

# Digitalna transformacija i sustav E-građani

---

**Kovačević, Ivan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:318598>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**IVAN KOVAČEVIĆ**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA I SUSTAV E- GRAĐANI**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Stručni diplomski studij  
Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA I SUSTAV E- GRAĐANI**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Vladimir Šimović**

**Student:**

**Ivan Kovačević**

**Naziv kolegija :**

**E – JAVNI SEKTOR**

**JMBAG studenta:**

**0234036441**

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Formiranje e-upravljanja.....	5
2.1 Povijesni razvitak i određivanje.....	6
2.2 Domene e-upravljanja.....	9
2.3 Razlika između E-governance i E-government.....	11
3. E-vlada (E-government).....	12
3.1 Faze razvoja e-governmenta .....	12
3.2 Prednosti implementacije i provođenja sustava e-government .....	15
3.3 Izazovi implementacije i provođenja digitalizacije javne uprave .....	16
4. E-građani (E-citizen).....	20
5. Primjeri implementacije sustava .....	21
5.1 Poljska.....	21
5.2 Španjolska .....	26
5.3 Turska .....	30
5.4 Danska.....	33
5.5 Estonija .....	37
5.6 Južna Koreja.....	40
5.7 Ujedinjeno Kraljevstvo .....	42
6. Hrvatska .....	45
7. Zaključak.....	50
Literatura.....	52
Prilozi.....	58
Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti .....	59
Životopis .....	60

## 1. Uvod

Digitalna transformacija velikih sustava je postala uobičajena praksa u poslovanjima i procesima 21. stoljeća. Sve vlade ovog svijeta veoma svjesno mijenjaju svoje interne i eksterne forme djelovanja kako bi se modernizirale i omogućile građanima da uživaju u sustavu e-građani. Korisnu, iako donekle jednostavnu definiciju e-uprave, daje Svjetska banka koja se odnosi na e-upravu kao korištenje informacijskih tehnologija od strane vladinih agencija (kao što su mreže širokog područja, internet i mobilno računalstvo). One imaju sposobnost transformirati odnose s građanima, poduzećima i drugim ograncima vlasti. Te tehnologije mogu poslužiti u razne svrhe, npr.: bolju isporuku državnih usluga građanima, poboljšanu interakciju s poduzećima i industrijom, osnaživanje građana kroz pristup informacijama ili učinkovitije državno upravljanje, itd. Ovi su operativni procesi analogni e-trgovini, što omogućuje poduzećima da međusobno obavljaju učinkovitije transakcije (B2B) i približe kupce poduzećima (B2C). E-uprava, odnosno sustav e-građani, ima za cilj učiniti interakciju između vlade i građana (G2C), vlade i poslovnih poduzeća (G2B) i odnose među agencijama (G2G) prijateljskijim, praktičnijim, transparentnijim i jeftinijim.

Prednosti povezane s e-upravom općenito se mogu obilježiti na više načine. Neki primjeri uočenih prednosti su poboljšana koordinacija politika i zakonodavstva, bolja suradnja među državama (npr. državama članicama EU), učinkovitije i djelotvornije korištenje resursa u vrijeme kada je povećan pritisak na vlade da ograniče svoju potrošnju i smanje porezno opterećenje građana i poduzeća, itd.

Sustav e-građani, odnosno e-upravu se može shvatiti kao suvremeniji, učinkovitiji način javnog upravljanja koji koristi informacijsko-komunikacijske alate i temelji se na zajedničkom pristupu internetu. Korištenjem e-usluga uprava na svim razinama (lokalna, regionalna, državna) rješava probleme građana na brži, jeftiniji i ugodniji način. Ovo je sustav koji na pojednostavljen način pristupa građanima i pokušava potencirati vlastitu korisnost jer sve što građanima treba je uređaj sa pristupom internetu. Ovo je nešto što svakako olakšava rad javnih dužnosnika, ali i život građanima. Nema potrebe za ispunjavanjem papira ili čekanjem u redu. Također, ovo je sustav koji je veoma praktičan za, npr., hendikepirane građane.

Upravo je uvođenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija (engl. information and communication technologies; ICT) u državnu upravu značajno promijenilo način na koji javne uprave komuniciraju sa svojim građanima i dovelo je do razvoja globalnog fenomena koji se naziva elektronička uprava ili e-uprava. To se definira kao isporuka državnih informacija i usluga građanima putem interneta ili drugih digitalnih sredstava i trenutno je vrlo relevantan aspekt upravljanja. E-uprava, odnosno, sustav e-građani, kombinira vladinu upotrebu ICT-a s organizacijskim promjenama kako bi poboljšala svoje strukture i funkcioniranje. Ova nova 'elektronička vlada' uključuje tehnološke promjene, ali i nove stilove vodstva, nove procese donošenja odluka, drugačije načine organiziranja i pružanja usluga te nove koncepte građanstva. Pojava i evolucija interneta i tehnologije doprinijeli su napretku teorije sudjelovanja revitalizirajući raspravu o sudjelovanju u kontekstu nove informacijske i komunikacijske tehnologije. Inicijative za e-sudjelovanje od internetskih foruma za raspravu i platformi za konzultacije do zakonodavnih baza podataka, e-peticija, internetskih sustava za pritužbe, platformi za masovno sudjelovanje u komunikaciji sa javnom upravom kako bi se riješili tekući problem - sve ovo ima potencijal za bolje informiranje građana o donošenju vladinih odluka, unaprjeđujući demokratske procese, omogućujući nadilaženje politička distanca i ulazak u novu eru demokratske revitalizacije.

### **Predmet rada**

Predmet rada je postavljen u kontekstu naslova rada i fokusa istraživanja. Predmet rada je analiza digitalne transformacije modernog državnog sustava u skladu sa digitalizacijom i tehnologizacijom 21. stoljeća. Dodatan predmet rada je istraživanje na koje se načine može implementirati sustav e-građani, kako se proces odvija u Hrvatskoj te koji su nužni sljedeći koraci za daljnju implementaciju. Predmet rada je stoga analizirati primjere raznih država i njihove metode uspostavljanja sustava e-građani.

## **Istraživačka pitanja**

Građani i vlade sve više koriste moderne tehnologije za redovitu interakciju, na primjer dobivanje nove vozačke dozvole slanjem podataka; ili u prijenosu novca u smislu plaćanja poreza i/ili naknada ili putem primitka isplata socijalnih naknada. Nove tehnologije imaju za cilj povećanje učinkovitosti te jednostavnost korištenja kako bi sustav interakcije između vlade i građana bio sveobuhvatniji.

Posljednjih je godina uvođenje e-uprave postao uobičajeni standard vlada diljem svijeta. Uspješna implementacija e-uprave smatra se preduvjetom za modernizaciju javne uprave i pružanje novih oblika pružanja elektroničkih usluga te za poticanje uključivog sudjelovanja u novom informacijskom društvu. Republika Hrvatska, kao dio EU, mora pratiti ovaj tempo modernizacije. Istraživačka pitanja rada su stoga:

1. Kako se pokreću i institucionaliziraju inicijative za e-sudjelovanje?
2. Kako se organiziraju sustavi e-građani?
3. Kako se upravlja sustavom e-građani?
4. Koji su čimbenici na nacionalnoj, organizacijskoj i individualnoj razini posebno važni u stvaranju provedbe sustava e-građani?
5. Koje su pozitivne, a koje su negativne strane sustava e-građani?
6. Kakva su iskustva stranih vlada/država koje su prethodno implementirale sustav e-građani?
7. U kojem stadiju je Hrvatska sa trenutnim i daljnjim razvijanjem sustava e-građani?

## **Hipoteze**

H1- Digitalna transformacija i sustav e-građani su postali uobičajena praksa u većini modernih država 21. stoljeća.

H2 – Digitalizacija i razvitak tehnologije su intenzivno utjecali na djelovanje javne uprave te odnos između rada upravnih tijela i građana.

H3 – Sustav e-građani ima pojedine nedostatke, ali kada se uzme u obzir izrazito veći broj prednosti, postaje očito kako ga Republika Hrvatska mora adekvatno implementirati u skladu sa svjetskim trendovima.

### **Metodologija istraživanja**

Istraživanje u ovome radu se bazira na tzv. metodi istraživanja za stolom; koristili su se razni sekundarni podaci (knjige, znanstveni članci, elektronički izvori, zakoni i sl.) kako bi se prikupile informacije koje progovaraju o temi ovog rada. Također su određeni i svi glavni pojmovi čime se kreirala opcija adekvatnijeg shvaćanja teme. Nakon obrade sekundarnih podataka i samostalnog analiziranja digitalizacije javne uprave i stvaranje sustava e-građani u više država, pojasnila se analiza i dobiveni rezultati. Kao sekundarni izvori korišteni prilikom pisanja rada su uglavnom znanstveni članci, knjige i internetski izvori. Uz ovo, dio rada obuhvaća analizu postojećeg stanja Republike Hrvatske, prednosti i mane sustava e-građani. Kod izrade rada korišteni su različiti izvori podataka. Uz knjige i stručne članke, nezaobilazne su bile i internetske stranice. U radu se koristi domaća i strana literatura. Kao metode rada korištene su metode prethodno najavljene u prijavi rada (metode analize, sinteze, indukcija i dedukcija, povijesna metoda, metoda komparacije, deskriptivna metoda).



## 2. Formiranje e-upravljanja

Od druge polovice 90ih može se primjetiti povećanje interesa za reformu javnog sektora korištenjem informacijske tehnologije (engl. information technology, ICT) kao platforme za komunikaciju i pružanje usluga građanima i poduzećima. Ovaj brzo rastući fenomen međunarodno je nazvan 'e-uprava' (engl. e-government). E-uprava se u zadnjih 10 do 15 godina smatrala važnom reformom javne uprave jer su vlade tražile nove načine za kontrolu troškova i poboljšanje organizacijske učinkovitosti. Za okarakteriziranje ove ere korišteni su različiti koncepti: informacijska ekonomija, ekonomija znanja, digitalna revolucija i nova ekonomija, informacijsko doba i mrežno društvo, upravljanje digitalne ere, digitalna ekonomija ili doba nove javne uprave. Nadalje se tvrdi da je u ovom razdoblju došlo do pomaka od tzv. upravljane ekonomije prema poduzetničkoj ekonomiji<sup>1</sup>.

Europska unija i sve druge razine vlasti u Europi oblikuju politike koje se prevode na različite razine kako bi upravljale praksom e-uprave. Implementacija je proces pretvaranja politike u praksu. Za bolje razumijevanje procesa provedbe tvrdi se da je relevantno razgovarati o kontekstu provedbe. Tvrdi se da je provedba inicijativa e-uprave u kontekstu upravljanja jer se čini da se istraživači slažu da se javni sektor transformirao u umreženu, otvoreniju i fleksibilniju, neformalnu i interaktivnu strukturu upravljanja<sup>2</sup>.

Ova je ideja ukorijenjena među mnogim znanstvenicima koji tvrde da se u većini zapadnih zemalja dogodio temeljni pomak u pogledu upravljanja, organizacije i metoda rada u društvu te da postoji kretanje regulacije i provedbe politika sa središnje vlade na druge razine i društvene sfere. Ovu promjenu karakterizira proces otvaranja vlasti prema širem upravljanju partnerstvima i mrežno orijentiranom donošenju odluka u zamršenoj međugri između javnih, privatnih i neprofitnih organizacija. Ovime dolazi do promjene uloge lokalne uprave. Strukture upravljanja razvile su se kao odgovor na povećanu potrebu države da mobilizira aktere i njihove resurse izvan njihovog

---

<sup>1</sup> Dukić, G. i sur. (2016) Ocjena upravljanja tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave Republike Hrvatske. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 6 No. 2, 2016.

<sup>2</sup> Mates, P. i sur. (2013) Towards e-Government project assessment: European approach. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics : Journal of Economics and Business*, Vol. 31 No. 1, 2013.

formalnog konteksta za npr. provoditi javnu politiku. Ta je promjena prepoznata u međunarodnim istraživanjima, a zatim je opisana kao prijelaz s 'vlade na upravljanje'. Međutim, neki akademici tvrde da upravljanje nije zamijenilo vladu – naprotiv, vlada pruža okvir unutar kojeg postoji upravljanje, odnosno e-governance (hrv. e-upravljanje)<sup>3</sup>.

## 2.1 Povijesni razvitak i određivanje

Pojam e-Vlada (e-Gov) pojavio se krajem 90ih godina 20. stoljeća, no povijest računalstva u vladinim organizacijama može se pratiti sve do početaka povijesti računala. Literatura o IT-u u vladi i javnom sektoru seže barem do 1970-ih. Ova se literatura bavi uporabom IT-a unutar vlade, dok se novija literatura o e-Gov-u češće odnosi na vanjsku upotrebu, kao što su usluge građanima. Dok neki raniji računalni problemi e-Gov-a, kao što je automatizacija ureda, možda nisu vrlo relevantni za današnje pojmove, mnogi problemi jesu. Primjerice, donošenje odluka, procesi usluga i vrijednosti. Sve definicije e-Gov-a nadilaze usluge građanima i uključuju organizacijske promjene i ulogu vlade. Stoga se dvije struje literature moraju promatrati zajedno kao osnova područja e-Gov<sup>4</sup>.

Izraz e-uprava nastao je iz internetskog buma. Međutim, nije ograničeno na korištenje interneta ili javno dostupnih sustava za izravnu upotrebu od strane kupaca ili građana. e-Gov je započeo kao praktičarsko polje, u osnovi okupljajući praktičare koji se bore s novim izazovima internetskog medija kreativnom implementacijom novih sustava. Na primjer, u Sjedinjenim Državama (tadašnji) potpredsjednik Gore vodio je National Performance Review, koji je stavio snažan naglasak na ulogu e-uprave u saveznim službama<sup>5</sup>.

Od definicija e-Gov-a, one dominantne proizašle su iz područja same prakse. Otprilike na prijelazu tisućljeća, vlade diljem svijeta postavile su definicije kao osnovu za nacionalne strategije za

---

<sup>3</sup> Linhartova, V. (2022) The Role of E-Government in the Evaluation of the Quality of Governance in the Countries of the European Union. *Croatian and comparative public administration : a journal for theory and practice of public administration*, Vol. 22 No. 2, 2022.

<sup>4</sup> Velički, D. i sur. (2017) The Net Generation, the Internet, and Political Communication and Participation. *Croatian Journal of Education* Vol.19; No.1/2017, pages: 237-266

<sup>5</sup> Pusić, E. (1999) Modernizacija javna uprave. *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 1 No. 1, 1999.

postizanje izvrsnosti na temelju upotrebe internetske tehnologije. Razni autori obično spominju tri cilja<sup>6</sup>:

1. učinkovitija vlada,
2. bolje usluge građanima, i
3. poboljšani demokratski procesi.

Ove su definicije aktualne i u 21. stoljeću sa pojavom novih tehnologija, budući da su implementirane u službene dokumente i vladine reformske programe. Tijekom proteklih nekoliko godina, u mnogim je zemljama retorika o poboljšanim demokratskim procesima pomalo ublažena u praksi i definicijama. Razne moderne zapadne države uglavnom definiraju e-upravu kao upotrebu internetskih aplikacija i drugih informacijskih tehnologija od strane vlade, u kombinaciji s procesima koji implementiraju te tehnologije, za korake kao što su<sup>7</sup>:

- poboljšati pristup i isporuku Vladinih informacija i usluga javnosti, drugim agencijama i drugim Vladinim subjektima
- donijeti poboljšanja u vladinim operacijama koja mogu uključivati djelotvornost, učinkovitost, kvalitetu usluge ili transformaciju.

Napredak internetske tehnologije (IT) stvara nove težnje i očekivanja među ljudima za poboljšanom i kvalitetnom isporukom usluga. Pojam e-uprava odnosi se na korištenje IT-a od strane vladinih agencija, način je koji može transformirati odnose s građanima, poduzećima i drugim ograncima vlasti. E-uprava se smatra snažnim alatom u rukama vlade za smanjenje troškova, povećanje prihoda i poboljšanje pružanja javnih usluga. Također ima za cilj osigurati učinkovitost, odgovornost i transparentnost u funkcioniranju vlade i pokazati put dobrog upravljanja<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Zoroja, V. (2011) Internet, E-commerce and E-government: Measuring the Gap between European Developed and Post-Communist Countries. INDECS, Vol. 9 No. 2, 2011.

<sup>7</sup> Mates, P. i sur. (2013) Towards e-Government project assessment: European approach. Proceedings of Rijeka Faculty of Economics : Journal of Economics and Business, Vol. 31 No. 1, 2013.

