

*Илија Гавриловић**

Београд

ИЗАЗОВИ У КОРИШЋЕЊУ ПОРТАЛА Е-УПРАВА И ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ**

Сажетак

Развој електронске управе (е-Управе) и електронских услуга у Републици Србији последњих 15 година у великом је замаху, а број корисника оваквог начина обављања административних послова сваке године је све већи. Подстицање електронске партиципације грађана у јавном и политичком животу добија све више на значају, нарочито због динамичног развоја информационо-комуникационих технологија и вештачке интелигенције. Због тога је циљ рада да проучи који су то главни изазови који онемогућавају веће коришћење електронских услуга међу грађанима и привредом, посебно уколико Србију упоредимо са лидером у овој области – Данском. Главна претпоставка је да су два највећа изазова већем коришћењу е-Управе и даље релативно низак ниво информатичке писмености становништва Србије, као и недостатак подршке корисницима. Ти изазови даље доводе до уверења да је административне послове лакше обавити уживо, у контакту са службеницима, него употребом интернета. Коришћењем квалитативне анализе садржаја

* Имејл адреса: gavril502323@student.fpn.bg.ac.rs; ORCID: 0009-0005-1348-1792.

** Истраживање које је представљено у раду предвиђено је да буде један сегмент будуће докторске дисертације.

постојећих истраживања и монографија представимо главне изазове и поткрепити основну претпоставку, а затим коришћењем компаративне анализе упоредити изазове са Данском, као државом-узором у овој области, и представити како је данска администрација успела да реши наведене изазове.

Кључне речи: електронска управа, дигитализација, реформа јавне управе, е-Партиципација, е-Демократија

ТЕОРИЈСКИ КОНЦЕПТ И ТРЕНУТНО СТАЊЕ У ОБЛАСТИ Е-УПРАВЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Електронска управа (е-Управа) последњих деценија све више добија на значају, нарочито у контексту теорије Нове јавне управе (енг. *New Public Management*), па одређени аутори говоре о е-Управи као саставној димензији ове теорије у контексту њеног коришћења од стране влада држава широм света да би унапредили јавну управу (Sapru 2014, 313-314).

Крајем 1980-их и почетком 1990-их година прошлог века, првенствено у Сједињеним Америчким Државама (САД), нагли развој теорије Нове јавне управе, у контексту е-Управе, донекле се поклапа и са настанком Интернета и нових информационо-комуникационих технологија (ИКТ), што је уједно и срж е-Управе. Тако, на пример, неки аутори истичу да је реч о концепту (е-Управи) који омогућава да се ИКТ користи „у свим подручјима јавне управе и на основу којег се она трансформише и редефинише као јавна служба” (Milenković 2019, 201), али и истовремено истичући да се не ради о потпуно новој доктрини у теорији јавне управе, већ да се њоме означава само „промена технологије рада” захваљујући ИКТ-у (Milenković 2019, 201). Посматрајући људски и друштвени развој кроз векове, можемо се сложити са таквим ставом, јер, колико год да су револуционарне промене настајале током историје, већина њих је, суштински, означавала промену рада, производње и организације друштва, па тако и е-Управа. Појавом вештачке интелигенције (ВИ) друштво опет иде прогресивно, у смислу даље аутоматизације процеса рада и организације пословања, па чак и одређене сегменте е-Управе већ сада можемо сматрати заосталим у односу на ВИ.

Међутим, задржаћемо се на е-Управи, и истаћи оно што је важно и у чему се аутори слажу, а то је да је настанак и развој ИКТ-а подупрео демократске процесе у друштвима широм света, отварајући веће могућности за информисање и комуникацију између грађана и државне администрације (Ђорђевић 2023, 11), с једне стране, и подстичући већу одговорност органа јавне управе кроз различите услуге које се пружају преко е-Управе, а преко којих грађани остварују и својеврсну контролу над органима, с друге стране (Milenković 2019, 207). За разлику од других облика друштвене партиципације, е-Управа грађанима омогућава једноставније учешће у друштвено-политичким процесима будући да је мање подложна контроли него други облици.

Тако се, на пример, електронске петиције могу осмислити за било коју врсту подршке или намену, али и релативно брзо добити подршку масе захваљујући огромној могућности да се информације о њој, употребом нових технологија и друштвених мрежа, рашире.

На трагу тог наглог развоја ИКТ-а, али и појаве ВИ, данас бројни аутори говоре о појму ко-продукције односно „активног укључивања грађана у рад ИТ апликација, у процес планирања и дизајнирања јавних услуга према њиховим потребама (енг. *services tailored by citizens' needs*), затим укључивања у процес производње и испоруке јавних услуга (персонализација услуга) и посебно у процес надгледања, вредновања и корекције услуга” (Fugini et al. 2016, 30 цитирано у: Ђорђевић 2023, 10). Другим речима, тежи се ка томе да грађани постану партнери државној и локалној администрацији у креирању јавних услуга на начин да оне одговарају њиховим потребама, а што је посебно важно са аспекта партиципативне демократије (Ђорђевић 2021, 111-114 цитирано у: Ђорђевић 2023, 10).

Тиме се стиче и јача поверења грађана у власт и институције, али и вера да грађани нису само пасивни посматрачи друштвених процеса, већ његови активни ствараоци. Додатно, управо је такав приступ и оријентисаност ка грађанима омогућио да дође до веће транспарентности у раду јавних институција и креирању јавних политика, чиме је омогућено „да све предности Нове јавне управе дођу до пуног изражаја” (Ђорђевић 2023, 11), а ко-продукција постане „темељ савремене демократије” (Ђорђевић 2023, 12). Још један аспект који се мора узети у обзир, када се говори о ко-продукцији, јесте да је укључивање грађана важно и због самог дизајна услуга као таквог – ако се услуге буду дизајнирале тако да задовољавају

нечије приватне интересе или интересе мање групе, а не друштва у целини и његових потреба, изгубиће и кориснике, а самим тим неће ни служити намени ради које су и креиране.

