

# Showcase 1

## Digitální partnerství



Výstupy úvodních rozhovorů s klienty státu a hráči.  
Definice rolí zapojení, aj.

28. 6. 2024

> cesko.digital



# ÚVODNÍ ROZHOVORY

## Stavba základů pro spolupráci

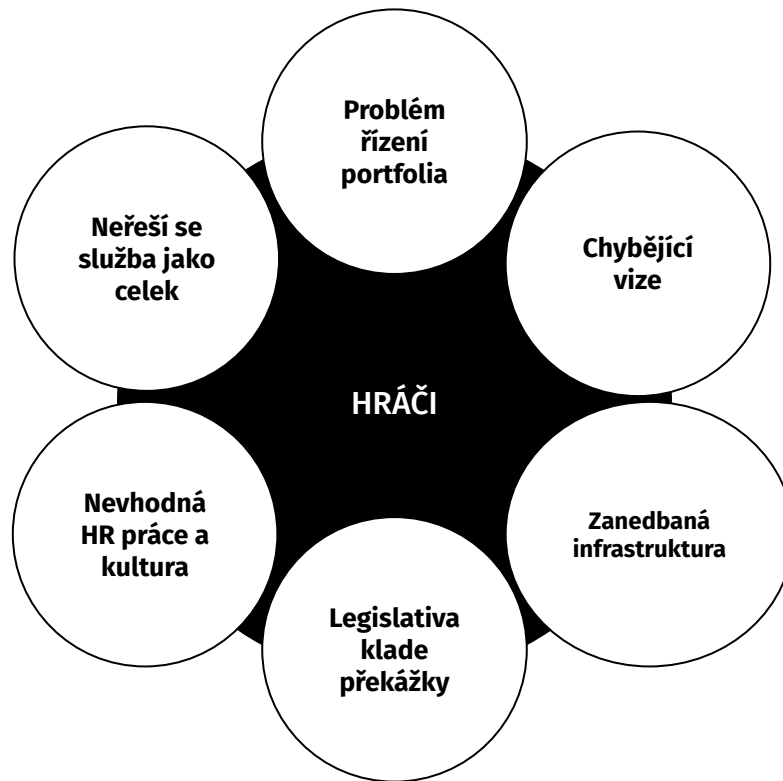
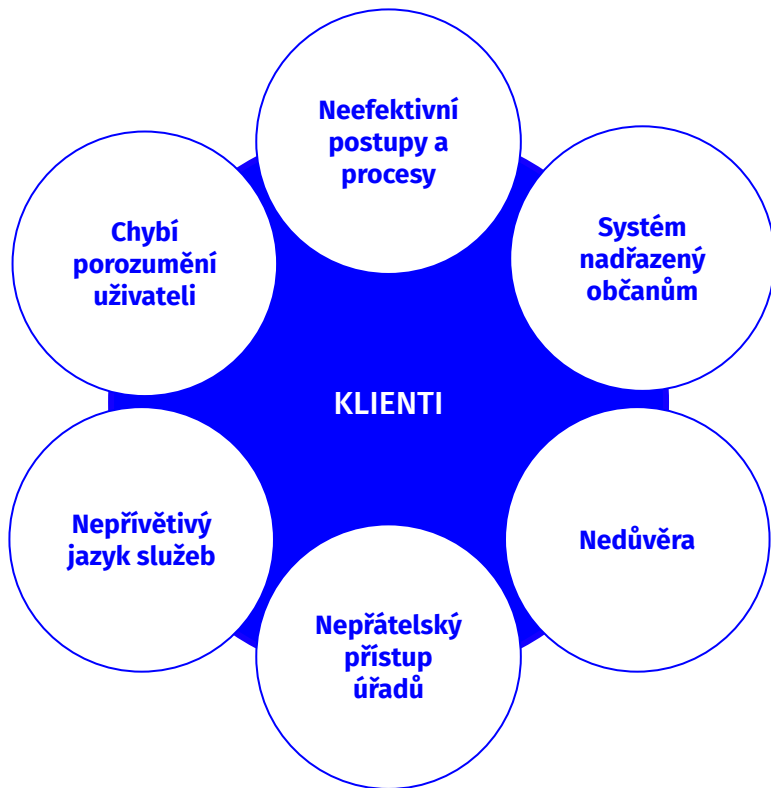
# Jak jsme na to šli

- Metoda: Kvalitativní výzkum, 1 to 1 rozhovory
- Škála: 44 zástupců občanů, firem, dodavatelů, státní a akademické sféry
- Microsoft, SAP, magistráty, Masarykova univerzita, SAP, Aricoma, Úřad vlády, NKU...
- Témata: zkušenosti s digitálními službami státu, spokojenost s těmito službami a jejich hodnocení, vnímané problémy digitalizace a jejího procesu, osobní zkušenosti respondentů a respondentek

# Sladění termínů

- **Veřejná správa** = státní správa a samospráva
- **Klient veřejné správy** = Občan či firma/OSVČ
- **Hráč (v oblasti digitalizace veřejné správy)** - Jedinec či instituce, která jakkoliv přispívá, užívá, či má nějaký zájem o využívání potenciálu technologií ve veřejné správě
  - Ministerstva, samosprávy, úředníci
  - Dodavatele technologií a služeb kolem - konzultace, maintenance, sw
  - Politici, zákonodárci, aj.
  - Externí stakeholderi - Národní kontrolní úřad, Úřad vlády, neziskový sektor, akademie, aj.
- **Digitální služba veřejné správy** = Všechny služby veřejné správy státní správy či samosprávy, se kterými uživatel komunikuje prostřednictvím digitálního rozhraní
  - Zahrnuje informační portály, digitální formuláře, email, mobilní aplikace, webové stránky, aj.

