



# **STRATEGICKÉ ZÁMERY**

**činnosti Sociálnej poisťovne  
na obdobie rokov 2021-2026**

**Bratislava, február 2021**

## 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 opatrení	6
2.3 Vývoj pri tzv. nulovom variante	6
3. Vízia a základné strategické smerovanie	8
3.1 Hierarchia a logika cieľov	8
3.2 Vízia a poslanie Sociálnej poisťovne	9
3.3 Strategické zámery	9
4. Opis cieľov v jednotlivých strategických zámeroch	12
4.1 Strategický zámer "A. Dostupné elektronické a profesionálne kontaktné služby."	12
4.2 Strategický zámer "B. Informatizované procesy v modernej štruktúre."	14
4.3 Strategický zámer "C. Efektívny manažment zdrojov na základe manažérskych údajov."	15
4.4 Strategický zámer "D. Vhodné podmienky na zvyšovanie spokojnosti a výkonnosti zamestnancov."	17
5. Prehľad strategických zámerov, cieľov a opatrení na obdobie rokov 2021-2026	19
Zhrnutie	21

## Úvod

Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne predstavujú základný riadiaci dokument rozvoja Sociálnej poisťovne. Je vypracovaný v súlade s Metodikou a inštitucionálnym rámcom tvorby verejných stratégií schválenou uznesením vlády Slovenskej republiky č. 197/2017.

Sociálna 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, Sociálna poisťovňa vykonáva činnosti spojené s výkonom starobného dôchodkového sporenia. Sociálna poisťovňa pri výkone sociálneho poistenia plní funkciu príslušnej inštitúcie, inštitúcie miesta bydliska, inštitúcie miesta pobytu, styčného orgánu a je kontaktná inštitúcia na komunikáciu medzi príslušnými inštitúciami a príjemcami dávok a 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.

	2017	2018	2019	2020
Počet platiteľov poistného (priemerný mesačný počet platiteľov poistného v kategórii zamestnávateľ, samostatne zárobkovo činná osoba a dobrovoľne poistená osoba v danom roku)	401 871	406 370	415 292	417 484
Počet poistencov (priemerný mesačný počet v danom roku)	2 814 566	2 847 315	2 870 662	2 810 603
Počet poberateľov dávok (priemerný mesačný počet v danom roku)	1 583 287	1 599 128	1 620 591	1 695 078
Počet dávok (priemerný mesačný počet v danom roku)	1 928 860	1 947 342	1 971 857	2 058 143
Vyplatené dávky (mesačný priemer v eur)	642 492 351	675 655 874	719 218 221	805 044 128
Vybrané poistné (mesačný priemer v eur)	650 211 167	707 245 500	758 400 167	763 989 167
Evidenčný počet zamestnancov (priemerný počet v danom roku)	5 185	5 195	5 401*	5 397

\*Zvýšenie počtu zamestnancov v dôsledku zabezpečenia fyzickej bezpečnosti objektov poisťovne vlastnými zamestnancami.

Sociálna poisťovňa začala vykonávať činnosť od 1. januára 1995. Sociálna poisťovňa je právnym nástupcom bývalej Národnej poisťovne. Od roku 1995 sa stala výlučným nositeľom

dôchodkového poistenia a nemocenského poistenia a 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 Sociálna 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. Sociálna poisťovňa 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 rekodifikácie procesného civilného práva od 1. júla 2016 došlo k rozšíreniu pôsobnosti Sociálnej poisťovne, v rámci ktorej sa zaviedla 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 Sociálnej poisťovni vymáhať si pohľadávky na poistnom, dávkach, náhradách škody, pokutách a penále vo vlastnej réžii, a to novou, vlastnou formou vymáhania v rámci tzv. správneho výkonu.