Владе многих држава света желеле су да искористе предност нових ИКТ-а како би унапредиле своје управе, побољшали ефикасност, транспарентност и исплативост (Sargu 2014, 313-314). Слично томе, многи аутори у употреби ИКТ виде кључну разлику и предност у односу на дотадашње приступе и реформе, а све у циљу бољег, лакшег и транспарентнијег укључивања грађана у друштвено-политичке процесе и унапређења јавних услуга (Luis Filipe 2023, 1). Другим речима, као што смо већ представили, е-Управа представља појам који обухвата различите облике политичке и друштвене партиципације грађана употребом ИКТ-а, „од онлајн портала за приступ информацијама од јавног значаја до дигиталних платформи за подношење пореских пријава (нпр. Данска) и електронског гласања (нпр. Бразил), што доприноси изградњи поверења између државе и грађана – кључног фактора за добро управљање” (Heeks 2001, 11 цитирано у: Luis Filipe 2023, 1). На том трагу, у теорији су се јавила два концепта пружања услуга – англоамерички, који фокус ставља на економске и социјалне аспекте пружања услуга, и европски, који поред економског и социјалног, отвара и питање политичког аспекта пружања услуга – фокус је на укључивању грађана у свакој од фаза креирања услуга, па је на том трагу и развијена поменута теорија ко-производње (Fugini et al. 2016, 32 цитирано у: Đorđević 2023, стр. 11).

Тиме се отвара и питање другог теоријског концепта који је уско повезан са е-Управом, а то је добро управљање, или добра владавина, под којим се мисли на „принципе који подстичу одговорност, транспарентност, партиципацију и владавину права у раду државних институција” (Elahi 2009, 1167-1180 цитирано у: Luis Filipe 2023, 1). Постоје и одређени аутори који истичу улогу доброг управљања и у, између осталог, смањењу бирократије, отклањању негативне слике о јавној управи и затворености према грађанима (Lucijetić 2012, 23).

Додатно, још један теоријски концепт који је посебно важан за обу област, јесте теорија електронске демократије (е-Демократије). Она је такође настала као концепт почетком 1990-их година, појавом и наглим развојем Интернета и ИКТ-а, са претпоставком да је Интернет сам по себи демократски и да омогућава масовно учешће

људи у креирању јавних политика кроз практиковање демократије употребом дигиталних медија (Jan A.G.M van Dijk 2012, 50-51). Сличан поглед на утицај Интернета и нових технологија, те промена које су настале његовом појавом, а које су довеле до неповратног трансформативног процеса, који је и данас у току, имао је и Мануел Кастел када је крајем 1990-их година развио теорију информационог друштва и информацијске револуције (Milenković 2019, 61).

Другим речима, појам и развој електронске управе неодвојиви су од развоја ИКТ-а и појаве нових облика учешћа грађана у друштвено-политичком животу, с једне стране, и, с друге стране, његов развој позитивно је утицао на поједностављење рада државних службеника (нпр. кроз креирање великих база података које олакшавају креирање политика заснованих на поузданим подацима (Paletti 2016, 145 цитирано у: Ђорђевић, 2023, 14), па је самим тим и проучавање ове теме од великог значаја за научну политиколошку заједницу. Томе у прилог говори и чињеница да сада већина аутора препознаје значај ИКТ-а у контексту реформе јавне управе будући да је, како истичу, „аутоматизација направила многе послове администрације објективнијим и расподелу ресурса поштенијом, јер се из овог процеса искључује дискреција којом су грађани могли бити неједнако третирани” (Thomann et al. 2018; de Boer and Raaphorst 2021, 2 цитирано у: Ђорђевић 2023, 15).

Развој електронске управе није почео у свим државама у исто време. САД су предњачиле у том погледу и биле међу првим државама света када су 2001. године успоставиле национални портал за електронске услуге и Канцеларију за развој е-управе (DESA-UN, 2024). Међутим, управо у том периоду започиње и систематско праћење развоја електронске управе од стране Уједињених нација (УН) кроз двогодишње извештаје о њеном развоју међу државама чланицама УН-а, па је могуће направити компарацију између држава и утврдити изазове са којима се суочавају, што је кључно за разумевање њиховог тренутног стања у овим областима, а посебно ради упознавања са напорима које чине како би те изазове решиле.

Због тога ће у раду велика пажња бити посвећена квантитативној анализи података прикупљених из различитих релевантних извора, првенствено оних који се односе на Републику Србију како би се поткрепила основна претпоставка – да главни изазов већем коришћењу електронских услуга, и генерално е-Управе, у Србији,

представља и даље низак ниво дигиталне писмености становништва и још увек недовољна подршка корисницима е-услуга.

Република Србија је реформу јавне управе започела пре неколико деценија, у склопу процеса европских интеграција, али убрзани развој и стратешки приступ е-Управи, чини се, добија на значају тек пре неких 8 година, када је тадашња кандидаткиња за председницу Владе Републике Србије Ана Брнабић, и каснија председница Владе, у свом експозеу посебну пажњу посветила области дигитализације, електронског пословања, е-Управе, означивши обе области и као главне приоритете будуће Владе (Ekspozite Ane Brnabić 2017, 82-95). Исте, 2017. године, дошло је и до институционалног уређења ове области оснивањем Канцеларије за информационе технологије и електронску управу (ИТЕ) које је задужена за „пројектовање, усклађивање, развој и функционисање система електронске управе”, као и за „развој и одржавање ресурса информационо-комуникационих технологија и инфраструктуре потребних за пружање услуга електронске управе” (Zakon o ministarstvima 2023, čl. 38a), док је Министарство државне управе и локалне самоуправе постало задужено за послове развоја електронске управе и припрему закона, прописа, стандарда и мера у области електронске управе (Zakon o ministarstvima 2023, čl. 11).

Од тада је прошло релативно доста времена, а Србија је остварила и неке запажене резултате на међународним индексима у овој области, о чему ће касније бити речи. Међутим, и даље постоје изазови који онемогућавају бржи напредак Србије у овој области и хватање корака са лидерима у овој области.

На пример, према последњем извештају Републичког завода за статистику који анализира употребу нових технологија – „Употреба информационо- комуникационих технологија у Републици Србији, 2024” - 90,3% становништва је користило интернет (Josipović i dr. 2024, 8) у последња три месеца (у Европској унији – ЕУ – у 2023. просек је био 91,5%; Eurostat, 2025), али је тек 25,8% популације користило интернет да би одштампали званичне обрасце са веб странице или апликације јавне администрације (Josipović i dr. 2024, 24) тј. како би остварили интеракцију са државним органима преко Интернета, што је за око 5% мање него 2022. године (Kovačević i dr. 2022, 7).

