

Podrška DX strategiji Krapinsko-zagorske županije

Interreg Policy Learning Platform
Peer Review **završno izvješće**

SASTAVLJENO ZA
Policy Learning
Platform

PRIPREMILI
Zagorska
razvojna
agencija

Podrška implementaciji Strategije digitalne transformacije Krapinsko-zagorske županije

INTERREG POLICY LEARNING PLATFORM PEER REVIEW

6. – 7. SRPNJA 2021. (*ONLINE*)

ZAVRŠNO IZVJEŠĆE

SADRŽAJ

1. Kontekst: prijavitelj, pitanja, pripreme	2
Motivacija za prijavu na recenziju	2
Tri glavna DX pitanja	2
2. Sudionici	4
3. Prijedlozi akcija	5
Implementacija DX strategije	5
DX za javni sektor	6
Koristi DX za start-up i poduzetnike	6
4. Mogući kalendar implementacije	7
5. Zaključak i sljedeći koraci	8

1. KONTEKST: PRIJAVITELJ, PITANJA, PRIPREME

U prosincu 2020., Zagorska razvojna agencija podnijela je zahtjev za stručno ocjenjivanje (*peer review*) provedbe Strategije digitalne transformacije na razini upravljačke infrastrukture Krapinsko-zagorske županije. Zahtjev je potvrđen i odabran za recenzijski postupak u siječnju 2021. U sljedećim mjesecima održani su sastanci (*online*) sa stručnjacima Interregove Policy Learning Platform; ti su sastanci bili usredotočeni na upoznavanje sudionika, ocrtavanje procesa, pripremu dokumenta s tematskim pitanjima, predlaganje recenzenata, prihvaćanje prijedloga izbora recenzenata, finaliziranje dvodnevnog programa recenzijskog sastanka te preliminarni uvod i sastanak sa sudionicima. U nastavku teksta će se za Strategiju digitalne transformacije koristiti česta skraćenica *DX*, što dolazi od engleskog termina *digital transformation*, uz korištenje skraćenice *X* za transformaciju.

Nakon samog recenzijskog sastanka i početka implementacije digitalne transformacije, planiran je sastanak uživo (ako će biti moguće). Podnositelj zahtjeva (Zagorska razvojna agencija) je u vrijeme podnošenja zahtjeva za recenzijski postupak već bio uključen u razvoj Strategije DX, koordinirajući interakciju između županijske uprave i konzultantske tvrtke angažirane za vođenje razvoja DX.

Na početku procesa izrade Strategije DX, Zagorska razvojna agencija predvidjela je moguće probleme s kojima bi se faze razvoja i provedbe DX mogle suočiti te je prepoznala vrijednost prijave na stručnu recenziju Interreg Policy Learning Platform. Kroz postupak recenzije, Zagorska razvojna agencija imala je za cilj razgovarati o mogućim problemima te istražiti relevantna iskustva i rješenja koja su se pokazala uspješnima pri provedbi sličnih projekata.

Situacija koju je Krapinsko-zagorska županija željela unaprijediti je digitalno okruženje u Županiji, a planirana su poboljšanja u područjima digitalne infrastrukture, softvera, komunikacija i vještina osoblja. Stoga, glavna pitanja postavljena u prijavi i procesu recenzije vezala su se uz tri teme: *što nam je prioritet, kako uključiti gospodarski sektor i nedostaje li nam što?* U nastavku su ova pitanja i motivacija za njihovo postavljanje detaljnije razrađeni.

MOTIVACIJA ZA PRIJAVU NA RECENZIJU

Potreba za decentralizacijom prepoznata je kao jedan od ključnih razvojnih ciljeva Nacionalne razvojne strategije za razdoblje do 2030., formalizirana kao *razvojni cilj 4*, zalažući se za ravnomyerni regionalni razvoj kao „nezaobilaznu sastavnicu održivog i trajnog rasta, demografskog oporavka i smanjivanja socijalnih razlika“. Dakle, digitalna tranzicija društva i gospodarstva te kompetentna, dostupna i učinkovita javna uprava sastavni su strateški ciljevi koje treba postići do 2030. godine.