# Jaké výzvy vnímají klienti a hráči?



# Neefektivní postupy a procesy

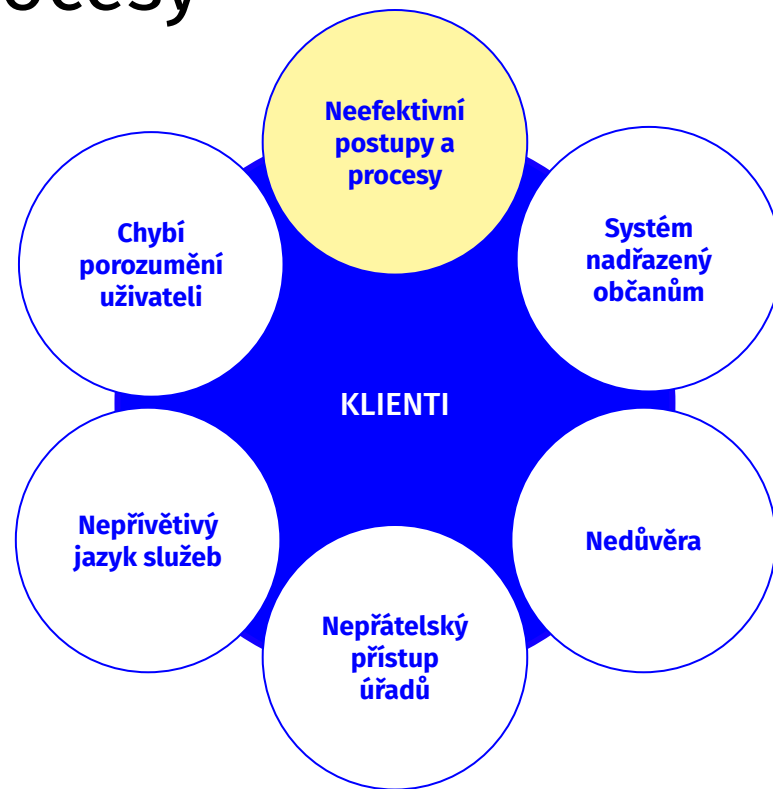
*“Nedává smysl digitalizovat zašmodrchaný proces. Zanesou tak bordel do digitálního světa”*

*“Finanční správa se snaží jen překlápět papíry do digitálu. To je špatný přístup. Takhle to přece nemá fungovat.”*

*“V ČR se stále tiskne a pak se to skenuje. Proč?”*

*“Často na sebe procesy nenavazují. Něco udělám digitálně, ale pak to musím vytisknout a podepsat a někam osobně donést.”*

- **Digitalizace bez zjednodušení procesů** může vést k zachování neefektivních postupů i v digitálním prostředí.
- **Přehlížení neobvyklých případů** může vést k opakovaným chybám a dodatečným nákladům, kterým by bylo možné předcházet lepším navrhováním digitálních služeb.
- **Nedostatečné zohlednění digitálního vyloučení**, zejména starších osob, může vést k jejich omezenému přístupu k digitálním službám.
- **Neefektivní postupy a procesy** mohou způsobovat zvýšenou frustraci uživatelů a snižovat jejich důvěru v digitální transformaci veřejné správy.



# System nadřazený občanům

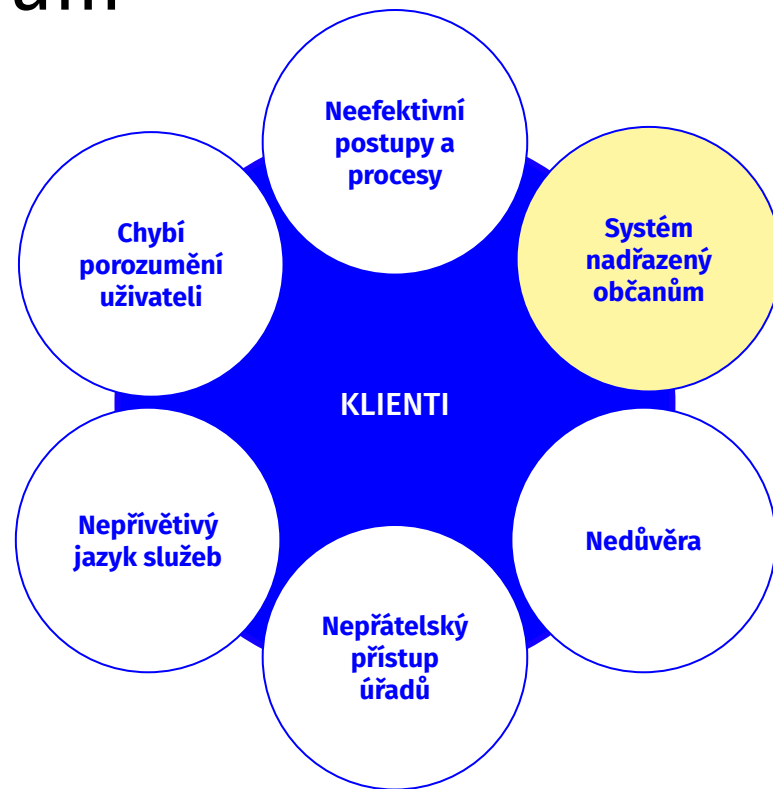
*“Chci, aby stát byl proaktivní, ne reaktivní.”*