Занимљив податак из годишњег истраживања Европске статистичке агенције (Евростат) јесте и да је у Србији 50% интернет

корисника остварило контакт са државним органима, док је у ЕУ тај просек 70% (Eurostat 2025). У ЕУ је у претходних годину дана око 18% интернет корисника упутило захтев за добијање докумената или потврда од државних органа, док је у Србији тај проценат још нижи и износи 10% (Eurostat 2025), а можда још поразнији податак је да је тек нешто мање од 5% интернет корисника у Србији користило интернет за политичку или друштвену партиципацију (Eurostat 2025).

Додатно, Попис становништва, домаћинстава и станова у Републици Србији из 2011. године по први пут је обухватио и процену компјутерске писмености, под којом се подразумева „способност лица да користи основе рачунарске апликације у извршењу свакодневних задатака (на послу, у школи, код куће)” (Lakšević 2013, 19), односно процену да ли лица умеју да обрађују текст, израђују табеле, примају и шаљу електронску пошту, користе интернет (Lakšević 2013, 19), а што је обухваћено и наредним пописом становништва из 2022. године.

Упоредни приказ резултата Пописа из 2011. и 2022. године који се односе на компјутерску писменост показали су велики скок у проценту грађана који се сматрају „компјутерски писменим лицима” – са 34% (2011) на 46% (2022), а истовремено је повећан и проценат грађана који се сматрају „да делимично познају рад на рачунару” – са 15% (2011) на 30% (2022), док је, услед тога, дошло, до великог пада у проценту грађана који се сматрају „компјутерски неписменима” – са преко половине становништва Србије (51%; 2011), тај проценат сада износи 24% (2022; Kovačević 2023, 17). Ипак, то је и даље прилично значајан проценат грађана који су компјутерски неписмени, па су самим тим у ризику да остану потпуно ван текућег процеса дигитализације и користи које доносе нове технологије и електронске услуге. Додатан проблем представљају и регионалне разлике у Србији када је реч о компјутерској писмености, које је неопходно узети у обзир како би се добила шира слика – проценат „компјутерски писмених лица” већи од 50% забележен је само у Граду Београду (60%) и Јужнобачком округу (53%), док је у свим осталим окрузима Србије испод 50% (најнижи проценат забележен је у Браничевском округу и износи 31%, а сличан проценат забележен је и у Мачванском, Колубарском и Зајечарском округу од 34% становника (Kovačević 2023, 168).

Постоје и одређени показатељи који нам могу помоћи да упоредимо резултате Србије и Европске уније у погледу развоја дигиталних вештина, што је донекле слично оним што се подразумева под компјутерском писменошћу – подаци Еуростата говоре да просечно 57% мушкараца и 54% жена на нивоу ЕУ има развијене основне дигиталне вештине, док је тај проценат у Србији знатно нижи и износи 36% код мушкараца, односно 32% код жена (Eurostat 2025). У том контексту, треба узети у обзир да добар део становништва Србије чини старија популација (65+ година) којој употреба информационо-комуникационих технологија представља изазов, а нарочито уколико живи у руралним срединама, у којима је и инфраструктура недовољно развијена.

Електронске услуге треба да буду доступне свим грађанима без обзира на њихово порекло, националност, друштвени статус или инвалидитет. Због тога је неопходно да ствараоци електронских услуга посебну пажњу посвете томе да оне буду једноставне за употребу и разумљиве свакоме, без обзира на степен информатичке писмености. Оне треба да омогуће несметану комуникацију између привреде и владе (Grabner Omahna IT consulting 2025) – најбољи пример за то је услуга електронских јавних набавки (Grabner Omahna IT consulting 2025), која постоји у многим државама света, укључујући и Србију. Захваљујући транспарентном процесу и омогућавању доступности свих докумената, малој привреди омогућено је да се, под једнаким условима, такмичи са великом привредом (Grabner Omahna IT consulting 2025). Генерално, електронске услуге треба да, на крају процеса дигитализације јавне управе, доведу до тога да се замени традиционални начин пословања, заснован на папиру (Grabner Omahna IT consulting 2025) при томе штедећи време и новац, када је реч о корисницима, помажући очување животне средине (Grabner Omahna IT consulting 2025), а када је реч о користима службеника онда и подстичући њихову ефикасност, одговорност и транспарентност у раду.

С друге стране, постоје и изазови у њиховом коришћењу, о чему ће речи бити касније када детаљније буде анализирана ситуација у Србији, али треба истакнути да је једна компаративна анализа развоја е-Управа на нивоу свих држава чланица ЕУ 2019. године показала готово истоветне изазове: грађани нису довољно информисани о постојећим е-Услугама, постоји низак ниво развијених дигиталних вештина за њихово коришћење, обрада личних података грађана

ствара дозу страха код једног дела становништва и резервисаност за коришћење дигиталног начина решавања административних поступака (Floria et al. 2019, 4). Такви подаци говоре да грађани и даље интернет користе најчешће за забаву – онлајн куповину или коришћење друштвених мрежа (Фејсбук, Инстаграм, Тик-Ток), а не да би завршили неки административни поступак.

С друге стране, треба истаћи да је Србија озбиљнији развој е-Услуга започела тек након 2010. године, када су бројне државе Европске уније увелико напредовале на том плану. Почетак овог процеса можемо везати за јун 2010. године, када је покренут Портал еУправа, као јединствена национална платформа на којој ће државни и локални органи омогућавати грађанима и привреди своје е-Услуге. Када је портал покренут, на њега је било повезано 27 државних институција које су пружале нешто више од 50 услуга (RTS 2010). Портал је настао као резултат пројекта тадашњег Министарства за телекомуникације и информационо друштво, као и Републичког завода за информатику и интернет, основаног 2009. године. У том тренутку покретање овог портала је било заиста револуционарно, јер су корисницима по први пут на једном месту биле доступне и информације о бројним услугама и могућност да одређене поступке у потпуности или делимично реше „од куће”, без потребе одласка на шалтер институција. Такође, корисницима су били доступни различити обрасци за преузимање, који су, затим, могли да се електронски доставе надлежним институцијама, а у наредним годинама Портал ће бити унапређен кроз увођење слања обавештења корисницима путем СМС-а, интеграцијом са другим системима као што су електронско плаћање и електронско заказивање (ITE, n.d.).

