Posilňovanie interných kvalifikovaných kapacít

na riadenie a implementáciu IT projektov.

Pracovný materiál PS Governance MIRRI SR

Obsah

[A. Zadanie 1](#_Toc61790259)

[B. Úvodná analýza 2](#_Toc61790260)

[C. Prístup a navrhované scenáre pre obsadzovanie pozícií 6](#_Toc61790261)

[D. Konfrontácia s prístupom v Koncepcii digitálnej transformácie verejnej správy 9](#_Toc61790262)

[E. Možné dôvody nízkej motivácie pri prijímaní IT pracovníkov 11](#_Toc61790263)

[F. Prístup k využívaniu externých partnerov 13](#_Toc61790264)

[G. Návrh ďalších krokov 14](#_Toc61790265)

# Zadanie

Na stretnutí odborných IT združení s Ministerkou investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Veronikou Remišovou sme boli vyzvaní, aby sme v rámci svojich možností podporili prijímanie IT pracovníkov do štátnej sféry.

Okrem iného padla požiadavka využiť pracovnú skupinu Governance na zmenu „mindsetu“ orgánov verejnej moci, ktoré v súčasnosti nepreukazujú veľkú aktivitu pri naberaní IT pracovníkov na projekty. Popri tom bola vznesená požiadavka na „evanjelizáciu“, čo chápeme aj ako podporu OVM pri hľadaní optimálneho nastavenia pre svoje IT projekty, ale aj ako návrh opatrení, ktoré by zatraktívnili zamestnanie v štátnom IT.

Takéto zadanie je prirodzeným pokračovaním aktivít PS Governance. Máme tým na mysli predovšetkým Koncepciu riadenia ľudských zdrojov, avšak aj Koncepciu digitálnej transformácie verejnej správy, ktorá sa pomerne zreteľne vyjadrila k potrebe zapájania odborných útvarov a vlastníkov procesov do projektov digitálnej transformácie.

Uvedené požiadavky boli reflektované aj pláne práce PS Governance na rok 2021 schválenom GR SITVS MIRRI SR, ktorý nám okrem iného zadáva úlohu „Identifikácia hlavných problémov pri nábore infrormatikov do verejnej správy a návrh opatrení, vrátane motivovania OVM.“

Východisková požiadavka vychádza z Uznesenia vlády SR schváleného 14.10.2020 **Základné princípy riadenia IT projektov financovaných z verejných zdrojov a zdrojov EÚ“.** Z nich reagujeme predovšetkým na **Základný princíp č. 1 - dostatočné interné kvalifikované odborné kapacity na riadenie a implementáciu IT projektov:**

* ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy ako orgány verejnej moci musia disponovať dostatočnými internými kvalifikovanými odbornými kapacitami na riadenie a implementáciu IT projektov za účelom zabezpečenia know-how;
* za minimálne povinné odborné kapacity sa považujú nasledovné pracovné pozície uvedené vo vyhláške Úradu podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu č. 85/202 Z. z. o riadení projektov (ďalej len „vyhláška o riadení projektov“): kľúčový používateľ, IT analytik, IT architekt, manažér kvality, vlastník procesov (ak je to potrebné), vlastník údajov (ak je to potrebné), manažér kybernetickej a informačnej bezpečnosti, (ak je to potrebné), iná špecifická rola ak je to potrebné). Rozsah pracovných úväzkov musí zodpovedať charakteru, rozsahu, náročnosti a veľkosti IT projektu;
* v prípade národných projektov financovaných v rámci Operačného programu Integrovaná infraštruktúra prioritná os č.7 využiť 15% rozpočtu projektu za účelom zabezpečenia interných odborných kapacít pre návrh projektu, jeho riadenie a odovzdanie do prevádzky.

# Úvodná analýza

MIRRI SR na základe vyššie uvedeného základného princípu pripravilo prvotný návrh vstupov do prepočtu kapacít v kategóriách podľa veľkosti projektov. Čísla uvedené v tabuľke predstavujú kapacity pracovníkov v jednotlivých pozíciách (FTE – full time equivalent).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| FTE | Do 5M EUR | 5 - 10M EUR | 10M EUR a viac |
| Projektový manažér | 0,5 | 1 | 2 |
| Kľúčový používateľ | 2 | 4 | 6 |
| IT analytik | 0,5 | 1 | 2 |
| IT architekt | 0,2 | 0,4 | 0,8 |
| Manažér kvality | 0,2 | 0,5 | 1 |
| Vlastník procesov, ak je to potrebné | 0,1 | 0,2 | 0,4 |
| Vlastník údajov, ak je to potrebné | 0,2 | 0,3 | 0,6 |
| Manažér kybernetickej a informačnej bezpečnosti | 0,1 | 0,1 | 0,2 |

*Tabuľka č. 1: Interpretácia základného princípu č. 1 zo strany MIRRI SK*

Na uvedený prvotný návrh z *Tabuľky č. 1* sme aplikovali alokáciu na všetky projekty zo zoznamu 35 projektov z PO7 OPII, ktorých sa primárne týkajú Základné princípy riadenia IT projektov financovaných z verejných zdrojov a zdrojov EÚ. Výsledkom je návrh na obsadenie kľúčových pozícií zosumarizovaný za jednotlivé OVM. Je uvedený v *Tabuľke č. 2.*

Výsledné požiadavky sme ďalej namapovali na 15% z rozpočtu projektu na zabezpečenie interných kapacít v zmysle Základného princípu č. 1 - dostatočné interné kvalifikované odborné kapacity na riadenie a implementáciu IT projektov. Výsledok je *Tabuľke č 3.*

Z *Tabuľky č. 2* vyplývajú nasledovné súhrnné poznatky.

OVM by spolu mali prideliť na projekty 97 FTE IT expertov. Niektoré OVM ich majú už dnes, niektoré nie. Ak ich nemajú, tak sa ocitajú v rizikovej situácii z hľadiska naplnenia Základných princípov definovaných uznesením vlády. SITVS by si mala overiť, ktoré z OVM sú v tejto rizikovej situácii a k nim pristupovať individuálne.

OVM by mali ďalej na projekty prideliť 229,7 FTE expertov z iných útvarov. Máme za to, že sa jedná o súčasných pracovníkov OVM. SITVS by si mala overiť, či vedenia rezortov a odborných útvarov sú pripravené na takéto prealokovanie časti svojich pracovníkov. Personálne útvary by od svojich nadriadených mali dostať pokyny na prípravu pracovnoprávnej dokumentácie, vrátane navýšenia pohyblivých zložiek miezd či špeciálnych odmien na takto alokovaných pracovníkov.

