

MANAŽMENT PODNETOV

Autor: Vladimír Falťan

I. Úvod do problematiky

V podnikateľskej sfére i verejnej správe (štátnej správe aj samosprávnych celkoch) závisí výkon pracovnej činnosti tak od schopností zamestnancov, ich technického vybavenia a pod. ako aj efektívneho riadiaceho procesu. V rámci rozhodovacích činností sa často analyzujú situácie, ktoré vzniknú počas životného cyklu jednotlivých projektov a súvisia napr. s nepredvídateľnými okolnosťami alebo chybami, v rámci kontinuálneho zlepšovania elektronických služieb sa často musia riešiť rôzne podnety na zlepšovanie služieb v rámci manažmentu podnetov. Pojem manažment podnetov resp. manažment problémov v slovenčine predstavuje ekvivalent k pojmu issue management. Koncept issues managementu poskytuje manažérom nástroje na vyrovnanie sa s problémami - v 1976 ho prvýkrát použil Howard Chase, jeho definíciu zaviedli na kolokviu Public Relations v USA roku 1992 - "manažment problémov je proces riadenia na zachovanie konkurencieschopnosti v trhovom prostredí, ochranu pred rizikom, vytváranie nových príležitostí a prezentáciu identity organizácie disponujúcej svojimi aktívami v súlade so záujmami zainteresovaných subjektov – zákazníkov, zamestnancov, verejnosti a vlastníkov", issues management tiež predstavuje ako nástroj a ukazovateľ napríklad pri zapájaní sa do procesu tvorby verejnej politiky. Jeho úlohou je vyrovnať sa s nepredvídateľnými okolnosťami. V praxi riadenia projektov sa tiež používa pojem issue management.

Manažment podnetov súvisí s neustálym zlepšovaním elektronických služieb a predstavuje významnú súčasť praxe IT. Ak chcú subjekty v podnikateľskej oblasti vytvoriť kvalitný produkt a prevádzkovať ho, je nevyhnutnou súčasťou praxe riešiť rôzne problémy pri vytváraní softvérových produktov a tiež pri ich skúšobnej i normálnej prevádzke, keďže vývoj v IT je veľmi sofistikovaný proces. V jeho rámci sa môžu vyskytovať problémy. Zároveň je dôležité pochopiť nevyhnutnosť neustáleho zlepšovania produktov počas ich využívania zákazníkmi. Issue management predstavuje významný nástroj zameraný na zisťovanie problémov, podávanie správ o nich, ich opravu a vytváranie ich databáz. Napriek tejto jednoduchšej definícii je proces správy podnetov zložitý. Je rozdelená do niekoľkých postupných fáz. V prvej sa väčšinou zisťujú relevantné problémy, ktoré treba riešiť v druhej fáze. Následne sa môžu vytvárať ich databázy spolu s overeným postupom na úpravu chýb a zlepšovanie procesov.

eGovernment je oblasť verejnej správy, ktorú tvorí množstvo v rôznej miere prepojených elektronických služieb OVM (organizácií verejnej moci), prostredníctvom ktorých majú možnosť občania pomocou informačných a komunikačných technológií interagovať s verejnou správou. **Cieľom by malo byť poskytovať služby rýchlejšie, lacnejšie a spoľahlivejšie, ako je to pri priamom kontakte s úradníkmi.** V tomto kontexte má issue

management významnú úlohu pri neustálom zlepšovaní elektronických služieb verejnej správy. V ďalšom texte sa venujeme vysvetleniu základných pojmov a postupov aplikovaných v manažmente neustáleho zlepšovania informačných systémov.

ITSM a ITIL

V súčasnom biznise IT (informačných technológií) je tzv. tradičný pohľad na prevádzku komponentov na úrovni často technologickej (server, databáza, sw) len nutným základom, ale nie konkurencie schopným prístupom. Plne využiť potenciál IT produktov je možné len v spolupráci s užívateľmi a odberateľmi. Odberateľa zaujíma služba poskytnutá prostredníctvom IT a nie prevádzka technológií, ktoré tieto služby zabezpečujú. UX riešenia (riešenia používateľskej skúsenosti) sú preto v súčasnosti veľmi dôležité. **IT Service Management (ITSM)** predstavuje súčinnosť ľudí – z oblasti IT aj podnikateľskej činnosti, pracujúcich na základe definovaných procesov - so stanovenými cieľmi, zodpovednosťami a spôsobmi vyhodnocovania výsledkov svojej činnosti, za podpory zodpovedajúcich technologických nástrojov – implementovaných v zmysle definovaných procesov. V súčasnej dobe najpoužívanejším prístupom k ITSM (definícia procesov, ich vlastníkov, požiadavky na zodpovedajúce nástroje) je v dnešnej dobe ITIL - the IT Infrastructure Library.

ITIL je medzinárodne uznávaný a rozšírený de-facto štandard pre riadenie a správu IT služieb, ktorý bol v 80. rokoch 20. storočia vyvinutý Office of Government Commerce (OGC). Počiatky súvisia s organizáciou Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) vo Veľkej Británii. ITIL je šírený formou publikácií, nosičov IT informácií, školení, konzultácií a má rozvinutú sadu uznávaných certifikátov. Predstavuje súhrn najlepších skúseností pre riadenie IT v rámci organizácii a to ako z pohľadu biznisu, tak aj z pohľadu zákazníka. Toto zameranie je hlavnou príčinou celosvetového úspechu ITIL a prispelo k rozšírenému využitiu a ku kľúčovým výhodám získaným v tých organizáciách, ktoré aplikovali tieto techniky a procesy vo svojich štruktúrach. Z ITILu vychádza britský štandard BS 15000, neskôr tiež norma ISO 20000. K významným prínosom zavedenia ITIL patrí zvýšená spokojnosť užívateľov a zákazníkov so službami IT, zlepšená dostupnosť IT služieb, úspory plynúce zo zníženia opakovaných prác, strateného času, vylepšeného riadenia a využitia zdrojov, zlepšenie podkladov pre rozhodovanie a optimalizácia rizík. Aktuálna verzia je ITIL V4, Je orientovaná na IT služby a obsahuje konceptuálne referenčné modely (ako majú procesy riadenia IT služieb vyzerat) a odporúčania, ako služby a procesy riadiť. Základné publikácie ITIL neobsahujú špecifické odporúčania a metodiky nasadenie, tie sú predmetom odborných konzultácií a ďalších nadväzných publikácií. (Pozn: ITIL® je registrovaná ochranná známka AXELOS Limited)

