezbjedivanje održivosti kontinuiranog stručnog osposobljavanja i usavršavanja u domenu digitalnih i njima komplementarnih vještina povjereno je subjektima koji treba u kontinuitetu da doprinose uspostavljanju i razvoju sistema obuka. Njihove uloge su podijeljene na sledeći način: Uloga Ministarstva javne uprave, digitalnog društva i medija je koncipirana u kontekstu njegove nadležnosti za pripremu predloga propisa iz oblasti državne uprave, službeničkih odnosa, odnosno za oblast državne uprave u dijelu organizacije, načina i metoda rada, upravljanja, odgovornosti, kao i analize stanja i resursa, uključujući i ljudske resurse, potrebnih za razvoj elektronske uprave. Uloga Uprave za kadrove, kao organa državne uprave nadležnog za upravljanje kadrovima na nacionalnom nivo, a nad kojom Ministarstvo vrši nadzor u pogledu zakonitosti i cjelishodnosti rada, zasnoana je na nadležnosti i iskustvu Uprave u oblasti upravljanja ljudskim resursima, a naročito u oblasti realizacije programa i planova za stručno osposobljavanje i usavršavanje, te u pružanju drugih vidova stručne podrške u oblasti obuke i razvoja kadrova.

U svrhu stvaranja efikasne, profesionalne, odgovorne i ka građanima orjentisane javne administracije, potrebno je stvoriti sistemski i kontinuiran proces stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika u domenu digitalnih i njima komplementarnih vještina, odnosno i omogućiti njihov kontinuirani razvoj. Takav sistem se ne može se uspostaviti bez stručnih, odgovornih i motivisanih za rad službenika javne administracije, a do toga cilja se dolazi najprije kroz prepoznavanje zajedničke misije između organizacije i njenih zaposlenih, zatim prepuštanje pojedincima slobode da izaberu učenje koje im je potrebno da bi ostvarili tu misiju, i konačno kroz podršku da slijede sopstvene radoznalosti i savladaju potrebne vještine i znanja na tom putu. I da taj ciklus ponavljaju stalno, uvijek ustavljajući prostor za dodatne ambicije i profesionalnu afirmaciju. Jedan od ciljeva subjekata uključenih u rad Digitalne Akademije je motivacija polaznika da tokom pohađanja programa rade u samoorganizovanim, multidisciplinarnim timovima na zadacima što je moguće bliže onima sa kojima će se stvarno susresti. Tako će svako mjesto učenja vremenom postati mjesto rada, a svako radno mjesto takođe i mjesto učenja, što sve ide u pravcu u razvijanja tehničkih, upravljačkih, ličnih i socijalnih vještina čiji rezultat su:

- "Digitalni" građani: ljudi koji namjenski i samopouzvano koriste digitalnu tehnologiju za komunikaciju, pronalaženje informacija i kupovinu dobara / usluga i obavljanje svakodnevnih zadataka;
- "Digitalni" radnici: ljudi koji imaju sposobnost da procjenjuju, konfiguriraju, razvijaju i koriste složene digitalne sisteme;
- "Digitalni" kreatori/stvaraoci: ljudi koji imaju vještine za izgradnju digitalne tehnologije i inoviranje u ovom domenu.

Akademija takođe ima za cilj uključivanje i edukaciju studenata, marginalizovanih grupa, kao i starijih osoba u dijelu digitalne transformacije i vještina, a sa ciljem prevazilaženja digitalnog jaza i u namjeri da nijedan građanin u Crnoj Gori ne ostane bez mogućnosti sticanja vještina za 21. vijek, uprkos socijalnim, materijalnim, demografskim i drugim preprekama na koje nailazi.

Aktivnost kreiranja Digitalne Akademije prepoznata je kao jedna od strateških inicijativa u okviru Programa rada Vlade 2021.

Pravno utemeljenje

Osmišljavanje, organizaciju i realizaciju obučavanja i stručnog usavršavanja u domenu digitalnih i njima komplementarnih vještina, koju će kroz programe Digitalne Akademije zajednički sprovesti Ministarstvo javne uprave digitalnog društva i medija i Uprava za kadrove, zakonsko utemeljenje pronalazi u Zakonu o državnim službenicima i namještenicima ("Službeni list CG", broj 2/18), član 87 stav 1-5, i član 88.