Z *Tabuľky č. 3* vyplýva že pre časť OVM nebude 15% rezerva na interné zdroje postačovať. Jedná sa o

* Kanceláriu najvyššieho súdu
* Ministerstvo hospodárstva SR
* Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR
* Ministerstvo zdravotníctva SR
* Slovenskú akadémiu vied
* Štatistický úrad SR

Pri týchto OVM by SITVS mala (a) prehodnotiť výšku požadovaných FTE v *Tabuľke č 1,* alebo (b) ponúknuť podporu zo zdrojov SITVS.

V prípade, že základom pre alokovanie nebude celková hodnota projektov, ale napríklad hodnota ponížená o náklady hardvér a licencie softvéru, celková alokácia na interný personál sa ešte zníži a bude to mať dopad na tieto aj na ďalšie malé OVM. To znamená, že nemusia pokryť požiadavky na personál ani pri plnom uplatnení 15% rezervy.

Uvedené kalkulácie(*Tabuľka č. 3*) bude možné skorigovať, ak z negociácií medzi orgánom vedenia a jednotlivými OVM vyplynie, že nebude potrebné na expertov z odborných útvarov alokovať plnú výšku superhrubej mzdy, ale napríklad len polovicu. To bude znamenať, že 15% celkovej alokácie postačovať na financovanie na interného personálu. Zrejme to bude platiť pre všetky OVM.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Projektový manažér** | **Kľúčový používateľ** | **IT analytik** | **IT architekt** | **Manažér kvality** | **Vlastník procesov** | **Vlastník údajov** | **Manažér kybernetickej bezpečnosti,** |
| **CPP** | 0,5 | 2,0 | 0,5 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,1 |
| **DEUS** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 0,8 | 1,0 | 0,4 | 0,6 | 0,2 |
| **FS SR** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 0,8 | 1,0 | 0,4 | 0,6 | 0,2 |
| **KNS** | 1,0 | 4,0 | 1,0 | 0,4 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,1 |
| **MH SR** | 1,0 | 4,0 | 1,0 | 0,4 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,1 |
| **MIRRI** | 10,5 | 34,0 | 10,5 | 4,2 | 5,2 | 2,1 | 3,2 | 1,1 |
| **MPSVaR** | 1,0 | 4,0 | 1,0 | 0,4 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,1 |
| **MS SR** | 3,0 | 10,0 | 3,0 | 1,2 | 1,5 | 0,6 | 0,9 | 0,3 |
| **MV SR** | 4,5 | 14,0 | 4,5 | 1,8 | 2,2 | 0,9 | 1,4 | 0,5 |
| **MZ SR** | 1,5 | 6,0 | 1,5 | 0,6 | 0,7 | 0,3 | 0,5 | 0,2 |
| **NASES** | 3,5 | 12,0 | 3,5 | 1,4 | 1,7 | 0,7 | 1,1 | 0,4 |
| **NCZI** | 4,0 | 14,0 | 4,0 | 1,6 | 2,0 | 0,8 | 1,2 | 0,4 |
| **Pamiat. Úrad** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 0,8 | 1,0 | 0,4 | 0,6 | 0,2 |
| **SAV** | 0,5 | 2,0 | 0,5 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,1 |
| **SIŽP** | 1,0 | 4,0 | 1,0 | 0,4 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,1 |
| **SP** | 2,5 | 8,0 | 2,5 | 1,0 | 1,2 | 0,5 | 0,8 | 0,3 |
| **ŠU SR** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 0,8 | 1,0 | 0,4 | 0,6 | 0,2 |
| **UPREKAPS** | 1,0 | 4,0 | 1,0 | 0,4 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,1 |
| **UVO** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 0,8 | 1,0 | 0,4 | 0,6 | 0,2 |
| **ÚVZ** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 0,8 | 1,0 | 0,4 | 0,6 | 0,2 |
| **TOTAL** | **47,5** | **158,0** | **47,5** | **19,0** | **23,4** | **9,5** | **14,6** | **5,1** |

*Tabuľka č. 2: Počty požadovaných profilov na jednotlivých OVM*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **IT** | **Alokácia na IT expertov €** | **NON IT** | **Alokácia na NON IT expertov €** | **SPOLU** | **celková hodnota projektov** | **15% z opatrenia vlády** | **Rezerva z alokovaných 15%** |
| **CPP** | 1,0 | 137 550 € | 2,8 | 385 140 € | 3,8 | 4 943 293 € | 741 494 € | 218 804 € |
| **DEUS** | 4,0 | 550 200 € | 9,0 | 1 237 950 € | 13,0 | 31 283 191 € | 4 692 479 € | 2 904 329 € |
| **FS SR** | 4,0 | 550 200 € | 9,0 | 1 237 950 € | 13,0 | 43 214 912 € | 6 482 237 € | 4 694 087 € |
| **KNS** | 2,0 | 275 100 € | 5,5 | 756 525 € | 7,5 | 5 432 222 € | 814 833 € | -216 792 € |
| **MH SR** | 2,0 | 275 100 € | 5,5 | 756 525 € | 7,5 | 6 005 034 € | 900 755 € | -130 870 € |
| **MIRRI** | 21,0 | 2 888 550 € | 49,8 | 6 849 990 € | 70,8 | 109 302 006 € | 16 395 301 € | 6 656 761 € |
| **MPSVaR** | 2,0 | 275 100 € | 5,5 | 756 525 € | 7,5 | 5 773 715 € | 866 057 € | -165 568 € |
| **MS SR** | 6,0 | 825 300 € | 14,5 | 1 994 475 € | 20,5 | 21 793 131 € | 3 268 970 € | 449 195 € |
| **MV SR** | 9,0 | 1 237 950 € | 20,8 | 2 861 040 € | 29,8 | 48 479 906 € | 7 271 986 € | 3 172 996 € |
| **MZ SR** | 3,0 | 412 650 € | 8,3 | 1 141 665 € | 11,3 | 7 696 350 € | 1 154 453 € | -399 863 € |
| **NASES** | 7,0 | 962 850 € | 17,3 | 2 379 615 € | 24,3 | 26 669 143 € | 4 000 371 € | 657 906 € |
| **NCZI** | 8,0 | 1 100 400 € | 20,0 | 2 751 000 € | 28,0 | 28 860 676 € | 4 329 101 € | 477 701 € |
| **Pamiat. Úrad** | 4,0 | 550 200 € | 9,0 | 1 237 950 € | 13,0 | 12 497 915 € | 1 874 687 € | 86 537 € |
| **SAV** | 1,0 | 137 550 € | 2,8 | 385 140 € | 3,8 | 3 199 251 € | 479 888 € | -42 802 € |
| **SIŽP** | 2,0 | 275 100 € | 5,5 | 756 525 € | 7,5 | 8 733 250 € | 1 309 988 € | 278 363 € |
| **SP** | 5,0 | 687 750 € | 11,8 | 1 623 090 € | 16,8 | 23 406 039 € | 3 510 906 € | 1 200 066 € |
| **ŠU SR** | 4,0 | 550 200 € | 9,0 | 1 237 950 € | 13,0 | 10 082 770 € | 1 512 416 € | -275 735 € |
| **UPREKAPS** | 2,0 | 275 100 € | 5,5 | 756 525 € | 7,5 | 9 316 744 € | 1 397 512 € | 365 887 € |
| **UVO** | 4,0 | 550 200 € | 9,0 | 1 237 950 € | 13,0 | 19 645 010 € | 2 946 752 € | 1 158 602 € |
| **ÚVZ** | 6,0 | 825 300 € | 9,0 | 1 237 950 € | 15,0 | 17 980 412 € | 2 697 062 € | 908 912 € |
| **TOTAL** | **97,0** | **13 342 350 €** | **229,6** | **31 581 480 €** | **326,6** | **444 314 970 €** | **66 647 246 €** | **21 998 516 €** |