*“My ty papíry nepotřebujeme, my je nechceme, to vy potřebujete a proč me tahate do ČR když stát chce papíry?”*

*“Stát jen vytváří povinnosti a chce abych je řešil já.”*

*“Zjednodušení života občanů není pro úřad benefit, je jim to jedno.”*

- **Služby jsou často byrokratické a složité.** Lidé mají pocit, že jsou omezováni nejasnými pravidly a procedurami, které často nesouvisí s jejich potřebami.
- **Přenášení byrokratické povinnosti na občany** může často vést k nechuti využívat služby státu či frustraci a nedůvěře.
- **Nedostatečné sdílení dat mezi orgány** brání efektivní komunikaci a využití služeb.
- **Absence proaktivního přístupu** státu může ztěžovat občanům přístup k nezbytným informacím a službám.
- **System nadřazený občanům** může vést k pocitu zanedbání jejich skutečných potřeb a problémů.
- **Přenášení povinností na občany** staví systém nad ně, místo aby sloužil jim.



# Nedůvěra

*“Největší obava, že něco vyplním špatně a úřad se na me bude zlobit.”*

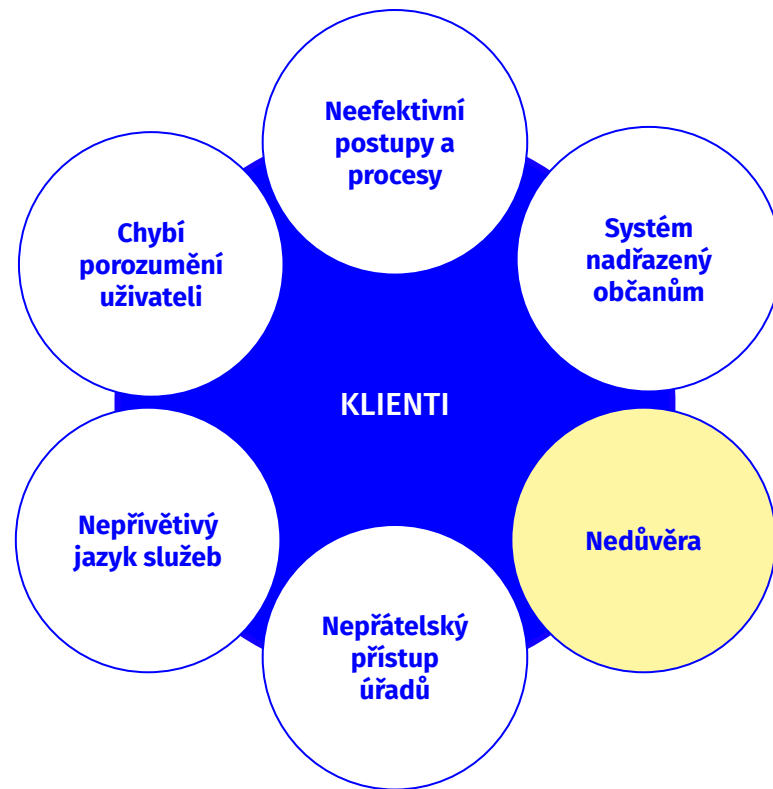
*“Kdyby na me vyskočilo okynko, na portalu občana, chcete pomoc, zavahal bych - pocit ze jim pridavam praci a oni by byly mrzuti.”*

*“Služby predpokladaji ze o ne budes bojovat.”*

*“Cely zivot se bojis ze na tebe prijde exekutor”*

*“Nemam duveru. Kdyz neco potrebujes, jsi zranitelna.”*

- **Obavy z nesplnění povinností:** Občané se bojí, že udělají chybu při vyplňování formulářů a úřady na ně budou nekompromisně reagovat. To vede k úzkosti a snaze vyhnout se problémům.
- **Roztříštěnost a nekonzistence:** Digitální služby mají rozmanitou vizuální podobu a funkce, což vytváří dojem, že stát nedokáže poskytnout jednotnou a spolehlivou platformu.
- **Strach z negativní reakce na žádosti o pomoc:** Existuje obava, že žádosti o pomoc budou vnímány úřady jako obtěžování a vyvolají negativní reakce.
- **Celoživotní strach z exekuce:** Občané mají obavy z trvalého strachu z exekuce či jiných postihů, což vážně poškozuje jejich důvěru v systém.





