



# ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ИЗАЗОВИ У ДОМЕНУ ЗАШТИТЕ ТАЈНИХ ПОДАТАКА: Од формалне усклађености ка функционалној отпорности

## 1. УВОД ИЛИ КОНТЕКСТ

Ефективна заштита тајних података у 21. веку не зависи искључиво од квалитета прописа и технологија, већ од **институционалне способности** да се знање систематизује, дигитализује и учини оперативно применљивим. Кључни изазов савремених система за заштиту тајних података није недостатак регулативе, већ **јаз између формалне усклађености и функционалне отпорности**.

## 2. ИДЕНТИФИКОВАНИ СИСТЕМСКИ ПРОБЛЕМИ

### 2.1. Селективна имплементација реформи („феномен шведског стола“)

У процесу модернизације државне управе присутан је образац селективне апропријације - институције усвајају оне елементе реформи који захтевају минималне структурне промене, док се суштинске, капацитет-градеће компоненте (систематизација знања, аналитичке методологије, интероперабилност система) одлажу или маргинализују.

**Последица:** Формално постоје сви елементи система, али недостаје **функционална кохезија** која их повезује у ефикасну целину.

### 2.2. Отпор средњег менаџмента институционалним променама

**Кључна теза:** Највећа баријера институционалним реформама не потиче од политичког врха нити од извршилаца, већ управо од средњег нивоа руковођења или менаџмента.

Средњи менаџмент често представља критичан слој управљања у процесу модернизације. Њихов отпор реформама може се описати кроз три основне одлике:

- **Ризик-аверзија:** Перцепција да реформе угрожавају успостављене процедуре и позицију.
- **Дефицит капацитета:** Недостатак вештина за управљање променама и дигиталном трансформацијом.
- **Институционална инерција:** Тежња очувању status quo-a као одбрамбени механизам.

**Последица:** Чак и када су реформе формално усвојене, њихова имплементација стагнира на нивоу средњег руководства или менаџмента, стварајући „уско грло“ институционалне модернизације.



## ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ИЗАЗОВИ У ДОМЕНУ ЗАШТИТЕ ТАЈНИХ ПОДАТАКА: Од формалне усклађености ка функционалној отпорности

### 2.3. Изазови дигитализације рада са тајним подацима

Дигитална трансформација система заштите тајних података није технички, већ социо-технички изазов који захтева истовремену адаптацију на више нивоа:

ДИМЕНЗИЈА	ИЗАЗОВ
Технолошка	Повезивост и интероперабилност система, дигитална отпорност на сајбер претње, сигурно облачно (cloud) складиштење података
Процедурална	Усклађивање ознака тајности са дигиталним протоколима и стандардима
Људски фактор	Отпор променама, недостатак дигиталних компетенција, развој културе одговорног чувања информација
Институционална меморија	Ризик од губитка знања приликом преласка са папирне на дигиталну архиву

**Кључни ризик:** Дигитализација без паралелног управљања променама резултира системима који су формално уведени, али оперативно неактивни.

### 3. ПРЕПОРУКЕ ЗА ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ ИДЕНТИФИКОВАНИХ ПРОБЛЕМА

#### ЗНАЊЕ КАО РЕСУРС: Институционализација знања

Систематизовано знање представља темељ функционалне отпорности. Без његове доступности и континуираног освежавања, институције губе способност адаптације.

- **Креирање** централних дигиталних репозиторијума („банак знања“) са систематизованим знањем (прописи, студије случаја, анализе претњи, методологије).
- Увођење обавезних програма **континуиране едукације** за све нивое управљања.
- **Развијање** интерних менторских механизма за пренос институционалне меморије.



## ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ИЗАЗОВИ У ДОМЕНУ ЗАШТИТЕ ТАЈНИХ ПОДАТАКА: Од формалне усклађености ка функционалној отпорности

### СРЕДЊИ НИВО РУКОВОЂЕЊА: Управљање отпором променама

Средњи ниво руковођења или менаџмент представља кључну полуку имплементације. Без њиховог активног укључивања, реформе остају декларативне.

- Идентификација и оснаживање „агенса промене“ унутар средњег нивоа руководства.
- Увођење индикатора компетенција и перформанси који мере стварну имплементацију.
- Успостављање мотивационих механизма за руководиоце који успешно имплементирају промене.

### ДИГИТАЛИЗАЦИЈА КАО ПРОЦЕС, НЕ ФАСАДА: Холистички приступ

Дигитализација није циљ, већ средство. Њена вредност лежи у оперативној примени, а не у формалном увођењу.

Дигитализација мора бити праћена **паралелним процесима**:

- Мапирање и оптимизација процеса (pre-digitization process mapping).
- Управљање променама (change management).
- Мерење усвојености (adoption metrics).

Пилот пројекти пре потпуне имплементације са јасним критеријумима за евалуацију успеха.

## 4. ЗАКЉУЧАК

Одржива заштита тајних података у дигиталној ери не зависи од квалитета појединачних прописа или технологије, већ од **институционалне способности за управљање променама**. Кључни изазов је не само техничке природе, већ и културолошки и организациони - способност институција да превазиђу инерцију, селективну имплементацију и отпор средњег менаџмента.

Без адресирања ових **системских баријера**, чак и најбоље дизајнирани системи заштите тајних података остају **формално усвојени, али без стварне примене** - регулаторно исправни, али функционално неефикасни.