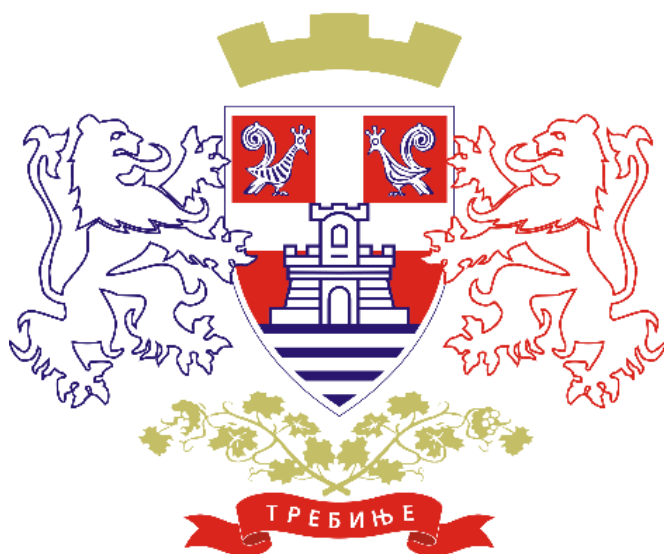


Стратегија развоја електронске управе Града Требиња за период 2026-2031. године



Јануар, 2026. године

Пројектни тим

Документ „Стратегија развоја електронске управе Града Требиња за период 2026-2031. године“ развио је и припремио следећи пројектни тим:

Локална радна група за израду предметног документа је именована у следећем саставу:

Садржај

Листа скраћеница	I
Листа слика	III
Листа табела	IV
Преамбула	V
1. Увод	1
1.1. Мотивација, принципи и општи циљеви развоја стратегије дигитализације	2
1.2. Оквир и окружење анализе дигиталне спремности	4
1.2.1. Нормативни оквир	4
1.2.2. Институционални оквир	6
1.3. Општи предуслови за дигитализацију	6
1.4. Структура документа	7
2. Ситуациона анализа Града Требиња	8
2.1. Општи друштвено-економски контекст	8
2.2. Институционални и управљачки оквир Града Требиња	10
2.3. Комунална и пословна инфраструктура	12
2.4. Образовање, људски ресурси и дигиталне компетенције	14
2.5. ИКТ и дигитална инфраструктура Града Требиња	17
2.6. SWOT матрица	21
3. Стратешко фокусирање	25
3.1. Визија развоја	26
3.2. Стратешки циљеви	28
4. Стратешки циљеви, приоритети и мјере са појашњењима	30
Стратешки циљ 1: Дигитализација рада градске управе	30
5. Детаљан приказ мера	34
6. Опис унутрашње и међусобне усклађености стратешког документа	46
7. Оквир за спровођење, праћење, извештавање и вредновање стратегије	48
Анекс 1 Преглед стратешких циљева, приоритета, мјера и индикатора	49

Листа скраћеница

Српски језик

БиХ	Босна и Херцеговина
ГИС	Географско-информациони систем
е-управа	Електронска управа
е-услуга	Електронска услуга
еИД	Електронска идентификација
ИДДЕЕА	Агенција за идентификационе документе, евиденцију и размену података
ИКТ	Информационо-комуникационе технологије
ИТ	Информационе технологије
ИЗИС	Интегрисани здравствени информациони систем
ЈУ	Јавна установа
ЈЗУ	Јавна здравствена установа
РУГИП	Републички управа за геодетске и имовинско-правне послове
ЦИПС	Централни информациони систем у поступцима просторног планирања
ЦСР	Центар за социјални рад

Енглески језик

<i>AAL</i>	<i>Authentication Assurance Level</i>
<i>BPMN</i>	<i>Business Process Modelling and Notation</i>
<i>EGDI</i>	<i>E-Government Development Index</i>
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning system</i>
<i>HCI</i>	<i>Human Capital Index</i>
<i>IAL</i>	<i>Identity Assurance Level</i>
<i>OSI</i>	<i>Online Services Index</i>

QES

Qualified Electronic Signature

SWOT

Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

TII

Telecommunications Infrastructure Index

Листа слика

Слика 1 Удео броја запослених у организационим јединицама градске управе.....	11
Слика 2 Документовање и стандардизација пословних процеса.....	12
Слика 3 Ниво познавања рада на рачунару запослених у организационим јединицама Градске управе.....	15
Слика 4 Похађање ИТ обука од стране запослених у организационим јединицама градске управе у последње две године	16
Слика 5 Сигурност запослених у организационим јединицама градске управе приликом коришћења нових технологија.....	17
Слика 6 Документовање и стандардизација пословних процеса организационих јединица градске управе.....	19

Листа табела

Табела 1 Основни економски показатељи пословања привреде Града Требиња (2023–2024) ..	9
Табела 2 Дигитални алати Градске управе	18
Табела 3 Национални регистри којима приступају организационе јединице градске управе .	19
Табела 4 Усклађивање постојећих модела пословних процеса кроз BPMN	35
Табела 5 Увођење DMS система, са праћењем статуса активности	35
Табела 6 Развој апликативних модула за опште управне поступке	36
Табела 7 Успостављање интероперабилне платформе за размјену података	37
Табела 8 Стандардизација и каталогизација података	38
Табела 9 .Унапређење управљања подацима и аналитике	38
Табела 10 Платформа за подношење захтјева	39
Табела 11 Интеграција платформе са DMS-ом	40
Табела 12 Додатне електронске услуге	41
Табела 13 Коришћење eCitizen платформе	41
Табела 14 Контакт-центар и chatbot подршка	42
Табела 15 Промоција дигиталних услуга	43
Табела 16 Обука запослених за рад у дигиталном окружењу	44
Табела 17 Унапређење информационе безбједности	44

Преамбула

Стратегија развоја електронске управе Града Требиња за период 2026-2031. године је секторски стратешки документ јединице локалне самоуправе и ослања се на активности и опредјељења дефинисана у националним и ентитетским документима, посебно у Стратегији развоја електронске јавне управе Републике Српске 2019-2022, која је поставила темеље и дефинисала мере за модернизацију јавне управе кроз нормативно, технолошко и кадровско унапређење.

Полазећи од уставног и правног оквира, савремених могућности примјене информационо-комуникационих технологија и општеприхваћених европских стандарда у области електронске управе, ова стратегија пружа локални оквир за системско и организовано спровођење дигитализације у сврху модернизације и повећане доступности јавних услуга, боље комуникације са грађанима и привредом, транспарентности рада јавне управе, као и унапређења ефикасности рада саме градске управе и одговарајућих јавних предузећа.

Стратешко планирање дигиталног развоја кључ је успјешне трансформације јавне управе. Градови који се системски и стратешки припреме за дигитализацију у могућности су да користе националне и међународне фондове и програме, чиме убрзавају свој развој. У том правцу, Град Требиње препознаје значај успостављања јасног стратешког оквира развоја електронске управе, који обезбјеђује усмјерено дјеловање и дугорочну одрживост процеса. Ова стратегија представља резултат одговорног приступа градске управе модернизацији, ефикасности и сталном унапређењу квалитета живота грађана.

1. Увод

Стратегија дигиталне трансформације је темељ за системско и организовано спровођење дигитализације, а у сврху модернизације и повећане доступности јавних услуга и комуникација са грађанима, транспарентног рада јавне управе као и увођења механизма за ефикасније управљање и рад саме управе, укључујући и јавна предузећа. Њено усвајање омогућава свеобухватну анализу постојећег стања у области организационе инфраструктуре, нормативно-правног оквира, информационо-комуникационих технологија – ИКТ, и људских ресурса, што је предуслов за унапређење процеса, боље коришћење доступних потенцијала и постављање јасних приоритета за будући развој. На тај начин, стратегија постаје инструмент којим град попут Требиња гради основу за дугорочну одрживост, конкурентност и унапређење квалитета живота својих грађана.

Стратегија дигиталне трансформације Града Требиња настаје у тренутку када дигитализација постаје један од кључних услова за развој локалних заједница, привлачење инвестиција, унапређење јавне управе и побољшање квалитета живота становништва. Савремени технолошки трендови, растућа очекивања грађана, потреба за ефикаснијим управљањем јавним ресурсима и јачање конкурентности локалне економије представљају снажне разлоге за системски приступ дигиталној трансформацији. Ова стратегија је одговор на те изазове и истовремено инструмент којим Град Требиње планира, координише и усмјерава своје дигиталне иницијативе у наредном периоду.

Дигитализација није изолован процес, већ кључни елемент ширег развојног оквира града. Она директно подржава стратешке циљеве Града Требиња у областима економског развоја, транспарентности, туризма, пољопривреде, заштите животне средине, просторног планирања и социјалних услуга, кроз убрзање административних процедура, доступност података, бољу координацију институција и већу укљученост грађана.

Овом стратегијом утврђује се обухват дигиталне трансформације на нивоу градске управе, јавних установа и јавних предузећа у надлежности Града Требиња. Документ обухвата дигитализацију пословних процеса, унапређење техничке инфраструктуре, развој електронских јавних услуга, управљање подацима, увођење савремених ИКТ рјешења, развој дигиталних компетенција и активности подршке дигиталној инклузији. Стратегија не представља техничку спецификацију система, већ развојни оквир који поставља стубове и смјернице за све будуће дигиталне пројекте.

Документ је израђен кроз структуриран процес који је обухватио анализу постојећег стања, консултације са релевантним организационим јединицама, процјену техничких капацитета и идентификацију приоритета на основу потреба грађана и управе. Прикупљени подаци, заједно са стратешким оквирима Републике Српске, БиХ и европским дигиталним политикама, чине основу на којој се заснива ова стратегија.

Уводно поглавље има пре свега задатак да представи полазишта и мотивацију за израду Стратегије развоја електронске управе Града Требиња, а затим прикаже институционални и нормативни оквир, као и окружење у оквиру ког ће се стратегија дигитализације спроводити.

Структура самог документа стратегије је представљена на крају уводног поглавља.

1.1. Мотивација, принципи и општи циљеви развоја стратегије дигитализације

Град Требиње се последњих година препознаје као једна од динамичнијих локалних заједница у Републици Српској, са све јачим амбицијама да своју управу и јавне установе модернизује и приближи грађанима. Као највећи град источне Херцеговине, он има потенцијал да постане пример паметног управљања у мањим срединама – нарочито у областима као што су електронске услуге, јавна транспарентност и подршка младима.

Модел зрелости у електронској управи – е-управи, представљају методолошке оквире који се користе за процену колико је нека јавна управа дигитално развијена, односно у којој мери пружа електронске јавне услуге грађанима и привреди. О степену зрелости е-управе у Босни и Херцеговини – БиХ, говори Извештај Уједињених нација о е-управи за 2024. годину¹, који користи *EGDI* модел (енгл. *E-Government Development Index* – *EGDI*) као глобални стандард за мерење зрелости е-управе, а заснива се на три основне компоненте:

- Индекс развијености онлајн услуга (енгл. *Online Services Index* – *OSI*), који мери колико је државна управа развила своје онлајн услуге и колико су доступне грађанима и предузећима.
- Индекс телекомуникационе инфраструктуре (енгл. *Telecommunication Infrastructure Index* – *TII*), који процењује доступност интернета, броја мобилних корисника и сличне технолошке основе неопходне за дигиталну комуникацију.
- Индекс људског капитала (енгл. *Human Capital Index* – *HCI*), који се односи се на ниво образовања, писмености и способности становништва да користи дигиталне услуге.

У Извештају о е-управи Уједињених нација за 2024. годину, БиХ је остварила резултат од 0.50028, чиме је сврстана у групу држава са високим нивоом развијености е-управе (енгл. *High EGD*). У поређењу са претходним циклусом извештавања из 2022. године, када је резултат био 0.48980, дошло је до благог повећања укупне вредности. Упркос томе, БиХ је пала за једну поткатегорију у оквиру групе држава са високим нивоом развијености е-управе (са поднивоа Х3 на Х2). Овај пад указује на спорији напредак у односу на друге државе у истој категорији.

Када се анализирају појединачне компоненте које чине индекс зрелости, *OSI* показује да онлајн јавне услуге постоје, али нису уједначене, потпуно дигитализоване, нити доступне на свим нивоима власти – ентитетском, кантоналном и општинском. *TII* указује да инфраструктура постоји, али је неравномерно распоређена, с бољим покрићем у урбаним него у руралним срединама. *HCI* одражава средњи ниво образовања и дигиталних вештина грађана, с

¹ <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789211067286>

приметним регионалним разликама у приступу интернету и способности коришћења дигиталних алата. Пад у оквиру групе указује на потребу за системским улагањем у телекомуникациону инфраструктуру, унапређењем квалитета и доступности онлајн јавних услуга, као и већим улагањима у развој дигиталних вештина становништва. За убрзање дигиталне трансформације неопходни су координисан међуресорски приступ, сарадња различитих нивоа власти и дугорочна стратегија развоја е-управе.

У контексту Града Требиња, ове активности представљају прилику за иницирање и развој локалних стратегија дигитализације, усклађених са будућим републичким оквирима и европским стандардима, као што су начела Талинске декларације². Талинска декларација треба да служи као основа за обликовање основних принципа дигитализације Града Требиња, где јавна управа треба да тежи отворености, ефикасности и инклузивности, обезбеђујући свеобухватне јавне услуге за све грађане и привредне субјекте које су интероперабилне, персонализоване и прилагођене корисницима. Принципи Талинске декларације су следећи:

- Сви корисници треба да имају могућност да комуницирају са јавном управом дигиталним путем.
- Услуге морају бити лако доступне, безбедне, једноставне за употребу и недискриминаторне, са омогућеном подршком за оне којима је потребна.
- Применом универзалног дизајна, веб-сајтови треба да буду јасни, разумљиви и прилагођени различитим групама корисника, а аутентичност услуга мора бити препознатљива и сигурна.
- Јавна управа треба да смањи административно оптерећење кроз оптимизацију и дигитализацију процеса, пружајући персонализоване и проактивне услуге, без тражења истих података више пута, поштујући прописе о заштити података.
- Услуге треба, кад год је могуће, да буду у потпуности доступне онлајн, укључујући и подношење доказа и праћење статуса захтева.
- Грађани и привреда треба да буду активно укључени у обликовање јавних услуга путем дигиталних алата који им омогућавају да изразе мишљење, дају предлоге и утичу на квалитет услуга. Препреке за коришћење дигиталних услуга треба отклонити, а предности као што су брзина, поузданост и смањење трошкова треба промовисати.
- Заштита личних података мора бити загарантована у складу са важећим прописима, уз транспарентно информисање корисника о обради и чувању података, као и право на увид, исправку и брисање података.

Општи циљеви развоја и спровођења стратегије дигиталне трансформације могу се изразити кроз три нивоа:

Дигитална трансформација пословних процеса градске управе

- Интегрисање и дигитализација свих кључних пословних процеса градске управе.
- Обезбеђење правовремених и поузданих података за доношење одлука.

² <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>

- Смањење административног оптерећења и убрзање административних поступака.
- Смањење папирне документације, броја физичких долазака и оптимизација коришћења ресурса.
- Креирање основе са развој е-услуга ка грађанима и привреди.