*Tabuľka č. 3: Alokácie na IT a NON IT expertov v FTE a € a vzťah k alokácii 15% zo Základného princípu č. 1*

# Prístup a navrhované scenáre pre obsadzovanie pozícií

Navrhujeme rozdeliť posilnenie personálu pre realizáciu IT projektov z PO7 OPII a dve paralelné úlohy

1. Posilnenie IT kapacít
2. Zaangažovanie kapacít odborných útvarov pri realizácii IT projektov

Ad 1.

**Úloha je závislá na externých okolnostiach**. To, že sa podarí posilniť IT kapacity sa nedá garantovať. To že sa na všetkých rezortoch podarí prijať pracovníkov v zmysle Základného princípu č. 1 je nepravdepodobné. Prekážky vidíme aj na strane OVM, aj pri záujme pracovníkov. Viac v časti **E.**, ktorej uvádzam niektoré pozorovania z praxe.

Navrhujeme, aby sa nábor pracovníkov dial spôsobom „best effort“, čiže, aby sa nestalo dôvodom zastavenia projektu to, že sa nábor nepodarí.

Jedinou pozíciou, ktorú bude nutné obsadiť interným človekom by mal byť manažér projektu. Máme za to, že OVM, ktoré podpísali ZoNFP takéhoto človeka majú.

Je pravdepodobné, že aspoň väčšie OVM majú aj ďalšie pozície podľa požiadaviek Základného princípu č. 1. Ako pristupovať k jednotlivým pozíciám navrhujeme v častiach C.1. až C.4.

Ak sa aj nepodarí získať z trhu dostatočné IT kapacity, tak aj pri väčších aj menších OVM je možné maximalizovať získavanie know-how efektívnym zapojením odborných útvarov.

Ad 2.

**Úloha nie je závislá na externých okolnostiach**. Pritiahnutie schopných ľudí na projekt, ich motivovanie a nadštandardné odmeňovanie je záležitosťou manažmentu OVM. Títo pracovníci už na OVM pôsobia a dá sa očakávať, že sa to nezmení ani do budúcnosti. Požiadavka na zvyšovanie know-how na strane štátu a jeho uchovávanie je teda možné. Títo pracovníci budú po dobu projektu plniť úlohy nad rámec bežných povinností, čo im bude treba kompenzovať. Prostriedky na nadštandardné odmeňovanie týchto pracovníkov po dobu projektu sú k dispozícii na základe uznesenia vlády citovaného v kapitole **A.** Časť zdrojov bude musieť byť alokovaná pre pracovníkov, ktorí po obmedzenú doby preberú na seba bežné úlohy za kolegov, ktorí budú vyťažení projektmi.

Preškolenie pracovníkov tak, aby sa dokázali zmysluplne zapojiť do projektov je možné v rozsahu týždňov.

Ako pristupovať k jednotlivým pozíciám navrhujeme v častiach C.5. až C.8.

**C.1. Projektový manažér**

Túto pozíciu by mali mať obsadené všetky OVM. Pri mechanickom výpočte sa súhrnne jedná o 47,5 FTE.

Máme za to, že veľká časť OVM vie na pozíciu projektového manažéra nasadiť niekoho zo svojho IT tímu. Ak OVM takéhoto človeka nemá, je žiaduce, aby sa (a) v prvom rade pokúsil takéhoto IT experta získať na trhu práce, alebo (b) najal si externého spolupracovníka. Projektový manažér by za každých okolností mal byť certifikovaný aspoň na základnú úroveň metodiky Prince 2 alebo zrovnateľnú, výhodou sú skúsenosti z riadenia projektov v minulosti s dôrazom na projekty financované z EŠIF.

**C.2. IT architekt**

Pri výpočte v *Tabuľke 2* sa súhrnne jedná o 47,5 FTE. Domnievame sa, že na niektorých OVM bude problém nominovať na túto pozíciu niekoho z vlastných radov. Pre tieto OVM odporúčame obsadiť pozíciu IT architekta externe. IT architekt by mal mať certifikát TOGAF alebo jeho ekvivalent.

**C.3. Manažér kvality**

Pozícia sa vyžaduje mať obsadené v súhrnnom rozsahu 23,4 FTE. Pri ôsmych OVM je návrh na alokáciu menší ako 1. Minimálne týmto úradom by malo MIRRI SR ponúknuť zabezpečenie služby centrálnym spôsobom, teda nasadiť na projekty pracovníkov Oddelenia riadenia kvality projektov SITVS

**C.4. Manažér kybernetickej a informačnej bezpečnosti**

Pozícia sa vyžaduje mať projekty obsadené v súhrnnom rozsahu 5,1 FTE. Okrem jedného prijímateľa je navrhovaná alokácia vo všetkých prípadoch menšia ako 1. Zmysluplným postupom v tomto prípade je ponúknuť centralizovanú službu MIRRI SR s využitím pracovníkov Odboru riadenia kybernetickej a informačnej bezpečnosti SKB. Ak MIRRI takýchto pracovníkov nebude mať, treba uvažovať s kontrahovaním externistov.