Uredba o stručnom osposobljavanju i usavršavanju državnih službenika i namještenika ("Službeni list Crne Gore", br. 079/18 od 07.12.2018), će uoči osnivanja Akademije biti neznatno dopunjena na način da bliže opiše organizaciju i način realizacije Akademije, kao i da prepozna relevantne subjekte i njihove odgovornosti u ovoj inicijativi.

Opšti program Akademije

Prva analiza deficitarnih vještina, na osnovu kojih je koncipiran program u nastavku, nastala je kao rezultat planiranja procesa digitalne transformacije tokom kojeg se ustanovilo koje vještine su neophodne, a službenici ih uglavnom nemaju, zatim analizom studijskih programa u ponudi 4 crnogorska univerziteta i uporednom analizom sa ponudom programa na ustanovama visokog obrazovanja u STEM oblastima na međunarodnom nivou, kao i iskazanim potrebama privrede i tržišta tokom pomenutog konsultativnog procesa za izradu ključnih strateških dokumenata Ministarstva.

U nastavku je dat predlog Opšteg programa Akademije koji može biti predmet dodatnog prilagođavanja, ukoliko se tokom realizacije utvrdi potreba za dodatnim obukama i znanjima:

NAZIV OBUKE:

1. Human-centered design and change management

Kurs je osmišljen tako da nauči polaznike zašto državni službenici treba da budu fokusirani na korisnike i njihove potrebe, da savladaju načine traganja za potrebama korisnika (ne za željama, već potrebama koje se kriju iza želja, a mogu biti inspiracija za inovacije). Predavači će pomoći polaznicima da shvate kada i zašto je potrebno da primijene metodologije service dizajna kako bi prilagodili procese i gradili politike i programe (ne samo platforme) koji odgovaraju potrebama građana, kao i da shvate šta znači "rad na otvorenom" u državnoj upravi i da objasne mnoga različita tumačenja i manifestacije "otvorenosti" koje se primjenjuju u modernim državnim upravama.

2. Agile management

Kurs je namijenjen pojedincima koji žele da postanu istovremeno i poslovno i digitalno pismeni, kao i da mogu da efikasno pokrenu i vode timove i projekte bazirane na principima agilnog razvoja i isporuke. Teme kao što su "Kritičko razmišljanje i kreativnost" ili "Preduzetništvo, inovacije i upravljanje novim proizvodima" čine važan dio ove edukacije, dok su drugi elementi poput različitih metoda definicije, analize i rješavanja problema, efikasnog mjerenja rezultata, zatim primjena ODI standarda i principa i iterativnog dizajna servisa, iako manje vidljivi, zapravo temeljno inkorporirani u svaku tematsku oblast.

Polaznici će raditi u grupama, a izazovi koje će nastavnici postavljati pred njih će u mnogome odgovarati su onima s kojima će se susresti na radnom mjestu.

3. Liderstvo i vođenje timova i Humanware

U dijelu tema koje se tiču liderstva u vođenja timova, ciljevi ovog kursa uključuju:

- *Sticanje osnovnog razumijevanja tema o individualnim talentima*
- *Saznati zašto je fokusiranje na prednosti važno*
- *Otkrivanje kako se individualni talenti i prednosti mogu iskoristiti za jačanje organizacije*
- *Kreiranje okruženja koje promoviše efikasnu komunikaciju*
- *Početak povezivanja svojih snažnih strana sa uspjesima i uočavanje veze između tema jer se odnose na prošlo i sadašnje ponašanje*
- *Prepoznavanje i vrednovanje prirodnih talenata i snažnih strana drugih*
- *Biti svjestan kako drugi mogu da tumače prirodne talente i snažne strane*
- *Definisanje razlike između grupa i timova*

U dijelu humanware-a, polaznici će saznati kako da unaprijede emocionalnu inteligenciju da bolje razumiju sebe i druge, kao i da bolje rade u kriznim situacijama i pod pritiskom. Centralna ideja humanver koncepta je da izvrsnost i kompetentnost nijesu jedini faktori koji doprinose uspješnom nastupu tima, već da dinamika među ljudima igra ključnu ulogu, što uključuje sposobnost članova tima da efikasno komuniciraju i koordiniraju jedni s drugima, da prevaziđu svakodnevne izazove i što je najvažnije da sve to dobro urade pod pritiskom. Ovaj kurs nudi timovima državne uprave dokazanu metodologiju timske dinamike za izvrsnost na poslu.