Ovo je kontekst u kojem Krapinsko-zagorska županija nastoji proaktivno stvoriti bolji, učinkovitiji sustav regionalne samouprave i želi postaviti razvojne temelje za to uključivanjem lokalnih dionika, korištenjem suvremenih digitalnih koncepata i osmišljavanjem sustava koji će služiti građana. Prvi koraci u postizanju tog cilja na županijskoj razini napravljeni su tijekom druge polovice 2020. godine, kada su Zagorska razvojna agencija, Krapinsko-zagorska županija i angažirana DX konzultantska tvrtka (Apsolon d.o.o.) proveli analizu stanja digitalne kompetencije i infrastrukture u županiji kako bi identificirali slabe točke i razvili DX plan. Ova faza DX procesa dovršena je krajem siječnja 2021., rezultirajući strateškim okvirom koji razmatra DX na razini dugoročnih i temeljnih rješenja. Trenutno je u razvoju sljedeća faza DX procesa, plan implementacije (tj. akcijski plan). Budući da je prilika za recenziju prepoznata kao vrijedan proces za razvoj dijaloga, razmjenu iskustava i generiranje smjernica, Županija je planirala uključiti zaključke recenziranja u implementacijsku fazu DX strategije.

TRI GLAVNA DX PITANJA

Tri ključna pitanja vezana su uz redosljed provedbe identificiranih DX točaka s posebnim naglaskom na javne usluge, učinkovitost javne uprave i poduzetništvo.

Redosljed. Zanima nas saznati kako su drugi primjeri DX na državnoj ili regionalnoj razini postavljeni u smislu slijeda implementacije; kojim DX područjima se prvo pristupilo, kako i zašto je to odlučeno, koliko je vremena bilo potrebno za implementaciju određenih DX postupaka (npr., usluge javne uprave *online*), koliko je vremena bilo potrebno da se mrežne

usluge počnu koristiti u većoj mjeri od dolaska u urede/na šaltere osobno za fizičke dokumente, kakvi su se problemi naišli tijekom provedbe i kako su riješeni.

Javni sektor. Kao podnositelj zahtjeva iz sektora javne uprave, cilj nam je optimizirati usluge za različite demografske skupine (npr. osobe s tjelesnim invaliditetom, sportaše, volontere itd.), načine pružanja usluge (npr. redovno i fiksno radno vrijeme u odnosu na *uslugu na zahtjev* koja pokriva određeno područje na temelju baze podataka korisnika, kao što bi npr. mogle biti socijalne usluge na terenu) ili bilo koji drugi oblik upravljanja i usluga za koje se DX može koristiti za ostvarivanje koristi (poput smanjenja operativnih troškova, administrativnog opterećenja ili olakšavanja pristupa uslugama građanima). To uključuje i standardizaciju postupaka, tj. poslovnih procesa. Također, bili bismo zahvalni na bilo kakvom doprinosu recenzenata u vezi s pitanjima vezanim za DX proces koja nisu izravno iznesena, ali su se pokazala značajnima za druge instance provedbe DX aktivnosti.

Poduzetnici. Budući da je poduzetništvo od strateškog interesa za Županiju, značajan dio Strategije DX bit će usmjeren na usluge i radnje koje Županija može poduzeti kako bi podržala razvoj poduzetništva. Vidimo priliku za usklađivanje plana implementacije DX s iskustvom i savjetima koje relevantni sudionici *peer review* sastanka mogu ponuditi na razmatranje u procesu recenzije. Vjerujemo u pružanje potpore poduzetničkom sektoru (npr. smanjenje administrativnog opterećenja) i smatramo važnim učiti iz primjera uspješnih modela pružanja digitaliziranih i pojednostavljenih usluga poduzetnicima koje povećavaju potencijal rasta privatnog sektora.