**C.5. Vlastník procesov**

V návrhu MIRRI SR je v komentári k tejto pozícii uvedené „ak je to potrebné“. To nepovažujeme za šťastné stanovisko. Vlastník procesov by mal byť definovaný za OVM za každých okolností. Očakávame, že sa bude jednať o pracovníka s viacročnými skúsenosťami zo svojho úseku verejnej správy a znalosťami relevantnej legislatívy. Zároveň by to mal byť manažér v takej pozícii, aby dokázal prichádzať s vlastnými podnetmi na zmeny pracovných postupov a metodík a mohol iniciovať organizačné zmeny. Musí mať prístup k vedeniu OVM a jeho podporu. Vlastník procesov si mal pre potreby efektívneho zapájania do projektov digitálnej transformácie rozšíriť svoj odborný profil nasledovným spôsobom:

* Musí mať základný prehľad o metodike modelovania procesov (v rozsahu 1 dňového školenia)
* Musí sa oboznámiť s výsledkami projektu *Optimalizácia procesov vo VS* , špeciálne so skupinami životných situácií, ktoré sa týkajú jeho úseku verejnej správy (samoštúdium pod vedením Inštitútu správnych a bezpečnostných analýz (ISBA) MV SR)
* Musí sa oboznámiť s výsledkami projektu *Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov* (samoštúdium pod vedením Inštitútu správnych a bezpečnostných analýz (ISBA) MV SR)
* Musí mať základný prehľad o metodike riadenia projektov vrátane agilného vývoja (v rozsahu 1 dňového školenia)
* Musí mať prehľad o kľúčových pojmoch architektúry informačných systémov, nástrojov na výmenu údajov a na automatizáciu procesov (v rozsahu 2 dňového školenia)
* Musí získať základný prehľad o legislatíve súvisiacej s informatizáciou, hlavne zákon o ITVS, zákon o eGovernmente, zákon o kybernetickej bezpečnosti, pripravovaný zákon o dátach, vyhlášky MIRRI SR (v rozsahu 2 dňového školenia)

Motivácia vlastníka procesov by mala byť riešená projektovým príplatkom financovaným z 15% alokácie v zmysle Základného princípu č 1. Výška by mala byť minimálne 50% základnej mzdy. Ak to umožnia odmeňovacie pravidlá, tak by na úspešné ukončenie projektu mal byť naviazaný bonus vo výške 50% mzdy za dobu trvania projektu.

**C.6. Kľúčový používateľ**

Kľúčových používateľov by malo byť na OVM viacero, malo sa bude jednať o pracovníkov s viacročnými skúsenosťami zo svojho úseku verejnej správy a znalosťami relevantnej legislatívy. Kľúčový používateľ si mal pre potreby efektívneho zapájania do projektov digitálnej transformácie rozšíriť svoj odborný profil nasledovným spôsobom:

* Musí mať základný prehľad o metodike modelovania procesov (v rozsahu 1 dňového školenia)
* Musí sa oboznámiť s výsledkami projektu *Optimalizácia procesov vo VS* , špeciálne so skupinami životných situácií, ktoré sa týkajú jeho úseku verejnej správy (samoštúdium pod vedením Inštitútu správnych a bezpečnostných analýz (ISBA) MV SR)
* Musí sa oboznámiť s výsledkami projektu *Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov* (samoštúdium pod vedením Inštitútu správnych a bezpečnostných analýz (ISBA) MV SR)
* Musí mať základný prehľad o metodike riadenia projektov vrátane agilného vývoja (v rozsahu 1 dňového školenia)
* Musí mať prehľad o kľúčových pojmoch architektúry informačných systémov, nástrojov na výmenu údajov a na automatizáciu procesov (v rozsahu 2 dňového školenia)
* Musí získať základný prehľad o legislatíve súvisiacej s informatizáciou, hlavne zákon o ITVS, zákon o eGovernmente, zákon o kybernetickej bezpečnosti, pripravovaný zákon o dátach, vyhlášky MIRRI SR (v rozsahu 2 dňového školenia)

Motivácia kľúčového používateľa by mala byť riešená projektovým príplatkom financovaným z 15% alokácie v zmysle Základného princípu č 1. Výška by mala byť minimálne 50% základnej mzdy. Ak to umožnia odmeňovacie pravidlá, tak by na úspešné ukončenie projektu mal byť naviazaný bonus vo výške 30% mzdy za dobu trvania projektu

**C.7. IT analytik**

Navrhujeme používať termín Biznis analytik, aby sme demonštrovali, že sa nejedná o profil, ktorý je v prvom rade informatický. V prípade biznis analytika musíme odlišovať situáciu tých OVM, ktoré majú vybudovanú analytickú jednotku a tých, ktoré ju nemajú. OVM s funkčnou analytickou jednotkou dedikujú jedného pracovníka, ktorý prevezme odbornú garanciu za biznis architektúru, za optimalizáciu procesov a za dosiahnutie úspor na poskytovaní služieb. Tým OVM, ktoré nemajú vlastnú analytickú jednotku, bude poskytovať odborné služby ISBA MV SR. Partnerom na strane OVM bude vlastník procesov, ktorý bude za každých okolností nadriadený IT analytikovi, či už internému alebo externému. IT analytik si mal pre potreby efektívneho zapájania do projektov digitálnej transformácie rozšíriť svoj odborný profil nasledovným spôsobom:

