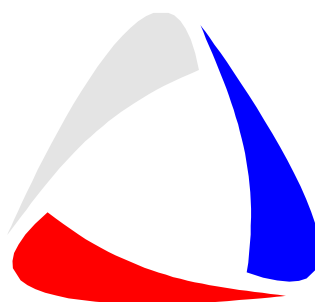




STRATEGICKÉ ZÁMERY

činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2024 - 2029

Marec 2024

OBSAH

Úvod	3
1. Základné informácie o strategických zámeroch	6
2. Definícia a analýza riešenej problematiky	7
2.1. Vymedzenie problematiky	7
2.2.Revizia existujúcich strategických cieľov	9
2.3.Vývoj pri tzv. nulovom variante	9
3. Vízia a základné strategické smerovanie	11
3.1.Hierarchia a logika cieľov	11
3.2.Vízia a poslanie Sociálnej poisťovne.....	12
3.3.Hlavné princípy	12
3.4.Strategické zámery	14
4. Opis cieľov jednotlivých strategických zámerov	16
4.1 Strategický zámer „A: Dostupné profesionálne služby klientom“	16
4.2 Strategický zámer „B: Moderne riadená inštitúcia“	18
4.3 Strategický zámer „C: Efektívny manažment zdrojov“	21
5. Prehľad strategických zámerov, cieľov a opatrení na obdobie rokov 2024 - 2029.....	25
Zhrnutie	26
Zoznam tabuliek	27
Zoznam obrázkov	27

Úvod

Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne (ďalej aj ako „poisťovňa“) na obdobie rokov 2024 - 2029 predstavujú základný riadiaci dokument rozvoja poisťovne, ktorý obsahuje jej základné hodnoty a strategickú víziu. Je vypracovaný v súlade s Metodikou a inštitucionálnym rámcom tvorby verejných stratégií schválenými uznesením vlády Slovenskej republiky č.197/2017 a nadväzuje na Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2022 – 2027, ktoré boli schválené vládou Slovenskej republiky dňa 28. septembra 2022 a Národnou radou Slovenskej republiky dňa 30. novembra 2022 ako dokument, v ktorom sú definované základné a dlhodobé ciele poisťovne na obdobie šiestich rokov.

Poisťovňa je verejnoprávna inštitúcia zriadená na výkon sociálneho poistenia podľa zákona č.461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. Vykonáva dôchodkové poistenie, nemocenské poistenie, úrazové poistenie, garančné poistenie a poistenie v nezamestnanosti a osobitné sociálne poistenie. Podľa zákona č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov poisťovňa vykonáva činnosti spojené s výkonom starobného dôchodkového sporenia.

Poisťovňa začala vykonávať činnosť 1. januára 1995. Je právnym nástupcom bývalej Národnej poisťovne. Od roku 1995 sa stala výlučným nositeľom dôchodkového poistenia a nemocenského poistenia, od roku 2002 aj poistenia zodpovednosti zamestnávateľa za škodu pri pracovnom úraze a chorobe z povolania.

Po realizácii reformy sociálneho poistenia od roku 2004 sa stal súčasťou sociálneho poistenia aj systém úrazového poistenia, poistenia v nezamestnanosti a garančného poistenia.

Po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie od 1. mája 2004 uplatňuje poisťovňa pri výkone sociálneho poistenia nariadenia Európskej únie v oblasti koordinácie systémov sociálneho zabezpečenia, **plní funkciu prístupového bodu na elektronickú výmenu údajov a funkciu** príslušnej inštitúcie, inštitúcie miesta bydliska, inštitúcie miesta pobytu, styčného orgánu a kontaktnej inštitúcie na komunikáciu v rámci Európskej únie. Súčasne zabezpečuje úlohy súvisiace s prevodom dôchodkových práv vo vzťahu k dôchodkovému systému Európskej únie.

Od roku 2005 zabezpečuje plnenie úloh aj v starobnom dôchodkovom sporení (najmä registrácia zmlúv o starobnom dôchodkovom sporení, výber a vymáhanie povinných príspevkov na starobné dôchodkové sporenie, postúpenie príspevkov dôchodkovým správcovským spoločnostiam).

Od roku 2015 je správcom Centrálného informačného ponukového systému, ktorý slúži na sprostredkovanie ponúk dôchodkov pre sporiteľov a súčasne plní aj funkciu databázy údajov pre všetky dotknuté subjekty v oblasti starobného dôchodkového sporenia, vrátane vyplácaných dôchodkov.

V súvislosti s procesom rekodifikácie procesného civilného práva od 1. júla 2016 došlo k rozšíreniu pôsobnosti poisťovne, v rámci ktorej sa zaviedla tzv. dvojinštančnosť konania aj vo veciach dôchodkových dávok, úrazovej a pozostalostnej úrazovej renty.

K zabezpečeniu zvýšenia plnenia odvodových povinností odvodzateľov poistného významne prispela aj schválená novela zákona o sociálnom poistení s účinnosťou od 1. júla 2017, ktorá umožňuje poisťovní vymáhať pohľadávky na poistnom, dávkach, náhradách škody, pokutách a penále vo vlastnej réžii, a to novou, vlastnou formou vymáhania v rámci tzv. správneho výkonu.

Od 1. apríla 2020 Sociálna poisťovňa vyberá spolu s poisťným na sociálne poistenie aj poisťné na príspevok za prácu v obecnej polícii podľa zákona č. 564/1991 Zb. o obecnej polícii v znení zákona č. 393/2019 Z. z. a s účinnosťou od 1. marca 2022 aj poisťné na financovanie podpory v čase skrátenej práce.

Rámec **výkonu sociálneho poistenia** Sociálnej poisťovne je stanovený právnymi predpismi, konkrétne zákonom č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. Tento zákon definuje práva a povinnosti Sociálnej poisťovne a jej klientov, ako aj procesy, postupy a podmienky týkajúce sa sociálneho poistenia.

Základné prvky rámca výkonu sociálneho poistenia zahŕňajú:

- Výber poisťného: poisťovňa spravuje výber poisťného na sociálne poistenie od svojich klientov, zamestnávateľov a ďalších povinných subjektov a vymáha pohľadávky.
- Získavanie a spracovanie informácií: poisťovňa získava informácie od svojich klientov, zamestnávateľov a iných zainteresovaných strán, ako aj od ďalších inštitúcií a orgánov, aby mohla vykonávať svoje povinnosti týkajúce sa priznávania a výplaty dávok.
- Priznávanie dávok: Na základe poskytnutých informácií a stanovených kritérií poisťovňa priznáva dávky sociálneho poistenia, a to dôchodkové dávky, nemocenské dávky, úrazové dávky, dávku v nezamestnanosti a garančnú dávku..
- Výplata dávok: Po priznaní dávok poisťovňa zabezpečuje ich výplatu svojim klientom v súlade s platnými pravidlami a termínmi.
- Kontrola: poisťovňa vykonáva kontrolu dodržiavania platných pravidiel a zákonných povinností týkajúcich sa sociálneho poistenia.
- Koordinácia systémov sociálneho zabezpečenia v rámci Európskej únie podľa koordinačných nariadení EÚ, na základe ktorých rozhoduje o nárokoch migrujúcich osôb, zabezpečuje aj prevod dôchodkových práv úradníkov a zamestnancov inštitúcií a orgánov EÚ.
- Komunikácia a informačná podpora: poisťovňa komunikuje s klientmi, zamestnávateľmi a ďalšími zainteresovanými stranami (napr. inštitúcie verejnej moci) a poskytuje im informačnú podporu týkajúcu sa sociálneho poistenia a príslušných práv a povinností.

Funkcie, ktorými Sociálna poisťovňa zo zákona disponuje sú uvedené na obrázku č.1, pričom základnou činnosťou je výkon sociálneho poistenia, ktorý je primárnou funkciou poisťovne a je kompozíciou viacerých funkcií.



OBRÁZOK Č. 1: FUNKCIE SOCIÁLNEJ POISŤOVNE

Základné charakteristiky činnosti poisťovne uvádza nasledujúca tabuľka.

TABUĽKA Č. 1 ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY ČINNOSTI POISŤOVNE

	2020	2021	2022	2023
Počet platiteľov poistného (priemerný mesačný počet platiteľov poistného v kategórii zamestnávateľ, samostatne zárobkovo činná osoba a dobrovoľne poistená osoba v danom roku)	417 484	424 927	424 492	431 089
Počet poistencov (priemerný mesačný počet v danom roku)	2 810 603	2 815 159	2 758 917	2 744 937
Počet poberateľov dávok (priemerný mesačný počet v danom roku)	1 695 078	1 716 531	1 663 706	1 659 264
Počet dávok (priemerný mesačný počet v danom roku)	2 058 143	2 076 994	2 023 224	2 016 619
Vyplatené dávky (mesačný priemer v eur)	805 044 128	829 304 230	855 209 917	1 044 971 324
Vybrané poistné (mesačný priemer v eur)	763 989 167	829 711 750	915 526 166	979 504 083
Evidenčný počet zamestnancov (stav k 31.12.)	5397	5 430	5 432	5 341

1. Základné informácie o strategických zámeroch

Názov dokumentu	Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2024 – 2029
Zadávatel' dokumentu	Ing. Michal Tariška, generálny riaditeľ Sociálnej poisťovne
Schvaľovateľ dokumentu	Vláda Slovenskej republiky a Národná rada Slovenskej republiky
Kontext vzniku dokumentu	Úloha tvorby Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne je zakotvená § 122 ods. 4 písm. c) štvrtý bod zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení zákona č. 677/2006 Z. z.. Reflektuje aktuálne vnútorné podmienky poisťovne a strategické dokumenty štátu.
Cieľ tvorby dokumentu	Účelom Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne je identifikácia základných dlhodobých cieľov rozvoja poisťovne, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na ich uskutočnenie v rámci celej organizačnej štruktúry poisťovne, ktoré budú napĺňané konkrétnymi opatreniami, projektovými a líniovými úlohami.
Kategorizácia dokumentu	V zmysle členenia strategických dokumentov vytváraných v podmienkach subjektov verejnej správy Slovenskej republiky ide o stratégiu vrcholovú, rozvojovú, strednodobú, odvetvovú.
Súvisiace dokumenty	- Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. - Zákon č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. - Zákon č. 95/2019 Z. z. o informačných technológiách vo verejnej správe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. - Vyhláška č. 401/2023 Z. z. o riadení projektov a zmenových požiadaviek v prevádzke informačných technológií verejnej správy. - Zákon č. 305/2013 Z. z. o elektronickej podobe výkonu pôsobnosti orgánov verejnej moci a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o e-Governmente) v znení neskorších predpisov. - Plán obnovy a odolnosti. - Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030. - Národný investičný plán Slovenskej republiky na roky 2018 – 2030. - Národná koncepcia informatizácie verejnej správy SR. - Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030. - Efektívne služby Sociálnej poisťovne v oblasti sociálneho poistenia, Reformný zámer. - Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 883/2004 z 29. apríla 2004 o koordinácii systémov sociálneho zabezpečenia. - Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 987/2009, ktorým sa stanovuje postup pre vykonávanie nariadenia /ES) č. 883/2004. - Nariadenie Rady (EHS, Euratom, ESUO) č. 259/1968 z 29. februára 1968, ktorým sa ustanovuje Služobný poriadok a podmienky zamestnávania ostatných zamestnancov Európskych spoločenských a osobitné pravidlá, ktoré sa dočasne uplatňujú na úradníkov Komisie.

