Koncepcia

digitálnej transformácie verejnej správy SR

(hlavný dokument)

**Obsah**

[1. Manažérske zhrnutie 3](#_Toc51103329)

[2. Princípy Digitálnej transformácie verejnej správy 4](#_Toc51103330)

[2.1 Prirodzene digitálna verejná správa 4](#_Toc51103331)

[2.2 Orientácia na klienta 5](#_Toc51103332)

[2.3 Dáta ako nástroj integrácie, rozhodovania a prostriedok verejnej kontroly 6](#_Toc51103333)

[3. Digitálny biznis dizajn 6](#_Toc51103334)

[3.1 Digitálne služby 7](#_Toc51103335)

[3.2 Procesný a organizačný rámec 9](#_Toc51103336)

[3.3 Operačný backbone 12](#_Toc51103337)

[3.4 Digitálna platforma 13](#_Toc51103338)

[3.5 Platforma partnerov VS 14](#_Toc51103339)

[4. Riadenie digitálnej transformácie verejnej správy 15](#_Toc51103340)

[4.1 Príprava digitálnej transformácie VS 16](#_Toc51103341)

[4.1.1 Prípravy digitálnej transformácie úradu 17](#_Toc51103342)

[4.1.2 Príprava a schválenie legislatívnych zmien, ktoré umožnia odpútanie sa od papierového sveta 19](#_Toc51103343)

[4.2 Vytvorenie novej verzie NKIVS 19](#_Toc51103344)

[4.2.1 Rekapitulácia cieľov 19](#_Toc51103345)

[4.2.2 Vytvorenie predlohy pre vytváranie Koncepcie digitálnej transformácie úradu 20](#_Toc51103346)

[4.2.3 Nové štandardy pre digitálne služby a ich prepojenie na procesno-organizačný rámec 20](#_Toc51103347)

[4.2.4 Inovovaný dizajn cieľovej architektúry eGovernemntu 20](#_Toc51103348)

[4.2.5 Vytvorenie cestovnej mapy riadenia digitalizácie verejnej správy 20](#_Toc51103349)

[4.2.6 Zjednodušenie legislatívy, štandardov a zosúladenie strategických dokumentov MIRRI a Výnosu o štandardoch a ďalších noriem 22](#_Toc51103350)

[4.3 Jednorazové kroky nutné pre zefektívnenie riadenia digitalizácie 23](#_Toc51103351)

[4.3.1 Zníženie administratívy pri IT projektoch financovaných z EŠIF 23](#_Toc51103352)

[4.3.2 Zefektívnenie verejného obstarávania ako pri EŠIF projektoch, tak aj pri projektoch financovaných zo štátneho rozpočtu 23](#_Toc51103353)

[4.4 Priebežné aktivity 24](#_Toc51103354)

[4.4.1 Kontinuálne riadenie informatizácie na základe aktualizovanej cestovnej mapy 24](#_Toc51103355)

[4.4.2 Trvalá podpora elektronických služieb samospráv 24](#_Toc51103356)

[4.4.3 Systematický zber faktov, ukazovateľov a spätnej väzby a korigovanie riadiacich dokumentov 24](#_Toc51103357)

[4.4.4 Vypracovanie a udržiavanie Koncepcií digitálnej transformácie úradov 25](#_Toc51103358)

[4.4.5 Trvalá a transparentná komunikácia s odbornou verejnosťou a trhom 25](#_Toc51103359)

# Manažérske zhrnutie

Digitálna transformácia verejnej správy, ktorá je súčasťou digitálnej transformácie ekonomiky a spoločnosti patrí k hlavným trendom ďalšieho zlepšovania služieb verejnej správy minimálne v krajinách OECD. Slovensko doteraz vlastný prístup k digitálnej transformácii formulovalo v Stratégii a Akčnom pláne digitálnej transformácie. Nemáme však žiaden dokument, ktorý by sa venoval špeciálne digitálnej transformácii verejnej správy, napriek tomu, že tento pojem sa čoraz intenzívnejšie používa v medzinárodných dokumentoch, z ktorých časť pre SR je alebo bude záväzná.

Účelom tohto dokumentu je predstaviť Koncept digitálnej transformácie verejnej správy na úrovni princípov a stavebných blokov, ktoré majú v svojich stratégiách digitálnej transformácie „digitálni lídri“ v tejto oblasti. Koncept zohľadňuje výstupy už existujúcich dokumentov, ktoré súvisia s digitálnou transformáciou verejnej správy.

Vízia Slovenska pre oblasť digitálnej transformácie verejnej správy

Digitálnou transformácie verejnej správy zlepšíme kvalitu života občanom Slovenska a súčasne skvalitníme podnikateľské prostredie tým, že politiky a služby verejnej správy budú poskytované jednotným spôsobom, ktorý nepozná procesné, vlastnícke a organizačné obmedzenia súčasnej papierovej štruktúry verejnej správy.

Digitálna transformácia verejnej správy sa bude riadiť troma základnými skupinami princípov. Tou prvou je **prirodzene digitálna verejná správa**, čo znamená, že postupy a pravidlá výkonu verejnej moci apriórne počítajú s maximálnym využitím potenciálu digitálnych technológií a opustia procedúry papierového sveta. Druhou skupinou princípov je **orientácia na klienta.** Klientom je myslený tak občan ako aj podnikateľ a orientácia na jeho potreby znamená maximalizovať ústretovosť služieb, ktoré mu štát poskytuje či už elektronicky alebo prezenčne. Treťou kategóriou princípov je, že **dáta** sa musia stať základným nástrojom integrácie služieb, tvorby politík, administratívneho rozhodovania aj prostriedkom verejnej kontroly.

Doterajšie skúsenosti ukázali, že v prvom rade treba vyriešiť tie slabiny slovenskej informatizácie, ktoré sa týkajú kvality digitálnych služieb a efektívnosti procesov, ktoré sa dejú na pozadí. Zaoberáme sa nimi v kapitole 3.1 **Digitálne služby** a kapitole 3.2 **Procesný a organizačný rámec**. Ak tieto problémy správne pomenujeme a navrhneme ich riešenie, tak sa zvýšia záruky, že obsluhujúce informačné systémy budú adekvátne dizajnované.

V súvislosti s tým navrhujeme princípy digitálneho biznis dizajnu, ktorý umožní primeranú flexibilitu a podporí tranzitívny proces. Riešime ich v kapitolách 3.3 **Operačný backbone verejnej správy**, 3.4 **Digitálna platforma verejnej správy** a 3.5 **Platforma partnerov verejnej správy**.

Popri tom je účelom dokumentu vytvoriť podklady, ktoré je potrebné zahrnúť do novej verzie Národnej koncepcie informatizácie verejnej správy, ktorá má vzniknúť v priebehu rokov 2020 a 2021.

V súvislosti s tým sa treba opätovne vrátiť k premise, že informatizácia nikdy nie je konečným cieľom, ale nástrojom na zlepšenie služieb a efektívnejšie fungovanie – v našom prípade verejnej správy. Považujeme preto za dôležité získať všeobecné porozumenie pre dva aspekty digitálnej transformácie:

* Transformácia v širšom význame znamená zmenu procesov a organizácie práce. Digitálna transformácia sú také zmeny, ktoré možno urobiť, pretože digitálne technológie ich dnes umožňujú. Vo svete často prichádzajú impulzy na inovácie a zavádzanie zmien aj od informatikov. Zodpovednosť však je u vlastníkov procesov a poskytovateľov služieb, čo sú neinformatické sekcie, odbory či oddelenia a zmeny sa robia v súčinnosti s informatikmi. Digitálnu transformáciu v tomto zmysle bude možné realizovať len vtedy, ak vlastníci procesov budú mať reálny záujem o ich zlepšenie a budú ochotní sami participovať, zapojiť svoje personálne kapacity a alokovať finančné prostriedky.
* Popri tom však digitálna transformácia zahŕňa aj množstvo aktivít, ktoré nie sú priamo naviazané na procesné zmeny, ale majú bezprostredný dopad na prístupnosť a atraktivitu služieb, ich kvalitu, spoľahlivosť a bezpečnosť. Kompetenčne spadajú pod vlastníkov procesov, avšak pragmaticky a projektovo sú v plnom alebo veľmi veľkom rozsahu realizovateľné informatikmi. Tieto, tak povediac end-to-end informatické projekty, bude možné realizovať, ak na vlastníci procesov alokujú zdroje.

NKIVS 2021 (ďalej len NKIVS v2) rozpracuje Digitálny biznis dizajn definovaný v kapitole 3 do kapitoly o strategickej architektúre. Úlohou NKIVS v2 bude aj definovať cestovnú mapu, ktorá zavedie tri kategórie iniciatív alebo aktivít z hľadiska časového horizontu realizácie aj dopadov. Povie **s čím pokračovať** a ako zvyšovať digitálnu zrelosť toho, čo už dnes máme, **s čím začať**, sem spadajú hlavne opatrenia smerujúce k transformovaniu digitálnych služieb a back-office procesov a **s čím experimentovať**, čím je myslené predovšetkým testovanie technologických a behaviorálnych inovácií.

V Koncepcii sú uvedené manažérske mechanizmy a odporúčania, ktoré nie sú síce priamo predmetom digitálnej transformácie, avšak ovplyvnia jej úspech alebo neúspech. Navrhujeme zrušiť povinnosť vypracovávať reformný zámer a reformné opatrenia koncentrovať v dokumente, ktorý nahradí súčasnú Koncepciu rozvoja informačných technológií toho-ktorého OVM. Presadzujeme prehodnotenie štandardizačnej legislatívy a vyhlášky o projektovom riadení v tých oblastiach, kde sú neaktuálne, málo prehľadné, alebo tam kde nespĺňajú aktuálne ciele a požiadavky praxe. Zasadzujeme sa o to, aby MIRRI SR vypracovalo a prijalo opatrenia na zjednodušenie čerpania prostriedkov z EŠIF v oblasti informačných technológií. V neposlednom rade navrhujeme aj modifikáciu procesov verejného obstarávania IT, ako už zmenou doterajšej praxe, tak aj na úrovni riadiacich dokumentov alebo novely zákona.

Koncepcia sa nezoberá kybernetickou bezpečnosťou, medzinárodnou interoperabilitou a niektorými ďalšími aspektmi. Tieto by mali byť riešené v separátnych dokumentoch a zohľadnené v NKIVS v2.

Ak sa Koncepcia digitálnej transformácie verejnej správy uvedie do života, bude mať takéto prínosy:

* Zvráti doterajšiu prax, kedy robenie IT projektov bolo cieľom samo o sebe, naopak postaví informatizáciu do role nástroja pre napĺňanie širších cieľov zlepšovania verejnej správy.
* Prinesie zlepšenie služieb pre občanov a podnikateľov.
* Prinesie úspory a zrýchlenie procesov, ktoré zároveň bude možné vybaviť efektívnejšie, s menším počtom pracovníkov.
* Umožní automatizovať rutinné administratívne postupy.
* Zníži počet informačných systémov, ktoré bude verejná správa potrebovať pre svoje fungovanie a zlacní fungovanie štátneho IT.
* Umožní rozšíriť služby klientskych centier a budovanie centier zdieľaných a podporných služieb.
* Prispeje k naplneniu Programového vyhlásenie vlády SR zo dňa 20.4.2020 až v dvadsiatich piatich rôznych bodoch.

