

Hodnotenie informatizácie

počas prvého roka vlády koalície
OĽaNO – Sme rodina – SaS – Za ľudí



IT Asociácia
Slovenska
DIGITALIZUJEME BUDÚCNOSŤ

apríl 2021



Obsah

Merateľné výsledky informatizácie.....	3
Nevyriešené problémy informatizácie z minulosti	5
Slovensko IT	6
Informatická podpora boja s pandémiou Covid-19	7
Participatívny proces.....	7
Legislatíva.....	8
Personálny rozvoj na MIRRI a na rezortoch.....	10
Napĺňanie role MIRRI ako orgánu vedenia	11



Vláda SR vo svojom programovom vyhlásení v apríli 2020 uviedla: „*Vláda SR sa zasadí za silný centrálny mandát na riadenie informatizácie (bez ohľadu na zdroj financovania), ktorý naplní aj adekvátnym výkonom právomoci a z centrálnej úrovne pripraví jasný plán výsledkov informatizácie pre občana.*“

V nasledujúcom texte sa pokúsime vyhodnotiť, ako ďaleko sme sa dostali za prvý rok vládnutia koalície OĽaNO – Sme rodina – SaS – Za ľudí.

Emil Fitoš
prezident IT Asociácie Slovenska

Merateľné výsledky informatizácie

Najpresnejšou charakteristikou stavu je, že informatizácia za posledný rok stagnovala. Počas oboznamovania sa so situáciou, v hodnotení stavu pripravených projektov ako aj pri riešení konkrétnych praktických problémov sme boli za posledný rok svedkami zdržaní, ku ktorým sme nepočuli uspokojivé vysvetlenia.

Až na výnimky sa nerealizovali nové projekty. Dianie okolo informatizácie sa obmedzilo na politické vyhlásenia, audity, legislatívne aktivity a administratívne opatrenia.

To, ako informatizovať správne, transparentne a z pohľadu potrieb občana, sme už počuli a čítali toľkokrát a z toľkých uhlov, že každé ďalšie vyjadrenie na túto tému je nadbytočné a pokračovať v tomto duchu už neprinesie pridanú hodnotu.

Výkonnosť Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (MIRRI) a aj riadiaceho orgánu (RO) za posledný rok sa prejavila v číslach.

Informácie uvedené v tomto bode vychádzajú z dát, ktoré sme získali z MIRRI dňa 11. 2. 2021 na základe požiadavky na sprístupnenie informácií podľa zákona č. 211/2000 Z. z. a z prezentácie na Riadiacom výbore Prioritnej osi 7 Operačného programu Integrovaná infraštruktúra (RV PO7 OPII/PO7 OPII/OPII), ktoré sa konalo dňa 2. 3. 2021.

Prioritná os 7 Operačného programu integrovaná infraštruktúra

Nové vyzvania (národné projekty)	0 výziev / 0 €
a) Čerpanie z národných projektov za posledný rok	cca. 46 mil.€
<ul style="list-style-type: none">• To predstavuje 7 % z celkovej alokácie Prioritnej osi 7 OPII• pre zaujímavosť, sú to 2 – 3% z celkovej ročnej veľkosti IT trhu• celkové čerpanie od začiatku programového obdobia• to je 20,5% z celkovej alokácie PO7 OPII	cca 135 mil. €
b) Čas od vyhlásenia vyzvaní pri projektoch, ktoré ešte nezačali s čerpaním	
<ul style="list-style-type: none">• Priemerný ušlý čas od vyhlásenia vyzvania• Čas od vyhlásenia pri najstarších projektoch	26 mesiacov zhruba 5,2 roka
Nové výzvy (dopytové projekty)	0 výziev / 0 €
a) Čerpanie z dopytových výziev	cca 0,9 mil. €
<ul style="list-style-type: none">• to je menej ako 1% z alokácie dopytových výziev	
b) Čas od vyhlásenia výziev	
<ul style="list-style-type: none">• Priemerný ušlý čas od vyhlásenia• Čas od vyhlásenia pri najstarších projektoch	15 mesiacov 23 mesiacov

Realizácia projektov

Z 58 projektov, ktoré mala nová vláda na stole, ich 35 prešlo cez audity s rozhodnutím, že môžu ďalej pokračovať.



Zaujímal nás aktuálny stav projektov z hľadiska postupu implementácie, teda či sú vo fáze obstarávania, či majú podpísanú zmluvu s dodávateľom, respektíve či už neboli ukončené. Tieto informácie sa nenachádzajú na stránke www.mirri.gov.sk ani stránke www.informatizacia.sk. Informačný systém metais.vicepremier.gov.sk nie je stavaný na poskytovanie takýchto informácií.