## 1. Základné informácie o strategických zámeroch

Názov dokumentu	Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2021 – 2026
Zadávatel' dokumentu	Ing. Juraj Káčer, generálny riaditeľ Sociálnej poisťovne
Schvaľovateľ dokumentu	Vláda SR a Národná rada SR
Kontext vzniku dokumentu	Úloha tvorby strategických zámerov Sociálnej poisťovne je zakotvená § 122 ods. 4 písm. c) štvrtý bod zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov. Reflektuje aktuálne vnútorné podmienky Sociálnej poisťovne a strategické dokumenty štátu.
Cieľ tvorby dokumentu	Cieľom vytvorenia strategických zámerov je identifikácia základného rámca pre dlhodobý rozvoj Sociálnej poisťovne. Tento rámec strategických zámerov umožní vytvorenie logických rozvojových programov naprieč organizačnou štruktúrou Sociálnej poisťovne. Programy budú napĺňané konkrétnymi projektovými a líniovými úlohami.
Kategorizácia dokumentu	V zmysle členenia strategických dokumentov vytváraných v podmienkach subjektov verejnej správy SR 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</li><li>- Zákon č. 43/2004 Z. z. o starobnom dôchodkovom sporení a o zmene a doplnení niektorých zákonov</li><li>- Zákon č. 95/2019 Z. z. o informačných technológiách vo verejnej správe</li><li>- Pracovná verzia Plánu obnovy a odolnosti</li><li>- Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030</li><li>- Národný investičný plán SR na roky 2018 - 2030</li><li>- Národná koncepcia informatizácie verejnej správy SR</li><li>- Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2020</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 Sociálnej 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>– Vytvorenie Portálu elektronických služieb.</li><li>– Odbornosť a stabilita ľudských zdrojov.</li><li>– Zabezpečenie 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>– Vnútna motivácia realizovať rozvojové opatrenia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nedostatočne efektívne riadenie zdrojov.</li><li>– Dlhotrvajúce zmeny v interných procesoch a systémoch poisťovne.</li><li>– Absencia kvalitných analytických údajov pre manažérske rozhodovanie.</li><li>– Existencia procesných úkonov s nízkou mierou elektronizácie a digitalizácie.</li><li>– Nízka miera proaktívnej komunikácie.</li><li>– Morálna amortizácia, nedostatočná integrácia informačných systémov a nepružná obnova IT služieb.</li><li>– Nevyužívajú sa možnosti zvyšovania efektívnosti prostredníctvom moderných organizačných štruktúr.</li><li>– Existencia kultúry byrokracie a nesúdržnosti.</li><li>– Nevyužívajú sa moderné prvky manažmentu ľudských zdrojov.</li></ul>
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"><li>– Disponibilita finančných prostriedkov EÚ podporujúcich rozvojové aktivity.</li><li>– Znížená dynamika vývoja trhovej ceny práce.</li><li>– Zdieľanie referenčných dát inštitúciami verejného sektora.</li><li>– Vytvorenie Plánu obnovy.</li><li>– Trendy elektronizácie služieb a zavádzanie proaktívnych služieb.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Legislatívne zmeny zvyšujúce nákladové zaťaženie fondov poisťovne.</li><li>– Zdlhavé a administratívne náročné procesy verejného obstarávania.</li><li>– Nepredvídateľné krízové turbulencie v národnom hospodárstve.</li><li>– Vplyvy ekonomického prostredia na činnosti poisťovne.</li><li>– Rastové trendy poštových poplatkov a služieb.</li></ul>

Silné stránky tvoria vhodné východisko pre ďalšie rozvojové opatrenia poisťovne. Vytvorenie portálu elektronických služieb a portálu elektronických formulárov sú prvé kroky elektronizácie a proklientskej orientácie Sociálnej poisťovne. Záujem o využívanie služieb portálu elektronických formulárov s využitím prihlásenia sa klienta občianskym preukazom s čipom je pomerne nízky. Preto boli vytvorené formuláre pre oblasť pandemických dávok aj pre klientov bez prihlásenia sa občianskym preukazom. Sociálna 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. Valorizácia miezd zabezpečila zlepšenie mzdovej konkurencieschopnosti poisťovne. Pozitívne vnímame

skutočnosť, že Sociálna poisťovňa je schopná pokrývať bežné výdavky a vytvára zdroje aj na kapitálové výdavky. Efektívne využívanie týchto zdrojov je predmetom strategického rozvoja. 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. Sociálna poisťovňa v rámci svojej teritoriálnej štruktúry vhodne pokrýva územie SR tak, aby prostredníctvom svojich 36 pobočiek a 44 vysunutých pracovísk bola dostatočne blízko klientom, ktorí potrebujú využiť kontaktné služby. Zavedením inštitútu vymáhania pohľadávok z úradnej moci, kde si Sociálna poisťovňa uplatňuje svoje pohľadávky sama bez exekútorov, sa dlžníkovi vytvoril priestor na efektívnejšie a rýchlejšie zbavenie sa svojich záväzkov, nakoľko okrem vymáhanej istiny nie je povinný znášať akékoľvek ďalšie trovy exekúcie a zároveň si Sociálna poisťovňa vytvorila povesť 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 Sociálnej poisťovne efektívne vykonávať zákonom zverenú činnosť. Efektívne využívanie finančných zdrojov poisťovne spočíva najmä vo výkonovo orientovanom odmeňovaní optimalizovaného počtu zamestnancov a plnení plánu kapitálových výdavkov v súčinnosti s naplnením plánu verejného obstarávania. Rozvojové aktivity nie sú dostatočne riadené prostredníctvom metód projektového riadenia, ktoré zabezpečia včasné dodanie výstupov projektu. Projektovému riadeniu podliehajú iba rozvojové aktivity v oblasti informačných systémov. Absentuje manažment portfólia rozvojových aktivít. Projektové riadenie ako flexibilná paralelná organizačná štruktúra nie je zavedená. Aj rozvojové projekty sa často riadia ako líniové úlohy. 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 5 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 work-flow, resp. sú v rámci work-flow tlačené na papier. Nie je zavedené elektronické podpisovanie dokumentov. Kultúra poisťovne je charakteristická vysokým stupňom formálnosti, byrokracie a nízkej kooperácie. Výsledkom je nedostatočné vnímanie poisťovne ako jednej značky. Formálnosť a hierarchizácia bez otvorenej komunikácie sa stáva bariérou tvorivosti a aktívneho proklientskeho prístupu vo vnútri poisťovne. Systém personálnej práce je charakterizovaný najmä činnosťami personálnej administratívy s nízkym dôrazom na rozvoj systému a využívanie moderných metód v jednotlivých personálnych činnostiach.