Neustále zlepšovanie služieb súvisí s procesmi ako monitoring, benchmarking, meranie výkonnosti služieb, aplikácia rôznych princípov (Demingov cyklus, Six sigma, Balanced scorecards), resp. reporting. Britský eGov je častokrát uvádzaný ako vzor medzi etalónmi elektronických vládnych systémom práve vďaka dlhodobému a neustálemu zlepšovaniu v

súlade s ITIL. V ideálnom cykle elektronickej služby sa oblasti manažmentu podnetov venuje v časti service operation (problem management, event management, incident management). Nahlásené podnety sa riešia a vytvára sa ich databáza.

- ciele dokumentu

Predložený dokument má za cieľ prezentovať prístupy dobrého manažmentu na zlepšovanie elektronických služieb aplikovateľné v prostredí slovenského eGov. Uvedie dobré príklady zo zahraničia i slovenských orgánov verejnej moci (OVM) a poukáže na možnosti zlepšenia.

V rámci presadzovania politiky budú navrhnuté, diskutované a použité vybrané prístupy k manažmentu ako príklady pre ďalší rozvoj kontinuálneho zlepšovania eGov.

Dokument ukáže možnosti prepojenia aktivít Slovenska Digital ako sú navody.digital a lepsiesluzby.sk s presadzovaním zlepšení elektronických služieb štátu - poskytovanie informácií je totiž jedným z hlavných pilierov tvorby verejnej politiky (získavanie podnetov, spracovanie, aktívna participácia).

- potenciál zlepšenia eGovernmentu – čo sa môže dosiahnuť

Väčší dôraz na neustále zlepšovanie eGov môže napomôcť väčšiemu využívaniu jeho možností občanmi v bežnom styku s úradmi.

Prepojenie portálu Slovensko.Digital lepsiesluzby.sk, slúžiaceho na napĺňanie databáz o chybách a podnetoch na vylepšenie eGovernmentu, so spolupracujúcimi OVM pomôže pri presadzovaní návrhov politik v oblasti manažmentu podnetov. Podnety predstavujú významný nástroj na zbieranie informácií o fungovaní eGovernmentu, ktoré budú použité pre zlepšenie manažmentu fungovania systémov elektronických služieb.

Námety získané štúdiom best practice a podnety od používateľov vzhľadom k ich zameraniu a využívaniu eGov rôznymi skupinami obyvateľov budú konzultované najmä s Národnou agentúrou pre sieťové a elektronické služby (NASES), Behaviorálnou kanceláriou (BRISK) Úradu podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu (ÚPVII) a Finančnou správou SR. Spolupráca pomôže k zlepšeniu manažmentu podnetov v rámci eGovernmentu v Slovenskej verejnej správe.

II. Súčasný stav

Monitoring fungovania elektronických služieb štátu v prostredí Slovenskej republiky je prezentovaný centrálnym metainformačným systémom VS na stránkach ÚPVII - metais.vicepremier.gov.sk. Sledovanie metrík projektov i služieb je dostupné v sekcii Monitoring, štandardy pre IS VS sú dostupné v sekcii Štandardizačné dokumenty.

Za vytváranie, správu a rozvoj informačného systému verejnej správy zodpovedá povinná osoba, ktorá je správcom, zabezpečujúca výkon verejnej správy na určenom úseku verejnej správy podľa osobitného predpisu. Informačnú činnosť vykonáva správca alebo prevádzkovateľ. Podľa § 3 ods. 4 písm. a) zákona č. 275/2006 Z.z. o ISVS sú povinné osoby povinné predkladať, vypracovať a aktualizovať koncepciu rozvoja IS v súčinnosti s povinnými osobami v ich zriaďovateľskej alebo zakladateľskej pôsobnosti. Podľa aktuálne platného zákona č. 95/2019 Z.z. o informačných technológiách vo verejnej správe a o zmene a doplnení niektorých zákonov riadenie v správe informačných technológií verejnej správy (ITVS) je činnosť orgánu riadenia, ktorej účelom je trvalo zabezpečiť a zlepšovať podmienky na elektronický výkon pôsobnosti orgánu riadenia podľa osobitných predpisov a rozvíjať informačné technológie, ktorých je správcom, v súlade s týmto zákonom, všeobecne záväznými právnymi predpismi vydanými na jeho vykonanie, štandardmi a národnou koncepciou (§11). Orgán riadenia je povinný zabezpečovať plynulú, bezpečnú a spoľahlivú prevádzku informačných technológií verejnej správy, ktorých je správcom, vrátane organizačného, odborného a technického zabezpečenia a zabezpečenia proti zneužitiu, a to v súlade s týmto zákonom, všeobecne záväznými právnymi predpismi vydanými na jeho vykonanie, štandardmi a národnou koncepciou, prostredníctvom centrálného metainformačného systému verejnej správy bezodkladne sprístupňovať informácie o informačných technológiách verejnej správy, ktorých je správcom, a o poskytovaných elektronických službách verejnej správy, ako aj o elektronických službách verejnej správy, ktoré plánuje poskytovať (§12).