Zmysluplne navrhnutá stránka over.statneit.sk takéto informácie obsahuje, avšak nebola aktualizovaná odhadom asi 1 rok.

Z osobných dopytov, rozhovorov a kombináciou ďalších informácií odhadujeme nasledovný stav:

Projekty v obstarávaní:	cca 10
Projekty s podpísanou dodávateľskou zmluvou:	cca 3
Odhadovaný počet odovzdaných projektov	1

Úspešné projekty z pohľadu odbornej verejnosti

Pre získanie prehľadu o tom, čo sa v uplynulom roku dialo v informatizácii, ponúkame pohľad na ceny ITAPA z decembra 2020. Išlo o hodnotenie IT riešení a projektov v oblasti verejnej správy, ktoré robila pomerne heterogénna porota:

1. miesto	OpenData Bratislava (Magistrát hlavného mesta Bratislava)
2. miesto	Navody.digital (Slovensko.Digital)
3. miesto	IS COVID (Asseco Central Europe)
Špeciálna cena poroty	Okamžitá pomoc školám (Microsoft)
Najinovatívnejší IT projekt	HandCubeKeys (HCK – Výskumno–vývojové, informačné a vzdelávacie centrum)
Špeciálna cena poroty	FaceRehab - Digitálny rehabilitačný terapeut
Cena Rádia Slovensko	mID (PosAm a Datalan)

Za zmienku stojí, že nešlo o projekty financované z PO7 OPII a nepodliehali centrálnemu riadeniu. V zozname prevažne vidíme iniciatívy zdola, okrem startupových aktivít išlo o reakciu na dlhodobé neriešené deficity eGovernmentu (Slovensko.Digital, PosAm a Datalan) alebo na pandemickú situáciu (Asseco Central Europe, Microsoft).

Subjektívne hodnotenie úspešného projektu

Vo februári a marci 2021 prebiehalo [Sčítanie obyvateľov, domov a bytov](#), ktoré bolo v dominantnom rozsahu elektronické. Projekt nesprevádzali žiadne omeškania, výpadky či kauzy, užívateľské prostredie bolo na slovenské pomery veľmi dobre nadizajnované, procesy boli zrozumiteľné a nezaťažovali používateľov.

Letmé informácie z vnútra projektu poukazujú na to, že na vynikajúcom výsledku sa podieľal intenzívny záujem vedenia Štatistického úradu SR, vysoké nasadenie odborných pracovníkov ŠÚ, dôsledná príprava projektu, zasadenie informačného systému do širšieho rámca organizačných, procesných a legislatívnych opatrení, ako aj dobrá spolupráca s externými dodávateľmi.

Zhrnutie

Reálne výsledky pre občana a podnikateľa je možné dosiahnuť len prostredníctvom IT projektov. Ak ich inštitúcie nebudú implementovať, vláda bude neúspešná bez ohľadu na to, koľko vypublikuje vyhlášok, metodík alebo politických vyhlásení.

Odporúčania

Ak majú rezorty a aj MIRRI ako orgán vedenia skutočný zámer realizovať IT projekty a nevracať prostriedky z PO7 OPII, mali by rýchlo prijať manažérske rozhodnutia a začať s exekúciou. Znamená to koncentráciu na praktické kroky, ku ktorým treba zaviazat pracovníkov MIRRI a ďalších orgánov verejnej moci (OVM). Treba sa zamerať na implementáciu projektov v protiklade k ďalšiemu vrstveniu dokumentov a metodík.

Napredovanie v projektoch by malo byť sledované vedením s inou váhou ako dnes. MIRRI by malo aktívne pôsobiť na rezorty, ktoré majú pripravené IT projekty, pristupovať k nim individuálne a odstraňovať z cesty bariéry, ktoré im bránia v realizácii projektov. Vzhľadom na čas, ktorý je k dispozícii, veľkosť alokovaných prostriedkov a stav projektov, je namieste nasadiť na riadenie a rozbeh projektov z PO7 OPII metódy krízového riadenia.

Treba jasne nastaviť priority pracovníkov na MIRRI. Stav, kedy sú na ministerstve „v zásuvkách“ podpísané zmluvy s konzultačnými spoločnosťami, ktoré sa nečerpajú, a kedy pracovníci MIRRI namiesto toho, aby pomáhali OVM s naštartovaním projektov, majú za úlohu prípravu novej Národnej koncepcie informatizácie verejnej správy (NKIVS), pričom viacerí z nich niečo také nikdy nerobili, je kontraproduktívny. Treba začať využívať konzultačné zmluvy na úlohy, ktoré majú jednorazový charakter.