Развој дигиталних услуга за грађане и привреду

- Увођење е-услуга које грађанима и привреди омогућавају једноставнији и бржи приступ јавним сервисима.
- Унапређење транспарентности и повјерења кроз доступност информација и увида у токове поступака.
- Активно укључивање грађана у унапређење јавних услуга путем дигиталних алата.
- Обезбјеђење дигиталне инклузивности за све категорије становништва, посебно у руралним подручјима и за осјетљиве групе.

Шири развојни и безбедносни аспекти

- Подстицање „зелених“ ИКТ пракси и смањење карбонског отиска.
- Јачање безбједности система и заштите личних података.
- Унапређење међуинституционалне сарадње и ефикасније коришћење ресурса.
- Позиционирање Требиња као дигитално развијеног и еколошки оријентисаног града који привлачи младе, предузетнике и инвеститоре.

1.2. Окви́р и окружење анализе дигиталне спремности

1.2.1. Нормативни окви́р

Веома важан сегмент развоја дигитализоване управе у целини, а посебно е-управе представљају законске регулативе. На нивоу БиХ тренутно је важећи Закон о заштити личних података („Службени гласник БиХ“, бр. 12/25³), који представља правни окви́р за обраду и чување података у дигиталним системима и на основу којег је успостављено регулаторно тело - Агенција за заштиту личних података БиХ. Такође, на основу Закона о Агенцији за идентификациона документа, евиденцију и размену података Босне и Херцеговине, основана је Агенција за идентификациона документа, евиденцију и размену података – ИДДЕЕА, која послује под надлежношћу Министарства цивилних послова БиХ. ИДДЕЕА је надлежна за издавање личних докумената са чипом, као и за успостављање и управљање инфраструктуром квалификованих електронских сертификата и дигиталног идентитета. Грађанима је доступна услуга добијања квалификованог електронског потписа (енгл. *Qualified Electronic Signature* – QES), који се може користити преко чиповане личне карте (уз читач и *middleware*) или путем мобилне апликације е-IDDEEA, која омогућава даљинско потписивање докумената и увид у податке као што су статус личних докумената, казне и регистрације. Идентификација корисника се врши приликом физичке регистрације у овлашћеним центрима, што одговара највишем нивоу поузданости идентитета (енгл. *Identity Assurance Level* – IAL) – IAL3 . Након

³ <http://www.sluzbenilist.ba/page/akt/aCRNh0ohz4nh78h77P7BE=>

тога, током сваке употребе, аутентификација се врши уношењем корисничког имена, лозинке и једнократног кода (енгл. *Authentication Assurance Level* – AAL) – – AAL2, а за осетљиве операције попут квалификованог потписа користи се сертификат – AAL3.

Иако ИДДЕЕА обезбеђује ову инфраструктуру, у БиХ не постоји јединствени национални портал где је централизовано омогућен приступ свим државним и локалним е-услугама путем једног еИД налога.

Као део децентрализоване структуре БиХ, у којој ентитети имају значајан степен самосталности у домену јавне управе, Република Српска је додатно развила сопствени правни и стратешки оквир који уређује област електронског пословања, употребе електронских докумената и потписа, као и информационе безбедности. Иако поједини прописи на нивоу државе БиХ остају обавезујући – основна регулатива у домену дигитализације јавне управе на нивоу локалне самоуправе заснива се на законодавству Републике Српске.

Кључни правни акти који регулишу ову област обухватају Закон о електронском потпису („Службени гласник РС“, бр. 106/15⁴ и 83/19⁵), којим се уређује употреба квалификованог електронског потписа и рад пружалаца услуга поверења, као и Закон о електронском документу („Службени гласник РС“, бр. 110/08⁶), који електронским документима даје пуну правну важност у административним, правним и пословним поступцима.

Закон о електронском пословању („Службени гласник РС“, бр. 59/09⁷ и 33/16⁸) уређује пружање услуга информационог друштва, одговорност давалаца тих услуга, као и правила у вези са закључивањем уговора у електронском облику. Такође, Закон о општем управном поступку Републике Српске („Службени гласник РС“, бр. 13/02, 87/07), иако није закон директно повезан са електронским пословањем, има суштинску везу са дигитализацијом јавне управе, јер поставља процедурални оквир у којем дигитална администрација мора да функционише. Такође, овај закон дозвољава органима поступак прибављања података по службеној дужности, али га не чини обавезним.

У стратешком смислу, полазну основу за дигитализацију представља Стратегија развоја електронске управе Републике Српске за период 2019–2022. године⁹, усвојена од стране Владе Републике Српске у марту 2020. године. Иако формално више није важећи, овај документ задржава своју релевантност као смерница за актуелне и планиране активности у области дигитализације, посебно на локалном нивоу. Стратегија препознаје значај локалних самоуправа у процесу дигиталне трансформације и дефинише мере за подршку увођењу електронских услуга – е-услуга, стандардизацији процеса и јачању техничких и кадровских капацитета. Поред тога, у току је израда Стратегије одрживог развоја Републике Српске за

⁴ <https://online.sglasnik.org/sr/propisi/106-2015>

⁵ <https://online.sglasnik.org/sr/propisi/083-2019>

⁶ <https://online.sglasnik.org/sr/propisi/110-2008>

⁷ <https://online.sglasnik.org/sr/propisi/059-2009>

⁸ <https://online.sglasnik.org/sr/propisi/033-2016>

⁹ <https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mnk/Documents/Strategija%20e%20uprave%20pdf.pdf>

период 2024–2030. године, у оквиру које ће дигитална трансформација бити препозната као један од носећих елемената друштвено-економског развоја.

Посебно важну улогу у оперативном спровођењу политика дигитализације има Агенција за информационо друштво Републике Српске, која делује као стручни и координациони орган надлежан за развој интероперабилних система, дефинисање техничких стандарда, подршку органима јавне управе у имплементацији закона, као и унапређење безбедности и ефикасности у пружању е-услуга. Принципи на којима Агенција заснива своје деловање обухватају унапређење интероперабилности система, обезбеђење доступности и заштите података, унапређење дигиталне писмености, као и јединствени приступ е-услугама.

Приказ нормативног оквира има за циљ да пружи полазну основу за разумевање институционалних и законских услова у којима се одвија дигитална трансформација јавне управе у Републици Српској. Овај оквир представља основ за даље анализе степена дигиталне спремности, које ће у наредним поглављима бити разматране у контексту конкретне примене прописа, техничких решења и административне праксе.

1.2.2. Институционални оквир

Анализа дигиталне спремности на локалном нивоу подразумева сагледавање институционалне структуре, унутрашње организације и функционалне постављености органа управе и јавног сектора у односу на капацитете за примену дигиталних алата и е-услуга. У случају Града Требиња, ова анализа обухвата како Градску управу са свим одељењима и службама, тако и мрежу јавних установа чији је оснивач Град.

Градска управа спроводи значајан број управних, финансијских, техничких, регистарских и других поступака који су погодни за дигиталну трансформацију, укључујући и оне који подразумевају директну интеракцију са грађанима и привредом. Истовремено, јавне установе обављају делатности од јавног интереса у области социјалне заштите, образовања, културе, спорта, здравства, туризма и комуналне инфраструктуре, што указује на потребу за дигитализацијом административних процеса и у тим секторима.

Анализа дигиталне спремности у овом контексту подразумева мапирање пословних процеса ових институција, процену технолошких ресурса, кадровских капацитета, постојеће употребе информационих система, степена интеграције са централним и ентитетским системима, као и спремности институција да уводе нове е-услуге, осигурају безбедност података и интероперабилност. Посебна пажња усмерава се на процесе који обухватају издавање докумената, регистарске евиденције, управне поступке, финансијско пословање и комуникацију са грађанима. Институционални оквир дигитализације, као предмет анализе, стога обухвата унутрашњу организованост, надлежности и међусобну повезаност свих делова локалне управе и повезаних субјеката.

1.3. Општи предуслови за дигитализацију

Прелазак на нове начине пословања у државним органима је сложен и дуготрајан процес, чија је неизбежност узрокована очекивањима грађана у погледу нивоа доступности услуга, као и

економским и еколошким иницијативама. Сложеност овог процеса може се представити кроз предуслове који су потребни за прелазак на електронско пословање, од којих су најважнији: организациона инфраструктура и пословни процеси, нормативно-правна регулатива, ресурси информационо-комуникационих технологија – ИКТ и људски ресурси.

Организациона инфраструктура и пословни процеси подразумевају утврђен систем за спровођење дигитализације са утврђеном поделом надлежности и одговорности. У контексту дигиталне спремности Града Требиња, анализа организационе структуре би подразумевала анализу институција које су надлежне за спровођење дигитализације на државном, као и на локалном нивоу, како би се утврдило да ли су њихове надлежности одговарајуће, као и да ли постоји могућност успостављања радних тела надлежних за дигитализацију на локалном нивоу. Надлежности у контексту дигитализације које би требале да се посматрају су активности имплементације, координације и подршке. Идентификација пословних процеса је кључна за разумевање тока извршавања административних процеса унутар градске управе и јавних установа, а који се тичу међусобне сарадње ових институција, интеринституционалне сарадње, као и размене података ради извршавања пословних процеса.

Нормативно-правна регулатива је представљена као оквир за дигитализацију, али је уједно њено постојање подлога за спровођење дигитализације. У контексту анализе дигиталне спремности, нормативно-правни предумови се анализирају како би се утврдило да ли су примерени садашњем степену технолошког развоја друштва, стандардима у областима информационих технологија, као и да ли су усаглашени са законодавством ЕУ и другим релевантним међународним стандардима који се тичу е-управе. Такође, постојећи закони и регулативе могу значајно да ограниче могућности развоја и пружања е-услуга.

Информационо-комуникациони ресурси као предуслови за дигитализацију се односе на могућност начина обезбеђивања техничких ресурса (комуникациони, рачунарски и софтверски) за развој е-управе, као и на предуслове за приступ и управљање подацима потребним за рад одељења градске управе и јавних установа (који су одређени важећим националним прописима).

За успешну имплементацију дигитализације е-управе, а у контексту анализе дигиталне спремности на локалном нивоу, битна подлога јесу људски ресурси и њихова оспособљеност и спремност да користе потенцијалне нове технологије. Под људским ресурсима се сматрају градски службеници и запослени у јавним установама.

1.4. Структура документа

Стратегија дигитализације Града Требиња структурирана је тако да прати јасан логички ток од анализе садашњег стања до дефинисања стратешких циљева и мјера њихове имплементације. Документ обухвата следећа поглавља:

Поглавље 2 – Ситуациона анализа Града Требиња

Поглавље представља анализу постојећег стања у области управљања, организације рада, техничких капацитета и дигиталне зрелости Градске управе. Анализа служи као полазна основа за идентификацију приоритета и дефинисање мјера развоја електронске управе.

Поглавље 3 – Визија и општи циљеви развоја електронске управе

У овом поглављу дефинисана је визија развоја електронске управе Града Требиња, као и општи циљеви који одражавају жељено будуће стање. Визија и циљеви постављају стратешки оквир за све даље активности и интервенције.

Поглавље 4 – Стратешки циљеви, приоритети и мјере са појашњењима

Поглавље утврђује стратешке циљеве развоја електронске управе, пратеће приоритете и скуп мјера за њихово остварење. Дате су основне смјернице и појашњења која обезбјеђују логичку повезаност циљева, приоритета и планираних интервенција.

Поглавље 5 – Детаљан преглед мјера

Ово поглавље садржи детаљну разраду сваке појединачне мјере кроз јединствен табеларни приказ, укључујући опис мјере, индикаторе и очекиване развојне ефекте. Поглавље представља оперативну основу за имплементацију стратегије.

Поглавље 6 – Оквир за спровођење, праћење, извјештавање и вредновање

Поглавље дефинише институционални и методолошки оквир за спровођење стратегије, као и механизме за праћење напретка и извјештавање. Такође, утврђени су основни принципи вредновања постигнутих резултата и ефеката стратегије.

Анекси

Анекси садрже пратеће анализе, преглед индикатора, методолошке напомене и додатне информације које подржавају спровођење и праћење стратегије, али нису дио главног текстуалног дијела документа.

2. Ситуациона анализа Града Требиња

2.1. Општи друштвено-економски контекст

Град Требиње представља административни, економски и културни центар источне Херцеговине, са израженом регионалном улогом у пружању јавних услуга становништву ширег подручја. Географски положај града, близина границе са Црном Гором и Републиком Хрватском, као и повољне саобраћајне везе са приморским и унутрашњим деловима региона, доприносе његовој отворености и развојном потенцијалу. Истовремено, овакав положај условљава повећане административне и услужне захтеве према локалној самоуправи, нарочито у областима привреде, туризма, урбанизма и јавних сервиса.

Демографску структуру Града Требиња карактеришу процеси који су типични за већину локалних заједница у Републици Српској и Босни и Херцеговини, укључујући умерено

смањење броја становника, старење популације и миграције млађег становништва ка већим урбаним центрима или иностранству. Ови трендови имају директан утицај на начин планирања и пружања јавних услуга, јер истовремено постоји потреба за већом ефикасношћу управе, прилагођавањем услуга старијим и осетљивим групама, као и креирањем услова који могу допринети задржавању младих и образованих људи.

Економска структура Града Требиња заснива се на комбинацији услужних делатности, туризма, јавног сектора, пољопривреде и мањег броја производних активности. Туризам, као једна од кључних развојних грана, бележи континуиран раст и генерише повећану потребу за ефикасним административним поступцима, дозволама, регистрацијама и комуникацијом са привредним субјектима. Поред тога, пољопривреда и рурална подручја у оквиру града имају значајну улогу у локалној економији, што додатно наглашава потребу за транспарентним и доступним јавним сервисима, посебно у поступцима који се односе на субвенције, управљање земљиштем и развој села.

Јавни сектор и Градска управа представљају значајног послодавца и кључног актера у функционисању локалне заједнице. Велики број грађана и привредних субјеката у свакодневном животу остварује права и обавезе управо кроз контакт са градским органима, било да је реч о управним поступцима, комуналним услугама, финансијским обавезама или коришћењу јавних ресурса. Оваква улога Градске управе подразумева висок ниво одговорности, али и потребу за сталним унапређењем организације рада, доступности информација и квалитета услуга.

У условима ограничених кадровских и финансијских ресурса, као и растућих очекивања грађана у погледу брзине, транспарентности и поузданости јавних услуга, дигитализација представља један од кључних инструмената за унапређење ефикасности локалне управе. Развој електронске управе омогућава рационалније коришћење постојећих ресурса, смањење административних трошкова, као и бољу доступност услуга грађанима и привреди, без обзира на њихово место становања или физичку могућност доласка у просторије градске управе.

Приказани економски показатељи (Табела 1) указују на раст броја пословних субјеката, предузетника и запослених у 2024. години, што потврђује да Град Требиње представља динамично локално економско окружење са све већим бројем учесника у административним и управним поступцима. Повећање броја предузетника од 14% у односу на претходну годину директно утиче на обим захтева који се односе на регистрације, дозволе, пореске и друге административне обавезе.