Koncepcia rozvoja ITVS (§13) je dokument vypracovaný orgánom riadenia pre informačné technológie verejnej správy, ktorých je správcom. Dokument definuje ciele, organizačné, technické a technologické nástroje, architektúru informačných technológií verejnej správy a plánovanie jednotlivých aktivít, najmä s cieľom riadneho a včasného naplnenia požiadaviek národnej koncepcie a strategických priorít informatizácie verejnej správy. Gestorom pre aktivity súvisiace so zlepšovaním kvality a používateľského zážitku elektronických služieb štátu je ÚPVII. Z pohľadu národnej koncepcie informatizácie služieb verejnej správy (NKIVS) sú zadefinované vysokoúrovňové princípy, ktoré by mali kvalitné elektronické služby spĺňať. Ide najmä o orientáciu na klienta, proaktivitu, jednoduchú navigáciu, prístupnosť (dostupnosť

pre znevýhodnených používateľov), uniformita (jednotnosť), služby ako životné situácie, okamžité vybavenie, transparentný prístup k službám, jedenkrát a dosť, kvalitu a spoľahlivosť či spätnú väzbu. Taktiež definuje, že elektronické služby by mali byť kontinuálne vylepšované, aby odrážali požiadavky používateľov a reflektovali trendy.

Vybrané príklady dobrej praxe zo zahraničia s dôrazom na neustále zlepšovanie služieb pre občanov

Veľká Británia poskytuje svojim obyvateľom kvalitné množstvo elektronických služieb a informácií verejnej správy podľa hesla jednoduchšie, jasnejšie, rýchlejšie aj vďaka ich neustálemu zlepšovaniu. Toto je kľúčová úloha aj pre issue management slovenských elektronických služieb v nasledujúcom období. Správu GOV.UK má na starosť Government Digital Service ako súčasť britského úradu vlády. Od 2012 transformoval okolo 2000 vládnych webstránok a pospájal ich do jednotnej fungujúcej siete. V novom dizajne manuále (<https://www.gov.uk/service-manual/design/introduction-designing-government-services>) sa medzi charakteristikami dobrého eGovernmentu uvádza:

- Služby musia byť premyslené od začiatku až po koncového používateľa vrátane kooperácie s prípadným externým dodávateľom
- Je potrebná rovnocenná dostupnosť vládnych služieb od osobného kontaktu, cez poštové doručovanie, mobilné služby až po elektronické služby
- Používateľ musí službu rozumieť počas celého použitia
- Používateľ je nútený urobiť minimum aktivít na dosiahnutie cieľa
- Musí byť jasná používateľská cesta počas celého procesu
- Služba musí byť jasne vyhľadateľná a prípadné spájanie služieb viacerých OVM intuitívne prepojené
- Služba musí byť z hľadiska UX konzistentná

GOV.UK je užívateľsky priateľský, rieši aktuálne úlohy (napr aktuálne otázky Brexitu), má dopyty na spätnú väzbu (podnety) od používateľov v každej svojej časti (Is this page useful? Is there anything wrong with this page?). Neustále zlepšovanie služieb na základe UX je kľúčom k správnej činnosti eGov.

Viaceré štátne orgány ale aj NGO zbierajú podnety na zlepšenie elektronických služieb. K podľa nášho názoru vhodným príkladom patrí stránka <https://voxusagers.gouv.fr/>, zameraná na UX a nahlasovanie podnetných i kritických správ k eGovernment Francúzskej republiky. Okrem klasického textového komentára je tu možnosť intuitívnych hodnotení k jednotlivým službám (emotikonov).

Význam pre hodnotenie elektronickej služby je aj jej použiteľnosť. Dobrým zahraničným príkladom na automatický monitoring eGov je <https://www.hlidacstatu.cz/StatniWeby>. Služba sleduje kontinuálnym spôsobom dostupnosť najdôležitejších služieb (API dátových

schránok, API EET, API Registra DPH, ARES, CzechPoint, dátové schranky, eldentita, Elektronické podania pre FS, Geoportál, Kataster nehnuteľností, Kontrolné hlásenia DPH, Moja dátová schránka, Národný Elektronický Nástroj, Obchodný register, Portál VS, Predpoveď počasia, Vestník verejných zakázok) a prezentuje ju za posledných 24 h.

Príklady dobrej praxe zo Slovenskej republiky a porovnanie so zahraničím a súkromným sektorom

K dobrým príkladom z praxe v SR patria **elektronické služby 02 Slovakia**, informačné systémy firmy majú prepracované postupy riešenia problémov vďaka politike proklientskej otvorenosti. Prispeli k tomu skúsenosti od spustenia služieb Fér (2008). Ako uviedol riaditeľ informačných systémov 02 Slovakia Ján Vančo na seminári Zlepšovanie elektronických služieb štátu a issue management organizovanom Slovensko.digital, k definovaniu IT systémov viedlo zameranie na systémy reflektujúce zákaznícku skúsenosť. Prešlo sa k jednotnému zákazníckemu systému s modulárnou aplikačnou architektúrou s cieľom systém postavený z pohľadu zákazníka, zjednodušenie procesov, produktov, rušenie dlhoročných tabu, zjednotenie kanálov bolo aj v rámci mobilnej siete. Neustále sa pridávajú drobné vylepšenia technologického charakteru i UX aspektov, prebieha testovanie s zákazníkmi. K lessons learned patrí chápanie pohľadu koncového zákazníka (životné situácie), dostupnosť služieb občana na jeho zariadeniach, pretože vývoj aplikácií nikdy nekončí.

V podmienkach slovenského eGov slúži na monitorovanie funkcionalít MetaIS. Na stránke https://metais.vicypremier.gov.sk/monitorhowto/MONITORING.MONITORING/MONITORING_HOWTO je možné sledovať aplikačnú (ApplicationService) i koncovú (PublicService) funkciu služby vrátane doby odozvy, nákladov, počtu volaní, pomeru transakcií. Kontinuálne meranie činnosti všetkých služieb ako v predchádzajúcom prípade nie je dostupné. OVM by mali naplňať databázu o nové dáta súvisiace s ich sledovanými činnosťami, ale toto nie je príliš kontrolované.