4. Project management vs. Product management

Cilj kursa je osposobiti polaznike da precizno definišu problem, da zajedno sa tehničkim timom zamisle i osmisle rješenje, prototip i da mogu da testiraju isti. Koristi se agilna metodologija tako što se zadaci organizuju u dvonedeljne sprintove, gdje svaki sprint ima definisan cilj i skup rezultata. Isporuke se razlikuju u zavisnosti od onoga što se otkrije u procesu testiranja i dobijanja povratnih informacija od korisnika.

Osim toga, ovaj kurs treba da upozna polaznike sa najnovijim tehnikama koje se koriste u upravljanju projektima, uključujući tehnike izbora projekata, sve faze planiranja, alokaciju resursa, definisanje WBS i kontrolu projekta, uz napredne softvere koji se koriste u ovom domenu. Izvodljivost projekata će zajedno sa polaznicima biti analizirana sa stanovišta ne-numeričkih modela (uplašena krava, konkurentska neophodnost i širenje linije proizvoda) i numeričkih modela (ROI, scoring i tehnike optimizacije).

5. Pregovaranje i rješavanje konflikata

Kurs je osmišljen tako da bude relevantan za širok spektar pregovaračkih pitanja i izazova sa kojima se danas suočavaju zaposleni u javnoj administraciji. Kroz timske prezentacije, interaktivna

predavanja, dijalog i vježbe, polaznici treba da poboljšaju svoje razumijevanje pregovaranja. Nastava na ovom kursu naglašava teorijske i praktične aspekte pregovaračkog procesa koji će biti predstavljeni kroz primjere primjenjive u profesionalnom i ličnom životu. Obuhvaćene su sledeće teme: Osnove pregovaranja, proces pregovaranja, kontekst pregovora, pregovaranje i efikasnost rješavanja sukoba. Centralna pitanja ovog kursa bave se shvatanjem da su emocionalna inteligencija, mentalni modeli i linije komunikacije glavni elementi pregovora.

U dijelu kursa posvećenom rješavanju konflikata, polaznici će naučiti različite tehnike koje mogu pomoći da se sačuva smirenost u situacijama kada bi preovladale emocije. Takođe, dobiće vrlo direktna uputstva o koracima čijom primjenom se može izaći i iz najzahtjevnijih komunikacija, a uz ostvarivanje željenog rezultata. To uključuje aktivno slušanje, razumijevanje motiva sagovornika, ali i postizanje i zadržavanje potrebne uvjerljivosti kada je to put do rješenja.

6. Metode poslovne inteligencije/data insights

Na ovom kursu, polaznici uče kako upotreba podataka, informacionih tehnologija, statistike, data mining metoda i matematičkih modela može pomoći menadžerima da steknu bolji uvid u poslovanje i donesu bolje odluke zasnovane na činjenicama koje nisu očigledne. U toku nastave, fokus će biti na specifičnim alatima koji uključuju analizu podataka, modele, analize scenarija, itd.

7. Kreativnost i kritičko mišljenje

Da li su rukovodioci u javnoj administraciji objektivni, racionalni donosioci odluka koji će na odgovarajući način koristiti analitičke alate ili većina nije ni posebno racionalna niti posebno objektivna? Poznavanjem zamki kojima je ljudsko rasuđivanje podložno, moguće smanjiti nekritičke i pristrasne obrasce mišljenja.

Polaznici kroz ovaj kurs mogu da razviju sposobnost kritičkog i kreativnog razmišljanja učeći kako da pravilno generišu znanje, razjašnjavaju koncepte i ideje, traže mogućnosti, razmatraju alternative i rešavaju probleme. Takođe, mogu da nauče kako da razumiju svoje odluke i šta ih je motivisalo. I sve to u vremenu složenih ekoloških, socijalnih i ekonomskih pritisaka, kada se od zaposlenih očekuje da budu kreativni, inovativni, preduzetni i prilagodljivi, sa motivacijom, samopouzdanjem itd.