# Nepřátelský přístup úřadů

*“Je to jako komunikovat s cizím právníkem, to vám radost nepřináší.”*

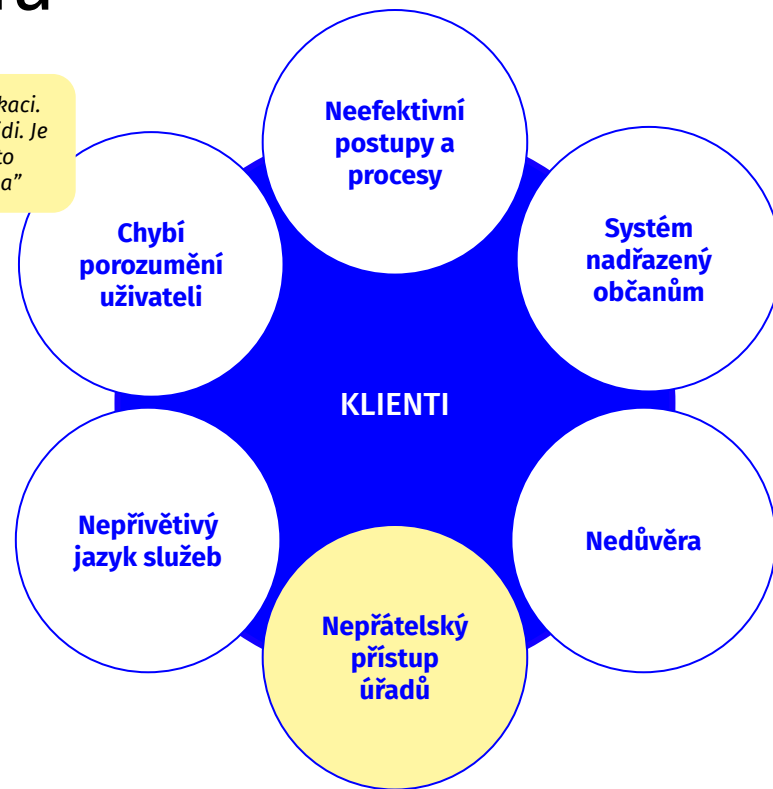
*“Stát to dělá “jestli to chcete, tak si to najděte”*

*“Stát selhává v komunikaci. Odrazuje a znechucuje lidi. Je lepší dělat méně, aby to veřejnost dobře přijala”*

*“Stát to rozhodně lidem neusnadňuje a mohl by.”*

*“Úřad si doteď neuvědomil, co je jeho produktem. Pomáhat lidem a nabízet komunikaci a služby. Jde o přístup k lidem - jsme tu od toho, abychom vám pomohli. “*

- **Negativní vnímání úřadů:** Občané mají pocit nedostatku důvěry v úřady. Mají obavy, že úřady nejsou na jejich straně a spíše je pokládají za potenciální problém než za klienty, kterým mají pomoci.
- **Byrokratická zátěž:** Státní služby jsou vnímány jako byrokratické a zastaralé. Občané mají pocit, že procesy jsou příliš komplikované a nepružné.
- **Nedostatek komunikace a transparentnosti:** Úřady se často nezdají být transparentní ve své komunikaci. Občané mají pocit, že nedostatečně chápou, co se s jejich informacemi děje, a mají obavy z možných sankcí za chyby. Místo sankcí by měl stát radit lidem a pomáhat jim porozumět.



# Nepřívětivý jazyk služeb

*“Mysli si, že to dobré, ze k tomu dají 50 stránkovou náповědu - nedokazu to zpracovat”*

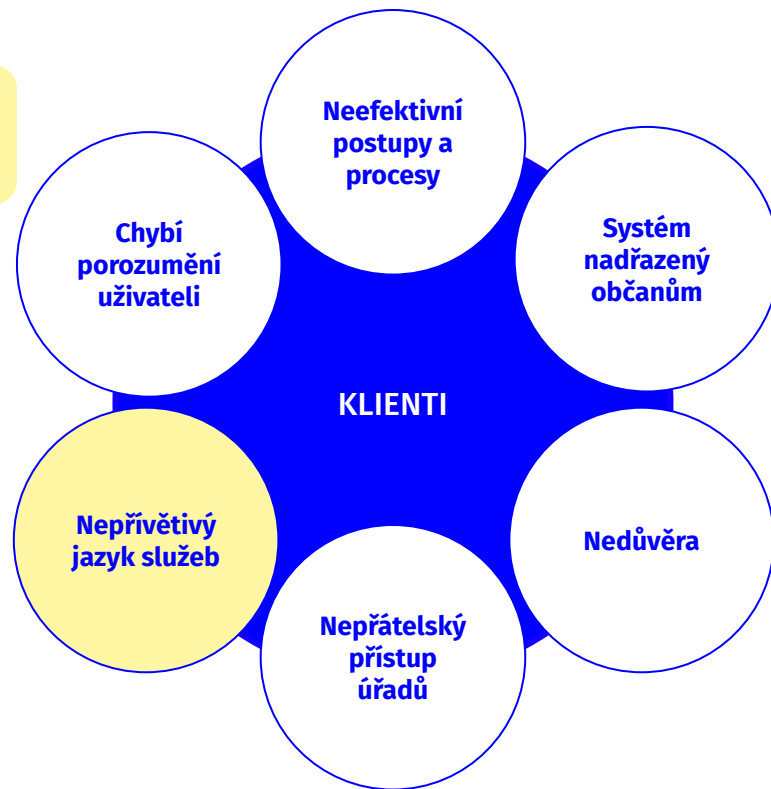
*“Stát by měl vysvětlovat smysl věcí, proč a jak je děláme.”*

*“Služeb je hodně ale malo se o tom ví. Služby máme více prodat”*

*“Stát mluví jazykem, kterému člověk nerozumí.”*

*“Ti, kdo to vytvářejí, jsou odtrženi od reality, vůbec nechápu reálný život. Nemělo by to být tak složité, aby tomu uživatelé nerozuměli”*

- **Legislativní správnost versus srozumitelnost:** Úřady často používají byrokratický jazyk, který je pro běžného občana obtížně srozumitelný. Tento rozpor mezi formálními požadavky a srozumitelností vyvolává v občanech frustraci.
- **Neuctivost vůči občana:** Byrokratický jazyk může naznačovat nedostatek úcty a ohledu k občanům.
- **Etika komunikace:** Respekt a empatie je vnímaná jako klíčová při komunikaci s veřejností. Klienti očekávají konstruktivní, pozitivní, profesionální a zdvořilé jednání.
- **Řešení složitých situací:** Emoční inteligence je vnímaná jako klíčová pro účinnou pomoc klientům při jejich problémech v životních situacích. Je potřeba transparentní komunikace o problémech a jejich řešení.