# Princípy Digitálnej transformácie verejnej správy

## Prirodzene digitálna verejná správa

Táto kategória princípov sa často označuje aj „digital inside“ alebo „digital by design“. Procesy VS budú navrhnuté tak, aby vyhovovali potrebám občanov a ostatným sektorom spoločnosti a pritom v čo najväčšom rozsahu využili možnosti digitálnej doby. Digitálne princípy pre prirodzene digitálnu verejnú správu presahujúce volebné obdobia sa budú aplikovať nasledovne:

1. **Zmení sa vnútorné fungovanie úradov**; Zmenia sa zákony, vyhlášky, metodiky a pracovné postupy. Využijú sa možnosti, ktoré nám moderné technológie poskytujú.
2. **Zefektívnia sa procesy a odstránia sa duplicity**; procesy verejnej správy sa zintegrujú naprieč rezortami a v rámci okruhov životných situácií, aby sa eliminovala duplicita a veľké monolitické systémy, na zvýšenie efektívnosti sa použijú mikroslužby prepájajúce cloudové služby dovnútra a centrálne platformy a spoločné moduly navonok. Všetky potrebné štátne dátové zdroje budú plne integrované. Zavedie sa kolaboratívna práca s jednotnými údajmi.
3. **Zanikne posúvanie papierových dokumentov a vytváranie spisov**; výkon pracovníka verejnej správy nebude viac kopírovať papierový svet. Do procesov sa v maximálnej možnej miere vnesie automatizácia; aktivity, ktoré sú rutinné, opakujúce sa, sú štruktúrované a založené na pravidlách, budú plne automatizované s cieľom uvoľniť kapacity inštitúcie na aktivity s vyššou pridanou hodnotou.
4. **Dôjde k postupnému zoštíhľovaniu rezortov**; efektívne využívanie digitálnych nástrojov povedie k efektívnejšej a lepšej verejnej správe. Koncept zdieľaných centier umožní koncentrovať a profesionalizovať podporné služby ako aj špecializované činnosti v rámci jednotlivých agend.

## Orientácia na klienta

Tento balík princípov sa označuje aj ako “user-centric“ prístup k poskytovaniu služieb verejnej správy. Verejná správa by sama seba mala vnímať ako poskytovateľa služieb pre svojich klientov. Digitálne princípy pre orientáciu verejnej správy na klienta presahujúce volebné obdobia sa budú aplikovať nasledovne:

1. **Verejná správa sa bude aktívne zaujímať o potreby občanov a podnikateľov;** o to, aké informácie a služby v oblastiach ňou zabezpečovaných agend obyvatelia potrebujú, ako dokážu existujúce služby nájsť a jednoducho použiť a bude merať kvalitu poskytovania svojich služieb. Na základe týchto vstupov bude vytvárať nové služby a existujúce kontinuálne aktualizovať a zlepšovať, služby budú prechádzať evolučnou obmenou, ktorá im umožní jednoduchým spôsobom postupne vznikať a zanikať.
2. **Verejná správa bude minimalizovať úkony a znalosti vyžadované od občanov** pri interakcii s ňou. Verejná správa bude proaktívne informovať občanov o všetkých povinnostiach a možnostiach, ktoré majú v súvislosti s ňou zabezpečovanými agendami. Občania a podnikatelia v  niektorých prípadoch rade nebudú musieť vyplniť žiadnu žiadosť (proaktívne služby spustené udalosťou), v ďalších prípadoch podajú len žiadosť bez ďalšieho zapojenia sa do procesu (orchestrované služby spustené klientom), a dokážu podať žiadosť a získať rozhodnutie (služby na základe podania), rovnakým spôsobom, ako keby ich poskytoval jeden digitálny úrad.
3. **Služby budú prístupné a ľahko použiteľné** pre všetkých občanov a zohľadnia rôznu úroveň ich digitálnej gramotnosti. Verejná správa bude voliť pri elektronickej komunikácii s občanmi také riešenia, aplikácie a postupy, ktoré sú im blízke a sú čo najširšie používané - a to aj s ohľadom na skupiny občanov so špecifickými potrebami, pre ktorých v prípade potreby vytvára špecifické riešenia. Proces obsluhy klienta sa bude riešiť cez jednoduchú a zároveň bezpečnú autentifikáciu a autorizáciu a rozšíri sa o transparentné a verifikovateľné metódy na delegovanie práv a konanie v zastúpení.
4. **Verejná správa bude vytvárať personalizované riešenia**, kde sú z jedného miesta dostupné informácie a služby špecificky sa týkajúce konkrétneho občana a jeho životných situácií. Do praxe budú nasadené nástroje pre responzívnu a proaktívnu podporu vybavovania žiadostí. Zavedú sa mechanizmy jednoduchej online komunikácie medzi úradníkom a občanom, a taktiež medzi úradníkmi navzájom.
5. Podporí sa koncept **Government as a platform,** pomocou ktorého umožníme poskytovanie služieb komerčným subjektom s pridanou hodnotou.
6. **Skonsolidujú sa fyzické prístupové body na úradoch** na základe existujúcich poznatkov z procesných analýz služieb, ktoré štát občanom a firmám poskytuje. Klientske centrá (front-office) sa stanú zdieľanými pracoviskami pre celú verejnú správu, teda vrátane samosprávy; ľudia a firmy všetko vybavia pri jednom priečinku, bez nutnosti návštevy viacerých úradov. Komplikovanejšie podania a prípady sa budú obsluhovať za pomoci špecializovaných pracovísk;
7. **Vzniknú zdieľané a obslužné centrá** v rámci back-office, ktoré budú plniť špecializované úlohy a zároveň fungovať ako kontaktné poradenské centrá pre pracovníkov front-office aj pre samotných klientov.

## Dáta ako nástroj integrácie, rozhodovania a prostriedok verejnej kontroly

V poslednom období sa opakovane stretávame s pojmom „data-driven state“. Digitálne princípy pre oblasť dát sa budú aplikovať nasledovne:

1. **Bude platiť princíp jedna krajina-jedny dáta;** OVM navzájom zdieľajú všetky údaje a rozhodnutia, ktoré sú potrebné na plnenie ich úloh, alebo ak je to na prospech občana. V prípadoch ak prenos údajov medzi OVM je limitovaný z dôvodu ochrany občana (napr. ochrana osobných údajov, daňové tajomstvo a pod.), občanovi bude umožnené jednoduchým spôsobom poskytnúť súhlas s takýmto prenosom na základe vlastného uváženia. Referenčné údaje budú unikátne uložené v referenčnom registri a nebudú duplicitne spracúvané ďalšími OVM.
2. **Občan nebude povinný poskytovať verejnej správe žiadne dáta, ktoré už má**; rovnako ak nastanú nové skutočnosti alebo bude vydané rozhodnutie, občan nie je povinný opakovane žiadať o zápis do rôznych registrov.
3. **Rozhodovanie bude založené na údajoch**; všetky investičné rozhodnutia, politiky a modely poskytovania služieb budú robené so zohľadnením všetkých dostupných údajov. Verejná správa bude poznať kvalitu spracúvaných údajov a bude mať vytvorené postupy aby údaje boli spoľahlivé a aktuálne. Nové údaje a dokumenty budú vytvárané v elektronickej a štruktúrovanej forme, staršie údaje budú digitalizované všade tam, kde je to vzhľadom na ich hodnotu a frekvenciu používania výhodné.
4. **Dáta budú otvorené, zhromažďované a zdieľané** v digitálnom formáte kedykoľvek je to možné. Orgány verejnej moci budú poskytovať otvorené údaje vo formáte, ktorý je ľahko použiteľný. Pomocou zverejňovania údajov, a to najmä v strojovo spracovateľných formátoch, sa čo najširšie uplatní zásada „čo nie je tajné, je verejné“. Údaje sa budú podľa možnosti zverejňovať v reálnom čase, čo umožní komerčným subjektom vizualizáciu a mapovanie použiteľných informácií odvodených napr. z priestorových údajov
5. **Občan bude mať kontrolu nad svojimi údajmi** a ich používaním, bude mať jednoducho dostupné všetky údaje, ktoré sa ho týkajú, bude informovaný o ich zmenách a každom ich použití verejnou správou (koncept MyData).

Uvedené princípy budú uplatnené pri tvorbe novej NKIVS v2.

Tieto princípy budú primerane uplatnené aj pri výkone preneseného výkonu štátnej správy aj originálnych kompetencií v územnej samospráve. Ich rozpracovanie zabezpečí Pracovná skupina samospráva pri MIRRI SR.

# Digitálny biznis dizajn

Digitálny biznis dizajn a jeho stavebné bloky sú prístupom ako realizovať víziu digitálnej transformácie verejnej správy bližšie špecifikovanú v princípoch digitálnej transformácie. Hovoríme o týchto pilieroch:

* Digitálne služby – naplnenie požiadaviek klienta prostriedkami, ktoré poskytujú digitálne technológie.
* Procesný a organizačný rámec - rozdelenie zodpovedností,  právomocí a úloh; riadi sa tak zákonmi, ktoré sú nadrezortné, ako aj zákonmi, vyhláškami a inými podzákonnými normami, ktoré sa týkajú len jednej agendy alebo rezortu.
* Operačný backbone Verejnej správy - množina agendových IS systémov, dát a procesov podporujúcich výkon agend verejnej správy
* Digitálna platforma verejnej správy - repozitár biznisových, dátových a infraštruktúrnych komponentov používaných na konfiguráciu digitálnych služieb.
* Platforma externých partnerov - repozitár digitálnych komponentov otvorený pre partnerov verejnej správy

Základom pre naplnenie biznis dizajnu transformujúcej sa organizácie je predovšetkým hlboké a jednotné porozumenie existujúcim schopnostiam a zároveň cieľovým - transformovaným a digitalizovaným schopnostiam každého úradu. Uvedené platí na všetkých úrovniach verejnej správy, vrátane samosprávy.

Je nutné rozumieť tomu, ktoré prvky a ich vzťahy tvoria súčasný a majú tvoriť cieľový stav úradu, primárne jednotliví aktéri (úrady, zamestnanci, klienti a partneri), činnosti (funkcie, procesy a služby) a čo je predmetom týchto činností (práva a povinnosti, produkty, digitálne dokumenty).

Manažérske a koordinačné potreby transformujúcich sa úradov naplní Enterprise architektúra, na centrálnej úrovni definovaná ako Strategická architektúra a na úrovni jednotlivých úradov ako Referenčná architektúra.