8. Interoperabilnost informacionih sistema u javnoj administraciji

Cilj kursa je primjena naučnih i inženjerskih metoda u dizajniranju usluga za građane i privredu na onces&only principima, kao i razumijevanje automatizacije poslovnih procesa korišćenjem servisno orijentisane arhitekture. Dodatno, cilj je razumijevanje arhitekture i orkestriranja usluga i ovladavanje dizajnerskim obrascima za servisno orijentisane usluge, kao i mogućnosti za poboljšanje poslovnih učinaka pomoću tehnologije.

9. Digitalna transformacija poslovnih procesa u javnoj administraciji

Cilj kursa je da polaznika upozna sa digitalnim poslovnim modelima i digitalnim poslovnim procesima, uz odgovore na pitanja kako je digitalna era već transformisala način na koji živimo i radimo i kako će nastaviti da ga transformiše. Digitalna transformacija nije automatizacija i digitalizacija postojećih poslovnih procesa, već stvaranje inovativnih, digitalnih procesa i novih poslovnih i operativnih modela. Kurs treba da pruži uvid u očekivanja i potrebe korisnika novog digitalnog doba kao što su kontekstualne interakcije, personalizovane usluge, transparentnost, stalna dostupnost i sl., kao i u pripadajuće tehnike poput mobilnog poslovanja, cloud tehnologija, analize Big Data, Internet stvari, blockchain, vještačke inteligencije i načina na koji se one koriste u

digitalnim poslovnim modelima i način na koji mogu poboljšati poslovne procese. Naučiče tehnike za upravljanje kvalitetom procesa, mapiranje procesa, mapiranje puta i drugo.

10. Sigurnosni aspekti razvoja informacionih sistema

Budući da web tehnologije postaju dominantno prisutne u IT svijetu, ranjivosti koje ih prate rastu iz godine u godinu i projektovanje sigurnih web aplikacija je veći izazov nego ikad. Ovaj kurs ima cilj da polaznike upozna sa konceptima web sigurnosti, to jest, kako izgraditi sigurne web aplikacije. Kurs pokriva osnovne koncepte web programiranja, iskorišćavanje poznatih web ranjivosti sa akcentom na OWASP 10 listu, nedostatke u dizajnu web browsera, upoznavanje sa alatima za analizu ranjivosti, koncepte penetracionih testiranja i nekoliko naprednih tema iz oblasti web privatnosti.

11. Softveri za vizuelizaciju i analizu podataka

Cilj kursa je da polaznike upozna sa osnovnim tehnikama vizuelizacije i analize podataka, što uključuje neophodna teorijska i praktična znanja i vještine u oblasti analize podataka, posebno kad je u pitanju veliki obim podataka. Pored navedenog, predmet kursa treba da budu i najčešće greške u vizuelizaciji podataka, vrste alata za vizualizaciju, analitičke interakcije kao što su poređenje, sortiranje i grupisanje, agregacija, promjena definicije varijabli, zatim analiza strukture, distribucije i vremenskih serija u podacima, parametri, mapiranja, tehnike predviđanja i dashboards. Sve navedeno se usvaja sa ciljem osposobljavanja službenika za donošenje boljih odluka.

12. Sigurnost, privatnost i etika u digitalnoj eri

Jačanje sajber bezbjednosti je ključno pitanje koje utiče na današnje kompanije i države. Kreatori javnih politika stvaraju regulatorne okvire koji obećavaju da će oblikovati sajber prostor i funkcionisanje u njemu, a kako se zaista sami ophode prema ovim pitanjima unutar javne administracije?