Табела 1 Основни економски показатељи пословања привреде Града Требиња (2023–2024)

Показатељ	2023. година	2024. година	Индекс (2024/2023)
Број пословних субјеката са седиштем у Требињу	378	395	104
Број предузетника са седиштем у Требињу	541	618	114
Укупан број запослених	8.851	9.034	102
Активна радна снага	1.820	1.559	86
Просечна бруто плата (КМ)	1.897	2.244	118
Просечна нето плата (КМ)	1.157	1.452	125

Укупни приходи привреде (у 000 КМ)	1.729.935	1.638.447	95
Укупни расходи привреде (у 000 КМ)	1.494.447	1.536.764	103
Обим извоза (у 000 КМ)	274.000	179.000	65
Обим увоза (у 000 КМ)	76.000	113.000	149

Извор: Одјељење за туризам, заштиту животне средине и предузетништво Града Требиња, на основу финансијских извјештаја АПИФ-а

Истовремено, раст просечних зарада и сложеност финансијских токова указују на повећана очекивања грађана и привреде у погледу ефикасности, брзине и транспарентности рада јавне управе. У таквом контексту, дигитализација управних процеса представља кључни механизам за смањење административног оптерећења, рационализацију рада и унапређење квалитета услуга.

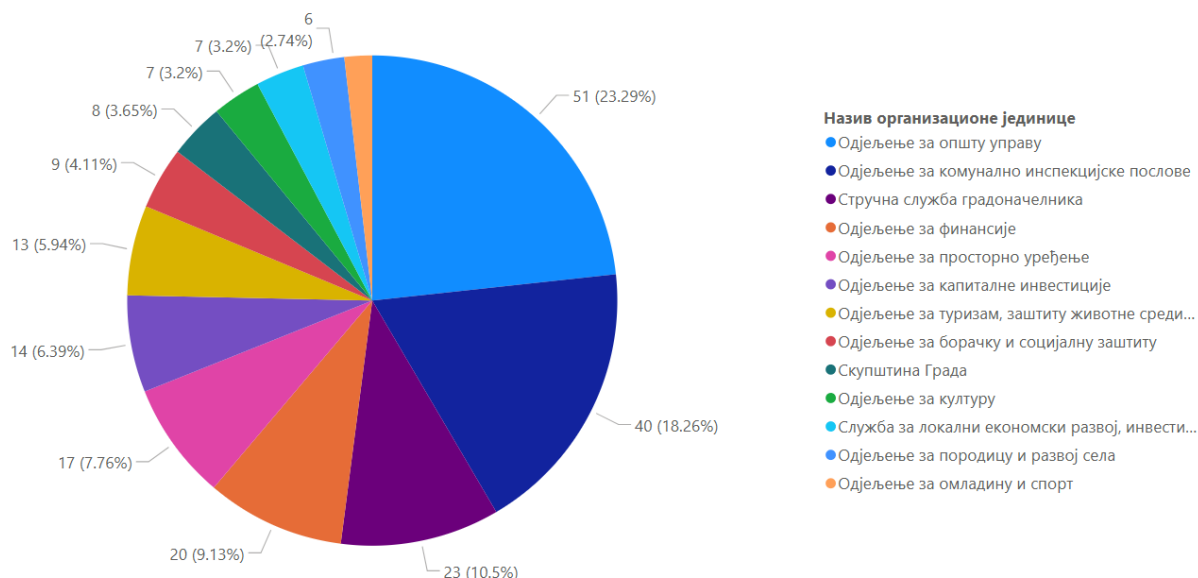
Подаци о обиму прихода, расхода и спољнотрговинске размене додатно потврђују потребу за поузданим, ажурним и интегрисаним информационим системима који могу да подрже управљање економским активностима, доношење одлука и планирање развоја на локалном нивоу.

Сагледавајући укупан друштвено-економски контекст, може се закључити да Град Требиње поседује стабилне институционалне и развојне основе за унапређење електронске управе. Истовремено, демографски и економски изазови додатно наглашавају значај системског и стратешког приступа дигиталној трансформацији као средства за повећање ефикасности управе, унапређење квалитета живота грађана и јачање конкурентности локалне економије.

2.2. Институционални и управљачки оквир Града Требиња

Институционални и управљачки оквир Града Требиња одређује начин на који се планирају, организују и спроводе јавне политике, управни поступци и услуге од значаја за грађане, привреду и друге кориснике јавних сервиса. Градска управа представља централни оперативни механизам локалне самоуправе и носилац највећег дела управних, стручних и развојних послова, док јавне установе и јавна предузећа, чији је оснивач град, обављају делатности од посебног јавног интереса у различитим секторима.

Градска управа Требиња организована је кроз стручну службу градоначелника, Скупштину Града и више одељења градске управе, од којих свако има јасно дефинисане надлежности у складу са важећим прописима. Одељења обављају широк спектар послова који обухватају општу управу, финансије, просторно уређење, капиталне инвестиције, комунално-инспекцијске послове, социјалну и борачку заштиту, културу, туризам, заштиту животне средине, предузетништво, као и послове у области омладине, спорта, породице и развоја села. Овако разуђена структура одражава сложеност функција које локална самоуправа обавља, али истовремено поставља високе захтеве у погледу координације, размене података и усклађености пословних процеса.



Слика 1 Удео броја запослених у организационим јединицама градске управе

Структура запослених у Градској управи (Слика 1) указује на значајан обим административних и оперативних послова који се свакодневно обављају у оквиру различитих организационих јединица. Поједина одељења, посебно она која су у директном контакту са грађанима, имају већи број запослених и носе највећи терет управних поступака и пружања услуга. Оваква расподела кадровских ресурса додатно наглашава потребу за ефикасним унутрашњим механизмима координације и подршке, како би се обезбедило уједначено поступање, поштовање рокова и квалитет услуга.

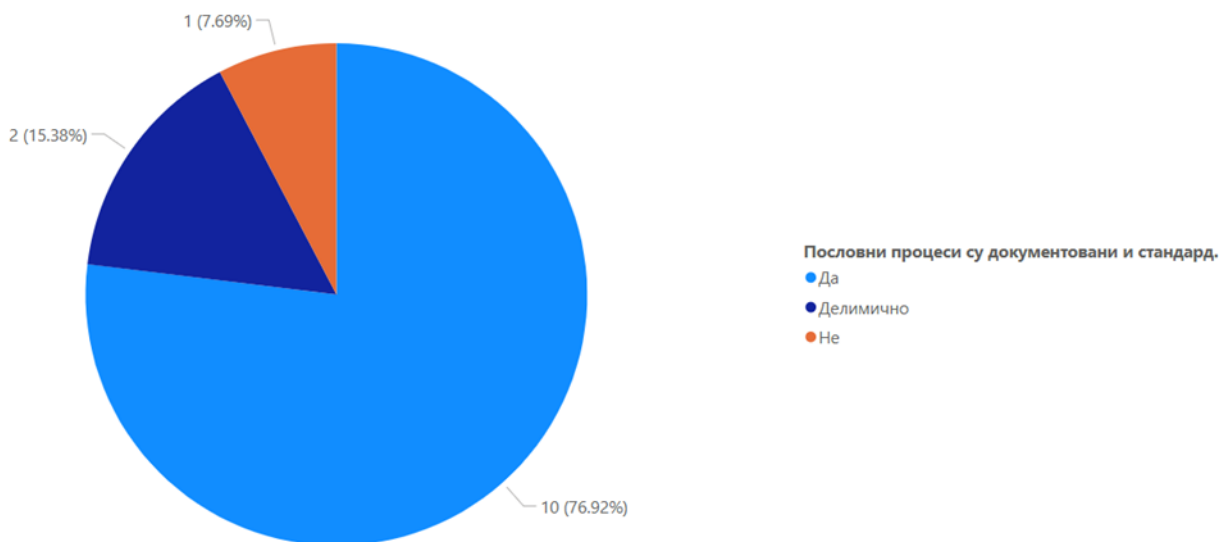
Поред Градске управе, значајну улогу у институционалном оквиру имају јавне установе чији је оснивач Град Требиње, а које делују у областима образовања, културе, спорта, социјалне заштите, здравствене и комуналне делатности, као и у области развоја и промоције града. Ове установе у свом раду остварују сталну комуникацију са Градском управом, како у погледу финансирања и извештавања, тако и у спровођењу заједничких програма и активности. Међутим, административни и информациони токови између градске управе и јавних уснова у великој мери су засновани на појединачним решењима и неуједначеним праксама, што може довести до дуплирања података и успоравања поступака.

Управљачки модел који се примењује у Граду Требињу у великој мери је условљен законским и институционалним оквиром Републике Српске и Босне и Херцеговине, али и интерним организационим решењима на локалном нивоу. Одлуке се доносе кроз утврђене процедуре, уз јасну поделу надлежности између извршних и представничких органа. Истовремено, сложеност појединих поступака и велики број учесника у процесима захтевају савремене механизме подршке управљању, засноване на поузданим и благовременим подацима.

У том контексту, начин на који су пословни процеси организовани и документовани (Слика 2) унутар Градске управе представља важан елемент институционалне спремности за

унапређење управљања. У већини организационих јединица пословни процеси су идентификовани и у одређеној мери документовани, што представља добру основу за даље унапређење рада и увођење савремених управљачких и дигиталних алата. Ипак, постоје разлике у нивоу стандардизације процеса између појединих одељења, што указује на потребу за јединственијим приступом у планирању и оптимизацији пословних токова.

Документовање и стандардизација пословних процеса организационих јединица градске управе



Слика 2 Документовање и стандардизација пословних процеса

Управљање информацијама и комуникација између организационих јединица и повезаних институција у значајној мери ослањају се на традиционалне облике размене података, као што су електронска пошта и формални дописи, уз ограничену употребу заједничких информационих система. Иако постоје одређена софтверска решења која подржавају поједине сегменте рада, изостаје јединствен и интегрисан приступ који би омогућио централизовано управљање подацима и ефикасније доношење одлука на нивоу целокупне градске управе.

Овакво стање институционалног и управљачког оквира има директан утицај на квалитет и брзину пружања јавних услуга, као и на унутрашњу ефикасност рада управе. Истовремено, оно јасно указује на потенцијал за унапређење кроз системско увођење дигиталних решења, која би омогућила бољу координацију, смањење административног оптерећења и транспарентније управљање ресурсима. Управо из тог разлога, институционални и управљачки оквир Града Требиња представља један од кључних сегмената на које се стратегија развоја електронске управе ослања и у оквиру којих се очекују најзначајнији ефекти планираних мера.

2.3. Комунална и пословна инфраструктура

Комунална и пословна инфраструктура представља један од кључних стубова функционисања Града Требиња и има директан утицај на квалитет живота грађана, услове за пословање

привреде и ефикасност јавне управе. Управљање овим сегментом подразумева велики број административних, техничких и надзорних послова, који захтевају координацију више организационих јединица Градске управе, јавних предузећа и других релевантних институција.

Град Требиње управља широким спектром комуналних система и јавних ресурса, укључујући водоснабдевање, одвођење отпадних вода, управљање отпадом, одржавање јавних површина, локалну путну инфраструктуру, јавну расвету и јавне објекте. За функционисање ових система надлежна су како поједина одељења Градске управе, тако и јавна предузећа чији је оснивач град. Оваква организација захтева сталну размену података, координацију активности и правовремено доношење одлука, посебно у ситуацијама које подразумевају интервенције на терену, планирање инвестиција или решавање притужби грађана.

Посебан сегмент комуналне инфраструктуре односи се на управљање просторним планирањем, грађевинским земљиштем и урбанистичким развојем града. У овим областима се обрађује велики број података који се односе на катастар непокретности, урбанистичке и регулационе планове, издавање локацијских и грађевинских дозвола, као и контролу извођења радова. Ови процеси су од изузетног значаја за развој пословне инфраструктуре и инвестициону климу, али су истовремено и административно сложени, јер укључују више институција и различите изворе података.

Пословна инфраструктура Града Требиња обухвата и активности усмерене ка подршци привреди, предузетништву и инвестицијама. У том контексту, Градска управа има значајну улогу у поступцима регистрације и лиценцирања делатности, доделе субвенција, управљања пословним просторима у власништву града, као и у промоцији инвестиционих потенцијала. Ефикасност ових поступака директно утиче на перцепцију локалне администрације као партнера привреде и на укупну конкурентност града.

Административни процеси у области комуналне и пословне инфраструктуре у великој мери су ослоњени на сарадњу са јавним предузећима и другим институцијама, при чему се комуникација и размена података често одвијају путем електронске поште или кроз појединачне, секторске информационе системе. Иако овакав приступ омогућава основно функционисање, он истовремено носи ризик од неусклађености података, кашњења у поступцима и ограничене транспарентности за крајње кориснике, односно грађане и привреду.

Са становишта развоја електронске управе, комунална и пословна инфраструктура представља област са значајним потенцијалом за унапређење кроз дигитализацију и боље управљање подацима. Централизован приступ информацијама о инфраструктури, јавним ресурсима и пословним процесима омогућио би ефикасније планирање инвестиција, брже реаговање на захтеве грађана и привреде, као и већу транспарентност рада јавних служби. Истовремено, унапређење ових сегмената допринело би и бољој координацији између Градске управе и јавних предузећа, што је предуслов за интегрисано управљање градом.

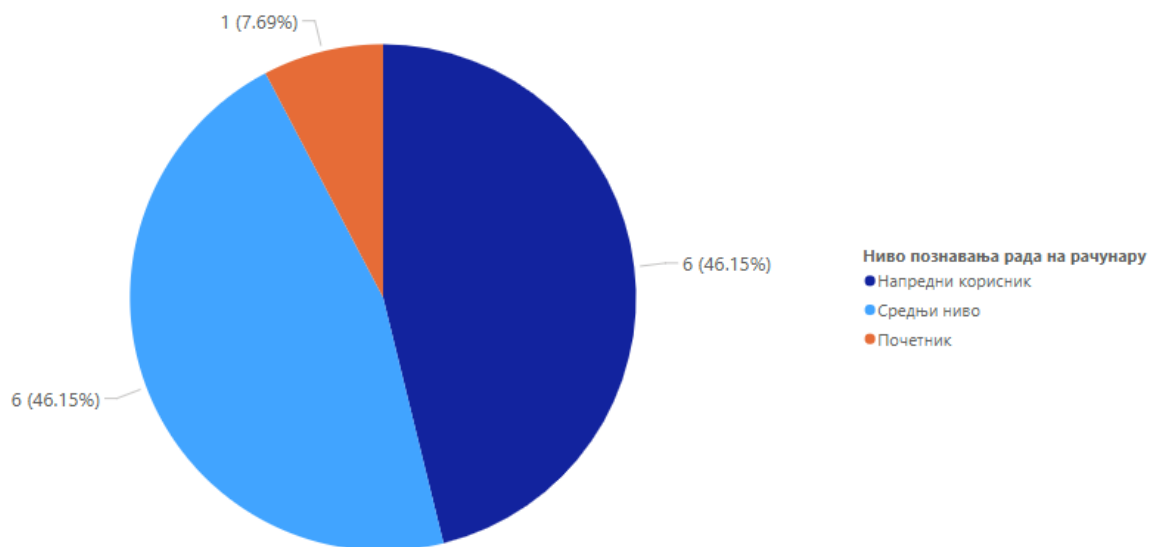
Сагледавајући укупно стање комуналне и пословне инфраструктуре, може се закључити да Град Требиње располаже функционалним институционалним и организационим основама за обављање ових послова, али да постоји простор за значајна унапређења у начину управљања подацима, координације институција и дигиталне подршке процесима. Ови изазови додатно потврђују значај стратешког приступа развоју електронске управе као механизма за модернизацију управљања инфраструктуром и јачање пословног амбијента на локалном нивоу.