Všetkým piatim stavebným blokom digitálnej transformácie sa treba venovať rovnocenne, spoločne, jednotne a dlhodobo. Vo všetkých týchto oblastiach sú takpovediac vždy rôznou mierou zastúpené motivačné aspekty, biznis architektúra, architektúra informačných systémov (aplikačná a dátová) až po technologickú infraštruktúru, cieľovo prevažne v štátnom cloude.

**Ak má byť digitálny biznis dizajn možný a má priniesť zásadnú zmenu voči dnešnému stavu, bude potrebné zanalyzovať zákony, vyhlášky a metodiky a v prípade potreby ich upraviť tak, aby umožňovali:**

* **Zaviesť samostatné nástroje a postupy pre elektronické procesy, nezávislé preskúmateľné a neviazané na listinné postupy a nástroje;**
* **Dosiahnuť, že občan k podaniu bude prikladať len informácie, ktoré štát nemá.**
* **Zabezpečiť,  aby bol výsledok konania dostupný pre všetky dotknuté orgány, čím bude umožnené automatické naštartovanie spracovania v ďalších agendách.**
* **Ošetriť využívanie dát verejnej správy komerčným sektorom z hľadiska  ochrany osobných údajov.**
* **Zavedenie spôsobu prezentovania spoľahlivých údajov prostredníctvom online platforiem (najmä web).**

## Digitálne služby

Občania a podnikatelia vnímajú poskytované služby verejnej správy cez štartovacie a koncové udalosti životnej situácie.

Aby štartovacie a koncové udalosti bolo možné realizovať v súlade s aktuálnymi možnosťami digitálnych technológií, bude treba prijať legislatívne zmeny, ktoré ich zásadným spôsobom zmenia.

Cieľom zmien je, aby sa celá verejná správa (ústredné a miestne orgány štátnej správy, orgány a organizácie krajských, mestských a obecných samospráv, atď.) v čo najväčšom rozsahu zjednotila v poskytovaní svojich služieb prostredníctvom:

* 1. Jednotného prístupového miesta verejnej správy pri elektronickej komunikácii
	2. Klientskych centier pri asistovanom vybavovaní služieb
	3. Kontaktných centier pri poradenských činnostiach

Istou kombináciou písmen a) a b) je požiadavka samospráv na vybudovanie verejných prístupových miest internetu pre elektronické služby verejnej správy dostupných v každej obci na Slovensku.

Pre všetky uvedené kanály platia spoločne nasledovné požiadavky:

* Zvýšiť komfort a zabezpečiť čo najjednoduchšie naštartovanie procesu súvisiaceho so životnou situáciou
* Dosiahnuť bez zbytočného zdržania koncovú udalosť, to znamená žiadaný výstup alebo zmenu stavu
* V rozhodujúcom množstve prípadov po štartovacej udalosti nežiadať od občana či podnikateľa doplňujúce informácie
* Zamedziť tomu, aby bol občan alebo podnikateľ nútený pri jednej životnej situácii komunikovať s viacerými úradmi
* V záujme rýchlosti procesu dosiahnuť, aby bola automatizovaná prevažná väčšina alebo všetky kroky medzi štartovacou a koncovou udalosťou

Špecifické požiadavky na kanály a) až c) sú takéto:

**Ad a) elektronické služby realizované prostredníctvom jednotného prístupového miesta**

Elektronická komunikácia s verejnou správou nie je v súčasnosti na postačujúcej kvalitatívnej úrovni. Bude treba zabezpečiť aspoň nasledovné zlepšenia:

* Zjednotiť spôsob poskytovania elektronických služieb
* Vytvárať personalizované riešenia pre občanov
* Zásadne zjednodušiť procesy autentifikácie a autorizácie, ktoré sú dnes naviazané na eID kartu množstvom aplikácií (pre BOK a KEP), ktorých používanie nespĺňa UX a CX princípy
* Odpojiť proces autorizácie od analógových alternatív, čiže od vlastnoručného podpisu a osvedčeného podpisu a orientovať sa skôr na dôležitosť úkonu a ním súvisiaca úroveň dôvery
* Otvoriť možnosti autorizácie elektronických podaní za pomoci mobilných zariadení
* Modernizovať elektronické formuláre a eliminovať ich závislosť na papierových predlohách
* Sprehľadniť navigáciu na portáli a zmodernizovať dizajn portálu
* Nezahlcovať klienta nadbytočnými informáciami a technickým žargónom
* Poskytovať intuitívnu nápovedu
* Posúdiť zrušenie poskytovania elektronických služieb duplicitne na špecializovaných portáloch, respektíve posúdiť model aktivovania modulov v portáli pre klienta (slovensko.sk) a využívania federovaných portálov

**Ad b) klientske centrá**

Funkčné klientske centrá

* Budú poskytovať asistované služby prezenčnou formou
* Budú pozostávať z „univerzálnych prepážok“, na ktorých bude možné vybaviť väčšinu bežnej agendy, ktorú rieši tak štátna správa ako samospráva
* Odbúrajú miestnu príslušnosť okrem niektorých prípadov, ktoré sú lokálne závislé (napríklad obhliadky, kolaudačné konania, miestne povolenia atď.)
* Dokážu si zriadiť prístup do produkčného prostredia relevantných informačných systémov verejnej správy
* Keďže určitá časť životných situácií môže byť vybavená obratom, dokážu v zastúpení vyhotoviť dokument alebo vydať rozhodnutie,

Poznámka: asistovaná služba sa týka vstupných a koncových bodov životnej situácie, čo znamená, že rozhodovací proces prebieha na pozadí, a teda na obratom a mieste môže byť vybavená iba istá časť podaní, napríklad tie, kde sa podarí rozhodovací proces automatizovať.

**Ad c) kontaktné centrá**

Na Slovensku sú dobré podmienky na zavedenie služby kontaktných centier. Táto nová služba sa bude realizovať na pracoviskách, ktoré

* Môžu byť alokované kdekoľvek na Slovensku
* Budú kumulovať expertov na špeciálne agendy
* Budú poskytovať konzultácie pracovníkom klientskych centier alebo priamo klientom
* Mali by využívať čo najširšie spektrum komerčne úspešných a rozšírených komunikačných a kolaboračných nástrojov a platforiem
* Môžu byť podporované najmodernejšími nástrojmi ako chatboty alebo video boty

**Prepojenie elektronických služieb, klientskych centier a kontaktných centier**

Kvalitné front-endové služby, klientske centrá a kontaktné centrá nepredstavujú svety samé o sebe. Naopak ich správnym prepojením môže vzniknúť ďalšia pridaná hodnota pre občana. Cieľová miera flexibility by mala smerovať k tomu, že na jednom mieste klient niečo začne, rozpracuje (napríklad samoobslužne), ale spoločné komponenty Front-Office to vedia a umožnia mu to dokončiť iným spôsobom (napríklad asistovane). História obsluhy z jednotlivých kanálov bude vidieť i v ostatných kanáloch.

Pri klientskych centrách treba naplniť viaceré podmienky aj z toho pohľadu, že práca na univerzálnom pracovisku je náročnejšia ako bežná práca pracovníka verejnej správy, ktorý sa venuje jednej agende s informačným systémom, ktorý využíva rutinne na dennej báze. Podmienky, ktoré bude treba naplniť:

* Zjednotenie aplikácií do univerzálneho front-endu, na ktorom sú všetky ovládacie prvky a ergonómia zladené, dáta sú prezentované v jednotnom formáte bez ohľadu na back-office funkcionalitu (koncept jednotného workdesku)
* Samotný workdesk musí pracovníka verejnej správy viesť procesom a minimalizovať nároky na zadávanie dát len na unikátne údaje zisťované priamo od obsluhovaného klienta; nápoveda musí byť ľahkom pochopiteľná a nesmie vyžadovať príliš špecializované znalosti
* Pracovníci verejnej správy musia mať rozvinuté IT zručnosti, avšak aj všeobecný prehľad o najbežnejších životných situáciách, predpisoch a pravidlách vzťahujúcich sa na tieto situácie, nevyhnutné sú tréningy a školenia.
* Na riešenie unikátnejších prípadov a špecializovaných agend musí aj na klientskom centre existovať možnosť pre pracovníka verejnej správy dožiadať si pomoc experta, teda integrovať klientske centrá s kontaktnými centrami, ktoré môžu pre fungovať ako L2 podpora. Inou možnosťou je presmerovať občana či podnikateľa k pracovníkovi s príslušnou špecializáciou.

Hovoríme tu teda o koncepte už dnes existujúceho integrovaného obslužného miesta rozšíreného o centralizáciu prevádzok v analógii s už dnes realizovanými pilotnými projektmi, polo-automatizáciu administratívnych procesov a systematickej expertnej on-line podpore na pozadí. Z tohto pohľadu treba verifikovať hlavne schopnosť lokálnych inštitúcií poskytovať asistované služby prvého kontaktu. Konfigurácia front-end služieb by mala umožňovať dostatočnú flexibilitu na to, aby obslužným miestom mohla byť pošta, miestny úrad, alebo povedzme miestna knižnica vybavená osobným počítačom a pripojením na internet. V ideálnom prípade by sme mali smerovať až ku konceptu „osobného úradníka“ pre vybrané skupiny klientov. Zriadením verejných prístupových miest k internetu takmer vo všetkých obciach na Slovensku sa odstráni bariéra nemožnosti elektronicky komunikovať s verejnou správou aj v prípade momentálnej alebo dlhodobej nedostupnosti internetu pre ktoréhokoľvek občana alebo podnikateľa.

## Procesný a organizačný rámec

Procesný a organizačný rámec upravuje čo, kto a ako robí na strane verejnej správy v procese vybavovania služby. Spadajú sem teda všetky pravidlá a opatrenia, ktoré upravujú to, čo sa deje medzi štartovacou a koncovou udalosťou životnej situácie. Priebežné udalosti sú realizované kombináciou aktivít pracovníkov a informačných systémov. Jedná sa o

* Manuálne aktivity, ktoré sú vykonávané bez pomoci softvérovej aplikácie.
* Manuálne aktivity, pri ktorých pracovník používa softvérovú aplikáciu.
* Automatické aktivity, ktoré sa robia automatizovane bez zásahu pracovníka.