* Musí mať detailný prehľad o metodike modelovania procesov (v rozsahu získania certifikátu ARCHIMATE alebo ekvivalentu)
* Musí ovládať prácu s BPMN nástrojmi, pričom konkrétny nástroja by mal byť totožný alebo na 100% kompatibilný s nástrojom používaným na ISBA MV SR (školenie podľa potreby a doterajších skúseností
* Musí sa oboznámiť s výsledkami projektu *Optimalizácia procesov vo VS* , špeciálne so skupinami životných situácií, ktoré sa týkajú jeho úseku verejnej správy (samoštúdium pod vedením Inštitútu správnych a bezpečnostných analýz (ISBA) MV SR)
* Musí sa oboznámiť s výsledkami projektu *Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov* (samoštúdium pod vedením Inštitútu správnych a bezpečnostných analýz (ISBA) MV SR)
* Musí mať základný prehľad o metodike riadenia projektov vrátane agilného vývoja (v rozsahu 1 dňového školenia)
* Musí mať prehľad o kľúčových pojmoch architektúry informačných systémov, nástrojov na výmenu údajov a na automatizáciu procesov porozumenie (v rozsahu 2 dňového školenia)
* Musí získať základný prehľad o legislatíve súvisiacej s informatizáciou, hlavne zákon o ITVS, zákon o eGovernmente, zákon o kybernetickej bezpečnosti, pripravovaný zákon o dátach, vyhlášky MIRRI SR (v rozsahu 2 dňového školenia)

Odmena biznis analytika by mala byť riešená mzdou financovanou z 15% alokácie v zmysle Základného princípu č 1. Ak to umožnia odmeňovacie pravidlá, tak by na úspešné ukončenie projektu mal byť naviazaný bonus vo výške 50% mzdy za dobu trvania projektu.

**C.8.Vlastník údajov, ak je to potrebné,**

S definovaním tejto pozície navrhujeme počkať po tom, čo bude prijatý zákon o dátach. Z neho vyplynie, či sa bude vyžadovať vytvoriť pozíciu, ktorá bude niesť zodpovednosť za kvalitu vlastných dát, za ich poskytovanie v rámci ISVS v zmysle aktuálnej legislatívy alebo ďalšie zodpovednosti. Rovnako bude treba dať do vzťahu túto projektovú rolu so zákonom definovanou pozíciou dátového kurátora.

# Konfrontácia s prístupom v Koncepcii digitálnej transformácie verejnej správy

Najväčším prínosom obsadenia pozícií C.5 až C.7 (potenciálne aj C.8) bude angažovanie predstaviteľov OVM na realizácii projektov. Toto bol pretrvávajúci problém pri realizácii IKT projektov minulosti. Po tom, čo sa zvýši význam reformných aktivít na úkor investičných v zmysle koncepcie digitálnej transformácie, bude takéto angažovanie biznisu kľúčovou podmienkou úspechu. Je preto pozitívom požadovať angažovanie týchto profilov už pri realizácii projektov financovaných z PO7 OPII.

V Koncepcii digitálnej transformácie verejnej správy bola rovnako podmienka zapojiť odborné útvary do projektov. Neprebehla však žiadna hĺbková diskusia o správnosti zapojenia tej ktorej pozície. Preto bude vhodné urobiť konfrontáciu toho, čo bolo navrhnuté v Základných princípoch riadenia IT projektov financovaných z verejných zdrojov a zdrojov EÚ a v Koncepcii digitálnej transformácie verejnej správy.

V Koncepcii digitálnej transformácie verejnej správy bol a navrhnutá RASCI matica, ktorá navrhla angažovanie predstaviteľov OVM, MIRRI SR a MV SR pri príprave Koncepcie digitálnej transformácie OVM aj pri následnej implementácii z neho vyplývajúcich projektov nasledovným spôsobom. Jednalo sa o úvodný návrh, za ktorým mali nasledovať ďalšie kroky a opatrenia. Za prvé z nich môžeme považovať Základné princípy riadenia IT projektov financovaných z verejných zdrojov a zdrojov EÚ.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pozícia** | **R** | **A** | **S** | **C** | **I** |
| **Orgán verejnej moci** |  |  |  |  |  |
| Business sponzor |  | X |  |  |  |
| Projektový manažér (C.1) | X |  |  |  |  |
| Enterprise architekt (C.2 – IT Architekt) | X |  |  |  |  |
| Vlastníci procesov (C.5) | X |  |  |  |  |
| Kľúčoví užívatelia (C.6) |  |  | X |  |  |
| Zástupca ľudských zdrojov |  |  | X |  |  |
| Zástupca Financií (kontrolingu) |  |  | X |  |  |
| IT Architekt / informatik úradu (C.2) |  |  | X |  |  |
| Dátový kurátor príslušného úradu (C.8) |  |  | X |  |  |
| Biznis analytik (C.7) |  |  | X |  |  |
| Pracovníci OVM |  |  |  |  | X |
| Spolupracujúce OVM |  |  |  |  | X |
| Verejnosť |  |  |  |  | X |
| Manažér kvality (C.3) |  |  | X |  |  |
| Manažér kyber. a inf. Bezpečnosti (C.4) |  |  | X |  |  |
| **MV SR** |  |  |  |  |  |
| Právnik z analyticko-metodického útvaru MV |  |  |  | X |  |
| Expert na modelovanie v ArchiMate a BPMN |  |  |  | X |  |
| Expert so znalosťou skupiny živ. situácií |  |  |  | X |  |
| **MIRRI SR** |  |  |  |  |  |
| Account manažér pre príslušné OVM |  |  |  | X |  |
| Architekt ISVS |  |  |  | X |  |
| Expert z behaviorálnej kancelárie |  |  |  | X |  |
| Expert z dátovej kancelárie |  |  |  | X |  |

*Tabuľka 4. Alokácie na IT*

* ***R - Responsible****- kto je zodpovedný za vykonanie zverenej úlohy*
* ***A - Accountable****– jedna osoba komplexne zodpovedná za výsledok*
* ***S – Support*** *-  osoby, ktoré poskytujú podporu v priebehu realizácie*
* ***C - Consulted****– každý kto poskytuje podporu či konzultáciu*
* ***I - Informed****- kto má byť informovaný o priebehu a rozhodnutiach*

Pozície podfarbené zelenou farbou sa nachádzajú v RASCI matici KDTVS aj v Základných princípoch. Terminológia je buď zhodná, alebo zlučiteľná. V KDTVS sa uvažovali s rolou Enterprise architekta aj s rolou IT architekta, čím bol myslený IT expert zameraný na konkrétny ISVS. Takýto luxus bude možný len pri najväčších OVM.

Pozície podfarbené žltou farbou sa v RASCI matici KDTVS nenachádzali. Mali by byť doplnené, o spôsobe ich obsadenia hovoríme v časti C.3 a C.4.

