



# **STRATEGICKÉ ZÁMERY**

**činnosti Sociálnej poisťovne  
na obdobie rokov 2022-2027**

**Bratislava, august 2022**

## Obsah

Úvod.....	1
1. Základné informácie o strategických zámeroch .....	3
2. Definícia a analýza riešenej problematiky .....	4
2.1 Vymedzenie problematiky .....	4
2.2 Revízia existujúcich strategických cieľov .....	6
2.3 Vývoj pri tzv. nulovom variante .....	7
3. Vízia a základné strategické smerovanie .....	8
3.1 Hierarchia a logika cieľov .....	8
3.2 Vízia a poslanie Sociálnej poisťovne .....	9
3.3 Hlavné princípy .....	9
3.4 Strategické zámery .....	11
4. Opis cieľov v jednotlivých strategických zámeroch .....	13
4.1 Strategický zámer “A: Dostupné elektronické a profesionálne kontaktné služby” .....	13
4.2 Strategický zámer “B: Informatizované procesy v modernej štruktúre” .....	15
4.3 Strategický zámer “C: Efektívny manažment zdrojov na základe manažérskych údajov” .....	16
4.4 Strategický zámer “D: Vhodné podmienky na zvyšovanie spokojnosti a výkonnosti zamestnancov” .....	17
5. Prehľad strategických zámerov, cieľov a opatrení na obdobie rokov 2022-2027 .....	18
Zhrnutie .....	18

## Úvod

Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne (ďalej aj ako „poisťovňa“) na obdobie rokov 2022 - 2027 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 2021 – 2026, ktoré boli schválené vládou Slovenskej republiky dňa 17. marca 2021 a Národnou radou Slovenskej republiky dňa 17. júna 2021, 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. 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. Pri výkone sociálneho poistenia plní funkciu príslušnej inštitúcie, inštitúcie miesta bydliska, inštitúcie miesta pobytu, styčného orgánu a je kontaktnou inštitúciou na komunikáciu medzi príslušnými inštitúciami a príjemcami dávok a plní funkciu prístupového bodu podľa osobitného predpisu na elektronickú výmenu údajov medzi inštitúciami členských štátov Európskej únie, štátov, ktoré sú zmluvnou stranou dohody o Európskom hospodárskom priestore a Švajčiarskej konfederácie v rozsahu sociálneho zabezpečenia podľa osobitného predpisu.

Základné charakteristiky činnosti poisťovne uvádza nasledujúca tabuľka:

	2018	2019	2020	2021
Počet platiteľov poistného (priemerný mesačný počet platiteľov poistného v kategórii zamestnávateľ, samostatne zárobkovo činná osoba a dobrovoľne poistená osoba v danom roku)	406 370	415 292	417 484	424 927
Počet poistencov (priemerný mesačný počet v danom roku)	2 847 315	2 870 662	2 810 603	2 815 159
Počet poberateľov dávok (priemerný mesačný počet v danom roku)	1 599 128	1 620 591	1 695 078	1 716 531
Počet dávok (priemerný mesačný počet v danom roku)	1 947 342	1 971 857	2 058 143	2 076 994
Vyplatené dávky (mesačný priemer v eur)	675 655 874	719 218 221	805 044 128	829 304 230
Vybrané poistné (mesačný priemer v eur)	707 245 500	758 400 167	763 989 167	829 711 750
Evidenčný počet zamestnancov (priemerný počet v danom roku)	5 195	5 401	5 397	5 430

Poistovňa 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 uplatňuje poisťovňa pri výkone sociálneho poistenia nariadenia Európskej únie v oblasti koordinácie systémov sociálneho zabezpečenia, plní funkciu prístupového bodu, 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 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 rekonštrukcie procesného civilného práva od 1. júla 2016 došlo k rozšíreniu pôsobnosti poisťovne, v rámci ktorej sa zaviedla tzv. dvojinštančnosť konania vo veciach dôchodkových dávok, úrazovej a pozostalostnej úrazovej renty.

K zabezpečeniu zvýšenia plnenia odvodových povinností poistencov významne prispela aj schválená novela zákona o sociálnom poistení s účinnosťou od 1. júla 2017, ktorá umožnila poisťovní vyvíjať 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 poistným na sociálne poistenie aj poistné 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 poistné na financovanie podpory v čase skrátenej práce.

## 1. Základné informácie o strategických zámeroch

Názov dokumentu	Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2022 – 2027.
Zadávatel dokumentu	Ing. Michal Ilko, 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 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	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov.</li><li>- Zákon č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.</li><li>- Zákon č. 95/2019 Z. z. o informačných technológiách vo verejnej správe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.</li><li>- 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.</li><li>- Plán obnovy a odolnosti.</li><li>- Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030.</li><li>- Národný investičný plán Slovenskej republiky na roky 2018 – 2030.</li><li>- Národná koncepcia informatizácie verejnej správy SR.</li><li>- Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030.</li><li>- Efektívne služby Sociálnej poisťovne v oblasti sociálneho poistenia, Reformný zámer.</li></ul>