Z princípov digitálnej transformácie v kapitole 2 vyplýva, že transformačné kroky by mali viesť k eliminácii alebo aspoň razantnému zníženiu podielu manuálnych aktivít a k zvýšeniu podielu automatických aktivít. Výsledkom zmien by malo byť zlepšenie služieb a procesov meraných konkrétnymi parametrami (KPI), ktorými sú:

* Čas vybavenia rozhodnutia, čiže priemerný čas cyklu vybavenia rozhodnutia
* Produktivita, čiže počet spracovaných rozhodnutí za časofond dostupných hodín
* Výška rezervy, čiže počet nevybavených rozhodnutí, ktoré čakajú na spracovanie
* Spokojnosť zákazníkov, čiže výsledky prieskumu spokojnosti zákazníkov so službami úradu
* Počet prerušených konaní z dôvodu chybného spracovania
* Celkové výdavky na vybavenie jedného rozhodnutia.
* Počet klientov, ktorí vyriešili svoj problém alebo vybavili požiadavku
* Doba, ktorú čakal klient na požadovanú službu
* Počet vybavených telefonátov na oddelení

Digitálna transformácia back-office procesov musí zahŕňať

1. Optimalizáciu procesov až na úrovni zákonov alebo podzákonnej legislatívy
2. Zmenu organizácie činností bez ohľadu na vlastníkov procesov
3. Zvýšenie kvality procesov
4. Zníženie nákladov na procesy

**Ad a) optimalizácia procesov**

Optimalizáciu procesov pri vybavovaní podaní analyticky a koncepčne riešil projekt *Optimalizácia procesov vo verenej správe.*

V rámci projektu bola vypracovaná komplexná analýza súčasného stavu back-office procesov verejnej správy v takzvaných kartách procesov AS IS. Súčasťou bolo aj identifikovanie legislatívy, ktorou sa spravujú jednotlivé okruhy životných situácií. Spracované sú tieto okruhy:

* Administratívny a ekonomický chod podniku a zmeny v podnikaní
* Bývanie
* Centrálne spoločné bloky
* Doprava
* Hasičský a záchranný zbor
* Katastrálne konanie
* Pamiatkový úrad
* Riadenie ľudského kapitálu v štátnej službe
* Rodina a vzťahy - matrika
* Rodina a vzťahy
* Stavebné konanie
* Tretí sektor
* Účasť na verejnom obstarávaní
* Vzdelávanie
* Začatie podnikania a administratívny a ekonomický chod podniku - živnostenské podnikanie
* Začatie podnikania
* Zamestnanie
* Zbrane a strelivo
* Životné prostredie

Pri životných situáciách bol identifikovaný aj ich optimalizačný potenciál. Ten sa premieta do takzvanej karty procesu TO BE. Optimalizačný potenciál je komentovaný aj z hľadiska informačných systémov, ktoré by mali byť po úpravách alebo aj bez nich v procese využívané, tak aj z hľadiska náročnosti implementácie legislatívnej zmeny.

Implementáciu rieši každý OVM vo vlastnej kompetencii, pri rozvoji agendových IS financovaných z OPII je to povinná súčasť.

**Ad b) organizácia práce**

Navrhujeme organizačné oddelenie front-end a back-end služieb pre všetky oblasti verejnej správy. Front-end pracoviská sa sústredia na jednotné kontaktné miesta a univerzálne priečinky. Výhľadovo by sme mali smerovať k službám občanom pre všetky agendy bez ohľadu na miestnu príslušnosť. Špecializované pracoviská pre služby vyžadujúce hlboké doménové znalosti ostanú zachované.

Vhodnosť tohto prístupu pre malé OVM musí ukázať ekonomická analýza. Jej metodika je komplementárnym výstupom projektu *Optimalizácia procesov vo verejnej správe*.

Bude potrebné analyzovať potreby a možnosti samospráv, keďže existujú síce existujú spoločné obecné úrady ako pilotné pracoviská tohto typu zahŕňajúce prenesené kompetencie, avšak bude treba riešiť aj  originálne kompetencie samosprávy.

Benefity takýchto zmien sú popísané v časti 3.1. Analýza musí ukázať,

* či pre realizáciu takéhoto opatrenia je potrebné prijať úpravu zákona/zákonov, alebo
* bude postačovať kombinácia úprav navrhovaných v úvode časti 3. Digitálny biznis dizajn a zmeny na úrovni podzákonnej legislatívy

**Ad c) kvalita procesov**

Kľúčové indikátory hodnotenia procesov (KPI) sú uvedené vyššie. Optimalizačné opatrenia sa budú zameriavať na elimináciu administratívnych nedostatkov ako sú napríklad:

* Nevybavené práce, nadbytok vstupných dokumentov a informácií,
* Chyby dát, chýbajúce informácie,
* Nadprodukcia vo výkone procesov, čiže nepotrebné výstupy, aktivity, ktoré nie sú požadované klientom
* Duplicity a zbytočné kroky procesu,
* Prestoje vo schvaľovacom procese,
* Neefektívne presuny zamestnancov alebo informácií v rámci výkonu procesov,
* Chýbajúca podpora automatizovanej tvorby dokumentov
* Chýbajúce údaje pre vyhodnotenie výkonnosti
* Nedostatočná zastupiteľnosť zamestnancov
* Nejasná legislatíva pre určenie schvaľovateľa
* Nedostatočná kapacita príručnej registratúry
* atď.

Bude teda zabezpečené zásadné zlepšenie procesu od štartovacej udalosti, cez priebežné udalosti až po koncové udalosti pri životných situáciách. Kvalitu služieb bude potrebné merať niektorou z overených metodík a v pravidelných intervaloch. Poskytovateľ služby musí dostávať vierohodné dobre popísané vstupy na ich kontinuálne zlepšovanie.

**Ad d) Náklady a procesy**

Kvalita by nemala byť dosahovaná za cenu rastu nákladov. Naopak, efektívna verejná správa sa dlhodobo musí snažiť o znižovanie výšky zdrojov, ktoré potrebuje na kvalitnú obsluhu svojich klientov. Všetky riešenia uvažované v rámci digitálnej transformácie musia byť preto posudzované aj z hľadiska nákladov a prínosov, pričom realizované majú byť iba tie z nich, kde sú prínosy vyššie ako náklady. V čase hospodárskej recesie to považujeme za urgentné a nutné, v čase konjunktúry by riadenie nákladov mala viesť k zamedzeniu ich nekontrolovaného rastu.

Optimalizácia procesov a koncentrácia pracovníkov na klientskych centrách a pracoviskách zdieľaných služieb povedie k tomu, že úlohy sa budú vykonávať s menším počtom pracovníkov a na menšom počte lokalít. Benefity sú potom zrejmé:

* úspory na priamych nákladoch (osobné náklady)
* úspory na nájomnom, energiách, obslužnom personáli,
* v prípade realokácie pracovníkov z budov vlastnených štátom možnosť monetizovať tieto nehnuteľnosti.

Je však potrebné uvedomiť si, že plošná realizácia digitálnej transformácie vytvára dodatočné systémové benefity:

* vyššia flexibilita verejnej správy umožňujúca pružnejšie meniť (optimalizovať) vlastné procesy a organizáciu práce
* schopnosť efektívnejšie vykonávať vlastnú činnosť (jednoduchší prístup k údajom, efektívnejšie pracovné nástroje, jednoduchšia komunikácia)
* schopnosť vytvárať adresnejšie riešenia a služby, ktoré šetria čas občanom a tým aj nepriamo VS (napr. menej chýb na vstupe)

##  Operačný backbone

Operačný backbone Verejnej správy je v prvom rade konzistentná množina pracovníkov, organizačných zložiek, procesov, informačných systémov dát a infraštruktúry podporujúca výkon agend VS. Operačný backbone Verejnej správy nahrádza súčasné oddelené systémy, procesy a údaje v jednotlivých inštitúciách VS a ich útvaroch štandardizovanými a zdieľanými systémami, procesmi a dátami.

Operačný backbone Verejnej správy je tým priestorom, kde sa transformačné opatrenia materializujú. K úspechu DTVS prispieva Operačný backbone zabezpečením spoľahlivých, stabilných a bezpečných transakcií. Konkrétne, robí štyri veci:

* Podporuje plynulé end-to-end spracovanie transakcií.
* Poskytuje kvalitné a prístupné kmeňové údaje (t. j. jediný zdroj pravdy).
* Poskytuje prehľad o transakciách a iných atribútoch základných procesov VS.
* Automatizuje opakujúce sa biznis procesy v rámci agend.

Z pohľadu dnešnej praxe z hľadiska IT sa ako Operačný backbone Verejnej správy okrem infraštruktúry, databáz a registrov a middleware javia aj agendové informačné systémy. Tieto sa riadia hmotno-právnou legislatívou, ktorá je unikátna pre ten-ktorý rezort. Prenositeľnosť do služieb natívneho cloudového prostredia sa teda bude týkať predovšetkým mikroslužieb, ktoré budú poskytovať dáta iným systémom a agendám, alebo naopak robiť zápisy do svojich rezortných registrov na základe validovaných dát a automatizovaných procesov a na základe rozhodnutí príslušných orgánov.

Úlohou novej NKIVS bude vyhodnotiť vo svetle vyššie uvedeného Referenčnú architektúru NKIVS a v prípade potreby ju modifikovať.



Obrázok 1: Operačný backbone verejnej správy. Jeho prevádzka a rozvoj sú trvalou úlohou.

## Digitálna platforma

Digitálna platforma je repozitár biznisových (aplikačných), dátových a infraštruktúrnych komponentov používaných na konfiguráciu digitálnych služieb. Pridaná hodnota digitálnej platformy spočíva v poskytnutí možnosti mnohonásobného pre-použitia jej komponentov. Pri budovaní digitálnej platformy v rámci DTVS bude tvorené portfólio komponentov, ktoré môžu byť užitočné pri modifikácii súčasných služieb VS a pri návrhu nových digitálnych služieb. Komponenty sú časti kódu, ktoré vykonávajú konkrétnu úlohu. Digitálna platforma pozostáva z troch repozitárov, ktoré sú vybudované na báze cloudových technológií. Ide o

* repozitár dátových komponentov
* repozitár infraštruktúrnych či technologických komponentov
* repozitár biznis komponentov



Obrázok č.2: Digitálna platforma VS. Obsahuje služby digitálnej platformy pre verejnú správu

Repozitár dátových komponentov je tvorený dátami z Operačného backbone, ale tiež dátami zo senzorov, inteligentných zariadení a iných webových služieb. Súčasťou repozitára sú opakovane použiteľné softvérové ​​komponenty dostupné prostredníctvom API, ktoré umožňujú ukladanie, manipuláciu, analýzu alebo zobrazenie týchto komponentov.

Repozitár infraštruktúrnych komponentov poskytuje komponenty technologických služieb na adaptovanie služieb dostupných v cloudovej platforme špecifickým potrebám digitálnych služieb a klientov. Patria sem napríklad aj autentifikácia a kontrola prístupu, pripojenie inteligentných zariadení a organizácia komunikácie medzi týmito zariadeniami, ako aj služby, ktoré sledujú použitie prístupu k údajom a zabezpečujú ich ochranu. Tieto komponenty slúžia ako most medzi biznis komponentmi a cloudovými službami s cieľom minimalizovať riziko vendor lock-in konkrétneho poskytovateľa PaaS cloudu.