<sup>8</sup> Krsmanović, Z. (2013) Informatizacija javne uprave. Tranzicija, Vol. 15. No. 31., 2013.

Učinak novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija ima značajan doprinos u postizanju ciljeva dobrog upravljanja. Pojednostavljuje administrativni proces integracijom različitih informacijskih sustava odjela i olakšava učinkovitiju izvedbu. Može pomoći organizaciji na mnoge načine. Prvo, integrira sve dijelove organizacije kako bi omogućio veću kontrolu nad administrativnim operacijama, čime se mogu smanjiti operativni troškovi organizacije. Drugo, pomaže u povećanju operativne učinkovitosti povezivanjem i integracijom svih administrativnih procesa tako da osoblje troši manje vremena za obavljanje zadataka. Treće, pomaže korisnicima da imaju veći i brži pristup informacijama, što poboljšava vrijeme i informacije dostupne za donošenje odluka<sup>9</sup>.

Pružanje javnih usluga glavno je obrazloženje postojanja svake narodno izabrane vlade. Stoga svaka vlada poduzima razne inicijative kako bi dovela do promjena unutar svojih postojećih tradicionalnih i procesno orijentiranih administrativnih sustava te stekla povjerenje i tražila podršku svojih građana u tijeku učinkovitog pružanja javnih usluga. Prihvaćena je činjenica da tradicionalne vladine strukture i sustavi više nisu primjereni za ispunjavanje zahtjeva rastućih težnji građana kao posljedica pojave e-uprave. Ističu se tri glavna doprinosa e-upravljanja kao što su poboljšanje državnih procesa (e-administracija), povezivanje građana (e-usluge) i izgradnja vanjskih interakcija (e-društvo).

E-upravljanje se može odrediti kao kombinaciju elektroničkih usluga temeljenih na informacijama (e-uprava) s jačanjem participativnih elemenata (e-demokracija) kako bi se postigao cilj uravnotežene e-uprave. E-upravljanje tako postaje isporuka vladinih informacija i usluga online putem interneta ili drugih digitalnih sredstava. Dolazi do pružanja poboljšanih usluga građanima, poduzećima i drugim članovima društva kroz drastičnu promjenu načina na koji vlade upravljaju informacijama<sup>10</sup>.

Svjetska banka definirala je sustave informacijskih i komunikacijskih tehnologija u vlasništvu ili pod upravom vlade koji transformiraju odnose s građanima, privatnim sektorom i/ili drugim vladinim agencijama kako bi se promicalo osnaživanje građana, poboljšalo pružanje usluga,

---

<sup>9</sup> Krsmanović, Z. (2013) Informatizacija javne uprave. *Tranzicija*, Vol. 15. No. 31., 2013.

<sup>10</sup> Groznik, A.; Manfreda, A. (2015) E-invoicing and e-government – impact on business processes. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, Vol. 2 No. 1, 2015.

ojačala odgovornost, povećala transparentnost , ili poboljšati učinkovitost vlade. No, neki navode kako se e-uprava može definirati kao elektronička interakcija (transakcija i razmjena informacija) između vlade, javnosti (građana i poduzeća) i zaposlenika<sup>11</sup>.

## 2.2 Domene e-upravljanja

E-uprava odnosno e-upravljanje potpomognuto kreativnom upotrebom ICT-a ima sposobnost preobrazbe odnosa s građanima, poduzećima i raznim ograncima vlasti. Tri su glavne domene e-upravljanja<sup>12</sup>:

- E-uprava: poboljšanje državnih procesa
- E-usluge: povezivanje pojedinačnih građana s njihovom vladom
- E-društvo: izgradnja interakcija sa i unutar civilnog društva.

Glavna svrha e-uprave je poboljšati interno djelovanje javnog sektora smanjenjem operativnih troškova i upravljanjem izvedbi raznih procesa, a sve u kontekstu kreiranja strateških veza unutar državnih tijela. Inicijative e-usluga usmjerene su uglavnom na poboljšanje odnosa između vlade i njezinih građana povećanjem protoka informacija i poboljšanjem razine usluga vlade prema građanima. Inicijative e-društva proširuju prethodnu domenu e-usluga usredotočujući se na institucionalne dionike, kao što su pružatelji usluga iz privatnog sektora, druge javne agencije te neprofitne i društvene organizacije. Tri domene e-uprave rijetko su odvojene u svojim implementacijama jer uključuju aktivnosti koje se preklapaju kao dio iste inicijative. Mora se stoga istaknuti kako kvalitetni programi e-uprave moraju uzeti u obzir sve tri domene<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Nograšek, J. (2011) Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation. Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Vol. 2 No. 2, 2011.

<sup>12</sup> Nograšek, J. (2011) Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation. Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Vol. 2 No. 2, 2011.

<sup>13</sup> Mates, P. i sur. (2013) Towards e-Government project assessment: European approach. Proceedings of Rijeka Faculty of Economics : Journal of Economics and Business, Vol. 31 No. 1, 2013.

Različiti stupnjevi e-upravljanja i e-uprave identificirani su prema određenom skupu kriterija. Ove faze su<sup>14</sup>:

1. jednostavno širenje informacija (jednosmjerna komunikacija) - smatra se najosnovnijim oblikom jer se koristi samo za širenje informacija;
2. dvosmjerna komunikacija (zahtjev i odgovor) - karakterizirana je sustavom elektroničke pošte i tehnologijama prijenosa informacija i podataka u obliku web stranice
3. usluge i financijske transakcije - online usluge i financijske transakcije koje vode do samoposluživanja temeljenog na webu
4. integracija (i vertikalna i horizontalna) - u ovoj fazi vlada bi pokušala integraciju između i unutar vlade; i
5. političko sudjelovanje – ova faza znači online glasovanje, online javne forume i ankete za izravniju i širu interakciju s vladom.

U raznim navodima postoji i druga klasifikacija e-uprave koja ima šest stupnjeva od kojih su prve dvije slične gornjoj klasifikacije. Prestale četiri su<sup>15</sup>:

- treća faza – odnosi se na višenamjenske portale koji korisnicima omogućuju korištenje jedne ulazne točke za slanje i primanje informacija i obradu transakcija u više odjela;
- četvrta faza – sastoji se od personalizacije portala pri čemu je korisnicima dopušteno da prilagode portale svojim željenim značajkama;
- peta faza - kada državni odjeli grupiraju usluge duž zajedničkih linija kako bi ubrzali isporuku zajedničkih usluga i grupiranje zajedničkih usluga; i
- šesta faza - tehnologija je dodatno integrirana kako bi se premostio jaz između raznih ureda i ovlasti

---

<sup>14</sup> Kos, I. (2017) E-uprava. Lawyer, Vol. 51 No. 102, 2017.

<sup>15</sup> Mates, P. i sur. (2013) Towards e-Government project assessment: European approach. Proceedings of Rijeka Faculty of Economics : Journal of Economics and Business, Vol. 31 No. 1, 2013.

### 2.3 Razlika između E-governance i E-government

E-upravljanje (e-governance) i e-vlaa (e-government) često se koriste kao sinonimi, stoga je njihovo razlikovanje poprilično važno za razumjeti. I vlada i upravljanje podrazumijevaju dobivanje pristanka i suradnju onih kojima se upravlja. No, dok je vlada formalni aparat za ovaj cilj, upravljanje je rezultat kako ga doživljavaju djelatnici i građani. E-vlada može biti produktivnija verzija vlade općenito, ako se dobro provodi i ako se dobro upravlja. E-upravljanje se može razviti u participativno upravljanje ako je dobro podržano odgovarajućim načelima, ciljevima, programima i konstruktima<sup>16</sup>.

E-vlada je, dakle, modernizacija procesa i funkcija vlade korištenjem alata ICT-a za transformaciju načina na koji ona služi svojim biračima tj. građanima. Prema Svjetskoj banci, e-vlada se odnosi na korištenje informacijskih tehnologija od strane vladinih agencija (kao što su mreže širokog područja, internet i mobilno računalstvo) koje imaju sposobnost preobrazbe odnosa s građanima, poduzećima i drugim ograncima vlade. To je korištenje tehnologije za poboljšanje pristupa i pružanje državnih usluga u korist građana, poslovnih partnera i zaposlenika. E-upravljanje tj. e-uprava pak nadilazi aspekte pružanja usluga i smatra se procesom odlučivanja. Riječ je o korištenju ICT-a u sustavima upravljanja, odnosno korištenju ICT-a za uključivanje više dionika u donošenje odluka, i stvaranje otvorenih i odgovornih vlada<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Spremić, M.; Brzica, H. (2008) E-Government and its application in the Republic of Croatia. April 2008. Conference: Proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Applied Computer and Applied Computational Science

<sup>17</sup> Nograšek, J. (2011) Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation. Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Vol. 2 No. 2, 2011.

### **3. E-vlada (E-government)**

E-government (e-vlada) je postala popularan fokus vladinih napora u mnogim zemljama diljem svijeta. Sve više i više vlada diljem svijeta implementiralo je i uvelo sustave e-vlade kao sredstvo za smanjenje troškova, poboljšanje usluga, uštedu vremena i povećanje učinkovitosti i učinkovitosti u javnom sektoru. E-vlada i internet napravili su bitnu promjenu u cjelokupnoj društvenoj strukturi, vrijednostima, kulturi i načinima poslovanja koristeći potencijal ICT-a kao alata u svakodnevnom radu. Svrha modernizacije vlade nije samo pretvaranje tradicionalnih informacija u one digitalne i njihovo omogućavanje dostupnima putem internetskih stranica, ili davanje računala vladinim službenicima, ili automatizacija starih praksi na elektroničku platformu. Ovaj novi sustav poziva na ponovno promišljanje načina na koji se funkcije vlade danas provode kako bi se poboljšali procesi i integracija. Vlade imaju različite strategije za izgradnju e-governmenta. Neki su izradili opsežne dugoročne planove. Drugi su odlučili identificirati samo nekoliko ključnih područja kao fokus ranih projekata. Zemlje koje su identificirane kao najuspješnije sa implementacijom e-vlade započele su svoj put modernizacije sa manjim projektima te postepeno prelazile na sve veće i veće.

#### **3.1 Faze razvoja e-governmenta**

Implementacija e-vlade ima nekoliko faza. U ovom odjeljku daje se pregled faza implementacije e-vlade na temelju postojeće literature. Uključuje istraživanje koje su proveli Gartner Research, Ujedinjeni narodi, Layne i Lee i Svjetska banka.

*UN/ASPA studija – Pet faza modela e-uprave*

U studiji “Benchmarking E-government: A Global Perspective, Assessing the Progress of the UN Member States” identificirano je pet faza za kvantificiranje napretka e-governmenta. Studija



identificira stupnjeve e-vlade kao reprezentativne za stupanj razvoja vlade koji se prvenstveno temelji na sadržaju i isporučivim uslugama dostupnim putem službenih web stranica<sup>18</sup>.

Faza 1: Nastajanje - Službena vladina online prisutnost uspostavljena je putem nekoliko neovisnih službenih stranica. Informacije su ograničene, osnovne i statične.

Faza 2: Poboľšano - Vladine strane se šire i povećavaju; informacije postaju dinamičnije. Sadržaj i informacije ažuriraju se s većom redovitošću.

Faza 3: Interaktivno - Korisnici mogu preuzimati obrasce, slati e-mail službenicima, komunicirati putem weba i dokazivati termine i zahtjeve.

Faza 4: Transakcijska - Korisnici zapravo mogu plaćati usluge ili obavljati financijske transakcije online.

Faza 5: Stabilna - Potpuna integracija e-funkcija i usluga preko administrativnih granica i granica odjela.

#### *Gartnerova studija - Četiri faze modela e-uprave*

Kako bi se izmjerio napredak inicijativa e-uprave i uspostavio plan puta za postizanje željenih razina usluga, studija pod nazivom "Gartnerove četiri faze modela e-uprave" klasificira e-upravu u različite faze<sup>19</sup>.

Faza 1: Prisutnost - Ova faza je klasificirana prema jednostavnom web-mjestu za pružanje informacija pasivne prirode, koje se ponekad opisuje kao 'brošura', što ukazuje na istu razinu funkcija kao i papirnata brošura.

Faza 2: Interakcija - Faza interakcije nudi jednostavne interakcije između vlada i građana (engl. government to citizen, G2C), između vlade i poduzeća (engl. government to business, G2B) ili vladine agencije s vladinom agencijom (engl. government to government, G2G). Web stranice u javnom sektoru omogućuju kontakt putem e-pošte i interaktivne obrasce koji generiraju informativne odgovore.

---

<sup>18</sup> Bernarte, R. UN-ASP A Five Stages of E-Government. academia.edu

[https://www.academia.edu/10309336/UN\\_ASPA\\_Five\\_Stages\\_of\\_E\\_Government](https://www.academia.edu/10309336/UN_ASPA_Five_Stages_of_E_Government)

<sup>19</sup> Miller, C. (2014) Digital Government: Embracing the Future. Gartner Inc, USA. dga.or.th

[https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2015/06/file\\_bc597011ccdf66f2a05e4dc162759d60.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2015/06/file_bc597011ccdf66f2a05e4dc162759d60.pdf)

Faza 3: Transakcija - Faza transakcije omogućuje transakcije kao što su plaćanje obnove licence na mreži, plaćanje poreza ili naknada ili podnošenje ponuda za ugovore o nabavi.

Faza 4: Transformacija - Najviša faza, najbliže usklađena s konceptom upravljanja, uključuje reinenciju načina na koji su funkcije vlade zamišljene i organizirane.

#### *Studija Layne & Lee – Četverostupanjski model e-uprave*

Kako bi pomogli javnim administratorima da razmišljaju o e-upravi i njihovim organizacijama, studija analizira razvoj e-uprave u četiri faze i predlaže model 'faza rasta' za potpuno funkcionalnu e-upravu<sup>20</sup>.

Faza 1: Katalogizacija - U prvoj fazi katalogizacije početni napori državnih vlada usmjereni su na uspostavljanje internetske prisutnosti vlade.

Faza 2: Transakcija - U fazi transakcije inicijative e-uprave usredotočit će se na povezivanje internog državnog sustava s on-line sučeljima i omogućavanje građanima da elektronički obavljaju transakcije s vladom.

Faza 3: Vertikalna integracija - Vertikalna integracija odnosi se na lokalne, državne i savezne vlasti povezane za različite funkcije ili usluge vlade.

Faza 4: Horizontalna integracija - Horizontalna integracija definirana je kao integracija između različitih funkcija i usluga. U definiranju faza razvoja e-uprave, vertikalna integracija na različitim razinama unutar slične funkcionalnosti prethodi horizontalnoj integraciji na različitim funkcijama.

#### *Studija Svjetske banke - Tri faze modela e-uprave*

Ova studija dijeli proces implementacije e-uprave u tri faze. Ove faze ne ovise jedna o drugoj, niti je potrebno da jedna faza bude dovršena prije nego što druga započne, ali konceptualno nude tri načina razmišljanja o ciljevima e-uprave<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Chauvi, A. i sur. (2015) Measuring e-Government Maturity: A meta-synthesis approach. SEEU Review, Volume 11, Issue 2, 2015

<sup>21</sup> Ibid.

Objava: web-mjesta za objavljivanje nastoje širiti informacije o vladi i informacije koje je prikupila vlada što široj publici. Pritom stranice za objavljivanje služe kao naličje e-uprave.

Interakcija - interaktivna e-uprava uključuje dvosmjernu komunikaciju, počevši s osnovnim funkcijama kao što su e-mail kontakt podaci za vladine dužnosnike ili obrasci za povratne informacije koji korisnicima omogućuju podnošenje komentara na zakonske ili političke prijedloge.

Transakcija - omogućivanje građanima da dobiju vladine usluge ili posluju s vladom online. Ovaj tip web stranica nudi izravnu poveznicu na vladine usluge, dostupne u bilo kojem trenutku. Transakcijske stranice mogu povećati produktivnost u javnom i privatnom sektoru čineći procese koji zahtijevaju državnu pomoć ili odobrenje jednostavnijim, bržim i jeftinijim.