Podľa dokumentu eGovernment Benchmark 2018, ktorý hodnotí európske egovernmenty, Slovensko nepatrí medzi krajiny s dobre zvládnutými životnými situáciami (angl. „life events“). Dôsledkom je, že občania a podnikatelia – používatelia verejných služieb, majú problém s vybavením vecí, pretože služby sú fragmentované. Ich zákaznícka cesta obsahuje bariéry, ktoré treba prekonať.

Dobrym príkladom v procese zlepšovania eGovernment SR je **aplikácia metodiky benchmarkingu vypracovaná v spolupráci Behaviorálnej kancelárie ÚPVII (BRISK) a Lighting Beetle s dôrazom na behaviorálny výskum u používateľov. Vypracovanie benchmarku životných situácií z pohľadu behaviorálnych intervencií, používateľskej prívetivosti a zákazníckej skúsenosti**

(<https://idsk-elements.herokuapp.com/public/documents/benchmark/2-dokument-Hodnotenie.pdf>).

Benchmark ukazuje cestu k ich zlepšeniu naprieč životnými situáciami - **ukázalo sa, že životné situácie, ktoré sa zameriavajú na koncového používateľa kompletne celou zákazníckou cestou, dosahujú v rámci zistení benchmarku vyššie hodnotenia, ako tie, ktoré sú rozdelené na drobné elektronické služby**, častokrát umiestnené na viacerých webových sídlach rôznych orgánov a primárne sa sústreďujú na splnenie svojich zákonných povinností. Je určený na zistenie situácie ohľadom UX a behaviorálnych inovácií pri používaní elektronických služieb štátu. Autori štúdie behaviorálne inovácie uvádzajú ako mentálne skratky pre používateľov s pozitívnym dopadom na ich potreby i štát.

Prostredníctvom benchmarkingu sa vyhodnotili v rámci eGovernmentu SR s dôrazom na používateľa tieto oblasti: vyhľadateľnosť, informovanosť, navigácia, proaktívnosť, zásada 1x a dosť, spätná väzba, použiteľnosť, zrozumiteľnosť, dostupnosť, mobilita, inkluzívnosť, platba, bezpečnosť, transparentnosť a rozvoj. **Benchmark BRISK uvádza ako dobrý príklad pre zlepšenie používateľských zážitkov a zjednodušenie vybavovania cez elektronické služby štátu Návod.Digital na webovom sídle Slovensko.Digital.** Oceňujú rozdelenie štruktúrovaných návodov s uvedením poznámok o právnych dôsledkoch a primárnym tlačidle s presmerovaním na elektronickú službu.

Víziou do budúcnosti a významným krokom verejnej politiky v oblasti eGov je organické prepojenie všetkých služieb štátu ako jedného celku s jednotným dizajnom a štruktúrou pre lepší UX a rýchlejšie riešenie. Významným prvkom pri návodoch na použitie eGov služieb je ich priame prepojenie s aktuálnym legislatívnym stavom - ideálne priamo na odseky týkajúce sa situácií. **K najväčším problémom patrí nedodržané pravidlo 1 x a dosť- keď sa od občana vyžaduje viac krát doklad, ktorý už niektoré OVM malo.** Významnou súčasťou činnosťou v manažmente podnetov je hlásenie chybných funkcionalít, **ako dobrý príklad sa môže uviesť dobre ohlásené centrum Finančnej správy (FS) SR, aj v rámci riešenia podnetov portálu lepsiesluzby.sk, kde boli pracovníci FS nápomocný a reagovali do niekoľkých dní.**

Benchmarking poukázal tiež na nedostatok informácií pre nahlasovanie podnetov na MV SR (bez telefónneho čísla na konkrétnu osobu). K ďalším nevhodným príkladom patrí neposkytovanie proaktívnej pomoci alebo plnohodnotného objasnenia funkcionality, spätnej väzby. V súčasnosti neboli splnené princípy konzistentnosti viacerých služieb v súlade s ID-SK.

V roku 2018 začala Národná agentúra pre sieťové a elektronické služby (NASES) riešiť ergonómiu štátnych web stránok - s pomocou jednotného dizajn manuálu elektronických služieb ID-SK, ktorý má zlepšiť stav UX služieb slovensko.sk. Vzorom je pri tom britský gov.uk. Agentúra spolupracuje so SUXA, Lighting Beetle. Zároveň v roku 2019 prebiehal

výskum UX skúseností používateľov na stránke slovensko.sk. Nepretržité sledovanie funkcionality a kvality a jednoduchšie a intuitívnejšie ovládanie patria k prioritám výrobcov softvéru, je dôležité, aby kontinuálne zlepšovanie bolo normálnou súčasťou prevádzky štátnych elektronických služieb. **Za dobrý príklad môžeme označiť spoluprácu NASES so súkromnými spoločnosťami a asociáciou používateľských služieb. Ich spoločný potenciálom sa môžu riešiť efektívnejšie aj problémy v rámci issue managementu.**

Proces redizajnu e-schránok začal zbieraním podnetov na zlepšenie (kontaktné centrum, školitelia NASES, dotazníky, sociálne siete), nasledovalo vytvorenie hypotéz (včítane realizovateľnosti podnetov), testovanie prototypov na 4 skupinách užívateľov (právnické osoby, fyzické osoby, OvM, SZČO) interným výskumom a overovaním UX riešení spôsobom guerilla testing. Pri testingu boli používané jednak benchmarkové úlohy pre používateľov s bežnými i špecifickými požiadavkami. Implementácia riešení mala byť zapracovaná ešte v roku 2019.