Repozitár aplikačných komponentov poskytuje funkčnosť vyžadovanú viacerými digitálnymi službami. Medzi služby tohto repozitára môžu patriť dashboardy, notifikácie pre klientov a zamestnancov VS na konkrétne udalosti, životné situácie, procesné elementy a taktiež bots, ktoré klientom poskytujú štandardné podporné služby.

Základom digitálnej platformy je repozitár cloudových služieb, ktoré poskytujú hosting a správu výkonu aplikácií. Digitálna platforma poskytuje služby pre vytváranie digitálnych služieb. Digitálna služba je softvér, ktorý obsahuje kód jedinečný pre digitálnu službu, ako aj volania API na opakovane použiteľné komponenty jednotlivých repozitárov. Podstatou návrhu digitálnej platformy je teda dekompozícia existujúcich alebo plánovaných digitálnych služieb verejnej správy na dátové komponenty, biznis komponenty a infraštruktúrne komponenty.

Z hľadiska dopadu treba špeciálnu rolu priradiť procesom či procesným elementom, ktoré sa riadia zákonmi platnými univerzálne bez ohľadu na konkrétnu agendu. Konkrétne

* Zákon 71/1967 Zb o správnom konaní
* Zákon 372/1990 Zb o priestupkoch
* Zákon 511/1992 Zb o správe daní a poplatkov
* Zákon 211/2000 Zb. o slobodnom prístupe k informáciám
* Zákon 395/2002 Zb o archívoch a registratúrach a o doplnení niektorých zákonov
* Zákon 9/2010 Zb o sťažnostiach

Digitálne služby budované nad týmito procesmi by mali byť riešené projektmi centrálnych komponentov eGovernemntu s vysokou prioritou. Majú totiž dopad aj na agendové informačné systémy. Akonáhle totiž získa agendový systém procesný charakter, stane sa transparentnejším a flexibilnejším.

## Platforma partnerov VS

Platforma externých partnerov verejnej správy slúži na rozšírenie portfólia digitálnych služieb. Jedná sa o repozitár digitálnych komponentov otvorený pre partnerov verejnej správy.

Platforma externých partnerov v podstate poskytuje pre partnerov verejnej správy prístup  prostredníctvom štandardizovaných aplikačných rozhraní k vybranej skupine komponentov digitálnej platformy verejnej správy.

Všeobecným princípom je, že všetky údaje a služby, ktoré má určitý subjekt prístupné prostredníctvom vizuálnych elektronických služieb (GUI), majú byť pre neho prístupné aj prostredníctvom strojovo využiteľného aplikačného rozhrania (API), pričom klient sa sám rozhodne, aké aplikácie na tento prístup využije.

Nasledujúci obrázok ukazuje vzťah medzi digitálnou platformou verejnej správy a jej externou vývojárskou platformou.



Obrázok č. 3: Platforma partnerov VS. Červeným sú orámované služby digitálnej platformy pre partnerov verejnej správy.

**Záverom tejto kapitoly prinášame komplexný pohľad na digitálny biznis dizajn:**



Obrázok č. 4: Digitálny biznis dizajn

# Riadenie digitálnej transformácie verejnej správy

Governance model jasne vymedzí zodpovednosti Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (ďalej len MIRRI) a Ministerstva vnútra SR (ďalej len MV SR) vo vzťahu k reformným krokom tak vo fáze ich legislatívneho a metodického ukotvenia, tak aj v implementačnej fáze.

* Z hľadiska transformačných opatrení bude MIRRI predkladateľom spoločných legislatívnych iniciatív a uznesení vlády. Pri zákonoch a vyhláškach upravujúcich fungovanie jednotlivých agend bude predkladateľom ten-ktorý OVM.
* Návrh reformných krokov sa bude opierať z kľúčové zákony MIRRI - zákon o ITVS, zákon o eGovernmente a zákon o údajoch, ktoré dávajú MIRRI kompetencie na to, aby primäli OVM k tomu, že  upravia svoje zákony, vyhlášky a predpisy
* Reformné kroky s dopadom na územnú samosprávu bude MIRRI prerokovávať samostatne so zástupcami územných samospráv a budú uvedené do praxe až po vytvorení finančného rámca zo strany štátu na podporu ich realizácie
* MIRRI a všetky pracovné skupiny vytvorené MIRRI budú rešpektovať ústavné práva a povinnosti územnej samosprávy v oblasti originálnych kompetencií samospráv a zabezpečí finančný rámec na kompenzácie nákladov samospráv v prípade nových požiadaviek na úpravu existujúceho stavu
* MIRRI bude koordinovať transformačné aktivity s MVSR; to bude garantom častí týkajúcich sa optimalizácie procesov verejnej správy aj na základe know-how a údajov získaných z OP EVS
* Primárnym dokumentom definujúcim obsah úprav bude NKIVS, ktorá bude posilnená v častiach pojednávajúcich o transformačných opatreniach.
* Jadro NKIVS vznikne na pracovných skupinách MIRRI, ktoré budú prirodzenými pokračovateľmi pracovných skupín zriadených pod ÚPVII. Do pracovných skupín budú kooptovaní reprezentanti EVS, ktorí riešili reformné projekty na Ministerstve vnútra SR.
* NKIVS bude prerokovaná Radou vlády SR pre digitalizáciu verejnej správy a jednotný digitálny trh a schválená Vládou SR.
* Na základe NKIVS bude vypracovaná cestovná mapa digitálnej transformácie, ktorá bude obsahovať aj podmnožinu úloh zameraných na legislatívne zmeny a vytvorenie „transformačných zákonov“ o eGovenrmente a údajoch a ITVS, ktoré povedú k digitálnej transformácii,

Zlepšenie Governance modelu informatizácie a efektívna digitálna transformácia verejnej správy sa dosiahne týmito krokmi a aktivitami:

**Príprava digitálnej transformácie VS**

1. Nastavenie očakávaní a všeobecných požiadaviek na digitálnu transformáciu úradu a príprava digitálnej transformácie úradu
2. Príprava a schválenie legislatívnych zmien, ktoré umožnia odpútanie sa od papierového sveta

**Strategické kroky nutné pre realizáciu digitálnej transformácie budú uvedené v novej verzii NKIVS**

1. Vytvorenie predlohy pre vytváranie Koncepcie digitálnej transformácie úradu
2. Návrh nových štandardov pre digitálne služby a ich prepojenia na procesno-organizačný rámec
3. Inovovaný dizajn cieľovej architektúry eGovernemntu na úrovni Strategickej architektúry aj na úrovni Referenčnej architektúry
4. Vytvorenie prvej verzie cestovnej mapy riadenia digitalizácie verejnej správy
5. Zjednodušenie legislatívy, štandardov a zosúladenie strategických dokumentov MIRRI a Výnosu o štandardoch a ďalších noriem

**Jednorazové kroky nutné pre zefektívnenie riadenia digitalizácie**

1. Zefektívnenie systému riadenia pri projektoch financovaných z EŠIF
2. Zefektívnenie verejného obstarávania ako pri EŠIF projektoch, tak aj pri projektoch financovaných zo štátneho rozpočtu a ďalších zdrojov

**Priebežné aktivity**

1. Vypracovanie a udržiavanie Koncepcií digitálnej transformácie ministerstiev a ďalších úradov
2. Systematický zber faktov, ukazovateľov a spätnej väzby a korigovanie riadiacich dokumentov
3. Kontinuálne riadenie informatizácie na základe aktualizovanej cestovnej mapy
4. Trvalá a transparentná komunikácia s odbornou verejnosťou a trhom

##

## Príprava digitálnej transformácie VS

### Príprava digitálnej transformácie úradu

Navrhujeme nasledovné zmeny súčasného koordinačného mechanizmu.

* Zrušiť povinnosť vypracovávať reformný zámer k projektom a všetky s tým súvisiace schvaľovania
* Nahradiť „Koncepciu rozvoja informačných technológií“ úradu „Koncepciou digitálnej transformácie“ úradu

Koncepcia digitálnej transformácie úradu v sebe zahŕňa tak reformný rozmer, tak informatický aspekt. Návrh reformných krokov a návrh rozvoja informačných technológií sa tak dejú súčasne. Dosiahneme tým nasledovné.

* Každý veľký IT projekt bude preukázateľne slúžiť ako podpora reformy príslušnej agendy
* Prípadné nezrovnalosti medzi IT a procesno-organizačnými prioritami môžu byť riešené v jednom čase a na jednom mieste
* Ekonomická oprávnenosť projektov sa bude opierať o analytické dáta a bude môcť byť predbežne verifikovaná jednotnou metodikou, respektíve vyčíslením potenciálnych úspor jednotnou metodikou, pričom môže byť vopred odhadnuté, pri akom maximálnom náklade bude ešte mať zmysel IT projekt realizovať
* Podnety z IT, ktoré by mohli viesť k zefektívneniu procesov môžu byť vyhodnotené z hľadiska AS-IS aj TO-BE stavu a OVM môže veľmi rýchlo prísť k záveru, či má zmysel tú ktorú inováciu zaviesť

**Vytvorenie „Koncepcie digitálnej transformácie úradu“:**

Obsah Koncepcie digitálnej transformácie úradu:

Transformačné ciele v KDT budú vychádzať z „TO BE“ modelu optimalizovaných procesov verejnej správy. Transformačné kroky či už z procesnej alebo IT stránky sa budú zväčša vzťahovať k životnej situácii. Tá je charakterizovaná štartovacou a koncovou udalosťou životnej situácie a jednoznačnou identifikáciou procesov. Žiadne vstupy projektu Optimalizácia procesov nie je potrebné prepisovať do KDT úradu. Prepojením na číselník procesov dosiahneme to, že dizajn / redizajn informačných systémov bude vychádzať z aktuálnych vstupov.

Iným prípadom transformačných projektov bude transformácia obslužných procesov, napríklad ekonomických agend alebo personalistiky. Dá sa očakávať, že optimalizácia obslužných procesov môže viesť k potrebe obslúžiť ich informačným systémom.

Požiadavky na pracovníkov verejnej správy sa budú zvyšovať úmerne k rozsahu realizovaných zmien. Rozsah a charakter interného vzdelávania pracovníkov to musí zohľadňovať, prosté školenia používateľov nového informačného systému sú nutnou ale nepostačujúcou podmienkou. Okrem školenia na nové pracovné postupy by napríklad pre pracovníkov prvého kontaktu mali byť súčasťou zvyšovania ich kompetencií aj mäkké zručnosti.

Popri IT projektoch založených na transformačných cieľoch budú súčasťou KDT úradu aj väčšie alebo menšie IT projekty zamerané na zlepšenie súčasných alebo zavedenie nových služieb (napríklad inovovanie UIX alebo OpenData) a projekty zamerané na obnovu IKT infraštruktúry a výmenu zastaraných systémov alebo ich komponentov, ako aj projektu migrácie do cloudu. Súčasťou koncepcie preto bude aj popis súčasného stavu IKT, respektíve odvolávka na príslušné evidencie (MetaIS).

