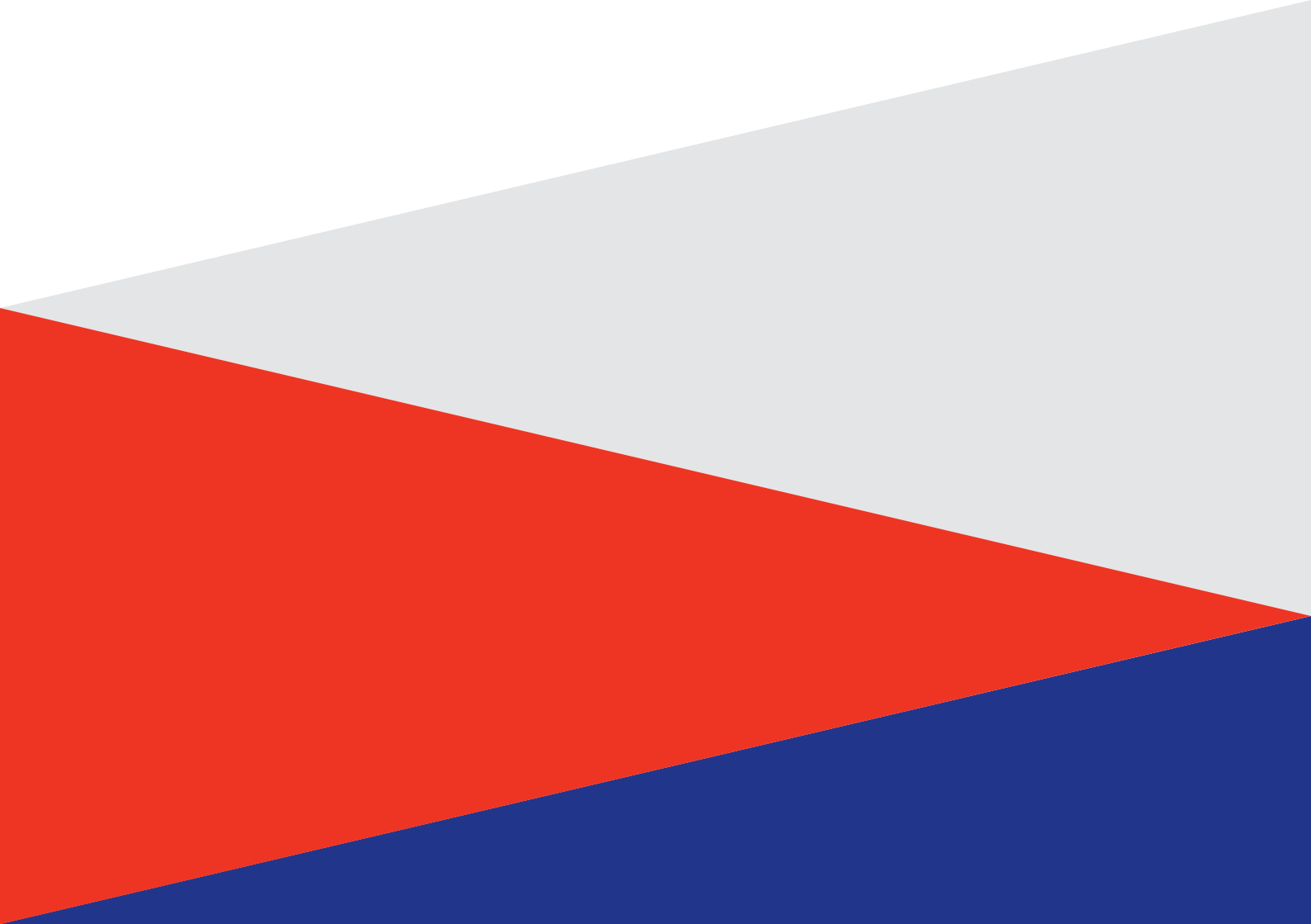




Nemáte zač,  
pěkný den!

Občanská zkušenost v Česku 2019



## Úspěšný stát stojí na dobré občanské zkušenosti

Veřejný sektor tvoří stovky tisíc zaměstnanců – od jednotlivých obecních a městských úřadů přes kulturní instituce a nemocnice po školy a školky. Spadá do něj široké spektrum organizací, které spravují veřejný prostor, zajišťují dopravu, dohlížejí na dodržování pravidel, poskytují péči a služby, zastřešují podnikatelský rámec nebo zprostředkovávají kulturní zážitky. Klienty těchto služeb jsou všichni občané, proto je dobře fungující veřejný sektor důležitý pro kvalitu života, spokojenost občanů i celkovou náladu ve společnosti.