2. Definícia a analýza riešenej problematiky

2.1. Vymedzenie problematiky

Východisko identifikácie súčasnej situácie vo vnútornom a vonkajšom prostredí poisťovne tvorí matica silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození. Táto tzv. SWOT analýza hodnotí faktory vnútorného prostredia poisťovne (silné a slabé stránky) a faktory vonkajšieho prostredia (príležitosti a ohrozenia). Prehľadne vystihuje základné problémy aj pozitíva poisťovne. Identifikuje kľúčové faktory vonkajšieho prostredia, ktoré významnou mierou pôsobia na činnosti poisťovne.

TABUĽKA Č. 2 SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
– využívanie portálu elektronických služieb – odbornosť a stabilita ľudských zdrojov – zabezpečenie základných zdrojov na financovanie bežných výdavkov – vytvorenie kapacitného modelu poisťovne – proporionalita pokrytia územia – regionálnymi štruktúrami poisťovne – vlastné kapacity na vymáhanie pohľadávok poisťovne – vôľa realizovať rozvojové aktivity v rámci poisťovne – proaktívna komunikácia poisťovne navonok	– nízka flexibilita pri zmenách v interných procesoch a systémoch poisťovne – absencia kvalitných analytických údajov pre manažérske rozhodovanie – procesy s nízkou mierou automatizácie a digitalizácie – morálna amortizácia, nedostatočná integrácia informačných systémov a IT služieb – zastaraný hardware a software, chýbajúca podpora – nízka flexibilita riadenia personálnych kapacít – pretrvávajúca kultúra byrokracie – absencia komplexného prístupu k vzdelávaniu zamestnancov
Príležitosti	Ohrozenia
– plán obnovy a odolnosti – aplikovanie životných situácií ako aj sanácia investičného dlhu poisťovne – trendy elektronizácie služieb a zavádzanie proklientskych a proaktívnych služieb – disponibilita finančných prostriedkov Európskej únie podporujúcich rozvojové aktivity – zdieľanie referenčných dát inštitúciami verejného sektora – využitie moderných prvkov manažmentu ľudských zdrojov – možnosti zvyšovania efektívnosti prostredníctvom transformácie organizačného usporiadania poisťovne – udržiavanie a rozširovanie adekvátneho, dostatočne personálne a technicky vybaveného odborného bezpečnostného pracoviska SP – zabezpečenia kapitálových zdrojov z externého prostredia	– časté legislatívne zmeny, krátke legisvakačné doby – zvyšujúce sa výdavkové zaťaženie fondov poisťovne ako aj blokujúce externé a interné kapacity – komplikované a zdĺhavé procesy verejného obstarávania – nepredvídateľné krízové turbulencie v národnom hospodárstve – nepredvídateľnosť rastu cien tovarov, služieb a práce – zvyšujúci sa počet incidentov v oblasti kybernetickej bezpečnosti – šírenie škodlivých kódov, útoky sociálneho inžinierstva, útoky smerujúce na zneprístupnenie služieb a zneužívanie zraniteľností – nedostatok kvalifikovaných a skúsených odborníkov v rôznych oblastiach sociálneho zabezpečenia a IT sektore – vysoká morálna a technická opotrebovanosť dlhodobého nehmotného a hmotného majetku

Silné stránky tvoria vhodné východisko a námety na ďalšie rozvojové opatrenia poisťovne. Realizované riešenia elektronických služieb ¹ v ostatnom období sú najaktuálnejšími dôkazmi postupujúcej elektronizácie a zvyšovania proklientskej orientácie služieb poisťovne.

Poisťovňa má vo výkone svojej agendy špecifické postavenie na trhu práce. Nakoľko je inštitúciou s jedinečnými agendami, budovanie odbornosti je kľúčovou témou rozvoja zamestnancov. Vysoká miera odbornosti prispieva k stabilite zamestnancov. Na fluktuácii mierne nad 8% sa podpisujú najmä odchody zamestnancov do dôchodku a odborná náročnosť práce. Pravidelná valorizácia miezd zabezpečila zlepšenie mzdovej konkurencieschopnosti poisťovne.

Pozitívne vnímame skutočnosť, že poisťovňa je schopná pokrývať bežné výdavky a vytvára zdroje aj na kapitálové výdavky. Efektívne využívanie týchto zdrojov je predmetom strategického rozvoja a efektívnej prevádzky.

Procesy poisťovne (najmä agendové²) sú identifikované a štandardizované, čo vytvára dobré predpoklady pre ďalšiu optimalizáciu a informatizáciu týchto procesov. Začiatkom roka 2020 bol odovzdaný do používania tzv. kapacitný model vybraných procesov poisťovne, najmä na pobočkách. Umožňuje vyhodnocovať potrebu ľudskej práce v závislosti od dynamiky vývoja záťaže v jednotlivých agendách. Model je pravidelne validovaný a metodicky spresňovaný, aby bol využiteľný pri flexibilnom využívaní ľudských zdrojov najmä v čase mimoriadnych situácií, čo sa nám osvedčilo najmä v posledných rokoch. Poisťovňa v rámci svojej teritoriálnej štruktúry vhodne pokrýva územie Slovenskej republiky tak, aby prostredníctvom svojich 36 pobočiek a 45 vysunutých pracovísk bola dostatočne blízko klientom, ktorí potrebujú využiť kontaktné služby.

Zavedením inštitútu vymáhania pohľadávok z úradnej moci sa dlžníkom vytvoril priestor na efektívnejšie a rýchlejšie oddĺženie, nakoľko okrem vymáhanej istiny nie sú povinní znášať akékoľvek ďalšie trovy exekúcie a zároveň si poisťovňa vytvorila povest' veriteľa s nekompromisným postojom k porušovaniu zákonných povinností zo strany dlžníkov, o čom svedčí aj dlhodobá úspešnosť tohto osobitného procesu vymáhania.

Slabé stránky predstavujú aktuálne problémy, ktoré v prípade dlhodobého neriešenia môžu spôsobiť výrazný pokles schopnosti poisťovne efektívne vykonávať zákonom zverené činnosti. Nedostatok analytických údajov a nedostatočné podmienky pre manažérske rozhodovanie, súčasne s nízkou mierou digitalizácie a procesnej automatizácie spôsobujú nepružnosť poisťovne pri zmenách v stave poskytovania služieb klientom.

Poisťovňa uplatňuje kombinovanú líniovú a teritoriálnu organizačnú štruktúru. V rámci teritoriálnej štruktúry sú všetky pobočky z pohľadu činnosti rovnocenné, čo znamená, že každá pobočka vykonáva rovnaké tzv. front-office (priamy kontakt so zákazníkom) a back-office činnosti (administratívne a spracovateľské činnosti) bez využívania efektov centralizácie. Manažérske rozpätie nadobúda často hodnoty pod päť zamestnancov. Chýbajú štandardizované kontrolingové a reportingové nástroje dizajnované v súlade s požiadavkami líniových manažérov na účely operatívneho, taktického a strategického rozhodovania.

Údaje, ktoré majú jednotlivé útvary k dispozícii, nie sú dostatočne zdieľané. Požiadavky na dodanie údajov sa riešia manuálnym dohľadávaním v rôznych informačných systémoch, resp. sa získavajú manuálnym zberom v štruktúrach ústredia a pobočiek. Rutinne vykonávané opakované procesy nie sú plne automatizované, digitalizované a nepodporujú pracovný proces, resp. v rámci neho prevláda použitie papierovej tlače.

Kultúra poisťovne je charakteristická vysokým stupňom formálnosti a byrokracie. Výsledkom je nedostatočné vnímanie poisťovne ako jednej značky. Formálnosť

¹ Napríklad e-Služby, portál e-Formulárov, Elektronický účet poistenca (EÚP) a Elektronická práceneschopnosť (ePN) a podobne

² Pod pojmom „agendové procesy“ sa rozumie procesy výkonu sociálneho poistenia ako základného poslanca činnosti Sociálnej poisťovne

a hierarchizácia bez otvorenej komunikácie sa stáva bariérou tvorivosti a aktívneho prístupu k zlepšovaniu vo vnútri poisťovne.

Na rozdiel od faktorov vnútorného prostredia nemôže poisťovňa zmeniť faktory vonkajšieho prostredia. Príležitosti môže využívať na podporu svojho rozvoja a ohrozenia vyhodnocovať ako riziká pri identifikácii potreby rozvojových aktivít a ich realizácií.

2.2.

Revízia existujúcich strategických cieľov

Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2022 – 2027, ktoré boli schválené vládou Slovenskej republiky dňa 28. septembra 2022 a Národnou radou Slovenskej republiky dňa 30. novembra 2022, boli zamerané na štyri strategické perspektívy (Dostupné elektronické a profesionálne služby, Informatizované procesy v modernej štruktúre, Efektívny manažment zdrojov na základe manažérskych údajov a Vhodné podmienky na zvyšovanie spokojnosti a výkonnosti zamestnancov).