Na rozdiel od faktorov vnútorného prostredia nemôže Sociálna 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 opatrení

### 2.2.

Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2017 – 2022, ktoré boli schválené vládou Slovenskej republiky dňa 25. januára 2017 a Národnou radou Slovenskej republiky dňa 28. marca 2017, sa zamerali na tri strategické oblasti (zvyšovanie kvality zákonom zverených činností, optimalizácia procesov a efektívne hospodárenie). Na základe revízie opatrení uvedených v Strategických zámeroch činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2017 – 2022 môžeme konštatovať, že je potrebné po revidovaní pokračovať v nasledujúcich opatreniach:

- Včasná a komplexná informovanosť klientov vo veciach sociálneho poistenia aj s využívaním moderných informačných technológií.
- Rozvoj vzdelávacieho systému zamestnancov so zameraním na získavanie, ako aj udržanie odborných a interpersonálnych zručností a na využívanie moderných foriem vzdelávania.
- Rozšírenie elektronizácie a automatizácie procesov, ktoré vyústia do vytvorenia elektronického dávkového spisu.
- Rozvoj elektronickej komunikácie – aplikácia zákona o eGovernmente.
- Vybudovanie spoločnej databázy údajov s možnosťou jej využitia všetkými útvarmi poisťovne.
- Zlepšenie systému riadenia ľudských zdrojov.
- Rozšírenie elektronizácie a automatizácie procesov s cieľom zníženia nákladovosti procesov výkonu sociálneho poistenia.
- Modernizácia budov vo vlastníctve Sociálnej poisťovne s orientáciou na energetickú hospodárnosť.
- Sústredenie pracovísk v Bratislave do objektov vo vlastníctve Sociálnej poisťovne.

Vyššie uvedené opatrenia sú kompatibilné so strategickými zámermi Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2021 – 2026 a sú zapracované v opise cieľov pre jednotlivé strategické zámery (kapitola 4).

## Vývoj pri tzv. nulovom variante

### 2.3.

Nulový variant strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne predpokladá zachovanie súčasného stavu jej fungovania. Činnosti Sociálnej 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 Sociálnej 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



spoločenskej požiadavky. Kvalitné informácie v modernom spracovaní vo virtuálnom svete 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. Stagnácia pri modernizovaní napríklad webového sídla Sociálnej poisťovne alebo elektronickej služby Individuálny účet poistenca by v blízkej budúcnosti poškodzovala meno Sociálnej poisťovne, nakoľko požiadavky klientov na základný internetový komunikačný kanál inštitúcie s verejnosťou sa zmenili, pričom rozhodujúcim faktorom je tzv. „users experience“. Všetky opatrenia súvisiace s vytváraním, spracovaním a využívaním údajov v prostredí poisťovne sú potrebné podľa pravidla „čo nevieme merať, nevieme riadiť“. Zavádzanie informačných a komunikačných technológií do procesov je nevyhnutnou podmienkou vytvárania efektívnej interkonektivity všetkých systémov. V prípade nedostatočnej informatizácie by boli tolerované administratívne záťažové 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. Ďalšou záťažou je komplikovaná dohľadateľnosť a transparentnosť údajov potrebných na zabezpečenie činností poisťovne.

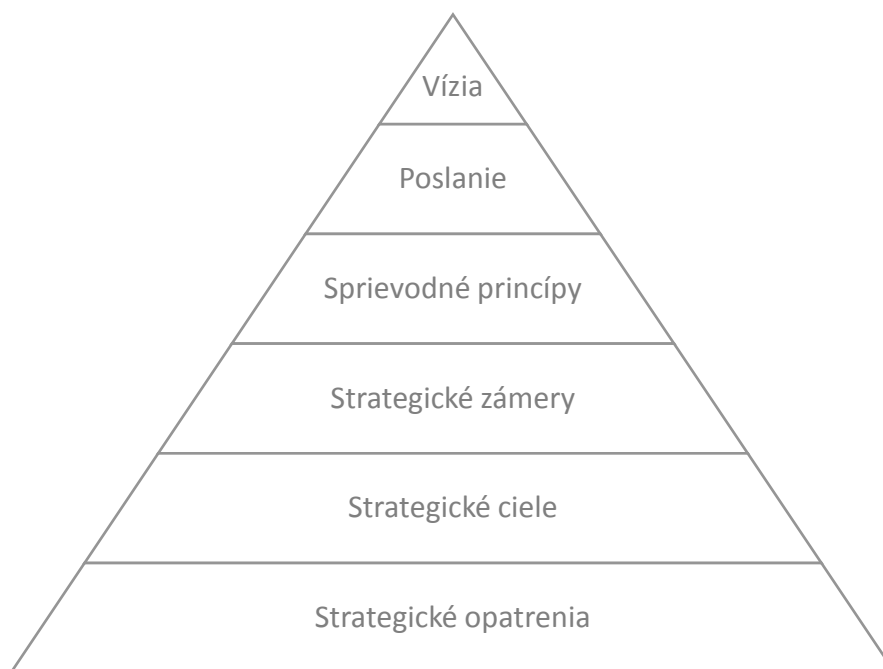
Ak by neboli prijaté opatrenia zamerané na našich zamestnancov, došlo by k zvyšovaniu miery absencií a fluktuácie, ako aj k zníženiu kvality služieb poskytovaných Sociálnou poisťovňou z dôvodu klesajúcej motivácie a nedostatočného rozvoja kompetencií zamestnancov.

## 3. Vízia a základné strategické smerovanie

### Hierarchia a logika cieľov

#### 3.1.

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



Vízia predstavuje pozitívny obraz budúcnosti poisťovne, ktorý odráža predstavy a aspirácie vedúcich zamestnancov. 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 Sociálnu poisťovňu od ostatných inštitúcií verejnej správy. Poslanie poisťovne je zakotvené v právnych predpisoch a preto je dlhodobo nemenné.