# Chybí porozumění uživateli

*“Nedokazala jsem vyplnit danové priznani, přišlo mi nefer, když ja to nedokazu vyplnit, tak je to moje chyba. Já to nepotřebuji to odevzdat, to ni potřejuji”*

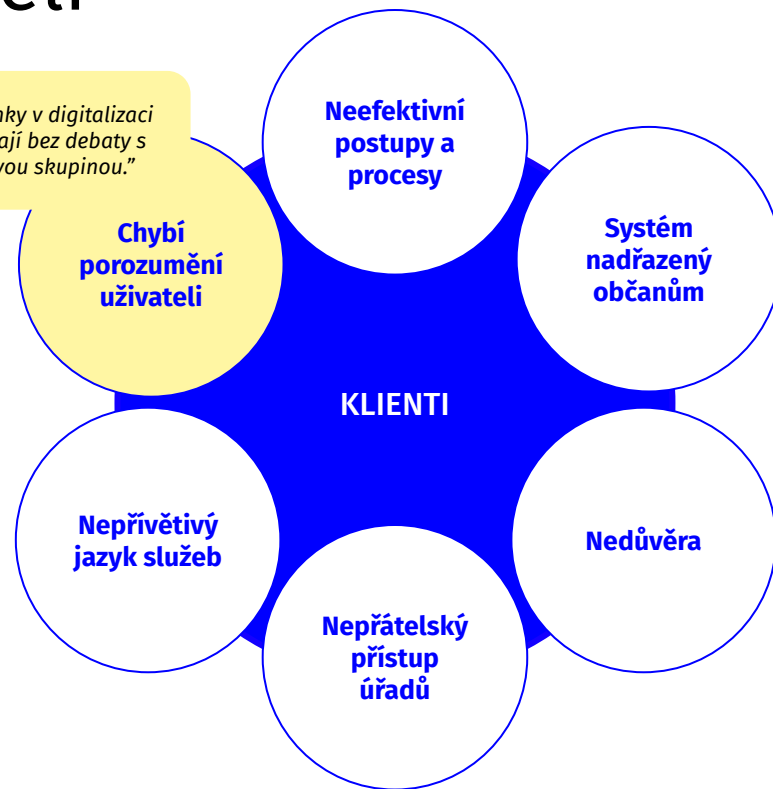
*“Tvůrci služeb opomíjí občany jako uživatele.”*

*“Novinky v digitalizaci vznikají bez debaty s cílovou skupinou.”*

*“Vzdavam podavat veci spravně. Ušetřim spoustu casu když to prostě napisu na pankáče, oni se pak ozvou.”*

*“Ti, kdo to vytvářejí, jsou odtrženi od reality, vůbec nechápou reálný život. Nemělo by to být tak složité, aby tomu uživatelé nerozuměli”*

- **Nevhodný design pro různorodé uživatele a životní situace:** Digitální služby jsou navrženy pro ideální situaci a ideálního uživatele, což navyšuje digitální vyloučení a užitečnost služeb.
- **Nedostatečné testování s uživateli:** Tvůrci služeb nemluví a netestují s uživateli, výzkum a zpětná vazba nejsou integrovány do vývoje služeb.
- **Održeni od reálného života:** Tvůrci služeb jsou často održeni od reálného života uživatelů a nerozumí kontextu klienta ve kterém službu používá, což často vede k implementaci řešení, která nejsou užitečná.



# Jak byste ohodnotili digitální služby státu?

(známka jako ve škole)

# ~3,2

Za snahu: 2, za realizaci: 4

3 bylo to i horsi

Jsou dobré a špatné příklady. Dobré: Bank ID, Portál občana. Špatné jsou spíš služby měst.

Líbí se mu, že se to mění a zlepšuje.

Spoustu agend stát dělá zbytečně a neumí pracovat s daty, která má. Ne všechno se zhoršuje, ale trend to nemá dobrý.

"Vidí tam snahu a pokrok, ale v době AI už nám počítač dokáže poskytnout spoustu pomoci a mohlo by to být dál a uživatelsky přívětivější."

"Projekty jsou ve strašném spěchu, nedaří se to dělat pořádně."

Je tam orientace na to, aby to bylo hotové, měli jsme splněno. Nehleď se na uživatele.

Celkově 3, digitální nástroje existují, ale je to špatně komunikované.

Datovka 4, není to 5 protože to funguje, ale funguje to nejhorším možným způsobem

# Vize digitálních služeb: Ideální stav očima veřejnosti

- **Jeden stát, jedno místo**  
- gov.cz

"Na gov.cz najdu všechny informace o svých právech a povinnostech na jednom místě."