V predchádzajúcom období došlo v rámci Strategických zámerov činností Sociálnej poisťovne pre obdobie 2022 - 2027 k realizácii vybraných parciálnych aktivít. Boli úspešne implementované viaceré opatrenia³ strategických cieľov:

- zvyšovanie kvality koncových služieb formou e-služby a proklientsky zameraného osobného kontaktu
- rozvoj proaktívnej komunikácie a zavedenie proaktívnych služieb
- maximalizácia spokojnosti klientov systematicky hodnotenej overiteľnými nástrojmi
- modernizácia, automatizácia a digitalizácia agendových činností
- uplatňovanie moderných prístupov v organizačnom usporiadaní poisťovne
- zabezpečenie analytických údajov na podporu rozhodovania
- riadenie zmien štandardizovanými metódami
- informatizácia podporných procesov
- modernizácia systému personálnej práce
- rozvoj kultúry Sociálnej poisťovne
- maximalizácia spokojnosti zamestnancov systematicky hodnotenej merateľnými nástrojmi
- modernizácia infraštruktúry ústredia a pobočkovej siete.

Po revízii cieľov Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2022 – 2027 je sledovaná kontinuita rozvoja poisťovne, pričom všetky doposiaľ nerealizované opatrenia ostávajú súčasťou Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2024 – 2029 či už ako samostatné opatrenia alebo ako súčasť iných opatrení. Z predchádzajúcich Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2022 – 2027 neboli vynechané žiadne z kľúčových opatrení, ale došlo k ich prehodnoteniu, usporiadaniu a úprave termínov na základe prebiehajúcich verejných obstarávaní, zmeny financovania strategických projektov, úprave priorít novým manažmentom spoločnosti a pridaním princípov identity inštitúcie a kultúry.

2.3.

Vývoj pri tzv. nulovom variante

Nulový variant strategických zámerov poisťovne predpokladá zachovanie súčasného stavu jej fungovania. Činnosti poisťovne by boli síce naďalej zabezpečené podľa princípu legality, realizovali by sa však iba nevyhnutné kroky na zabezpečenie procesného súladu s legislatívnymi zmenami vrátane metodologickej a informatickej podpory. Nulový variant vytvára obraz o dopadoch, ktoré by nastali, ak by neboli uskutočňované strategické zámery poisťovne.

³ napr. Zavedenie elektronickej dočasnej pracovnej neschopnosti, rozvoj Elektronického účtu poistenca, spustenie nového webového sídla, vytvorenie projektovej kancelárie, vytvorenie dátovej kancelárie

Neimplementovaním opatrení v rámci strategického zámeru „**Dostupné profesionálne služby klientom**“ by sa zastavilo skvalitňovanie služieb poisťovne v kontexte elektronizácie dát o našich klientoch a nezvyšovala by sa dostupnosť elektronických služieb, ktoré sú všeobecným trendom nielen z dôvodu dosahovania úspor, ale aj z dôvodu legislatívnej požiadavky implementácie e-Governmentu a zapojenia Sociálnej poisťovne do Projektu budovania prioritných životných situácií.

Kvalitné informácie v modernom spracovaní vo virtuálnom svete s vysokým zabezpečením sú dnes podmienkou pre úspešné fungovanie každej inštitúcie. Proaktívna komunikácia a včasné informovanie prostredníctvom všetkých dostupných kanálov má za následok zníženie negatívnych dopadov nedostatočnej a dodatočnej komunikácie. Zavádzanie informačných a komunikačných technológií do procesov je nevyhnutnou podmienkou vytvárania efektívnej interkonektivity všetkých systémov.

V prípade nedostatočnej informatizácie by pretrvávali administratívne záťaž spojené s byrokraciou a ekologickou záťažou v spotrebe papiera a súvisiaceho spotrebného materiálu. Chýbajúca elektronizácia procesných činností spoločne s chýbajúcou integráciou informačných systémov by vytvárala zvyšujúce požiadavky na kontrolnú činnosť pri spracovaní údajov z papierových dokumentov. Spomalenie modernizácie služby Elektronický účet poistenca by v blízkej budúcnosti poškodzovalo meno poisťovne, nakoľko požiadavky klientov na základný elektronický komunikačný kanál inštitúcie s verejnosťou sa zmenili, pričom rozhodujúcim faktorom sú skúsenosti používateľov a tiež zvyšujúce sa požiadavky na elektronizáciu koncových služieb v kontexte životných situácií.

Všetky opatrenia súvisiace s vytváraním, spracovaním a využívaním údajov v prostredí poisťovne je potrebné definovať a uplatňovať podľa pravidla „čo nevieme merať, nevieme riadiť“. Ďalšou záťažou je komplikovaná dohľadateľnosť a transparentnosť údajov potrebných na zabezpečenie činností poisťovne.

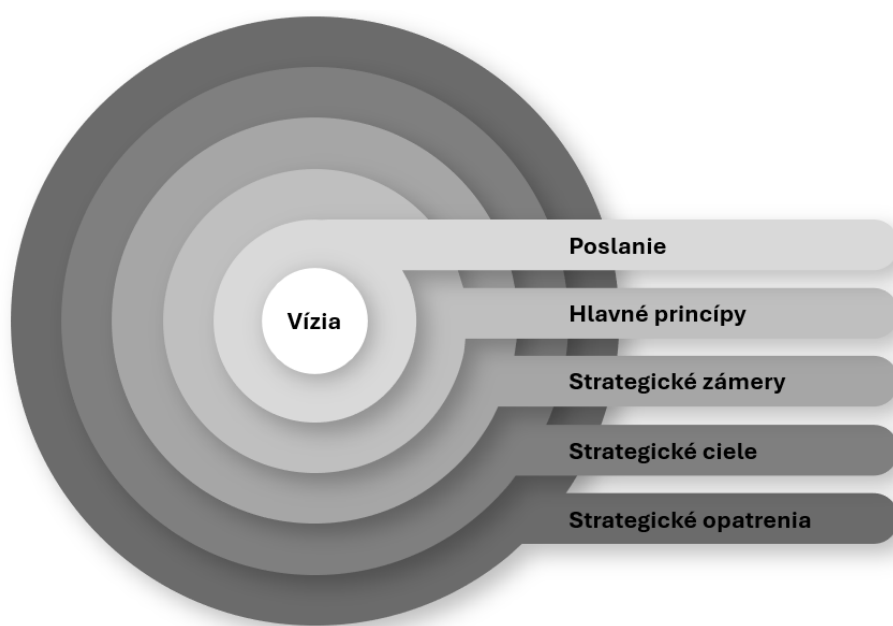
Ak by neboli prijaté opatrenia zamerané na zamestnancov poisťovne, došlo by k zvyšovaniu miery absencií a fluktuácie, ako aj k zníženiu kvality služieb poskytovaných poisťovňou z dôvodu klesajúcej motivácie a nedostatočného rozvoja kompetencií zamestnancov. Taktiež je nevyhnutnou súčasťou zvyšovanie kvality prostredia poskytovaných služieb v podobe bezpečného prostredia s dôrazom na rešpektovanie environmentálnych požiadaviek súčasnosti.

Poisťovňa musí v zmysle platnej legislatívy kontinuálne zabezpečovať v oblasti kybernetickej a informačnej bezpečnosti (KaIB) všetky nevyhnutné aktivity, ako je riadenie rizík, detekcia a riešenie kybernetických bezpečnostných incidentov, vzdelávanie, šírenie, udržiavanie a zvyšovanie bezpečnostného povedomia.

3. Vízia a základné strategické smerovanie

3.1. Hierarchia a logika cieľov

Dlhodobo orientovaný rozvoj poisťovne tvorí sústava cieľov hierarchicky usporiadaná od dlhodobých po krátkodobé. Logickú hierarchiu cieľov poisťovne vyjadruje obrázok č. 2.



OBRÁZOK Č. 2: HIERARCHIA CIEĽOV SOCIÁLNEJ POISŤOVNE

Vízia predstavuje pozitívny obraz budúcnosti poisťovne, ktorý odráža predstavy a aspirácie zainteresovaných subjektov. Načrtáva predstavu o budúcom smerovaní a postavení poisťovne v dlhodobom horizonte, presahujúcom jedno či viac období strategických zámerov.

Poslanie vyjadruje súčasný a budúci zmysel existencie poisťovne a jej funkcie. Poslanie odlišuje poisťovňu od ostatných inštitúcií verejnej správy. Poslanie poisťovne je zakotvené v právnych predpisoch Slovenskej republiky, ktoré upravujú právomoci a činnosť poisťovne.

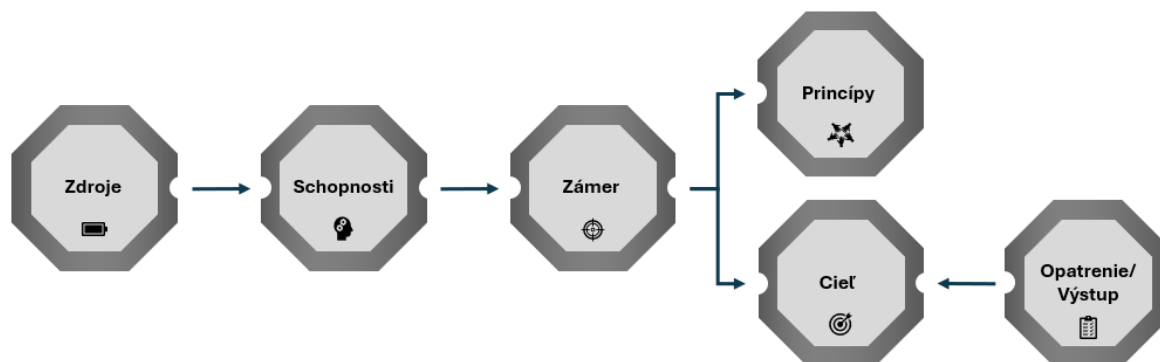
Hlavné princípy reprezentujú všeobecné zásady a základné myšlienky platné pre tvorbu a naplnenie strategických zámerov činnosti poisťovne. Formulácie strategických zámerov, cieľov a opatrení budú rešpektovať hlavné princípy.

Strategické zámery sú stručným vyjadrením pozitívnych dopadov plnenia viacerých dlhodobých strategických cieľov. Strategické zámery sú dlhodobo stabilné, operatívne sa môžu dopĺňať a meniť opatrenia, ktoré ich naplňajú. Strategické zámery sú ovplyvnené veľkým množstvom interných a externých faktorov. Z časového hľadiska ide o ciele strednodobého charakteru.

Strategické ciele vyjadrujú záväzok dosiahnuť konkrétny stav v plánovanom období. Sú základňou na sledovanie postupu realizácie strategických zámerov. Strategické ciele sú dosahované prostredníctvom implementácie strategických opatrení a ich výstupov.