III. Presadzovanie návrhov riešenia

Pre potreby riešenia verejnej politiky manažmentu v oblasti podnetov a zlepšovania elektronických služieb predstavuje podstatnú časť podporenie neustáleho vývoja UX vylepšení a zber podnetov používateľov. **Manažment podnetov má kľúčovú úlohu vo fáze prevádzkovania služby** (Service operation, ITIL 4) ako časť riešenia problémov súvisiacich s chybami v systémoch alebo s dopredu nepredvídateľnými udalosťami. **Manažment podnetov je spojený so zisťovaním problémov, podávaním správ o nich, ich opravami a tvorbou databáz problémov a ich riešení, pri presadzovaní politiky je nutné úzko spolupracovať s OVM.**

Významných partnerov Slovenska.Digital v rámci manažmentu podnetov predstavujú ÚPVII, najmä jeho Behaviorálna kancelária (BRISK), Národná agentúra pre sieťové a elektronické služby (NASES), Sekcia informatiky Finančného riaditeľstva Slovenskej republiky. Nadviazali sme tiež spoluprácu s call centrom Ministerstva vnútra Slovenskej republiky, sekciami informatiky Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky a Sociálnej poisťovne.

Relevantným zdrojom zberu podnetov je **centralizovaný portál** s možnosťou čo najjednoduchšieho prístupu bez trvalej nutnosti prihlasovania sa, s voliteľnou možnosťou kategorizácií podnetov podľa jednotlivých riešených životných situácií. Zároveň by mali byť pre verejnosť dostupné údaje o typoch podnetov, ich riešení i vyjadrenia kompetentných OVM k jednotlivým podnetom. Slovensko.Digital ako príklad riešenia navrhol v spolupráci s komunitou a členmi S.D portál lepsiesluzby.sk. Počas riešenia projektu boli výstupy portálu i manažmentu podnetov **komunikované** na platforme Slovensko.Digital, v rámci FB skupiny a formou tlačových správ. Zároveň sa pripravil informačný seminár.

Ku kľúčovým problémom v oblasti issue manažmentu v oblasti elektronických služieb verejnej správy patrí isté oneskorenie UX priateľných riešení oproti zahraničným krajinám a

súkromným firmám. Preto na úvod riešenia politiky sme sa venovali zberu informácií o dobrých príkladoch “lessons learned” v oblasti a podporiť nasledovné námety na riešenie:

- Podporenie potreby jednotného zberu podnetov na zlepšovanie eGov
- Rovnocenná dostupnosť služieb od osobného kontaktu, poštou, mobilnými i elektronickými službami
- Služba musí mať jasnú používateľskú cestu počas celého procesu a byť jasne vyhľadateľná a intuitívne prepájaná v prípade spojenia viacerých OVM
- Kontinuálne monitoriny funkcionality elektronických služieb štátu s výstupmi využiteľnými pre hodnotenie efektivity rôznymi metrikami
- Presadzovanie vytvorenia jednotnej databázy podnetov a ich riešení

V rámci presadzovania podpory jednotného zberu podnetov na zlepšovanie elektronických služieb štátu vytvorilo občianske združenie Slovensko.Digital v spolupráci s dobrovoľníkmi a spoločnosťou EEA communication solutions portál lepsieslužby.sk, určený na zber používateľských podnetov. UX riešenie bolo zrealizované s pomocou námetov Hackatonu, ktorý sa konal dňa 8. júna 2019. Funguje v overenom proprietárnom softvære JIRA. Bol zavedený do bežnej prevádzky v decembri 2019. K 18. 3. 2020 bolo vyriešených alebo uzavretých celkovo 16 podnetov a v riešení je 24 podnetov. V rámci procesu stáleho presadzovania verejnej politiky manažmentu podnetov je dôležité prepojenie informácií z portálu so zodpovednými úradníkmi OVM, v úvodnej fáze so zameraním na pracovníkov Národnej agentúry pre sieťové a elektronické služby a Sekcie informatiky Finančného riaditeľstva SR. V budúcnosti **po odskúšaní odporúčame takýto portál prevádzkovať aj v prostredí vládnych elektronických služieb, pričom ponúkame podporu pri jeho zriaďovaní.**

Na základe dát získaných prevádzkovaním portálu môžeme stanoviť niekoľko typov tém na riešenie v manažmente podnetov:

- hlásenie výpadkov elektronických služieb
- chyby funkcionality služby pre istý typ prehliadača alebo zariadenia (PC, smartfón)
- neaktuálnosť informácií uvedených na stránkach
- nekompatibilitnosť elektronických služieb s inými formami kontaktov so štátnou správou
- problém pri prihlasovaní sa do elektronických služieb slovenských občanov v zahraničí
- niekoľkonásobné zbytočné prihlasovanie do elektronických služieb
- nejasnosti počtu neprečítaných správ pri prihlasovaní sa do schránok

- nemožnosť komunikácie so všetkými štátnymi orgánmi a organizáciami elektronickou formou

Z oblastí rovnocenného prístupu užívateľov k službám navrhujeme sledovanie dobrých príkladov z podnikateľskej sféry, v prostredí Slovenska. K dobrým príkladom patria IT služby pre zákazníkov O2 Slovakia, v rámci projektu Lepšie riešenie e-Governmentu v SR Slovensko.Digital organizovalo 5.mar.2020 informačný seminár Zlepšovanie elektronických služieb a issue management, kde bol priestor na výmenu informácií aj medzi súkromným sektorom a pracovníkmi verejnej správy.

Slovensko.Digital pripravilo prepojenie Navody.Digital s portálom lepsiesluzby.sk. Navody.Digital prezentujú prehľadné a jednoduché návody ako vybaviť úradné záležitosti elektronicky s cieľom pomôcť občanom vybavovať životné situácie. Pre lepšie zachytenie reálnej skúsenosti je časť z nich napísaná podľa používateľských skúseností, Prepojenie vzniklo v spolupráci s komunitou po vzore gov.uk. Zároveň môže presadzovaniu politiky pomôcť aj spolupráca s Behaviorálnou kanceláriou ÚPVII.