Поред Портала еУправа, као главног и централног државног портала, у Србији је развијен и низ других платформи на којима се могу пронаћи електронске услуге од интереса за грађане и привреду. Како би се олакшала пријава на државне портале, успостављен је Портал за електронску идентификацију (Портал еИД) преко кога је могуће остварити пријаву на 11 државних портала по принципу *single sign on*¹, односно пријавом преко једног портала, добија

¹ *Single sign on* (енг.) – начин пријаве који кориснику омогућава да се путем јединствених приступних података пријављује на више различитих сајтова и портала.

се приступ на неколико, независних, али повезаних апликација. Конкретно, поред Портала еУправа, реч је о следећим порталима: Портал еПорези, Портал Локалне пореске администрације, Портал Агенције за привредне регистре, Мој есДневник, еЗдравље, Моја прва плата, еФактуре, Портал Фриленсери, еАграр, Портал Централног регистра обавезног социјалног осигурања, Портал Републичког фонда за пензијско и инвалидско осигурање.

Важно је истакнути да је до недавно већина ових портала имала сопствени начин регистрације (најчешће се захтевало поседовање квалификованог електронског сертификата неког од овлашћених сертификационих тела²), али је њиховим повезивањем са Порталом еИД поступак регистрације и пријаве олакшан и сада грађани на располагању имају пријаву на три начина – уз пријаву сертификатом, могуће је пријавити се и путем мобилне апликације Consent ID, односно корисничким именом и лозинком, што ће у каснијим редовима бити детаљније објашњено.

Поред ових главних портала, у Србији постоје још неки важни портали попут Портала јавних набавки (где заинтересована лица могу пронаћи документацију и информације о свему што подлеже процесу јавних набавки), Јединствени бирачки списак (где се могу пронаћи информације о бирачком месту), Портал правосуђа Србије (где се може пратити, између осталог, и статус судских предмета), Портал отворених података (где се могу пронаћи отворени подаци, односно подаци који се налазе у машински читљивом формату, а које објављују државне, покрајинске и локалне институције; такође, могуће је пронаћи и креативне примере употребе отворених података), ГеоСрбија (национална платформа геопросторних података) итд.

Велику улогу у транспарентнијем пословању државних органа има портал „е-Консултације“, успостављен крајем 2021. године, са циљем да се на једном месту објављују информације о јавним консултацијама и јавним расправама, као и радне верзије (предлози) прописа. Идеја је била да се на тај начин грађани и привреда стимулишу да учествују у процесима јавне расправе на транспарентан и једноставнији начин, кроз достављање предлога

² Овлашћена сертификациона тела за издавање квалификованог електронског сертификата у Републици Србији су: Пошта Србије, Министарство унутрашњих послова, Привредна комора Србије, Halcom, e-Smart Systems.

за измене и допуне прописа електронским путем, а да се, с друге стране, подржи транспарентност државних органа у укључивању заинтересованих страна у израду прописа и то у најранијој фази. Ипак, према истраживању Центра за европске политике поједине институције и даље не објављују све позиве или објављују материјал који не би требао да буде предмет Портала (Divljak i Mihajlović 2023, 2). Примера ради, када је реч о локалним самоуправама које су користиле овај Портал, премда нису у законској обавези да на њему објаве нацрте докумената из своје надлежности, свега три локалне самоуправе у Србији су до сада искористиле ову могућност – Град Београд, који је последњи пут пре 3 године објавио нацрт документа – Стратегија развоја Града Београда до 2027. године, затим Бечеј и Мали Зворник.

У току 2024. године Влада Републике Србије усвојила је и Уредбу о управљању и начину употребе Портала „е-Консултације” (Uredba o Portalu eKonsultacije 2024), којим се државним органима налаже обавеза да „благовремено и у потпуности на Порталу објављују све релевантне информације о консултацијама и јавним расправама које спроводе у оквиру своје надлежности” (Uredba o Portalu eKonsultacije 2024), док је покрајинским и локалним органима ова могућност остављена као опција.

Када је реч о електронским услугама, како се Портал еУправа развијао, тако је и њихов број бивао све већи, па данас их име преко 400, а које пружа око 60 институција (државних и локалних). У пружању електронских услуга највише предњачи Министарство унутрашњих послова (могућност електронског заказивања термина за издавање личних докумената, подношења и добијања електронским путем различитих сагласности) које је омогућило и електронско генерисање уплатнице и плаћање такси за све услуге које пружа, као и Министарство државне управе и локалне самоуправе које је омогућило електронско добијање извода из матичних књига рођених/умрлих/венчаних, као и уверења о држављанству.

Можда највећа вредност Портала еУправа јесте што је грађанима омогућено да остваре једноставан и лак увид у сопствене податке које о њима воде државни органи и институције и да, уколико уче неке нетачне податке, означе и електронски пријаве надлежној институцији која се стара о евиденцији. Слично томе, сваки регистровани корисник Портала еУправа на располагању има и своје

јединствено електронско сандуче (е-Сандуче), преко којег органи јавне управе, попут, на пример Пореске управе, достављају решења и друга документа. Још једна институција која има веома развијене електронске услуге у Србији је Републички геодетски завод, који грађанима нуди електронски приступ подацима о непокретности, подношење захтева за упис у катастар непокретности, електронско плаћање такси, као и Катастарски аларм – моментално обавештење власника непокретности о свим активностима или захтевима који се подносе, како би се спречиле евентуалне злоупотребе.

ИЗАЗОВИ У КОРИШЋЕЊУ ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА И ПОРТАЛА Е-УПРАВА

Највеће промене на Порталу еУправа догодиће се непосредно пре почетка пандемије вируса *Covid-19*, што ће се показати као велика предност касније када пандемија буде у пуном јеку. Те, 2020. године, Портал еУправа је по први пут редизајниран са идејом да буде једноставнији за коришћење (уз могућност да се покрене на мобилном телефону и таблети), а уведен је и лакши начин пријаве на Портал еУправа путем мобилног телефона, односно путем мобилне апликације Consent ID којом грађани потврђују свој идентитет приликом регистрације/пријаве на Портал.³

До тог тренутка грађани су могли да се пријаве на Портал еУправа само креирањем корисничког имена и лозинке (тзв. основни ниво поузданости, због могућности злоупотребе) и квалификованим електронским сертификатом (тзв. висок ниво поузданости).