Strategické opatrenia sú konkrétne rozvojové aktivity a ich výstupy, ktoré sa realizujú prostredníctvom projektov⁴ alebo líniovo riadených zmien. Projektovo riadené zmeny predstavujú základný prvok manažmentu strategických opatrení. Väčšina opatrení sa realizuje v rámci časového horizontu strategických zámerov. Strategické opatrenia podliehajú pravidelnej revízii z pohľadu prínosov pre naplnenie cieľa a z pohľadu zmien vo vnútornom a vonkajšom prostredí poisťovne.

Hierarchiu strategickej architektúry vysvetľujeme takto: Pomocou dostupných zdrojov poisťovňa získava schopnosti, ktoré slúžia pre dosiahnutie strategických zámerov. Strategické zábery realizujú princípy a ovplyvňujú ciele, ktoré si poisťovňa stanovuje. Každý cieľ je realizovaný niekoľkými strategickými opatreniami a výstupmi, zoradenými podľa priority a plánovanými v čase.



OBRÁZOK Č. 3: HIERARCHIA STRATEGICKEJ ARCHITEKTÚRY

3.2.

Vízia a poslanie Sociálnej poisťovne

Formulácia vízie poisťovne odráža základné dlhodobé hodnoty poisťovne. Vízia je formulovaná nasledovne:

„Sociálna poisťovňa je rešpektovaná ako moderná a proklientsky orientovaná inštitúcia. Efektívnym vykonávaním zákonmi zverených činností dosahuje vysokú spokojnosť klientov a zamestnancov.“

Poisťovňa je verejnoprávna inštitúcia, ktorej činnosť je financovaná z verejných zdrojov, preto pri formulovaní poslania musí rešpektovať princíp legality zakotvený v čl. 2 ods. 2 Ústavy Slovenskej republiky. To znamená, že poslanie poisťovne je potrebné identifikovať v právnych predpisoch, ktoré upravujú činnosť poisťovne. Na základe zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov a zákona č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene a doplnení niektorých predpisov v znení neskorších predpisov formulujeme poslanie poisťovne nasledovne:

„Sociálna poisťovňa je verejnoprávna inštitúcia, ktorá vykonáva sociálne poistenie a starobné dôchodkové sporenie v súlade s právnymi predpismi.“

3.3.

Hlavné princípy

Prvý hlavný princíp strategických zámerov poisťovne je stotožnený s filozofiou **e-Governmentu**, ktorý predstavuje elektronický výkon verejnej moci. Tento princíp sa prioritne premieta v rámci strategických zámerov činnosti poisťovne. E-Government je založený na využívaní informačných a komunikačných technológií v záujme digitalizácie služieb

⁴ v prípade, že zmena spĺňa definíciu projektu podľa významnosti dopadov zmeny, časovej a finančnej náročnosti zmeny

a životných situácií občana v prostredí verejnej správy a je spojený s organizačnými zmenami a novými zručnosťami.

Cieľom e-Governmentu je poskytovanie dostupnejších, komplexnejších a lepších služieb verejnej správy pri riešení vybraných životných situácií občanov prostredníctvom e-Služieb, zvýšenie transparentnosti a posilnenie verejnej politiky vo vzťahu k občanovi pri zachovaní správneho pomeru dostupnosti služieb vo virtuálnom, ako aj reálnom prostredí.

Poistovňa bude pristupovať v rámci riešení vybraných komplexných životných situácií koordinovane s ostatnými verejnými a štátnymi inštitúciami. V tejto súvislosti bude potrebné zabezpečiť prehodnotenie a úpravu agendových procesov a ich zohľadnenie v rámci informačných systémov poisťovne tak, aby interné procesy prebiehali v čo najväčšej miere v elektronickej podobe „s minimom papiera“.

Súčasťou uplatňovania tohto princípu je aj manažment zdrojov, a to ľudských, informačných, finančných aj majetkových. V neposlednom rade je nutné nastaviť aj interné pracovné prostredie, ako aj procesy vzdelávania zamestnancov na dosiahnutie výsledkov tak, aby reflektovali úlohu poisťovne v kontexte modernej a proaktívnej organizácie verejnej správy.

Druhým hlavným princípom v rámci strategických zámerov je tzv. **proces kontinuálneho zlepšovania**⁵ (CIP). Základným prvkom tohto princípu je neustále zlepšovanie sa pomocou kontinuálnych krokov v podobe štyroch krokov (plánovať, urobiť, kontrolovať, konať). Vid' obrázok č. 4.



OBRÁZOK Č. 4: PROCES NEUSTÁLEHO ZLEPŠOVANIA

Prvý krok „Plánovať“ predstavuje plánovanie zmeny a identifikáciu príležitostí na zlepšenie. V druhom kroku „Urobiť“ dochádza k implementácii identifikovaných zmien. V ďalšom kroku „Kontrolovať“ je potrebné skontrolovať, či zmena priniesla požadovaný výsledok. V následnom kroku „Konať“ sa úspešná zmena reviduje a implementuje v ďalších procesoch v rámci organizácie. Posledným krokom je návrat k prvému kroku - hľadanie ďalších príležitostí na zlepšenie.

Všetky procesy poisťovne s presahmi na súvisiace procesy verejnej správy je nevyhnutné pravidelne posudzovať, prehodnocovať a upravovať vzhľadom na požiadavky meniaceho sa interného, ako aj externého prostredia, tak aby bolo možné efektívne a flexibilne reagovať na zmeny. Cieľom je implementovať koncept procesu kontinuálneho zlepšovania vo vzťahu ku všetkým aktivitám poisťovne, a tak dosiahnuť neustále zlepšovanie služieb poisťovne.

Poisťovňa pri implementácii nových IT riešení bude rešpektovať základné princípy pri realizácii projektov IT financovaných z verejných zdrojov a zdrojov Európskej únie, ktoré boli definované Ministerstvom investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky (ďalej len „MIRRI SR“).. Tieto princípy sa vzťahujú najmä na zabezpečenie dostatočných interných kvalifikovaných odborných kapacít, projektové riadenie rozvojových aktivít s dôrazom na použiteľnosť výstupov týchto aktivít, transparentnú prípravu a proces verejného obstarávania s koncentráciou na prenos duševného vlastníctva a dôsledné uplatnenie prevencie negatívneho „vendor lock-in“ v záujme maximálneho zníženia závislosti

⁵ Tzv. Continual improvement process a Demingov cyklus

od dodávateľov. Detailný popis IT riešení obsahuje Konceptia rozvoja informačných technológií poisťovne.

Pri naplňaní vybraných strategických zámerov a cieľov sa uplatňuje systém jednotnej identity inštitúcie (známy tiež pod označením korporátnej inštitucionálnej identity), ktorý poisťovňa rozvíja prostredníctvom posilňovania firemnej kultúry inštitúcie, jednotnosťou vizuálneho štýlu (firemného dizajnu inštitúcie) aj jednotlivých komunikačných aktivít, teda samotnou komunikáciou. Kým firemná komunikácia a dizajn inštitúcie sú dvojsmerné a je ich možné rozvíjať smerom dnu aj von – teda smerom k externej aj internej verejnosti, firemná kultúra inštitúcie je výhradne internou záležitosťou organizácie. Tento systém predstavuje tretí hlavný princíp.

3.4.

Strategické zábery Strategické zábery podľa charakteru cieľových skupín delíme na do troch smerov:

- A. **Dostupné profesionálne služby klientom** zamerané na zlepšenie poskytovaných služieb poisťovne navonok voči svojim klientom a partnerom a komunikácie s nimi;
- B. **Moderne riadená inštitúcia** zameraná na zlepšenie riadenia poisťovne dovnútra voči svojim zamestnancom a interným procesom;
- C. **Efektívny manažment zdrojov** zameraný na zlepšenie manažmentu dostupných zdrojov a ich efektívnemu a hospodárnemu využívaniu;

Všetky ciele, opatrenia alebo výstupy patria do jednej z týchto troch kategórií strategického smerovania. Zároveň poisťovňa eliminuje také aktivity, ktoré by k niektorému smerovaniu neprispievali alebo spôsobovali nemožnosť dosiahnutia niektorého zámeru.

Všetky strategické zábery a súvisiace opatrenia nevyhnutné na ich naplnenie, budú realizované so zreteľom na Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na obdobie rokov 2023-2027.

A. Dostupné profesionálne služby klientom

Hlavným cieľom zámeru je zvyšovanie spokojnosti klientov dostupným poskytovaním služieb v rámci komplexného riešenia životných situácií na úrovni verejnej správy. Služby budú zrealizované s dôrazom na zníženie administratívnej záťaže klienta, prípadne úplné odstránenie jeho iniciatívy. Popri trende elektronizácie služieb je dôležité udržať teritoriálnu dostupnosť pobočiek s modernými klientskymi centrami poisťovne pre klientov, ktorí elektronické služby nemôžu z akéhokoľvek dôvodu využívať. Rozvojové aktivity a ich dopad na spokojnosť klientov budú posudzované overiteľnými nástrojmi na vyhodnocovanie nastavenia správneho pomeru dostupnosti služieb vo virtuálnom, ako aj reálnom prostredí. Poskytované služby budú pre klienta v osobnom aj v elektronickom kontakte vecne správne, zrozumiteľné, užívateľsky príjemné a v neposlednom rade aj bezpečné.

B. Moderne riadená inštitúcia

V rámci zámeru sa koncentrujeme na implementáciu osvedčených postupov a konceptov pre riadenie a prevádzkovanie inštitúcie so zameraním na **optimalizáciu a automatizáciu riadenia** interných procesov v organizácii tak, aby interné agendové procesy prebiehali v čo najväčšej miere v elektronickej podobe „s minimom papiera“.

Poisťovňa bude priebežne zavádzať procesný manažment v rozsahu zmapovania, zdokumentovania a následnej optimalizácie a automatizácie vybraných agendových procesov. Procesy, ktoré môžu byť automatizované, je nutné prehodnotiť, upraviť a vzájomne integrovať tak, aby boli nápomocné pri zefektívňovaní chodu a skvalitňovaní poskytovaných služieb poisťovne. V súvislosti s poskytovanými agendovými službami sa bude prispôbovať aj

organizačné usporiadanie poisťovne v záujme zvyšovania kvality kontaktných služieb pre klientov. Vhodný pomer centrálnych a teritoriálnych štruktúr vytvorí predpoklady na dosahovanie úspor rutinných a opakujúcich sa agendových činností.