### **3.2 Prednosti implementacije i provođenja sustava e-government**

Prednosti i dobrobiti implementacije e-uprave jednake su i za razvijene i za zemlje u razvoju. Međutim, aplikacije e-government imaju brojne prednosti za građane, poslovne i državne subjekte. Aplikacije e- government omogućuju ljudima, poduzećima i vladinim sektorima pristup dostupnim državnim informacijama bilo kada tokom dana i čitave godine, što poboljšava kvalitetu ovih usluga. Implementacija e-vlade će smanjiti troškove i razine organizacijskih procesa racionalizacijom i reorganizacijom operativnih procedura. Štoviše, korištenje sustava e-vlade poboljšat će učinak vladinih agencija te će pružati javne usluge djelotvorno i učinkovito za sve korisnike. Osim toga, e-government ima velike prednosti u pogledu ekonomiziranja i poboljšanja rada državnih usluga, uključujući učinkovitost, smanjene transakcijske troškove, povećanje transparentnosti i povećanje usluga za građane. Nadalje, prednosti modernizacije su<sup>22</sup>:

- smanjenje vremena, truda i troškova korisnika i organizacija
- poboljšanje pružanja usluga i zadovoljstva građana
- povećanje ICT vještina korisnika, poznavanja interneta i korištenja računala

---

<sup>22</sup> Mostafa, M.; El-Masry, A. (2013) Citizens as consumers: Profiling e-government services' users in Egypt via data mining techniques. International Journal of Information Management, Volume 33, Issue 4, August 2013, Pages 627-641

- stvaranje novih poslovnih i radnih prilika.

Uz ove uvjetno rečeno glavne prednosti, postoje i mnoge sporedne prednosti implementacije sustava e-government koje se ne mogu zanemariti<sup>23</sup>:

- poboljšava učinkovitost državnih tijela u obradi podataka
- poboljšava usluge kroz bolje razumijevanje zahtjeva korisnika, čime teži besprijekornim online uslugama
- razmjenu informacija i ideja između svih vladinih agencija i odjela za izgradnju jedne velike baze podataka
- pomaže ciljevima vladine ekonomske politike promičući povećanje produktivnosti svojstveno ICT-u i e-trgovini
- poboljšanje transparentnosti, točnosti i olakšavanje transformacije informacija između vlade i korisnika
- pomaže u izgradnji povjerenja između vlada i građana, ključnog čimbenika dobrog upravljanja korištenjem internetskih strategija za uključivanje građana u politički proces, ilustrirajući transparentnost i odgovornost vlade.

Očito je stoga da implementacija e-governmenta ne samo da štedi resurse, trud i novac, već također može značajno povećati razinu kvalitete usluge i smanjiti vrijeme provedeno u vladinim odjelima.

### **3.3 Izazovi implementacije i provođenja digitalizacije javne uprave**

Nekoliko je izazova i prepreka koje mogu odgoditi napredak implementacije e-uprave. Raznolikost i složenost inicijativa e-uprave podrazumijeva postojanje širokog spektra izazova i prepreka za njezinu provedbu i upravljanje.

---

<sup>23</sup> Perkov, J. (2017) Indicators and metrics for e-government maturity model in Croatia. Poslovna izvrsnost, 11 (2017), 2; 85-105

## *Tehničke barijere*

Implementacija e-uprave suočava se s nekim tehnološkim poteškoćama kao što je nedostatak zajedničkih standarda i kompatibilne infrastrukture među odjelima i agencijama. Također, privatnost i sigurnost su ključne prepreke u implementaciji e-uprave u interesu građana. Jamstvo vlade neće biti dovoljno ako nije popraćeno tehničkim rješenjima, transparentnošću postupaka i eventualno neovisnom revizijom<sup>24</sup>.

Nedostatak ili slabost ICT infrastrukture jedan je od najvećih izazova za implementaciju e-uprave. Internetski rad je potreban kako bi se omogućila odgovarajuća razmjena informacija i otvorili novi kanali za komunikaciju i isporuku novih usluga. Za prijelaz na elektroničku upravu potrebna je struktura, odnosno vodeći skup načela, modela i standarda. Mnoge zemlje u razvoju, pa čak i tranzicijske zemlje (uglavnom Istočne Europe) pate od digitalnog jaza (digitalni jaz odnosi se na jaz u mogućnostima između onih koji imaju pristup internetu i onih koji ga nemaju), i nisu u mogućnosti razviti odgovarajuću ICT infrastrukturu za e-upravu raspoređivanje. Međutim, ICT infrastruktura se ne sastoji samo od telekomunikacijske i računalne opreme. E-spremnost i ICT pismenost (korištenje digitalne tehnologije, komunikacijskih alata i/ili mreža za pristup, upravljanje, integraciju, procjenu i stvaranje informacija kako bi funkcionirali u društvu znanja) također su potrebni kako bi ih ljudi mogli koristiti i imali koristi od aplikacija e-uprave. Posjedovanje obrazovanja, slobode i želje za pristupom informacijama ključno je za učinkovitost e-uprave. Naravno, što je viši stupanj ljudskog razvoja, veća je vjerojatnost da će građani biti skloniji prihvatiti i koristiti usluge e-uprave<sup>25</sup>.

Stoga bi vlade trebale blisko surađivati s privatnim sektorom kako bi uspostavile modernu infrastrukturu koja će omogućiti pristup nepovezanim skupinama i pojedincima. Ovaj nedostatak infrastrukture navodi se kao jedna od primarnih prepreka za implementaciju e-uprave. Određene aplikacije e-uprave zahtijevaju značajna ulaganja u nacionalnu IT infrastrukturu.

---

<sup>24</sup> Spremić, M.; Brzica, H. (2008) E-Government and its application in the Republic of Croatia. April 2008. Conference: Proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Applied Computer and Applied Computational Science

<sup>25</sup> Zoroja, V. (2011) Internet, E-commerce and E-government: Measuring the Gap between European Developed and Post-Communist Countries. INDECS, Vol. 9 No. 2, 2011.

## *Privatnost*

Privatnost je ključno pitanje u implementaciji e-uprave kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju. Neki su autori identificirali privatnost i povjerljivost kao kritične prepreke na putu implementacije e-uprave. Privatnost se odnosi na jamstvo odgovarajuće razine zaštite informacija koje se pripisuju pojedincu. E-upravi se treba pristupiti s ciljem zaštite privatnosti pojedinca. Prilikom rješavanja pitanja privatnosti u kontekstu e-uprave mogu biti potrebni i tehnički i politički odgovori<sup>26</sup>.

Teškoća zaštite privatnosti pojedinca može biti važna prepreka za implementaciju i napredak e-vlade. Osim toga, postoji potreba za učinkovitim rješavanjem pitanja privatnosti u e-mrežama kako bi se povećalo povjerenje građana u korištenje usluga e-uprave. Povjerenje građana u privatnost i pažljivo rukovanje svim osobnim podacima koji se dijele s vladinim organizacijama ključni su za aplikacije e-uprave. Štoviše, građani su duboko zabrinuti za privatnost svojih podataka i povjerljivost podataka koje daju u sklopu dobivanja državnih usluga. Stoga se opravdano smatra da privatnost i povjerljivost moraju ostati prioriteta prilikom uspostave i održavanja web stranica kako bi se osiguralo sigurno prikupljanje podataka. Budući da je zaštitu privatnosti teško implementirati nakon što je e-sustav izgrađen, planiranje i projektiranje sustava e-uprave mora uključivati pitanja privatnosti. Sveobuhvatna politika privatnosti trebala bi odrediti prava građana na privatnost i naložiti da se osobni podaci prikupljaju i obrađuju samo u legitimne svrhe<sup>27</sup>.

U središtu većine projekata e-uprave je prikupljanje i upravljanje velikim količinama podataka o građanima poput imena, adresa, telefonskih brojeva, povijesti zaposlenja, medicinske dokumentacije i evidencije imovine. Važno je napomenuti da različite zemlje imaju različita pravna i kulturološka shvaćanja o tome što čini privatnost<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Velički, D. i sur. (2017) The Net Generation, the Internet, and Political Communication and Participation. *Croatian Journal of Education* Vol.19; No.1/2017, pages: 237-266

<sup>27</sup> Van Alsenoy, B. i sur. Privacy and Data Protection Aspects of e-Government Identity Management. April 2011, DOI:10.1007/978-90-6704-731-9\_15

<sup>28</sup> Ibid.

## *Sigurnost*

Sigurnost je jedan od najznačajnijih izazova za provedbu inicijativa e-uprave odnosno e-vlade. Mnoga su istraživanja otkrila da je sigurnost jedna od najvažnijih prepreka. Sigurnost znači zaštitu svih informacija i sustava od bilo kakvog otkrivanja do neovlaštenog pristupa, ili neovlaštenih izmjena ili devastacije sustava i informacija. Dakle, odnosi se na zaštitu informacijskih sustava, imovine i kontrolu pristupa samim informacijama. To je vitalna komponenta u odnosu povjerenja između građana i vlade. Sigurnosna pitanja mogu predstavljati najveću prepreku razvoju usluga e-vlade. Stoga su sigurnosne politike i standardi koji ispunjavaju očekivanja građana važan korak prema rješavanju ovih problema<sup>29</sup>.

Smith je naglasio da korištenje sigurnosnih rješenja, uključujući digitalne potpise, enkripciju, korisnička imena, lozinke, jedinstvene brojeve korisnika, brojeve bankovnih računa i drugih koji se prenose internetom i elektronički pohranjuju, može pomoći u ispunjavanju sigurnosnih ciljeva u e-državne aplikacije. Informacijska sigurnost koja se naziva kibernetička sigurnost ili računalna sigurnost, važan je izazov e-vlade. Osim toga, sigurnost uključuje stalni nadzor i zaštitu od sve veće opasnosti od raznih malicioznih programa kao što su, primjerice, crvi i virusi. Također, ljude treba educirati o važnosti sigurnosnih mjera, kao što su privatne lozinke, kako bi osigurali vlastitu zaštitu. Za zemlje u razvoju i one u tranziciji čiji je državni aparat značajne veličine, čak i zastario i teško ga se modernizira, bilo bi korisno uspostaviti tijelo sigurnosnih stručnjaka koji će odgovoriti na prijetnje i provale. Potreba za autoritetom i infrastrukturnim sustavom šifriranja također mora biti prioritet<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Zakrzewska, M.; Miciuła, I. (2021) Using e-government services and ensuring the protection of sensitive data in EU member countries. *Procedia Computer Science*, Volume 192, 2021, Pages 3457-3466

<sup>30</sup> Zakrzewska, M.; Miciuła, I. (2021) Using e-government services and ensuring the protection of sensitive data in EU member countries. *Procedia Computer Science*, Volume 192, 2021, Pages 3457-3466

#### 4. E-gradani (E-citizen)

Informatizacija javne uprave nije vezana samo uz tehnološki napredak, već i uz koncept građanstva u njegovom svakidašnjem, dinamičkom obliku. Općenito, politike e-uprave snažno su povezane s pristupom usmjerenim na građane u željama modernih vlada. Protekom vremena, te se želje razvile u nešto značajnije, transformirajući se iz alata za modernizaciju vlade u strateški pristup transformaciji vlade sa stajališta građana. Javna uprava u izvanmrežnom svijetu uglavnom se temelji 'na papiru' i podržava je kontakt licem u lice. Tradicionalno, građani ostvaruju pristup javnim uslugama na temelju ispunjavanja obrasca, podnošenja pisanog zahtjeva i dostavljanja službenih dokumenata (vozačka dozvola, putovnica, domovnica itd.). Službeni dokumenti služe za identifikaciju građanina kao ovlaštenog korisnika javnih usluga - ova provjera identiteta je u središtu pružanja državnih usluga. Kroz povijest, procesi autentifikacije koje koriste tijela javne uprave ostali su nepromijenjeni - prikazivanje službenog dokumenta na jednom kraju, i provjera i verifikacija službenog dokumenta od strane javnog službenika na drugom kraju<sup>31</sup>.

Nova tehnologija mijenja pak način na koji pojedinci i društva komuniciraju, uče, rade i upravljaju. Digitalni građani, *e-citizens*, se opisuju kao oni koji koriste internet redovito i učinkovito, odnosno svakodnevno. Digitalno građanstvo nije samo tehnička sposobnost sudjelovanja na internetu, već i odgovarajućeg, odgovornog ponašanja u vezi s takvom uporabom digitalne tehnologije. Takvo redovito, primjereno i odgovorno korištenje podrazumijeva razinu tehničke osposobljenosti i vještina digitalne pismenosti, kao i pristup tehnologiji i internetu. Međutim, digitalni jaz, koji predstavlja jaz između pojedinaca, kućanstava, poduzeća i zemljopisnih područja na različitim društveno-ekonomskim razinama s obzirom na njihove mogućnosti pristupa informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (ICT) i njihovu upotrebu interneta za širok izbor aktivnosti, još uvijek postoji zbog sustavnih nejednakosti koje su se pojavile u društvima diljem svijeta. Dokazi sugeriraju da te nejednakosti nisu očite samo u gospodarstvima u razvoju, već postoje i unutar bogatijih gospodarstava, gdje ostaju značajne razlike između urbanih središta i ruralnih zajednica.

---

<sup>31</sup> Danić Čeko, A.; Guštin, M. (2022) Digitalization of the Croatian public administration with special reference to the social care system. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Vol. 59 No. 4, 2022.



Prevladavanje ovih nejednakosti zahtijeva jednak naglasak na digitalnim infrastrukturama i razvoju digitalnih vještina<sup>32</sup>.

## **5. Primjeri implementacije sustava**

Idući redovi analiziraju implementaciju digitalnih sustava i potenciranje e-građani načina rada u modernim državama diljem svijeta.

### **5.1 Poljska**

Ideja e-uprave prisutna je u Poljskoj otprilike 30 godina. Sve je počelo 1991. godine kada je poljska vlada zatražila od Poljskog društva za obradu informacija da pripremi izvješće o mogućnostima i prijetnjama vezanim uz strateške smjerove razvoja informacijske tehnologije (IT) u Poljskoj: ‘Prijedlog strategije razvoja informacijske tehnologije i njezine primjene u Republici Poljskoj’. Godine 1994., na Prvom kongresu poljske informacijske tehnologije, Bangemannovo izvješće temeljito se analiziralo obzirom na poljske mogućnosti. Sljedećih nekoliko godina održano je mnogo javnih rasprava i konferencija i sve su bile usmjerene na informacijsko društvo (IS). Poljski parlament je 2000. godine donio rezoluciju o izgradnji temelja IS-a u Poljskoj, u kojoj je vladu obvezao na poduzimanje aktivnosti koje doprinose razvoju IS-a. Nekoliko mjeseci kasnije, Vijeće ministara zauzelo je stav o gore navedenoj rezoluciji i usvojilo je programski dokument pod naslovom: ‘Ciljevi i pravci razvoja informacijskog društva u Poljskoj’. Kao dio provedbe ovih dogovora, Ministarstvo gospodarstva razvilo je detaljnu ‘Strategiju ePoljske – Akcijski plan za razvoj informacijskog društva u Poljskoj za godine 2001.-2006.’. Dokument je bio inspiriran i

---

<sup>32</sup> Vrček, N.; Klačmer, M. (2014) Intention to Use and Variables Influencing Intention to Use Electronic Government Services Among Citizens. *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol. 38 No. 1, 2014.

podudara se sa ciljevima inicijative e-Europa, ali je u isto vrijeme uzeo u obzir realnost društva i Poljske<sup>33</sup>.

Važna faza u izgradnji IS-a u kontekstu javne uprave bilo je stvaranje 2001. godine novog odjela državne uprave pod nazivom Informatizacija. Godine 2002. Ministarstvo gospodarstva pripremilo je nastavak i ažuriranje postojeće strategije, koja je objavljena pod nazivom 'ePoljska 2006. – Akcijski plan za razvoj informacijskog društva u Poljskoj'. Sljedeći strateški dokument bila je 'Strategija informacijske tehnologije Republike Poljske – ePoljska' koju je 2003. godine objavio Odbor za znanstvena istraživanja. Dokument se temeljio na pretpostavkama Lisabonske strategije i inicijative e-Europa. 2004. godine Ministarstvo znanosti i informacijske tehnologije izradilo je dva dokumenta koja ilustriraju stanje i perspektive za razvoj IS-a u Poljskoj. To su bili 'Akcijski plan za razvoj elektroničke uprave (eGovernment) 2005-2006' i 'Izvešće o predloženim smjerovima za razvoj informacijskog društva u Poljskoj do 2020.'. U 2015. godini Vijeće ministara je donijelo odluku o osnivanju zasebnog ministarstva za poslove IT-a i informacijskog sustava. Novo Ministarstvo digitalizacije nastalo je iz Ministarstva uprave i digitalizacije (2011. – 2015.). Ovo ministarstvo pripremilo je i realiziralo mnoštvo e-projekata koji su relativno olakšali život običnog građanina<sup>34</sup>.