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

Strategický zámer je stručné vyjadrenie pozitívnych dopadov plnenia viacerých dlhodobých strategických cieľov. Strategický zámer je dlhodobo stabilný, operatívne sa môžu dopĺňať a meniť opatrenia, ktoré ho napĺňajú. Strategický zámer je ovplyvnený veľkým množstvom interných a externých faktorov. Z časového hľadiska ide o cieľ strednodobý.

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 zakotvenej v interných riadiacich dokumentoch poisťovne) a 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 Sociálnej 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.“**

Sociálna poisťovňa je verejnoprávna inštitúcia, ktorej činnosť je financovaná z verejných zdrojov, preto pri formulovaní poslania musíme rešpektovať princíp legality zakotvený v čl. 2, ods. 2 Ústavy Slovenskej republiky. To znamená, že poslanie sociálnej 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 formulujeme poslanie Sociálnej poisťovne nasledovne:

**„Sociálna poisťovňa je verejnoprávna inštitúcia, ktorá vykonáva sociálne poistenie a plní povinnosti v systéme starobného dôchodkového sporenia v súlade s právnymi predpismi.“**

## Strategické zámery

### 3.3.

Pri formulovaní strategických zámerov boli zohľadnené nasledovné sprievodné princípy. Tieto princípy sú a budú rešpektované aj pri tvorbe a naplňaní strategických cieľov a opatrení poisťovne:

- Výkonnosť procesov zvyšujeme informatizáciou činnosti poisťovne, najmä využitím digitalizácie, elektronizácie, automatizácie a robotizácie.
- Manažérske rozhodnutia realizujeme na základe relevantných analytických údajov (tzv. data driven company).
- Prijímame opatrenia na znižovanie dôsledkov dehumanizácie práce ako dôsledku elektronizácie a automatizácie procesov.
- Strategický rozvoj poisťovne v oblasti zvyšovania kvality financujeme aj z úspor ako dôsledku znižovania nákladov.

- Strategický rozvoj poisťovne riadime najmä prostredníctvom portfólia projektov.
- V činnosti poisťovne zohľadňujeme atribúty spoločensky zodpovednej činnosti inštitúcie (napr. bezpečnosť, ekológia, etika, férovosť).
- Podporujeme vytváranie a implementáciu infromatických riešení vlastnými personálnymi kapacitami s využitím finančných prostriedkov Európskej únie.

Strategické zámery 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 v jednotlivých perspektívach sú znázornené v obrázku.



A. Hlavným zámerom perspektívy zameranej na klientov je zvyšovanie spokojnosti klientov postupným zavádzaním poskytovania služieb prostredníctvom e-služieb. Popri trende elektronizácie služieb je dôležité udržať teritoriálnu dostupnosť našich pobočiek pre klientov, ktorí elektronické služby nemôžu využívať. Rozvojové aktivity a ich dopad na spokojnosť klientov musia byť merané validnými nástrojmi na vyhodnocovanie nastavenia správneho pomeru dostupnosti služieb vo virtuálnom ako aj reálnom prostredí. Poskytované služby musia byť pre klienta v osobnom aj v elektronickom kontakte odborné, príjemné a v neposlednom rade aj bezpečné.

B. V rámci perspektívy zameranej na vnútorné procesy je nutné zabezpečiť všeobecné zmodernizovanie procesov v informačných systémoch Sociálnej poisťovni tak, aby interné procesy prebiehali v čo najväčšej miere v elektronickej podobe „s minimom papiera“.

Procesy, ktoré môžu byť automatizované, je nutné pretransformovať a vzájomne integrovať, tak aby boli nápomocné pri zefektívňovaní chodu a skvalitňovaní poskytovaných služieb Sociálnej poisťovne. Tradičná kombinácia líniovej a teritoriálnej štruktúry vytvára predpoklady na dosahovanie úspor v prípade centralizovaného výkonu rutinných a opakujúcich sa 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. Preto vytvorenie dátovej a projektovej kancelárie tvorí základ pre efektívne manažovanie procesov v rámci Sociálnej poisťovne. Neodmysliteľnou súčasťou takýchto procesov je aj vytvorenie bezpečného prostredia, ktoré zabezpečí ochranu know-how ako aj údaje klientov Sociálnej poisťovne. Súčasťou a spätnou väzbou efektívneho manažovania tohto procesu sú nástroje operatívneho a strategického kontrolingu a to nielen v zameraní na finančné zdroje. V riadení zdrojov poisťovne chceme uplatňovať zodpovedný a ekologický prístup.