2. SUDIONICI

Popis sudionika recenzijskog sastanka putem videokonferencijske aplikacije na dane 6. i 7. srpnja 2021:

Recenzenti		
Harri Kuusela	Päijät-Häme Regionalno vijeće, Finska	Projektni menadžer
Jorge Muyo	Regionalna vlada Kantabrije, Španjolska	Regionalni inovacijski menadžer
Mariana Nagy	TEHIMPULS ASSOCIATION – Regionalni centar za inovacije i transfer tehnologija, Rumunjska	Potpredsjednica
May-Britt Roald	Møre i Romsdal Okrug, Norveška	Programski menadžer
Peter Grant	WSX Enterprise Hampshire, UK	Glavni direktor
Krapinsko-zagorska županija		
Helena Matuša	Zagorska razvojna agencija	Zamjenica ravnateljice
Tomislav Keglević	Zagorska razvojna agencija	Viši stručni suradnik
Interreg Europe		
Etienne Verhelle	Interreg Europe	Policy Officer
Ana Mihaljević	Interreg Europe	Policy Officer
Policy Learning Platform		
Marc Pattinson	Policy Learning Platform	Tematski stručnjak za istraživanje i razvoj
Arnault Morisson	Policy Learning Platform	Tematski stručnjak za istraživanje i razvoj
Elena Ferrario	Policy Learning Platform	Tematski menadžer
Raluca Toma	Policy Learning Platform	Menadžer za komunikacije
Lokalni dionici		
Krunoslav Golub	Grad Pregrada	Voditelj Upravnog odjela za financije i gospodarstvo
Miroslav Šalković	CodX Solutions	Vlasnik
Petra Vrančić Lež	Krapinsko-zagorska županija	Voditeljica Upravnog odjela za opće i zajedničke poslove
Zvonimir Tušek	Krapinsko-zagorska županija	Savjetnik za informatiku
Nikola Penić	Apsolon d.o.o.	Konzultant
Ivan Kapustić	Apsolon d.o.o.	Junior konzultant

Na ovaj način želimo zahvaliti i svima drugima na neki način uključenima u postupak, poput prevoditelja i osoblja za tehničku podršku.

3. PRIJEDLOZI AKCIJA

Prijedlozi recenzenata, komentari prijavitelja na ocjenski postupak, dionika i tematskih stručnjaka su obrađeni te su stvoreni konkretni, akcijski prijedlozi kao odgovori na tematska pitanja. Također, kao rezultat dinamike recenzijskog postupka, pruženo je nekoliko primjera dobre prakse iz regija recenzenata (npr. *hackathon*, poduzetnička obuka i baza znanja, potpore za IT obuku stanovništva itd.), koji su uključeni u finalizirani format preporuka iznesen u ovom dokumentu.

IMPLEMENTACIJA DX STRATEGIJE

Treba poduzeti *bottom-up* pristup, predvođen Krapinsko-zagorskom županijom (kao vlasnicom DX strategije i upraviteljem potrebnih resursa) i Zagorskom razvojnom agencijom (kao koordinatorom uključenih dionika) kako bi se usredotočili na strateške ciljeve. Fokus bi trebao biti na učinkovitosti, prednostima za korisnike i prepoznavanju povratnih informacija korisnika. Također, pri oblikovanju usluga treba uzeti u obzir različitu publiku (demografske skupine korisnika).

- organizirati radionice s relevantnim dionicima kako bi se oblikovale akcije i planovi koji se u potpunosti slažu s potrebama i prioritetima DX strategije
- stvoriti uvjete za suradnju temeljnu na povjerenju
- planirati učinkovito upravljanje, koordinirajući javna tijela s ulogama u implementacijskom postupku
- u centar pažnje staviti (krajnjeg) korisnika; koristiti povratne informacije (uvid – oblikovanje usluga – test – implementiranje – monitoring – ponoviti ciklus)
- s ciljem maksimiziranja dosega prema stanovnicima, stvoriti demonstracijske centre i upute za korištenje, organizirati *hackathone* te razviti dijalog s korisnicima (komunicirati postupke, rezultate i slušati prijedloge)