Je jasné, že různorodost veřejného sektoru srovnávání neulehčuje. Dlouho jsme zvažovali, zda se do hodnocení zkušeností občanů s vybranými službami veřejné správy pouštět. Zákaznická zkušenost (customer experience, CX)

je vztah se zákazníkem. Pro vztah s veřejnou správou – tedy občanskou zkušenost (citizen experience) – platí podobné principy, ale odlišuje se v tom, že občan často nemá možnost využít danou službu jinde. Zároveň jde o vztah dlouhodobý. Veřejná správa nás provází od kolébky do hrobu. Zažíváme s ní i nepříjemné chvíle, vztah zažije lepší a horší časy.

Tím spíš je dobrá občanská zkušenost zásadní. Úspěšný stát pomáhají vytvářet spokojení občané, kteří oceňují kvalitní veřejné služby, vědí, že na jejich názoru záleží, a i díky tomu se více zapojují do věcí veřejných. Věříme, že v roce 30. výročí sametové revoluce podnítí tato publikace diskusi o občanské zkušenosti a přispěje k její kultivaci. Profitovat z toho budeme všichni.

**Petr Bučík**

Partner odpovědný za poradenství

Co je občanská  
zkušenost? 

Pojem občanská zkušenost (citizen experience, obdoba customer experience) zahrnuje všechny interakce mezi občanem a libovolnou institucí veřejné správy: informování o výpadku dodávky vody, vyřizování nového občanského průkazu, informování o veřejných zakázkách, organizaci voleb apod.

V soukromém sektoru je customer experience (CX) zavedeným indikátorem toho, jak se firmě daří – průzkumy ukázaly, že dobré CX má pozitivní vliv na obchodní výsledky firmy. Podle metodiky KPMG Nunwood se citizen experience i customer experience měří v šesti pilířích. Princip těchto pilířů lze snadno popsat i v prostředí veřejné správy a **změřit tak kvalitu interakce občana s institucí.**

## Šest pilířů občanské zkušenosti

### Integrita

Instituce musí pro občany představovat prostředí, ve kterém se cítí bezpečně a kterému důvěřují. Je třeba, aby v ní vládla **férovost, soulad mezi slovy a činy**. Instituce musí plnit sliby, které občanovi dá. Důvěra v instituci není tvořena jen její veřejnou pozicí a vystupováním, ale také drobnými momenty a individuálním jednáním zaměstnanců.

### Řešení problémů

Situace, kdy nastane nějaký problém a je třeba ho řešit, nemusí pro úřad hned znamenat zhoršení občanské zkušenosti. Záleží na tom, **jak se k problému postaví**. Ty nejlepší mají vypracované postupy, díky nimž se klient i po negativní zkušenosti cítí dobře: přijetí odpovědnosti za vzniklý problém, omluva, rychlé vyřešení a neopakování problému v budoucnu. Pokud úřad dodržuje tyto kroky, **může si v očích občana dokonce polepšit**.

### Očekávání

Při využívání služeb, ať už veřejných, či soukromých, máme nevyhnutelně nějaké očekávání ohledně toho, co dostaneme. Pro veřejnou instituci je vhodné se posunout z pasivní role do role aktivního hráče: místo pouhé honby za naplňováním očekávání občanů by měla tato očekávání **aktivně řídit a nastavovat**. Co to znamená v praxi? Občan by v jednání s institucemi neměl být ztracen. Měl by vědět, kdy se co stane (jaké jsou lhůty, v jaké fázi vyřizování se jeho věc aktuálně nachází) a co se od něj žádá. Klíčový je rozdíl mezi očekáváním občana (které nemusí být nijak vysoké) a realitou. **Pokud realita jeho očekávání předčí**, zajistí si instituce v tomto pilíři vynikající výsledky.

## Čas a úsilí

Občané obvykle chtějí uspokojit své potřeby co nejnázem a nejrychleji. Je dobré, když veřejná správa dokáže **dát najevo, že si času a energie svých občanů cení**. Zbytečná práce zaměstnanců úřadu i občana je v konečném součtu vždy ztrátová (občan by se v ušetřeném čase mohl věnovat např. výdělečné činnosti, z níž státu plynou příjmy z daní). Proto je třeba zefektivnit procesy a motivovat úředníky k tomu, aby minimalizovali úsilí, které od občanů vyžadují. Díky úspoře času dosáhne instituce i snížení nákladů.