Jedan od najvažnijih novijih projekata je implementacija nove osobne iskaznice s elektroničkim slojem (potpisom), koja je započela u ožujku 2019. Sve više Poljaka koristi e-usluge na dnevnoj bazi, npr. kada trebaju novu vozačku dozvolu ili novu osobnu iskaznicu, a danas se gotovo sve obrtničke tvrtke otvaraju online. Svake godine e-usluge postaju sve popularnije i funkcionalnije. Na web stranici Ministarstva digitalizacije <https://obywatel.gov.pl/> spominje se 186 nacionalnih (tj. vladinih i općinskih) e-usluga dostupnih građanima, od kojih je 50 e-usluga dostupno on-line. Štoviše, Ministarstvo je započelo praćenje dostupnih e-usluga javne uprave putem internetske

---

<sup>33</sup> Kapsa, I.; Musial-Karg, M. E-Government in Poland in public data and opinions of Poles: empirical analysis. Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020), 23-25 September 2020, Athens, Greece, 11 pages. <https://doi.org/10.1145/3428502.3428559>

<sup>34</sup> European Commission. eGovernment in Poland. European Union, June 2016, Edition 18.1, joinup.ec.europa.eu [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment\\_Poland\\_June\\_2016\\_v4\\_01.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment_Poland_June_2016_v4_01.pdf)

stranice <https://widok.gov.pl/> ; ista prikazuje statistiku od 619 e-usluga, no neke od njih su različite verzije iste e-usluge tj. usluga<sup>35</sup>.

Tri najbolje nacionalne usluge e-uprave u Poljskoj su<sup>36</sup>:

- e-Prijave: ova e-usluga građaninu kao poreznom obvezniku omogućuje pripremu i podnošenje godišnje porezne prijave. Temelji se na aktivnom PDF obrascu i vrlo je jednostavan za korištenje. 2018. godine oko 9,4 milijuna građana predalo je svoje porezne prijave putem interneta. E-usluga je pokrenuta 2008. godine i u početku nije bila nimalo popularna.
- [prod.ceidg.gov.pl](http://prod.ceidg.gov.pl): Ovo je platforma s više usluga namijenjena poduzećima samostalnim obrtnicima (samozaposlenim). Ovdje se može registrirati tvrtku, podnijeti zahtjev za REGON statistički broj, ažurirati podatke u Centralnom registru i podacima o djelatnosti, provjeriti šifre djelatnosti itd.
- [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (Platforma elektroničkih usluga): ZUS je nacionalna ustanova socijalnog osiguranja, tj. subjekt koji uglavnom obračunava i dodjeljuje mirovine starijim građanima i osobama starijim od 18 godina koje su nesposobne za rad. Ova skupa e-usluga posebno je korisna za trgovce pojedince (samostalne djelatnosti) te za računovođe u malim, srednjim i velikim poduzećima. Jedina mana ovog portala je njegova relativno niska razina jednostavnosti korištenja.

Anketa Ujedinjenih naroda o e-upravi 2018. navodi da je zemlja s najvišim stupnjem razvoja e-uprave Danska. Poljska je na ovoj listi bila broj 33, odmah iza Malte, Izraela i Ruske Federacije. Poljska je na ljestvici 'porazila' Grčku, Cipar, Sloveniju i Litvu. Poljska je također opisana kao zemlja s vrlo visokim EGDI (indeksom razvoja e-uprave; engl. E-Government Development Index). Ministarstvo digitalizacije objavilo je 10. siječnja 2018. 'Izvješće o digitalizaciji zemlje'. Dokument je pun praktičnih informacija, na primjer, navodi se da je u godinama 2008. – 2013.

---

<sup>35</sup> Kapsa, I.; Musial-Karg, M. E-Government in Poland in public data and opinions of Poles: empirical analysis. Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020), 23-25 September 2020, Athens, Greece, 11 pages. <https://doi.org/10.1145/3428502.3428559>

<sup>36</sup> European Commission. eGovernment in Poland. European Union, June 2016, Edition 18.1, [joinup.ec.europa.eu](http://joinup.ec.europa.eu) [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment\\_Poland\\_June\\_2016\\_v4\\_01.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment_Poland_June_2016_v4_01.pdf)

Poljska potrošila 3,8 milijardi zlota (otprilike 0,91 milijardi eura) na informatizaciju zemlje. Navode se iduće činjenice i brojke u vezi s digitalizacijom Poljske<sup>37</sup>:

- postotak građana koji koriste internet u kontaktima s javnom upravom – 35,5% u 2018. (30% u 2016.)
- postotak korisnika koji pozitivno ili bolje rečeno pozitivno ocjenjuju način na koji je njihov službeni slučaj riješen putem interneta – 71%
- godišnji trošak održavanja infrastrukture u državnoj upravi, uključujući hardver i softver – 450 milijuna zlota (otprilike 107,9 milijuna eura).

Razina digitalne pismenosti u Poljskoj još nije precizno ustanovljena, ali Eurostat posjeduje podatke koji pokazuju da je 76% poljskih građana koristilo internet u 2017. godini. To Poljsku svrstava u skupinu zemalja poput Portugala, Makedonije, Mađarske i Litve. U isto vrijeme, u Norveškoj i na Islandu 98% građana izjasnilo se da koristi internet. U Poljskoj na razini zemlje ljudi koriste usluge e-uprave koje su im jednostavne i dostupne. Najpopularnije su usluge za koje nije potreban elektronički potpis, kao što su Porez na dohodak fizičkih osoba, Povijest vozila (2,8 milijuna u 2018.), provjera je li osobna iskaznica spremna (3,8 milijuna u 2017.) i naravno informacijske usluge. Statistika države dostupna je na <https://widok.gov.pl/services/><sup>38</sup>.

Najsloženiji portal e-usluga na državnoj razini je <https://obywatel.gov.pl>. Krajem studenoga 2018. sadržavao je 181 e-uslugu, od čega 41 s online obrascima. U prvom tromjesečju 2018. godine 33 milijuna Poljaka (ukupna populacija Poljske je oko 38 milijuna) imalo je mogućnost (pristup) korištenja e-bankarstva. Od tog broja oko 16 milijuna koristilo se e-bankarstvom na dnevnoj bazi. Broj klijenata koji aktivno koriste e-bankarstvo povećao se u godinu dana za oko 2,5 milijuna ljudi. To pokazuje da su Poljaci zainteresirani za obavljanje službenih poslova putem interneta. U Poljskoj se mnoge e-usluge stvaraju na regionalnoj i lokalnoj razini<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Kapsa, I.; Musial-Karg, M. E-Government in Poland in public data and opinions of Poles: empirical analysis. Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020), 23-25 September 2020, Athens, Greece, 11 pages. <https://doi.org/10.1145/3428502.3428559>

<sup>38</sup> Kapsa, I.; Musial-Karg, M. E-Government in Poland in public data and opinions of Poles: empirical analysis. Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020), 23-25 September 2020, Athens, Greece, 11 pages. <https://doi.org/10.1145/3428502.3428559>

<sup>39</sup> Ibid.

U Podlaskom vojvodstvu (jedno od 16 poljskih administrativnih jedinica) postoje ukupno 133 samostalne jedinice teritorijalne samouprave. Njih 130 sudjeluje u projektu implementacije e-usluga ‘Implementacija elektroničkih javnih usluga u lokalnoj upravi’. Implementirane e-usluge dostupne su u Digitalnom uredu Vrata Podlaskie <https://cu.wrotapodlasia.pl>. Maršalski ured Podlaskog vojvodstva odgovoran je za gospodarski i društveni razvoj regije. Zadaci vezani uz razvoj informacijskog društva definirani su u programu e-Podlaskie. Oni se odnose na područja: e-zdravlje, e-uprava, e-obrazovanje, e-poslovanje i širokopojasne mreže. Područja su uključena u provedbu tri projekta sufinancirana od strane Europske unije<sup>40</sup>:

- ‘Širokopojasna mreža istočne Poljske – regija Podlaskie’ (infrastruktura)
- ‘Podlaskie e-Health Information System’ (e-zdravstvene usluge)
- ‘Implementacija elektroničkih javnih servisa u lokalnoj upravi’ (usluge e-uprave).

Projekt ‘Podlaskie e-Health Information System’ ([ezdrowie.wrotapodlasia.pl](http://ezdrowie.wrotapodlasia.pl)) usmjeren je na:

- vođenje elektroničke medicinske dokumentacije,
- stvaranje mogućnosti prijave zdravstvenoj ustanovi, klinici ili liječniku,
- dijeljenje informacijskih usluga na portalu pacijenata.

Liječnici na ovoj platformi dijele dokumentaciju pacijenata koji su pristali na prijenos podataka na regionalnu razinu i dostavljaju rasporede za elektroničku registraciju. S druge strane, pacijenti imaju mogućnost uvida u dokumentaciju i korištenje elektroničke prijave liječnicima. Projekt ‘Implementacija elektroničkih javnih usluga u lokalnoj upravi’ u osnovi se tiče prostornih usluga, e-obrazovanja, e-uprave, e-sigurnosti i neizravno e-poslovanja<sup>41</sup>:

- E-obrazovanje ([ppe.wrotapodlasia.pl](http://ppe.wrotapodlasia.pl)) - evidencija podataka škola – dokumentacija koja se vodi elektronički, komunikacija s roditeljima, platforma za e-učenje, obrazovni resursi.
- Usluge e-uprave (<https://cu.wrotapodlasia.pl/>) – u sklopu projekta uspostavljen je Digitalni ured Vrata Podlaskie. Svrha mu je pružanje usluga javne uprave - kako samouprave tako i državne uprave iz regije. U Digitalnom uredu se mogu pronaći kontakt sa 1257 institucija iz

---

<sup>40</sup> Sztop-Rutkowska, K. i sur. E-citizen - effective inclusion through e-governance services. European Fund, 2019

<sup>41</sup> Sztop-Rutkowska, K. i sur. E-citizen - effective inclusion through e-governance services. European Fund, 2019

regiona, te 578 opisa usluga, za njih 30-ak izrađeni su elektronički obrasci za online ispunjavanje (prosinac 2018.).

Digitalni ured je integriran, s elektroničkim prometom dokumenata lokalne uprave i sustavom uprave ePUAP. Omogućuje elektroničku razmjenu korespondencije između institucija. Digitalni ured ima implementirane mehanizme identifikacije korisnika središnje ePUAP platforme. Omogućuje potpisivanje pisama pouzdanim profilom ili kvalificiranim elektroničkim potpisom. Najvažnije funkcionalnosti Digitalnog ureda sa stajališta korisnika su<sup>42</sup>:

- traženje usluge, dobivanje informacija kako riješiti službenu stvar, te mogućnost podnošenja zahtjeva, u nekim slučajevima i rješavanje službene stvari,
- pretraživanje institucija i kontakt podataka,
- dogovaranje termina sa službenim osobama,
- podaci o statusu (stupnju napredovanja) predmeta.

## 5.2 Španjolska

Španjolska je jedna od najrazvijenijih zemalja sa implementacijom e-uprave. U Španjolskoj je razvijen novi model odnosa između uprave i građana u elektroničkom okruženju korištenjem novih tehnologija koji sustavno unaprjeđuju učinkovitost javnog sektora, pristup uslugama koje pružaju vlasti i koji ima transparentnost. E-uprava uključuje alate i aplikacije kako bi građanima približili administraciju i poslovne prilike. Nove tehnologije i komunikacijski alati transformiraju javni sektor i španjolske tvrtke trenutno rade na razvoju, instaliranju i implementaciji ovih alata u drugim zemljama, uglavnom u Južnoj Americi. Indra je španjolska tvrtka specijalizirana za razvoj i implementaciju ovih alata, nudeći biometrijska rješenja, softver za inteligentno upravljanje prijevozom, mrežni i online pristup bazama podataka i uslugama. Fábrica Nacional de Moneda y

---

<sup>42</sup> Ibid.

Timbre, Real Casa de la Moneda, vodeća je u uslugama elektroničkog potpisa i izrade osobnih dokumenata<sup>43</sup>.

Španjolski građani su prihvatili e-upravu, a tehnologija se razvija i širi vrtoglavom brzinom i dostupna je s pametnog telefona, prijenosnog računala, tableta i drugih elektroničkih uređaja. UN je dodijelio Španjolskoj priznanje ‘Premio Naciones Unidas 2014 a la mejora de los servicios públicos’ (jedna od najprestižnijih nagrada za izvrsnost u javnom sektoru) za platformu ‘Intermediación de Datos’ Ministarstva gospodarstva i javne uprave. Ova platforma jamči svim građanima da bilo koji dokument koji je registriran i priložen bilo kojoj datoteci u platformi javnog sektora neće biti ponovno tražen od strane bilo koje uprave. Platforma ‘Intermediación de Datos’ traži te prethodno registrirane datoteke i dokumente kao što su osobne iskaznice, kopije, potvrde itd. i to znači kraj čekanja u redu, kopija, ponovljenih putovanja na istu ili više lokacija itd., čime se štedi vrijeme, a građanima i upravama se štedi novac<sup>44</sup>.

Pristup uslugama koje pružaju vlasti vrlo je jednostavan. Uz malo digitalne pismenosti građanin se može informirati o svim uslugama koje se nude, dogovoriti termin i informirati se. Potrebna je pak viša razina pismenosti kako bi se dobila sigurna identifikacijska metoda za dobivanje potvrda, naručivanje plaćanja, podnošenje poreznih prijava i druge usluge. Sve usluge se mogu obaviti osobno u uredima uprave gdje se građani mogu i educirati. Jedan od glavnih ciljeva uprave je olakšati građanima pristup odgovarajućim informacijama o dostupnim javnim uslugama i koracima koje treba poduzeti kako bi te usluge dobili. Cilj španjolske vlade je osigurati jednostavan vodič koji objašnjava točne zahtjeve i potrebne dokumente, specifične postupke koji su uključeni i koji se revidira na godišnjoj razini, čime se građani približavaju upravi. Sve su uprave u stalnoj evoluciji svojih digitalnih procedura i organizacije<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation (2021) Plan for the Digitalisation of Spain’s Public Administration: 2021-2025. Digital Government and Digital Public Services Strategy. Madrid, Spain

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation (2021) Plan for the Digitalisation of Spain’s Public Administration: 2021-2025. Digital Government and Digital Public Services Strategy. Madrid, Spain

Ovisno o uslugama, potrebne su različite razine sigurnosnih mjera. cl@ve je javni sustav Porezne uprave koji objedinjuje i pojednostavljuje elektronički pristup javnim uslugama te građanima omogućuje identifikaciju na jedan od sljedećih jednostavnih načina<sup>46</sup>:

- -elektronički certifikat / ID-e
- -cl@ve PIN (potrebna je prethodna registracija)
- -cl@ve permanent (potrebna prethodna registracija)
- -cl@ve za građane UE.

Platforma pod nazivom CERES nudi digitalne potpise. Ovlaštena osoba za traženje digitalnog potpisa je zakonski zastupnik društva koji svoju punomoć dokazuje priloženom potvrdom iz trgovačkog registra. Porezne vlasti provjeravaju zahtjev i nakon toga nastavljaju s autorizacijom. Nakon što se plati mala naknada, potpis se može preuzeti. Svim uslugama se može pristupiti bez digitalnih certifikata, ali rezultati, certifikati i ostalo će biti poslani poštom. Usluge pružene<sup>47</sup>:

- Kod vijećnica:
  - Upisi na seminare i tečajeve, natjecanja, rezultati ispita i sl.
  - Informacije o pozivima za zapošljavanje, portal za slanje životopisa i upis u procedure zapošljavanja.
  - Podatak o srednjem roku plaćanja izdanih računa Gradskoj vijećnici. Moguće je i slanje računa za prodaju (platforma FACE) ili obavljene usluge administraciji i traženje statusa plaćanja, ali je u tom slučaju potrebna sigurnosna metoda identifikacije.
  - Informacije o radu trgovina, muzeja, sportskih događanja, karte grada, individualna prava i dužnosti itd.
  - Iznošenje prijedloga i zahtjeva.
  - Informacije o stjecanju ili najmu javnih zgrada za poslovne ili individualne potrebe i plaćanja za njih. Za plaćanja je uvijek potrebna sigurna metoda identifikacije koju nudi administracija.
  - Zahtjevi za poslovne dozvole, itd.

---

<sup>46</sup> Sztop-Rutkowska, K. i sur. E-citizen - effective inclusion through e-governance services. European Fund, 2019

<sup>47</sup> Ibid.