Међутим, то је представљао велики изазов корисницима из два разлога: први, корисници који су се регистровали на Портал корисничким имејлом и лозинком нису имали могућност приступа свим подацима и услуга што је сасвим логично са стране безбедности података, а други, корисници који су се пријављивали путем квалификованог електронског сертификата, неретко су имали техничких проблема око инсталације више напредних софтвера и апликација за читавање личне карте/сертификата, што

³ Реч је о двофакторској идентификацији, односно напредном и сигурнијем начину пријаве на одређени портал/апликацију, у овом случају Портал еУправа, где корисник мора да прође кроз два начина верификације своје пријаве.

је био проблем и за кориснике са високим нивоом информатичке писмености, будући да апликације нису биле компатибилне са свим софтверским програмима, а камоли за кориснике са ниским нивоом (поготово за старију популацију). Уз то, очекивало се и претпостављало да корисници знају сами да инсталирају софтвере и читаач личне карте, што је било мало вероватно, па је и број корисника Портала у том периоду био релативно мали – 980.000 корисника или тек 14% популације у Србији (MDULS, 2020), али се веровало да би олакшана пријава могла да помогне у повећању броја корисника, што ће се показати као исправно – данас број корисника Портала износи преко 2,6 милиона.

Како би популаризовала овај начин верификације идентитета, Канцеларија за ИТ и еУправу је прво препознала овај начин пријаве као пријаву са високим нивоом поузданости, изједначивши га са квалификованим електронским сертификатом, а од 2022. године грађанима је омогућила и бесплатно добијање квалификованог електронског сертификата у облаку (енг. *cloud*) за потписивање докумената.

Редизајн Портала омогућио је и његово коришћење на таблет уређајима и мобилном телефону по први пут, али ни до данас није превазиђено питање прегледности у тим ситуацијама – наиме, иако је технички омогућен приступ Порталу са наведених уређаја, преглед и кориснички изглед апликације и даље нису у довољној мери прилагођени потребама корисника који му приступају путем тих уређаја.

Пандемија ће показати велики значај и улогу Портала еУправа, али и његово одлично функционисање. Наиме, када је почетком 2021. године започела вакцинација становништва у Србији, грађани су свој термин заказивали путем Портала еУправа, а преко њега су могли да добију и тзв. „ЕУ Зелени сертификат” о успешно извршеној вакцинацији. Увидевши велику популарност наведених услуга, држава је убрзо омогућила и електронско заказивање термина за вакцинацију против сезонског грипа, али и заказивање за PCR тестирање (уз добијање обавештења када тест буде готов, такође електронски). Тиме су готово сви „поступци”, који су били везани за COVID-19, у потпуности дигитализовани, остварујући свој главни циљ – грађани више нису имали потребу да лично долазе у здравствене установе и да чекају на шалтерима ради остваривања одређених захтева, што је било од посебне важности у околностима изазваних пандемијом.

У којој мери су грађани били задовољни е-Услугама везаним за COVID-19 и генерално колико су прихватили електронски начин пословања са државом, говоре и подаци једног истраживања које је маркетиншка агенција „ИПСОС” из Београда урадила на захтев Националне алијансе за локални економски развој (НАЛЕД), у априлу 2021. године на узорку од 1025 лица.

Истраживање је показало да је 57% грађана упознато са е-Услугама, док, с друге стране, 42% мало или нимало зна о е-Услугама, а постоји разлика и у старосној доби – грађани старости до 49 година су далеко више упознати него старији суграђани (NALED 2021), чиме се још једном потврђује тврдња да је коришћење е-Услуга изазовније за старију популацију.

Ипак, када је реч о задовољству е-Услугама огромна већина грађана је задовољна – 8 од 10 грађана исказивали су задовољство њима (NALED 2021). То су охрабрујући подаци, али истраживање је показало да огромна већина грађана – 7 од 10 грађана – и даље административне поступке обаља лично, путем одласка на шалтере институција, а преко интернета тек 14% (NALED 2021). Разлог зашто је то тако јесте уверење да ће, парадоксално, лични одлазак на шалтер институције пре убрзати решавање тог поступка, него уколико се он обави електронским путем. Томе у прилог говоре и подаци истог истраживања везаних за коришћење Портала еУправа међу грађанима: 39% грађана је одговорило да је регистровано на Портал еУправа и да користи е-Услуге, 5% је истакло да су регистровани, али да нису користили Портал еУправа, док, с друге стране, 39% грађана је истакло да нису регистровани на Портал еУправа и да немају намеру да то учине (насупротив 15% које је истакло да нису регистровани, али да имају намеру да то учине у будућности; NALED 2021).

Када је реч о разлозима због којих грађани не користе Портал, посебно се издвајају три разлога: „лакше ми је да то урадим лично” (37%), „не користим компјутер” (26%), „превише компликовано” (23%; NALED 2021). Другим речима, још једном се потврђује правило, поред генерално уврежених традиционалних пракси, да мањак дигиталне писмености, код скоро 50% испитаника, представља кључан изазов зашто не користе Портал. Ово посебно добија на значају, с обзиром да је истраживање показало да грађани старији од 50 година, са основним образовањем и из руралних средина, чешће истичу да немају потребу да користе Портал еУправа (NALED 2021).

Постоје још неки подаци из истраживања који говоре у прилог томе да је већина грађана задовољна постојећим е-Услугама и Порталом еУправа, али да би им значило постојање корисничке подршке приликом коришћења. Тренутно, на Порталу постоји само могућност попуњавања контакт форме, али и даље не постоји контакт центар, који би, вероватно, у великој мери помогао грађанима који имају слабије развијене компјутерске вештине.

Према истом истраживању, готово 80% грађана је истакло да не зна коју нову е-Услугу би требало додати на Портал еУправа, али су, с друге стране, истакли велики значај увођења нових облика корисничке подршке приликом његовог коришћења (NALED 2021). Тачније, грађани који су активни корисници портала истакли су да би значила јаснија упутства на Порталу (нпр. видео инструкције), интернет страница или портал где би се могло поставити питање, као и кориснички контакт центар (NALED 2021). Иако су ово подаци прикупљени током пролећа 2021. године, није дошло до значајнијих промена – на Порталу еУправа не постоје видео инструкције, као ни контакт центар, али постоји контакт форма преко које је могуће пријавити проблем или поставити питање.