DX strategija mora biti prevodiva u akcijski plan, tj., planirane akcije moraju biti usklađene s definiranim ciljevima. Te akcije moraju biti mjerljive, s predvidljivim vremenom provedbe i precizne u smislu strateškog cilja kojemu bi trebale doprinijeti. DX se može koristiti za uvođenje standardizacije procesa, a nova platforma usluga može od početka koristiti nove standarde. Povratne informacije moraju biti korištene za poboljšanje usluga, implementirano u ciklusima (u početku, to su brzi ciklusi jasno prepoznatljivih i vidljivih promjena). Vjerojatna je potrebna za većim promjenama u vještinama i infrastrukturi osoblja i korisnika. Uspostavljanje i jačanje partnerstva s nekoliko vrsta dionika potrebno je za stvaranje podrške, kao i za poboljšanje županijske IT infrastrukture i vještina osoblja. Potrebno je razviti čitav ekosustav (unutarnji i vanjski) kako bi se maksimizirao doprinos svakog dionika uspjehu provedbe DX strategije.

- definirati i pratiti relevantne KPI-e
- definirati vremenski raspon za akcije
- koristiti povratne informacije
- kreirati platformu za usluge koja će biti ažurirana u ciklusima
- educirati županijsko osoblje i unaprijediti IT infrastrukturu
- sklopiti partnerstva s dionicima kako bi maksimizirali potporu za DX strategiju

Posljednja skupina preporuka u okviru ovog tematskog bloka odnosi se na slijed provedbe. Kriteriji za konstruiranje slijeda bili bi zahtjevi u smislu financija, vremena i kompetencija. Nakon što se dovrše, pojedine akcije za postizanje ciljeva DX (polazeći od zaključaka recenzijskog sastanka i zaključaka implementacijske faze DX čija je izrada u tijeku) će se sortirati prema ta tri kriterija, kao i procijeniti u smislu razine rizika i mogućnosti. Akcije koje su neovisne o drugim akcijama i koje imaju najpovoljniji rezultat pri spomenutoj evaluaciji bit će provedene ranije.

DX ZA JAVNI SEKTOR

Digitalizirane usluge koje će se pružati moraju biti prilagođene, jednostavne i učinkovite kako bi bile dostupne ciljanoj publici, tj. građanima, ali također je važno javnosti prenijeti sve što je planirano, što je učinjeno, kakve su povratne informacije te što će se sukladno njima promijeniti. Također, županijsko osoblje koje će raditi na pružanju usluga mora biti upoznato s korištenjem potrebne IT infrastrukture. Obuke (koje bi se mogle temeljiti na prethodnim procjenama vještina) za poboljšanje digitalnih vještina moraju se planirati i provoditi prije uvođenja većih DX elemenata kako bi se povećala učinkovitost i jasnoća korištenja i za županijsko osoblje i za krajnje korisnike. Konačno, međusobne interakcije korisnika po pitanju korištenja digitaliziranih usluga ne treba zanemariti, već ih treba podržati.

- sučelje za digitalne usluge mora biti razumljivo i korisno za sve koji žive i/ili rade u Krapinsko-zagorskoj županiji
- treba se suočiti s nedostatkom digitalnih vještina (kako pri zaposlenicima, tako i pri korisnicima)
- *crowdsourcing* razmjene informacija – podrška neformalnim komunikacijskim kanalima vezanim uz digitalizirane usluge (npr. grupe na društvenim mrežama)
- komunikacijske kampanje uživo i na društvenim mrežama moraju doprijeti do svih sektora lokalnih zajednica kako bi se prenijele novosti o tijeku implementacije DX
- u prvi plan kampanja podizanja svijesti staviti kratkoročne, jasno vidljive ostvarene prednosti provedene DX
- implementirati jednostavnu prijavu za sve usluge s visokom razinom sigurnosti prepoznavanja i autentifikacije korisnika
- razviti probne scenarije kao oruđa za implementaciju i prilagodbu DX rješenja
- pojednostavniti javnu nabavu (npr. jedna procedura za grupu srodnih proizvoda/usluga)

KORISTI DX ZA START-UP I PODUZETNIKE

Definirati jasne uloge za javni sektor (npr. proaktivnost, poticanje, educiranje) u razvoju poduzetničke kulture uopće (ciljanje poduzetnika uopće, ne samo *start-up* poduzeća). Sklapanje partnerstva s obrazovnim ustanovama i javnim tijelima pomoći će u postizanju željenih rezultata. Poboljšanja treba temeljiti na povratnim informacijama i korisničkom iskustvu. Implementacija DX mora biti sinergirana s postojećim planovima, *čvorištima za digitalne inovacije* i mogućnostima EU financiranja (poput programa Digitalna Europa 2021.-2027.).