- Evidentiranje poreznih prijava, informacije o njihovom obračunu, čak i plaćanja uz prethodno dobivenu sigurnu identifikacijsku metodu.
- Ministarstvo unutarnjih poslova<sup>48</sup>:
  - Ovlaštenja i dozvole za otvaranje obrta, korištenje oružja, vozača, vozila i dr.
  - Učlanjenje udruga i političkih stranaka, izmjena njihovih statuta i sl.
  - Brisanje kaznene evidencije.
  - Zahtjevi za potvrde (smrt, posljednje volje, itd.)
  - Informacije o osobnim iskaznicama i putovnicama, zakazivanje termina, zahtjeva i prijava.
- Po trgovačkim registrima za tvrtke:
  - Registracija poduzeća, promjena statuta, obvezna financijsko-ekonomska izvješća i sl. (sve što se tiče poduzeća). Navedene su i informacije o tvrtkama.
- Po socijalnom osiguranju:
  - Prijem elektroničkih obavijesti. Za tvrtke je obvezno da sve obavijesti moraju biti elektronički.
  - Konzultacije i podnošenje zahtjeva i dosjea (mirovine, radni vijek, ponude, zahtjevi za potvrde, europske zdravstvene iskaznice, isplate dugova socijalnog osiguranja itd.).
  - Dostavljanje punomoći.
  - Simulacije i kotacije. Kako bi građani imali još veći pristup, mogu koristiti svoj mobilni telefon ili tablet i preuzeti APP ‘Social Security mobile’, dostupan u Google Playu i APP Storeu.
- Porezne vlasti<sup>49</sup>:
  - Informacije o svim porezima, termini, zahtjevi za potvrde, status povrata poreza, preuzimanje programa pomoći, registracija punomoći, aukcije itd.
  - Zahtjev za nacрте poreza na dohodak.
  - Obavezno za sve tvrtke: podnošenje svih poreza i njihovih uplata, primanje elektroničkih obavijesti, registracija dokumenata u slučaju poreznih inspekcija, žalbi, zahtjeva za odgodom plaćanja, provjera i konzultacija već registriranih poreznih prijava itd. Sve interakcije moraju biti elektroničke, nije dopušten papir.
  - Obvezni za fizičke osobe: porez na dohodak. Program je pojednostavljen.

---

<sup>48</sup> Sztop-Rutkowska, K. i sur. E-citizen - effective inclusion through e-governance services. European Fund, 2019

<sup>49</sup> Ibid

- Od strane sudova:
  - Cilj je izbjeći korištenje klasične papirologije pa se koriste pravni elektronički spisi. Od 01.01.2018. sudovi prihvaćaju samo elektroničke dokumente. Pravno-tehnički digitalni elementi nude se odvjetnicima, odvjetnicima, sudovima itd. Elektronskom pravnom spisu pristupa se na platformi LEXNET.

### 5.3 Turska

U Turskoj je moguće pronaći različite primjene e-uprave zahvaljujući prednostima koje pruža i povećanim stopama korištenja tehnologije. S tehnologijom koja se brzo razvija, pametni telefon i prijenosno računalo su svakodnevnica, što čini lakšim činiti sve online. Stoga je moguće vidjeti visoku potražnju i interes za alatima e-uprave u zemlji. Moguće je pronaći različite aplikacije e-uprave u Turskoj na lokalnoj ili nacionalnoj razini, a zbog svojih prednosti građani ih često koriste. Zbog promocije institucija i njihovih prednosti, ove e-usluge vrlo su korištene i dobro poznate u Turskoj<sup>50</sup>.

Sustav e-usluga u Turskoj obično pruža zajedničko sveobuhvatno web mjesto; turkiye.gov.tr. Ova web stranica nazvana 'E-Devlet Kapısı' uključuje sve e-usluge koje pružaju razna ministarstva, općine, vladine organizacije, nevladine organizacije, sveučilišta, banke itd. Turska Vlada pokušava pružiti razne e-usluge sa zajedničkom web stranicom kako bi građanima i djelatnicima pojednostavila korištenje. Na ovaj način ljudi ne moraju učiti o različitim e-uslugama, organizacije ne moraju stvarati nove platforme ili provoditi razne aktivnosti informiranja. Ova kombinacija čini E-Devlet portal posebnim i privlačnim na državnoj razini. Turska vlada nastoji povećati atraktivnost ovog portala pružanjem novih usluga svakog dana i uvođenjem tih usluga putem vladine moći i kontrole. Kroz nacionalne medije ove se usluge promoviraju, a portal se razvija svakim danom<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Ogurlu, I. (2014) E-government Portal” and E-Services in Turkey. Epiphany Journal of Transdisciplinary Studies Volume 7, Number 2, 2014

<sup>51</sup> Turkish e - Government Gateway, turksat.com.tr <https://www.turksat.com.tr/sites/default/files/2020-07/turkish-e-government-catalog-en.pdf>

U ime Ministarstva prometa, pomorstva i komunikacija (UDHB) i koordinacije TÜBİTAK-BİLGEM-YTE, nastala je Nacionalna strategija upravljanja i akcijski plan za razdoblje 2016.-2019. koja predlaže integrativnu strukturu u okviru politike i ciljeva informacijskog društva. Akcijski plan strategije priprema se uz sudjelovanje svih partnera sustava u analizi i znanstvenoj perspektivi središnje izvršne jedinice, lokalnih uprava, građana, privatnog sektora, strukovnih organizacija, organizacija civilnog društva i sveučilišta. Iako svaka organizacija pruža e-usluge svoje organizacije i pokušava potaknuti svoju ciljnu skupinu na korištenje tih e-usluga, opće upravljanje platformom E-Devlet je u nadležnosti Ministarstva prometa, pomorstva i komunikacija (UDHB) i koordinacija TÜBİTAK-BİLGEM-YTE<sup>52</sup>.

Turska je također prihvatila digitalnu revoluciju i postavila širok raspon materijala i usluga na web. Pokrenut 2008. godine, 'e-devlet' je najveći i najčešće korišteni sustav koji svojim korisnicima pruža različite usluge. Budući da sustav zahtijeva neke korake prijave za pružanje sigurne usluge svojim korisnicima, zahtijeva određenu razinu pismenosti. Štoviše, budući da je sustav online, zahtijeva i osnovnu razinu digitalne pismenosti. Dakle, korisnici su uglavnom mlade generacije koje su educirane i imaju znanja kako pristupiti internetu, unijeti unaprijed dobivenu lozinku te slijediti potrebne korake i provesti ciljani postupak. Međutim, s brzim širenjem pametnih mobilnih telefona, čak i stariji ljudi imaju pristup internetu i stoga imaju koristi od jednostavnosti ove vrste usluga e-uprave<sup>53</sup>.

Zbog svoje jednostavnosti, praktičnosti, pristupačnosti i pouzdanosti, velik dio ljudi koristi sustav samostalno. E-belediye (e-općina) služi ljudima u 81 gradu Turske na lokalnoj razini. Ove web stranice su dizajnirane, upravljane i praćene od strane općina i pružaju usluge kao što su deklaracija o postojećim naknadama koje proizlaze iz općinskih usluga, dolaženje do postojećih naknada, njihovo plaćanje, dobivanje njihovih računa i pristupanje raznim dokumentima ili informacijama putem interneta. Na primjer, građanin može izračunati svoju pristojbu za registraciju koju treba platiti općini prije početka izgradnje zgrade, platiti svoj sanitarni porez ili saznati svoj postojeći

---

<sup>52</sup> E-Government in Turkey, unescwa.org [https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/hayriye-gorkem-guner-e-government-turkey\\_0.pdf](https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/hayriye-gorkem-guner-e-government-turkey_0.pdf)

<sup>53</sup> Ibid.

račun za vodu. Sve ovo građani mogu činiti u skladu sa lokalnom e-općinom nakon jednostavnog procesa registracije. Ove e-usluge također su integrirane u nacionalni portal E-Devlet<sup>54</sup>.

Projektom E-Unutarnji poslovi djelatnici Ministarstva unutarnjih poslova, posebnih pokrajinskih uprava, namjesništava i županija okruga mogu brže, učinkovitije i jednostavnije obavljati poslove institucije. Osim ubrzavanja poslovanja i rada organizacije, čime se povećava kvaliteta usluga organizacija, E-içişleri (E-Interni poslovi) imaju module koji se odnose na građane, koji građanima daju priliku da naprave neke prijave, podnose zahtjeve itd. Online aplikacije kao što su žalbe o kršenju ljudskih prava, prijave za posao, bilo koja vrsta službene žalbe, davanje online peticije, prijava različitim sigurnosnim jedinicama, provjera dostavljenih dokumenata samo su neke od usluga. Također, građani mogu zakazati e-termin u svim organizacijama u sastavu Ministarstva za bilo koje službeno pitanje. Također omogućuje organizacijama pisanje službenih pisama na mreži, daje priliku da ih potpišu ovlaštenom osoblju i pošalju te službene spise ili službenu e-poštu različitim organizacijama ili osobama<sup>55</sup>.

Uključujući ova dva gore opisana portala i mnoge druge unutar njih, nacionalni portal E-Devlet Kapısı (Vrata e-uprave) kojim upravljaju premijer i Ministarstvo komunikacija služe mnogim različitim uslugama. Ovaj portal pruža ljudima, poslovnim i vladinim organizacijama dolje navedene usluge<sup>56</sup>:

- Ispis servisnog dokumenta,
- Uvjerenje o kaznenoj evidenciji,
- Dokument o stanju adrese,
- Potvrda o sukladnosti socijalnog osiguranja
- Upit o poreznom stanju i dugu,
- Upit o prometnim kaznama,
- Upit o telekomunikacijama i mobilnoj telefoniji,
- Upit o vlasništvu nad zemljištem.

---

<sup>54</sup> Turkish e - Government Gateway, turksat.com.tr <https://www.turksat.com.tr/sites/default/files/2020-07/turkish-e-government-catalog-en.pdf>

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Sztóp-Rutkowska, K. i sur. E-citizen - effective inclusion through e-governance services. European Fund, 2019

Vizija Nacionalne strategije e-uprave i akcijskog plana za 2016.-2019. definirana je kao 'Povećanje kvalitete života građana uz učinkovitu e-upravu'. Od 2008. e-Devlet Kapısı (vrata e-uprave) građanima, poslovnim subjektima i strancima s dozvolom boravka omogućuje pristup integriranim javnim uslugama putem jednog portala. Do siječnja 2017. godine, putem portala pružilo se 1767 e-usluga 296 različitih organizacija s više od 31 milijun registriranih korisnika<sup>57</sup>.

## 5.4 Danska

Kao plan za maksimiziranje sposobnosti uprave da postigne niz organizacijskih ciljeva, danske strategije e-uprave slijedile su sličnu putanju kao i većina zemalja diljem svijeta. Iako se fokus pomaknuo s definiranja i provedbe relevantnih standarda, infrastrukture i usluga na ostvarivanje koristi, ključni ciljevi danske strategije e-uprave bili su učiniti Dansku vodećim društvom informacija i znanja te povećati učinkovitost i produktivnost uz očuvanje blagostanja. Danske politike e-uprave obilježene su stalnim napretkom, uglavnom zahvaljujući njihovom uspjehu u smanjenju administrativnog osoblja i optimizaciji raspodjele osoblja. Osobito je važno spomenuti usredotočenost na ostvarivanje koristi kroz obveznu samoposlugu i model poslovnog slučaja, plus ojačanu međuvladinu suradnju i upravljanje u IT projektima ne samo kako bi se osigurala razmjena podataka, nego i visok stupanj interoperabilnost te ostvarivanje iznimne koristi ovog napretka u posljednjim godinama<sup>58</sup>.

Danska e-uprava (eGov) dugo se smatra predvodnikom u digitalizaciji vladinih i javnih usluga i digitalnoj transformaciji, povezujući vladine institucije i usluge te pružajući specijalizirane portale i usluge građanima i poduzećima. Prema najnovijem istraživanju i indeksu spremnosti e-uprave Ujedinjenih naroda, danska eGov nalazi se na prvom mjestu. U istoj anketi, druge zemlje koje imaju sličnu ili napredniju infrastrukturu, poput Japana (14.) i slične vrste korištenja interneta, e-

---

<sup>57</sup> Sztóp-Rutkowska, K. i sur. E-citizen - effective inclusion through e-governance services. European Fund, 2019

<sup>58</sup> Yasuoka, M. (2022) How Mandatory Service Implementation- Promoted the Use of E-Government Services in Denmark. Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 2658-2667). HICSS. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.330>

bankarstva i e-trgovine, poput Švedske (6.) i Nizozemske (10.), imaju nižu primjenu eGov-a usluge<sup>59</sup>.

Relativna veličina zemalja često se ističe kao jedan od ključnih čimbenika uspjeha danske eGov, posebno u usporedbi s velikim nacijama kao što su Brazil, Kina i Japan. Manje zemlje imaju prednosti jednostavnijih državnih struktura i manjih baza podataka. Međutim, one su također u izazovu sa drugim čimbenicima kao što su ekonomska ograničenja i ograničenja ljudskih resursa, koji opravdavaju činjenicu da nisu sve male zemlje uspjele u eGov-u. Kao što je navedeno u mikrodržavnoj digitalizaciji Farskih otoka, nacije od 51.000 građana, digitalizacija je općenito teža, manje isplativa i manje je vjerojatno da će promijeniti veličinu birokracije na manjim teritorijima. Dok digitalizacija mijenja način na koji javni sektor funkcionira, ona ne smanjuje količinu niti razinu interakcije s građanima. Digitalizacija javne uprave i stvaranje sustava kojeg građani mogu primjereno koristiti je komplicirano bez obzira na veličinu zemlje. Štoviše, države koje su napredne, poput Danske, a koje nude širi raspon socijalnih usluga, mogle bi digitalizaciju javnih usluga doživjeti kompliciranom i opsežnom<sup>60</sup>.

Danski pristup strateškom i učinkovitom mandatu i koordiniranom stupnju obveznih obveza javnog sektora i građana naširoko su primjenjivani u razvoju i korištenju internetskih usluga. Prateći putanju danske eGov, vidljivo je da njen put nije uvijek bio jednostavan, budući da su danske vlasti provele 1990-e i rane 2000-e implementirajući ključne digitalne javne usluge s ograničenim usvajanjem od strane građana. Kako bi se promicala nesmetana digitalizacija, u nekom trenutku uvedene su obvezne mjere kao strateška inventivnost pri javnim institucijama, poduzećima i građanima, bilo u obliku nacionalnih strategija i inicijativa, standarda ili zakonodavstva<sup>61</sup>.

Već dva desetljeća Danska je kontinuirano bila globalna sila u odnosu na različite eGov usluge i infrastrukture. Nacionalna digitalna infrastruktura već se dugo sastoji od ključnih pokretača; CPR kao osobni registracijski broj, NemID kao sigurno rješenje za osobnu autentifikaciju i potpis koje

---

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Yasuoka, M. (2022) How Mandatory Service Implementation- Promoted the Use of E-Government Services in Denmark. Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 2658-2667). HICSS. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.330>

<sup>61</sup> Ibid.

se koristi prilikom pristupa online javnim/privatnim uslugama, Digitalna pošta kao sigurna dvosmjerna komunikacija, e-pošta i arhivski sustav koji koriste građani/tvrtke/javne organizacije, NemLogin kao sustav javne provjere autentičnosti i NemKonto kao jedinstveni registar bankovnih računa koji povezuje građane i tvrtke s vladom radi primanja socijalnih naknada ili drugih vrsta plaćanja<sup>62</sup>.

Osim toga, oko 2010. godine razvijeni su razni javni portali koji pružaju vrlo pouzdane informacije (nije potrebna prijava), poveznice na transakcijske usluge (sa ili bez prijave, ovisno o podacima koji se obrađuju i prirodi usluge) i pristup osobnim podacima (potrebna prijava). Ti su portali danas naširoko prepoznati i korišteni od strane građana i poduzeća. Na primjer, postoje portali za zdravstvene usluge (Sundhed.dk), porezne usluge (Skat.dk), poslovne (Virk.dk) i usluge građanima (Borger.dk). Cca. Prošlo je 20 godina otkako su ovi portali prvi put pokrenuti i postali su dio svakodnevne rutine građana i poduzeća s oko 90% svih visokofrekventnih i velikih usluga traženih i isporučenih online od 2015. godine<sup>63</sup>.

Napredak eGov-a u Danskoj poduprlo je nekoliko strategija modernizacije objavljenih od 1983. i više strategija digitalne uprave koje su implementirane i ocijenjene u strateškim ciklusima od otprilike svake četiri godine od 2001. Ove strategije modernizacije i digitalizacije dobile su podršku u cijelom političkom spektru u Danskoj. Svaka strategija imala je jasne prioritete i implementirane modele međusektorske suradnje. Strategije eGov-a poduprte su zajedničkim međuvladinim akcijskim planom, sa kriterijima strateškog uspjeha i operativnim učinkom uključenim u konkretne ciljeve i prekretnice<sup>64</sup>.