## 2. Definícia a analýza riešenej problematiky

### Vymedzenie problematiky

#### 2.1.

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.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>– využívanie portálu elektronických služieb</li><li>– odbornosť a stabilita ľudských zdrojov</li><li>– zabezpečenie základných zdrojov na financovanie bežných a kapitálových výdavkov</li><li>– primerane štandardizované a stabilné procesy</li><li>– vytvorenie kapacitného modelu poisťovne</li><li>– dobré teritoriálne pokrytie územia SR regionálnymi štruktúrami poisťovne</li><li>– vymáhanie pohľadávok poisťovne vlastnými zdrojmi</li><li>– vnútorná motivácia realizovať rozvojové opatrenia</li><li>– využívanie proaktívnej komunikácie poisťovne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– dlhotrvajúce zmeny v interných procesoch a systémoch poisťovne</li><li>– nedostatok kvalitných analytických údajov pre manažérske rozhodovanie</li><li>– komplikované procesy s nízkou mierou elektronizácie a digitalizácie</li><li>– morálna amortizácia, nedostatočná integrácia informačných systémov a IT služieb</li><li>– nízka flexibilita riadenia personálnych kapacít</li><li>– pretrvávanie kultúry byrokracie</li><li>– absencia komplexného prístupu k vzdelávaniu zamestnancov</li></ul>
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"><li>– trendy elektronizácie služieb a zavádzanie proklientských a proaktívnych služieb</li><li>– disponibilita finančných prostriedkov Európskej únie podporujúcich rozvojové aktivity</li><li>– zdieľanie referenčných dát inštitúciami verejného sektora</li><li>– plán obnovy a odolnosti</li><li>– využitie moderných prvkov manažmentu ľudských zdrojov</li><li>– využitie možností zvyšovania efektívnosti prostredníctvom transformácie organizačného usporiadania poisťovne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– časté legislatívne zmeny, krátke legisvakačné doby, zvyšujúce nákladové zaťaženie fondov poisťovne ako aj blokujúce externé a interné kapacity</li><li>– zdĺhavé a administratívne náročné procesy verejného obstarávania</li><li>– nepredvídateľné krízové turbulencie v národnom hospodárstve</li><li>– vplyvy ekonomického prostredia na činnosti poisťovne</li><li>– rast cien tovarov, služieb a práce</li><li>– incidenty v oblasti kybernetickej bezpečnosti</li></ul>

**Silné stránky** tvoria vhodné východisko a námety na ďalšie rozvojové opatrenia poisťovne. Realizované riešenia, akými sú napríklad e-Služby, portál e-Formulárov, Elektronický účet poistenca a Elektronická práceneschopnosť sú najaktuálnejšími dôkazmi postupujúcej elektronizácie a zvyšovania proklientskej orientácie 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 agendové) 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, ktorý umožňuje vyhodnocovať potrebu ľudskej práce v závislosti od dynamiky vývoja záťaže v jednotlivých agendách. Tento model je potrebné ďalej upravovať a metodicky spresňovať, aby bol využiteľný pri flexibilnom využívaní ľudských zdrojov najmä v čase mimoriadnych situácií. 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 zverenú činnosť.

Nedostatok analytických údajov pre manažérske rozhodovanie a komplikované procesy s nízkou mierou digitalizácie a elektronizácie spôsobujú neadekvátny stav poskytovania služieb klientom.

Nedostatočná možnosť flexibility pri obnove IT systémov prispieva k zhoršovaniu súčasnej situácie a potrebám poisťovne reagovať na legislatívne požiadavky v tejto oblasti.

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 a back-office 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 elektronizované, digitalizované a nepodporujú pracovný proces, resp. sú v rámci neho tlačené na papier. Nie je zavedené elektronické podpisovanie dokumentov.

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

## Revízia existujúcich strategických cieľov

2.2.

Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2021 – 2026, ktoré boli schválené vládou Slovenskej republiky dňa 17. marca 2021 a Národnou radou Slovenskej republiky dňa 17. júna 2021, 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 2021-2026 k realizácii vybraných partiálnych aktivít. Boli úspešne implementované viaceré opatrenia, ako napr. Zavedenie elektronického potvrdenia o dočasnej pracovnej neschopnosti, Rozvoj individuálneho účtu poistenca, Vytvorenie projektovej kancelárie, Vytvorenie dátovej kancelárie, ako aj Implementácia aktualizovaného etického kódexu zamestnanca poisťovne. Súčasne začali prípravné a implementačné aktivity na zvyšných opatreniach, ktoré sa aktuálne nachádzajú v rôznom stave rozpracovania.

Na základe revízie jednotlivých opatrení uvedených v Strategických zámeroch činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2021 – 2026 môžeme konštatovať, že je potrebné po ich revidovaní a čiastočnej úprave pokračovať v napĺňaní nasledovných cieľov:

- zvyšovanie kvality koncových služieb formou e-služby a proklientsky zameraného osobného kontaktu
- zvyšovanie intenzity proaktívnej komunikácie a zavedenie proaktívnych služieb
- maximalizácia spokojnosti klientov systematicky hodnotenej overiteľnými nástrojmi
- modernizácia a automatizácia 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
- transformácia kultúry Sociálnej poisťovne
- maximalizácia spokojnosti zamestnancov systematicky hodnotenej merateľnými nástrojmi.

Po revízii cieľov Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2021 – 2026 je dosiahnutá kontinuita rozvoja poisťovne, pričom všetky doposiaľ nerealizované opatrenia ostávajú súčasťou Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na roky



2022 – 2027, či už ako samostatné opatrenia, resp. ako súčasť iných opatrení. Z predchádzajúcich Strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2021 – 2026 neboli vynechané žiadne z pôvodných opatrení, ale došlo len k ich preskupeniu, usporiadaniu a úprave termínov na základe prebiehajúcich verejných obstarávaní, zmeny financovania strategických projektov a zavedenia princípu kontinuálneho zlepšovania.

## Vývoj pri tzv. nulovom variante

**2.3.** 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 metodickéj a informatickej podpory. Nulový variant vytvára obraz o dopadoch, ktoré by nastali, ak by neboli uskutočňované strategické zámery poisťovne.

Neimplementovaním opatrení v rámci strategického zámeru „Dostupné elektronické a profesionálne kontaktné služby“ 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.

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 boli tolerované administratívne záťažé 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. Rovnako spomalenie modernizácie webového sídla poisťovne alebo služby Elektronický účet poistenca by v blízkej budúcnosti poškodzovalo meno poisťovne, nakoľko požiadavky klientov na základný internetový komunikačný kanál inštitúcie s verejnosťou sa zmenili, pričom rozhodujúcim faktorom sú skúsenosti používateľov.

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.