- **Snadné vyřízení**  
z pohodlí domova

"Chci mít možnost pohodlně řešit své záležitosti přímo z domova, kdykoliv mi to vyhovuje."

- **Stát jako průvodce**  
životními situacemi

"Očekávám, že stát mi aktivně pomůže a bude mě informovat v různých životních situacích."

- **Otevřenost a ochota**  
k pomoci

"Chci, aby úřady byly přístupné a ochotné poskytnout pomoc bez zbytečných komplikací."

- **Jedno vyplnění,**  
žádné opakování

"Je pro mě důležité, abych nemusel opakovaně vyplňovat stejné informace u různých úřadů."

- **Zajištění přístupu**  
pro každého

"Chci, aby digitální služby mi byly dostupné bez ohledu na me schopnosti a možnosti."

# Problém řízení portfolia

"Ve státní správě chybí koordinační vrstva, která by měla přehled o tom, co kdo řeší."

"Často vznikají nové projekty, ale neruší se staré."

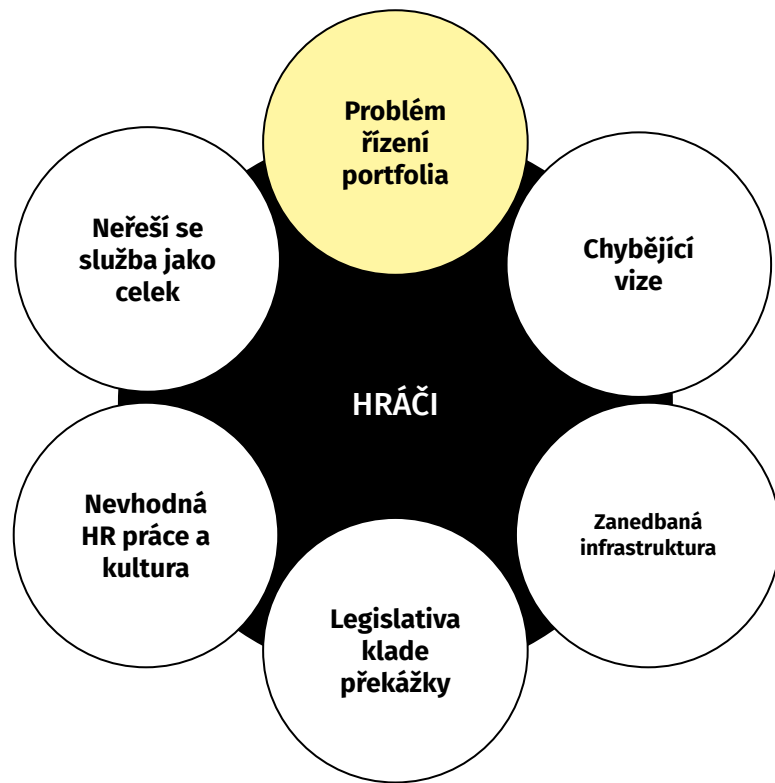
"Samospráva je těžké zharmonizovat, na stovkách či tisících poboček té dané agendy."

"Chybí projektoví manažeři. Product owners existují, jenom neví, že jsou."

"Aby hodnocení bylo ne o pocitech, ale o faktech."

"Kdo je zodpovědný za jednotlivé služby státu?"

- **Neruší se staré agendy:** Staré, nerelevantní projekty zatěžují tým a plýtvají zdroji. Pravidelný audit portfolia a odvaha ukončit neefektivní projekty jsou klíčové.
- **Nejasné odpovědnosti a nevyzpytatelnost:** Nejasné odpovědnosti vedou ke zmatkům a nižší efektivitě. Je nutné jasně definovat role a vytvořit mechanismy pro zodpovědnost.
- **Absence měřitelných cílů:** Chybějící měřitelné cíle ztěžují sledování pokroku a hodnocení úspěšnosti projektů. Nastavení SMART cílů je zásadní pro efektivní řízení portfolia.



# Chybějící vize

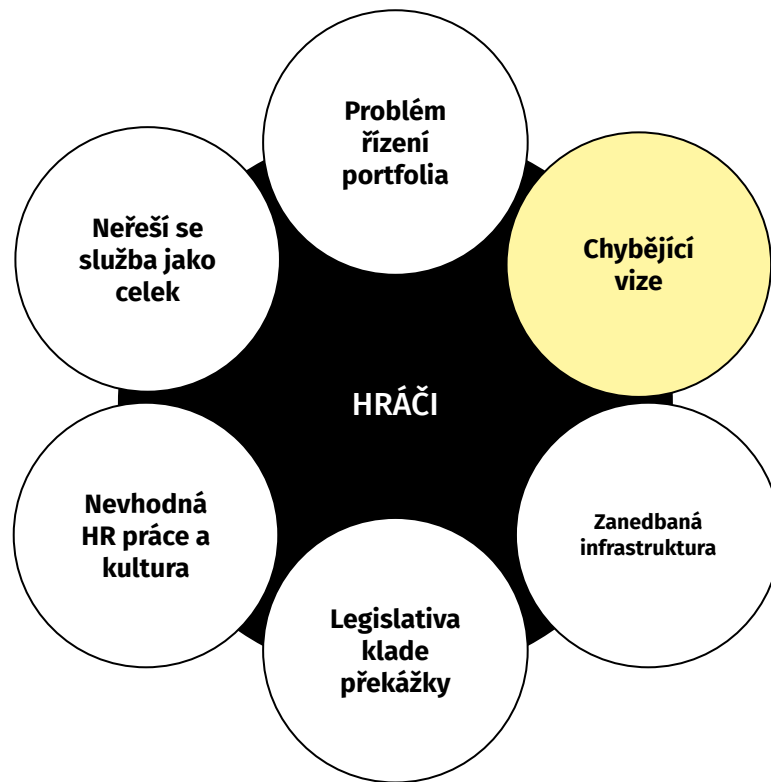
*“U pojmu digitalizace si každý představuje něco jiného.”*