Z dlhodobého hľadiska pre zlepšenie služieb je kľúčové prepojenie elektronického riešenia životných situácií v prostredí eGovernmentu s vybranými relevantnými časťami legislatívy. Spolu so smerovaním na významné zložky podľa nariadenia o zriadení jednotnej digitálnej brány (SDG) a funkcionalitou Metainformačného systému VS (Meta IS) významne zlepši používanie vládnych elektronických systémov. **Práve tento systém je po úpravách využiteľný pre potreby monitoringu fúgovania služieb** a databázy podnetov a ich riešení.

Pri hodnotení fungovania elektronických služieb metrikami kvalitu poskytovania efektívnej elektronickej služby reprezentujú najmä jej zrozumiteľnosť, úspornosť, bezpečnosť a komplexná obojstranná digitálna komunikácia.¹

Dôležité pre presadzovanie lepších služieb tiež sú

- spätná väzba UX
- využívanie testingu s používateľmi
- sledovanie dobrých príkladov (UK, voxusagers.gouv.fr, hlidacipes.cz)
- firmy ako dôležití partneri pri UX riešeniach
- zjednotenie používateľských rozhraní
- jednoduchá navigácia
- prepojenie riešenej situácie s aktuálnou legislatívou
- ochrana dát používateľov

¹ Vid'. napr. TAJTL, Martin. Měření efektivity elektronické státní správy. Praha, 2012 Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze; TRNKA, Jakub. Hodnotenie efektivity elektronických služieb verejnej správy. Praha, 2014, Bakalárska práca. Vysoká škola ekonomická v Praze.

- vytvorenie jednotnej databázy podnetov a riešení
- vytvorenie jednotného portálu na nahlasovanie podnetov
- funkčnosť e-mailových adries rezortných stránok
- rovnocennosť všetkých foriem služieb štátu a ich obsahová zhoda
- dôslednejšia aplikácia jednotného dizajnu manuálu elektronických služieb ID-SK
- alokácia a vhodná motivácia kompetentných ľudských zdrojov na strane OVM
- podpora otvorených strojovo spracovateľných rozhraní pre lepšiu integráciu na existujúce helpdesky OVM
- hodnotenie kvality riešenia jednotlivých podnetov

Riziká pri presadzovaní

- minimalizovanie spolupráce OVM pri výmene informácií
- nezáujem o využívanie jednotnej štruktúry pre nahlasovanie podnetov
- rozdelenie/decentralizácia monitorovacích systémov funkcionality jednotlivých elektronických služieb
- nedodržiavanie pravidiel pre potrebu jedného typu dokumentu v elektronickej komunikácii 1 x a dosť
- nezáujem o kontinuálne presadzovanie zlepšovania služieb
- dlhá doba odozvy pri riešení nahlásených problémov
- nedostatočná informácia pre používateľov o kontakte na nahlasovanie chýb elektronických služieb
- nemožnosť rovnocenného vybavovania služieb pri niektorých typoch kontaktu
- vznik nových služieb oddelene od centrálnej koordinácie

IV. Príklady spolupráce a presadzovania manažmentu podnetov

Informačný seminár Zlepšovanie elektronických služieb štátu a issue management

Významnou súčasťou v presadzovaní politiky manažmentu podnetov bol Informačný seminár Zlepšovanie elektronických služieb štátu a issue management 5.marca 2020, ktorého výstupy prezentuje <https://platforma.slovensko.digital/t/verejna-politika-manazment-podnetov-na-pripomienkova-nie-komunity/6769/2>, v gescii Slovensko.Digital. **Záver z prezentácií zástupcov praxe, OVM i občianskeho združenia a diskusie** uvádzame stručne v nasledujúcej časti. Prezentujúcimi boli

- Ján Vanovčan, riaditeľ informačných systémov O2 Slovakia,
- Martin Konečný, Behaviorálna kancelária ÚPVII (BRISK),
- Andrea Janotová a Silvia Sekáčová, produktové manažérky schránok NASES,
- Jakub Lupták, projektový manažér, Sekcia informatiky Finančného riaditeľstva SR,
- Vladimír Faltán, Slovensko.Digital.

Kontinuálne zlepšovanie eGov patrí k dôležitým aspektom moderných elektronických služieb štátu, keďže klienti sú z komerčnej sféry zvyknutí na kvalitatívny posun UX služieb oproti minulému desaťročiu. Významným príkladom zlepšovania elektronických služieb z komerčnej sféry je spoločnosť O2 Slovakia informačné systémy firmy majú prepracované postupy riešenia problémov vďaka skúsenosti od 2008 roku. **Neustále sa pridávajú drobné vylepšenia technologického charakteru i UX aspektov, prebieha testovanie s zákazníkmi.** K lessons learned patrí chápanie pohľadu koncového zákazníka (životné situácie), dostupnosť služieb občana na jeho zariadeniach, pretože vývoj aplikácií nikdy nekončí. Je potrebné preniesť tieto skúsenosti i do eGov SR, kde viaceré systémy (vzniknuté najmä z v tzv. OPIS) v tzv. “dobe udržateľnosti” nie vždy zvládajú reakciu na vyvíjajúce sa potreby používateľov alebo zmenu legislatívy.

Uvádzame tiež ďalšie dobré príklady na zlepšovanie služieb. Behaviorálny výskum prináša mnohé finančne nenáročné inovácie, ktoré môžu zlepšiť používanie služieb verejnej správy. Behaviorálna kancelária UPVII má spoluprácu s relevantnými zahraničnými odborníkmi, napr. s Behavioural Insights Team zo Spojeného kráľovstva. Inovácie sa používajú v úpravách formulárov, napr. výziev k plneniu daňových povinností, k významným výstupom kancelárie patrí **Benchmark elektronických služieb** štátu z používateľského pohľadu a aktualizácia jednotného dizajnu manuálu el. služieb. Prebieha tvorba máp životných situácií z pohľadu používateľa spoluprácou na navodoch.digital.