Одсуство подршке у коришћењу портала и електронских услуга, свакако, чини да и даље знатан део популације мисли да је лакше поступке завршити лично, на шалтеру институције, јер ту могу директно добити све информације које су им потребне у реалном времену. То је, нажалост, пракса коју не би требало неговати, јер, потпуно супротно, е-Услуге су ту да замене потребу одласка на шалтер и да грађанима омогуће да, прво, на интернету пронађу све неопходне информације, што је и основни ниво дигитализације, а затим да барем део или цео поступак заврше на електронски начин.

ПРЕПОРУКЕ ЗА ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ ПОСТОЈЕЋИХ ИЗАЗОВА И ПРИМЕР ДАНСКЕ У ДИГИТАЛНОГ ТРАНСФОРМАЦИЈИ

Како би се наведени изазови превазишли, неопходно је, пре свега, унапредити сам Портал еУправа увођењем нових облика корисничке подршке, попут контакт центра, и унапређењем постојећег облика подршке – чет-бота (енг. *chat bot*; тзв. еУправа асистент).

Данас је постојање чет-ботова достигло врхунац у свету, захваљујући развоју и константном унапређењу светски познатих „дигиталних асистената” *ChatGPT*, *Copilot*, *Gemini*, те је неопходно да Канцеларија за ИТ и еУправу, која је власник и уредник садржаја портала, знатно унапреди функционалност чет-бота, тако да пређе са основног пружања информација на активно вођење корисника кроз читав поступак – од иницијалног информисања до успешног покретања и окончања административних поступака. Тиме би чет-бот постао прави дигитални асистент, у служби доступније и инклузивније еУправе. Посебно је важно унапредити чет-бот у одсуству видео упутства на Порталу, који би сигурно помогли грађанима који имају потешкоћа са коришћењем нових технологија. Унапређењем чет-бота Портала еУправа смањио би се и притисак на запослене у Канцеларији за ИТ и еУправу да одговарају на упите које добијају преко контакт форме.

Поред тога, потребно је да државни и локални органи раде на промовисању постојећих шалтера у локалним самоуправама и поштама где грађани могу да добију параметре за пријаву на Портал еУправа путем мобилне апликације *Consent ID*, као најједноставнијег начина пријаве и истовремено веома поузданог. На тај начин превазишли би се изазови око инсталације софтвера приликом пријаве квалификованим електронским сертификатом. То се може спровести организацијом различитих информативних и едукативних активности у градовима и општинама Србије, које би биле намењене широј популацији. У прошлости су спровођене сличне кампање – „Дигитална експедиција”/„Дигитални караван”, како би се популаризовале електронске услуге.

На крају, требало би радити на развоју дигиталних вештина становништва, нарочито старије популације. Свакако, не би требало очекивати да сви грађани Србије постану е-Грађани, нити се то може законски прописати и применити, али би требало радити на томе да број е-Грађана буде далеко виши него што је тренутно како би Србија могла да испрати развој ове области који се готово свакодневно дешава.

Један од добрих примера јесте, горе споменута, „Дигитална експедиција” коју је спровела Канцеларија за ИТ и еУправу током 2023. године, у оквиру које је посетила неколико десетина градова у Србији са циљем промовисања Портала еУправа, е-Услуга, али ради образовања старије популације за њихово коришћење (ИТЕ 2023).

Тако је, у оквиру споменуте експедиције, постојао посебан кутак за едукацију старијих суграђана и који је био нарочито посећен. У неким градовима, попут Бора, старији суграђани су били веома заинтересовани, па су и након завршетка експедиције, настављени курсеви из области нових технологија (ITE 2023).

То је веома добар пример трансфера знања између грађана Србије, и то потпуно бесплатан који изискује само добру вољу младих и жељу за стицањем знања старијих. У готово свим општинама и градовима Србије постоје различити простори (домови културе, канцеларије за младе и сале градских/општинских управа) у којима би такве активности могле да се спроводе.

Добар пример како се постижу високи резултати у овој области јесте Данска, која је дуги низ година прворангирана на Индексу развоја е-Управе Уједињених нација. Данска је свој дигитални развој започела још пре 25 година, када је 1999. године данско Министарство за истраживање и информационе технологије усвојило извештај под називом „Дигитална Данска: Од информационог друштва до мрежног друштва” у коме су дефинисали три кључна циља која су намерили да остваре до 2003. године: „целоживотно учење (омогућавање грађанима целоживотног учења путем мрежног друштва), дигитална администрација (пружање најефикаснијих и најбољих услуга грађанима у односу на све остале нордијске државе) и интернет иницијативе (учеће у демократским процесима одлучивања треба да буде омогућено и новим интернет услугама)” (Queue-it 2023).

Данским властима грађани су били у фокусу. Пре свега, радили су на образовању и дигиталном описмењавању грађана, затим на развоју електронских услуга и, на крају, повезивању тог процеса са демократском партиципацијом грађана чиме су направили „не само политичке промене ’одозго надоле’, већ и културне промене усмерене на грађане” (Queue-it 2023).

Од почетка 2000-их година Данска је убрзано радила на дигитализацији јавних услуга, па је већ 2001. године увела електронски потпис, 2004. године тзв. *NemKonto*, односно класични банковни рачун грађана, али који је повезан са јединственим бројем грађана, те други банковни подаци нису доступни властима (Queue-it 2023), а 2007. године основан је портал е-грађанин *Borger.dk* (на коме грађани могу електронски започети и завршити било који животни догађај – од рођења детета, преко студирања и

запослења, па до одласка у пензију; функционише по принципу *one-stop shop*⁴), успостављена је услуга електронске идентификације *NemID* и успостављено је јединствено електронско сандуче, као најпоузданији начин преко кога грађани добијају решења и друга документа од државних органа у електронском облику.

Да су грађани кључ свега, говори податак је број е-Грађана у Данској чак 95% (Queue-it 2023) највише у целој Европској унији, те да су власти у потпуности усредсређене на унапређење електронских услуга на основу задовољства корисника што се огледа у великом броју мобилних апликација за грађане (Queue-it 2023). Тако, на пример, постоји мобилна апликација за возачке дозволе, те је довољно скенирати QR код како би се видели подаци, али постоји и опција обавештења о истицању дозволе (Queue-it 2023).