D. Uvedomujeme si, že výkonnosť poisťovne je tvorená výkonnosťou jej zamestnancov. Výkonnosť nie je možné dosahovať prostredníctvom nespokojných zamestnancov. Preto v centre dimenzie zameranej na zamestnancov je proklientská orientácia smerom do vnútra poisťovne. V personálnych politikách sa zameriame na zavádzanie moderných prístupov v riadení ľudských zdrojov (najmä v oblasti hodnotenia a odmeňovania, starostlivosti o zamestnancov a rozvoja odborných a nadodborných zručností a schopností zamestnancov) a na podporu kultúry založenej na otvorenej komunikácii a spoločnom riešení problémov. Opatrenia zamerané na ľudské zdroje musia byť merané, aby bolo možné ich dopady vyhodnocovať a ďalej prispôsobovať potrebám zamestnancov Sociálnej 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 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 rozhrania na centrálné komponenty eGovernmentu sprístupňovať klientovi informácie o stave o ňom spracovávaných údajov Sociálnou poisťovňou. Klient bude mať možnosť byť notifikovaný o zmene jeho údajov alebo o logoch nahliadania na jeho údaje, resp. o ich sprístupnení tretím stranám. Prínosy sa prejavia v úspore času pri agendových úkonoch v prospech občanov a zamestnávateľov, ale aj v prospech zamestnancov Sociálnej poisťovne. Elektronické služby budú mať aj dopad na zníženie spotreby papiera a súvisiaceho spotrebného materiálu, resp. zníženie nákladov na doručovanie dokumentov klientom (pri využití elektronického formátu). Jednou z pilotných elektronických služieb Sociálnej poisťovne bude zavedenie elektronickej práceneschopnosti, ktoré zabezpečí nahradenie listinného potvrdzovania dočasnej práceneschopnosti a žiadosti o nemocenské a náhradu príjmu pri dočasnej práceneschopnosti elektronickým vystavením dokumentu ošetrojúcim lekárom, čím budú prostredníctvom elektronickej výmeny údajov medzi lekármi, zamestnávateľmi, poistencami a Sociálnou poisťovňou vytvorené predpoklady na zavedenie novej elektronickej služby, ktorá po nasadení do bežného života prinesie hlavne časové úspory pri vybavovaní a potvrdzovaní súčasných papierových potvrdení jednotlivých dielov tlačiva dočasnej pracovnej neschopnosti. Cieľom Sociálnej poisťovne je postupné zavedenie do praxe aj ďalších elektronických služieb vzťahujúcich sa k jej jednotlivým agendovým konaniam a to nie len v oblasti nemocenského poistenia, ale aj dôchodkového poistenia, poistenia v nezamestnanosti a garančného poistenia. Ambíciou Sociálnej poisťovne je sprístupniť svoje elektronické služby klientom tiež prostredníctvom mobilných aplikácií za predpokladu, že dôjde k nasadeniu riešenia mobilného ID na úrovni centrálnych komponentov. Štandardizáciou klientskych centier sa dosiahne vyššia kvalita 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 budeme udržiavať dobrú dostupnosť kontaktných služieb pre klientov zo spádových oblastí.

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

Základným komunikačným nástrojom Sociálnej poisťovne je webové sídlo. Vytvoríme nové moderné, prehľadné, bezpečné, graficky pôsobivé a nákladovo efektívne webové sídlo poisťovne, na ktorom nájdu klienti informácie potrebné pri riešení životných situácií. Informácie umiestnené na webovom sídle budú logicky rozčlenené tak, aby návštevník stránok našiel požadovanú informáciu s minimálnym úsilím. Webové sídlo bude spĺňať všetky legislatívne náležitosti, bude bezpečné, transparentné, spravované v jednotnej línii. Prvotný kontakt na stránke bude mať klient s chatbotom, ktorý bude schopný riešiť prvú líniu informačných potrieb klienta. Pri vytváraní nového webového sídla budeme využívať vlastné personálne kapacity. V súčasnosti poskytovaná informačná služba o individuálnom účte poistenca bude rozvíjaná so zámerom sprístupňovať pre klientov širší rozsah údajov dostupných z informačných systémov Sociálnej poisťovne, vďaka ktorým klient získa komplexnejší pohľad na údaje vo väzbe na sociálne poistenie. Zámerom je poskytovať klientovi intuitívne vyhľadávanie informácií s následným prehľadným výsledkom vyhľadávania. Toto informačné rozhranie bude neskôr komplexne doriešené a nahradené sprístupnením údajov prostredníctvom elektronickej zložky klienta, čím sa vytvorí integrovaný a prierezový systém poskytujúci klientovi Sociálnej poisťovne všetky údaje, ktoré o ňom Sociálna poisťovňa eviduje. Modernizáciou webového sídla získa klient poisťovne prehľadnú informáciu o svojich aktuálnych a očakávaných dôchodkových nárokoch. Všetky strategické opatrenia budú realizované so zreteľom na Programové vyhlásenie vlády 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. Rozšírenie spektra komunikačných kanálov a ich proaktívne využívanie umožní cielené sprostredkovanie adresných informácií podľa segmentov klientov a zvýši komfort klientov pri získavaní informácií o sociálnom poistení. Zavádzaním moderných komunikačných nástrojov so zameraním (sociálne siete, portálové webové sídlo, sms notifikácie, nástroje spätnej väzby a i.) je možné zvyšovať spokojnosť klientov a zlepšovať dobré meno Sociálnej poisťovne. 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. Cieľom Sociálnej poisťovne je poskytovať klientom informácie týkajúce sa predpokladaného stavu a vývoja hmotného zabezpečenia v starobe z priebežne financovaného dôchodkového systému a tým umožniť dlhodobu plánovať a prijímať rozhodnutia na dosiahnutie takeého hmotného zabezpečenia v starobe, ktoré najviac zodpovedá možnostiam a potrebám klientov poisťovne a realizovať tak záväzok informovať občanov o predpokladanej výške ich dôchodku. Tento cieľ bude naplnený prostredníctvom rozvoja individuálneho účtu poistenca s následným prepojením na zavedenie elektronickej zložky klienta. Tieto opatrenia budú realizované v súlade s Programovým vyhlásením vlády