## Personalizace

Klient úřadu se nechce cítit jako jeden z mnoha. Zejména v situacích, kdy řeší přelomové životní události (narození dítěte, úmrtí blízkého) nebo životně potřebné finance (příspěvky na péči, invalidní důchod), chce mít **pocit, že na něm úřadu záleží**, že se vše dělá jen pro něj. Způsob, jak tohoto pocitu u klienta dosáhnout, je personalizace. V praxi jde např. o oslovování jménem, znalost preferencí člověka a pochopení jeho specifických potřeb. Vysoké míry personalizace lze dosáhnout v osobním kontaktu i při online komunikaci. Personalizaci do velké míry podporují nové technologie. Díky sdílení dokumentů a informací o dané osobě je úředník připraven se jí věnovat mnohem individuálněji.

## Empatie

Pokud instituce a její zaměstnanci dokážou občana přesvědčit, že ho **chápu a vědí, jak se cítí**, jsou na nejlepší cestě k pevnému vztahu a výborné občanské zkušenosti. Empatie je důležitá především proto, že silný pozitivní emoční zážitek přetrvává dlouho.

# Občanská zkušenost u veřejných institucí v Česku

**KPMG provedla v Česku v letech 2017 a 2018 dva rozsáhlé průzkumy zákaznické zkušenosti, obou se zúčastnil reprezentativní vzorek 5000 respondentů. V roce 2018 byly do průzkumu zahrnuty i vybrané veřejné instituce. Jaké jsou výsledky?**



## Veřejná správa je důvěryhodnější než maloobchodníci

V konkurenci devíti soukromých sektorů (restaurace a rychlá občerstvení, retail, cestování a hotely, zábava a volný čas, finanční služby, maloobchodní řetězce, logistika, telekomunikace, energetické služby) si veřejný sektor nevedl vůbec špatně. Celkově skončil **zhruba v polovině žebříčku** a porazil sektory maloobchodní řetězce, logistika, telekomunikace a energetické služby. Porovnání jednotlivých pilířů občanské/zákaznické zkušenosti ukazuje, že veřejnému sektoru se **nejvíce dařilo v pilířích integrita** (pouze 0,37 % pod průměrem celé studie) a **očekávání** (0,96 % pod průměrem). V očích Čechů jsou tedy veřejné instituce důvěryhodnější než třeba supermarkety, poskytovatelé telekomunikačních služeb nebo přepravci zboží.

## Bílá paní vs. paní za přepážkou

Mezi jednotlivými institucemi **existují značné rozdíly**. Celkově slušné výsledky sektoru táhnou vpřed zejména instituce z kategorie **volný čas**, tj. Národní památkový ústav (hrady a zámky) a Národní divadlo. Jejich výkon odděleně od ostatních institucí by je katapultoval na úplný vrchol žebříčku – se svými 7,7 bodu by porazily i vítězný sektor studie – restaurace a rychlá občerstvení (7,22 bodu). Volný čas překonal vítězný sektor i ve všech jednotlivých pilířích občanské/zákaznické zkušenosti, nejvíce v pilíři integrita (rozdíl téměř 1 bod).

Druhým dvěma kategoriím ve veřejném sektoru – **městům** (městské a obecní úřady, magistráty statutárních měst, dopravní podniky) a **úřadům** (živnostenské úřady, Czech Point, ČSSZ, finanční úřady, Úřad práce ČR) – se daří shodně méně. Obě kategorie jsou s hodnocením 6,63 (úřady) a 6,64 (města) přibližně na stejné úrovni jako energetický sektor. Průměru studie se přibližují v pilířích integrita a očekávání, čímž kopírují výsledky veřejného sektoru jako celku.

## Finanční úřad jako zdroj pozitivní energie

Výrazná mezera mezi městy a úřady na straně jedné a kategorií volný čas na straně druhé je pochopitelná. Kulturní zařízení snadno získávají body tím, že si do nich občané chodí pro zábavu a odpočinek. Na běžném úřadě to bývá přesně naopak – jde o návštěvu z povinnosti, v horším případě je občan navíc v roli žadatele. Je tedy jasné, že instituce ve veřejném sektoru nemají všechny stejnou startovní pozici. Přesto by se úřady na spodních patrech žebříčku mohly inspirovat těmi výše umístěnými – například mezi živnostenskými úřady a úřady práce je v některých pilířích rozdíl více než 1 bod ve prospěch **živnostenských úřadů**. Klienti živnostenských úřadů v komentářích opakovaně zmiňují **profesionální, lidský přístup** a služby nad rámec popisu práce:

„Návštěva pro mě byla stresující, ale úředníci mi vše vysvětlili a jednali se mnou pěkně.“

**Pozitivně překvapeni bývají rovněž klienti finančních úřadů.** Oceňují asistenci při vyplňování formulářů a vstřícné poradenství od pracovníků úřadu, díky kterému třeba i ušetří peníze:

„Paní mě neváhala upozornit na možnost odečtu jedné položky a tím mi zvýšit přeplatek, který mi byl vrácen.“

## Pošták zvoní vždycky stokrát

Z dat průzkumu i z komentářů klientů vyplývá, že veřejná správa nejvíce zaostává v pilíři čas a úsilí, tedy že si příliš necení času a energie svých občanů. Projevuje se to dvojitým způsobem. Jednak často **není možné řešit věc na dálku**, ať už telefonicky, nebo online, jednak klienti musí na úřad chodit kvůli maličkostem:

„Kvůli nezaškrtnuté kolonce jsem musela osobně jít a zaškrtnout políčko.“

Vedlejším efektem této skutečnosti jsou fronty, na které si stěžují zejména klienti Czech Pointu, respektive České pošty:

„Při ověřování na České poště jsem byl nemile překvapený dlouhou čekací dobou. Přepážky ve večerních hodinách byly otevřeny pouze dvě. Délka čekání byla 55 minut, což mi narušilo další vyřizování záležitostí na jiných úřadech.“

## Žebříček

Druhým problémem je **neochota zjednodušovat procesy**. Respondenti zmiňují nemožnost či neschopnost úřadů sdílet dokumenty mezi sebou, nedostupnost bezhotovostních plateb a neefektivní postupy:

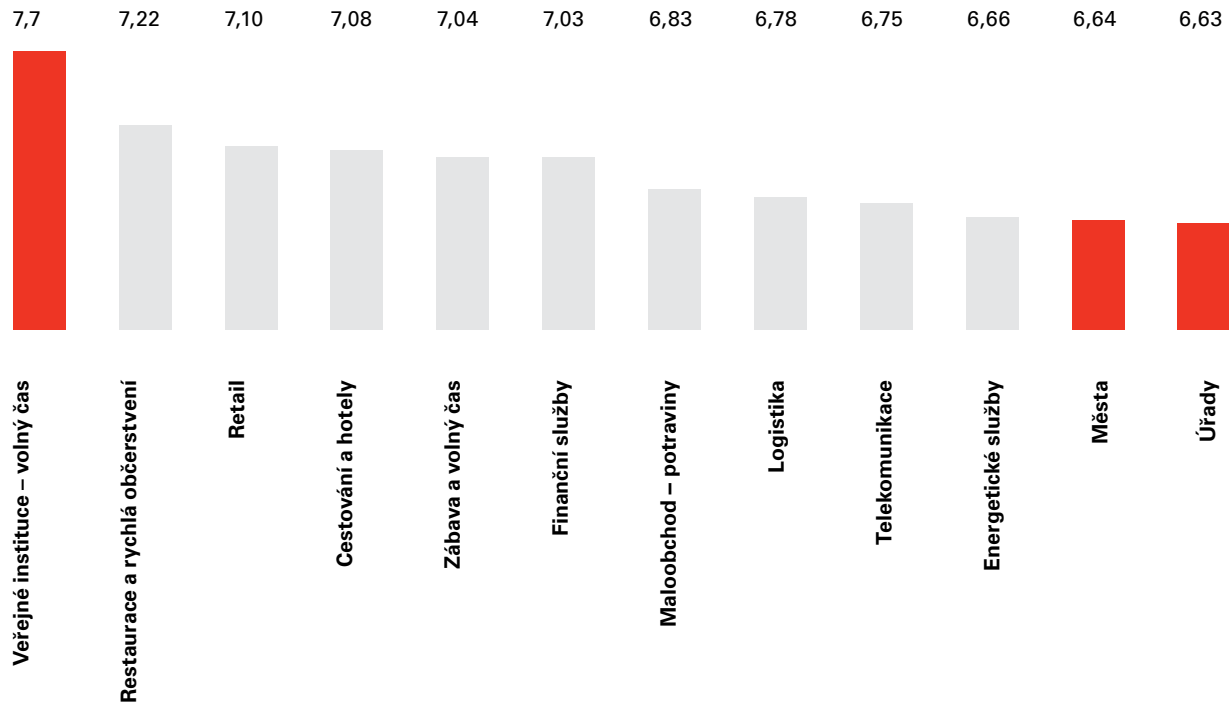
„Až na to, že občas spadne síť, je to hodně dobrá služba. Bohužel její potřebnost je dána neuvěřitelnou snahou státních orgánů udělat z lidí pošťáky, aby jim donesli doklady od jiných státních orgánů.“