Ovaj kurs ima interdisciplinarni, globalni pristup i cilj da upozna polaznike sa upravljanjem rizicima u sajber prostoru. Sadržaj obuhvata komparativno i međunarodno pravo koje se odnosi na upravljanje sajber-napadima, najbolje prakse za ublažavanje sajber rizika, znanje o tome kako efikasno komunicirati sa ostatkom tima, motivisanje zaposlenih prilikom upravljanja incidentima, reagovanje na povrede podataka i ulogu države u tome, i strateško razmišljanje o tome kako najbolje sprovesti dubinsku analizu ako se konkretan sajber-problem dogodi. Takođe, kroz sadržaj kursa će biti adresirane i povezane teme kao što su upravljanje internetom i etičke norme ponašanja.

Partnerstva za realizaciju programa

Realizacija predloženog programa zahtijeva uspostavljanje novih vrijednosti u javnoj administraciji i agilnog pristupa koji kombinuje učenje fizičkim prisustvom u učionici, sa online učenjem i interaktivnim radom u multidisciplinarnim timovima, a sve zbog usvajanja tema koje se mijenjaju iz dana u dan kao što je slučaj sa usvajanjem digitalnih praksi. Ovakav pristup podrazumijeva mogućnost obrazovanja za svakog službenika pronalaženjem pravog načina, umjesto pronalaženje pravih službenika za programe koji su unaprijed definisani.

Za tu svrhu, potrebno je uspostaviti partnerstva sa različitim subjektima formalnog i neformalnog obrazovanja, koji bi se uključili u realizaciju početnih i osmišljavanje novih obuka, poput:

- Univerziteta Crne Gore, Univerziteta Donja Gorica, Univerziteta Mediteran i Univerziteta Adriatik Bar.

- Pružaoci neformalnog obrazovanja u Crnoj Gori u domenu digitalnih i njima komplementarnih vještina.
- Regionalnih organizacija: RCC, ReSPA, CEFTA, NALAS, CEF, RICO, itd.
- EU: Generalni Direktorat za susjedstvo i pregovore o proširenju (DG NEAR), Generalni direktorat za komunikacijske mreže, sadržaje i tehnologije (DG Connect), Generalni direktorat za informatiku (DG DIGGIT), itd.
- Međunarodne organizacije: UNICEF, UNDP, ILO, Svjetski ekonomski forum, Odjeljenje za ekonomska i socijalna pitanja Ujedinjenih nacija (UN DESA)/Mreža UN za javnu administraciju (UNPAN), OEBS, SIGMA/OEBS, OPSI/OEBS, Partnerstvo za otvorenu vladu (OGP), itd.
- Međunarodne i lokalne specijalizovane kompanije: Girls who code, Code Academy, ICT zajednica u Crnoj Gori, ICT klasteri, itd.
- Međunarodni fakulteti:
 - Harvard Kennedy Poslovna škola,
 - Stanford,
 - MIT,
 - Georgetown,
 - Kanadska škola za javnu upravu,
 - Univerzitet Konstanz u Njemačkoj,
 - Centar za menadžment u javnoj administraciji,
 - Univerzitet u Bernu u Švajcarskoj,
 - FGV EAESP u Brazilu,
 - Agencija za državnu službu, Bosna i Hercegovina
 - Univerzitet za tehnologiju, Talinn, Estonija
 - Ryerson Univerzitet, Toronto, Kanada

Budžet

U nastavku je dat pregled prepoznatih aktivnosti za pokretanje Digitalne Akademije, kao i presjek troškova. Tražena budžetska sredstva će se koristiti za pokretanje i razvoj akademije kao platforme, infrastrukturu, građenje kapaciteta, podrška razvoju IT kadrova i slično.

Aktivnost	Opis	Sredstva finansiranja (predlog u budžetu)
Uspostavljanje infrastrukture	Kapitalni izdaci za opremu, računarska oprema	40.000
Programiranje, izgradnja i održavanje softvera, kupovina licenci za Akademiju	Saradnja sa institucijama i organizacijama (ex. Women who code, Code Academy itd.)	100.000

Dizajn, kreiranje i vođenje webinarara, snimanje lekcija, treninga u saradnji sa predavačima	Angažovanje predavača sa Harvarda, međunarodnih organizacija i lokalne poslovne zajednice	100.000
Konsultantske usluge		30.000
Promotivne kampanje u cilju građenja brenda Digitalne akademije		20.000
Ukupno		290.000