C. Efektívny manažment zdrojov

Strategický zámer efektívny manažment zdrojov bude napĺňaný troma hlavnými cieľmi, a to: podporou rozhodovania, podnikovým manažmentom zmien a modernizáciou infraštruktúry ústredia a pobočkovej siete. Pre plnenie tohto zámeru je potrebné v prostredí poisťovne zavádzať nástroje pre manažment dát, manažment operatívneho a strategického kontroľingu, ako aj zavádzanie analytických nástrojov Business Intelligence.

Sociálna poisťovňa pôsobí vo verejnom záujme, to znamená že má zákonom zverenú zodpovednosť a má k dispozícii zdroje na realizáciu týchto zodpovedností. Kľúčovou prioritou je manažment týchto zdrojov v meniacom sa spoločenskom prostredí. Za strategické považujeme:

- vzájomne prepojené zmeny procesov a produktov organizácie umožňujúce zvládnuť zverené úlohy a lepšie uspokojiť všetky zainteresované strany,
- nachádzanie najlepšieho riešenia prostredníctvom merania výkonov a procesov organizácie a ich systematického porovnávanía,
- vytvorenie spoločnosti zameranej na efektívne využívanie zdrojov,
- podpora preukazovania iniciatívy, seba-motivácie a vynaliezavosti zamestnancov.

Poisťovňa zavedie systematický manažment zmien, pričom podkladom každej z nich bude tiež posúdenie viacerých alternatív (vrátane alternatívy zachovania existujúceho stavu). Bude sa snažiť predvídať a adresovať budúce zmeny včas a predstihu tak, aby neprišlo k plytvaniu zdrojov alebo vytvoreniu časového tlaku na zmeny. Na to poslúžia okrem iného tiež nástroje na podporu rozhodovania, nástroje na riadenie životného cyklu zmien a ďalšie analytické nástroje.

Sociálna poisťovňa plní svoje úlohy prostredníctvom agend a činností. Pri plnení hlavných úloh a zabezpečovaní vlastnej činnosti Sociálna poisťovňa využíva informácie, ktoré spracováva pomocou informačných systémov, počítačových sietí a iných zariadení digitálnych informačných a komunikačných technológií (IKT).

Vedenie Sociálnej poisťovne preto považuje zaistenie primeranej úrovne kybernetickej a informačnej bezpečnosti Sociálnej poisťovne za trvalú úlohu s najvyššou prioritou a zaväzuje sa na plnenie tejto úlohy vytvoriť primerané právne, organizačné, technické, materiálne aj finančné podmienky.

4. Opis cieľov jednotlivých strategických zámerov

4.1. Strategický zámer „A: Dostupné profesionálne služby klientom“

Strategický zámer „Dostupné profesionálne služby klientom“ bude naplnený prostredníctvom troch strategických cieľov a následných strategických opatrení.

Strategický cieľ A.1: Zvyšovanie kvality koncových služieb

Strategickým cieľom sa zabezpečí kontinuálne zvyšovanie kvality koncových služieb poisťovne so zameraním na ich dostupnosť a administratívnu nenáročnosť pre používateľa vo všetkých oblastiach pôsobnosti poisťovne so zameraním na znižovania administratívnej záťaže klienta ako aj dostupnosti týchto služieb či už elektronicky alebo osobne.

Pre dosiahnutie tohto cieľa je nevyhnutné sa zamerať na rozvoj elektronických služieb poisťovne s dôrazom na potreby občana, podnikateľa (poistenca), zamestnávateľa (odvádzateľa poistného) a inštitúcií vstupujúcich do výkonu sociálneho poistenia.

Tento cieľ pomôžu naplniť aktivity poisťovne zamerané na kompletný redizajn koncových služieb v rozsahu prioritných životných situácií v rámci Plánu obnovy a odolnosti SR – komponent 17 (17 POO). Jeho hlavným cieľom je zabezpečiť a nadizajnovať službu tak, aby v životných situáciách, ktoré to umožňujú, klient nemusel o dávku žiadať, ale dostal ju automaticky a aby v ostatných situáciách bola potreba jeho úkonov znížená na minimum.

V tejto súvislosti sa bude klásť dôraz na optimalizáciu elektronicky dostupných služieb poisťovne v záujme čo najlepšieho získavania, vyťažovania, spracovania a zdieľania potrebných podkladových a nárokových údajov a informácií pre účely výkonu sociálneho poistenia, zabezpečenia princípu jedenkrát a dosť a efektívneho narábania s referenčnými údajmi.

Nevyhnutnou súčasťou je aj zníženie administratívnej záťaže vo forme manuálnej práce na strane interných používateľov poisťovne a zrýchlenia ich práce prostredníctvom ďalšieho racionálneho rozvoja dotknutých informačných systémov, a tým aj zrýchlenie samotného procesu vybavenia žiadostí klientov poisťovne.

Tento cieľ je zameraný na to, aby poistenci a odvádzatelia poistného rýchlo a jednoducho na jednom mieste⁶ mali informácie o životných situáciách, ktoré sú v pôsobnosti poisťovne a aktuálnom stave ich riešenia. V pôsobnosti poisťovne sú nasledovné životné situácie:

- Strata a hľadanie zamestnania
- Administratívny chod podniku
- Narodenie dieťaťa
- Som chorý, mám chorého člena rodiny
- Odchod do dôchodku v úzkom prepojení so Som odkázaný, mám odkázaného člena rodiny
- Úmrtie a dedičské konanie

Spoločnou črtou predmetného cieľa v záujme čo najväčšieho zníženia administratívnej záťaže klienta poisťovne je aj efektívne poskytovanie a výmena údajov s inými orgánmi

⁶ špecializovaný portál Sociálnej poisťovne resp. portál UPVS (viď SZA-SC3)

verejnej moci prostredníctvom projektu MIRRI „Centrálna správa referenčných údajov“ a monitorovanie využívania elektronických služieb poisťovne.

Poisťovňa sa v rámci tohto strategického cieľa bude zaoberať aj štandardizáciou klientskych centier, čím dosiahne vyššiu kvalitu kontaktných služieb poskytovaných mimo online prostredia. Tento predpoklad potvrdil aj už realizovaný pilotný projekt „Klientske centrum“, na základe vyhodnotenia ktorého bude definovaný a postupne realizovaný koncept ďalších klientskych centier.

Konečným a želaným stavom je vytvorenie unifikovaného kontaktného miesta pre klientov, prostredníctvom ktorého dokáže poisťovňa efektívne poskytovať služby v rámci všetkých agend výkonu sociálneho poistenia. Predznamenáva to významnú zmenu v činnosti pobočiek poisťovne, ktorá bude predstavovať jeden z predpokladov na postupné rozdelenie činností na agendu priameho kontaktu so zákazníkom a agendu spracovávania žiadostí a rozhodnutí. Agenda priameho kontaktu so zákazníkom sa bude zaoberať priamou interakciou s klientmi poisťovne. V prvom rade poskytovanie informácií a riešenie požiadaviek klientov v rozsahu zákonom stanoveného výkonu sociálneho poistenia, so zameraním na výber poistného a dávky sociálneho poistenia. Na druhej strane bude agenda pokrývať samotné spracovanie žiadostí a činnosti v rozsahu priznávania a administrácie dávok sociálneho poistenia, ako aj agendy výberu poistného.

Poisťovňa sa bude musieť pri napĺňaní opatrení tohto strategického cieľa vysporiadať aj s analýzou nevyhnutných legislatívnych zmien.

Strategický cieľ A.2: Plynulé zlepšovanie služieb

Plynulé zlepšovanie služieb má za cieľ neustále zdokonaľovať poskytované služby v pôsobnosti poisťovne s dôrazom na inovácie, efektivitu a reakčnú schopnosť voči meniacemu sa legislatívnemu prostrediu.

Tento cieľ sa opiera o systematický a dynamický prístup k identifikácii možností zlepšenia koncových služieb poisťovne a implementácii konkrétnych opatrení, ktoré vedú k posilneniu celkovej spokojnosti klientov a napĺňaniu povinností poisťovne vyplývajúce z jej pôsobnosti v oblasti výkonu verejnej moci vo veciach práv, právom chránených záujmov a povinností fyzických osôb alebo právnických osôb.

Dôležitou súčasťou kontinuálneho zlepšovania je spätná väzba od interného, ale aj externého klienta. Táto spätná väzba bude systematicky zhromažďovaná a využívaná pri tvorbe návrhov na zdokonaľovanie poskytovaných koncových služieb poisťovne.

Poisťovňa sa v rámci tohto opatrenia bude sústreďovať na identifikáciu a návrh zmien v oblastiach koncových služieb s priestorom na ich ďalší rozvoj, zefektívnenie a zníženie administratívneho zaťaženia rovnako vo vzťahu k externému aj k internému klientovi.

Vyššie uvedené bude poisťovňa napĺňať zavedením systematického monitorovania a hodnotenia spokojnosti klientov, ktorý predstavuje štandardný nástroj využívaný na rozvoj služieb inštitúcie.

Poisťovňa urobila prvý krok k napĺňaniu tohto opatrenia vytvorením Centra hodnotenia kvality a reklamácií. Bude rozvíjať túto platformu, ktorá využíva komplexný mix nástrojov spätnej väzby vrátane elektronických prieskumov spokojnosti klientov, metódy fingovaného zákazníka (mystery shopping), spätnej väzby od klientov v pobočkách a online recenzných nástrojov. V rámci tohto opatrenia bude poisťovňa pokračovať v rozvoji tejto platformy v záujme kontinuálneho skvalitňovania poskytovaných koncových služieb poisťovne.

Ďalšou ambíciou poisťovne je vzájomné prepojenie procesu hodnotenia spokojnosti klientov s monitorovaním poskytovaných služieb v kontexte redizajnu koncových služieb v rozsahu prioritných životných situácií poisťovne s cieľom získania komplexného pohľadu na rozvoj a zefektívňovanie poskytovaných služieb zákazníkom.