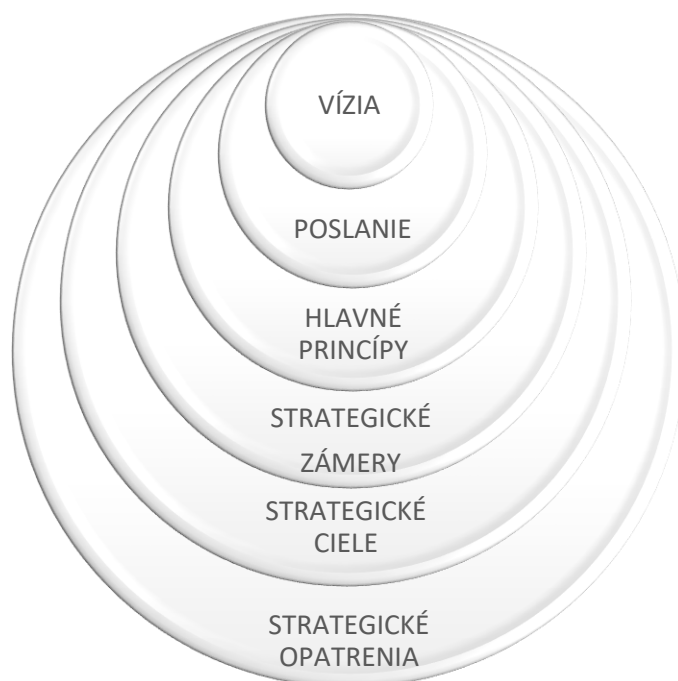
Ak by neboli prijaté opatrenia zamerané na našich zamestnancov, došlo by k zvyšovaniu miery absencií a fluktuácie, ako aj k zníženiu kvality služieb poskytovaných poisťovňou z dôvodu klesajúcej motivácie a nedostatočného rozvoja kompetencií zamestnancov.

### 3. Vízia a základné strategické smerovanie

#### Hierarchia a logika cieľov

3.1.

Dlhodobo orientovaný rozvoj poisťovne tvorí sústava cieľov hierarchicky usporiadaná od dlhodobých po krátkodobé. Logickú hierarchiu cieľov poisťovne vyjadruje obrázok č. 1:



OBRÁZOK Č. 1

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 zámary sú stručným vyjadrením pozitívnych dopadov plnenia viacerých dlhodobých strategických cieľov. Strategické zámary sú dlhodobo stabilné, operatívne sa môžu dopĺňať a meniť opatrenia, ktoré ich naplňajú. Strategické zámary sú ovplyvnené

veľkým množstvom interných a externých faktorov. Z časového hľadiska ide o ciele strednodobého charakteru.

Strategické ciele vyjadrujú záväzok dosiahnuť konkrétne výsledky v stanovenom období. Sú základňou na sledovanie postupu realizácie strategických zámerov. Strategické ciele sú dosahované prostredníctvom implementácie strategických opatrení.

Strategické opatrenia sú konkrétne rozvojové aktivity, ktoré sa realizujú prostredníctvom projektov (v prípade, že zmena spĺňa definíciu projektu podľa významnosti dopadov zmeny, časovej a finančnej náročnosti zmeny) alebo líniovo riadených zmien. Projektovo riadené zmeny predstavujú základný prvok 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.

## Vízia a poslanie Sociálnej poisťovne

3.2.

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 plní povinnosti v systéme starobného dôchodkového sporenia v súlade s právnymi predpismi.“**

## Hlavné princípy

3.3.

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 do zámeru A, a súčasne si jeho implementácia do praxe vyžaduje prispôsobenie cieľov a opatrení aj vo vzťahu k ostatným zámerom. E-Government je založený na využívaní informačných a komunikačných technológií v záujme digitalizácie služieb a životných situácií občana v prostredí verejnej správy a je spojený s organizačnými zmenami a novými zručnosťami.

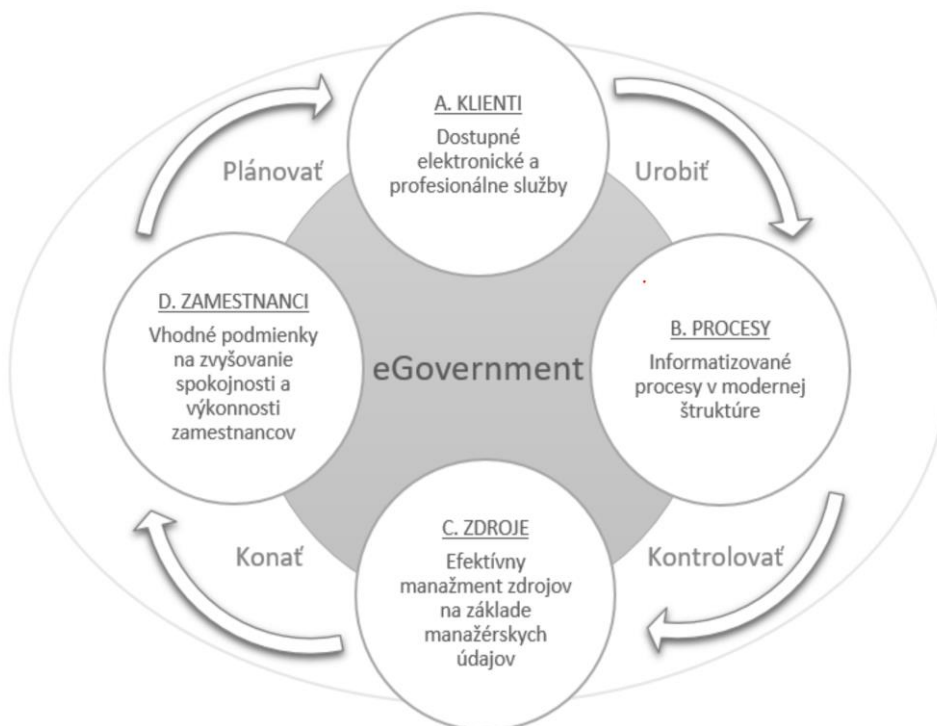
Cieľom e-Governmentu je poskytovanie dostupnejších, komplexnejších a lepších služieb verejnej správy pri riešení vybraných životných situácií občanov prostredníctvom

e-Služieb, zvýšenie transparentnosti a posilnenie verejnej politiky vo vzťahu k občanovi pri zachovaní správneho pomeru dostupnosti služieb vo virtuálnom, ako aj reálnom prostredí.