Nevyriešené problémy informatizácie z minulosti

Súčasná vláda okrem projektov zdedila viaceré problémy, ktoré by mali byť logicky zaradené medzi aktivity administratívy na MIRRI a aj OVM. Ide o známe, ale nevyriešené technické predpoklady pre budovanie eGovernmentu, ako aj o prísľuby z aktuálneho vládneho programu. Ten priamo alebo nepriamo indikuje svoje úmysly v informatizácii na viac ako 20 miestach.

V mnohom sme za rok pokročili minimálne alebo vôbec:

- Budovanie centrálnych spoločných blokov sa v podstate nepohlo;
- Mobilné IT nie je stále z centrálnej úrovne k dispozícii;
- Využívanie vládneho cloudu je stále jedným z najväčších problémov pri implementácii projektov;
- Pokrytie bielych miest internetovým pripojením na základe Národného broadbandového plánu sa zdá byť spriechodnené, avšak jeho financovanie nie je zatiaľ zrejmé;
- Vyviazanie sa z *vendor lock-in* sa rieši v pripravovaných projektoch, ktoré sa zatiaľ nerealizujú. Zo zmluvnými vzťahmi nastavenými v minulosti sa nič nedeje, aj keď postup na riešenie problému je na svete [už viac ako dva roky](#).
- atď.

Zhrnutie

Sporadické vyjadrenia novej politickej garnitúry indikujú, že informatizácia verejnej správy je komplexnejší problém, ako sa javil z opozície. Ambície narazili aj na kapacitné možnosti MIRRI a aj ďalších úradov.

Odporúčanie pre orgán vedenia

V podstate nemáme iné odporúčania ako v predošlom bloku – treba začať s exekúciou. Na tomto mieste si pomôžeme s citátom Thomasa A. Edisona: *"Vision without execution is hallucination."* Ak sú kapacity obmedzené, je potrebné vrhnúť ich na obmedzený počet cieľov, a to takých, ktoré prinesú materiálne výsledky.

Slovensko IT

Na túto tému sa diskutovalo možno viac, ako bolo potrebné. Diskusia bola sprevádzaná vyslovenými aj nevyslovenými podozreniami na možnú neefektívnosť zriaďovania štátnej IT firmy. Diskusia možno nebola zbytočná, ale zámer využiť štátnu akciovkú Slovensko IT na prevzatie know-how pri centrálnych systémoch štátu (MIRRI), ich prevádzku a rozvoj je pochopiteľný a nepovažujeme za užitočné ho rozporovať. Niektoré otázky však zostávajú otvorené:

- Nie je jasné, či bude Slovensko IT konkurovať IT firmám v súkromnom vlastníctve pri projektoch na iných rezortoch, respektíve, či sa bude orientovať aj na vývoj riešení, ktoré sú na trhu bežne dostupné;
- Nie je jasné, ako sa bude preukazovať výhodnosť využívania Slovensko IT v konkrétnych projektoch. Výhradné postavenie môže postupom času viesť k neefektívnosti práce, predovšetkým ak nikto nekontroluje efektivitu, ani ju neporovnáva s konkurenčnými ponukami;
- Plán činnosti Slovensko IT bol predstavený až po polroku od zriadenia akciovky.

Odporúčania pre MIRRI

- Brať do úvahy reputačné riziko spojené so spoločnosťou Slovensko IT. Eliminovať ho jasnými a zverejnenými pravidlami zadávania zákaziek, ktoré budú v úplnom súlade so zákonom o verejnom obstarávaní, ako aj s pravidlami čerpania štrukturálnych fondov. Treba očakávať, že odborná verejnosť sa bude pýtať na náklady, efektívnosť projektov, dodržiavanie vyhlášky č. 85/2020 Z. z. o riadení projektov atď. a bude potrebné mať pripravené odpovede;
- Verejne komunikovať nielen to, čo bude Slovensko IT robiť, ale pre upokojenie situácie na trhu aj to, čo robiť nebude (napr. „nebude chodiť do verejných súťaží v iných rezortoch“ a podobne);
- Delimitovať úlohy na Slovensko IT v súlade s odborným profilom pracovníkov a ich kapacitnými možnosťami a vyhnúť sa tak novej nekalite alebo omeškaniu. Jedno aj druhé by sa stalo vítanou témou verejnej diskusie.

Informatická podpora boja s pandémiou Covid-19

Informatická podpora boja s pandémiou Covid-19 bude dlhodobo patriť k tristným príbehom slovenského IT. Množstvo zlyhaní, ktoré sme registrovali, sa v takmer plnom rozsahu týka aktuálnej vládnej moci. Zároveň sa preukázala neudržateľnosť (extrémneho) názoru, že štát by si mal vybudovať vlastné IT kapacity a realizovať svoje IT vo vlastných silách.