Kako bi osigurala napredak i usklađenost sa zajednički dogovorenim strategijama i akcijskim planovima, danska je vlada s vremenom ojačala svoj pristup upravljanju, suradnji i kapacitetima unutar javnog sektora. Osnivanje Danske agencije za digitalizaciju (DIGST) spajanjem različitih mandata i odgovornosti 2011. godine bio je veliki korak prema dodatnoj modernizaciji. Kao

---

<sup>62</sup> Meyerhoff Nielsen, M.; Yasuoka, M. An analysis of the Danish approach to eGovernment benefit realization. December 2014, Conference: Internet Technologies and Society 2014 Conference Proceedings

<sup>63</sup> Yasuoka, M. (2022) How Mandatory Service Implementation- Promoted the Use of E-Government Services in Denmark. Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 2658-2667). HICSS. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.330>

<sup>64</sup> Meyerhoff Nielsen, M.; Yasuoka, M. An analysis of the Danish approach to eGovernment benefit realization. December 2014, Conference: Internet Technologies and Society 2014 Conference Proceedings

specijalizirana agencija odgovorna za digitalizaciju, DIGST formulira ili pomaže u kreiranju politika eGov-a kao i ključnih IT projekata i programa. S druge strane, uspostavljene su međuvladine konzultacije, zajednički upravni odbori i radne skupine kako bi se implementiralo i olakšalo praćenje, mjerenje i rješavanje sukoba na koordiniran i suradnički način unutar i širom danskog javnog sektora (tj. na središnjoj, regionalnoj i lokalnoj razini)<sup>65</sup>.

Prva eGov politika (Prema eGov: Vizija i strategija za javni sektor u Danskoj 2001.-2004.) postavila je digitalnu komunikaciju kao glavni cilj. Uključuje tri prioriteta: implementaciju digitalnog potpisa, obvezno primanje elektroničke pošte od poduzetnika i građana prema državnim institucijama te uspostavu međuorganizacijske digitalne komunikacije (prelazak s papirnatu na digitalnu komunikaciju). Ukupno je pet politika<sup>66</sup>:

- Druga politika eGov (Realizing the Potential 2004-2006)
- Treća politika eGov (prema boljoj digitalnoj usluzi, većoj učinkovitosti i jačoj suradnji 2007.-2010.)
- Četvrta politika eGov (Digitalni put do budućeg blagostanja, 2011.-2015.)

Peta politika eGov (A Stronger and More Secure Digital Denmark, 2016-2020) za ciljeve postavlja poboljšanje upotrebljivosti, doprinosi gospodarskom rastu i poboljšanje sigurnosti. Prioritetna područja su ponovna uporaba podataka, uspostava zajedničke javne elektroničke arhitekture, suradnja s industrijom i privatnim institucijama te poboljšana zaštita podataka i kibernetička sigurnost. Tijekom cijelog procesa, obvezna digitalizacija išla je postupnim koracima, počevši od javnih organizacija, prešavši na poduzeća i na kraju među građanima u interakciji s tijelima javne vlasti, u trajanju od nekoliko godina. Proces se temeljio na suradnji između različitih razina javnog sektora te između javnog i privatnog sektora, posebno za povećanje produktivnosti, uklanjanje ili minimiziranje administrativnih opterećenja i stvaranje javno-privatnih partnerstava za ključnu

---

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> Yasuoka, M. (2022) How Mandatory Service Implementation- Promoted the Use of E-Government Services in Denmark. Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 2658-2667). HICSS. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.330>



infrastrukturu kao što su Digital Post, NemID i temeljni standardi za, primjerice, interoperabilnost<sup>67</sup>.

## 5.5 Estonija

Upotreba modernih informacijskih i komunikacijskih tehnologija u javnom sektoru i upravljanju u Estoniji postavila je zemlju na čelo država koje žele modernizirati svoj javni sektor i osigurati transparentno upravljanje. Brojne internetske javne usluge dostupne su estonskim građanima, uključujući digitalnu identifikaciju, digitalne potpise, elektroničku prijavu poreza, online medicinske uputnice i, u konačnici, internetsko glasovanje. Potaknuti praktičnošću, većina usluga nudi učinkovitost u smislu uštede novca i vremena korisnika, kao i javnih službenika. Na primjer, prodaja automobila u Estoniji može se obaviti 'na daljinu' za manje od 15 minuta, podnošenje online porezne prijave prosječnoj osobi ne traje više od pet minuta, a sudjelovanje na izborima internetskim glasovanjem u prosjeku traje 90 sekundi<sup>68</sup>.

Uz brojne online javne usluge koje vladini uredi nude svojim 'korisnicima', one su doista široko korištene i prihvaćene od građana. Digitalna identifikacija, temeljni sastavni dio moderne digitalne demokracije, obavezna je za sve građane i 2014. korištena je više od 80 milijuna puta za autentifikaciju i 35 milijuna puta za digitalne transakcije. Devedeset pet posto svih prijava poreza na dohodak podnosi se putem interneta, a svaki treći građanin glasao je putem interneta na zadnjih nekoliko izbora. Što se tiče stavova i ponašanja na razini korisnika, javnosti dostupne ankete pokazuju da se vladine internetske usluge smatraju vjerodostojnima i pouzdanima. Građani očekuju njihovo pružanje, a vladini uredi svoju online prisutnost ne vide kao izbor, već kao strateški i neizbježan dio svojih svakodnevnih operacija<sup>69</sup>.

Uspjeh Estonije u 'prebacivanju' javnih usluga na internet prije svega se temelji na širokoj upotrebi elektroničkih identifikacijskih kartica. Od 2002. godine izdano je oko 1,2 milijuna ovih osobnih identifikacijskih dokumenata veličine kreditne kartice koji građanima omogućuju digitalnu

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> ega.ee (2021) e-Estonia: e-Governance in Practice. e-Governance Academy Foundation, Estonia

<sup>69</sup> Ibid.

identifikaciju i potpisivanje dokumenata ili ostalih srodnih radnji. Osobne iskaznice obvezne su za sve građane i jednako vrijede za digitalnu i fizičku identifikaciju. Zbog svoje prikladne veličine (bolje stanu u obični novčanik nego u putovnicu) često se koriste kao jedini identifikacijski dokument koji ljudi nose sa sobom. Fizički, vrijede za identifikaciju u Estoniji, ali što je još važnije, vrijede i za putovanja u većini europskih zemalja. Tako se osim primarne funkcionalnosti – digitalne identifikacije – osobne iskaznice učinkovito koriste kao zamjena za tradicionalne identifikacijske dokumente<sup>70</sup>.

Uz tehnologiju i arhitekturu, estonski ekosustav e-uprave snažno je reguliran pravnim instrumentima koji pružaju okvir za sigurnost i zaštitu osobnih podataka pohranjenih u Registru stanovništva i drugim relevantnim vladinim repozitorijima podataka. Ove norme zajedno reguliraju proces kojim institucije, pojedinci i tvrtke mogu zatražiti i dobiti pristup informacijama pohranjenim u državnim bazama podataka i na taj način izgraditi nove javne e-usluge korištenjem informacija koje su već pohranjene u državnim bazama podataka. Pravni okvir osmišljen je za besprijekoran rad s tehnološkim rješenjima e-uprave. Na primjer, kada se razvijaju nove javne e-usluge, zakonski nije dopušteno dizajnirati sustave koji pohranjuju iste podatke u različite repozitorije. U praktičnom smislu to znači da, ako je dob građanina pohranjena u Registru stanovništva, ona će se automatski dohvaćati radi provjere njezine podobnosti za glasovanje, vožnju itd., a ne prikupljati dodatno sustavom internetskog glasovanja. Iako je ovo pojednostavljeni primjer, isti pokazuje kako se informacije pohranjene u jednom repozitoriju mogu ponovno koristiti u drugom<sup>71</sup>.

Štoviše, estonski Zakon o javnom informiranju zabranjuje uspostavu zasebnih baza podataka za prikupljanje istih podataka. U praksi to znači da državne institucije ne mogu opetovano tražiti iste osobne podatke ako su već pohranjeni u nekom od repozitorija podataka povezanih s X-Roadom – platformom za razmjenu podataka koja povezuje sve aplikacije e-uprave. Ovo je primjer

---

<sup>70</sup> Stephany, F. (2020) It's not only size that matters: determinants of Estonias egovernance success. *Electronic Government*, Vol. 16, No. 3, pp.304-313

<sup>71</sup> Stephany, F. (2020) It's not only size that matters: determinants of Estonias egovernance success. *Electronic Government*, Vol. 16, No. 3, pp.304-313

međusobne povezanosti između tehnologija koje omogućuju i regulatornih akata osmišljenih da rade za zajednički cilj – bolju interakciju između građana i države<sup>72</sup>.

Internetsko glasovanje u Estoniji biračima pruža veliku fleksibilnost<sup>73</sup>:

- građani s osobnom iskaznicom mogu glasovati s bilo kojeg računala s čitačem pametnih kartica
- obično birači imaju sedam dana za glasovanje elektroničkim putem
- tijekom tog razdoblja imaju pravo preinačiti svoje glasove uz prebrojavanje samo posljednjeg glasa
- nakon online glasovanja birači još uvijek mogu otići na redovita biračka mjesta i dati svoj glas papirnatim putem, a papirnat glas ima prednost nad svim predanim elektroničkim glasovima
- estonski sustav e-glasovanja omogućuje građanima da provjere jesu li njihovi glasovi ispravno prebrojani. Sve u svemu, sustav pruža i fleksibilnost i povjerenje što je ilustrirano sve većim brojem onih koji glasaju putem interneta.

Estonija nastavlja svoju aktivnost da se pozicionira kao jedna od digitalno najpovezanijih nacija u svijetu, gurajući naprijed s novim online inicijativama. Jedan od njih je koncept e Residency, koji osigurava međunarodni digitalni identitet; omogućuje osnivanje i vođenje poduzeća povezanog i registriranog u Europskoj uniji sa svim pripadajućim pravilima i privilegijama. Prelaskom na računalstvo u oblaku, Estonija je organizirala svoje prvo veleposlanstvo podataka u Luksemburgu organiziranjem rezervnog poslužitelja izvan svojih državnih granica. Kako bi se više integrirala u globalni svijet, Estonija također olakšava prekogranične protoke podataka povezivanjem svojih javnih baza podataka s odgovarajućim sustavima u Finskoj<sup>74</sup>.

Estonski model dobro funkcionira. Svaki građanin posjeduje digitalni identitet i elektronički potpis. Putem decentralizirane podatkovne autoceste u zemlji svi javni zahtjevi mogu se učinkovito i sigurno obraditi uz minimalno administrativno opterećenje za građane i državne službenike.

---

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> ega.ee (2021) e-Estonia: e-Governance in Practice. e-Governance Academy Foundation, Estonia

<sup>74</sup> Vassil, K. Estonian e-Government Ecosystem: Foundation, Applications, Outcomes. Institute of Government and Politics, University of Tartu

Primjer estonskog uzora sugerira da je online upravljanje najuspješnije u malim zemljama s mladim stanovništvom, visokim povjerenjem u institucije i potrebom za tehnološkom obnovom<sup>75</sup>.

## 5.6 Južna Koreja

Korejska e-uprava započela je portalom e-uprave (www.egov.go.kr) 1. studenoga 2002. Nakon kontinuiranih napora u e-upravi i nacionalnoj informatizaciji, Koreja je postala jedna od globalnih primjera kako se stvara e-uprava. Državni čelnici dobivaju najviše ocjene u 'Indeksu razvoja e-uprave' i 'Indeksu e-sudjelovanja'. Osim toga, mnoge korejske prakse e-uprave do sada su predstavljene svijetu kao najbolji slučajevi i dobile su svjetsko priznanje. Korejski rang Indeksa razvoja e-uprave koji procjenjuju Ujedinjeni narodi popravio se sa 15. mjesta u 2001. na vrh u 2010. od 192 zemlje u svijetu, a rang Indeksa e-sudjelovanja također je na 1. mjestu u 2010., 2012. i 2014. godine<sup>76</sup>.

Osim toga, razina korejske informatizacije visoko je priznata u svijetu, što se može vidjeti iz činjenice da je Koreja tri uzastopne godine zauzimala 1. mjesto na ITU-ovom Indeksu digitalnih mogućnosti. Rezultati korejskih usluga e-uprave odabrani su kao najbolja praksa i njihovu izvrsnost priznaje ostatak svijeta. Primjerice, s e-carinskim sustavom pod nazivom UNI-PASS koji je uspostavljen da dovrši online izvozni i uvozni sustav po prvi put u svijetu, korejska carinska služba osvojila je priznanje WCO (engl. World Customs Organization; Svjetska carinska organizacija) 2006. za prava zaštite intelektualnog vlasništva najbržeg carinskog sustava među 169 zemalja. Ovaj sustav automatizira sve carinske postupke, na primjer, izvozne/uvozne deklaracije, carinske postupke za putnike i plaćanje tarifa za elektroničku obradu, bez potrebe da korisnici usluga to čine osobno na samoj lokaciji<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup> Stephany, F. (2020) It's not only size that matters: determinants of Estonia's e-governance success. *Electronic Government*, Vol. 16, No. 3, pp.304-313

<sup>76</sup> Karippacheril, T. i sur. (2016) *Bringing Government into the 21st Century: The Korean Digital Governance Experience*. International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank

<sup>77</sup> Karippacheril, T. i sur. (2016) *Bringing Government into the 21st Century: The Korean Digital Governance Experience*. International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank

Inicijativa e-uprave prepoznata je kao ključni strateški zahtjev za društvo temeljeno na znanju u 21. stoljeću. Koreja izdvaja velika sredstva za uspostavu e-Vlade jer su svjesni kako državna usluga temeljena na internetu može učinkovitije pružati državne usluge građanima i privatnim tvrtkama sa širim pristupom i uštedom troškova među državnim agencijama<sup>78</sup>.

Koreja je počela usmjeravati napore u postavljanje temelja za e-Vladu od kasnih 1970-ih. Kroz projekt 'Pet nacionalnih računalnih mreža' iz ranih 1980-ih, projekt 'Sveobuhvatni plan za uspostavu korejske informacijske infrastrukture' i projekt 'Nacionalni osnovni informacijski sustav' iz kasnih 1980-ih, korejska je vlada uspostavila komunikacijsku mrežu velike brzine i pohranju vitalne vladine evidencije (evidencija o prebivalištu, nekretninama i vozilima) u digitalnom formatu kako bi se stvorio temelj za modernu e-vladu<sup>79</sup>.

Vlada 3.0 je posljednji projekt vlade Južne Koreje. Korejska vlada uspostavlja konsolidirane sustave za pružanje informacija i usluga integrirajući javne agencije, domene politike i zemljopisne jurisdikcije. Ovi sustavi omogućuju usluge temeljene na životnom ciklusu, usluge prilagođene specifičnim potrebama korisnika i usluge socijalne skrbi na jednom mjestu. Potrebe koje Vlada 3.0 razmatra uključuju i potrebe poduzeća i poduzetnika. Posebice mala i srednja poduzeća dobivaju pomoć od integriranih usluga za gospodarstva. Vlada orijentirana na usluge traži višekanalne i sveobuhvatne usluge. To znači više pristupnih točaka za one s inače ograničenim pristupom informacijama i uslugama. Usvajanjem mobilnih usluga za javne usluge i informacije dobiva se kvalitetno sredstvo za novu generaciju. Vlada 3.0 teži transparentnosti vlade. Otvorena vlada u smislu podataka i informacija znači prijelaz s transparentnosti potaknute ponudom (reaktivno, odgovorno otkrivanje javnih informacija) na transparentnost potaknutu potražnjom (proaktivno dijeljenje)<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Chung, C. The Introduction of e-Government in Korea : Development Journey, Outcomes and Future. *Revue Gestion et Management Public*, Vol.3, n°4 Juin/Juillet 2015

<sup>80</sup> Chung, C. The Introduction of e-Government in Korea : Development Journey, Outcomes and Future. *Revue Gestion et Management Public*, Vol.3, n°4 Juin/Juillet 2015

## 5.7 Ujedinjeno Kraljevstvo

Jedan od glavnih izazova modernih administracija UK-a je potenciranje uštede i učinkovitosti. Državna služba zapošljava više od pola milijuna ljudi u Ujedinjenom Kraljevstvu i vodi različite operacije i usluge, od prikupljanja poreza i obrade zahtjeva za beneficije do izdavanja dozvole za ribolov. U razdoblju 2020. – 2021. ministarstva središnje vlade su potrošila otprilike 456 milijardi funti na svakodnevne tekuće troškove javnih usluga, potpora i administracije. Digitalna transformacija i modernizacija njezinih usluga i podataka ključni su u postizanju učinkovitosti, s velikim dobicima koji bi se mogli postići kad bi se modernizirale sve državne službe. Međutim, postoje mnogi izazovi. Naime, postojeće vladino operativno okruženje je ogromno i kompleksno. Razvijalo se tijekom vremena kako su novi razvoji usluga izgrađeni povrh onoga što već postoji. U cijeloj vladi, zastarjeli IT sustavi i zastarjeli podaci ključni su izvor neučinkovitosti i stvaraju veliku prepreku poboljšanju i modernizaciji državnih usluga. Mnogi od ovih starih sustava izgrađeni su prije nekoliko desetljeća i obično se nazivaju ‘naslijeđenim’ sustavima. Njihova ograničenja i nekvalitetni podaci poskupljuju usluge i građanima i djelatnicima<sup>81</sup>.