2.4. Образовање, људски ресурси и дигиталне компетенције

Људски ресурси и ниво образовања представљају један од кључних фактора за успешно функционисање и даљи развој Града Требиња, посебно у контексту увођења и унапређења електронске управе. Иако технолошка решења имају значајну улогу у модернизацији јавне управе, њихова стварна примена и одрживост у највећој мери зависе од знања, вештина и мотивације запослених, као и од способности грађана да користе доступне дигиталне услуге.

Образовна структура становништва Града Требиња показује релативно стабилан ниво формалног образовања, са значајним учешћем средњошколски и високообразованих лица, нарочито у урбаном делу града. У оквиру локалне заједнице делују предшколске установе, основне и средње школе, као и високошколске установе, које представљају важан ресурс за дугорочни развој људског капитала. Истовремено, демографски трендови и миграције младих указују на потребу да се кроз савремене и ефикасне јавне услуге додатно унапреди атрактивност града као места за живот и рад.

Запослени у Градској управи представљају носиоце процеса дигиталне трансформације на локалном нивоу. Они су директно укључени у спровођење управних поступака, комуникацију са грађанима и коришћење информационих система који подржавају рад управе. Анализа постојећег стања показује да већина запослених поседује основна знања за рад на рачунару и коришћење уобичајених софтверских алата (Слика 3), што представља добру основу за даље унапређење дигиталних компетенција.

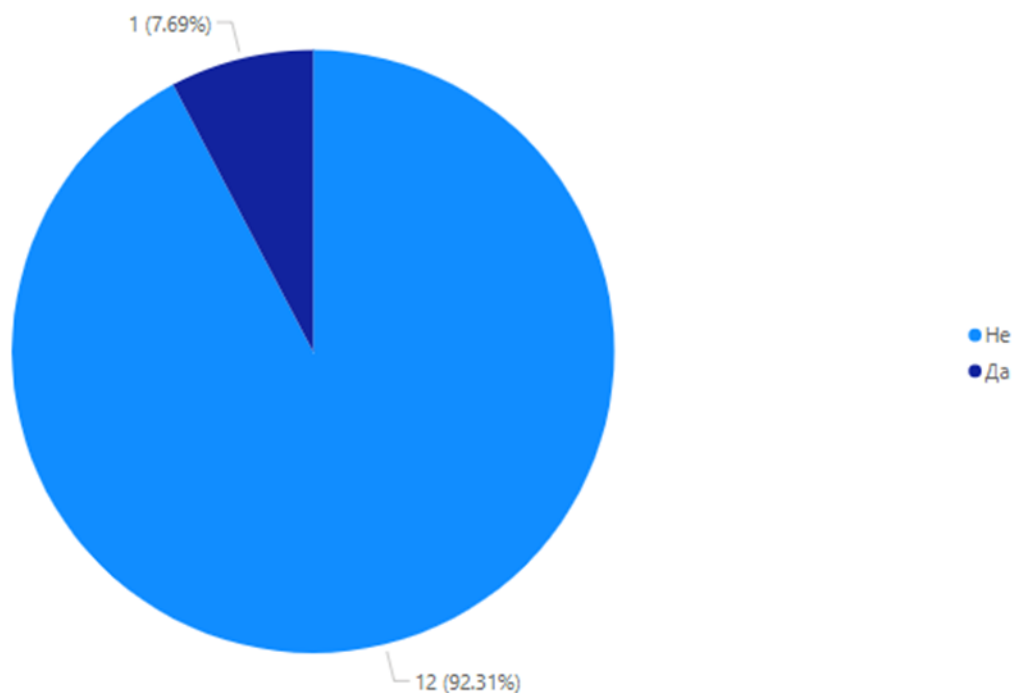


Слика 3 Ниво познавања рада на рачунару запослених у организационим јединицама Градске управе

Иако је основни ниво дигиталне писмености углавном заступљен, уочене су разлике између појединих организационих јединица у погледу напреднијих вештина, коришћења специјализованих апликација и прилагођавања новим дигиталним алатима. Ово указује на потребу за систематичнијим приступом планирању обука и развоју компетенција, у складу са специфичним потребама радних места и планираним правцима дигитализације пословних процеса.

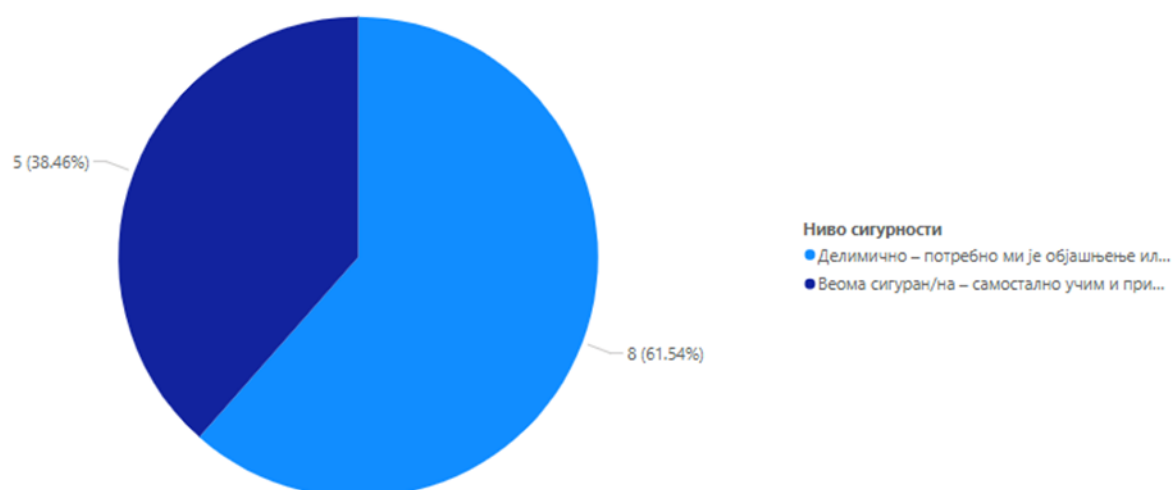
Континуирана едукација и стручно усавршавање запослених представљају важан елемент институционалне спремности за дигиталну трансформацију. У претходном периоду, део запослених је учествовао у различитим облицима ИТ обука, семинара и радионица (Слика 4), најчешће у оквиру појединачних пројеката или иницијатива. Ипак, овакав приступ није увек био системски и равномерно доступан свим организационим јединицама, што указује на потребу за увођењем дугорочног и планираног програма развоја дигиталних вештина.

Удео организационих јединица где су запослени похађали ИТ обуке у последње две године



Слика 4 Похађање ИТ обука од стране запослених у организационим јединицама градске управе у последње две године

Поред нивоа знања, важан аспект људских ресурса представља и став запослених према увођењу нових технологија и промена у начину рада. Анализа показује да већина запослених препознаје значај дигитализације за унапређење ефикасности рада и квалитета услуга, али истовремено постоји и одређени степен несигурности у погледу коришћења нових система и алата (Слика 5). Овај фактор је нарочито изражен код сложенијих решења која подразумевају промене у устаљеним радним процесима.



Слика 5 Сигурносћ запослених у организационим јединицама градске управе приликом коришћења нових технологија

Посебну пажњу у контексту развоја електронске управе потребно је посветити грађанима као крајњим корисницима дигиталних услуга. Иако значајан део становништва користи интернет и дигиталне алате у свакодневном животу, постоје групе грађана које су у већем ризику од дигиталне искључености, пре свега старије особе и лица са ограниченим приступом савременим технологијама. Овај изазов наглашава потребу за обезбеђивањем додатне подршке, информисања и алтернативних канала комуникације, како би дигиталне услуге биле инклузивне и доступне свим грађанима.

Сагледавајући укупан ниво образовања, људских ресурса и дигиталних компетенција, може се закључити да Град Требиње располаже солидном основом за даљи развој електронске управе. Истовремено, уочени изазови у погледу напредних дигиталних вештина, континуиране обуке и прихватања промена указују на значај системског и дугорочног приступа развоју људских ресурса као једног од кључних предуслова за успешну и одрживу дигиталну трансформацију локалне самоуправе.

2.5. ИКТ и дигитална инфраструктура Града Требиња

Информационо-комуникациона технологија и дигитална инфраструктура представљају кључни предуслов за модерно функционисање Градске управе и ефикасно пружање јавних услуга. У контексту развоја електронске управе, стање ИКТ инфраструктуре одређује у којој мери је могуће унапредити пословне процесе, обезбедити бољу координацију између организационих јединица и омогућити грађанима и привреди једноставнији приступ услугама.

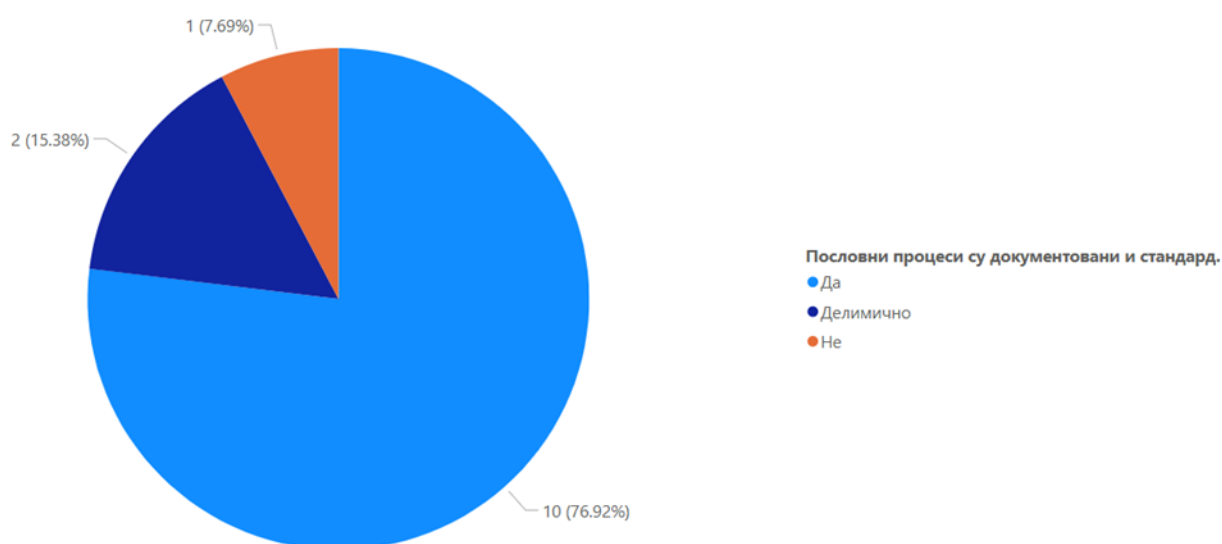
Градска управа Требиња у свом раду користи више различитих информационих система и дигиталних алата који подржавају поједине сегменте пословања (Табела 2). Ови алати су углавном увођени поступно, у различитим временским периодима и најчешће као одговор на конкретне оперативне потребе појединих одељења. Као резултат тога, постојећи ИКТ пејзаж карактерише одређени степен фрагментације, при чему поједина одељења користе различита софтверска решења за сличне или повезане послове.

Табела 2 Дигитални алати Градске управе

Дигитални алати	Назив одељења
Microsoft Office	Одељење за омладину и спорт
Microsoft Office, eџФарм	Одељење за породицу и развој села
Microsoft Office	Одељење за туризам, заштиту животне средине и предузетништво
Microsoft Office	Скупштина Града
Microsoft Office, DocuNova	Одељење за борачку и социјалну заштиту
Microsoft Office, DocuNova	Одељење за капиталне инвестиције
Microsoft Office, DocuNova	Одељење за културу
Microsoft Office, DocuNova	Одељење за општу управу
Microsoft Office, DocuNova	Служба за локални економски развој, инвестиције и енергетску ефикасност
Microsoft Office, DocuNova, Finova	Одељење за финансије
Microsoft Office, DocuNova, GIS, DocuNova	Одељење за комунално инспекцијске послове
Microsoft Office, DocuNova, QGIS, AutoCAD	Одељење за просторно уређење
Microsoft Office, DocuNova	Стручна служба градоначелника

Иако поједини системи ефикасно подржавају специфичне функције, изостаје јединствен приступ који би омогућио интеграцију података и процеса на нивоу целокупне Градске управе. Ово стање доводи до дуплирања уноса података, отежане размене информација и повећаног административног оптерећења запослених. Истовремено, ограничена интеграција система отежава добијање свеобухватних и ажурних података неопходних за планирање, извештавање и доношење одлука на управљачком нивоу.

Пословни процеси у оквиру Градске управе у значајној мери и даље се ослањају на папирну документацију или полу-дигиталне облике рада, где се електронски алати користе само за поједине кораке у поступку. Иако су у већини организационих јединица процеси идентификовани и делимично документовани (**Error! Reference source not found.**), њихова дигитална подршка није уједначена, нити је заснована на јединственим стандардима. Ово посебно долази до изражаја у сложенијим управним поступцима који подразумевају учешће више одељења или размену података са спољним институцијама.



Слика 6 Документовање и стандардизација пословних процеса организационих јединица градске управе

Размена података између организационих јединица Градске управе, као и између Града и других јавних институција, у великој мери се ослања на неформалне или полуформалне механизме, као што су електронска пошта, ручна размена докумената или приступ појединачним националним регистрима (Табела 3). Иако поједина одељења имају приступ одређеним државним евиденцијама и регистрима, овај приступ није увек системски интегрисан у пословне процесе, већ се користи ад-хок, у складу са потребама конкретних предмета.

Табела 3 Национални регистри којима приступају организационе јединице градске управе

Национални регистри	Назив организационе јединице
Електронски Регистар привреде РС, АПИФ регистри	Одељење за туризам, заштиту животне средине и предузетништво
Не користимо	Одељење за културу
Не користимо	Одељење за омладину и спорт
Не користимо	Одељење за породицу и развој села
Не користимо	Скупштина Града
Регистар привредника	Служба за локални економски развој, инвестиције и енергетску ефикасност
Регистар Матичне службе	Одељење за општу управу
РУГИП, ЦИПС	Одељење за просторно уређење
Службени гласник	Одељење за борачку и социјалну заштиту
Службени гласник	Одељење за капиталне инвестиције
Службени гласник	Одељење за финансије
Судски регистар	Одељење за комунално инспекцијске послове

Постојећа дигитална инфраструктура за комуникацију са грађанима обухвата званичну интернет презентацију Града, као и ограничен број електронских услуга које су доступне путем различитих платформи или појединачних апликација. Иако ови канали омогућавају основно

информисање и електронску комуникацију, они не обезбеђују јединствено корисничко искуство нити омогућавају да се комплетан управни поступак обави електронским путем. Грађани су често приморани да комбинују онлајн и физичке контакте са управом, што умањује ефекте дигитализације и повећава трошкове и време потребно за остваривање права и обавеза.