Poisťovňa 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 ako informačných, finančných, tak 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** (Continual improvement process – CIP). Základným prvkom tohto princípu je neustále zlepšovanie sa pomocou kontinuálnych krokov v podobe štyroch krokov (plánovať, urobiť, kontrolovať, konať).



OBRÁZOK Č. 2

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 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 sa pri implementácii nových IT riešení bude zameriavať na využitie základných princípov pri realizácii projektov IT financovaných z verejných zdrojov a zdrojov Európskej únie, ktoré boli definované Ministerstvom investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky. 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 „vendor lock-in“ v záujme maximálneho zníženia závislosti od dodávateľov.

## Strategické zámery

### 3.4.

Pri formulovaní strategických zámerov poisťovne boli zohľadnené hlavné princípy, ktoré budú rešpektované aj pri tvorbe a napĺňaní strategických cieľov a opatrení poisťovne:

- rozvoj elektronickej komunikácie – aplikácia zákona o e-Governmente naprieč všetkými strategickými zámermi činnosti poisťovne
- zvýšenie výkonnosti procesov informatizáciou činnosti poisťovne, najmä využitím digitalizácie, elektronizácie a automatizácie
- realizácia manažérskych rozhodnutí na základe relevantných analytických údajov
- financovanie strategického rozvoja poisťovne v oblasti zvyšovania kvality aj z úspor ako dôsledku znižovania nákladov
- riadenie strategického rozvoja poisťovne najmä prostredníctvom projektového riadenia rozvojových aktivít, procesného riadenia a kontinuálneho zlepšovania
- zohľadňovanie atribútov spoločensky zodpovednej činnosti inštitúcie (napr. bezpečnosť, ekológia, etika, férovosť)
- vytváranie a implementácia informatických riešení vlastnými personálnymi kapacitami a s využitím finančných prostriedkov Európskej únie.

Strategické zámery poisťovne sú definované v štyroch perspektívach v zmysle metodiky strategického riadenia Balanced Scorecard. Prínosom tejto metodiky je rozšírenie zamerania strategického rozvoja z výlučne finančno-ekonomických zámerov na súbor viacerých, vzájomne previazaných perspektív. Perspektívy v zmysle Balanced Scorecard (zákaznícka, procesná a finančná perspektíva, a perspektíva učenia sa a rastu) boli na účely

tohto dokumentu upravené. Strategické zámery poisťovne v jednotlivých perspektívach sú znázornené v obrázku č. 2.

A: Hlavným cieľom zámeru je zvyšovanie spokojnosti klientov postupným poskytovaním služieb nevyžadujúcich iniciatívu klienta využívajúc komplexné vyriešenie životných situácií na úrovni verejnej správy s dôrazom na zníženie administratívnej záťaže klienta. Popri trende elektronizácie služieb je dôležité udržať teritoriálnu dostupnosť pobočiek 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 odborné, zrozumiteľné, zanechávajúce príjemnú skúsenosť a v neposlednom rade aj bezpečné.

B: V rámci perspektívy zameranej na vnútorné agendové procesy je nevyhnutné zabezpečiť všeobecné zmodernizovanie agendových informačných systémoch poisťovne 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 a 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 prispôsobovať 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: Perspektíva manažmentu zdrojov sa zameriava na zdroje informačné, finančné a majetkové. Základom „dobrého“ manažovania je dostatok včasných a kvalitných údajov na podporu rozhodovania o efektívnom využívaní zdrojov, ktoré budú poskytované dátovou kanceláriou a vyhodnocované nástrojmi operatívneho a strategického kontroľingu. Neodmysliteľnou súčasťou takýchto aktivít je aj rozvoj a ďalšia implementácia procesov bezpečnosti informačných technológií, ktoré zabezpečí ochranu údajov poisťovne a jej klientov štandardizovanými nástrojmi posudzovania IT bezpečnosti. Uplatňovanie princípu kontinuálneho zlepšovania zabezpečí koncepčné napredovanie v oblasti všetkých služieb, ktoré poskytuje poisťovňa svojim klientom, pričom nové rozvojové aktivity poisťovne sa riadia pravidlami projektového riadenia. V riadení zdrojov je v záujme poisťovne uplatňovať zodpovedný a ekologický prístup so zameraním hlavne na rekonštrukciu a modernizáciu budov a súvisiacej infraštruktúry poisťovne v kontexte znižovania energetickej náročnosti.

D: Výkonnosť poisťovne je tvorená výkonnosťou jej zamestnancov, ktorú je možné dosahovať len prostredníctvom spokojných a angažovaných zamestnancov. Preto v je proklientska orientácia smerom do vnútra poisťovne nevyhnutnou súčasťou strategických zámerov činnosti poisťovne zameranej na zamestnancov. V personálnych politikách sa sústredíme na zavádzanie moderných prístupov v riadení ľudských zdrojov (najmä v oblasti hodnotenia a odmeňovania, starostlivosti o zamestnancov a rozvoja odborných a sociálnych zručností ako aj schopností zamestnancov a prispôbenie sa novým procesom

a skvalitňovanie poskytovaných služieb) a na podporu kultúry založenej na otvorenej komunikácii, etických hodnôt a spoločnom riešení problémov. Opatrenia zamerané na ľudské zdroje musia byť merané, aby bolo možné ich dopady vyhodnocovať a ďalej prispôbovať potrebám zamestnancov poisťovne.