Rješavanje naslijeđenih usluga je skupo i složeno, ali nastavak njihove upotrebe je rizičan i obvezuje vladu na još veće buduće troškove i rizike. Neuspjeh u modernizaciji naslijeđenih sustava izlaže organizacije mogućim prekidima usluga, operativnim neuspjesima i kibernetičkim napadima. Sve veći troškovi održavanja ovih naslijeđenih sustava i gubitka povezanih stručnih vještina dugoročno su neodrživi<sup>82</sup>.

Vladi nedostaju podaci o skrivenim troškovima u postojećim uslugama. Mnogi od ovih troškova proizlaze iz nepoznatog broja ljudi i procesa potrebnih za podršku starijim uslugama i njihovo funkcioniranje na način na koji vlada želi. Ovi skriveni troškovi uključuju one koji proizlaze iz okružja kao što su<sup>83</sup>:

---

<sup>81</sup> Cabinet office (2023) Digital transformation in government: addressing the barriers to efficiency. National Audit Office, UK

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Cabinet office (2023) Digital transformation in government: addressing the barriers to efficiency. National Audit Office, UK

- dodatni poslovni procesi, često ručni, kako bi se nadoknadila funkcionalnost koja nedostaje u naslijeđenim sustavima;
- povećana složenost uzrokovana dodatnim sučeljima s drugim sustavima; i
- troškovi povezani s ugovorima trećih strana za usluge podrške.

Kako bi se riješile ove nedoumice, UK je odlučila implementirati tzv. ‘Digitalnu strategiju’. Digitalna strategija je međuvladina strategija koja razvija vladin ambiciozni program za digitalnu politiku. Strategija je usmjerena na šest ključnih područja<sup>84</sup>:

1. Digitalni temelji: ažuriranje Plana za digitalnu regulaciju i ponuda na strani ponude digitalnom gospodarstvu. To uključuje fokus na: digitalnu infrastrukturu, podatke, regulaciju i digitalna tržišta te sigurnost.
2. Ideje i intelektualno vlasništvo: konsolidacija vladinog rada na podršci inovacijskom ekosustavu, uključujući sveučilišta i privatni sektor. Ovo se nadovezuje na strategiju inovacija s posebnim fokusom na digitalnu tehnologiju.
3. Digitalne vještine i talent: naglašava rad vlade Ujedinjenog Kraljevstva na reformi i poboljšanju vještina i talenta za digitalnu ekonomiju. To uključuje: jačanje procesa digitalnog obrazovanja, povećanje svijesti o putovima u digitalna zanimanja, rad na razvoju poboljšane baze digitalnih vještina, sve veći pristup ljudi digitalnim vještinama alternativnim putovima, vladin rad s privatnim i trećim sektorom te reforme vlade kako bi se britanskim tvrtkama omogućilo zapošljavanje najboljih svjetskih talenata.
4. Financiranje digitalnog rasta: pokazuje predanost vlade poboljšanju tehnološkog ekosustava kako bi Ujedinjeno Kraljevstvo ostalo jedno od najboljih mjesta na svijetu za pokretanje i vođenje poslovanja digitalne tehnologije. To uključuje rad na poboljšanju pristupa financiranju putem British Business Bank i British Patient Capital, ugradnju tehnološke revolucije u cijelo gospodarstvo putem Fintecha i nastojanje vlade da UK postane kvalitetno mjesto za razvijanje ambicioznog tehnološkog poslovanja.

---

<sup>84</sup> Department for Digital, Culture, Media & Sport (2022) UK Digital Strategy. gov.uk [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1089103/UK\\_Digital\\_Strategy\\_web\\_accessible.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1089103/UK_Digital_Strategy_web_accessible.pdf)

5. Širenje prosperiteta i napredovanje: ovaj dio pokriva kako se koriste digitalne tehnologije za potporu postizanju ključnih strateških prioriteta, povećanje produktivnosti kroz usvajanje tehnologije, poboljšanje javnih usluga i postepeno napredovanje.
6. Unapređenje pozicije Ujedinjenog Kraljevstva u svijetu: fokusira se na to kako će Ujedinjeno Kraljevstvo iskoristiti svoju stratešku prednost u digitalnom i tehnološkom području kako bi utjecalo na globalne odluke za digitalni svijet koji se razvija. Naglašava predanost vlade u održavanju Ujedinjenog Kraljevstva kao znanstvene i tehnološke supersile kako bi se dalje razvili globalni standardi za digitalne proizvode i usluge.

Digitalni sektor doprinio je gospodarstvu s gotovo 151 milijardom funti 2019. godine i činio je 9% nacionalne radne snage. To je posljedica snažnog rasta u sektoru posljednjih godina koji je od 2015. bio gotovo tri puta jači od rasta ukupnog gospodarstva Ujedinjenog Kraljevstva u realnim vrijednostima (u usporedbi s onim iz 2018.). Ovaj rast je bio moguć zahvaljujući prednostima Ujedinjenog Kraljevstva u sljedećim ključnim područjima<sup>85</sup>:

1. Digitalna infrastruktura svjetske klase. Ostvaren je izvrstan napredak u pružanju poboljšane digitalne infrastrukture, s pokrivenošću superbrzom širokopojasnom mrežom koja se povećala s 58% prostora u UK-u 2011. godine na više od 97% danas. Preko 67% prostora u Ujedinjenom Kraljevstvu sada može pristupiti gigabitnoj širokopojasnoj mreži: veliki korak naprijed u odnosu na srpanj 2019., kada je pokrivenost iznosila samo 8%. Osim toga, 92% kopna Ujedinjenog Kraljevstva pokriveno je dobrim 4G signalom.
2. Ekonomija vođena podacima. UK je najveće europsko tržište podataka. Podatkovno gospodarstvo raslo je dvostruko brže od ostatka gospodarstva tijekom 2010-ih, čineći oko 4% britanskog bruto domaćeg proizvoda (BDP) 2020. Podatkovno gospodarstvo UK-a ima najveći ukupni utjecaj od bilo koje zemlje EU-a u apsolutnim iznosima, procjenjuje se na gotovo 125 milijardi funti u 2021. To je dvostruko više nego u Francuskoj, Njemačka im je jedini bliži konkurent. U Nacionalnoj podatkovnoj strategiji postavljaju okvir za djelovanje usmjereno na

---

<sup>85</sup> Department for Digital, Culture, Media & Sport (2022) UK Digital Strategy. gov.uk  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1089103/UK\\_Digital\\_Strategy\\_web\\_accessible.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1089103/UK_Digital_Strategy_web_accessible.pdf)



oslobađanje vrijednosti podataka za stvaranje rasta, inovacije i društvene koristi te za pokretanje rastućeg ekosustava tehnologija koje se temelje na podacima.

3. Grupa britanskih i globalnih talenata. UK je 2020. imao otprilike 1,7 milijuna popunjenih radnih mjesta u digitalnom sektoru (povećanje od 31,5% od 2011.).
4. Uspješna start-up scena. Novi tehnološki posao pokretan je u Ujedinjenom Kraljevstvu svakih pola sata tijekom 2020., prema analizi poslovnih brojki koju je proveo Tech Nation. Ujedinjeno Kraljevstvo također nadmašuje svoje europske kolege u broju novoosnovanih poduzeća koja su postigla status ‘jednoroga’ (tvrtke čija je vrijednost procijenjena preko 1 milijarde USD) i potencijalnih budućih ‘jednoroga’ (najviši rang u Europi 2021.). Godine 2021. Velika Britanija je imala ukupno 114 ‘jednoroga’, više nego Francuska i Njemačka zajedno.

## 6. Hrvatska

Prvi koraci u stvaranju temelja e-uprave u Hrvatskoj učinjeni su krajem 2003. godine osnivanjem Središnjeg državnog ureda za e-Hrvatsku u svrhu provedbe Programa e-Hrvatska 2007. godine. Hrvatska tada nije bila ništa drugačija od bilo koje druge tranzicijske zemlje u Europi. Karakterizirala ju je niska razina administrativne transparentnosti, nedostatak zrelosti za standardizaciju i mjerenje, nizak prihod i niska stopa penetracije interneta. Vlada RH je 19. ožujka 2015. pokrenula portal otvorenih podataka <http://data.gov.hr/> kao sastavni dio projekta e-Građani. Na dan pokretanja bile su dostupne 102 zbirke podataka. Jedan od skupova otvorenih podataka na web stranici (<http://data.gov.hr/dataset/e-gradjani-statistika>) sadrži sljedeće statistike: broj jedinstvenih korisnika sustava e-Građani (402.393), broj korisnika sustava e-Građani po županijama, podatke o najkorištenijim uslugama te podatke o vjerodajnicama za pristup sustavu. Na Globalnom summitu Open Government Partnership (OGP) u Meksiku 2015. hrvatski projekt e-Građani donio je Hrvatskoj nagradu kao najbolja europska država po pitanju otvorene uprave, u kategoriji unapređenja javnih usluga.

Hrvatska ima sljedeće komponente e-uprave:

- Portali (Centralni sustav plaća, eGrađanin, Portal državne uprave, portal ‘HITRO.HR’),

- Mreže (projekt ‘Umrežavanje eOglasne ploče i suda’, projekt ‘StuDOM’–Sustav lokalnih računalnih mreža u studentskim domovima),
- eIdentifikacija/eAutentifikacija (FINA eCard, SmartX sveučilišna kartica)
- EProcuring (Elektronička javna nabava Classifi EDS (EPPC), Elektronička CIHI kartica za liječnike za zdravstvenu zaštitu),
- Upravljanje znanjem (Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva, Informacijski sustav visokih učilišta – preddiplomski studij (ISVU), tezaurus EUROVOC) i
- Ostalo (Sustav osobnog identifikacijskog broja (OIB), Preglednik katastarskih podataka, eSudski registar, eCREW, eCarina, Središnji registar osobnih podataka, Višenamjenski prostorni informacijski sustav i Hrvatski nacionalni obrazovni standard (HNOS)).

Sustav e-Građanin čini središnji državni portal, nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav te sustav osobnog korisničkog pretinca. Središnji državni portal ZDII definira kao: mjesto pristupa informacijama na internetu na kojem se objedinjuju na jednom mjestu i u lako dostupnim formatima informacije o javnim uslugama, kao i druge informacije i dokumenti u svezi s obavljanjem poslova tijela javnog sektora. Na njemu se nalazi popis e- usluga koje pružaju tijela javne uprave uključujući i određene usluge pojedinih jedinica lokalne samouprave. Zakon obvezuje tijela javnog sektora da koriste sustav središnjeg državnog portala za prikaz informacija o javnim uslugama te informacija i dokumenata vezanih uz provođenje politika iz svog djelokruga, kao i da koriste nacionalni sustav za identifikaciju i autentifikaciju. Na taj način objedinjene su e- usluge tijela javne vlasti, uspostavljeni su jedinstveni mehanizam za verifikaciju e-identiteta i izdavanje vjerodajnica za njegovu potvrdu i mehanizam za jedinstvenu dostavu personaliziranih informacija korisnicima te se rješava pitanje neinformiranosti javnosti o dostupnosti e-usluga<sup>86</sup>. Nacionalni identifikacijski i autentifikacijski sustav (NIAS) služi kao informacijsko-tehnološko rješenje za identifikaciju i autentifikaciju korisnika koristeći se vjerodajnicama (certifikatima). Zakon definira vjerodajnice kao: skup podataka kojim se predstavlja korisnik elektroničke usluge, a služi kao dokaz za provjeru elektroničkog identiteta (e-ID) kako bi se omogućio pristup

---

<sup>86</sup> Kos. I. (2017) E-uprava. Pravnika, 51, 1 (102), 2017

elektroničkim uslugama (e-uslugama). Ako osoba želi koristiti sustav e-Građanin, mora zatražiti elektroničku vjerodajnicu i kreirati Osobni korisnički pretinac. Mrežna stranica Središnjeg državnog portala nabraja vjerodajnice koje građani mogu koristiti za prijavu u sustav. Svaka usluga u sustavu e-Građanin podrazumijeva određenu razinu sigurnosti u autentifikaciji korisnika. Ocjenjivanje razine sigurnosti vjerodajnica obavlja se sukladno preporukama EU projekta STORK u kojima se opisuje skup zahtjeva za utvrđivanje ukupne razine osiguranja kvalitete elektroničke autentifikacije. STORK prepoznaje četiri razine sigurnosti<sup>87</sup>:

1. Razina 1 - Vjerodajnice se prihvaća bez ikakve provjere. Ova razina je prihvatljiva ako su posljedice od lažnog predstavljanja vrlo male ili nikakve. Za usluge koje primjenjuju najmanji skup zaštitnih mjera ili ih ne primjenjuju.
2. Razina 2 - Za usluge kod kojih su posljedice lažnog predstavljanja male.
3. Razina 3 - Za usluge kod kojih su štetne posljedice od lažnog predstavljanja znatne. Registracija mora ići metodama koje nedvosmisleno i s visokom sigurnošću identificiraju korisnika.
4. Razina 4 - Najviša razina osiguranja kao prevencija posljedica lažnog predstavljanja koje imaju težak utjecaj.

Godinu 2021. i 2022. obilježio je agilni pristup u razvoju novih funkcionalnosti i samog sustava e-Građani putem kojeg građani i firme pristupaju elektroničkim uslugama koje pružaju tijela javne uprave. Međutim, veći dio postojećih elektroničkih usluga u sustavu nastao je digitalizacijom parcijalnih dijelova određenog postupka ili šalterskog dijela pružanja postojeće javne usluge. Stoga daljnja digitalizacija javnih usluga zahtijeva pripremu resora za agilan način rada, uspostavu timova kako je predviđeno u Standardu razvoja javnih e-usluga kako bi buduće usluge rješavale životne situacije korisnika, a usto bile i visoko personalizirane. To podrazumijeva da se kod kreiranja nove usluge prvo krene od potreba korisnika (a ne od institucionalne potrebe) i mapira željeno korisničko iskustvo. Kao posljedica navedenog, za očekivati je da će doći do smanjenja ukupnog broja javnih digitalnih usluga u sustavu e-Građani. Objedinjavajući pet/šest različitih resora u jednoj usluzi koja rješava složenu životnu ili poslovnu situaciju građana, odnosno pravnih

---

<sup>87</sup> Kos. I. (2017) E-uprava. Pravnika, 51, 1 (102), 2017

subjekata, neće više postojati potreba za parcijalnim rješenjima. Obzirom na kompleksnost usluga i funkcionalnosti sustava e-Građani koje dolaze potrebno je osigurati stalne interinstitucionalne timove koji će se baviti održavanjem, nadogradnjom i unapređenjem usluga. Preduvjet za ovakvu vrstu digitalnih usluga jest, naravno, spajanje svih baza podataka te temeljnih registara na sabirnicu, tzv. Government Service Bus (GSB)<sup>88</sup>.

Važan preduvjet daljnjeg razvoja i modernizacije javne uprave je osiguravanje zajedničke uporabe informacijskih i komunikacijskih tehnologija u okviru državne infrastrukture. Naime, postojeća državna informacijska infrastruktura ne zadovoljava potrebe ubrzane digitalizacije javne uprave. Stoga, postoji jasna potreba za konsolidacijom i proširenjem državne informacijske infrastrukture i servisa te nadogradnjom Centra dijeljenih usluga (CDU) što će, među ostalim, pridonijeti unaprjeđenju i ekonomičnosti sustava te uspostavi učinkovitije komunikacije s građanima i poduzećima<sup>89</sup>.