V neposlednom rade sa tu musia nachádzať aj kapacity, ktoré má OVM k dispozícii na realizáciu transformačných zmien, IKT projektov a prevádzku svojich systémov a plán ich rozvoja v súlade s plánom rozvoja svojich IKT.

OVM, ktoré neplánujú transformovať svoje procesy alebo zavádzať služby s dopadom na organizáciu vlastnej práce sa nemusia reformnou časťou KDT zaoberať a môžu sa koncentrovať čisto na rozvoj a udržiavanie svojho IKT.

Pre ilustráciu uvádzame niekoľko príkladov projektov digitálnej transformácie s rozličnou mierou náročnosti na následné zmeny IT.

* Rozhodnutie optimalizovať skupinu životných situácií a automatizovať časť procesov povedie k výraznej zmene, možno až výmene agendového informačného systému. V prípade veľkého OVM môže ísť o veľký IT projekt
* Rozhodnutie poskytovať niektoré služby na klientskom centre spadajúcom pod okresný úrad; toto delegovanie znamená isté zmeny informačných systémov, napríklad úpravy používateľských rozhraní alebo integračné práce.
* Ak by však predošlý prípad z dôvodu zrušenia miestnej príslušnosti znamenal aj digitalizáciu papierových archívov, tak sa bude jednať o veľký projekt.
* Rozhodnutie modernizovať svoje web stránky nemá žiaden transformačný rozmer, jedná sa čisto o IT projekt.

Rozdelenie zodpovednosti a organizácia práce:

Za digitálnu transformáciu úradu zodpovedá samotný úrad. Koncepciu digitálnej transformácie realizuje za podpory MIRRI SR a MV SR a výsledný dokument podlieha schváleniu týchto dvoch orgánov.

Pre naštartovanie procesu digitálnej transformácie na konkrétnom OVM bude nutné zainteresovanie vlastníkov procesov. Jedným zo spôsobov, bežným v komerčnej praxi, môže byť naviazanie časti odmien na znižovanie nákladov na procesy.

MIRRI SR kontroluje dodržanie Strategickej architektúry a IT požiadavky v širšom slova zmysle, vrátane bezpečnosti, schopnosti dodať projekty. Verifikuje si s MV SR, či takto postavenou koncepciou dôjde k naplneniu reformných cieľov. Schvaľuje plán IT projektov a voči týmto projektom následne pôsobí v pozícii orgánu vedenia v zmysle zákona o ITVS.

MV SR je v pozícii metodického poradcu a procesného konzultanta. Garantuje metodickú správnosť navrhnutých transformačných krokov, vyjadruje sa k navrhovaným legislatívnym zmenám a potvrdzuje správnosť ekonomických výpočtov úspor.

Transformačný proces nie je možné realizovať bez politickej vôle, bez znalosti svojich procesov a požiadaviek občanov a podnikateľov. Rovnako nemôže byť úspešný, ak v jeho priebehu nebudú vykonané naplánované zmeny pracovných postupov, zmeny organizácie práce, preškolenie pracovníkov atď., teda ak sa budú opakovať chyby, ktoré sme zažili pri niektorých IKT projektoch.

Z toho vyplýva požiadavka na zaangažovanie širšieho spektra predstaviteľov OVM, ako sme tomu boli navyknutí pri doterajších IT projektoch. Títo predstavitelia musia byť súčasťou tímu už v prípravnej fáze (tvorba KDT) aj neskôr pri realizácii projektov digitálnej transformácie. Patria sem:

* Biznis sponzor – štátny tajomník, generálny tajomník služobného úradu alebo iný top manažér, ktorý bude v realizačnej fáze pôsobiť ako predseda steering committe.
* Projektový manažér
* Enterprise architekt
* Vlastníci procesov, napríklad riaditelia odborov alebo iní vecne zodpovední manažéri
* Kľúčoví používatelia, vecne pracovníci zodpovední za riešenie skupín životných situácií
* Zástupca ľudských zdrojov
* Zástupca financií (kontrolingu)
* Architekt so znalosťou aktuálneho stavu informačných systémov
* Dátový kurátor príslušného úradu

A neskôr pri realizácii projektu ešte

* Biznis analytik schopný premostiť požiadavky vecne zodpovedných pracovníkov a formálne požiadavky modelovacích nástrojov a prostredí.

V prípade, že úrad nemá rolu architekta a dátového kurátora pokrytú samostatnými pozíciami, bude ich pri tvorbe KDT zastupovať riadiaci pracovník útvaru informačných technológií s adekvátnymi vedomosťami. Rola Enterprise architekta, ktorý dokáže aplikovať princípy Strategickej architektúry a Referenčnej architektúry je pre úspech transformačného programu kľúčová. V prípade, že úrad nedokáže postaviť takéhoto človeka, mala by do prípravy vstúpiť architektonická kancelária MIRRI SR, eventuálne externista so znalosťou veci.

KDT by mal byť pred predložením MIRRI schválený vedením príslušného OVM.

OVM bude podporované tak zo strany MV SR ako aj zo strany MIRRI SR formou koučingu pri tvorbe KDT.

MV SR poskytne pre OVM nasledovné podporné role pri tvorbe KDT:

* Právnik z analyticko-metodického útvaru MV SR
* Expert na modelovanie v ArchiMate a BPMN
* Expert s doménovou znalosťou príslušnej skupiny životných situácií

MIRRI SR poskytne pre OVM nasledovné podporné role pri tvorbe KDT:

* Account manažér pre príslušné OVM
* Architekt informačných systémov verejnej správy
* Expert z behaviorálnej kancelárie
* Expert z dátovej kancelárie

### Príprava a schválenie legislatívnych zmien, ktoré umožnia odpútanie sa od papierového sveta

V koncepcii digitálnej transformácie verejnej správy je uvedených niekoľko návrhov reformných krokov. Ich cieľom je zaviesť samostatné nástroje a postupy pre elektronické procesy, nezávislé a neviazané na listinné postupy a nástroje. Tieto reformné kroky bude potrebné vyhodnotiť v kontexte projektu „Optimalizácia procesov vo verejnej správe“ a rozhodnúť, v ktorých prípadoch bude treba vykonať legislatívne zmeny v zákonoch a pri ktorých bude stačiť vykonať zmeny vo vyhláškach a predpisoch platných pre konkrétne agendy. Ide o návrhy z úvodu kapitoly 3. Digitálny biznis dizajn.

Popri tom sa urobí verifikácia optimalizačného potenciálu v zmysle metodiky stanovenej projektom Optimalizácia procesov verejnej správy. Preverí sa, či pre organizačné zmeny smerujúce k delegovaniu úloh na front-end pracoviská a back-end pracoviská aj v zmysle zrušenia miestnej príslušnosti je potrebné prijať špeciálnu legislatívu, alebo bude postačovať kombinácia úprav navrhovaných vyššie. Máme za to, že transformačný potenciál bude po zohľadnení legislatívnych úprav väčší ako pôvodne navrhnutý optimalizačný potenciál. Ak tomu tak bude, tak by mali vzniknúť nové TO BE karty dotknutých procesov.

## Vytvorenie novej verzie NKIVS

Vo vzťahu k novej verzii NKIVS adresujeme tie kapitoly, ktoré sú bezprostredne a zásadne ovplyvnené Koncepciou digitálnej transformácie verejnej správy. Aj predošlá verzia NKIVS obsahovala princípy a ciele, ktoré mali reformný charakter. Problémom bol nedostatočný dôraz na legislatívne, procesné, metodické a organizačné zmeny, nedostatočná väzba medzi Strategickou architektúrou a transformačnými požiadavkami, slabé ukotvenie transformačných krokov do akčného plánu a takmer neexistujúci akcent na vtiahnutie vlastníkov procesov.

K tomu ešte treba, aby nová verzia NKIVS obsahovala aj nasledovné časti

### Vízia a stratégia

Táto koncepcia v manažérskom zhrnutí definovala Víziu Slovenska pre oblasť digitálnej transformácie verejnej správy. Sme toho názoru, že Vízia eGovernmentu v NKIVS verzia 2 by sa ňou mala zhodovať, alebo by ju mala kompletne zahrnúť.

### Ciele a princípy

Ciele a princípy NKIVS v2 zohľadnia dokument Koncepcia digitálnej transformácie verejnej správy takto:

**Ciele** eGovernmentu budú prehodnotené na základe DTVS, kapitola 3. Digitálny business dizajn. Kompletný zoznam by mal obsahovať aspoň tieto merateľné ciele

Zlepšenie služieb

Výsledok

* Zvýšenie spokojnosti klientov s elektronickými službami
* Zvýšenie spokojnosti klientov so službami klientských centier
* Zvýšenie spokojnosti klientov so službami kontaktných centier

Výstup

* Nárast počtu používateľov služieb
* Nárast počtu používateľov služieb mobilných aplikácií
* Zníženie počtu dokladov a informácií evidovaných verejnou správou, ktoré musí klient predkladať
* Nárast počtu proaktívnych služieb
* Nárast počtu personalizovaných služieb
* Nárast počtu asistovaných služieb, ktoré bude možné vybaviť na klientskom centre
* Úspory v FTE vyplývajúce zo zriadenia klientských centier
* Nárast počtu konzultácií vybavených dištančne cez kontaktné centrá
* Úspory v FTE vyplývajúce zo zriadenia kontaktných centier
* Úspory na nepersonálnych nákladoch vyplývajúce zo zriadenia klientskych centier a kontaktných centier

Zlepšenie procesov a organizačné zmeny

Výsledok

* Zefektívnenie procesov verejnej správy z hľadiska času
* Zefektívnenie procesov verejnej správy z hľadiska nákladov
* Väčšia efektívnosť obslužných procesov verejnej správy

Výstup

* Skrátenie priemerného času na vybavenie rozhodnutia
* Zníženie priemerných celkových výdavkov na vybavenie jedného rozhodnutia
* Nárast počtu agend, pri ktorých došlo k zrušeniu miestnej príslušnosti
* Úspory v FTE vyplývajúce zo zriadenia centier zdieľaných služieb
* Úspory na nepersonálnych nákladoch vyplývajúce zo zriadenia centier zdieľaných služieb

Operačný backbone verejnej správy

Výsledok

* Zefektívnenie implementácie informačných systémov verejnej správy
* Zefektívnenie prevádzky informačných systémov verejnej správy

Výstup

* Nárast počtu dokumentov vytváraných automatizovane
* Nárast počtu registrov, ktorých dáta sú používané inými systémami verejnej správy
* Vybrané opatrenia v zmysle revízie výdavkov Informatizácia 2.0

Platformové služby pre verejnú správu

Výsledok

* Zvyšovanie pridanej hodnoty natívnej cloudovej architektúry

Výstup

* Nárast počtu využívaných aplikačných komponentov vrátane centrálnych komponentov eGovernmentu
* Nárast počtu využívaných dátových komponentov
* Nárast počtu využívaných technologických a infraštruktúrnych komponentov

Platformové služby pre verejnosť a partnerov verejnej správy

Výsledok

* Zvyšovanie používania rozhraní a dát verejnej správy verejnosťou a podnikateľmi

Výstup

* Nárast počtu využívaných otvorených rozhraní
* Nárast počtu využívaných otvorených datasetov

Tento návrh cieľov NKIVS v2 je indikatívny a mal by z hľadiska množstva aj z hľadiska exaktných formulácií prejsť revíziou a dopracovaním pri tvorbe NKIVS v2.