ИКТ инфраструктура, укључујући рачунарску опрему, мрежне ресурсе и основне сервисе, у функционалном је стању и омогућава свакодневно обављање послова. Међутим, постоје разлике у нивоу опремљености и техничке подршке између појединих организационих јединица, што може утицати на уједначеност и квалитет рада. Поред тога, одржавање постојећих система и увођење нових решења захтевају пажљиво планирање, како би се обезбедила одрживост и дугорочна функционалност дигиталне инфраструктуре.

Сагледавајући укупно стање ИКТ и дигиталне инфраструктуре, може се закључити да Град Требиње располаже основним техничким предусловима за даљи развој електронске управе, али да постоји значајан простор за унапређење у погледу интеграције система, дигиталне подршке пословним процесима и развоја услуга оријентисаних ка корисницима. Ови изазови јасно указују на потребу за стратешким и фазним приступом дигиталној трансформацији, који ће бити заснован на реалним капацитетима, институционалним потребама и дугорочним развојним циљевима Града Требиња.

2.6. SWOT матрица

Приложена SWOT матрица дефинисана је на основу анализе дигиталне спремности Града Требиња према различитим димензијама: правно-нормативним регулативама, организационој структури и пословним процесима, ИКТ и људским ресурсима. Свака димензија је посматрана као тематска целина која садржи предности, слабости, шансе и опасности.

Предности (Strengths)	Слабости (Weaknesses)	Шансе (Opportunities)	Опасности (Threats)
Правно-нормативна регулатива			
– Република Српска поседује комплетан сет законских аката који регулишу електронски потпис, електронске документе, е-пословање и информациону безбедност. – Стратешки документи поставили су основе за дигиталну трансформацију, са нагласком на локалне самоуправе. – Постоји функционална институционална подршка кроз рад Агенције за информационо друштво РС. – Закон о општем управном поступку омогућава прибављање података по службеној дужности, што отвара могућност за интероперабилност.	– Неусклађеност прописа на ентитетском и државном нивоу. – Неке кључне стратегије (нпр. Стратегија развоја еУправе) формално су истекле, што оставља институције без важећих смерница. – Иако постоји законска могућност прибављања података по службеној дужности, њена применљивост није обавезујућа. – Неуједначена примена прописа и недовољна стандардизација у локалним управама отежава координацију и имплементацију.	– У току је израда нове Стратегије одрживог развоја РС (2024–2030), у којој ће дигитална трансформација бити кључни приоритет. – Постоји могућност боље примене постојећих прописа кроз стручну подршку Агенције за информационо друштво и обуке на локалном нивоу. – Постоји комуникација и размене података са државним органима, као и коришћење неких државних регистара. – Изградња модела надлежности за еУправу на републичком и локалном нивоу.	– Одлагање усвајања стратешких докумената и иницијатива који се тичу развоја еУправе. – Недовољна подршка државе развоју централизоване е-управе. – Недовољно ефективна примена електронског потписа у пракси.
Организациона структура и пословни процеси			
– Постоји воља надлежних органа за рад на дигитализацији.	– Већина одељења градске управе и јавних установа међусобно комуницирају и	– Успостављање радних тела надлежних за дигитализацију на локалном нивоу.	– Отпор запослених према променама.

– Већина пословних процеса градске управе је идентификована и одвијају се на унапред утврђен начин. – За извршавање већине пословних процеса се користи неки облик дигиталних алата. – Нека одељења у оквиру градске управе могу истовремено да раде на дигиталним документима који су у оквиру њихових надлежности. – За извршавање једног дела пословних процеса постоји интеграција са одговарајућим државним регистрима. – Постоји регистар свих услуга које пружа градска управа, као и потребне документације за спровођење услуга.	- размењују податке електронском поштом. – Иако су пословни процеси градске управе идентификовани, већина није мапирана и описана стандардизованим нотацијама. – Пословни процеси се извршавају мануелно, репетитвним активностима. – Не постоји интегрисана база података којој могу приступити сва одељења градске управе, како би се смањила редундантност уноса података. – Нека одељења, попут финансија, користе више софтверских решења која нису интегрисана, и тако захтевају редундантан унос података. – Услуге које се пружају грађанима и привредним субјектима нису доступне у електронском облику, већ захтевају физичко присуство странке. – Потребна документација за спровођење услуга у оквиру регистра свих услуга које пружа градска управа се не ажурира континуирано. – Пословни процеси су само делимично документовани, без документације активности, улазних/излазних података.	– Дигитализација извршавања репетитивних пословних процеса. – Смањење времена трајања пословних процеса, као и трошкова извршавања пословних процеса. – Интегрисање међусобне сарадње рада одељења, као и одељења и одговарајућих јавних установа. – Увођење централизоване базе података са матичним подацима којима приступају сва одељења, и јавне установе са одређеним правима приступа. – Омогућавање грађанима и привредним субјектима груписање доступних услуга према животним догађајима. – Развој и примена концепта електронске идентификације грађана и привредних субјеката. – Увођење једноставних електронских услуга које се тичу најважнијих животних догађаја грађана. – Аутоматско генерисање уплатница за таксе и порезе које пружање неке услуге захтева. – Електронско заказивање термина за пружање услуга грађанима и привредним субјектима.	– Недовољно планирање буџетских средстава за дигитализацију. – Развијање електронске идентификације грађана и привредних субјеката само на локалном нивоу. – Раскорак у дигитализацији у односу на национални ниво.
ИКТ инфраструктура			

– Постоји делимична дигитална инфраструктура и коришћење алата попут DocuNova, Finova, Microsoft Office, AutoCad. – Постоје eРегистар и eCitizen, који пружају дигитални каталог услуга и могућност електронског подношења жалби грађана. – ЈУ „Центар за социјални рад” Требиње постигла је висок ниво спремности за пружање дигиталних услуга која може послужити као добар пример осталим установама – Неке јавне установе користе специјализоване софтвере попут ЕДУИС и ВЕБШКОЛА. – У одређеном броју установа постоје ИКТ службеници задужени за дигиталне услуге – У већини случајева обезбеђен је приступ Интернету – У већини случајева постоје основни хардверски ресурси потребни за пружање дигиталних услуга.	– Неадекватна структура за управљање ИКТ инфраструктуром на нивоу установа. – Базе података за подршку пословним процесима нису у потпуности имплементирани. – У случајевима у којима базе података јесу имплементирани често, нису заштићене од катастрофалних догађаја. – Не постоје системи за заштиту приватности података. – Не постоји механизам за систематско усавршавање ИКТ службеника. – Недостатак документације за управљање ИКТ инфраструктуром.	– ИДДЕЕА нуди могућност издавања квалификованог сертификата за приступ неким е-услугама, које се потенцијално могу локално имплементирати. – У развоју је ГИС Града Требиња. – Постојеће платформе (eРегистар и eCitizen) се могу унапредити како би пружале најзначајније електронске услуге. – Формирање јединственог модела базе података. – Коришћење примера добре праксе из земаља окружења и стандарда ЕУ намењених ИКТ за еУправу. – Коришћење софтвера базираног на отвореном коду. – Коришћење људских ресурса компетентних развојних институција у области ИКС.	– Неуспешна интеграција са ИДДЕЕАА инфраструктуром за идентификацију и ауторизацију дигиталног идентитета грађана ради приступања е-услуга града Требиња. – Немогућност коришћења ИДДЕЕАА инфраструктуре због законских прописа. – Потребно физичко присуство ради активирања дигиталног идентитета у регистрационом центру који не постоји у Требињу. – Одлуке на вишим организационим нивоима унутар Републике Српске и Републике Босне и Херцеговине могу проузроковати потребе за значајним променама у имплементираним решењима. – Процес развоја софтверске подршке за еУправу је дуготрајан процес који захтева значајна финансијска улагања. – Потреба за усаглашавањем потреба између различитих установа може довести до тога да процес буде заустављен. – Ризик од губитка података због неодговарајућег управљања одржавањем сервера. – Зависност одржавања развијених дигиталних решења од стране појединаца у Градској управи.
--	---	--	---

Људски ресурси			
– Постајање високообразованог особља у појединим секторима. – Постајање институционалне лојалности и стабилности кадрова. – Одређен број запослених већ има основна или напредна знања рада на рачунару. – Искуство у раду са административним процедурама и нормативима	– Непостојање систематских програма обуке и усавршавања. – Страх или несигурност при увођењу нових технологија. – Преоптерећеност административним пословима смањује време за учење нових алата. – Одсуство мотивационих механизма за дигитално усавршавање.	– Развој националних и ентитетских стратегија дигитализације као подлога за нове обуке. – Могућност сарадње са високошколским установама или ИТ сектором ради обуке. – Увођење дигиталних алата може смањити рутинске задатке и ослободити капацитете.	– Потенцијално одбијање или отпор према променама код дела запослених. – Отпор према обукама и примени стечених знања и вештина код дела запослених. – Одлазак млађих и информатички писменијих кадрова из јавног сектора. – Недовољно улагање у развој људских ресурса у буџетским планирањима.

3. Стратешко фокусирање

Спроведена *SWOT* анализа дигиталне спремности Града Требиња указала је на неколико кључних области које захтевају усмерено деловање у наредном стратешком периоду. Уочене снаге, слабости, прилике и приетње представљају полазиште за дефинисање будућих приоритета дигиталног развоја и успостављање стабилног и одрживог система електронске управе на локалном нивоу.

Међу најизраженијим снагама Града Требиња издвајају се јасна институционална структура, постојање кадрова који посједују основне дигиталне компетенције и већ успостављене платформе које представљају темељ за даљи развој (eCitizen, eРегистар, DocuNova систем). Управа је показала висок ниво опредељености за дигиталну трансформацију и сарадњу са јавним установама, што представља значајан потенцијал за стварање интегрисаног дигиталног окружења.

Ипак, анализа је показала да унутрашњи капацитети још нису у потпуности усаглашени са потребама савремене е-управе. Недовољна стандардизација података, неуједначена примјена софтверских алата, одсуство централног ИКТ управљања и ограничени ресурси за обуке запослених представљају кључне изазове. У појединим одељењима постоји значајан степен дигиталне зрелости, док су друга још увијек на почетном нивоу употребе дигиталних алата, што доводи до неуједначене ефикасности и повећава административно оптерећење.

Због тога ће стратешко фокусирање бити усмерено на јачање унутрашњих капацитета градске управе кроз унапређење организационе координације, увођење јединствених техничких стандарда, као и успостављање централне функције ИТ управљања која ће бити одговорна за интероперабилност система, безбједност података и техничку подршку. Истовремено, биће потребно развити програм континуираног усавршавања запослених, како би дигиталне компетенције постале један од стубова модерног управљања.

Технолошка основа дигиталне управе у Требињу тренутно је у развојној фази и показује потенцијал за значајно унапређење. Анализа је показала да су доступни основни хардверски и софтверски ресурси, али да је потребна њихова модернизација, редовно одржавање и интеграција. Недостатак централизованог система за управљање базама података, резервним копијама и безбједносним политикама представља ризик за континуитет рада и очување повјерења корисника.

Стратешки приоритет у овој области јесте изградња поуздане, безбједне и скалабилне ИКТ инфраструктуре која ће омогућити функционисање свих електронских услуга и административних поступака у дигиталном облику. Посебан акценат биће стављен на унапређење сајбер-безбједности, систему за бекап и опоравак података, као и на увођење интеграционих платформи које омогућавају повезивање различитих институција и аутоматизовану размјену података.

Дигитална инфраструктура треба да постане један од најважнијих развојних ресурса града, не само у управи, већ и у јавним установама и комуналним предузећима, гдје ће подаци о услугама, инфраструктури и финансијама бити доступни у реалном времену.

Екстерне прилике за убрзани развој дигитализације налазе се у процесу хармонизације са националним и европским политикама, посебно са стратешким документима Републике Српске и принципима Талинске декларације. Све већа доступност домаћих и међународних фондова за дигитализацију, као и растућа улога академске заједнице и ИТ сектора, отварају могућности за развој пројеката који ће омогућити грађанима и привреди да користе савремене електронске услуге.

Идентификоване слабости у области комуникације са грађанима и привредом, као и ограничен број е-услуга, указују на потребу за јасним усмјеравањем ка развоју једноставних, поузданих и персонализованих дигиталних услуга. Посебна пажња биће посвећена укључивању грађана у процес обликовања услуга, кроз дигиталне платформе за учешће јавности, транспарентност и отворене податке.

Циљ је да се Град Требиње позиционира као инклузивна и отворена локална заједница у којој дигиталне технологије повећавају доступност јавних услуга, смањују административне трошкове и подстичу развој локалне економије.

Један од најзначајнијих аспеката дигиталне трансформације односи се на развој људског капитала и осигурање дигиталне инклузије. Анализа је показала да постоји неуједначен ниво дигиталних вјештина запослених у управи и јавним установама, као и да је присутан ограничен обим ИТ обука у претходном периоду. Недовољна дигитална писменост грађана, посебно у руралним подручјима и старијим категоријама становништва, може ограничити ефекте дигитализације.

Због тога је потребно осмислити програме дигиталне инклузије који ће омогућити свим категоријама становништва да користе електронске услуге, а запосленима у јавној управи да унаприједи своје вјештине. Поред обука, важно је и да нове технологије буду дизајниране на начин који ће бити прилагођен различитим групама корисника, уз поштовање принципа приступачности, сигурности и заштите података.

3.1. Визија развоја

На основу спроведене анализе, дигитална спремност Града Требиња је објективно процењена и представљена кроз детаљну SWOT анализу. Јасно су идентификовани постојећи нормативни оквир, технички капацитети и институционална спремност као кључни предуслови за даљу дигиталну трансформацију.

За унапређење комуникације са грађанима, неопходан је јединствени градски портал који би омогућио електронско пружање свих услуга и подношење захтева које тренутно пружа Канцеларија за грађане у оквиру Градске управе. Портал би омогућио да сваки контакт грађана са управом бар иницијално буде онлајн, пружајући грађанима могућност да на једном месту виде све расположиве услуге груписане према животним догађајима (нпр. рођење детета,

регистрација предузећа, пресељење), преузму неопходне обрасце, попуне их и плате потребне таксе електронски, као и да у сваком тренутку провере статус свог предмета.