na roky 2020-2024, v ktorom sa vláda zaviazala, že zlepši celkovú transparentnosť dôchodkového systému a informovanosť občanov o predpokladanej výške dôchodku zo všetkých troch pilierov prostredníctvom každoročného, elektronicky zasielaného informačného listu zavedením tzv. oranžovej obálky. Nevyhnutným predpokladom na zabezpečenie takejto informovanosti je aj náležitá dátová príprava. Informačné potreby na naplnenie informovanosti občanov o svojich aktuálnych a očakávaných dôchodkových nárokoch budú riešené aj prostredníctvom efektívneho manažmentu kmeňových údajov. Pri ekonomicky aktívnych obyvateľoch, ktorým ešte nebol priznaný dôchodok zo sociálneho poistenia, budú predmetné informačné potreby naplnené v súlade s harmonogramom rozvoja individuálneho účtu poistenca. Po úspešnom zrealizovaní konsolidácie kmeňových údajov Sociálnej poisťovne a ich stotožnení na referenčné registre upraví Sociálna poisťovňa v strednodobom horizonte svoje služby v súčinnosti s príslušnými orgánmi štátnej správy so zámerom ich maximálne možného zjednodušenia pre klienta, resp. ich zmenou na proaktívne služby. Podnetom pre aktivovanie služby bude konkrétna životná situácia. Klient nebude musieť žiadať o poskytnutie služby prostredníctvom listinných formulárov a žiadostí. Súčasťou transformácie služieb na proaktívne bude digitalizácia súvisiacich agend a procesov.

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

Systematické meranie a hodnotenie spokojnosti klientov poisťovne predstavuje štandardný nástroj strategického marketingového kontroingu. Základnými nástrojmi spätnej väzby je elektronický prieskum spokojnosti klientov, metóda fingovaného zákazníka, spätná väzba prostredníctvom dotykových obrazoviek, prieskumy verejnej mienky a internetové recenzné nástroje. Účelom prieskumu je získať validnú spätnú väzbu na poskytovanie elektronických a kontaktných služieb Sociálnou poisťovňou. Umožní prijímať opatrenia ústretové klientom, ktoré budú zvyšovať spokojnosť klientov.

## **Strategický zámer “B. Informatizované procesy v modernej štruktúre.”**

4.2.

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

### **Strategický cieľ 1: Digitalizácia dokumentov.**

Spisovňa dôchodkového poistenia je v súčasnosti aktívnym prvkom procesu dôchodkového poistenia, ktorý je využívaný na dennej báze najmä na účely rozhodovacej činnosti. Súčasný spôsob manipulácie s fyzickými spismi je neekonomický a neekologický a v neposlednom rade môže zvyšovať náklady na kontrolné činnosti v procese spracovania informácií. Digitalizáciou spisovne sa zníži ekonomická aj ekologická záťaž pri manipulácii so spisovými zložkami a prispeje sa k zjednodušeniu a zefektívneniu práce zamestnancov poisťovne. Zavedieme proces elektronického spisovania žiadosti o dôchodok a jej sprístupnenie na konanie o nároku na dôchodok prostredníctvom novej funkcionality aplikačného programového vybavenia.



## **Strategický cieľ 2: Elektronizácia a automatizácia procesných činností.**

V rámci strategického cieľa bude vytvorený a implementovaný jednotný systém dávok, ktorý nahradí štyri v súčasnosti samostatne prevádzkované informačné systémy dávkovej agendy 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.

## **Strategický cieľ 3: Uplatňovanie moderných prístupov v organizačnom usporiadaní poisťovne.**

Centrá zdieľaných služieb umožňujú odčlenením tzv. back-office procesov od tzv. front-office procesov koncentrovať a centralizovať výkon rutinných a štandardizovaných procesov so zámerom zníženia nákladov na procesné úkony, skrátenia času trvania procesných úkonov a zvýšenia dostupnosti údajov pre manažérske rozhodovanie pri zachovaní princípu legality. Po identifikácii vhodných procesov na centralizáciu a posúdení dopadov a rizík organizačnej zmeny bude vypracovaný a implementovaný model centra zdieľaných služieb do organizačného a ekonomického systému poisťovne. V závislosti na rozsahu centralizácie výkonu procesov, alebo ich častí do centier zdieľaných služieb budú upravené pobočkové procesy a organizačná štruktúra s významnou orientáciou na zabezpečenie prevádzkovania a zvýšenia kvality klientskych centier zabezpečujúcich fungovanie tzv. front-office procesov zameraných na poskytovanie kontaktných služieb pre klientov.

## **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.**

Zabezpečíme konsolidáciu a optimalizáciu kmeňových údajov z rôznorodých a vzájomne prepojených informačných systémov poisťovne. Budú aplikované a zavedené podmienky a pravidlá pre manažment dostupnosti a kvality údajov na podporu procesov poisťovne. Bude zabezpečené 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 Sociálnej poisťovne a implementácii systému jednotných dávok budú vytvorené predpoklady na vytváranie a publikovanie nových datasetov na analytické účely tretích strán, najmä orgánov štátnej správy a vedecko-výskumných organizácií. Rozširovanie

publikovaných datasetov bude realizované na základe dopytu od týchto inštitúcií. 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. Vytvoria 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 projektového riadenia.**

Projektová kancelária bude zriadená na účel zabezpečenia riadeného procesu dodania výstupov projektu vlastníkovi projektu. Zabezpečí vnímanie projektového riadenia ako štandardnej súčasti systému riadenia poisťovne a informovanosť vedenia poisťovne o projektových zámeroch a stave riadených projektov. Bude pôsobiť ako metodický, poradenský a vzdelávací orgán pre riadenie projektov v prostredí Sociálnej poisťovne. Zabezpečí monitorovanie naplnenia strategických zámerov poisťovne.