Východiskové hodnoty merateľných cieľov by mali vychádzať z evidencie MetaIS, z AS-IS stavov nameraných v rámci projektu Optimalizácia procesov vo verejnej správe a z dát zhromaždených Útvarom hodnoty za peniaze. Cieľové hodnoty by mali vychádzať z TO-BE stavov procesov a z cieľov Revízie výdavkov.

Návrh inovovaných či modifikovaných cieľov musí reflektovať aj Informáciu o plnení Národnej koncepcie informatizácie verejnej správy Slovenskej republiky za obdobie od 1.1. do 31.12.2019, predovšetkým v častiach, ktoré sú označené červeným semaforom.

**Princípy** uvedené v NKIVS v2 by mali vychádzať z kapitoly 2. tohto dokumentu z princípov uvedených pod číslami I. až XVI. Môžu byť preformulované v záujme vnútornej konzistencie a slovníka dokumentu NKIVS v2. Rovnako sa nevylučuje ich rozšírenie o princípy súvisiace napríklad s požiadavkami na kybernetickú bezpečnosť.

### Vytvorenie predlohy pre vytváranie Koncepcie digitálnej transformácie úradu

Koncepcia digitálnej transformácie úradu bude mať nasledovný obsah:

* bude definovať zlepšenia a cieľový stav služieb v zmysle Kapitoly 3.1 tohto dokumentu
* bude alternovať obsah pôvodne požadovaný reformným zámerom‚ tým že navrhne optimalizáciu back-office procesov v zmysle Kapitoly 3.2 tohto dokumentu
* navrhne koncepciu rozvoja a zmien svojich agendových informačných systémov, registrov a infraštruktúry v zmysle Kapitoly 3.3 tohto dokumentu
* zohľadní budúce využitie cloudových služieb vytváraných ako služby digitálnej platformy verejnej správy v zmysle Kapitoly 3.4 tohto dokumentu a v navrhne vlastné služby ako súčasť digitálnej platformy verejnej správy
* na základe kvalifikovaného prieskumu záujmu verejnosti naplánuje vytvorenie digitálnych služieb, ktoré budú k dispozícii na platforme partnerov verejnej správy v zmysle Kapitoly 3.5 tohto dokumentu

KDT úradu rozpracuje merateľné ciele NKIVS do podoby merateľných cieľov pre svoje agendy.

Princípy digitálnej transformácie uvedené v kapitole 2. tohto dokumentu pod číslami I. až XVI. by mohli byť zohľadnené v KDT úradu napríklad formou checklistu. Ak bude pri tvorbe KDT zrejmé, že niektorý z princípov bol bez serióznych argumentov opomenutý, dôjde ku korekcii ešte pred uzatvorením prác na KDT.

NKIVS by zároveň formou generickej RASCI matice mala nastaviť požiadavky na angažmán predstaviteľov OVM pri tvorbe KDT a jej následnom napĺňaní, vrátane implementácie IT projektov.

Konzultantom MIRRI SR pre vytvorenie predlohy bude MV SR a pracovná skupina Governance pri MIRRI. V prípade samospráv sa dá očakávať KDT iného (menšieho) rozsahu a predlohu by malo MIRRI SR vypracovať za spolupráce s pracovnou skupinou Samospráva, respektíve so zástupcami územnej samosprávy

### Inovovaný dizajn cieľovej architektúry eGovernemntu

Základom NKIVS v2 musí byť aj naďalej vízia z cieľovej Strategickej architektúry verejnej správy SR, teda vysvetlený model, ako bude verejná správa vyzerať a fungovať na všetkých úrovniach svojej hierarchie a vo všetkých vrstvách architektúry úradu (biznis, aplikačná, dátová, technologická), až budú všetky ciele digitálnej transformácie naplnené. Táto cieľová vízia Strategickej architektúry sa potom rozpracuje konzistentne dvoma smermi:

* do rozvoja architektúry centrálnych zdieľaných služieb (Front-endu, Back-endu a governance)
* do rozvoja architektúry jednotlivých úradov, plne autonómnej z hľadiska zodpovednosti, ale plne využívajúcej centrálne zdieľané služby.

Inovovaný / aktualizovaný dizajn Strategickej architektúry slovenskej verejnej správy bude vypracovaný v súlade s časťou 3. Digitálny biznis dizajn. Výstupy časti 3 sa ďalej premietnu do inovovanej Referenčnej architektúry ISVS, respektíve Referenčnej architektúry ISVS v cloude.

Konzultantom MIRRI SR pre vytvorenie architektúry budú pracovné skupiny Architektúra, Cloud a Kybernetická bezpečnosť pri MIRRI.

### Vytvorenie cestovnej mapy riadenia digitalizácie verejnej správy

Súčasťou NKIVS bude implementačný plán (cestovná mapa). Cestovná mapa bude trvalým podporným nástrojom riedenia informatizácie. Špecifickými cieľmi sú:

* Koncentrácia na zlepšenia, prínosy a inovácie existujúcich služieb a procesov
* Jednoduchý manažérsky pohľad na aktuálny stav programu
* Kontinuita informácií a naprieč inštitúciami zabezpečovaná MIRRI
* Schopnosť riadiť zmeny a koordinovať aktivity
* Schopnosť eskalovať a odstraňovať riziká
* Validácia podnetov na projekty z hľadiska ich prínosov

Cestovná mapa zohľadní priority digitálnej transformácie aj vo výbere okruhov životných situácií ktoré budú vychádzať zo zoznamu hodnotených 117 služieb eGov benchmarku. Určenie poradia je kľúčové predovšetkým pri vypracovávaní optimalizačných modelov a legislatívnych zmien, pretože tam očakávame úzke hrdlo programu digitálnej transformácie. Realizačné projekty môžu prebiehať paralelne.

NKIVS bude definovať tri kategórie programov

* s čím pokračovať a ako zvyšovať digitálnu zrelosť toho, čo už dnes máme
* s čím začať, sem spadajú hlavne opatrenia smerujúce k transformovaniu digitálnych služieb a back-office procesov
* s čím experimentovať, čím je myslené predovšetkým testovanie technologických a behaviorálnych inovácií

V čom pokračovať:

Jadrom dokumentu NKIVS v2 bude kapitola, ktorá navrhne, v ktorých z doteraz realizovaných programoch a centrálnych aktivitách eGovernmentu treba pokračovať, aby sme dokázali splniť ciele z kapitol 2 a 3 Koncepcie. Ako osnova môže a nemusí poslúžiť kapitola 4. pôvodnej NKIVS v1, ktorá popisuje architektúru integrovaného informačného systému verejnej správy.

Sem spadá komunikačná infraštruktúra a výpočtová a technika, platformy, middlewary. Bude k nim treba indikovať plán obnovy techniky a licencií a potrebu dokupovania z kapacitných dôvodov.

Očakávame, že v tejto kategórii sa budú robiť projekty týchto typov:

* Obnova a budovanie agendových informačných systémov založených na hmotno-právnych funkciách (registre, agendy jednotlivých sektorov verejnej správy) s maximálnym využitím cloud-natívnych zdieľaných služieb
* Obnova a rozvoj hardvéru a softvérových platforiem
* Rozvoj štátneho cloudu a hybridného cloudu

V tomto balíku sa nachádzajú aj projekty rozvoja informačných systémov verejnej správy financované v aktuálnom programovom období z Prioritnej osi 7 Operačného programu Integrovaná infraštruktúra. Rovnako by sa mali v tejto fáze realizovať dlho pripravované inovácie, ktoré zatiaľ nie sú pokryté konkrétnymi projektmi či zmluvami, napríklad Mobilné eID. Kvalitatívna úroveň a spätná väzba klientov získaná v týchto doménach bude vyhodnotená a získané podnety na zlepšenia budú aplikované pri budovaní nových služieb a ďalších generácií informačných systémov.

V rámci tejto vlny by sa mala implementovať aj relevantná časť opatrení navrhnutých v dokumente Informatizácia 2.0 – revízia výdavkov.

S čím novým začať:

Tu je priestor na návrh organizačných opatrení, budovanie front-office a back-office pracovísk, a budovanie nových informačných systémov. Očakávame projekty nasledovných typov:

* Budovanie lepších elektronických služieb
* Podpora potrebná pre inovatívne formy poskytovania front-end služieb, napríklad komplexných klientskych centier pre osobný kontakt s verejnosťou a špecializovaných kontaktných centier pre vzdialený kontakt s verejnosťou
* Budovanie centier zdieľaných služieb pre podporné procesy vo verejnej správe
* Digitalizácia papierových spisov za účelom eliminácie miestnej príslušnosti
* Budovanie cloud-natívnych zdieľaných služieb, ktoré budú vychádzať hlavne z procesno-právnych funkcií
* Budovanie cloud-natívnych služieb pre partnerov verejnej správy (dnes „open data“, „open.api“)

Technologicky je tu priestor na nové typy riešení, ktoré sa vo verejnej správe ešte vo väčšom rozsahu nebudovali, ako sú call centrá a kolaboračné nástroje a platformy. Netreba zabúdať ani na to, že slovenské IKT vo verejnej správe sa bude musieť prispôsobiť európskym štandardom a musí byť pripravené na medzinárodné integrácie.

Popri tom bude potrebné realizovať koncepčné aktivity, ktorých cieľom bude garantovať

* Riadenie údajov
* Implementáciu konceptu „Štát ako platforma“
* Zlepšenie jednotného portálu / prístupového bodu
* Zlepšenie existujúcich služieb

Do tohto balíka spadajú aj manažérske a podporné aktivity a procesy, ktoré sa budú venovať oblastiam

* Zlepšenie schopnosti realizovať projekty
* Etika, transparentnosť a participácia pri budovaní eGovernemntu
* Zlepšenie nákupu technológií a služieb

Obidve posledné skupiny opatrení a manažérskych mechanizmov bude možné v plnom rozsahu nasadiť až v novom programovom období. V prípade, že to bude možné, tak bude žiaduca ich aplikácia už na projekty, ktoré sú rozbehnuté a ich technické parametre a systém riadenia vychádza z aktuálnych pravidiel a postupov.

S čím epxerimentovať:

Tu je priestor na inovácie a to aj také, ktoré dnes ešte nevieme pomenovať (hovoríme tu o období 10 rokov).