*“Pomoci lidem vyřešit jejich problém” by měla být vize úřadů do budoucna.”*

*“Chybi jednotna vize a strategie (jak, v čem), ne že každý si to dělá po svém.”*

*“Pořád se děje taková ta digitalizace “na oko”. Mělo by se vyspecifikovat, co je to digitalizace a co ne.”*

- **Chybějící vize digitalizace** vede k nejistotě a rozdrobenosti ve strategických rozhodnutích.
- **Investice jsou rozptýlené**, často jsou nekoordinované projekty bez jasného směřování.
- **Nedostatek politické podpory** brání v dlouhodobém přemýšlení nad cíli a efektivitě iniciativ.
- **Riziko duplicity úsilí a zbytečné administrativy** kvůli rozmanitosti přístupů.



# Zanedbaná infrastruktura

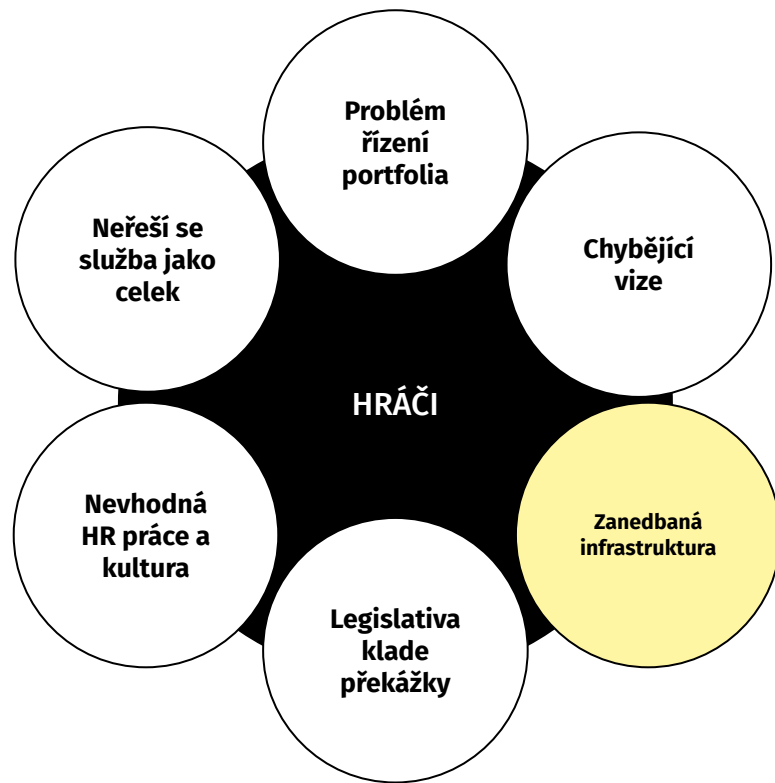
*“Ridit koncepci  
governmentu jako  
celek.”*

*“Mate casto vice sw nez potrebujete,  
nevyuzivate sw ktery mate, protoze nevi co to  
umi.”*

*“Provadet digitalizaci  
i v samotnem uradu  
(interně).”*

*“Úřady by mohly mezi sebou komunikovat.  
Některé si to předají, ale bylo by super, kdyby to  
zvládly předat i bankám a dalším subjektům,  
pro které je to důležité.”*

- **Fragmentace systémů** a aplikací ztěžuje integraci a interoperabilitu mezi různými úřady.
- **Chybějící standardizace dat a procesů** zpomaluje digitalizaci a zvyšuje náklady na údržbu.
- **Nízká IT gramotnost** v některých úřadech omezuje schopnost využívat moderní technologie plným potenciálem.
- **Staré legacy systémy** často nejsou kompatibilní s moderními digitálními požadavky a standardy.





# Legislatura klade překážky

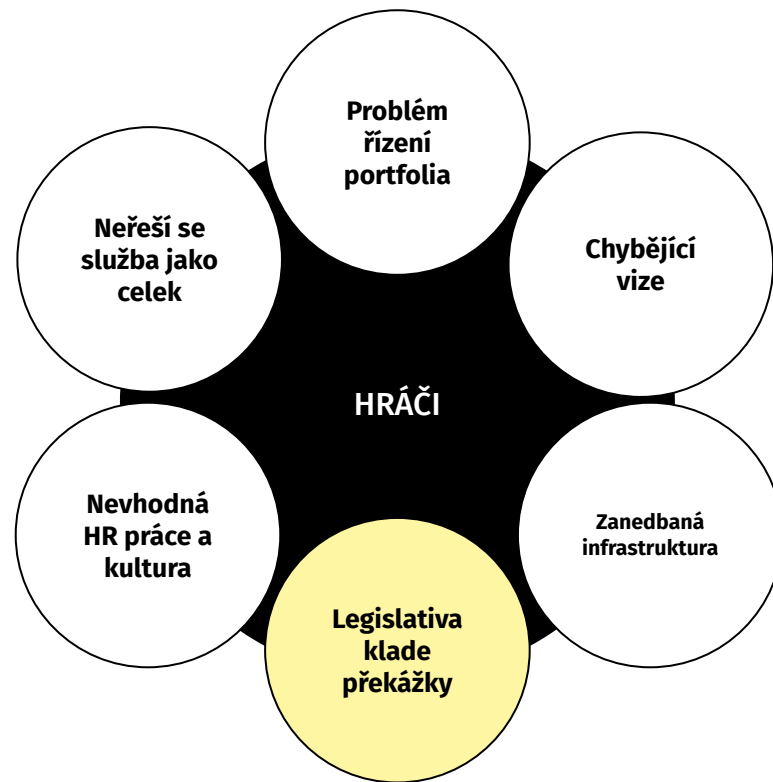
*“Legislativu nedělají kompetentní lidé, neznají systémy ani praxi.”*