Стиче се утисак да у Данској постоји један позитиван круг – држава је направила електронске услуге и дигитализовала практично све сфере живота, грађани у масовној мери користе те услуге, а оне се константно унапређују на основу корисничког искуства. Висок проценат е-грађана најчешће се објашњава тиме што су услуге које им се пружају „функционалне, поуздане, употребљиве и задовољавајуће” (Queue-it 2023).

Иако већина наведених ствари постоји и у Србији (Портал еИД, Портал еУправа, е-Сандуче, електронски потпис, еЗдравље апликација и друго), изазови који су представљени у овом раду утичу да електронски начин пословања и коришћења е-Услуга од стране грађана не буде у тој мери заступљен као у Данској. С друге стране, Данска је свој стратешки приступ у овој области одредила још 1990-их година, док се у Србији систематичнији приступ у овој области догодио тек средином 2010-их. Заостатак је очигледан и биће потребно још много активности како грађани не би били инертни када је реч о е-Услугама.

За крај, важно је споменути и неке међународне индексе који прате развој е-Управе, попут раније споменутог Индекса развоја е-Управе Уједињених нација. Према последњем извештају, резултатима из 2024. године, и Србија и Данска су оцењене као државе са веома високим индексом развоја е-Управе, али уз важну

⁴ *One stop shop* (енг.) – принцип који означава да је на једном месту, апликацији или порталу, могуће истовремено покренути или завршити више административних поступака које пружају различити органи јавне управе.

разлику – Данска се налази на 1. месту листе, а Србија на 39. месту (DESA – UN 2024). С друге стране, када је реч о резултатима индекса е-Партиципације, Србија је направила огроман скок и сада се налази на 19. месту у свету (скок од чак 22 места у односу на 2020. годину), док је Данска на 2. месту (DESA – UN 2025).

Иако резултати указују на значајну разлику између Србије и Данске у овој области и тиме потврђују да Србија заостаје за лидерима у овој области, важно је нагласити да је Србија у периоду од 2020. до 2022. године остварила изузетан напредак, што је и препознато у самом извештају:

„Побољшани ранг е-Управе Србије може се делимично приписати владиној посвећености остваривању Програма развоја е-Управе Републике Србије за период 2020-2022. године и Акционог план за његово спровођење. Иако још увек постоје делови популације који никада нису користили интернет или рачунар, забележен је значајан напредак у области јавне управе. Према владином истраживању, само 4% запослених у јавном сектору (600 од 15.200) не поседују основне компјутерске вештине. Већина институција (14 од 21) користи Портал еУправа за пружање информација и услуга и Влада је посвећена улагању у побољшање пружања дигиталних услуга. Тренутно само 35% од 1.700 јавних услуга доступне су у електронском облику, иако скоро све јавне институције (19 од 21) имају дата центре (чувају податке у дата центру, прим. аут), а већина (13) има развијену интерну политику информационе безбедности (заштите својих система, прим.аут)“ (DESA – UN 2022, 73).

ЗАКЉУЧАК

У Србији је у последњих 15 година забележен велики развој електронске управе, не само на институционалном и регулаторном плану, већ и, оно што је за грађане најважније, кроз успостављање централног националног портала за електронске услуге – Портала еУправа, али и бројних других портала и електронских услуга. Тиме је свакодневни живот људи у многоне промењен, а грађанима је остављена могућност да одређен број административних поступака покрену и заврше на електронски начин. Ипак, и поред постигнутог развоја е-Управе, грађани се и даље суочавају са различитим изазовима приликом њиховог коришћења, при чему се издвајају два: недостатак подршке у коришћењу услуга и недовољни ниво

дигиталне писмености који чини да се грађанима е-Услуге чине комплексним и тешким за коришћење. То, донекле, доводи до распрострањеног уверења да је лакше обавити административне поступке физичким одласком на шалтер органа, где се може потражити помоћ службеника у датом тренутку, него електронски. Упоредна пракса из земаља ЕУ показала је сличне изазове, али позитивни примери најразвијенијих држава у домену е-Управе, попут светског лидера Данске, говоре колико је важно укључивање грађана, дигитално описмењавање популације и константно унапређење услуга на основу корисничког искуства како би грађани прихватили процес дигиталне трансформације као свој, а не као нешто што се одвија одвојено од њихових потреба и живота. Такође, стратешки план развоја ове области је битан фактор успеха, посебно приликом укључивања грађана и развоја нових е-услуга.

За унапређење стања у Србији неопходно је спровести одређене мере, а пре свега унапређење постојећих облика корисничке подршке на Порталу еУправа (контакт форма, дигитални асистент) и увођење нових (контакт центра). Поред тога, веома је важно радити на унапређењу дигиталних вештина старијих становника и то кроз одржавање радионица у којима би млади обучавали старије суграђане, али и промоцију постојећих е-Услуга кроз различите информативне дане широм Србије.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Department of Economic and Social Affairs of the United Nations United* [DESA-UN]. 2022. "Nations e-Government Survey 2022: The Future of Digital Government". Poslednji pristup 26. jun 2025. godine. UN E-Government Survey 2022 | DESA Publications.
- Department of Economic and Social Affairs of the United Nations* [DESA-UN]. 2024. "United Nations e-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development". Poslednji pristup 26. jun 2025. godine. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.
- Department of Economic and Social Affairs of the United Nations United* [DESA-UN]. 2025. "UN e-Government Survey 2024: Serbia, Department of Economic and Social Affairs of the United Nations". Poslednji pristup 26. jun 2025. godine. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/151-Serbia>