Bude vytvorený organizačný a finančný rámec na realizáciu aktivít, ktorých účelom je rozpracovanie a overenie vhodnosti určitého konceptu. Výsledkom aktivity môže byť aj rozhodnutie, že určitá technológia, alebo niektorý spôsob jej využitia nie sú vhodné na ďalšie používanie.

Tu sa obmedzíme na vymenovanie toho, čo už teraz vieme o inováciách vhodných pre verejnú správu, poprípade pilotne aplikovaných u nás či v zahraničí:

* Nástroje umelej inteligencie
* Rozpoznávanie prirodzeného jazyka v písomnej aj zvukovej forme
* Virtuálne roboty a nástroje procesnej automatizácie
* Prediktívne analýzy a nástroje schopné využívať „big data“
* Senzory, internet vecí a nadstavby nad týmito platformami
* Biometria implementovaná v súlade s pravidlami na ochranu osobnej integrity
* Blockchain
* Verejno-súkromné partnerstvá pre poskytovanie verejných služieb
* Modely zdieľanej ekonomiky

### Zjednodušenie legislatívy, štandardov a zosúladenie strategických dokumentov MIRRI a Výnosu o štandardoch a ďalších noriem

Navrhujeme preveriť, či nie je vhodné zjednodušiť Vyhlášku č.78 Úradu podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu zo 16. marca 2020 o štandardoch pre informačné technológie verejnej správy. V porovnaní so zahraničím ide o príliš detailný popis technických riešení, ktorý nie je možné bez enormného úsilia udržiavať na úrovni doby.

Rovnako bude potrebné verifikovať, či Vyhláška č.85 Úradu podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu zo 14. apríla 2020, o riadení projektov zodpovedá potrebám inovatívneho dodávania projektov (agilný vývoj) a potrebám vyplývajúcim z tejto koncepcie (prototypy v zmysle programu „s čím experimentovať). Ak tomu tak nie je, bude treba navrhnúť zmeny.

Obe normy bude treba konfrontovať so strategickými dokumentmi NKIVS a tam, kde budú v rozpore urobiť korekcie na jednej alebo druhej strane. Je na MIRRI SR, aby zabezpečilo súlad medzi výstupmi dvoch typov pracovných skupín. Jedná sa o

* Štandardy vytvorené Komisiou pre štandardizáciu informačných systémov verejnej správy a podradenými pracovnými skupinami. Komisia bola zriadená Štatútom Komisie pre štandardizáciu informačných systémov verejnej správy, ktorý nadobudol účinnosť 15. apríla 2019.
* Strategické dokumenty vytvorené pracovnými skupinami k strategickým prioritám informatizácie MIRRI SR. Tieto pracovné skupiny boli zriadené 20. januára  2020 rozhodnutím č. 1/2020 vedúceho Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky

Nie je vylúčené, že kompetenčné a procesné požiadavky, ktoré prinesie prijatie Koncepcie digitálnej transformácie verejnej správy ako strategického dokumentu vyvolajú aj zmeny ďalších zákonov. Predovšetkým môže ísť o Zákon č.95 z 27. marca 2019 o informačných technológiách vo verejnej správe a o zmene a doplnení niektorých zákonov a Zákon č. [305/2013 Z. z.](https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2013/305/) o elektronickej podobe výkonu pôsobnosti orgánov verejnej moci a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o e-Governmente) v znení neskorších predpisov.

## Jednorazové kroky nutné pre zefektívnenie riadenia digitalizácie

### Zníženie administratívy pri IT projektoch financovaných z EŠIF

Riadenie projektov financovaných zo štrukturálnych fondov sa na Slovensku vyznačuje nadmernou administratívou, ktorú bude potrebné v budúcom programovom období výrazne zjednodušiť. Táto úloha nie je súčasťou Koncepcie digitálnej transformácie verejnej správy. MIRRI SR má v kompetencii ako riadenie informatizácie, tak aj riadenie procesov EŠIF čerpania a je teda v ideálnej pozícii prísť so zásadnými opatreniami a za pomoci expertov celý systém zefektívniť.

### Zefektívnenie verejného obstarávania ako pri EŠIF projektoch, tak aj pri projektoch financovaných zo štátneho rozpočtu

Obstarávanie je dnes najvýraznejším traumatickým bodom procesu informatizácie. Ak sa má zlepšiť, tak by MIRRI SR malo spolu s ÚVO aspoň tieto prijať opatrenia.

* Presadenie takých metód obstarávania, ktoré sú vhodné pre rozličné typy dodávok v oblasti IKT, ako sú súťaže návrhov, súťaže na centrálne zmluvy, zmluvy na variabilné rozsahy plnení typu Pay As You Go
* Príprava metodík a postupov, ktorých sa OVM budú môcť držať v procese obstarávania
* Súťaženie na kvalitu na základe zmysluplných kritérií odsúhlasených s odbornou verejnosťou
* Eliminácia duplicitných kontrol a zabezpečenie konzistentného rozhodovania ÚVO
* Skrátenie lehôt na nevyhnutné minimum
* Školenia pracovníkov zodpovedných za obstarávanie tak na OVM ako aj na ÚVO

## Priebežné aktivity

### Kontinuálne riadenie informatizácie na základe aktualizovanej cestovnej mapy

Cestovná mapa digitálnej transformácie bude spravovaná MIRRI SR v spolupráci s MV SR

* bude verejne dostupná
* bude predmetom interných porád MIRRI SR aspoň v dvojtýždenných intervaloch
* na týchto poradách budú aktualizované dátumy a rizikové indikátory a budú vypracované návrhy vedeniu MIRRI na zaradenie projektov do cestovnej mapy alebo naopak vyradenie projektov z nej
* na týchto poradách zároveň budú vznikať eskalačné výstupy pri deficitoch medzirezortnej súčinnosti alebo problémov pri napĺňaní míľnikov
* bude raz za pol roka odpočtovaná a aktualizovaná na úrovni Rady vlády Slovenskej republiky pre digitalizáciu verejnej správy a jednotný digitálny trh.
* bude zahŕňať pre daný polrok úlohy záväzné z titulu ich schválenia Vládou SR
* MV SR bude z pozície spolugaranta dohliadať na to, že biznis vrstva transformačných projektov, vrátane legislatívnych zmien vyvolaných zmenami digitálnych transformačných zákonov bude predchádzať realizačným etapám,
* informácie o prebiehajúcich projektoch budú maximálne transparentné a zverejňované, aby tak bola zabezpečená medzirezortná súčinnosť a na základe aktuálneho vývoja bolo možné prijímať koordinačné a eskalačné opatrenia

### Trvalá podpora elektronických služieb samospráv

MIRRI zabezpečí, aby samosprávy mohli bezplatne využívať a pripájať sa k výsledkom projektov, ktoré sú účelné pre ich činnosť a boli vypracované pre štátnu správu SR z finančných prostriedkov EU a štátneho rozpočtu v predchádzajúcich obdobiach. Bude úzko spolupracovať so ZMOS, UMS, SK8 a DEUS pri riešeniach informatizácie verejnej správy.

### Systematický zber faktov, ukazovateľov a spätnej väzby a korigovanie riadiacich dokumentov

Bezprostredne po ukončení technickej etapy každého projektu bude treba vykonať

* Test implementácie na optimalizované procesy
* Roll-out inovovaných procesov

Po plošnom roll-oute pod gesciou MV SR musí prebiehať opakovane

* Meranie, vyhodnocovanie a návrhy na zlepšenie procesov

Návrhy budú zapracované do Koncepcie digitálnej transformácie úradu a budú sa implementovať

* Okamžite, ak predmetom budú organizačné opatrenia, zmeny postupov, školenia používateľov a ďalšie opatrenia bez nároku na finančné zdroje
* Formou zmeny informačných systémov na základe analýzy nákladov a prínosov pri opatreniach s nenulovými finančnými nárokmi

### Vypracovanie a udržiavanie Koncepcií digitálnej transformácie úradov

Koncepcia digitálnej transformácie úradu nemá byť staršia ako tri roky.

Aktuálna Koncepcia je podmienkou pre predloženie Štúdie uskutočniteľnosti na realizáciu projektu. Očakávané výsledky projektov, ktoré budú v tom čase prebiehať, budú označené ako TO-BE stav a takto modifikovaná Koncepcia sa pre účely schvaľovania Štúdie uskutočniteľnosti bude považovať za aktuálnu.

### Trvalá a transparentná komunikácia s odbornou verejnosťou a trhom

Odborná verejnosť má potenciál upozorňovať vedenie MIRRI SR

* na meniace sa očakávania verejnosti
* na tie možné riziká v procese digitalizácie, ktoré nebude možné zachytiť formálnym vyhodnocovaním situácie v cestovnej mape (reputačné riziká, riziká korupčného správania, volatilita kapacít na IT trhu atď.)
* na technologické a biznis trendy, ktoré by MIRRI SR malo zohľadniť vo svojich plánoch a prísľuboch verejnosti

Je preto žiaduce, aby sa s odbornou verejnosťou za MIRRI SR stretávalo aj politické vedenie (cca raz za štvrť roka), ako aj líniové vedenie (podľa potreby).

IT spoločnosti a komunita majú know-how z oblasti eGovernemntu, ktoré v dohľadnom čase nebude na strane pracovníkov verejnej správy plnohodnotne vyvážené. V niektorých oblastiach, ako sú technológie, IKT nástroje a špecializované riešenia budú firmy vždy v predstihu – nielen voči štátu, ale často aj jedna voči druhej. Má preto zmysel stretávať sa s firmami a zástupcami IT komunity a štruktúrovaným a transparentným spôsobom viesť diskusiu na tieto témy:

* aké sú očakávania verejnej správy v oblasti férového podnikania a v senzitívnych oblastiach ako je cenová politika alebo vendor lock-in
* ako môžu firmy prispieť k zlepšeniu digitálnych služieb pre verejnosť
* aké inovácie by vedeli priniesť z komerčného sveta alebo zo zahraničia
* aké netechnické riziká vnímajú firmy na projektoch, napríklad problémy so súčinnosťou pre chýbajúce projektové či prevádzkové kapacity
* firmy nezriedka poskytujú služby nad rámec zmluvných vzťahov napríklad pri prevádzke alebo podpore používateľov, to môže pomôcť MIRRI pri plánovaní kapacít a nákladov

Stretnutia na vrcholovej úrovni by sa mali uskutočňovať priebežne podľa stanoveného harmonogramu, respektíve na základe projektových eskalácií vtedy, keď to bude potrebné.

Pri získavaní inovačných podnetov je žiaduce v rámci široko realizovaných prípravných trhových konzultácií zapájať firmy do odbornej diskusie už počas tvorby Koncepcie digitálnej transformácie úradu, najneskôr však počas prípravy štúdie uskutočniteľnosti.

Skúsenosti z takejto komunikácie môžu byť následne zohľadnené pri príprave zákona o lobingu alebo ako odporúčania pre nastavenie komunikácie na iných OVM.