- Ministerstvo zdravotníctva SR nespĺnilo rolu biznis vlastníka, ktorý rozhoduje o tom, čo sa má riešiť, poskytuje plnú podporu svojim informatikom a preberá na seba zodpovednosť za úspechy, ale aj zlyhania;
- Sú nevyjasnené kompetencie nad evidenciami a dostupnými dátami;
- Metodiky buď neexistujú, alebo ak existujú, sú zmätočné;
- Dáta sa nedostatočne využívajú na riadenie pandemických opatrení;
- Nie sú nasadené aplikácie, ktoré by mali pomôcť občanom a podnikateľom (eKaranténa, eRúško, Covid Pass atď.);
- Názory odborníkov boli ignorované a problémy sa hasili až po ich vzniku;
- Príprava na aktivity a opatrenia, s ktorými sa malo počítať, bola nedostatočná a oneskorená.

Zhrnutie

Podcenenie úloh súvisiacich so zberom a vyhodnocovaním dát ide primárne na vrub Ministerstva zdravotníctva. Avšak medzirezortná spolupráca, ako aj absencia aplikácií pre občanov a podnikateľov znamenajú, že angažmán MIRRI počas pandémie nezodpovedá poslaniu tohto ministerstva. To, že sa po viacerých pokusoch podarilo aj za účasti MIRRI rozbehnúť portál na registráciu na očkovanie, nemôžeme brať ako hrdinský čin, berúc do úvahy množstvo nedoriešených procesných a systémových integračných problémov.

Odporúčania pre MIRRI

- Jednať asertívne. Zapojiť svoju dátovú kanceláriu, viesť jasno do kompetencií k jednotlivým dátovým zdrojom a pomôcť s vytvorením metodík;
- Zasadieť sa na profesionalizáciu celého ekosystému zdravotníckeho IT. Primárne sa koncentrovať na procesy, architektúru a integráciu tých systémov, ktoré hrajú rolu v boji s pandémiou Covid-19.

Odporúčania pre Ministerstvo zdravotníctva SR

- Prevziať plnú zodpovednosť za rozvoj svojho IT od prvopočiatku, a nie až vtedy, keď treba čeliť nespokojným užívateľom a médiám. Stať sa biznis vlastníkom v plnom rozsahu – nedá sa rátať s tým, že informatici budú vedieť sami, čo presne majú robiť IT systémy a že si sami domyslia zadanie;
- Počítať s IT vo všetkých rozvojových plánoch – od budovania nemocníc, cez profesionálny zber dát o verejnom zdraví, až po obsluhu pacientov, napríklad prostriedkami telemedicíny, ktorá sa v okolitých krajinách stáva bežnou praxou.

Participatívny proces

V priebehu prvého roka informatizácie „po novom“ sa na participatívny proces akosi nenašiel čas:

- Rada vlády pre digitalizáciu verejnej správy a jednotný digitálny trh sa stretla iba trikrát;
- Riadiaci výbor PO7 OPII sa stretol iba jediný raz;
- Pracovné skupiny k strategickým prioritám sa zväčša začali stretávať až v neskorších fázach prípravy NKIVS;
- Stretnutia s odbornou verejnosťou sa uskutočnili štyrikrát;
- Participácia odbornej verejnosti na Pláne obnovy a odolnosti sa silne obmedzila na základe centrálného rozhodnutia, avšak v rozpore s praxou a odporúčaniami EÚ, ktorá participatívny prístup tvorby jednotlivých komponentov priam vyžaduje;
- IT komunita zápasí s nedostatkom informácií o dianí v štátnom IT.

Odporúčania

- Znормalizovať vzťahy s firmami, ktoré nielen vlastnia know-how, ale poznajú aj slabiny svojich zákazníkov. Ak budú mať pocit, že sú vnímané ako nepriatelia, tak sa podľa toho zariadia. Ak sa ocitnú v pozícii rovnocenných partnerov, ochota posilňovať kompetencie na strane svojho zákazníka značne vzrastie.
- Využívať firmy v raných fázach prípravy projektov, kedy je ešte možnosť dať na stôl skúsenosti z iných rezortov, z praxe v komerčnom sektore alebo zo zahraničia.