Nepodfarbené pozície v bloku Orgán verejnej moci sa v Základných princípoch nespomínajú. Komentár k tomu

* Business sponzor je vrcholový predstaviteľ OVM. Za reformné plány aj investície nesie politickú zodpovednosť. Toto vyplýva okrem iného z Uznesenia vlády SR č. 649 zo 14. októbra 2020, ktoré ministrom predsedom ostatných ústredných orgánov štátnej správy správcom ďalších kapitol štátneho rozpočtu predložiť pre navrhované investície, projekty investičného charakteru a koncesie kapitoly, rozpočtových a príspevkových organizácií kapitoly a ostatných subjektov verejnej správy v riadiacej pôsobnosti kapitoly s predpokladanými celkovými výdavkami vyššími ako 1 mil. eur s DPH Ministerstvu financií SR podklady na ekonomické hodnotenie obsahujúce minimálne detailný rozpočet projektu a dokumenty preukazujúce súlad projektu so sektorovou stratégiou, resp. súlad s priorizovaným investičným plánom a harmonogramom.
* Pozície Zástupca ľudských zdrojov a Zástupca Financií (kontrolingu) majú za úlohu demonštrovať potrebu praktických krokov na personálnych a ekonomických oddeleniach OVM. Ak bude jasne adresovaná zodpovednosť vrcholového vedenia, môžeme ich kľudne z RASCI matice vynechať.
* Pozície Pracovníci OVM, Spolupracujúce OVM a Verejnosť majú rovnako demonštratívnu úlohu. Ak je projekt správne nastavený a počíta so získavaním spätnej väzby od používateľov a verejnosti, môžeme ich z RASCI matice vynechať.
* V blokoch MV SR a MIRRI SR sú navrhnuté pozície pracovníkov, ktorí by mali byť situovaní na ISBA MV SR respektíve na SITVS a SKB MIRRI SR. Jednania medzi oboma rezortmi boli naštartované v súvislosti s prípravou NKIVS 2021. Navrhujeme ponechať RASCI maticu tak ako je a prípadne ju upraviť

# Možné dôvody nízkej motivácie pri prijímaní IT pracovníkov

Ak chceme zmeniť „mindset“, mali by sme si verifikovať, aký je dnes. A ak chceme byť efektívni pri návrhu opatrení, je dobré najprv si zosumarizovať, čo môžu byť tie problémy, ktoré bránia tomu, aby sa rozšíril počet IT expertov na strane štátnych organizácií. Pracujem s nasledovnými hypotézami:

**Demotivačné faktory na strane OVM**

* Diskontinuita vo vlastníctve projektov z PO7 OPII. Časť IT pracovníkov, ktorí v minulosti ťahali prípravu projektov a presadzovali ich pred svojím vtedajším vedením, z OVM odišla. Ich nástupcovia v mnohých prípadoch nie sú dostatočne presvedčení o potrebe projektov, respektíve ich motivácia nie je natoľko silná, aby presadzovali pred vedením aj problematické opatrenia s dlhodobými finančnými dopadmi.
* Skepsa ohľadom realizovateľnosti projektov z PO7 OPII. Pravdepodobnosť, že sa projekty podarí do konca roka 2023 doviesť do úspešného konca klesá každým dňom. To môže časť ľudí na strane IT odradiť od toho, aby bojovali za vec, ktorá je naviazaná na projekty, ktoré možno nebudú, a teda predstavuje rizikovo.
* Organizačné problémy, ako napríklad neexistencia voľných kancelárií.
* Neochota najímať ľudí s nadštandardnými platmi, ktorí budú odmeňovaní lepšie ako ich nadriadení a kolegovia, čo môže mať demoralizujúci účinok na tímy.
* Neexistujúci rozpočet na pracovníkov v rámci bežného rozpočtu organizácie a nízka dôvera v to, že Ministerstvo financií bude v budúcnosti menej reštriktívne.
* Nízka rozpoznateľnosť a dôležitosť IT odborníkov v očiach vedení OVM. Sú vnímaní ako podporný personál, ktorý má malý alebo žiaden vplyv na podstatné úlohy rezortu.
* Nedodržiavanie štandardov alebo dokonca zákonov sa pri obsadzovaní zákonom vyžadovaných pozícií stalo viac-menej bežným javom. Tým, že zákony boli prijímané bez riadne vyčíslenej doložky vplyvov, vytvorilo sa pokrivené prostredie. Kontrola a sankcie nemajú zmysel, pretože aj orgán vedenia vie, že riadiace orgány nemajú zdroje na naplnenie požiadaviek zákona v oblasti pokrytia úloh personálom. Pre OVM je v takejto situácii najschodnejšie formálne predstierať, že niekto u nich zabezpečuje zákonné povinnosti na strane zákazníka, v  skutočnosti sa spoľahnúť, že komplexnú dodávku zabezpečia firmy na kľúč.
* Potenciálna neochota prijímať ľudí, pokiaľ im zamestnávateľ nevie dať istotu zamestnania na viac ako 3 roky, keďže majú byť financovaní z EŠIF. Z tohto pohľadu
  + Podpisovanie pracovných zmlúv na dobu určitú by bolo férové, avšak nie atraktívne pre pracovníkov a už vôbec nerieši dlhodobé budovanie know-how na strane štátu
  + Dajú sa podpísať zmluvy na dobu neurčitú, avšak o 3 roky možno bude treba iniciovať proces prepúšťania z dôvodov zániku pracovného miesta alebo nepotrebnosti pracovníka. Nie je jasné, či prijatí ľudia budú vo verejnej alebo štátnej službe, každopádne ich prepúšťanie bude právny oriešok, hlavne ak vieme, že zamestnávateľ mal v už čase prijímania vedomosť o tom, že nemá pokryté ich financovanie po roku 2023. Ak by došlo k súdnym sporom, tak v nich štátne orgány asi nebudú mať šancu uspieť.
  + Pri prepúšťaní sa môžu objaviť problémy s neexistujúcimi prostriedkami na odstupné, nie je jasné, či štát vie alebo nevie alokovať v rozpočte niečo ako reštrukturalizačnú rezervu.
* Potenciálna neochota udržať si prijatých IT pracovníkov na úkor iných pracovných pozícií, teda tým, že zamestnávateľ zoštíhli iné odborné a administratívne útvary. Nie je známe, do akej miery je novej garnitúre známy prísľub, ktorý dali žiadatelia o fondy v rámci CBA, totiž že po implementovaní projektov dôjde k zníženiu nárokov na potrebu administratívnych kapacít. To je dvojsečná zbraň, pretože
  + Dodržanie prísľubu by síce vyriešilo problém s rozpočtovými zdrojmi, avšak pre aktuálne vedenia úradov by to znamenalo nutnosť prepúšťať. A to rok pred voľbami.
  + Nedodržanie prísľubu bude znamenať, že sa rezorty ocitnú na pranieri ÚHP.