## 4. Opis cieľov v jednotlivých strategických zámeroch

### Strategický zámer „A: Dostupné elektronické a profesionálne kontaktné služby“

#### 4.1.

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

#### Strategický cieľ 1: Zvyšovanie kvality koncových služieb formou e-služby a proklientsky zameraného osobného kontaktu

Základným pilierom strategického cieľa je vytvorenie Elektronickej zložky klienta a zavedenie nových elektronických služieb pre klientov. Elektronická zložka klienta bude integrovaný a prierezový systém slúžiaci na správu a spracovanie vstupných a výstupných dokumentov týkajúcich sa klienta a jeho väzby na sociálne poistenie. Systém bude pripravený prostredníctvom API rozhraní na centrálné komponenty a agendové systémy a bude sprístupňovať klientovi informácie o stave o ňom spracovávaných údajov poisťovňou. Klient bude mať možnosť byť notifikovaný o zmene jeho údajov, resp. o ich sprístupnení tretím stranám. Elektronické služby budú mať dopad na zníženie spotreby papiera a súvisiaceho spotrebného materiálu, resp. zníženie nákladov na doručovanie dokumentov klientom (pri využití elektronického formátu).

Novozavedenou elektronickou službou poisťovne je Elektronická práceneschopnosť (prvá fáza), ktorá zjednodušuje občanovi vysporiadať sa so životnou situáciou „som chorý“. Táto služba zabezpečuje nahradenie listinného potvrdzovania dočasnej práceneschopnosti a žiadosti o nemocenské a náhradu príjmu pri dočasnej práceneschopnosti elektronickým vystavením dokumentu ošetrojúcim lekárom. Elektronická výmena údajov medzi lekármi, zamestnávateľmi, poisťencami a poisťovňou prinesie hlavne časové úspory pri vybavovaní a potvrdzovaní súčasných papierových potvrdení jednotlivých dielov tlačiva dočasnej pracovnej neschopnosti.

Cieľom poisťovne je postupná digitalizácia aj ďalších základných služieb vzťahujúcich sa na rôzne životné situácie, a to nie len v oblasti nemocenského poistenia, ale aj dôchodkového poistenia, poistenia v nezamestnanosti, úrazového poistenia a garančného poistenia. Optimalizácia a integrácia procesov v kontexte celej životnej situácie klienta sa bude aplikovať nielen v prostredí danej agendy poisťovne, ale v rozmere celého životného cyklu životnej situácie. Ambíciou poisťovne je sprístupniť svoje elektronické služby klientom prostredníctvom vlastného špecializovaného portálu elektronických služieb, mobilných aplikácií ako aj prostredníctvom ústredného portálu verejnej správy.

Štandardizáciou klientskych centier poisťovňa dosiahne vyššiu kvalitu kontaktných služieb poskytovaných poisťovňou prostredníctvom zvýšenia kvality poskytovaných služieb odborne zdatnými a komunikačne zručnými zamestnancami. Zvýši sa bezpečnosť fyzického prostredia klientskych centier. V neposlednom rade bude zohľadňovaný aj environmentálny aspekt pri vytváraní služieb a prostredia klientskych centier. Teritoriálnou lokalizáciou klientskych centier poisťovňa bude udržiavať dobrú dostupnosť kontaktných služieb pre klientov zo spádových oblastí.

## **Strategický cieľ 2: Zvyšovanie intenzity proaktívnej komunikácie a zavedenie proaktívnych služieb**

Základným komunikačným nástrojom poisťovne bude nové webové sídlo. Vytvárame nové moderné, prehľadné, bezpečné, graficky pôsobivé, obsahovo zrozumiteľné a nákladovo efektívne webové sídlo poisťovne, na ktorom nájdu klienti informácie potrebné pri riešení životných situácií. Webové sídlo bude spĺňať všetky legislatívne náležitosti, bude bezpečné, transparentné, spravované v jednotnej línii. Zámerom je poskytovať klientovi intuitívne vyhľadávanie informácií s prehľadným výsledkom vyhľadávania a následnou možnosťou využívania elektronických služieb pri riešení svojich životných situácií s poisťovňou. Moderný automatizovaný chatbot bude schopný interaktívne riešiť prvú líniu informačných potrieb klienta. Pri vytváraní nového webového sídla poisťovňa využíva vlastné personálne kapacity.

Zavádzaním moderných komunikačných nástrojov so zameraním na sociálne siete, využitím portálového riešenia webového sídla, ďalším rozvojom Elektronického účtu poistenca, ako aj implementáciou nástrojov spätnej väzby poisťovňa zabezpečí lepšiu informovanosť, dostupnosť služieb a v konečnom dôsledku vyššiu spokojnosť klientov. Toto informačné rozhranie bude v ďalšom kroku doplnené o službu Elektronickej zložky klienta, čím sa vytvorí integrovaný a prierezový portálový systém poskytujúci klientovi poisťovne všetky údaje, ktoré o ňom poisťovňa eviduje.

Elektronický účet poistenca bude ďalej rozvíjaný so zámerom sprístupňovať pre klientov širší rozsah údajov dostupných z informačných systémov poisťovne pre rôzne životné situácie, vďaka ktorým klient získa komplexnejší prehľad o svojom sociálnom poistení a ním spätých nárokoch, napríklad informácie o svojich aktuálnych a očakávaných dôchodkových nárokoch, informácie o svojej práceneschopnosti, či dávke nemocenské atď. Elektronický účet poistenca má ambíciu sa postupne preklopiť z informačného kanála aj na kanál komunikačný.

Všetky strategické opatrenia budú realizované so zreteľom na Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na obdobie rokov 2020-2024 tak, aby po schválení nevyhnutného legislatívneho rámca mohlo prísť k následnej implementácii tzv. oranžovej obálky, na základe ktorej klient získa prehľadnú, harmonizovanú a ucelenú informáciu o svojich aktuálnych a očakávaných dôchodkových nárokoch zo všetkých troch dôchodkových pilierov.