*“Zakonodarci ... vyrůstali v jiné době a spousta z nich funguje s tužkou.”*

*“Nove vznikající legislativa a priori nepřemýšlí digitalně.”*

*“Legislativní technical debt”= nikdo nemaže zastaralou legislativu, takže je potřeba všechno to zohledňovat a pak je to strašně složité.”*

- **Proces tvorby legislativy** je často nepružný a neefektivní, což brání rychlé adaptaci na nové technologické a společenské výzvy.
- **Zastaralé právní předpisy** neodpovídají potřebám moderní digitální doby a brání inovacím.
- **Rozporuplné zákony** vytvářejí právní nejistotu a zvyšují administrativní zátěž.



# Nevhodná HR práce a kultura

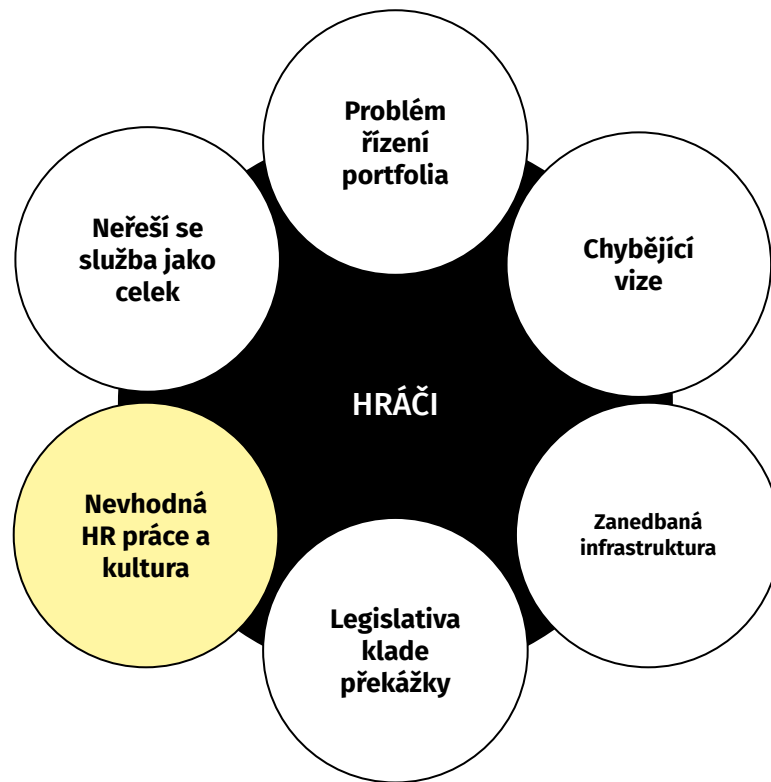
*“Když si práci usnadním a udělám ji dobře, dají mi akorát víc práce.”*

*“úředník musí dělat jen to, co je v zákoně. Neměl by dělat nic jiného.”*

*“Prezivají ti úředníci a lidi na vedoucích pozicích, kteří se nepouštěli do změny.”*

*“Digitalizace je stále vnímána jako IT zaležitost.”*

- **Trvání na starých postupech** zpomaluje pokrok a zvyšuje náklady na správu.
- **Absence podpory a motivace pro inovátory** vytváří atmosféru stagnace a frustrace.
- **Nedostatek jasně definovaných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs)** a nedostatek efektivního dohledu nad kvalitou omezují výkonnost.



# Neřeší se služba jako celek

*Digitalizace pro stát znamená, že se digitalizuje agenda, ale už se neřeší jaké informace se digitalizují, kdo ty informace ověřuje, tj. zda jsou vstupy správné.*

*"Je potřeba řídit koncepci governmentu jako celek."*

*Pořád se děje taková ta digitalizace "na oko". Mělo by se vyspecifikovat, co je to digitalizace a co ne.*

*"Něco udělám digitálně, ale pak to musím vytisknout, podepsat a někam osobně donést."*

- **Digitalizace starých, papírových procesů není automaticky zjednodušením pro úředníky;** často přináší nové výzvy a nutnost přizpůsobení.
- **Nedostatečné domyšlení digitalizovaných procesů** vede k neefektivitě.
- **Digitalizace je vnímána jako jednorázový krok** místo součásti kontinuálního vylepšování a modernizace služeb.
- **Absence celkové strategie** pro digitalizaci vede k fragmentaci a nedostatku jednotného přístupu k optimalizaci služeb jako celku.