- Divljak Milica i Vladimir Mihajlović. 2023. *Portal e-Konsultacije: novi instrument, neiskorišćene prilike*. Beograd: Centar za evropske politike, Beograd.
- Dorđević, Snežana. 2023. „Primena IT-a u javnom sektoru od strane lokalnih vlasti – koristi i izazovi”. *Srpska politička misao* 81 (3): 07-27. DOI: 10.5937/spm81-45234
- Eurostat. n.d. “Digital Economy and Society – Households and Individuals Statistics: Tables and Figures”. Poslednji pristup 05. jun 2025. godine. https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals#Use_of_e-government
- Floria, Andrea, Burcea Stefan and Corina Folescu. 2019. *Challenges encountered in the use of electronic services in the public administration from EU Member States*, Craiova: SC ACZ Consulting SRL
- Grabner Omahna IT consulting. 2025. “What is e-Government and why it is important?” Poslednji pristup 30. jul 2025. godine. <https://www.ao-itc.de/what-is-e-government-and-why-it-is-important/>
- Josipović, Branko, Vladimir Šutić, Uroš Rajčević i Ivana Mineva [Josipović i dr.]. 2024. *Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2024*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
- Kancelarija za informacione tehnologije i elektronsku upravu [ITE]. n.d. „Kako je realizovan projekat ‘Razvoj i unapređenje Portala e-Uprava’”. Poslednji pristup 14. jul 2025. godine. <https://arhiva.ite.gov.rs/projekti-portal-e-uprava.php>
- Kancelarija za informacione tehnologije i elektronsku upravu [ITE]. 2023. „Karavan „Digitalna ekspedicija” ponovo kreće na putovanje kroz Srbiju”. 8. april 2023. godine. Poslednji pristup 28. jul 2025. godine. <https://www.mit.gov.rs/vest/sr/1859/karavan-digitalna-ekspedicija-ponovo-krece-na-putovanje-kroz-srbiju.php>
- Kovačević Miladin, prir. 2023. *Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2022. u Republici Srbiji – Škola sprema, pismenost i kompjuterska pismenost*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
- Kovačević Miladin, Vladimir Šutić, Uroš Rajčević i Ivana Mineva. [Kovačević i dr, 2022]. 2022. *Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2022*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
- Lakčević Snežana i dr, ur. 2013. *Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2011. u Republici Srbiji – Škola sprema, pismenost i kompjuterska pismenost*, Beograd: Republički zavod za statistiku.

- Lucijetić, Rosana. 2012. „Dobro upravljanje”. *Techne*. Vol. 13, 23-25. ISSN 1333-2643.
- Milenković, Dejan. 2019. *Savremene teorije i moderna uprava*. Beograd: Čigoja štampa i Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu.
- Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave* [MDULS]. 2020. „Novi Portal e-Uprava dostupan građanima Srbije.” 03. februar 2020. godine. <https://mduls.gov.rs/reforma-javne-uprave-u-srbiji/aktuelnosti/novi-portal-euprava-dostupan-gradjanima-srbije/?script=lat>
- Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj [NALED]. 2021. „Istraživanje stavova građana o e-Uslugama”. <https://lei.rs/stranice/publikacije>
- Queue-it. 2023. “How Denmark became a global leader in digital government”. <https://queue-it.com/blog/government-digital-transformation-denmark/>
- Radio-televizija Srbije [RTS]. 2010. „Отворен Интернет портал 'е-управа'”. 11. jun 2010. <https://www.rts.rs/lat/vesti/drustvo/722240/otvoren-internet-portal-e-uprava.html>
- Rodrigues Martins, Luis Filipe. 2023. “Good Governance and e-Governance: A Symbiotic Dance”. Master Thesis. Univeristy of Jönköping: Applied Economics and Data Analysis.
- Sapru, R.K. and Yudhishtira Sapru, 2014. “Good Governance through e-Governance with special reference to India”. *Indian Journal of Public Administration*. Vol. 60, No. 2, April – June, 313-331. DOI: 10.1177/0019556120140208
- Uredba o upravljanju i načinu upotrebe Portala „e-Konsultacije”, „Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 75/2024. <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/vlada/odluka/2024/75/2/reg>.
- Van Dijk, A.G.M. Jan. 2012. “Digital Democracy: Vision and Reality”. *Public Administration in the Information Age: Revisited*. Vol. 19, pp. 49-62. DOI:10.3233/978-1-61499-137-3-49
- Vlada Republike Srbije, Program Vlade Republike Srbije kandidata za predsednika Vlade Ane Brnabić, 28. jun 2017. godine. Poslednji pristup 27. jul 2025. godine. https://media.srbija.gov.rs/medsrp/dokumenti/ekspoze-mandatarke-ane-brnabic280617_cyr.pdf
- Zakon o ministarstvima, „Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 128/2020, 116/2022, 92/2023. Poslednji pristup 27. jul 2025. godine. <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2020/128/1/reg>

Ilija Gavrilović*

Belgrade

CHALLENGES IN THE USE OF THE E-GOVERNMENT PORTAL AND ELECTRONIC SERVICES IN SERBIA**

Resume

Over the past 15 years, Serbia has made significant progress in the field of digitalization and the development of electronic services. A national e-services portal – the eGovernment Portal (*Портал еУправа*) – has been established, along with numerous other electronic portals (such as the e-Taxes Portal, e-Invoices, Local Tax Administration, etc.), and various e-services (for example, electronic payment of fees and charges under the jurisdiction of the Ministry of the Interior).

During the same period, there has been a significant increase in the number of eCitizens – citizens who use the eGovernment Portal – and now more than one-third of Serbia's population can be considered eCitizens. This progress has also been recognized by relevant international organizations, such as the United Nations, which in 2022 ranked Serbia among the countries with a very high level of eGovernment development and a very high level of eParticipation on its e-Government Development Index (EGDI).

However, Serbia still faces key challenges that prevent a larger number of citizens from becoming eCitizens. This, in turn, limits broader electronic civic participation and the possibility of greater involvement in public and political life through new technologies and digital services.

* E-mail address: gavril502323@student.fpn.bg.ac.rs; ORCID: 0009-0005-1348-1792.

** The research presented in the paper is intended to be a segment of a future doctoral dissertation.

Two main challenges stand out: low levels of digital literacy among Serbian citizens, especially when compared to EU member states – and particularly Denmark, which is a global leader in this field, and lack of user support in navigating and using e-services, along with an overall lack of promotion and awareness regarding the benefits of this mode of service delivery. As a result, many people still perceive it as easier to complete tasks in person rather than through digital platforms. This perception threatens Serbia's ability to keep pace with modern trends in Europe and other developed countries moving toward fully digital public services, and may affect its competitiveness in this domain

To overcome these barriers, it is essential that citizens are not passive observers of changes in the ICT world. Instead, efforts must be made to educate and improve their digital skills. This would be the first part of the solution. The second part lies in the hands of the state, which is expected to play a proactive role by promoting digital literacy, increasing public awareness of e-services, and providing better user support mechanisms.

Keywords: e-Government, Digitalization, Public Administration Reform, e-Participation, e-Democracy

*** Овај рад је примљен 30. јула 2025. године, а прихваћен за штампу на састанку Редакције 29. августа 2025. године.