### **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. Schvaľovanie procesov pri internej elektronickej komunikácii by mal zabezpečiť verifikovaný elektronický podpis. Elektronický systém evidencie dokumentov zabezpečí prehľadnosť, transparentnosť a individuálnu zodpovednosť v rozhodovacích procesoch a v neposlednom rade prispeje aj k dôkladnej archivácii dokumentov. Dôležité je aj vybudovanie kapacít na zabezpečenie kontinuity procesov v prípade neočakávaných udalostí s následkom nedostupnosti podporných systémov pre procesy. Kapacity vytvoríme vybudovaním záložného dátového centra na zabezpečenie dostupnosti služieb Sociálnej poisťovne v prípade výpadku primárneho dátového centra. Súčasťou projektu je aj modernizácia primárneho dátového centra za účelom homogenizácie informatického prostredia Sociálnej poisťovne, efektívneho hospodárenia a optimalizácie informatických procesov. Redizajnovaním aktuálnych a zavedením nových procesov bezpečnostného manažmentu (procesy dohľadového a bezpečnostného centra, manažmentu bezpečnostných zariadení bezpečnostného testovania) sa zvýši kvalita zabezpečenia údajov pred únikom a zneužitím. Zníži sa závislosť na externých dodávateľoch a skráti sa reakčný čas bezpečnostných aktivít.

## **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 nadodborných 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. Tiež bude vytvárať informačnú bázu 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 revidovaných hodnotách v zmysle etického kódexu zamestnanca. Zmeny v systéme odmeňovania budú zohľadňovať atribúty výkonnosti zamestnancov.

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

Potreba aktualizácie etického kódexu zamestnancov Sociálnej poisťovne vyplýva z fenoménov súčasnej doby, ktoré nie sú upravené aktuálnym znením kódexu (napr. mobbing, bossing, obťažovanie, diverzita a i.). Súčasne dôjde k revízii hodnôt poisťovne, ktoré sa stanú základom kompetenčného modelu na hodnotenie zamestnancov. Etický kódex bude implementovaný nielen štandardnými komunikačnými kanálmi, ale aj prostredníctvom personálnych činností napr. vzdelávaním, hodnotením a oceňovaním zamestnancov, vytvorením inštitútu ombudsmana poisťovne a mediačného tímu na riešenie porušení kódexu a sporov, sprístupnením asistenčnej zamestnaneckej služby a i. Rozširovanie spektra komunikačných kanálov v systéme internej komunikácie je dôležitou súčasťou podpory kultúry založenej na otvorenej komunikácii. Prostredníctvom širokého spektra komunikačných kanálov (napr. elektronické médiá, notifikačný e-mailing, manažérske rozhovory, viacnásobná spätná väzba, podnecovanie nových nápadov, prieskum názorov 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 validnými nástrojmi.**

Systematické meranie a hodnotenie spokojnosti zamestnancov predstavuje štandardný nástroj strategického personálneho kontrolingu. Základnými nástrojmi spätnej

väzby je prieskum spokojnosti zamestnancov a hodnotiaci, resp. motivačný rozhovor (tento nástroj spätnej väzby je súčasťou strategického cieľa 1). Účelom prieskumu je získať validnú spätnú väzbu na systém manažmentu ľudských zdrojov, identifikovať jeho silné a slabé stránky z pohľadu zamestnanca ako tzv. interného klienta. Umožní prijímať opatrenia, ktoré zvyšujú stabilitu a výkonnosť zamestnancov.