Proaktívna komunikácia s médiami má za úlohu prezentovať aktuálne témy prostredníctvom mediálneho priestoru tak, aby bola zabezpečená včasnosť a presnosť informovania klientov o aktuálnych zmenách v sociálnom poistení. Nevyhnutným predpokladom na zabezpečenie takejto informovanosti je aj náležitá dátová príprava, ktorá



bude zabezpečená aj prostredníctvom efektívneho manažmentu kmeňových údajov. Po úspešnom zrealizovaní konsolidácie kmeňových údajov poisťovne a ich stotožnení na referenčné registre, bude poisťovňa v strednodobom horizonte v súčinnosti s príslušnými orgánmi štátnej a verejnej správy ďalej rozvíjať svoje služby so zameraním na ich maximálne možné zjednodušenie a dostupnosť pre klienta, resp. ich zmenou na proaktívne služby v kontexte životných situácií v pôsobnosti poisťovne.

### **Strategický cieľ 3: Maximalizácia spokojnosti klientov systematicky hodnotenej overiteľnými nástrojmi**

Systematické meranie a hodnotenie spokojnosti klientov poisťovne predstavuje štandardný nástroj strategického marketingového kontroľingu. Základnými nástrojmi spätnej väzby je elektronický prieskum spokojnosti klientov, metóda fingovaného zákazníka, spätná väzba prostredníctvom dotykových obrazoviek na pobočkách, prieskumy verejnej mienky a internetové recenzné nástroje. Účelom prieskumu je získať overiteľnú spätnú väzbu na poskytovanie elektronických a kontaktných služieb poisťovňou. To umožní prijímať opatrenia ústretové klientom, ktoré budú zvyšovať ich spokojnosť. V rámci tohto cieľa sa v súčasnosti už realizujú parciálne projekty, ktoré budú následne využívané pre ďalšie skvalitňovanie poskytovaných služieb klientom poisťovne.

### **Strategický zámer „B: Informatizované procesy v modernej štruktúre“**

4.2.

Strategický zámer „Informatizované procesy v modernej štruktúre“ bude naplnený prostredníctvom dvoch strategických cieľov a následných strategických opatrení.

#### **Strategický cieľ 1: Modernizácia a automatizácia agendových činností**

V rámci strategického cieľa bude vytvorený a implementovaný jednotný komplexný informačný systém pre dávkové agendy, ktorý nahradí všetky v súčasnosti samostatne prevádzkované informačné systémy dávkových agend sociálneho poistenia (dôchodkové poistenie, nemocenské poistenie, poistenie v nezamestnanosti, garančné poistenie a úrazové poistenie). Uvedeným krokom sa zabezpečí zvýšenie kvality, štandardu a dostupnosti koncových služieb sociálneho poistenia pre občanov a podnikateľov. Z pohľadu interných procesov dôjde ku skráteniu konania o sociálnych dávkach a k zvýšeniu flexibility pri zavádzaní legislatívnych zmien s dopadom na agendové procesy poisťovne. Elektronizácia spracovania dát a ich distribúcia klientom prispeje k skvalitneniu poskytovaných služieb.

Vytváranie komplexnej štruktúry informačných systémov poisťovne je podmienené popri zavádzaní nových informačných systémov aj procesom kontinuálneho zlepšovania existujúcich dávkových informačných systémov. Ambíciou poisťovne je uplatňovať proces kontinuálneho zlepšovania na úrovni všetkých agendových oblastí s koncentráciou najmä na najrozsiahlejšiu dávkovú agendu dôchodkového poistenia v rozsahu digitalizácie a automatizácie čiastkových procesov, vrátane vytvorenia bezpapierového dávkového spisu ako aj rozvoj systému na podporu starobného dôchodkového sporenia.

#### **Strategický cieľ 2: Uplatňovanie moderných prístupov v organizačnom usporiadaní Sociálnej poisťovne**

V súvislosti s dostupnosťou a kvalitou poskytovaných služieb je potrebné rozvíjať organizačné usporiadanie poisťovne takým spôsobom, aby organizačná štruktúra podporovala efektívne využívanie zdrojov a zvyšovanie kvality kontaktných služieb pre klientov. Medzi základné parametre tvorby organizačnej štruktúry patrí udržanie regionálnej dostupnosti služieb poisťovne pre klientov, zvyšovanie kvality klientskych centier zabezpečujúcich fungovanie tzv. front-office procesov zameraných na poskytovanie kontaktných služieb pre klientov a efektívne riadenie personálnych kapacít v regionálnych štruktúrach. V kontexte nastavenia organizačného modelu poisťovne je potrebné vyriešiť taktiež štandardizovanie vysunutých pracovísk pobočiek poisťovne.

### **Strategický zámer „C: Efektívny manažment zdrojov na základe manažérskych údajov“**

4.3.

Strategický zámer „Efektívny manažment zdrojov na základe manažérskych údajov“ bude naplnený prostredníctvom troch strategických cieľov a následných strategických opatrení.

#### **Strategický cieľ 1: Zabezpečenie analytických údajov na podporu rozhodovania**

V nadväznosti na uvedený strategický cieľ poisťovňa zabezpečí konsolidáciu a optimalizáciu údajov z rôznych 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 s financovaním z finančných prostriedkov Európskej únie.

Po úspešnom zrealizovaní konsolidácie kmeňových údajov poisťovne a implementácii systému jednotných dávok budú vytvorené predpoklady na vytváranie a publikovanie nových datasetov na analytické účely tretích strán, najmä iných orgánov štátnej a verejnej správy a verejnosti v zmysle legislatívnych pravidiel. Dátová kancelária zabezpečí riadenie životného cyklu údajov 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. Vybrané údaje môžu byť poskytované analytickým útvarom súčinných inštitúcií. Vytvorí sa predpoklady na postupné posilnenie interného analytického zázemia poisťovne.

Dobudovanie kontrolingových nástrojov najmä v procesoch ekonomických, riadenia prevádzky, kontroly a riadenia ľudských zdrojov vytvorí dátovú základňu pre integrovaný manažérsky informačný systém v správe dátovej kancelárie. Využívané budú nástroje operatívneho aj strategického kontrolingu.