Међутим, Град Требиње би могао да искористи постојећу eID инфраструктуру на тај начин што би, у сарадњи са IDDEEA, омогућио интеграцију IDDEEA механизма аутентификације (нпр. пријава преко личне карте или мобилне апликације e-IDDEEA) у свој градски портал или систем електронских услуга. Опционо, могуће је и користити други поуздан систем електронске идентификације у складу са важећим прописима. То би омогућило грађанима да се идентификују на нивоу IAL3 (физичка верификација) и аутентификују на нивоу AAL2 или AAL3, у зависности од услуге, чиме би се обезбедио сигуран приступ електронским захтевима, подношењу докумената, провери статуса предмета или електронском плаћању такси. Градска управа би тако добила технички поуздан механизам за проверу идентитета и правну ваљаност електронских потписа у складу са прописима, без потребе да сама развија или одржава инфраструктуру за управљање дигиталним идентитетом. Свакако би грађани морали да иду физички у неки од регистрационих центара (Мостар, Бјељина, Сарајево, Бихаћ и Бања Лука).

Формално мапирање свих интерних пословних процеса у складу са BPMN 2.0 стандардом представља кључни корак за јасније разумевање и документовање улога, надлежности и комуникације између одељења. Ово мапирање би представљало основу за развој јединственог ERP система који је неопходан за ефикасно функционисање управе. ERP систем је од изузетног значаја због тренутне ситуације у којој поједина одељења користе више различитих софтверских решења, чиме се подаци непотребно дуплирају, а комуникација се и даље одвија путем формалних дописа, што значајно успорава рад и доношење одлука. Комплексни ERP систем би интегрисао све важне процесе, омогућио централизовано управљање подацима и знатно повећао брзину и ефикасност рада Градске управе. Имплементација ERP-а би могла бити реализована кроз итеративни приступ, у складу са приоритетима, расположивим ресурсима и регулаторним захтевима. Поред тога, јавне установе чији је оснивач град требало би да успоставе интероперабилност са Градском управом ради електронске размене података у оквиру најчешћих заједничких процеса. То се нарочито односи на евиденције уписа у вртиће и школе, доделу субвенција, социјалне и здравствене услуге, организовање културних догађаја, као и управљање јавним ресурсима. На тај начин би се обезбедило интегрисано и координисано деловање целокупног јавног сектора на локалном нивоу.

Посебну пажњу треба посветити старијим грађанима, пружајући им додатну подршку и обуку како би могли лакше да користе електронске услуге. Такође, важно је системски планирати обуку и мотивацију запослених за прихватање дигиталних промена, као и обезбедити дугорочно и одрживо планирање и одржавање свих будућих дигиталних система.

Оваква дигитална трансформација би омогућила:

- Управљање градом на основу прецизних и ажурних података, омогућавајући квалитетније и брже доношење одлука,
- Смањење дуплирања података и административних трошкова,
- Јасније планирање градских ресурса и инфраструктуре,

- Унапређење компетенција запослених и дигиталне писмености грађана,
- Повећање транспарентности рада Градске управе,
- Бољи и лакши приступ јавним услугама за грађане, смањујући трошкове и време за њихово остваривање.

Овим приступом Град Требиње би направио значајан корак ка дигиталној зрелости, стварајући услове за ефикаснију управу и бољи квалитет живота и пословања грађана и привреде.

3.2. Стратешки циљеви

Подпоглавље представља одређене стратешке циљеве са њиховим описима и усклађеношћу са Циљевима одрживог развоја Уједињених Нација (енгл. *UN Sustainable Development Goals – SDGs*), утврђеним у Агенди 2030 (United Nations, 2015, A/RES/70/1¹⁰).

Стратешки циљ 1: Дигитализација рада градске управе

Развој модерне, ефикасне и интероперабилне градске управе заснива се на потпуној дигитализацији административних и интерних процеса, оптимизацији радних токова и увођењу стандардизованих алата за електронско поступање (у складу са *SDG 16.6* – ефикасне и одговорне институције, *SDG 9* – иновације и инфраструктура). Овај циљ обухвата уједначавање и усаглашавање пословних процеса са BPMN стандардом, дигитализацију документационог тока кроз DMS систем, развој дигиталних апликативних модула за опште поступке, као и јачање компетенција запослених за рад у дигиталном окружењу (*SDG 16.6*, *SDG 4.4* – вјештине за достојанствен рад).

Посебан нагласак ставља се на увођење јединственог система извјештавања и надзорних табли (dashboard-a) који омогућавају праћење статуса предмета и активности у реалном времену, чиме се повећава транспарентност, побољшава управљачко одлучивање и убрзава рјешавање предмета (*SDG 16.6* – транспарентне институције, *SDG 16.10* – приступ информацијама).

Поред тога, овим циљем се успоставља системско управљање дигиталном трансформацијом, кроз именовање координатора, формирање међуресорне радне групе за дигитализацију и увођење механизма редовног праћења напретка (*SDG 16.6*, *SDG 17.17* – партнерства за остварење циљева). На овај начин, Град Требиње постепено прелази са традиционалних папирних процедура на дигитално заснован модел рада који омогућава ефикасније пружање услуга, смањење административног оптерећења и бољу организацију рада (*SDG 16.6*).

Стратешки циљ 2: Развити безбједну, стабилну и технолошки напредну ИКТ инфраструктуру

Остваривање потпуне дигиталне трансформације захтијева поуздану, стабилну и сигурну технолошку инфраструктуру која омогућава несметан рад информационих система (*SDG 9.1* – квалитетна, поуздана инфраструктура). Овај циљ подразумијева модернизацију серверске и

¹⁰

https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

мрежне инфраструктуре, увођење централизованог система за бекап и опоравак података, као и јачање сајбер-безбједности кроз обучавање службеника и успостављање одговарајућих техничких механизма (SDG 9, SDG 16.1/16.6 – сигурно и отпорно институционално окружење).

Поред инфраструктурне стабилности, стратешки циљ обухвата и развој система управљања подацима. Град Требиње успоставља централни каталог података, дефинише власнике скупова података и стандаризује формате и процедуре размјене, што омогућава прецизније одлучивање, јасније надлежности и квалитетније вођење градских регистара (SDG 17.18 – јачање капацитета за прикупљање и управљање подацима).

Даљи развој и интеграција постојећег GIS система представља један од кључних сегмената овог циља. GIS ће постати заједничка платформа за просторне, комуналне, инфраструктурне и административне податке више служби, уз могућност отварања неосјетљивих података према јавности кроз Open Data и API приступ (SDG 11 – одрживи градови и заједнице, SDG 16.10 – приступ информацијама, SDG 9.с – приступ ICT).

На овај начин ствара се технички темељ за сигуран, одржив и функционалан дигитални екосистем града, усклађен са националним и европским оквирима (SDG 9, SDG 17).

Стратешки циљ 3: Развити дигиталне услуге према грађанима и привреди

Овај стратешки циљ усмјерен је на развој приступачних, једноставних и кориснички оријентисаних дигиталних услуга које унапређују однос између управе, грађана и привреде (SDG 16.6 – ефикасне институције, SDG 11.3 – инклузивно урбано управљање). Изградиће се јединствена градска платформа за е-услуге, која омогућава електронско подношење захтјева, достављање документације, праћење статуса предмета и електронска плаћања (SDG 9 – иновације, SDG 16.6 – квалитет јавних услуга).

Кроз интеграцију платформе са DMS системом обезбјеђује се аутоматизација тока обраде предмета, чиме се убрзава административни поступак и смањује потреба за доласком на шалтер (SDG 8.3 – подстицање продуктивности, SDG 9 – технолошко унапређење процеса). Паралелно се развијају и нове е-услуге према грађанима и привреди, у складу са потребама локалне заједнице и могућностима техничке инфраструктуре (SDG 9, SDG 11).

Посебан приоритет представља унапређење комуникације и учешћа грађана кроз коришћење постојеће државне платформе eCitizen за јавне консултације, успостављање контакт-центра и chatbot подршке, као и креирање информативних и промотивних кампања о е-услугама (SDG 16.7 – инклузивно доношење одлука, SDG 11.3 – учешће јавности, SDG 16.10 – приступ информацијама).

Циљ је да дигиталне услуге постану основни канал комуникације између града и грађана, да се повећа транспарентност у раду управе и да се грађанима омогући активнија улога у процесима јавног управљања (SDG 16, SDG 11).

Стратешки циљ 4: Развити дигиталне компетенције и инклузивно дигитално друштво

Дигитална трансформација града успјешна је само уколико је прате људи који имају знања и вјештине да је спроводе. Због тога је развој дигиталних компетенција запослених у управи и руководиоца један од кључних стратешких приоритета (SDG 4.4 – повећање броја људи са релевантним вјештинама, SDG 16.6 – јачање институционалних капацитета). Предвиђено је систематско увођење програма обука и усавршавања, сертификавање дигиталних вјештина, као и сарадња са универзитетима и стручним центрима како би се обезбиједио квалитетан, стандардан и одржив приступ развоју знања (SDG 4, SDG 17 – партнерства).

Поред развоја кадрова у управи, посебна пажња посвећује се дигиталној инклузији грађана. Успостављају се „Дигитални центри“ у јавним установама, организују курсеви дигиталне писмености за различите категорије становништва, а посебне активности усмјеравају се на подршку рањивим и тешко доступним групама (SDG 10.2 – социјална и економска инклузија, SDG 4.5 – једнак приступ образовању, SDG 11 – инклузивне заједнице).

Развијањем културе дигиталне писмености, подизањем свијести о значају дигиталних услуга и креирањем услова за једнак приступ технологијама, овај циљ осигурава да дигитализација буде инклузиван процес који подједнако користи свим грађанима (SDG 4, SDG 10). Истовремено, кроз редовно информисање јавности о напретку дигитализације јача се повјерење у институције и подстиче активније учешће у развоју града (SDG 16.10 – приступ информацијама, SDG 16.7 – учешће јавности).

4. Стратешки циљеви, приоритети и мјере са појашњењима

Табеларни приказ стратешких циљева, приоритета и мјере са индикаторима успешности се налази у Анекс 1 Преглед стратешких циљева, приоритета, мјера и индикатора.

Стратешки циљ 1: Дигитализација рада градске управе

Приоритет 1.1. Оптимизација пословних процеса за дигитализацију

Приоритет се односи на убрзавање, поједностављење и стандардизацију свих управних и интерних процеса у Градској управи. Циљ је да административне процедуре буду једнообразне, дигитално изводљиве и усклађене са DMS системима. Овим се ствара темељ за потпуну електронску обраду предмета.

Мјера 1.1.1. Усклађивање постојећих модела пословних процеса кроз BPMN

Ова мјера осигурава да постојећи модели процеса буду актуелни, комплетни и прилагођени раду у електронским системима. Увођењем BPMN стандарда обезбјеђује се једнообразан начин описивања процеса у свим одјељењима.

Мјера 1.1.2. Увођење DMS система у свим одјељењима, са праћењем статуса активности

DMS омогућава дигитални ток документа, праћење статуса и централизовано архивирање. Додавање могућности за праћење активности и надзор руководиоца доприноси транспарентности и бољој организацији рада.

Мјера 1.1.3. Развој апликативних модула за опште управне поступке

Ова мјера осигурава да сви честе и понављајуће процедуре (попут ургенција, захтјева, извјештаја) имају јединствен дигитални ток. Смањује се ручни рад, убрзава обрада и подиже квалитет услуга.

Мјера 1.1.4. Обука запослених за рад у дигиталном окружењу

Запослени морају познавати нове алате и дигиталне процесе да би дигитализација дала резултате. Овом мјером обезбјеђује се одрживо коришћење *DMS* система.

Мјера 1.1.5. Успостављање система извјештавања и контролних табли

Контролна табла омогућава руководиоцима одељења да у реалном времену прате статусе предмета, оптерећење служби и потенцијална уска грла. То повећава ефикасност и омогућава правовремене интервенције.

Приоритет 1.2. Управљање дигиталном трансформацијом и праћење спровођења стратегије

Овај приоритет осигурава да је дигитализација системски вођен процес. Улоге, одговорности и механизми праћења се јасно дефинишу како би реализација била стабилна и усаглашена.

Мјера 1.2.1. Именовање координатора за дигиталну трансформацију

Координатор је централна тачка за праћење реализације, комуникацију између служби и подршку увођењу дигиталних рјешења.

Мјера 1.2.2. Формирање међуресорне радне групе за дигитализацију

Омогућава да сва одјељења учествују у планирању и имплементацији дигиталних пројеката, чиме се смањује отпор промјенама и осигурава координација.

Мјера 1.2.3. Успостављање система редовног праћења и извјештавања

Ово укључује индикаторе, периодичне извјештаје и јавну транспарентност, што осигурава да стратегија живи током цијелог периода реализације.

Стратешки циљ 2: Развити безбједну, стабилну и технолошки напредну ИКТ инфраструктуру

Приоритет 2.1. Јачање техничке инфраструктуре и система подршке

Овај приоритет обезбјеђује техничке предуслове за дигитализацију—мрежу, сервере, бекап, безбједност. Без стабилне инфраструктуре ниједна дигитална услуга не може поуздано функционисати.

Мјера 2.1.1. Модернизација серверске и мрежне инфраструктуре

Циљ је повећање брзине, поузданости и сигурности система.

Мјера 2.1.2. Централизовани бекап и опоравак података

Ово штити Градску управу од губитка података и отказа система.

Мјера 2.1.3. Обуке службеника из области безбједности података

Људски фактор је највећи ризик; обуке су нужне да би систем био заштићен.

Приоритет 2.2. Унапређење управљања подацима и GIS платформе

Циљ је да подаци буду тачни, доступни, стандардизовани и коришћени као заједнички ресурс. GIS и Open Data су кључни елементи модерних градских управа.

Мјера 2.2.1. Централизовано управљање подацима и каталог података

Ова мјера подразумијева успостављање централизованог система управљања подацима и израду јединственог каталога података, којим се по први пут омогућава свеобухватан преглед свих податка којима Град располаже. Каталог јасно дефинише врсте података, њихове власнике, одговорности у погледу одржавања и правила приступа и размјене, чиме се обезбјеђује стандардизовано, сигурно и ефикасно коришћење података унутар градске управе и јавних установа.

Мјера 2.2.2. Даљи развој и проширење градског GIS система

Ова мјера обухвата континуиран развој, проширење функционалности и организационо јачање градског GIS система, како би он постао централна и интероперабилна платформа за управљање просторним, инфраструктурним и комуналним подацима. GIS систем омогућава да више служби истовремено приступа, ажурира и користи податке у реалном времену.

Стратешки циљ 3: Развити дигиталне услуге према грађанима и привреди

Приоритет 3.1. Развој платформе за пружање дигиталних услуга

Овај приоритет усмјерен је на успостављање интегрисане и кориснички оријентисане платформе која омогућава грађанима и привреди јединствен приступ електронским услугама Града Требиња. Циљ је обезбиједити функционално уједињен систем у оквиру кога корисник путем једног портала, са једним налогом и кроз јединствену тачку приступа може користити све релевантне дигиталне услуге локалне управе. Приступ платформи заснива се на употреби електронске идентификације (еИД) коју грађани добијају кроз систем електронске идентификације Агенције IDDEEA БиХ, што осигурава висок степен поузданости, безбједности и аутентификације корисника.