Strategický cieľ A.3: Proaktívna komunikácia s klientom

Hlavným účelom tohto cieľa je posilňovať informovanosť širokej verejnosti o aktuálnych témach sociálneho poistenia, a to využitím dostupných možností mediálneho priestoru a vlastných komunikačných kanálov (prostredníctvom webového portálu, sociálnych sietí, tlačových správ, odpovedí na najčastejšie otázky, podcastov, video návodov, článkov, rozhovorov a pod.). Zabezpečí sa tak tok informácií od zdroja priamo k prijímateľovi v dostatočnom časovom predstihu. Aktuálne zmeny v sociálnom poistení prezentované poisťovnícom v reálnom čase sú hlavným predpokladom naplnenia poradenskej činnosti Sociálnej poisťovne v kontexte identity a proklientskeho zamerania inštitúcie. Naplnením tohto opatrenia poisťovňa dokáže efektívnejšie reagovať na aktuálne potreby klientov a poskytovať im včasné a relevantné informácie.

Nevyhnutnou súčasťou proaktívnej komunikácie s klientom je aj personalizovaná priama komunikácia s klientom ohľadom jeho špecifických potrieb vyplývajúcich zo životných situácií, v ktorých sa nachádza a poisťovňa jeho situáciu pozná a vie aktívne pomôcť.

Relevantné informácie a riešenia tak nájdu užívatelia v zrozumiteľnom, užívateľsky prívetivom prostredí špecializovaného klientskeho portálu. Portál tiež bude sprístupňovať klientovi rozsiahly prehľad užitočných údajov o jednotlivých oblastiach jeho sociálneho poistenia, o jeho povinnostiach voči Sociálnej poisťovni a zároveň mu umožní so Sociálnou poisťovňou bezpečne komunikovať. Hlavným cieľom transformácie a modernizácie je vytvoriť prostredie pre jednoduchú a interaktívnu komunikáciu medzi používateľmi portálu a poisťovňou a zabezpečiť administratívnu náročnosť v rámci životných situácií. Nevyhnutnou súčasťou riešenia bude aj vytvorenie plnohodnotnej mobilnej aplikácie pre klienta poisťovne, ako aj zabezpečenie notifikácií pre klienta štandardnými informačnými kanálmi.

Predpokladom úspešnej realizácie tohto strategického cieľa je úzka spolupráca s NASES, nakoľko poisťovňa plánuje pri transformácii a redizajne svojich koncových služieb v zmysle štandardov budovania IT riešení v rámci orgánov verejnej moci (OVM), využiť technológie a moduly, z ktorých bude vybudovaný modernizovaný portál slovensko.sk podľa IDSK 3.0, teda novej verzie jednotného dizajn manuálu pre elektronické služby a webové sídla verejnej správy. V zmysle dodržania jednotných štandardov bude v prípade potreby upravené aj webové sídlo poisťovne, ktoré je vstupnou bránou do elektronických služieb poisťovne.

4.2.

Strategický zámer „B: Moderne riadená inštitúcia“

Strategický zámer „Moderne riadená inštitúcia“ bude naplnený prostredníctvom troch strategických cieľov a následne strategickými opatreniami.

Strategický cieľ B.1: Optimalizácia procesov výkonu sociálneho poistenia

V nadväznosti na strategický zámer A. „Dostupné profesionálne služby klientom“, v ktorom poisťovňa deklaruje zvyšovanie kvality koncových služieb prostredníctvom redizajnu životných situácií klientov v pôsobnosti poisťovne, je nevyhnutným krokom optimalizácia procesov výkonu sociálneho poistenia.

Medzi kľúčové aspekty optimalizácie procesov výkonu sociálneho poistenia patria:

- Optimalizácia procesných definícií a činností s následnou zmenou organizácie dávkových agend a výberu poistného,
- bezpapierový obeh dokumentov v rámci poisťovne,
- automatizácia procesných workflow,
- integrácia informačných systémov poisťovne,
- konsolidácia údajovej základne a s tým spojené elektronické spracovanie údajov,
- náhrada zastaraných technológií novými s modernou technickou podporou.

Implementáciou vyššie uvedených opatrení sa pri riešení životných situácií klientov poisťovne dosiahne skrátenie procesných lehôt, vyšší komfort pre klientov (klient je informovaný čo sa deje s jeho žiadosťou) a obmedzenie chýbovosti.

Poisťovňa sa bude prioritne venovať oblasti dôchodkového poistenia, ktorej agendový systém vykazuje najväčšie technologické riziká. Zámerom poisťovne bude pripraviť inštitúciu na riadenú komplexnú optimalizačnú zmenu a s tým súvisiacu technologickú modernizáciu agendového informačného systému dôchodkového poistenia, čo umožní poisťovni sa efektívne vysporiadať s požiadavkami na nielen robustné, spoľahlivé a bezpečné, ale aj flexibilné informačné systémy schopné reagovať na rýchlo sa meniace legislatívne prostredie a požiadavky na znižovanie administratívnej záťaže klientov.

Cieľom optimalizácie dôchodkového poistenia bude aj implementácia elektronického dávkového spisu, ktorý nahradí aktuálny obeh papierových spisov, čo v značnej miere zefektívni interné procesy poisťovne. V rámci strategického cieľa poisťovňa vyhodnotí aj potrebu na modernizáciu ostatných agendových systémov a zabezpečí ich implementáciu. Skráteniu procesných lehôt a zefektívneniu interných procesov napomôže aj ďalšie plánované prepojenie so systémom e-Zdravie, ktoré umožní vyhodnotenie zdravotného stavu v súvisiacich dávkových konaniach bez potreby aktívnej interakcie poskytovateľa zdravotnej starostlivosti alebo klienta.

Znížením administratívnej záťaže prostredníctvom elektronizácie a digitalizácie obehu interných dokumentov ako náhradou za súčasné papierové dokumenty sa prispeje k zrýchleniu procesov, ako aj k ekonomickej a ekologickej úspore. Súčasťou riešenia bude aj automatizované schvaľovanie interných dokumentov, notifikácie a upozornenia. Elektronický systém evidencie dokumentov zabezpečí prehľadnosť, transparentnosť a individuálnu zodpovednosť v rozhodovacích procesoch, prispeje k dôkladnej archivácii dokumentov a v neposlednom rade k zrýchleniu interných rozhodovacích procesov poisťovne.

Využitím zavedených nástrojov Service manažmentu sa o.i. zabezpečí v maximálnej možnej miere aj náhrada súčasných spôsobov komunikácie IT útvaru s používateľmi IS SP (papier/ ústne/telefón) a zavedie sa poskytovanie prioritne online informácií o stave spracovania požiadaviek používateľov IS SP.

Všetky procesy pre správu registratúry musia spĺňať štandardy kladené na elektronizáciu procesov v štátnej a verejnej správe pri zachovaní vysokej bezpečnosti, autenticity a napojenia na jednotlivé moduly ústredného portálu verejnej správy.

Komplexný prístup a spojenie viacerých kľúčových opatrení uvedených vyššie je nevyhnutné pre úspešnú optimalizáciu procesov výkonu sociálneho poistenia. Zároveň je dôležité, aby sa tieto zmeny uskutočňovali harmonicky a sústredene, aby sa minimalizovali prípadné negatívne dopady na činnosť poisťovne a zabezpečila sa schopnosť poisťovne poskytovať služby bez prerušenia alebo obmedzenia. Dôkladná analýza, plánovanie a riadenie zmeny sú kľúčové pre úspech tohto procesu.

Strategický cieľ B.2: Optimalizácia organizácie práce a riadenia

Cieľom optimalizácie organizácie práce a riadenia inštitúcie je efektívne spravovať a riadiť svoje interné procesy. Tento proces zahŕňa systematické posudzovanie existujúcich pracovných postupov, štruktúry organizácie a riadiacich mechanizmov s cieľom identifikovať a implementovať opatrenia, ktoré zvýšia efektivitu a výkonnosť poisťovne.

V rámci tohto strategického cieľa sa poisťovňa zameria na preskúmanie a zefektívnenie organizačnej štruktúry, prerozdelenie pracovných rolí a zodpovedností, implementáciu účinných manažérskych postupov a procesov a využitie moderných technologických nástrojov na podporu riadenia a komunikácie.

Hlavnou úlohou tohto cieľa je dosiahnuť kvalitnejšiu koordináciu a spoluprácu medzi jednotlivými útvarmi poisťovne a zamestnancami, zvýšiť efektivitu využitia zdrojov, zdokonaľiť kvalitu poskytovaných služieb a posilniť vnímanie poisťovne ako rešpektovanej, modernej a proklientsky orientovanej inštitúcie, ktorá bude efektívnym vykonávaním zákonom zverených činností dosahovať vysokú spokojnosť klientov a zamestnancov.

Systematický prístup k riadeniu ľudských zdrojov je ďalším predpokladom k úspešnému naplneniu tohto strategického cieľa. Poisťovňa sa v tomto opatrení zameria na ďalší rozvoj odborného vzdelávania a sociálnych zručností zamestnancov v súlade s identifikovanými požiadavkami vyplývajúcich z individuálnych potrieb jednotlivých útvarov a zamestnancov.

Súčasťou opatrenia bude aj kontinuálna modernizácia systému vzdelávania a s ňou súvisiacu optimalizáciu nákladov. V maximálnej miere budú zapojení interní lektori a vo vybraných oblastiach sa vzdelávanie zabezpečí aj formou externých lektorov s cieľom udržať kvalitu rozvoja zamestnancov. Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít a vedenie evidencie absolvovaných školení u každého zamestnanca bude kľúčom k efektívnemu vzdelávaniu a štandardizovaniu úrovne vzdelávacích aktivít a modulov.

Ďalej si za cieľ kladieme posilňovanie kvality výberového a adaptačného procesu novoprijatých zamestnancom so zámerom dlhodobo udržať zamestnancov v kľúčových pozíciách útvarov. V starostlivosti o zamestnancov neustále rozširujeme ponuku zamestnaneckých benefitov v rámci sociálneho programu a budeme sa ju snažiť aktívne propagovať.

V rámci tohto cieľa sa poisťovňa bude aj v kontexte so strategickým cieľom A1 zaoberať možnosťou presunu vybraných agendových aktivít z ústredia na pobočky. Táto aktivita bude obsahovať nevyhnutnú procesno-legislatívnu analýzu s návrhom opatrení na následnú implementáciu.

Strategický cieľ B.3: Rozvoj kultúry inštitúcie

Rozvoj kultúry Sociálnej poisťovne úzko súvisí s procesom budovania značky zamestnávateľa (tzv. employer branding), ktorého výsledkom je vnímanie Sociálnej poisťovne ako atraktívneho zamestnávateľa nielen pre súčasných, ale aj budúcich zamestnancov.