Redizajn e-schránok NASES prebehol v spolupráci s UX špecialistkami a špecialistami. Riešili sa problémy dizajnu, náročného onboardingu nových užívateľov, problémy s prístupnosťou aj chýbajúce funkcie v schránke. Bol vytvorený **intuitívny dizajn pre všetkých používateľov. Zjednodušený bol prístup, odbúrali sa bariéry a zefektívnila sa**

práca tímu. V budúcnosti sa očakáva aktívnejšie prepojenie viacerých schránok pre používateľov.

Portál Finančnej správy SR bol z dôvodu zlepšovania služieb doplnený o chatbot Taxana, ktorý v roku 2019 vybavil viac než 750 tisíc dopytov, pravidelne vznikajú nové návrhy na zlepšenia, napr. upozornenia soft warning ako podpora dobrovoľného plnenia daňových povinností, návrh sú konzultované s BRISK. V budúcnosti by bolo vhodné riešiť elektronické daňové priznania formou interaktívneho formulára.

Slovensko.Digital spustilo ako súčasť riešenia problematiky issue managementu **portál lepsieslužby.sk na nahlasovanie podnetov** a návrhov na zlepšenie elektronických služieb štátu. Odborníci následne podnet spracujú a pošlú na vyriešenie zodpovedným úradom. Viaceré z nich už boli úspešne doriešené hlavne vďaka spolupráci s pracovníkmi Národnej agentúry pre sieťové a elektronické služby a Sekcie informatiky Finančného riaditeľstva SR.

Z hľadiska vízie pre zlepšenie eGov v rámci diskusií vyplynuli rôzne návrhy. **Pre zlepšenie používateľského prostredia je nevyhnutné zjednocovanie používateľského rozhrania a pokračovať v zjednodušovaní navigácie.** Pri riešení životných situácií odporúčame spojiť návody s vybranou legislatívou. V oblasti vylepšovania treba ďalej využívať testing s používateľmi a spätnú väzbu UX pre kontinuálnosť zlepšenia služieb. Metainformačný systém (MetaIS) verejnej správy obsahuje množstvo významných informácií ale je nutné ho sprehľadniť. **Pre úlohy manažmentu podnetov je dôležité vytvorenie jednotného portálu OVM** na nahlasovanie podnetov spojeného s databázou podnetov a ich riešení. Dôležité je tiež efektívne implementovať nariadenie o jednotnej digitálnej bráne. **Veľký význam pre zmenšenie potreby reálneho kontaktu s úradmi a štátnymi organizáciami počas mimoriadnych situácií má plná digitalizácia všetkých možných služieb štátu.**

Vízia cieľového stavu pre eGovernment SR v sebe zahŕňa viacero riešení

- proaktívny prístup k riešeniu podnetov
- zjednotenie používateľských rozhraní eGovernmentu
- kontinuálne zlepšovanie na základe pravidelného výskumu a benchmarking
- aplikácia postupov itil
- spolupráca so súkromnými spoločnosťami pri UX výskumoch a riešeníach
- zapojenie používateľov do zberu dát pre issue management
- tvorba jednotnej databázy problémov

- rovnocenná dostupnosť vládnych služieb od osobného kontaktu, cez poštové doručovanie, mobilné služby až po elektronické služby
- pri návodoch na použitie eGov služieb ich priame prepojenie s aktuálnym legislatívnym stavom

- výmena informácií OVM
- prehľadnosť stránok a dostupnosť kontaktných informácií pre podnety (MV SR)
- kontinuálne verejne prístupné výstupy monitoringu služieb
- vytvorenie jednotného portálu na nahlasovanie podnetov

Spolupráca s vybranými OVM

Téma issue managementu a kontinuálneho vylepšovania elektronických služieb štátu je ešte v prostredí OVM SR relatívne nová. Príklady dobrej praxe zo zahraničia, ako napr. UK.GOV alebo vo firmách ako je O2 Slovakia, sú založené na efektívnom zbere a vyhodnocovaní podnetov a rýchlej a adekvátnej odozve. Na začiatok našej spolupráce s OVM sme sa venovali zberu podnetov portálom lepsiesluzby.sk a ich riešeniu so spolupracujúcimi organizáciami. **Reálne získavanie podnetov, spracovanie a aktívna participácia predstavujú jeden z pilierov pre verejnú politiku.**

NASES

Kľúčová spolupráca s NASES prebieha od leta 2019 a spočíva v **obojstrannej výmene dát (zo strany Slovensko.Digital sú to podnety portálu lepsiesluzby.sk, zo strany NASES je dostupná analýza skúseností používateľov a redizajnu e-stránok) a riešení podnetov ako dôležitej súčasti kontinuálneho vylepšovania fungovania portálov verejnej správy.** Spoluprácu realizujeme najmä s produktovými -manažérkami e-schránok. Mnohé menšie podnety a nahlásené výpadky boli vyriešené okamžite, a všetky relevantné podnety (napr podnety na kontrolu počtu doručených správ pre používateľov používajúcich viac schránok, zmenu inštalátora pre eID pre Windows 10, trojnásobne zadávanie BOK pre prečítanie jednej zo správ, možnosti prepínania medzi firemnými schránkami v portáli Slovensko.sk, nutnosť vždy sa prihlásiť pri prechode z jednej do inej vlastnej schránky, informácie o počte neprečítaných odkazov) z portálu lepsiesluzby.sk boli posunuté na spracovanie.