Мјера 3.1.1. Платформа за подношење захтјева

Ова мјера подразумијева успостављање јединствене електронске платформе која омогућава грађанима и привреди да читав управни поступак покрену и реализују у електронском облику. Платформа обезбјеђује електронско подношење захтјева, достављање прилога, електронску комуникацију са надлежним органом, као и преглед и праћење статуса предмета у свим фазама поступка, чиме се значајно повећава транспарентност, ефикасност и доступност јавних услуга.

Мјера 3.1.2. Интеграција платформе са *DMS*-ом

Ова мјера предвиђа повезивање платформе за електронске услуге са системом за управљање документима (*DMS*), чиме се омогућава да сваки електронски захтјев буде аутоматски евидентиран и укључен у одговарајући административни ток. На тај начин обезбјеђује се цјеловита дигитална обрада предмета,

Мјера 3.1.3. Увођење додатних дигиталних услуга

Ова мјера обухвата постепено проширење обухвата доступних електронских услуга у складу са потребама грађана, привреде и градске управе. Поред основних управних поступака, мјера предвиђа увођење функционалности као што су електронска плаћања, системи за управљање паркирањем, електронски рачуни, електронска пријава дјецe у вртић и друге услуге које доприносе модернизацији, ефикасности и корисничкој оријентисаности јавне управе.

Приоритет 3.2. Унапређење комуникације и укључивање грађана у коришћење е-услуга

Циљ је појачано учешће грађана, двосмјерна комуникација и јачање повјерења у институције.

Мјера 3.2.1. Коришћење постојеће платформе *eCitizen*

Ова мјера подразумијева активно коришћење, редовно ажурирање и одржавање постојеће платформе *eCitizen* као једног од званичног канала за дигиталну комуникацију са грађанима.

Мјера 3.2.2. Контакт-центар и *chatbot* подршка

Ова мјера предвиђа успостављање савременог контакт-центра и интелигентне *chatbot* подршке како би се грађанима омогућила континуирана доступност информација и услуга. Комбинација телефонске, електронске и аутоматизоване комуникационе подршке обезбјеђује корисницима могућност добијања поузданих и правовремених информација 24 часа дневно, седам дана у седмици, што значајно повећава доступност јавних услуга и подиже ниво квалитета комуникације између управе и грађана.

Мјера 3.2.3. Промоција дигиталних услуга

Повећава коришћење е-услуга и разумијевање процеса дигитализације.

Стратешки циљ 4: Развити дигиталне компетенције и инклузивно дигитално друштво

Приоритет 4.1. Развој дигиталних компетенција у управи

Циљ је да запослени и руководиоци имају знања која су потребна за дигитални рад. Без компетентних људи нема одрживе дигитализације.

Мјера 4.1.1. Континуирана едукација за запослене и руководиоце

Систематска обука у дигиталним алатима, е-управи и безбједности.

Мјера 4.1.2. Сертификација дигиталних вјештина

Обезбјеђује мјерљивост и стандарде дигиталне писмености.

Мјера 4.1.3. Сарадња са универзитетима и стручним центрима

Ова мјера подразумијева успостављање системске сарадње са универзитетима, истраживачким институтима, акредитованим едукативним центрима и стручним организацијама ради развоја, имплементације и континуираног унапређења програма дигиталних компетенција.

Мјера 4.1.4. Специјализовани програми за руководиоце

Помаже руководиоцима да разумију дигиталну трансформацију и воде промјене.

Приоритет 4.2. Дигитална инклузија и подршка грађанима

Циљ је да дигиталне услуге буду доступне свима, укључујући старије, младе, привреду и осјетљиве групе.

Мјера 4.2.1. Бесплатни курсеви дигиталне писмености за грађане

Помаже онима са најнижом дигиталном писменошћу да користе е-услуге.

Мјера 4.2.2. „Дигитални центри“ у јавним установама

Омогућавају практичну помоћ при коришћењу дигиталних услуга.

Мјера 4.2.3. Подршка рањивим групама

Осигурава приступачност, адаптиран дизајн и персонализовану помоћ.

Мјера 4.2.4. Информисање јавности о напретку дигитализације

Повећава повјерење и осигурава транспарентност реализације стратегије.

5. Детаљан приказ мера

Ово поглавље представља детаљан преглед мјера дефинисаних Стратегијом развоја електронске управе Града Требиња за период 2026–2031. године, разрађених по стратешким циљевима и приоритетима. За сваку мјеру дат је јасан табеларни приказ који обухвата повезаност са одговарајућим стратешким циљем и приоритетом, опис мјере и њеног подручја дјеловања, индикаторе за праћење резултата, као и очекивани развојни ефекат и допринос остварењу приоритета. Оваква структура омогућава систематично планирање, транспарентно

праћење спровођења и ефикасну евалуацију мјера, те представља оперативну основу за имплементацију Стратегије.

Табела 4 Усклађивање постојећих модела пословних процеса кроз BPMN

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 1: Дигитализација рада градске управе
Приоритет	1.1. Оптимизација пословних процеса за дигитализацију
Назив мјере	1.1.1. Усклађивање постојећих модела пословних процеса кроз BPMN
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Усклађивање и стандардизација постојећих пословних процеса применом BPMN стандарда.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Најмање 20 кључних процеса мапирано и усклађено до краја 3. године. • До краја 5. године BPMN модели успостављени у свих 13 одјељења.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Ствара се основ за системску дигитализацију и уједначен рад управе.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Запослени у Градској управи

Табела 5 Увођење DMS система, са праћењем статуса активности

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 1: Дигитализација рада градске управе
Приоритет	1.1. Оптимизација пословних процеса за дигитализацију
Назив мјере	1.1.2. Увођење DMS система, са праћењем статуса активности

Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Увођење јединственог система за управљање документима у свим одјељењима.
Индикатори за праћење резултата мјере	• DMS имплементиран у 20% одјељења у првој години, 50% у другој, 70% у трећој и 100% у четвртој години. • До 5. године најмање 80% предмета се обрађује кроз DMS. • Вријеме обраде предмета скраћено за 20%.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Повећава се ефикасност, транспарентност и контрола управних поступака.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Запослени у Градској управи

Табела 6 Развој апликативних модула за опште управне поступке

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 1: Дигитализација рада градске управе
Приоритет	1.1. Оптимизација пословних процеса за дигитализацију
Назив мјере	1.1.3. Развој апликативних модула за опште управне поступке
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Развој апликативних рјешења за подршку дигитализованим управним поступцима.
Индикатори за праћење резултата мјере	• До 3. године дигитализовано 5 најучесталијих интерних поступака. • До 5. године дигитализовано 10 интерних поступака. • Смањење ручне администрације за 25%.

Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Смањује се административно оптерећење и убрзава рад управе.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Запослени у Градској управи

Табела 7 Успостављање интероперабилне платформе за размјену података

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 2: Унапређење интероперабилности и управљања подацима
Приоритет	2.1. Развој интероперабилности и размјене података
Назив мјере	2.1.1. Успостављање интероперабилне платформе за размјену података
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Успостављање техничке и организационе платформе за електронску размјену података између градске управе и јавних установа.
Индикатори за праћење резултата мјере	• До краја 3. године успостављена интероперабилна платформа. • До краја 5. године најмање 5 система повезано на платформу.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Обезбјеђује се ефикасна размјена података и смањење дуплирања евиденција.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње

Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња и јавне установе
Циљне групе	Запослени у управи, јавне установе

Табела 8 Стандардизација и каталогизација података

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 2: Унапређење интероперабилности и управљања подацима
Приоритет	2.1. Развој интероперабилности и размјене података
Назив мјере	2.1.2. Стандардизација и каталогизација података
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Дефинисање стандарда, метаподатака и каталога података ради уједначене размјене и коришћења.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Израђен каталог података до краја 2. године. • Стандарди података примјењени у најмање 5 система до краја стратегије.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Повећава се квалитет и поузданост података у систему управе.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња и јавне установе
Циљне групе	Запослени у управи, јавне установе

Табела 9 Унапређење управљања подацима и аналитике

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 2: Унапређење интероперабилности и управљања подацима
---------------------------------	--

Приоритет	2.2. Управљање подацима и аналитичка подршка одлучивању
Назив мјере	2.2.1. Унапређење управљања подацима и аналитике
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Унапређење процеса прикупљања, обраде и анализе података за потребе управљања и планирања.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Успостављени аналитички извјештаји до краја 3. године. • Повећана употреба података у доношењу одлука.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Подржава се доношење одлука засновано на подацима.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња и јавне установе
Циљне групе	Запослени у управи, јавне установе

Табела 10 Платформа за подношење захтјева

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 3: Развој кориснички оријентисаних дигиталних услуга за грађане и привреду
Приоритет	3.1. Развој платформе за пружање дигиталних услуга
Назив мјере	3.1.1. Платформа за подношење захтјева
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Успостављање јединствене електронске платформе за подношење захтјева, достављање документације и праћење статуса предмета.
Индикатори за праћење резултата мјере	• До краја 2. године доступно најмање 3 електронске услуге, а до 5. године 10+.

	• До краја стратегије 40% управних захтјева подноси се електронски. • Повећање броја корисника е-услуга за најмање 15% годишње.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Омогућава директан и једноставан приступ јавним услугама и смањује потребу за физичким доласком у управу.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Грађани и привредни субјекти

Табела 11 Интеграција платформе са DMS-ом

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 3: Развој кориснички оријентисаних дигиталних услуга за грађане и привреду
Приоритет	3.1. Развој платформе за пружање дигиталних услуга
Назив мјере	3.1.2. Интеграција платформе са DMS-ом
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Интеграција платформе за е-услуге са интерним DMS системом ради потпуне електронске обраде предмета.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Платформа интегрисана са DMS-ом до краја 3. године. • 100% електронски поднесених захтјева аутоматски евидентирано у DMS-у.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Обезбјеђује континуитет електронског поступка и елиминише ручно уношење података.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031

Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Грађани и привредни субјекти

Табела 12 Додатне електронске услуге

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 3: Развој кориснички оријентисаних дигиталних услуга за грађане и привреду
Приоритет	3.1. Развој платформе за пружање дигиталних услуга
Назив мјере	3.1.3. Додатне електронске услуге
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Постепено увођење нових електронских услуга у складу са потребама грађана и привреде.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Уведене најмање 2 нове е-услуге годишње. • Повећан обим коришћења е-услуга.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Проширивањем портфолија услуга повећава се корисност и релевантност дигиталне управе.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Грађани и привредни субјекти

Табела 13 Коришћење eCitizen платформе

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 3: Развој кориснички оријентисаних дигиталних услуга за грађане и привреду
---------------------------------	---

Приоритет	3.2. Подршка корисницима и унапређење комуникације
Назив мјере	3.2.1. Коришћење eCitizen платформе
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Коришћење и прилагођавање постојеће eCitizen платформе за комуникацију са грађанима.
Индикатори за праћење резултата мјере	• eCitizen платформа стављена у употребу до краја 2. године. • Пораст броја регистрованих корисника платформе.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Побољшава се двосмјерна комуникација између управе и грађана.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Грађани и привредни субјекти

Табела 14 Контакт-центар и chatbot подршка

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 3: Развој кориснички оријентисаних дигиталних услуга за грађане и привреду
Приоритет	3.2. Подршка корисницима и унапређење комуникације
Назив мјере	3.2.2. Контакт-центар и chatbot подршка
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Успостављање контакт-центра и chatbot подршке за кориснике дигиталних услуга.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Успостављен контакт-центар до краја 3. године. • Смањен број директних долазака грађана у управу.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Омогућава се бржа и доступнија подршка корисницима.

Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Грађани и привредни субјекти

Табела 15 Промоција дигиталних услуга

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 3: Развој кориснички оријентисаних дигиталних услуга за грађане и привреду
Приоритет	3.2. Подршка корисницима и унапређење комуникације
Назив мјере	3.2.3. Промоција дигиталних услуга
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Промотивне активности усмјерене на повећање коришћења дигиталних услуга.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Реализоване најмање 2 промотивне кампање годишње. • Повећан број корисника е-услуга.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Повећава се информисаност и прихватање дигиталних услуга од стране корисника.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Грађани и привредни субјекти

Табела 16 Обука запослених за рад у дигиталном окружењу

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 4: Јачање дигиталних капацитета, безбједности и одрживости система
Приоритет	4.1. Развој дигиталних капацитета
Назив мјере	4.1.1. Обука запослених за рад у дигиталном окружењу
Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Планирање и спровођење континуираних обука запослених за коришћење дигиталних система и алата.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Реализовани програми обуке за најмање 70% запослених. • Повећан ниво дигиталних компетенција запослених.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Јачају се институционални капацитети за ефикасно коришћење дигиталних рјешења.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Запослени у управи

Табела 17 Унапређење информационе безбједности

Веза са стратешким циљем	Стратешки циљ 4: Јачање дигиталних капацитета, безбједности и одрживости система
Приоритет	4.2. Информациона безбједност и заштита података
Назив мјере	4.2.1. Унапређење информационе безбједности

Опис мјере са оквирним подручјем дјеловања	Успостављање и примјена мјера информационе безбједности и заштите података.
Индикатори за праћење резултата мјере	• Усвојене безбједносне политике. • Смањен број безбједносних инцидената.
Развојни ефекат и допринос мјере остварењу приоритета	Обезбјеђује се повјерење корисника и сигурност дигиталних система.
Индикативна финансијска пројекција према изворима финансирања	Буџет Града Требиња / екстерни извори
Период спровођења мјере	2026–2031
Институција одговорна за координацију спровођења мјере	Град Требиње
Носиоци спровођења мјере	Градска управа Града Требиња
Циљне групе	Запослени у управи

6. Опис унутрашње и међусобне усклађености стратешког документа

Стратегија дигитализације Града Требиња изграђена је на јасно утемељеној логици интервенције која обезбјеђује да сви њени елементи функционишу као јединствена цјелина. Полазиште стратегије представља анализа дигиталне спремности и SWOT анализа, које су омогућиле да се идентификују кључни изазови, ограничења и потенцијали у области дигиталног развоја града. Из такве аналитичке основе дефинисана је визија дигиталне трансформације, која одређује жељено стање у погледу модерне, ефикасне, транспарентне и технолошки подржане управе. Из визије произилазе стратешки циљеви, који су систематски разрађени кроз приоритете и мјере. Приоритети представљају кључне области дјеловања, док су мјере операционализовани инструменти за реализацију тих приоритета. Овим је обезбијеђена висока унутрашња усклађеност документа, у којој сваки стратешки циљ има јасно утемељење, логичну разраду и мјерљиве показатеље за праћење напретка, што омогућава транспарентну евалуацију ефеката стратегије.

Приликом израде Стратегије дигитализације Града Требиња узети су у обзир сви релевантни развојни документи на државном, ентитетском и локалном нивоу који постављају основне смјернице за дигитални, институционални и друштвени развој. Циљ је био да се обезбиди пуна усклађеност са вишим стратешким оквирима, као и интеграција приоритета дигитализације у свеукупни развојни систем града.