Na konci dňa je tento prístup jedinou cestou ako aj zoštíhľovať štátnu administratívu aj financovať kvalitnejších ľudí z ušetreného. Avšak ako reforma to bolo uchopené zle.

**Demotivačné faktory na strane potenciálnych adeptov**

* Všeobecné povedomie o nižších platoch vo verejnej správe, vrátane IT, ktoré zatiaľ nikto nevyvrátil konkrétnou ponukou.
* Mnohí skúsení informatici, ktorí by boli pre štát najatraktívnejší, už pôsobili na aspoň jednom eurofondovom projekte. Videli administratívu, ktorú museli riešiť ich zákazníci. S takýmto vedomím bude záujem o prechod na druhú stranu barikády málo atraktívny.
* Imidž štátu ako zamestnávateľa
  + Štátne inštitúcie nemajú na verejnosti imidž organizácií s profesionálnym a konzistentným chovaním. Korona kríza, hlavne manažment a práca s informáciami, ktoré sa s ňou spájajú, tomu nenapomohli. Nie je možné lákať ľudí do chaosu.
  + IT profesionáli vždy budú hodnotiť odborné a strategické schopnosti vrcholových predstaviteľov svojich organizácií. Budú porovnávať manažérske skúsenosti a porozumenie IT témam u politických predstaviteľov inštitúcií s tým, ako rozumejú IT vrcholoví predstavitelia firiem (CEOs). Toto mnohých odradí.
  + Udalosti v NASES na jar 2020 vykreslili pred verejnosťou štát ako zamestnávateľa, ktorý môže svojich zamestnancov dostať do vyšetrovacej väzby (alebo zrovnateľne kritickej situácie) bez ich zavinenia
* Rétorika spojená so štátnym IT
  + Opakované vyjadrenia typu „nič nefunguje“ a „našli sme tu neporiadok, ktorý teraz upratujeme“ indikujú takú ponuku práce, o ktorú bude pramalý záujem. Hlavne u kreatívnych jednotlivcov.
  + Postoje politikov vyvolávajú dojem, že IT pracovníci na strane štátu budú musieť bojovať s firmami, avšak málokto v IT brandži chce robiť policajta alebo dozorcu.
  + Oba vyššie uvedené aspekty limitujú chuť prípadných záujemcov hlavne o prevzatie pozícii s konkrétnou manažérskou zodpovednosťou.

# Prístup k využívaniu externých partnerov

Zo zoznamu demotivačne pôsobiacich faktorov uvedených v časti **E**. vyplýva reálna možnosť, že z desiatok miest hlavne na strane IT sa istá časť nepodarí obsadiť. Preto navrhujeme dve alternatívy, ako doplniť tímy externistami

1. Využitie existujúcich konzultačných zmlúv.

Máme za to, že MIRRI SR má vysúťažené a zamluvneném zmluvy s konzultačnými spoločnosťami, ktoré majú požadované profily k dispozícii. Považujeme za ťažko zdôvodniteľné, že sa tieto zmluvy nevyužívajú napriek nedostatku odborného personálu na strane štátu. Argument o nízkej kvalite výstupov konzultačných firiem v minulosti je iracionálny. Vypracovanie zadania pre konzultačnú firmu a skontrolovanie plnenia nie je žiaden manažérsky super problém. Ak si manažéri na MIRRI SR netrúfnu ani na túto úlohu, ukazuje to na nízke sebavedomie a hlavne je to zlý signál do budúcna, kedy pracovníci MIRRI budú riešiť oveľa komplikovanejšie problémy pri realizačných projektoch.

Ak by externý konzultanti mali byť využití na riadene projektov a ak to podmienky súťaže umožnia, navrhujeme podpísať dodatky ku konzultačným zmluvám, ktoré naviažu časť odmien na dosiahnutie alebo zlepšenie parametrov projektov, to znamená dodržanie lehôt a rozpočtu, poprípade zlepšenie oboch parametrov.

1. Vytvorenie „poolu“ externých IT odborníkov

Navrhujeme (a) vysúťažiť rámcové kontrakty podľa obchodného zákonníka, poprípade (b) uzatvoriť rámcové dohody o vykonaní práce / pracovnej činnosti so širšou skupinou IT expertov. Títo by mali byť k dispozícii pre projekty na rôznych OVM. Do znení zmlúv je možné zakomponovať aj ustanovenia o konflikte záujmov, napríklad v prípade pracovníkov, ktorí budú preberať práce od dodávateľa alebo ho riadiť, to môže byť záväzok nezamestnať sa uňho po dobu niekoľkých rokov po skončení projektu a podobne.