Sociálna poisťovňa zaznamenala výrazný úspech v tejto oblasti opakovaným získaním ocenenia „Najzamestnávateľ“ v štátnom a verejnom sektore v rámci ankety Najzamestnávateľ realizovaný prostredníctvom portálu Profesia.sk.

Proces budovania značky zamestnávateľa bude Sociálna poisťovňa naďalej posilňovať prostredníctvom multikanálovej proaktívnej internej komunikácie založenej na otvorenej komunikácii a budovaní spoločného povedomia a hodnôt vrátane posilňovania vizuálnej identity s cieľom prispieť k rozvíjaniu jednotnej identity inštitúcie. Využitím širokého spektra

moderných komunikačných kanálov umožní, aby prebiehala výmena informácií naprieč organizačnou štruktúrou Sociálnej poisťovne.

V záujme naplňovania cieľov budovania značky zamestnávateľa a jednotnej identity inštitúcie bude nevyhnutné aj prirodzené prijatie základných princípov, hodnôt a kultúry organizácie zo strany zamestnancov poisťovne a zvýšenie ich angažovanosti, čo nepriamo ovplyvní aj prirodzenú spokojnosť zamestnancov, ich produktivitu a spoluprácu naprieč organizačnými útvarmi poisťovne.

Aby sme boli schopní ďalej rozvíjať značku zamestnávateľa, poisťovňa sa zameria aj na využívanie nástrojov spätnej väzby ako je napr. prieskum spokojnosti zamestnancov, na základe ktorého manažment ľudských zdrojov identifikuje silné a slabé stránky poisťovne z pohľadu zamestnancov. Výsledky prieskumu slúžia ako podklad a vstup pre návrh a implementáciu konkrétnych opatrení pre zvýšenie stability ľudských zdrojov a výkonnosti zamestnancov.

Ambíciou poisťovne je aj implementovať nástroje na priebežné a cielené zisťovanie stavu ľudských zdrojov na jednotlivých útvaroch poisťovne so zameraním sa na kontinuálne zlepšovanie pracovného prostredia poisťovne čím sa dosiahne prirodzené zvyšovanie spokojnosti a angažovanosť zamestnancov.

4.3.

Strategický zámer „C: Efektívny manažment zdrojov“

Strategický zámer „Efektívny manažment zdrojov“ pozostáva z troch strategických cieľov následne naplňaných prostredníctvom strategických opatrení.

Strategický cieľ C.1: Podpora rozhodovania

Podpora rozhodovania je komplexný pohľad na dlhodobé riadenie inštitúcie založené na analýze situácie, predikcii trendov vývoja a predvídaní budúcich okolností, na ktoré sa Sociálna poisťovňa dokáže pripraviť.

Patrí sem zavedenie a údržba architektúry inštitúcie⁷ (tzv. enterprise architektúra), ktorá bude identifikovať a modelovať procesy v poisťovni, aby sa zabezpečila efektivita, optimalizácia a súlad s cieľmi a zámermi vychádzajúce zo stratégie poisťovne a zaznamenávať všetky jej úrovne.

Sociálna poisťovňa realizuje dátovú konsolidáciu a manažment údajov z rôznorodých informačných zdrojov a vzájomne prepojených informačných systémov poisťovne. Budú aplikované a zavedené podmienky a pravidlá pre manažment dostupnosti a kvality údajov na podporu procesov poisťovne; zabezpečí sa zjednotenie údajov poskytovaných spolupracujúcim inštitúciám, resp. podľa potreby klientom poisťovne. Pri tvorbe systému konsolidácie a optimalizácie kmeňových údajov využijeme interné personálne kapacity spolu s financovaním z finančných prostriedkov Európskej únie. Po úspešnom zrealizovaní konsolidácie údajov poisťovne a implementácii systému jednotných dávok budú vytvorené predpoklady na vytváranie a publikovanie nových datasetov alebo anonymizovaných datasetov a ich kategorizovanie na analytické účely tretích strán, najmä iných orgánov štátnej a verejnej správy a verejnosti v Centrálnom katalógu otvorených údajov. v zmysle legislatívnych pravidiel. Dátové toky budú nastavené tak, aby ich poisťovňa vedela riadiť, používať a zbierať podľa svojich potrieb. Dátová kancelária zabezpečí riadenie životného cyklu údajov

⁷ V zmysle TOGAF (The Open Group Architecture Framework)

z jednotlivých kontrolingových systémov agendových a podporných procesov. Na základe požiadaviek vedúcich zamestnancov poisťovne bude získavať, triediť, analyzovať a reportovať údaje potrebné na kvalifikované rozhodovanie. Vytvorí sa predpoklady na postupné posilnenie interného analytického zázemia poisťovne.

Zavedenie anti-fraud manažmentu tvorí súbor opatrení a procesov zameraných na prevenciu, identifikáciu a riadenie rizika podvodu v poisťovni. Uvedené opatrenia budú navrhnuté tak, aby minimalizovali možnosť vzniku podvodných činov a chránili záujmy poisťovne a jej klientov.

Kontroling finančných zdrojov dobudovaním kontrolingových nástrojov najmä v procesoch ekonomických, riadenia prevádzky, kontroly a riadenia ľudských zdrojov vytvorí dátovú základňu pre integrovaný manažérsky informačný systém. Využívané budú aj nástroje operatívneho aj strategického kontrolingu. Zabezpečí sa vzájomné prepojenie poskytovania informácií, plánovania a kontroly v rámci organizácie. Vďaka tomu sa zrýchli proces rozhodovania a dosiahne sa efektívnejšie využitie dostupných zdrojov.

Zavedenie analytických nástrojov Business Intelligence na podporu rozhodovania po konsolidácii a optimalizácii údajov umožní poisťovni získavať dôležité informácie zo svojich dát a vytvárať prehľadné reporty a vizualizácie potrebné na podporu rozhodovania.

Analýza a eliminácia negatívneho vendor-locku bude dôležitá aj z dôvodu zabezpečenia kontinuity dátovej podpory procesov tak, aby v horizonte rokov stratégie boli všetky know-how, autorské práva a všetky znalosti externého dodávateľa skonsolidované a prenesené na interné kapacity zamestnancov poisťovne odborne spôsobilých zabezpečovať alebo kontrolovať rozvoj implementovaných nových systémov a zmien v existujúcich systémoch. K uvedenému je potrebné zvoliť správnu stratégiu ľudských zdrojov, udržateľnosť a kvalitu potencionálnych nových odborníkov v oblastiach IT aj Kybernetickej a Informačnej bezpečnosti (KaIB), či už na úrovni analytikov, programátorov, ale aj administrátorov nových implementovaných informačných systémov. Z pohľadu poisťovne je dôležité mať vo svojom vlastníctve a pod svojou správou všetky dátové a informačné zdroje a objednávané externé služby mať možnosť kedykoľvek nahradiť alternatívnymi tak, aby sa Sociálna poisťovňa neocitla v situácii zneužiteľnej závislosti na externých službách alebo produktoch.

Strategický cieľ C.2: Podnikový manažment zmien

Zavedenie procesných workflow pre riadenie všetkých typov podnikových zmien je nevyhnutným krokom pre zabezpečenie efektívneho a hladkého priebehu realizácie zmien v poisťovni. Analýzou súčasného stavu budú identifikované oblasti pre potrebu zmeny. Tím zodpovedný za riadenie procesu zmien, ktorý bude zahŕňať zástupcov vecných útvarov i manažmentu si stanoví jasné, merateľné a dosiahnuteľné ciele pre dosiahnutie želanej zmeny. Riadenie zmien musí identifikovať možné riziká a príležitosti spojené so zmenou a vytvorí časový harmonogram pre implementáciu krokov pre dosiahnutie zmien. Po implementácii je nevyhnutné nastaviť mechanizmy pre zhodnotenie výsledkov zmien a zabezpečiť udržanie nových postupov v praxi.

Každá zásadnejšia zmena bude predchádzať analýza a posúdenie a porovnanie alternatívnych variantov vrátane nulového variantu tak, aby sa kritické ukazovatele dosiahnutia zmeny dali realisticky posúdiť. Zmeny budú kategorizované a katalogizované a pre jednotlivé kategórie zmien sa vypracujú metodické postupy ich zabezpečenia.

Automatizácia workflow riadenia zmien výrazne zvýši efektivitu a presnosť procesov. Pre naplnenie tohto cieľa je potrebné vytvoriť systém, ktorý umožní identifikovať a hodnotiť navrhované zmeny. Využiť je možné už existujúce nástroje⁸ a zvážiť využívanie nových nástrojov pre efektívne riadenie zmien⁹ kedy je možné využívať aj notifikovanie

⁸ CSPP = centrálny systém podpory prevádzky

⁹ napr. CRM a ERP systémy

o požiadavkách na zmenu pre ich včasné riešenie. Pre dodržiavanie stanovených procesov pre riadenie zmeny je nevyhnutné motivovať zamestnancov a podporovať ich iniciatívu pri návrhoch a realizácii zmien.

Sociálna poisťovňa upraví a prispôsobí organizačnú štruktúru pre čo najefektívnejšie riadenie projektov a rozvojových aktivít. Na zabezpečenie riadenia portfólia rozvojových aktivít poisťovne slúži projektová kancelária a zriadený Výbor pre riadenie projektov. Projektová kancelária plní úlohy v oblasti metodického riadenia rozvojových opatrení s využitím štandardizovaných metodologických nástrojov projektového riadenia. Úlohou Výboru pre riadenie projektov je koordinovať a riadiť portfólio projektov a vykonávať dohľad nad stavom rozvojových aktivít realizovaných prostredníctvom projektového riadenia počas celého životného cyklu jednotlivých projektov. Výbor pre riadenie projektov ďalej dohliadne na výbory jednotlivých projektov za účelom koncepčného smerovania zmien. Projektová kancelária spolu s Prevádzkou Informačných Systémov zavedie nástroj na riadenie zmien pre detailné smerovanie evidenciu a audit celého cyklu zmenových požiadaviek.