Стратегија дигитализације Града Требиња је истовремено усклађена са стратешким документима на свим нивоима власти. На локалном нивоу документ је у потпуности усаглашен са Стратегијом развоја Града Требиња 2018–2027, која као приоритете препознаје модернизацију јавне управе, повећање ефикасности административних услуга, унапређење приступа информацијама и дигиталним садржајима, те јачање технолошке инфраструктуре. Мјере као што су дигитализација управних поступака, увођење електронских услуга, успостављање система за управљање подацима, развој GIS платформе и јачање дигиталних компетенција службеника у потпуности подржавају реализацију локалних развојних циљева. Стратегија је комплементарна и другим тематским политикама града, јер дигитализација као хоризонтална област доприноси унапређењу рада у секторима као што су туризам, култура, пољопривреда, социјалне услуге и комунални системи, кроз боље управљање подацима, брже процедуре и већу транспарентност.

На нивоу Републике Српске стратегија је усклађена са најзначајнијим стратешким документима у области дигитализације. Прије свега, усклађена је са Стратегијом развоја електронске управе Републике Српске 2023–2030, која као стратешке стубове поставља дигиталну трансформацију јавне управе, развој електронских јавних услуга, унапређење интероперабилности и јачање дигиталних компетенција јавних службеника. Сви ови стубови директно су одражени у мјерама Града Требиња, укључујући увођење DMS и BPM система, дигитализацију управних поступака, развој е-портала, интеграцију са постојећим регистрима, стандардирање административних процеса и увођење система извјештавања. Стратегија је такође усклађена са Стратегијом развоја информационог друштва Републике Српске 2022–

2027, у којој су дефинисани приоритети у области модернизације ИКТ инфраструктуре, развоја интероперабилних информационих система, увођења отворених података, унапређења сајбер безбједности и развоја просторних информационих система. Мјере као што су модернизација серверске и мрежне инфраструктуре, развој каталога података, успостављање GIS платформе, Open Data приступ и развој дигиталне безбједности усклађене су са овим приоритетима. Овим је осигурано да градски системи буду усаглашени са техничким, организационим и стратешким оквирима Републике Српске, што омогућава интеграцију градских дигиталних рјешења у шире ентитетске системе и стандарде.

На нивоу Босне и Херцеговине стратегија је усаглашена са SDG оквиром за БиХ 2019–2030, који представља националну адаптацију глобалних циљева одрживог развоја. У том оквиру посебно су релевантни стуб доброг управљања, стуб одрживих заједница и стуб друштвеног развоја, који наглашавају модернизацију јавне управе, јачање транспарентности, технолошки развој, унапређење управљања подацима и развој дигиталних компетенција. Стратегија дигитализације Требиња директно доприноси остварењу више SDG циљева, укључујући 16.6 и 16.10, који се односе на ефикасне институције и приступ информацијама, затим 9.1 и 9.с, који промовишу технолошку инфраструктуру, као и 11.3, 16.7, 4.4, 4.5, 10.2, 17.17 и 17.18, који се односе на учешће јавности, дигиталне вјештине, инклузију, партнерства и управљање подацима. Осим тога, стратегија је усклађена са Политиком развоја информационог друштва у БиХ, која поставља основе за развој интероперабилних система, дигиталних јавних услуга, модерне ИКТ инфраструктуре и управљања подацима у јавном сектору. Приоритети Града Требиња у области дигитализације управе, управљања подацима, GIS система и отворених података у потпуности одражавају смјернице овог државног стратешког документа. Стратегија је усклађена и са Стратегијом реформе јавне управе у БиХ, која истиче оптимизацију процеса, дигиталну трансформацију, повећање ефикасности, професионализацију јавних службеника и развој кориснички оријентисаних јавних услуга, што је потпуно подржано мјерама које обухватају стандардирање процеса, дигитализацију поступака, увођење система за управљање документима и обучавање запослених.

На међународном нивоу стратегија је усаглашена са релевантним европским политикама дигиталне трансформације, укључујући Европску дигиталну стратегију, Европски оквир интероперабилности, Европску стратегију података и Европску стратегију сајбер безбједности, које наглашавају интероперабилност, отворене стандарде, заштиту података, квалитет дигиталних услуга и развој дигиталних вјештина. Ове политике се одражавају у компонентама стратегије које се односе на развој е-услуга, управљање подацима, GIS, Open Data, дигиталну безбједност и дигиталне компетенције.

Оваква унутрашња и спољашња усклађеност показује да је Стратегија дигитализације Града Требиња заснована на релевантним потребама, усклађена са развојним полазиштима града и у потпуности интегрисана у шире стратешке оквире Републике Српске, Босне и Херцеговине и међународне заједнице. Тиме документ омогућава стабилну, реалистичну и одрживу основу за дигиталну трансформацију града у наредном периоду.

7. Оквир за спровођење, праћење, извештавање и вредновање стратегије

Спровођење Стратегије развоја електронске управе Града Требиња за период 2026–2031. године заснива се на јасно дефинисаном институционалном и организационом оквиру који обезбјеђује континуитет у реализацији стратешких циљева, координацију активности релевантних актера, као и систематско праћење, извештавање и вредновање постигнутих резултата.

• Институционални оквир за спровођење Стратегије

За укупну координацију и спровођење Стратегије задужена је Градска управа Града Требиња. У процесу израде и реализације Стратегије активно учествује радна група за развој електронске управе, коју чине представници релевантних организационих јединица Градске управе, као и представници јавних установа и предузећа чији је оснивач Град Требиње.

Радна група има улогу координационог тијела које:

- усмјерава и прати спровођење мјера и активности дефинисаних Стратегијом и пратећим Акционим планом,
- обезбјеђује усклађеност активности између различитих организационих јединица,
- разматра питања која се односе на динамику имплементације и идентификоване изазове,
- учествује у припреми извјештаја о реализацији Стратегије.

Свака организациона јединица Градске управе, као и јавне установе и јавна предузећа, одговорни су за реализацију активности из своје надлежности, у складу са утврђеним роковима и обавезама.

• Финансијски оквир спровођења Стратегије

Финансирање спровођења Стратегије обезбјеђује се из буџета Града Требиња, као и из других дозвољених извора финансирања, у складу са важећим прописима. Средства за реализацију активности планирају се кроз годишње буџете и средњорочне финансијске планове, у складу са динамиком спровођења Акционог плана.

Финансијско спровођење Стратегије заснива се на принципима рационалног коришћења ресурса, транспарентности и усклађености са приоритетима дигиталне трансформације Градске управе, уз настојање да се постојећи ИКТ ресурси и инвестиције користе на оптималан и одржив начин.

• Праћење и извештавање о спровођењу Стратегије

Праћење спровођења Стратегије врши се континуирано, на основу јасно дефинисаних индикатора учинка и резултата. Индикатори за праћење напретка и остваривања стратешких

циљева дефинисани су у **Анексу Стратегије** и представљају саставни дио система мониторинга.

На основу прикупљених података, надлежна организациона јединица Градске управе, у сарадњи са радном групом, припрема периодичне и годишње извјештаје о спровођењу Стратегије. Извјештаји садрже преглед реализованих активности, степен остварења индикатора, идентификоване изазове у имплементацији, као и препоруке за даље унапређење процеса.

Извјештаји се достављају Градоначелнику и надлежним органима Града, а по потреби се разматрају и на сједницама надлежних тијела.

- **Вредновање Стратегије**

Вредновање Стратегије спроводи се са циљем процјене њене ефикасности, релевантности и укупног доприноса унапређењу електронске управе у Граду Требињу. Вредновање се врши кроз:

- средњорочну процјену напретка у реализацији стратешких циљева,
- завршну процјену по истеку периода важења Стратегије.

Резултати вредновања користе се као основ за унапређење постојећих мјера, прилагођавање будућих активности и припрему наредних стратешких докумената у области дигиталне управе.

Анекс 1 Преглед стратешких циљева, приоритета, мјера и индикатора

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 1: Дигитализација рада градске управе

Приоритет	Мјера	Индикатори	SDG
1.1. Оптимизација пословних процеса за дигитализацију	1.1.1. Усклађивање постојећих модела пословних процеса кроз BPMN	• Најмање 20 кључних процеса мапирано и усклађено до краја 3. године • До краја 5. године: BPMN модели успостављени у свих 13 одјељења	16.6
	1.1.2. Увођење DMS система, са праћењем статуса активности	• DMS имплементиран у 20% одјељења у првој години, 50% у другој, 70% у трећој и 100% у четвртој години • До 5. године: најмање 80% свих предмета градске управе се обрађује кроз DMS • Вријеме обраде предмета скраћено за 20%	16.6, 16.10
	1.1.3. Развој апликативних модула за опште поступке	• До 3. године: дигитализовано 5 најучесталијих интерних поступака - До 5. године: дигитализовано 10 интерних поступака (најмање 1 по сектору)	9.1

		• Смањење ручне администрације за 25%	
	1.1.4. Обука запослених за рад у дигиталном окружење	- До краја 2. године: 70% свих запослених прошли основни ниво обука - До 5. године: 100% руководиоца завршило напредни ниво BPMN/DMS обука - Укупно најмање 150 полазника у 5 година	4.4
	1.1.5. Успостављање система извјештавања и контролних табли	- Успостављена најмање 3 надзорна контролна табла (руководиоци, предмети, ресурси) - До 5. године: 100% одјељења доставља аутоматске извјештаје - Најмање 12 аутоматизованих извјештаја годишње	16.6, 16.10
1.2. Управљање дигиталном трансформацијом и праћење спровођења стратегије	1.2.1. Именовање координатора за дигиталну трансформацију	- Координатор именован у року од 6 мјесеци - Подношење 2 годишња извјештаја о напретку - Развијен и одржаван регистар дигиталних пројеката	16.6, 17.17
	1.2.2. Формирање међуресорне радне групе за дигитализацију	- Учешће најмање 10 од 13 одјељења - Одржавање најмање 6 координационих састанака годишње - Усвојене и ажуриране годишње листе приоритета дигитализације	17.17
	1.2.3. Успостављање система редовног праћења и извјештавања	- Успостављено 15 индикатора перформанси за праћење стратегије - Објављиван најмање 1 јавни годишњи извјештај - Извјештаји о напретку за интерне потребе: квартално	16.6, 16.10

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 2: Развити безбједну, стабилну и технолошки напредну ИКТ инфраструктуру

Приоритет	Мјера	Индикатори	SDG
2.1. Јачање техничке инфраструктуре и система подршке	2.1.1. Модернизација серверске и мрежне инфраструктуре	- До краја 2. године обновљено најмање 30% критичне ИКТ опреме, а до 5. године 100%, у складу са животним циклусом опреме. - Падови система смањени за 40% до 3. године, и 60% до краја стратегије.	9.1
	2.1.2. Централизовани бекап и опоравак података	До 3. године 90% свих критичних система у централизованом бекапу; до 5. године 100%.	9.1, 16.6

		• Тестови опоравка (DR тест) спроводе се једном годишње, уз документоване резултате и план побољшања.	
	2.1.3. Обуке службеника из области безбједности података	• До 3. године обучено најмање 60% запослених, до краја стратегије 100% руководиоца и 80% запослених који раде са подацима.	16.6
2.2. Унапређење управљања подацима и GIS платформе	2.2.1. Централизовано управљање подацима и каталог података	• До 2. године успостављен каталог са најмање 20 скупова података, до 5. године 40+, укључујући све регистре које воде одјељења. • За сваки сет података дефинисан власник, администратор, ниво приступа и период ажурирања. • Смањење дуплих уноса за 50%.	17.18
	2.2.2. Развој и проширење градског GIS система	• До краја стратегије најмање 3 одјељења редовно уноси и ажурира податке у GIS систему. • GIS постаје основа за најмање 3 градска процеса планирања	11, 9.1

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 3: Развити дигиталне услуге према грађанима и привреди

Приоритет	Мјера	Индикатори	SDG
3.1. Развој платформе за пружање дигиталних услуга	3.1.1. Платформа за подношење захтјева	• До краја 2. године доступно најмање 3 електронске услуге, а до 5. године 10+. • До краја стратегије 40% управних захтјева подноси се електронски. • Повећање броја корисника е-услуга за најмање 15% годишње.	16.6
	3.1.2. Интеграција платформе са DMS-ом	• Од прве године имплементације најмање 80% свих е-захтјева аутоматски улази у DMS. • До 5. године потпуно дигитализован ток обраде предмета за све дигиталне услуге.	9.1
	3.1.3. Додатне електронске услуге	• Годишње се уводи најмање 1–3 нових електронских услуга, са приоритетом на услуге високог обима (е-паркинг, е-рачуни, е-вртић, комуналне пријаве, јавни увиди). • Раст коришћења е-плаћања: најмање 20% годишње. • До краја стратегије е-плаћања чине најмање 50% свих плаћања која је могуће извршити.	9.1, 11.3
3.2. Унапређење комуникације и укључивања грађана	3.2.1. Коришћење eCitizen платформе	• Сви јавни документи и обавјештења градске управе редовно доступни преко eCitizen платформе. • У јавним консултацијама учествује најмање 100 грађана годишње, са растом од 10% годишње. • Сви управни акти од јавног значаја објављују се у року од 2 дана од доношења.	11.3, 16.7

	3.2.2. Контакт-центар и chatbot подршка	- До 3. године најмање 40% упита грађана обрађује се аутоматски путем chatbot-а. - Просјечно вријеме одговора на основне упите посредством система мање од 1 минута. - Смањење оптерећења телефонских линија за 30% у прве 3 године.	9.1
	3.2.3. Промоција дигиталних услуга	- Спроведене најмање 3 информационе кампање годишње (радионице, локалне медијске кампање, друштвене мреже). - Раст коришћења дигиталних услуга најмање 20% годишње. - До 5. године: најмање 50% грађана упознато са доступним е-услугама (мјерено путем анкета).	16.7, 16.10

СТРАТЕШКИ ЦИЉ 4: Развити дигиталне компетенције и инклузивно дигитално друштво

Приоритет	Мјера	Индикатори	SDG
4.1. Развој дигиталних компетенција у управи	4.1.1. Континуирана едукација за запослене и руководиоце	- Најмање 200 учесника обучено укупно у петогодишњем периоду (укључујући понављајуће циклусе). - Развијена два нивоа обуке: основни и напредни.	4.4
	4.1.2. Сертификација дигиталних вјештина	До краја стратегије: 50% административних службеника сертификовано.	4.4
	4.1.3. Сарадња са универзитетима	1–2 програма годишње.	17.17
	4.1.4. Програми за руководиоце	Сви руководиоци обучени у року 2 године	16.6
4.2. Дигитална инклузија и подршка грађанима	4.2.1. Бесплатни курсеви дигиталне писмености	150–200 грађана обучено годишње.	4.4, 10.2
	4.2.2. „Дигитални центри“ у јавним установама	До 2. године успостављена најмање 2 дигитална центра (библиотека, културни центар или друга јавна установа).	10.2
	4.2.3. Подршка рањивим групама	Спроведено најмање 10 циљаних радионица за рањиве групе.	10.2, 11
	4.2.4. Информисање јавности	1–2 јавна извјештаја годишње - Најмање 5 медијских и информативних кампања током стратегије.	16.10