## 5. Prehľad strategických zámerov, cieľov a opatrení na obdobie rokov 2021-2026

<b>A: DOSTUPNÉ ELEKTRONICKÉ A PROFESIONÁLNE KONTAKTNÉ SLUŽBY.</b>		Predpokladané ukončenie
<b>SC A1: Zvyšovanie kvality koncových služieb formou e-služby a osobného kontaktu.</b>		
SZ A-SC1-O1	Zavedenie proklientsky orientovaných procesov a služieb.	2024
SZ A-SC1-O2	Zavedenie elektronického potvrdenia o dočasnej pracovnej neschopnosti.	2022
SZ A-SC1-O3	Štandardizácia klientskych centier.	2024
<b>SC A2: Zvyšovanie intenzity proaktívnej komunikácie a zavedenie proaktívnych služieb.</b>		
SZ A-SC2-O1	Modernizácia webového sídla Sociálnej poisťovne.	2023
SZ A-SC2-O2	Rozvoj individuálneho účtu poistenca.	2022
SZ A-SC2-O3	Využívanie multikanálovej proaktívnej externej komunikácie.	priebežne
<b>SC A3: Maximalizácia spokojnosti klientov systematicky hodnotenej validnými nástrojmi.</b>		
SZ A-SC3-O1	Zavedenie nástrojov merania a hodnotenia spokojnosti klientov	priebežne
<b>B: INFORMATIZOVANÉ PROCESY V MODERNEJ ŠTRUKTÚRE.</b>		
<b>SC 1: Digitalizácia dokumentácie.</b>		
SZ B-SC1-O1	Digitalizácia spisovne dôchodkového poistenia.	2024
<b>SC 2: Elektronizácia a automatizácia procesných činností.</b>		
SZ B-SC2-O1	Modernizácia dávkových agend.	2024
<b>SC 3: Uplatňovanie moderných prístupov v organizačnom usporiadaní poisťovne.</b>		
SZ B-SC3-O1	Zavedenie centier zdieľaných služieb.	2023
SZ B-SC3-O2	Reštrukturalizácia pobočkovej siete.	2023
<b>C: EFEKTÍVNY MANAŽMENT ZDROJOV NA ZÁKLADE MANAŽÉRSKÝCH ÚDAJOV.</b>		
<b>SC 1: Zabezpečenie analytických údajov na podporu rozhodovania.</b>		
SZ C-SC1-O1	Efektívny manažment kmeňových údajov.	2023
SZ C-SC1-O2	Vytvorenie dátovej kancelárie.	2023
SZ C-SC1-O3	Zavedenie kontrolingových nástrojov vo vybraných činnostiach.	2025
<b>SC 2: Riadenie zmien štandardizovanými metódami projektového riadenia.</b>		
SZ C-SC2-O1	Vytvorenie projektovej kancelárie.	2021
<b>SC 3: Informatizácia podporných procesov.</b>		
SZ C-SC3-O1	Zníženie administratívnej záťaže interných procesov.	2025
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 1: Modernizácia systému personálnej práce.</b>		
SZ D-SC1-O1	Modernizácia systému vzdelávania zamestnancov.	2022
SZ D-SC1-O2	Transformácia systémov hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.	2022
<b>SC 2: Transformácia kultúry Sociálnej poisťovne.</b>		
SZ D-SC2-O1	Implementácia aktualizovaného etického kódexu zamestnanca poisťovne.	2023
SZ D-SC2-O2	Využívanie multikanálovej proaktívnej internej komunikácie.	priebežne
<b>SC 3: Maximalizácia spokojnosti zamestnancov systematicky hodnotenej validnými nástrojmi.</b>		
SZ D-SC3-O1	Zavedenie nástrojov merania a hodnotenia spokojnosti zamestnancov.	priebežne

Poznámka: Strategické opatrenia uvedené v prehľade predstavujú základné portfólio rozvojových aktivít, ktoré bude pravidelne revidované. Výbor pre riadenie projektov zriadený podľa metodiky riadenia projektov Sociálnej poisťovne vykonáva prioritizáciu nemandátnych rozvojových opatrení, ich monitorovanie a hodnotenie.

Prioritizácia IT investícií v súlade so strategickými zámerni Sociálnej poisťovne		Zabezpečenie kritickej funkčnosti	Stav pripravenosti realizácie	Zabezpečenie zdrojov financovania	Zníženie kapacitnej záťaže	Úspora prevádzkových nákladov	Zníženie administratívnej záťaže klienta	Celkové skóre
SZ A-SC1-O1	Zavedenie proklientsky orientovaných procesov a služieb.	2	3	3	3	2	3	16
SZ A-SC1-O2	Zavedenie elektronického potvrdenia o dočasnej pracovnej neschopnosti.	2	3	2	3	3	3	16
SZ A-SC2-O1	Modernizácia webového sídla Sociálnej poisťovne.	1	2	1	2	1	2	9
SZ A-SC2-O2	Rozvoj individuálneho účtu poistenca.	1	2	2	2	2	1	10
SZ B-SC1-O1	Digitalizácia spisovne dôchodkového poistenia.	2	1	1	3	2	1	10
SZ B-SC2-O1	Modernizácia dávkových agend.	3	3	3	3	3	2	17
SZ C-SC1-O1	Efektívny manažment kmeňových údajov.	3	3	3	2	2	2	15
SZ C-SC3-O1	Zníženie administratívnej záťaže interných procesov.	1	1	1	3	3	1	10
SZ C-SC3-O2	Zabezpečenie kontinuity dátovej podpory procesov.	3	1	1	1	2	2	10
SZ C-SC3-O3	Zvýšenie bezpečnosti údajov Sociálnej poisťovne.	3	1	1	1	2	2	10

Legenda: 1 = nízky prínos k hodnotenému kritériu, 2 = stredný prínos k hodnotenému kritériu, 3 = vysoký prínos k hodnotenému kritériu

Poznámka: IT investície budú realizované v súlade s vyhláškou Úradu podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu o riadení projektov č. 85/2020 Z. z. a Metodikou riadenia QAMPR UPPVII.

## Zhrnutie

Tento dokument prezentuje východiská tvorby strategických zámerov a cieľov, charakterizuje hierarchiu a logiku cieľov poisťovne, predstavuje strategické zámery a opisuje strategické ciele.

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

Strategické zámery Sociálnej 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.

Strategické zámery budú dosahované prostredníctvom dvanástich 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. Garantom realizácie strategických opatrení, naplnenia strategických cieľov a dosiahnutia strategických zámerov bude projektová kancelária Sociálnej poisťovne, ktorá zabezpečí rozvoj činnosti poisťovne v súlade s metodikou projektového riadenia rozvojových aktivít.