Odporúčania pre MIRRI

- Akcelerovať činnosť Rady vlády pre digitalizáciu verejnej správy a jednotný digitálny trh. Je to inštitúcia, ktorá môže dodať váhu a legitimitu aj problematickým rozhodnutiam, napríklad v situácii, kedy sa postoje MIRRI nebudú zhodovať s postojmi OVM, ale aj pri strategických opatreniach typu alokácie v Pláne obnovy a odolnosti;
- Urobiť z pravidelných stretnutí s odbornou verejnosťou súčasť svojho kalendára. Minimalizovať súčasnú prax, kedy odborná verejnosť často operuje s domnienkami a neoficiálnymi informáciami, ktoré k nám prúdia z rezortov a výsledkom je všeobecný dojem, že úroveň transparentnosti sa nezlepšila, alebo sa dokonca znížila;
- Využívať kompetencie v pracovných skupinách. Je to najefektívnejší spôsob získavania spätnej väzby a cizelovania opatrení, ktorý tu zatiaľ vznikol. Bez pracovných skupín sa odborné útvary MIRRI ocitnú v bubline, ktorá ich odseparuje od praxe. Prijímaným opatreniam nebude mať kto kryť chrbát.

Legislatíva

Tri najzásadnejšie legislatívne kroky súčasnej vlády v oblasti informatizácie:

- Základné princípy riadenia IT projektov;
- Vyhláška o riadení projektov;
- Novela zákona proti byrokracii.

Všetky hodnotíme pozitívne. Výhrady, ktoré máme, uvádzame nižšie.

Uznesenie vlády č.654/2020 „Základné princípy riadenia IT projektov financovaných z verejných zdrojov a zdrojov EÚ“

- Asi najdôležitejším taktickým ťahom bol posun problémov informatizácie na úroveň členov vlády SR. Ak si ministri budú vedomí, že sa v ich rezortoch budú realizovať projekty, ktoré môžu

mať značné prínosy a ak tie prínosy budú poznať, podpora pre vlastníkov procesov aj predstaviteľov IT môže byť zásadne lepšia ako v minulosti. To isté sa vzťahuje aj na projektové riziká.

- 15% rozpočtu projektu určeného na výkony má byť použitých na vlastné zdroje. Myšlienka na pozadí je, aby si orgány verejnej moci začali budovať vlastné kapacity na realizáciu projektov. Realizovateľnosti projektov by sa to nemalo dotknúť, väčšina súťaží končí s cenou pod 85% predbežnej hodnoty zákazky už dva roky.
- Vadou usmernenia je podmienené obsadenie role vlastníka procesov – doslovne sa uvádza „*ak je to potrebné*“. Biznis vlastníka je treba mať na palube za každých okolností. Okrem iného by mal byť jedným z tých, ktorí sú si vedomí IT výdavkov na svoje činnosti a mali by ich schvaľovať.
- Dôležitý bude individuálny prístup k jednotlivým OVM a projektom. Časť OVM bude mať problémy s alokáciou 15%, čo súvisí s charakterom projektu. Časť OVM narazí na nedostatok správnych IT profilov na trhu práce.

Zhrnutie

Vidíme deficit v individuálnom prístupe k rezortom. Nepoznáme plán B v situácii, ak sa rezortu alebo úradu nepodarí najať IT profesionálov. Nevieme, ako vyzerá s tým súvisiaci manažment rizík.

Vyhláška Úradu podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu č. 85/2020 Z. z. o riadení projektov

- Ide o jednoznačný prínos z hľadiska dodania štruktúry do zatiaľ slabo definovaných procesov;
- V praxi bude problém s niektorými ustanoveniami, napríklad s povinnosťou mať k dispozícii detailnú funkčnú špecifikáciu pred začiatkom súťaže;
- Ide o zjavný odklon od agilného prístupu, ktorý môže byť pre niektoré problémy vhodnejší;
- Prax ukazuje, že vyhláška prinesie navýšenie prácnosti na projektoch o 15 až 20%;
- Do vyhlášky boli zapracované nekonzistentné zmeny dotýkajúce sa napríklad MetaIS.

Odporúčania pre MIRRI

- Získať spätnú väzbu z projektov, až ich bude v realizácii cca 10 a na základe získaných informácií korigovať niektoré ustanovenia vyhlášky;
- Podrobnejším mapovaním požadovaných dokumentov (projektové prílohy, manažérske dokumenty atď.) podľa prílohy č. 1 Vyhlášky získať predstavu o navýšení nákladov a toto zohľadniť pri požiadavkách. Ako príklad uvádzame vytvorenie havarijného plánu. Havarijný plán je veľmi vážny dokument a zvyčajne je obstarávaný samostatne;
- Prehodnotiť požiadavku na detailnú funkčnú špecifikáciu ako podmienku ešte pred obstarávaním do takej úrovne, ako je požadovaná dnes. Legitimizovať prístup, kedy biznis vlastníci definujú biznis požiadavky a firmy budú súťažiť aj kvalitou, robustnosťou a inovatívnosťou ponúkaného riešenia;
- Zosúladiť prax pri plnení vyhlášky s realitou, ktorá sa líši medzi jednotlivými OVM. Ak aj bude stále vyžadovaná DFŠ pred obstarávaním, až do vybudovania dostatočných kapacít na OVM voliť individuálny prístup k rezortom. Ak rezortom chýbajú skúsení informatici, tak chýba aj možnosť realizovať iniciačnú fázu v rámci OVM a teda im treba umožniť siahnuť po externých kapacitách.

Zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 177/2018 Z. z. o niektorých opatreniach na znižovanie administratívnej záťaže využívaním informačných systémov verejnej správy a o zmene a doplnení

niektorých zákonov (Zákon proti byrokracii) v znení zákona č. 221/2019 Z. z. a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

- Správny krok, ktorý určite prinesie výsledky pre obyvateľov;
- Otázkou zostáva, ako bude doriešená úradná strana procesu, to znamená, kedy dôjde k takej miere zdieľania dát a reťazenia procesov, aby sme mohli hovoriť o reálnom kroku digitálnej transformácie.

Odporúčania pre MIRRI

Sme svedkami situácie, kedy protibyrokratický zákon prináša zmeny v chovaní úradov, ktoré predošlá legislatíva nedokázala dosiahnuť, napríklad prostredníctvom ustanovenia referenčných registrov, napriek tomu, že sa očakával totožný účinok. Toto je poznatok, ktorý navrhujeme vyhodnotiť a premietnuť do legislatívnych iniciatív, ktoré budú sprevádzať digitálnu transformáciu.

Ak napríklad budeme chcieť zavádzať proaktívne služby pre občanov a podnikateľov, bude potrebné vykonať zmeny v pracovných postupoch, rezortných vyhláškach a zákonoch. Skúsenosť s referenčnými registrami a protibyrokratickým zákonom ukazuje, že jedno univerzálne ustanovenie napríklad v zákone o eGovernmente nemusí viesť k plošným zmenám. Rovnaká dilema nás bude čakať aj pri automatizácii vybavovania niektorých podaní, pri prepájaní procesov krížom cez inštitúcie atď.

Správne vyhodnotenie umožní MIRRI riadiť digitálnu transformáciu a odstrihnutie sa od papierového sveta. Zistenia môžu viesť k tomu, že opatrenia sa nebudú plánovať skokovito a plošne, ale v „balíčkoch“, napríklad v skupinách životných situácií alebo v závislosti od najlepšie pripraveného IT prostredia.

Personálny rozvoj na MIRRI a na rezortoch

Po zvýšení kompetencií a kapacít na strane zákazníka volajú firmy z IT sektora dlhodobo. Ide o dlhodobý proces, ktorý sa nikdy neskončí a do uspokojivého stavu sa plošne nedá dostať za jedno volebné obdobie. Je preto dobre, že sa riešenie problému akceleruje. Dnes vidíme situáciu takto:

- Vnímame odchody množstva seniorných IT manažérov z riadiacich pozícií a s nimi aj odchod know-how;
- Nové nástupy do riadiacich pozícií majú nezriedka charakter cirkulácie medzi rezortmi, nejde o príchod profesionálov z externého prostredia;
- Pracovníci, ktorí prichádzajú z externého prostredia, sa stále ešte len oboznamujú s reálnym stavom štátneho IT;
- Štát zatiaľ robí málo preto, aby nalákal IT expertov na atraktívnu prácu. Vnímame snahu veci meniť, no zatiaľ to nestačí.

Odporúčania

Vytvorenie ponuky pre IT expertov z prostredia mimo verejnú správu a realizácia intenzívnejšej kampane na nábor pracovníkov do štátneho IT. Táto ponuka by mala obsahovať aj platové podmienky, mala by byť lepšie komunikovaná širokej verejnosti a presadená na úrovni vedení rezortov.

Súčasťou by malo byť správne nastavenie komunikačného obsahu, ktorý nemôže byť o kontinúálnom kritizovaní štátneho IT. Oslovovanie záujemcov by sa malo robiť cez klasické médiá, sociálne siete, webináre s bližším vysvetlením, čo zahŕňa práca na ponúkaných pozíciách a zároveň vyzdvihnutím

unikátnych vlastností a rozvojového potenciálu informačných systémov, na ktorých by mali uchádzači pracovať. Na trhu je niekoľko tisíc otvorených pozícií v IT a kvalitný záujemca potrebuje dôvody na to, aby sa rozhodol ísť robiť pre štát.