- ciljane obuke za vođenje poslovanja (npr. svakodnevne obaveze i postupci, kao dio obuke prije pokretanja poslovanja, ili smjernice za administrativnu efikasnost za postojeća poduzeća)
- razviti uslugu podrške poduzetnicima s ciljem snižavanja stope neuspjeha
- suradnja s obrazovnim ustanovama i javnim tijelima s ciljem oblikovanja edukacijskih programa raznih razina
- postupno proširivanje platforme usluga za poduzetništvo: informiranje, interakcija, usluge
- uspostaviti specijalizirane prostore, događanja i alate (npr. inkubatori, *networking*)
- dozvoliti da korisničke povratne informacije igraju aktivnu ulogu u oblikovanju digitalnih rješenja za usluge i međusektorsku komunikaciju
- neprestano unaprjeđivati i razvijati usluge i rješenja (balansirati između želja korisnika i dostupnih sredstava)
- sinergija s centrima digitalnih inovacija i dostupnim EU sredstvima
- koristiti komunikacijsku kampanju za skupljanje podataka o poduzetništvu, s ciljem formiranja isporučivih rješenja (karakteristike zainteresiranih korisnika i što im se može ponuditi, npr. edukacije za start-up tvrtke)

4. MOGUĆI KALENDAR IMPLEMENTACIJE

Do rujna 2021., angažirana konzultantska tvrtka Apsolon d.o.o. Krapinsko-zagorskoj županiji i Zagorskoj razvojnoj agenciji dostavila je prvi, rani nacrt plana implementacije DX. Konačna verzija implementacijskog plana uključivat će objedinjavanje ovih naručenih te zaključaka recenzijskog postupka, ali u ovoj fazi procesa vremenski okvir provedbe može se prikazati na razini točnosti prve procjene. Prva skica implementacije je sastavljena na taj način i prikazana u nastavku.

Sastoji se od dvije glavne varijable: akcije i vrijeme. Za izradu ovog nacrtu vremenskog okvira odabrano je nekoliko *akcija* razvijenih do relativno većeg stupnja potpunosti, dok će se nakon spajanja dvaju spomenutih skupova zaključaka sve akcije ocijeniti u skladu s kriterijima koji su predloženi i raspravljeni tijekom recenzijskog postupka (bodovanje i balansiranje financija, vremena i kompetencija). *Vrijeme* se odnosi na početak provedbe akcije te koliko dugo će se akcija provoditi ili ponavljati.

Ukratko, u nastavku je prvi nacrt implementacijskog plana, koji će se proširivati i promijeniti, ali i u ovom obliku pokriva neke od aktivnosti u razdoblju od 12 mjeseci.



5. ZAKLJUČAK I SLJEDEĆI KORACI

U sljedećim mjesecima (do 2022.) očekuje se donošenje nekoliko strateških dokumenata relevantnih za Krapinsko-zagorsku županiju, poput županijskog razvojnog plana, kao i dovršenje implementacijskog plana DX. Ti će dokumenti biti (hijerarhijski) usklađeni, a trenutno se očekuje da će implementacija DX početi 2022. godine.

Budući da je naše iskustvo s postupkom recenziranja bilo izuzetno angažirajuće, responzivno i konstruktivno, bilo bi nam zadovoljstvo nastaviti komunikaciju s osobljem PLP-a i recenzentima pa planiramo *follow-up* sastanak o provedenim akcijama.

Svim zainteresiranim strankama možemo preporučiti prijavu na recenzijski postupak i radujemo se ponovnom razgovoru s timom sudionika recenzijskog sastanka.

U zaletu primjene stvorenih zaključaka o digitalnoj transformaciji,

Zagorska razvojna agencija i Krapinsko-zagorska županija

Krapina

23. rujna 2021.



www.zara.hr

zara@zara.hr