#### **Strategický cieľ 2: Riadenie zmien štandardizovanými metódami.**

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. Zavedenie kontinuálneho zlepšovania má za cieľ priniesť neustále zlepšovanie produktov, služieb a procesov prostredníctvom tak postupných, ako aj prelomových zlepšení všetkých agend. Dôležité bude zamerať sa nielen na identifikáciu a návrhy zmien v problémových oblastiach, ale aj v oblastiach, ktoré fungujú dobre, no majú potenciál, aby fungovali lepšie.

### **Strategický cieľ 3: Informatizácia podporných procesov.**

Znížením administratívnej záťaže prostredníctvom elektronizácie a digitalizácie obehu interných dokladov sa prispeje k zrýchleniu procesov, ako aj k ekonomickej a ekologickej úspore. Súčasťou riešenia bude aj elektronické schvaľovanie interných dokumentov. 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.

Nový informačný systém pre správu registratúry bude zabezpečovať komplexnú správu listinných aj elektronických dokumentov a bude spĺňať všetky požiadavky na registratúrny systém, ktorý má poisťovňa v rámci jednotlivých realizovaných agend. Všetky procesy musia spĺňať štandardy kladené na elektronizáciu procesov v štátnej správe pri zachovaní vysokej bezpečnosti, autenticity a napojenie na ústredný portál verejnej správy.

Dôležité je aj vybudovanie kapacít na zabezpečenie kontinuity procesov v prípade neočakávaných udalostí s následkom nedostupnosti podporných systémov pre procesy. Kapacity poisťovňa vytvorí vybudovaním záložného dátového centra na zabezpečenie dostupnosti služieb poisťovne v prípade výpadku primárneho dátového centra. Súčasťou projektu je aj modernizácia primárneho dátového centra za účelom homogenizácie informačného prostredia poisťovne, efektívneho hospodárenia a optimalizácie informačných procesov. Redizajnovaním aktuálnych a zavedením nových procesov bezpečnostného manažmentu (napr. procesy logovania informačných systémov, dohľadového a bezpečnostného centra, manažmentu bezpečnostných zariadení a bezpečnostného testovania) a nových nástrojov (napr. riadenie identít) sa zvýši 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 bezpečnosti ako napríklad zavádzanie štandardov, procedúr a skvalitňovanie podpornej dokumentácie.

### **Strategický zámer „D: Vhodné podmienky na zvyšovanie spokojnosti a výkonnosti zamestnancov“**

4.4.

Strategický zámer „Vhodné podmienky na zvyšovanie spokojnosti a výkonnosti zamestnancov“ bude naplnený prostredníctvom troch strategických cieľov a následných strategických opatrení.

### **Strategický cieľ 1: Modernizácia systému personálnej práce**

Kľúčovým prvkom systému riadenia ľudských zdrojov a predpokladom naplnenia strategických zámerov je rozvoj zamestnancov. Modernizáciou systému vzdelávania sa dosiahne koncentrácia zabezpečenia cieleného rozvoja odborných aj sociálnych schopností a zručností zamestnancov poisťovne. Dôraz bude kladený na identifikáciu potrieb vzdelávania zamestnancov v súvislosti s plánovaním vzdelávacích aktivít; rozvíjanie efektívnych a nákladovo úsporných prezenčných a najmä dištančných metód vzdelávania; vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávania; garancie adaptačného vzdelávania.

Modernizáciou prejde aj systém hodnotenia zamestnancov, ktorý bude slúžiť na identifikáciu potrieb rozvoja zamestnancov ako jeden z predpokladov fungovania Centra vzdelávania. Vytvorí sa informačná báza pre rozhodovanie o priznaní variabilných zložiek mzdy zamestnanca založených na výkonnosti zamestnancov.

V systéme hodnotenia zamestnancov bude implementovaný aj mechanizmus viacnásobnej spätnej väzby zameranej na kompetencie vedúcich zamestnancov. Predmetom tejto spätnej väzby bude kompetenčný model založený na už revidovaných hodnotách v zmysle etického kódexu zamestnanca. Zmeny v systéme odmeňovania budú zohľadňovať atribúty výkonnosti zamestnancov.

### **Strategický cieľ 2: Transformácia kultúry Sociálnej poisťovne**

Etický kódex stanovuje zásady správania sa zamestnancov poisťovne v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi a uznávanými hodnotami, dodržiavaním ktorých chráni záujmy poisťencov, zamestnancov a určuje vzťahy k vonkajšiemu prostrediu, ako aj vzťahy medzi zamestnancami na pracovisku. Základným cieľom etického kódexu je vymedziť, podporovať a zvýšiť morálny štandard správania sa všetkých zamestnancov a podporiť etický rozvoj poisťovne. V budúcnosti sa poisťovňa zameria na ďalšiu informovanosť o jeho obsahu nielen štandardnými komunikačnými kanálmi, ale aj prostredníctvom personálnych činností napr. vzdelávaním, hodnotením a oceňovaním zamestnancov poisťovne a mediáčnej komisie na riešenie porušení kódexu a sporov, sprístupnením asistenčnej zamestnaneckej služby a i.

Poisťovňa bude ďalej pokračovať vo využívaní a rozširovaní spektra komunikačných kanálov v systéme internej komunikácie založenej na otvorenej komunikácii. Prostredníctvom širokého spektra komunikačných kanálov (napr. elektronické médiá, notifikačný e-mailing, manažérske rozhovory, viacnásobná spätná väzba, podnecovanie nových nápadov, opakovaný prieskum spokojnosti a angažovanosti zamestnancov) sa dosiahne obojstranná výmena informácií naprieč organizačnou štruktúrou poisťovne, a to vertikálnym, horizontálnym aj diagonálnym smerom.