Bude potrebné aj nanovo definovať vzťah štátu a jeho IT dodávateľov a pozitíva nového nastavenia verejne komunikovať, aby bolo zrejmé, že vstup do štátnych služieb nebude pre informatika znamenať vstup do bojovej zóny.

Veľký význam má zaangažovanie odborných pracovníkov – neinformatikov, ktorí už teraz pracujú v štátnej správe a ich inštalovanie do pozícií vlastníkov procesov a procesných analytikov. V skutočnosti sú pre úspech projektov minimálne tak dôležití ako IT odborníci. Vrcholní predstavitelia OVM musia umožniť alokovanie týchto pracovníkov, vyriešiť ich odmeňovanie a postarať sa o zvýšenie ich kvalifikácie tak, aby mohli byť plnohodnotnou súčasťou projektov digitálnej transformácie. V prípade vlastníkov procesov dokonca jej lídrami.

Napíňanie role MIRRI ako orgánu vedenia

Dôležitosť koordinačnej role orgánu vedenia porastie s tým, ako sa služby budú transformovať, procesy prepájať medzi rezortmi a ako sa do centra pozornosti postupne bude dostávať jedinec so svojou životnou situáciou namiesto úradu a jeho agendy.

Centrálny význam orgánu alebo vedenia sa musí prejavíť (a) prevzatím zodpovednosti za centrálnu komponentu a ich dostupnosť, (b) motivovaním ďalších OVM podopreným silnou víziou, (c) proaktívnym odbúravaním bariér a byrokracie a (d) rešpektom založeným na odbornosti a pripravenosti vynucovať si plnenie zákonov a vyhlášok.

Za uplynulý rok sme boli svedkami niekoľkých aktivít a udalostí, ktoré pozíciu MIRRI ako orgánu vedenia skôr oslabili:

- Zotrúvanie v predvolebnej rétorike a skratky pre médiá už nie sú pridanou hodnotou v čase, keď treba robiť každodennú odbornú prácu. Čo sa dialo alebo nedialo za uplynulý rok nemôže byť donekonečna vysvetľované predošlými obdobiami.
- Výsledky auditu národných projektov na MIRRI sú otáznive, audit nebol robený transparentne a nevieme jasne, ako prispel ku skvalitneniu predmetných projektov.
- NKIVS vznikala až donedávna bez jasného vedenia, principiálne záležitosti sa riešia ešte aj po polroku práce.
- Nekvalifikovaná snaha o zavedenie referenčných cien IT výkonov, ktorej svedkami sme za posledný rok, by mohla spôsobiť deformácie trhu.
- V obstarávaní IT sa zatiaľ neudiali zásadné kroky smerom k zjednodušeniu a zrýchleniu procesov obstarávania a ani k obstarávaniu kvality.
- Nevyužívanie uzatvorených konzultačných zmlúv dostáva MIRRI a aj rezorty do stavu zahltenia.
- Potreba stať sa v IT rovnocenným partnerom súkromného sektora na základe vybudovania vlastných kapacít je v niektorých prípadoch vnímaná tak, že kvalita a efektívnosť výsledného diela je daná kvalitou informatikov na strane štátu (veď predsa ide o IT projekty), a nie zmiešaným tímom, v ktorom kľúčovú rolu zohrávajú biznis vlastníci. To je sprevádzané ilúziou, že je treba mať vlastných vývojárov v zmysle skratky informatik=programátor.

- Niektoré OVM pod vplyvom rétoriky o potrebe vlastných IT zdrojov nadobudli presvedčenie, že pre nich bude najlepšie vybudovať si vlastné kapacity, vid'. nerealistická snaha Ministerstva spravodlivosti SR vybudovať si niečo ako vlastnú internú IT firmu a realizovať s ňou veľké projekty. Zdá sa, že MIRRI nemá snahu takéto naivné snahy korigovať, pokiaľ majú správny politický náboj.
- Na jednu a tú istú tému sa z jedného zdroja prezentujú rôzne názory. Príkladom názorového lavírovania bolo, keď MIRRI (ešte ako ÚPPVII SR) prijalo v rámci *Revízie výdavkov – informatizácia 2.0* záväzok realizovať 75% projektov v OPII agilným spôsobom. Zo strany MIRRI vtedy nezaznel hlas žiadnych IT expertov, ktorí by upozornili Útvár hodnoty za peniaze, že požiadavka sa nebude dať splniť. Popri tom ale MIRRI prijalo vyhlášku 85, ktorá eliminuje možnosť dodávať projekty agilne.
- Príprava a obstarávanie projektov trvá pridlho. Hovoríme často o rokoch. Znamená to, že sa budú realizovať projekty, ktoré budú onedlho morálne zastarané. Popri tom, ak do tohto procesu vstúpi vyhláška s krátkym alebo žiadnym prechodným obdobím, je v praxi takmer nerealizovateľná.
- Neudialo sa nič podstatné pre odstránenie anomálií v zákone o eGovernmente (napr. úradné doručovanie a diskusie o právnej použiteľnosti takýchto výstupov) alebo jeho zlepšenie (napr. nasadenie nových a používateľsky prívetivejších spôsobov autorizácie).
- Absentujú konkrétne kroky smerom k zastaveniu porušovania zákona a štandardov zo strany orgánov verejnej moci.