# Návrh ďalších krokov

1. Diskusia predstaviteľov orgánu vedenia so všetkými dotknutými orgánmi riadenia, zistenie aktuálnych kapacít a naplánovanie krokov na ich prípadné doplnenie, zapojenie pracovníkov z odborných útvarov a vydiskutovanie možnosti zapojenia zdieľaných kapacít. Prehodnotenie počtov požadovaných profilov na jednotlivých OVM. Na nasledujúcej strane je *Tabuľka č.5*, ktoré prichádza z alternatívnymi požiadavkami na interných pracovníkov. Tam kde očakávame problémy so získaním internej pracovnej sily a tam, kde je požadovaný FTE < 1 navrhujeme využitie zdieľaných zdrojov (ISBA MV SR, SITVS MIRRI SR, SKB MIRRI SR), alebo využite externistov. Domnievame sa, že časť pozícií na veľkých OVM je predimenzovaná a bude možné alokáciu znížiť.
2. Príprava a realizácia kampane na nábor pracovníkov do štátneho IT. Súčasťou bude správne nastavenie komunikačného obsahu, ktorý nemôže byť o kontinuálnom kritizovaní štátneho IT. Bude potrebné aj nanovo definovať vzťah štátu a jeho IT dodávateľov a pozitíva nového nastavenia verejne komunikovať. Oslovovanie záujemcov by sa malo robiť cez klasické médiá, sociálne siete, webináre s bližším vysvetlením čo obnáša práca na ponúkaných pozíciách a zároveň vyzdvihnutím unikátnych vlastností a rozvojového potenciálu informačných systémov, na ktorých by mali uchádzači pracovať.
3. Vytvorenie ponuky práce pre IT expertov z prostredia mimo verejnú správu. Táto ponuka by mala obsahovať aj platové podmienky a mala by byť komunikovaná širokej verejnosti. Mala by sa opierať o alokované zdroje v zmysle Základného princípu č. 1. Ponuka sa stretne s odporom (predovšetkým výška mzdových ohodnotení) , preto bude musieť byť presadená na úrovni vedení rezortov.
4. Návrh generického organizačného modelu IT projektu / projektu digitálnej transformácie s popisom rolí NON-IT pracovníkov, prezentovanie tohto modelu vrcholným predstaviteľom OVM a získanie ich prísľubu na alokovanie pracovníkov. Súčasťou musí byť úprava pracovno-právnych vzťahov alebo vytvorenie paralelných pracovných úväzkov pre dotknutých pracovníkov, pričom bude treba myslieť aj na kompenzáciu zostávajúcich pracovníkov, ktorí preberú časť práce od ľudí angažovaných v IT projektoch.
5. Vytvorenie motivačnej schémy pre NON-IT pracovníkov, ktorá bude obsahovať pre jednotlivé pozície výšky prémií za účasť na projektoch a projektových bonusov. Mala by sa opierať o alokované zdroje v zmysle Základného princípu č. 1.
6. Príprava školení pre NON-IT pracovníkov v zmysle častí C.5 až C.7 (potenciálne aj C.8). Jedná sa o kombinované školenia zamerané tak na IT, ako aj na procesné analýzy. Bude sa preto jednať o spoločnú iniciatívu SITVS MIRRI SR a ISBA MV SR.
7. Podpisovanie odmeňovacích dekrétov a dohôd o vedľajších pracovných pomeroch. Rozbehnutie práce projektových tímov pod kuratelou orgánu vedenia.
8. Vytvorenie perspektívy pre udržanie si projektových tímov aj po konci roka 2023. Primárne sa bude jednať o diskusiu a negociáciu medzi orgánom vedenia a orgánmi riadenia. Predmetom negociácie bude dodržanie alebo modifikácia záväzku, ktorý dali žiadatelia o fondy v rámci Štúdie uskutočniteľnosti, totiž že po implementovaní projektov dôjde k zníženiu nárokov na potrebu administratívnych kapacít. Dodržanie tohto záväzku môže byť bolestivé hlavne pre orgány riadenia, rokovania budú zložité, preto ich netreba odkladať.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Projektový manažér** | **Kľúčový používateľ** | **IT analytik** | **IT architekt** | **Manažér kvality** | **Vlastník procesov** | **Vlastník údajov** | **Manažér kybernetickej bezpečnosti,** |
| **CPP** | 0,5 | 2,0 | 0,5/ISBA | 0,2/externe | SITVS/ext. | 0,1 | tbd | SKB/ext |
| **DEUS** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 0,8/externe | SITVS/ext. | 0,4 | tbd | SKB/ext |
| **FS SR** | 2,0 | 6,0 | 2,0 | SITVS/ext. | SITVS/ext. | 0,4 | tbd | SKB/ext |
| **KNS** | 1,0 | 4,0 | 1,0/ISBA | 0,4/externe | SITVS/ext. | 0,2 | tbd | SKB/ext |
| **MH SR** | 1,0 | 4,0 | 1,0/ISBA | 0,4/externe | SITVS/ext. | 0,2 | tbd | SKB/ext |
| **MIRRI** | 10,5 | 34,0 | 10,5 | 4,2 | 5,2 | 2,1 | tbd | 1,1 |
| **MPSVaR** | 1,0 | 4,0 | 1,0/ISBA | 0,4/externe | SITVS/ext. | 0,2 | tbd | SKB/ext |
| **MS SR** | 3,0 | 10,0 | 3,0 | 1,2 | 1,5 | 0,6 | tbd | SKB/ext |
| **MV SR** | 4,5 | 14,0 | 4,5 | 1,8 | 2,2 | 0,9 | 1,4 | SKB/ext |
| **MZ SR** | 1,5 | 6,0 | 1,5/ISBA | 0,6/externe | SITVS/ext. | 0,3 | tbd | SKB/ext |
| **NASES** | 3,5 | 12,0 | 3,5 | 1,4 | SITVS/ext. | 0,7 | 1,1 | SKB/ext |
| **NCZI** | 4,0 | 14,0 | 4,0 | 1,6 | 2,0 | 0,8 | 1,2 | SKB/ext |
| **Pamiat. Úrad** | 2,0 | 6,0 | 2,0/ISBA | 0,8/externe | SITVS/ext. | 0,4 | tbd | SKB/ext |
| **SAV** | 0,5 | 2,0 | 0,5/ISBA | 0,2/externe | SITVS/ext. | 0,1 | tbd | SKB/ext |
| **SIŽP** | 1,0 | 4,0 | 1,0/ISBA | 0,4/externe | SITVS/ext. | 0,2 | tbd | SKB/ext |
| **SP** | 2,5 | 8,0 | 2,5 | 1,0 | 1,2 | 0,5 | tbd | SKB/ext |
| **ŠU SR** | 2,0 | 6,0 | 2,0/ISBA | 0,8/externe | SITVS/ext. | 0,4 | tbd | SKB/ext |
| **UPREKAPS** | 1,0 | 4,0 | 1,0/ISBA | 0,4/externe | SITVS/ext. | 0,2 | tbd | SKB/ext |
| **UVO** | 2,0 | 6,0 | 2,0/ISBA | 0,8/externe | SITVS/ext. | 0,4 | tbd | SKB/ext |
| **ÚVZ** | 2,0 | 6,0 | 2,0/ISBA | 0,8/externe | SITVS/ext. | 0,4 | tbd | SKB/ext |
| **TOTAL** | **47,5** | **158,0** | **47,5** | **19,0** | **23,4** | **9,5** | **14,6** | **5,1** |

*Tabuľka č. 5: Prehodnotené počty a zdroje požadovaných profilov na jednotlivých OVM*