SWOT analiza analizira i identificira četiri aspekta, a to su: S - Strengths (snage), W - Weaknesses (slabosti), O - Opportunities (prilike), T - Threats (prijetnje). Promatranjem vlastitih snaga i slabosti u kombinaciji s prilikama i prijetnjama dolazi se do strateških saznanja kako bi se moglo poduzeti pravilne mjere i aktivnosti za postizanje poslovnih i drugih ciljeva u razvijanju digitalnog sustava i implementaciji modernih standard na području Republike Hrvatske.

---

<sup>88</sup> Vlada Republike Hrvatske (2022) Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine. Republika Hrvatska, Zagreb

<sup>89</sup> Ibid.

Tablica 1. SWOT analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jednostavno korištenje</li> <li>- Učinkovitost, sigurnost usluge</li> <li>- Manje područje koje e-uprava mora obuhvatiti</li> <li>- Velik broj djelatnika u javnoj upravi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlada mora pristupiti različitim vrstama fondova kako bi smanjila slabosti, posebno u razvoju ICT-a u infrastrukturi i mreži.</li> <li>- Neprepoznatljivost kvalitete usluge na tržištu tj među građanima.</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Većina građana koristi računala, tablete, pametne telephone</li> <li>- Ušteda novca i za građane i za državne resore</li> <li>- Unapređenje rada institucija</li> <li>- Potenciranje i vraćanje povjerenja građana u rad institucija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepovjerenje građana</li> <li>- Nedostatak navike građana za korištenje usluga e-gov zbog nedostatka online usluga</li> <li>- Nekorištenje resursa koji potiču korisnika na korištenje stranice, što čini nepraktičnim održavanje stranice.</li> <li>- Građani se ne potiču na korištenje usluga e-gov, što može učiniti ulaganje u stranicu nepraktičnim.</li> <li>- Nedostatak navike građana u korištenju stranice zbog nedostatka specifičnog programa i online usluga.</li> </ul>

## 7. Zaključak

Vlade diljem svijeta imaju zadatak služiti svojim građanima štiteći živote i imovinu, pružajući vitalne zdravstvene i obrazovne usluge, potičući gospodarski rast i razvoj te osiguravajući financijsku stabilnost kroz regulatornu reformu i reviziju globalne politike. Misija pokreće djelovanja na svim razinama vlasti. Pristup točnim i sigurnim informacijama igra ključnu ulogu u aktivnostima misije – od davanja zaposlenicima pristupa podacima koji su im potrebni, do građana koji podnose zahtjeve za javnim informacijama i izvođača koji se nadmeću za projekte. U mnogim je aspektima učinkovito upravljanje informacijama središnji posao vlade.

Svjetske vlade, bez obzira na njihovu lokaciju, politiku i ustav, dijele jedan zajednički ključni izazov: upravljanje preopterećenošću informacijama u visoko reguliranom okruženju usmjerenom na građane. Kombinacija digitalnih tehnologija, proračunske stvarnosti i očekivanja javnosti mijenja način na koji se upravlja informacijama u javnom sektoru. Mnoga od ovih očekivanja usmjerena su na digitalne tehnologije i na to kako se informacijama pristupa, razmjenjuje i troši. Vlada Hrvatske, poput ostalih vlada, mora odlučiti koje su informacije najvažnije, kakve usluge građani očekuju, kako i kada žele razmijeniti informacije. Općenito govoreći, nakon analize nekoliko različitih vlada tj. država, zaključuje se - da bi vlade ostale relevantne, moraju držati korak sa vremenom i svojim biračima, inače gube svoju učinkovitost upravljanja.

Inicijative za e-sudjelovanje se pokreću i implementiraju na razne načine, ali svaki prikazani primjer je imao nešto zajedničko – vladajuća administracija je morala spoznati kako je vrijeme za digitalizaciju.

Sustavi digitalnih građana odnosno e-građani se mogu organizirati na razne načine, a najveći utjecaj imaju tehnološke i financijske mogućnosti vlade, ali i veličina države te brojnost populacije. Što je država veća i broj stanovnika je veća, organizaciji se mora pristupiti na drugačiji način jer više je posla i način sistematizacije ne može biti isti kao kod, primjerice, neke malene države.

Sustavom e-građani se može upravljati na detaljan, direktan, i veoma jednostavan način, posebice u 21. stoljeću jer tehnologija je iznimno napredovala. Većina građana također koriste pametne telefone i računala što dodatno olakšava modernizaciju. Također, obzirom da je nivo razvitka u

čitavom svijetu u neprestanom razvitku, ne treba čuditi što hrvatski građani ne žele gubiti vrijeme i novac čekajući na određene dokumente ili izvršenje određenih birokratskih procesa koji su bili specifični za neka druga, prošla vremena.

Upravo su ovo čimbenici koje se može izdvojiti na nacionalnoj, organizacijskoj i individualnoj razini – napredna tehnologija, želja građana i volja vlade.

Pozitivni aspekti sustava e-građana su svakako brzina i ušteda, kako vremena, tako i novca. Negativne strane su: proces implementacije, rješavanje suvišnog kadra tj. povećanje nezaposlenosti, briga oko privatnosti građana, briga oko upitne kvalitete zaštite informacija i podataka, kvaliteta usluge. No, sve su ovo nedoumice koje se mogu riješiti pažljivim planiranjem. Kako se može vidjeti u raznim primjerima, iskustva stranih vlada su pozitivna sa novitetima u administraciji i sustavima e-građani. Ipak, mora se priznati, kada se te države usporede sa Hrvatskom, gospodarski su stabilnije te sui male bolji sustav administracije i prije implementacije novih tehnologija.

U Hrvatskoj je sustav e-građani u razvitku posljednjih desetak godina. Vlade Hrvatske pokazuju namjeru da Hrvatska ide u korak sa vremenom i tehnologijama koje se mijenjaju.

Dokazane su početne hipoteze rada. Digitalizacija je uistinu standardna praksa većine modernih država u 20. i 21. stoljeću. Tehnološki napredak je ostavio utisak na rad javne uprave, ali i na relaciju odnosa država-građani. Republika Hrvatska može učiniti modernizaciju koja će ići u korak sa vremenom, i koja će biti korisna za javnu upravu i za građane.

## Literatura

Analitička podloga za Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine. Modernizacija javne uprave. Republika Hrvatska, srpanj 2019.

Bernarte, R. UN-ASPAs Five Stages of E-Government. academia.edu

[https://www.academia.edu/10309336/UN\\_ASPA\\_Five\\_Stages\\_of\\_E\\_Government](https://www.academia.edu/10309336/UN_ASPA_Five_Stages_of_E_Government)

Cabinet office (2023) Digital transformation in government: addressing the barriers to efficiency. National Audit Office, UK

Chausi, A. i sur. (2015) Measuring e-Government Maturity: A meta-synthesis approach. SEEU Review, Volume 11, Issue 2, 2015

Chung, C. The Introduction of e-Government in Korea : Development Journey, Outcomes and Future. Revue Gestion et Management Public, Vol.3, n°4 Juin/Juillet 2015

Department for Digital, Culture, Media & Sport (2022) UK Digital Strategy. gov.uk

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1089103/UK\\_Digital\\_Strategy\\_web\\_accessible.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1089103/UK_Digital_Strategy_web_accessible.pdf)

ega.ee (2021) e-Estonia: e-Governance in Practice. e-Governance Academy Foundation, Estonia

Đanić Čeko, A.; Guštin, M. (2022) Digitalization of the Croatian public administration with special reference to the social care system. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Vol. 59 No. 4, 2022.

Dukić, G. i sur. (2016) Ocjena upravljanja tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave Republike Hrvatske. Oeconomica Jadertina, Vol. 6 No. 2, 2016.



Đurman, P. (2015) Javna uprava i politički sustav Ujedinjenog Kraljevstva: između tradicije i reformi. HKJU – CCPA 15(1): 69–102

Đulabić, V. (2013) Europeizacija javnih službi i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Agencije u Hrvatskoj : regulacija i privatizacija javnih službi na državnoj, lokalnoj i regionalnoj razini. Institut za javnu upravu, Zagreb, 2013. str. 31-54

European Commission. eGovernment in Poland. European Union, June 2016, Edition 18.1, [joinup.ec.europa.eu](http://joinup.ec.europa.eu)

[https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment\\_Poland\\_June\\_2016\\_v4\\_01.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment_Poland_June_2016_v4_01.pdf)

E-Government in Turkey, [unesewa.org](http://unesewa.org)

[https://www.unesewa.org/sites/default/files/event/materials/hayriye-gorkem-guner-e-government-turkey\\_0.pdf](https://www.unesewa.org/sites/default/files/event/materials/hayriye-gorkem-guner-e-government-turkey_0.pdf)

Groznić, A.; Manfreda, A. (2015) E-inovicing and e-government – impact on business processes. DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, Vol. 2 No. 1, 2015.

Institut za javnu upravu (2015) Komparativna javna uprava – nastavni materijali. Institut za javnu upravu, Zagreb

Karippacheril, T. i sur. (2016) Bringing Government into the 21st Century: The Korean Digital Governance Experience. International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank

Klarić, M.; Nikolić, M. (2011) Ustrojstvo javnih službi u Europskom pravnom poretku. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 1/2011., str. 89.-102.

Kapsa, I.; Musial-Karg, M. E-Government in Poland in public data and opinions of Poles: empirical analysis. Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020), 23-25 September 2020, Athens, Greece, 11 pages.  
<https://doi.org/10.1145/3428502.3428559>

Koprić, I. Demokracija, decentralizacija, povjerenje građana i ponos javnih službenika: stari i novi koncepti u razvoju odnosa građana i javne uprave. str. 6.; u: Institut za javnu upravu (2017) Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja i potpora. Institut za javnu upravu, Zagreb

Koprić, I. (1999) Organizacijska kultura u javnoj upravi. Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 1 No. 1, 1999.

Koprić, I. (2007) Suvremeno obrazovanje za javnu upravu. Anali Hrvatskog politološkog društva : časopis za politologiju , Vol. 4 No. 1, 2007. str. 375.-395.

Koprić, I. (2013) Razvoj i problemi agencijskog modela s posebnim osvrtom na nezavisne regulatore. Agencije u Hrvatskoj: regulacija i privatizacija javnih službi na državnoj, lokalnoj i regionalnoj razini. Institut za javnu upravu, Zagreb, 2013. str. 1.-29.

Koprić, I.; Marčetić, G. (2002) Obrazovanje upravnog osoblja: iskustva i izazovi. Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave , Vol. 4 No. 3-4, 2002. str. 515.-566.

Kos, I. (2017) E-uprava. Lawyer, Vol. 51 No. 102, 2017.

Krsmanović, Z. (2013) Informatizacija javne uprave. Tranzicija, Vol. 15. No. 31., 2013.

Linhartova, V. (2022) The Role of E-Government in the Evaluation of the Quality of Governance in the Countries of the European Union. *Croatian and comparative public administration : a journal for theory and practice of public administration*, Vol. 22 No. 2, 2022.

Mates, P. i sur. (2013) Towards e-Government project assessment: European approach. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics : Journal of Economics and Business*, Vol. 31 No. 1, 2013.

Meyerhoff Nielsen, M.; Yasuoka, M. An analysis of the Danish approach to eGovernment benefit realization. December 2014, Conference: Internet Technologies and Society 2014 Conference Proceedings

Miller, C. (2014) Digital Government: Embracing the Future. Gartner Inc, USA. [dga.or.th  
https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2015/06/file\\_bc597011ccdf66f2a05e4dc162759d60.pdf](https://www.dga.or.th/content/uploads/2015/06/file_bc597011ccdf66f2a05e4dc162759d60.pdf)

Ministry of Economic Affairs and Digital Transformation (2021) Plan for the Digitalisation of Spain's Public Administration: 2021-2025. Digital Government and Digital Public Services Strategy. Madrid, Spain

Mostafa, M.; El-Masry, A. (2013) Citizens as consumers: Profiling e-government services' users in Egypt via data mining techniques. *International Journal of Information Management*, Volume 33, Issue 4, August 2013, Pages 627-641

Nograšek, J. (2011) Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, Vol. 2 No. 2, 2011.

Ogurlu, I. (2014) E-government Portal” and E-Services in Turkey. Epiphany Journal of Transdisciplinary Studies Volume 7, Number 2, 2014

Perkov, J. (2017) Indicators and metrics for e-government maturity model in Croatia. Poslovna izvrsnost, 11 (2017), 2; 85-105

Pusić, E. (1999) Modernizacija javna uprave. Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 1 No. 1, 1999.

Spremić, M.; Brzica, H. (2008) E-Government and its application in the Republic of Croatia. April 2008. Conference: Proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Applied Computer and Applied Computational Science

Stephany, F. (2020) It's not only size that matters: determinants of Estonias egovernance success. Electronic Government, Vol. 16, No. 3, pp.304-313

Sztop-Rutkowska, K. i sur. E-citizen - effective inclusion through e-governance services. European Fund, 2019

Turkish e - Government Gateway, turksat.com.tr

<https://www.turksat.com.tr/sites/default/files/2020-07/turkish-e-government-catalog-en.pdf>

Van Alsenoy, B. i sur. Privacy and Data Protection Aspects of e-Government Identity Management. April 2011, DOI:10.1007/978-90-6704-731-9\_15

Vassil, K. Estonian e-Government Ecosystem: Foundation, Applications, Outcomes. Institute of Government and Politics, University of Tartu

Velički, D. i sur. (2017) The Net Generation, the Internet, and Political Communication and Participation. Croatian Journal of Education Vol.19; No.1/2017, pages: 237-266

Vlada Republike Hrvatske (2022) Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine. Republika Hrvatska, Zagreb

Vrček, N.; Klačmer, M. (2014) Intention to Use and Variables Influencing Intention to Use Electronic Government Services Among Citizens. *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol. 38 No. 1, 2014.

Yasuoka, M. (2022) How Mandatory Service Implementation- Promoted the Use of E-Government Services in Denmark. *Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2658-2667). HICSS.  
<https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.330>

Zakrzewska, M.; Miciuła, I. (2021) Using e-government services and ensuring the protection of sensitive data in EU member countries. *Procedia Computer Science*, Volume 192, 2021, Pages 3457-3466

Zoroja, V. (2011) Internet, E-commerce and E-government: Measuring the Gap between European Developed and Post-Communist Countries. *INDECS*, Vol. 9 No. 2, 2011.

## **Prilozi**

Slika 1. Prikaz organizacije javne uprave u Hrvatskoj. str. 28.

Tablica 1. SWOT analiza. str. 57.-58.

## **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Ivan Kovačević**

**Matični broj studenta: 0234036441**

**Naslov rada: Digitalna transformacija i sustav E - građani**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.


Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

**01.09.2023. godine**

**Ivan Kovačević**



# Životopis



## Ivan Kovačević

**Datum rođenja:** 15 ruj 1992 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Telefonski broj:** (+385) 915938071 (Mobilni telefon) |

**E-adresa:** [ikovacevic0992@gmail.com](mailto:ikovacevic0992@gmail.com) | **E-adresa:** [ikovacevic15@mup.hr](mailto:ikovacevic15@mup.hr) | **E-adresa:** [ivan.kovacevic@bak.hr](mailto:ivan.kovacevic@bak.hr) |

**Adresa:** Aleja Blaža Jurišića 45, 10000, Zagreb, Hrvatska (Kućna)

### ● RADNO ISKUSTVO

1 KOL 2018 – TRENUTACNO Zagreb, Hrvatska  
**POLICIJSKI SLUŽBENIK** MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA

- osiguranje šticećenih osoba i neposredna tjelesna zaštita
- provodim mjere i radnje osiguranja i zaštitu šticećenih osoba i državnih institucija

### ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

1 LIS 2011 – 9 VELJ 2016 Zaprješć, Hrvatska  
**PRVOSTUPNIK EKONOMIJE** Veleučilište Baltazar

### ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE	GOVOR		PISANJE
	Slušanje Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
ENGLESKI B2	B2	B2	B2	B2

Razine: A1 / A2: temeljni korisnik; B1 / B2: samostalni korisnik; C1 / C2: Iskusni korisnik

### ● DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Rad na računalu | Sposobnost upravljanja u kriznim situacijama odlično teoretsko poznavanje i praktično iskustvo u području osiguranja | IS MUP | Organizacija rasporeda | Prihvatanje i rješavanje novih izazova svakodnevno | Obavljanje zadataka u skladu s postavljenim rokovima i prioritetima