Realizovaním postupných systémových krokov bude zabezpečený plynulý chod a prevádzka objektov Sociálnej poisťovne, zvýši sa bezpečnosť zamestnancov, návštev a ochrana majetku. Súčasne bude zabezpečené bezproblémové plynulé plnenie zámerov a hlavných úloh, ktoré vyplývajú z legislatívnych úloh, resp. zo strategických plánov. Modernizáciou infraštruktúry zároveň dôjde k zníženiu prevádzkových nákladov na opravy a údržbu ako aj zníženiu nákladov na primárnu spotrebu energií pre objekty v majetku Sociálnej poisťovne v budúcich obdobiach.

Kontinuálny Manažment kybernetickej a informačnej bezpečnosti obsahuje riadenie bezpečnostných rizík, detekciu a riešenie kybernetických bezpečnostných incidentov, vzdelávanie, šírenie, udržiavanie a zvyšovanie bezpečnostného povedomia. Redizajnovaním aktuálnych a zavedením nových procesov bezpečnostného manažmentu a nových nástrojov na rozpoznávanie, monitorovanie a riadenie bezpečnostných incidentov¹⁰ sa zvýši nielen viditeľnosť a kvalita zdrojov logov, ale aj kvalita zabezpečenia údajov pred únikom a zneužitím. Zníži sa závislosť na externých dodávateľoch a skráti sa reakčný čas bezpečnostných aktivít. Kontinuálne zlepšovanie bude prebiehať aj v oblasti podporných procesov kybernetickej a informačnej bezpečnosti ako napríklad zavádzanie štandardov, procedúr a skvalitňovanie podpornej dokumentácie.

Manažment rizík je samostatná disciplína, ktorá zahŕňa včasnú identifikáciu rizika a aplikáciu nástrojov pre elimináciu rizika. Evidencia a aktualizácia rizík aplikovaná bežne v projektovom manažmente bude taktiež vyžadovaná aj pri komplexnejších zmenách, pretože včasná a primeraná reakcia na riziko môže byť pre úspech realizácie zmien rozhodujúca.

Osobitnou oblasťou je verejné obstarávanie, ku ktorému sa bude pristupovať ako samostatnému workflow a osobitnému riziku majúcemu dopad na harmonogram a realizáciu zmien. Verejné obstarávanie bude aplikované plánovaným spôsobom, pričom sa bude uprednostňovať ako kritérium hodnotenia ponúk najlepší pomer ceny a kvality alebo najnižšie náklady použitím prístupu nákladovej efektívnosti počas životného cyklu zmeny.

Strategický cieľ C3: Modernizácia infraštruktúry ústredia a pobočkovej siete

Prostredníctvom tohto strategického cieľa sa poisťovňa sústreďí na systematický a komplexný proces plynulého, bezpečného, efektívnejšieho a hospodárnejšieho fungovania prevádzkovej a technickej infraštruktúry. V tejto súvislosti sa bude poisťovňa zameriavať na opatrenia týkajúce sa aktualizácie hardvéru, softvéru, komunikačných systémov, ale aj modernizáciu priestorového vybavenia nevyhnutného pre vytvorenie takého pracovného prostredia, ktoré umožňuje kvalitné vykonávanie práce zamestnancov a zároveň naplňa strategické ciele poisťovne.

¹⁰ napr. implementáciou EDR, DLP, skeneru zraniteľnosti, SOAR, VM, 2FA, WAF, vybavením a rozširovaním bezpečnostného pracoviska SOC, riadením identít, behaviorálnou analýzou, sieťovými bezpečnostnými prvkami, deceptions technológiami, a iné

V oblasti znižovania negatívnych vplyvov na životné prostredie a zvýšenia bezpečnosti prevádzky sa budú realizovať opatrenia zahŕňajúce postupnú výmenu zastaraných a energeticky neefektívnych technických zariadení, obnovu budov, stavebných častí a modernizáciu zabezpečovacích a bezpečnostných systémov a zariadení.

Realizáciou postupných systémových opatrení bude zabezpečená bezproblémová prevádzka objektov Sociálnej poisťovne, čo bude mať priamy vplyv na zvýšenie bezpečnosti zamestnancov, návštevníkov poisťovne a ochrane majetku. Súčasne bude zabezpečené bezproblémové plnenie zámerov a hlavných úloh, ktoré vyplývajú z legislatívnych požiadaviek a strategických plánov.

Modernizácia infraštruktúry zohráva kľúčovú rolu v procese implementácie strategických cieľov poisťovne, pričom sa očakáva zvýšenie bezpečnosti a značné zníženie prevádzkových nákladov na opravy a údržbu, a to aj prostredníctvom úspor v oblasti primárnej spotreby energií pre budovy v majetku Sociálnej poisťovne.

Takýto komplexný prístup k modernizácii infraštruktúry nielenže prispieva k efektívnemu využívaniu zdrojov poisťovne a hospodárnemu nakladaniu finančných prostriedkov, ale zároveň podčiarkuje vnímanie poisťovne ako inštitúcie, ktorá zodpovedne pristupuje k trvalo udržateľnému a ekologicky zodpovednému fungovaniu.

5. Prehľad strategických zámerov, cieľov a opatrení na obdobie rokov 2024 - 2029

TABUĽKA Č. 3 PREHLAD STRATEGICKÝCH CIEĽOV

A: DOSTUPNÉ PROFESIONÁLNE SLUŽBY KLIENTOM		Predpokladané ukončenie
SC 1: Zvyšovanie kvality koncových služieb		
SZ A-SC1-O1	Komplexný redizajn služieb poisťovne v kontexte životných situácií	2024 - 2026
SZ A-SC1-O2	Štandardizácia klientskych centier	2025 - 2027
SC 2: Plynulé zlepšovanie služieb		
SZ A-SC2-O1	Optimalizácia a ďalší rozvoj koncových služieb poisťovne	2026 - 2029
SZ A-SC2-O2	Zavedenie nástrojov merania a hodnotenia spokojnosti klientov	priebežne
SC 3: Proaktívna komunikácia s klientom		
SZ A-SC3-O1	Multikanálová externá komunikácia	priebežne
SZ A-SC3-O2	Transformácia klientskeho portálu poisťovne	2026
B: MODERNE RIADENÁ INŠTITÚCIA		
SC 1: Optimalizácia procesov výkonu sociálneho poistenia		
SZ B-SC1-O1	Optimalizácia procesov a automatizované interné workflow	2025 - 2027
SZ B-SC1-O2	Koncepcia bezpapierovej kancelárie	2028 - 2029
SZ B-SC1-O3	Integrácia a technický rozvoj informačných systémov	priebežne
SC 2: Optimalizácia organizácie práce a riadenia		
SZ B-SC2-O1	Zmeny organizácie práce a organizačnej štruktúry	2027 - 2028
SZ B-SC2-O2	Vzdelávanie a rozvoj zručností zamestnancov	2027 - 2028
SZ B-SC2-O3	Presun aktivít medzi ústredím a pobočkami	2028 - 2029
SC 3: Rozvoj kultúry inštitúcie		
SZ B-SC3-O1	Multikanálová proaktívna interná komunikácia	priebežne
SZ B-SC3-O2	Budovania značky zamestnávateľa	priebežne
SZ B-SC3-O3	Nástroje na priebežné zisťovanie stavu ľudských zdrojov	priebežne
C: EFEKTÍVNY MANAŽMENT ZDROJOV		
SC 1: Podpora rozhodovania		
SZ C-SC1-O1	Zavedenie a údržba architektúry inštitúcie	2028
SZ C-SC1-O2	Dátová konsolidácia a manažment údajov	2025
SZ C-SC1-O3	Zavedenie analytických nástrojov a kontroling finančných zdrojov	2027
SC 2: Podnikový manažment zmien		
SZ C-SC2-O1	Procesné riadenie podnikových zmien a ich automatizácia	priebežne
SZ C-SC2-O2	Manažment rizík a bezpečnosti	priebežne
SZ C-SC2-O3	Manažment obstarávania a prípravy projektov	priebežne
SC 3: Modernizácia infraštruktúry ústredia a pobočkovej siete		
SZ C-SC3-O1	Manažment hardvéru, softvéru a komunikačných systémov	priebežne
SZ C-SC3-O2	Manažment budov, objektov a prevádzky	2026 - 2029

Zhrnutie

Dokument Strategické zámery činností Sociálnej poisťovne na roky 2024 - 2029 prezentuje manažérsky program riadenia Sociálnej poisťovne na najbližšie obdobie prostredníctvom komplexných a rozsiahlych zmien tak, aby sa naplňala vízia a poslanie inštitúcie.

Východiskom návrhu strategických zámerov a cieľov je analýza súčasného stavu a z nej vyplývajúce zistenia, revízia strategických cieľov a realizovaných činností z predchádzajúcich období, znalosť obmedzení a spúšťačov, ktoré nás motivujú.

Strategické zámery poisťovne vytvárajú základný rámec dlhodobého rozvoja poisťovne so zameraním na zvyšovanie spokojnosti klientov poisťovne, informatizáciu procesov poisťovne, efektívneho riadenia vnútorných zdrojov poisťovne a zvyšovanie výkonnosti a spokojnosti zamestnancov v kontexte zadefinovaných princípov.

Strategické zámery budú dosahované prostredníctvom deviatich vzájomne súvisiacich strategických cieľov. Ich naplnenie prostredníctvom konkrétnych opatrení v podobe riadených výstupov zvýši kvalitu a efektívnosť procesov a organizačného usporiadania poisťovne a vytvorí podmienky na zvyšovanie výkonnosti a spokojnosti zamestnancov.

Sociálna poisťovňa je si vedomá potreby zmien a potreby ich aktívneho riadenia. Zmeny načrtnuté v tejto stratégii sú ambiciózne, zložité a dlhodobé s pozitívnym dopadom, ktorý sa prejaví až po ich realizácii. Výsledkom bude moderná inštitúcia poskytujúca služby vo verejnom záujme, ktorej dobré meno bude symbolom kvality a efektivity. Realizácia strategických opatrení, naplnenie strategických cieľov a dosiahnutie strategických zámerov bude koordinované sekciou stratégie a informatiky.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1	Základné charakteristiky činnosti poisťovne	5
Tabuľka č. 2	SWOT analýza	7
Tabuľka č. 3	Prehľad strategických cieľov	25

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1:	Funkcie sociálnej poisťovne	4
Obrázok č. 2:	Hierarchia cieľov sociálnej poisťovne	11
Obrázok č. 3:	Hierarchia strategickej architektúry	12
Obrázok č. 4:	Proces neustáleho zlepšovania	13