Z pohľadu politiky issue managementu oceňuje Slovensko.Digital pomerne rozsiahly používateľský prieskum na 500 respondentoch v rámci overovania zrozumiteľnosti a tiež správnosti umiestnenia funkcií e-schránok. Ten bol realizovaný spolu s UX dizajnérmi a zapojila sa do neho aj Lighting Beetle sro. Bolo realizované aj tzv. guerilla testovanie v uliciach a výsledky výskumov boli zapojené do procesu redizajnu schránok NASES. Tento proces obsahol:

1. zbieranie podnetov - realizované kontaktným centrami, školiteľmi NASES, dotazníkmi, sociálnymi sieťami,
2. vytvorenie hypotéz a výber vhodných riešení,

3. testovanie pre prototyp na reprezentatívnych skupinách používateľov: právnické osoby, fyzických osôb, OVM a SZČO.

4. implementácia riešenia bola zahrnutá do realizovaných zmien schránok,

celkovo nasadenie pracovníkov organizácii a spolupracujúcich z komerčnej sféry pri procese redizajnu presahovalo rámec bežnej práce v oblasti UX riešenia problémov slovenských OVM a je dobrým vzorom pre presadzovanie lepších služieb. V rámci spolupráce sme presadzovali jednotný dizajn stránok. Vybrané aspekty zlepšovania elektronických služieb schránok boli prezentované aj na seminári Zlepšovanie elektronických služieb štátu a issue management organizovanom Slovensko.Digital.

Úrad podpredsedu vlády pre inovácie a informatizáciu - Behaviorálna kancelária (BRISK)

Naše občianske združenie Slovensko.Digital spolupracuje s Behaviorálnou kanceláriou ÚPVII najmä **v oblasti zlepšovania používateľskej cesty elektronických služieb** v rámci projektu Návody.Digital. BRISK rieši tvorbu máp životných situácií z pohľadu používateľa, koordinovane s prácou na návodoch.digital. Na portáli nájdete jednoduché, prehľadné a interaktívne návody ako vybaviť úradné záležitosti elektronicky. Cieľom projektu je zorientovať ľudí v e-government službách štátu a pomôcť im s vybavovaním ich životných situácií. Časť návodov je vysvetlená na základe reálnych skúseností používateľov. Podnety užívateľov portálu Návody.Digital sú smerované na portál lepsiesluzby.sk, kde sa zaradia k riešeným otázkam v manažmente podnetov a sú spracované kompetentnými odbornými pracovníkmi. Naše výstupy sú dostupné tiež pre pracovníkov BRISK a slúžia na zlepšenie možností manažmentu podnetov v praxi eGovernmentu. Úlohu BRISK v oblasti kontinuálneho zlepšovania elektronických služieb štátu považujeme za dôležitú špeciálne v oblastiach

- použitia behaviorálnych inovácií a intervencií od nasadenia elektronických služieb počas celej prevádzky
- smerovania k nadrezortnej koordinácii v oblasti riadenia manažmentu podnetov
- dodržiavania plánu a pravidiel egovernmentu
- kontinuálneho hodnotenia stavu slovenského eGovernmentu
- pokračovania v aplikácii metodiky benchmarkingu

Odbor stratégie a rozvoja IT služieb, Sekcia informatiky Finančného riaditeľstva SR

Oddelenie riadenia rozvoja zo sekcie informatiky finančného riaditeľstva predstavuje kľúčový tím pre riadenie manažmentu podnetov - **efektívnym spôsobom boli riešené podnety týkajúce sa práce finančnej správy a podnetov z daňovej sféry:**

- problematika UX riešení online formulárov pre eKasa - realizovala sa dočasná oprava na pozície backend systémov a pripravila nová verzia formulárov
- preverilo sa formátovanie chybových hlášok pri prihlasovaní cez eID
- riaditeľstvo zasiela soft warningovú správu pri nedoplatkoch
- na lepsieslužby.sk boli prezentované vylepšenia pre používateľov starších verzií softvéru pri elektronickej komunikácii s Finančnou správou
- diskusia v rámci seminára organizovaného S.D otvorila otázku aplikácie interaktívneho formulára pre zjednodušovanie vyplňovaní elektronických daňových priznaní

Naša ďalšia spolupráca bude smerovaná na upresňovanie riešenia podnetov občanov a riešenia podnetov z diskusie v komunite podnikateľov so zameraním na interaktívne formuláre k elektronickým daňovým priznaniam. Tie by mali urýchliť vyplňanie formou otázok s variabilnou možnosťou odpovedí a vytvoriť používateľovi efektívnu a intuitívnu cestu pri jeho vyplňaní. Samozrejmosťou by bola automatická kontrola.

Slovensko.Digital oceňuje dostupnosť informácií pre klientov na portáli formou infolinky, mailovej komunikácie, live chatu a tiež **vytvorenie a kontinuálne zlepšovanie chatbotu Taxana**, vo februári 2020 bola spustená jeho 2. fáza so zjednodušeným prístupom vybraných formulárov a tlačív, zasielaním dokumentov priamo na zadanú e-mailovú adresu, pripomínaním dôležitých dátumov a chápaním rôznych verzií spôsobov komunikácie užívateľov s chatbotom. Súčasné aj nové návrhy proklientských opatrení - upozornenia na plnenie si daňovej povinnosti pre klientov s elektronickou formou komunikácie sú po obsahovej stránke konzultované s BRISK. Spôsoby zlepšovania IT služieb Finančného riaditeľstva SR boli tiež prezentované na seminári Zlepšovanie elektronických služieb štátu a issue management organizovanom Slovensko.Digital. Bohatá diskusia na tomto informačnom seminári prispela k zberu podnetov aj pre strednodobé riešenie IT produktov Finančnej správy SR.

Kľúčoví partneri v rámci verejnej politiky

- Národná agentúra pre sieťové elektronické služby
- Úrad podpredsedu vlády pre inovácie a informatizáciu - Behaviorálna kancelária BRISK
- Odbor stratégie a rozvoja IT služieb Finančného riaditeľstva SR