Odporúčania pre MIRRI

- Odpolitizovať informatizáciu, svoje pôsobenie založiť na tom, že bude reprezentovať IT odbornosť. Do interakcie so štátom začínajú prichádzať generácie ľudí, ktoré vedia, čo digitálne technológie dokážu. Ak to v štátnom IT nevidia, budú mať oprávnený pocit, že niekto v štáte nerobí svoju prácu dobre. Signalizovanie tých správnych hodnôt to nezachráni, je načas začať signalizovať profesionalitu.
- Naformulovať svoje odborné stanoviská a trvať na nich. Odborníci na IT sú na MIRRI, nie v Útvare hodnoty za peniaze, na Úrade pre verejné obstarávanie alebo Riadiacom orgáne.
- Ujasniť si na báze NKIVS, čo bude orgán vedenia robiť v strednodobom horizonte a zároveň, k čomu zaviazá iné orgány verejnej moci či samosprávy, ako plánuje zapojiť Ministerstvo vnútra. Zabezpečiť, aby NKIVS bola dostatočne ambiciózná, ale popri tom konkrétna, aby obsahovala vierohodnú cestovnú mapu. Musí vytvoriť most medzi nedoriešenými úlohami z minulosti (nenaplnené ciele NKIVS 2016) a strategickou nutnosťou zmeniť fungovanie verejnej správy metódami digitálnej transformácie. Samotný dokument nesmie vzbudzovať dojem chaotickosti, treba ho zbaviť všetkého balastu.
- Zaviesť na MIRRI novú kultúru, ministerstvo by sa malo začať správať ako organizácia, ktorá pomáha ostatným inštitúciám verejnej správy s digitalizáciou. Malo by individuálnymi konzultáciami s rezortmi dosiahnuť to, že si budú nastavovať realistické ciele. viesť rezorty k tomu, aby sa pustili do zmien svojho fungovania v súlade s tým, čo dnes umožňujú digitálne technológie a aby svoje reformné úsilie stavali na digitálnej transformácii.
- Použiť na ovplyvňovanie diania na rezortoch kompetencie a schopnosti Dátovej kancelárie a Oddelenia behaviorálnych inovácií, obe patria k tomu najlepšiemu, čo má MIRRI k dispozícii. Dostať čo najskôr do podobnej kondície aj Architektonickú kanceláriu. Odbornými argumentmi a podporou sa bude dať pre odstránenie rezortizmu urobiť oveľa viac ako administratívnymi opatreniami.



- Mať plán, ako oslovovať biznis vlastníkov a zapájať ich do práce na projektoch. Vysvetliť orgánom verejnej moci a aj verejnosti, že kvalita IT projektu bude nanajvýš taká, ako kvalitné bude zadanie. Vytvorenie zadania nemôže byť v zodpovednosti informatikov na rezortoch. Predovšetkým ak budú novo prijatí, nebude v ich moci dovtípiť sa, aké sú potreby biznisu.
- Priamo na MIRRI štandardizovať model riadenia. Znamená to dôsledné dodržiavanie líniovej organizácie v zmysle, „kto reportuje komu“. Kultúra poradcov spôsobuje neprehľadnosť až chaos v riadení. Pre poradcov treba jasne vymedziť ich pozíciu, ktorá by za bežných okolností mala byť časovo alebo tematicky limitovaná. Pri poskytovaní služieb a podpory MIRRI iným OVM by jednotlivé oddelenia mali fungovať voči svojim partnerom maticovo. Kombináciu lineárneho a maticového riadenia využívať pri eskaláciách. Napríklad pri kolabujúcej spolupráci s niektorým rezortom využiť možnosť eskalovať problém vertikálne cez generálneho riaditeľa sekcie, štátneho tajomníka až po ministerku.
- Podporiť iniciatívy zdola, či už pochádzajú od komunit, alebo od firiem. Je tam know-how, ktoré nedokáže nahradiť dobrá vôľa ani odhodlanie na strane OVM. Ak tieto iniciatívy povedú k implementácii riešení, postarať sa o čo najštandardnejší priebeh projektov a bezproblémové zaradenie do architektúry informačných systémov verejnej správy.