### **Strategický cieľ 3: Maximalizácia spokojnosti zamestnancov systematicky hodnotenej merateľnými nástrojmi**

Systematické meranie a hodnotenie spokojnosti zamestnancov predstavuje štandardný nástroj strategického personálneho kontroľingu. Základnými nástrojmi spätnej väzby je prieskum spokojnosti zamestnancov a hodnotiaci, resp. motivačný rozhovor. Účelom pravidelného prieskumu je získavanie a vyhodnocovanie plošnej spätnej väzby na systém manažmentu ľudských zdrojov, identifikácia jeho silných a slabých stránok z pohľadu

zamestnancov ako tzv. interných klientov. Spätná väzba umožní prijímať opatrenia, ktoré zvyšujú stabilitu a výkonnosť zamestnancov.

## 5. Prehľad strategických zámerov, cieľov a opatrení na obdobie rokov 2022-2027

<b>A: DOSTUPNÉ ELEKTRONICKÉ A PROFESIONÁLNE KONTAKTNÉ SLUŽBY</b>		Predpokladané ukončenie
<b>SC A1: Zvyšovanie kvality koncových služieb formou e-služby a proklientsky zameraného osobného kontaktu</b>		
SZ A-SC1-O1	Zavedenie proklientsky orientovaných procesov a služieb	2023-2027
SZ A-SC1-O2	Zavedenie elektronického potvrdenia o dočasnej práceneschopnosti	2022-2023
SZ A-SC1-O3	Štandardizácia klientskych centier	2025-2027
<b>SC A2: Zvyšovanie intenzity proaktívnej komunikácie a zavedenie proaktívnych služieb.</b>		
SZ A-SC2-O1	Modernizácia webového sídla Sociálnej poisťovne	2022-2023
SZ A-SC2-O2	Rozvoj elektronického účtu poistenca	2022-2023
SZ A-SC2-O3	Využívanie multikanálovej proaktívnej externej komunikácie	priebežne
<b>SC A3: Maximalizácia spokojnosti klientov systematicky hodnotenej overiteľnými nástrojmi</b>		
SZ A-SC3-O1	Zavedenie nástrojov merania a hodnotenia spokojnosti klientov	priebežne
<b>B: INFORMATIZOVANÉ PROCESY V MODERNEJ ŠTRUKTÚRE</b>		
<b>SC B1: Modernizácia a automatizácia agendových činností</b>		
SZ B-SC1-O1	Modernizácia dávkových agend	2023-2027
<b>SC B2: Uplatňovanie moderných prístupov v organizačnom usporiadaní Sociálnej poisťovne</b>		
SZ B-SC2-O1	Zavedenie štandardizovaných modelov riadenia pobočkovej siete	2025
<b>C: EFEKTÍVNY MANAŽMENT ZDROJOV NA ZÁKLADE MANAŽÉRSKÝCH ÚDAJOV</b>		
<b>SC C1: Zabezpečenie analytických údajov na podporu rozhodovania</b>		
SZ C-SC1-O1	Efektívny manažment kmeňových údajov	2023
SZ C-SC1-O2	Rozvoj dátovej kancelárie	priebežne
SZ C-SC1-O3	Zavedenie kontrolingových nástrojov vo vybraných činnostiach	2023-2026
<b>SC C2: Riadenie zmien štandardizovanými metódami</b>		
SZ C-SC2-O1	Nastavenie procesov projektového riadenia naprieč celou inštitúciou	priebežne
SZ C-SC2-O2	Zavedenie procesu neustáleho zlepšovania	priebežne
<b>SC C3: Informatizácia podporných procesov</b>		
SZ C-SC3-O1	Zníženie administratívnej záťaže interných procesov	2024-2027
SZ C-SC3-O2	Zabezpečenie kontinuity dátovej podpory procesov	2026
SZ C-SC3-O3	Zvýšenie bezpečnosti údajov Sociálnej poisťovne	priebežne
<b>D: VHODNÉ PODMIENKY NA ZVYŠOVANIE SPOKOJNOSTI A VÝKONNOSTI ZAMESTNANCOV</b>		
<b>SC D1: Modernizácia systému personálnej práce</b>		
SZ D-SC1-O1	Modernizácia systému vzdelávania zamestnancov	2023-2024
SZ D-SC1-O2	Transformácia systémov hodnotenia a odmeňovania zamestnancov	2023
<b>SC D2: Transformácia kultúry Sociálnej poisťovne.</b>		
SZ D-SC2-O1	Využívanie multikanálovej proaktívnej internej komunikácie	priebežne
<b>SC D3: Maximalizácia spokojnosti zamestnancov systematicky hodnotenej merateľnými nástrojmi</b>		
SZ D-SC3-O1	Zavedenie nástrojov merania a hodnotenia spokojnosti zamestnancov	priebežne

## Zhrnutie

Tento dokument prezentuje východiská tvorby strategických zámerov, cieľov a opatrení, ktoré zároveň charakterizuje a bližšie popisuje.

Východiskom návrhu strategických zámerov a cieľov je analýza súčasného stavu činností poisťovne, revízia strategických cieľov a realizovaných činností v predchádzajúcom období, vízia a poslanie poisťovne.

Strategické zábery 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 princípu e-Governmentu.

Strategické zábery budú dosahované prostredníctvom jedenástich vzájomne súvisiacich strategických cieľov. Ich naplnenie prostredníctvom konkrétnych opatrení v podobe riadených zmien zvýši kvalitu elektronických aj kontaktných služieb poisťovne, zvýši efektívnosť procesov prostredníctvom elektronizácie, automatizácie, digitalizácie a reštrukturalizácie organizačného usporiadania poisťovne, zvýši kvalitu a flexibilitu rozhodovacích procesov zabezpečením konsolidovaných údajov integrovaných z viacerých informačných systémov a vytvorí podmienky na zvyšovanie výkonnosti a spokojnosti zamestnancov modernizáciou systému riadenia ľudských zdrojov a formovania kultúry poisťovne. Realizácia strategických opatrení, naplnenie strategických cieľov a dosiahnutie strategických zámerov bude v súlade s metodikou projektového riadenia rozvojových aktivít koordinovaná projektovou kanceláriou poisťovne.