„Potřebovala jsem nové doklady – občanský průkaz, pas, řidičský průkaz. Je to hrozně zdlouhavé, fotí vás jak na občanku, tak na pas, na řidičský průkaz pro změnu fotku musíte přinést. Nechápu, proč to nejde vyřídít jedním tiskopisem na jednom místě.“

**K plýtvání časem a úsilím ale nedochází jen na straně klienta**, zaměstnancům veřejných institucí výše zmíněné problémy jistě také nedělají den růžovější. Nikdo nechce řešit pořád dokola stále stejné hlouposti. Je pochopitelné, že v takových podmínkách na úsměv, vstřícnost a lidskost už někdy prostě nezbyvá kapacita.

Rozdělení	Instituce	CEE
▶ Volný čas	Národní památkový ústav (hrady a zámky)	7,73
▶ Volný čas	Národní divadlo v Praze	7,70
▶ Úřady	Váš živnostenský úřad	7,08
▶ Úřady	Czech Point	7,00
▶ Města	Váš městský nebo obecní úřad	6,97
▶ Úřady	Váš finanční úřad	6,73
▶ Města	Magistrát vašeho statutárního města	6,56
▶ Města	Dopravní podnik vašeho města	6,53
▶ Úřady	ČSSZ (Česká správa sociálního zabezpečení)	6,49
▶ Úřady	Váš úřad práce	6,01

# Porovnání soukromého a veřejného sektoru ▶



Pomáhat  
a nepřekážet 

Základem dobré občanské zkušenosti je mít člověka v centru dění a na věci nahlížet z jeho perspektivy. Digitalizace může v řadě případů pomoci, ale není samospasitelná. V některých případech je nutné fyzický kontakt zachovat například proto, že si cílová skupina kvůli věku s technologiemi tolik nerozumí, nebo naopak občanům pomoci naučit se s technologiemi pracovat.

Pro zlepšení pilíře čas a úsilí u zkušenosti svých občanů-klientů se česká veřejná správa může inspirovat například v Dánsku a Estonsku, nicméně sama už rozjela několik slibných projektů. Společným jmenovatelem dobré praxe ve všech zemích je **smysluplné využití technologií, jež šetří čas.**

Dánské silniční ředitelství se dosud opíralo o starý dopravní informační systém s řadou podpůrných systémů, což bránilo efektivnímu řízení dopravy. V minulém roce prošlo ředitelství významnou digitální transformací. Díky novému strategickému informačnímu systému, zlepšení procesů, přístupu k datům v reálném čase a modernímu dopravnímu středisku je nyní lépe vybaveno na to, aby řidičům poskytovalo aktuální a přesné dopravní informace. KPMG podpořila tuto transformaci rozsáhlými poradenskými službami.

Estonsko je nejvíce pokročilé v oblasti digitálních personalizovaných služeb. Estonci ověřují identitu občanů elektronicky, díky čemuž mohou lidé podávat dokumenty na dálku a úplně se vyhnout chození na úřad s papírovým formulářem. Využití technologií místo obíhání úřadů uvidíme v této zemi stále častěji.

## E-úřad

V Česku už nyní fungují dva významné digitalizační projekty: eObčanka a eRecept. Jejich spuštění by mělo podpořit hned několik pilířů zkušenosti občana – od času a úsilí až po očekávání.

Takzvaný **elektronický občanský průkaz** získává od července 2018 každý, kdo si zažádá o výměnu občanského průkazu. S eObčankou odpadá nutnost měnit průkaz totožnosti v místě trvalého bydliště, nový průkaz si lze vyzvednout prakticky kdekoliv. S novým občanským průkazem se lidé mohou přihlásit ke svému účtu na Portálu občana ([www.gov.cz](http://www.gov.cz)) a pohodlně si odtud vyřídit řadu služeb. Jejich počet bude postupně narůstat, aktuálně se občané mohou přihlásit do aplikace eRecept a vyzvednout si v lékárně léky nebo si zažádat o výpisy prostřednictvím služby Czech Point (výpis z rejstříku trestů, bodové hodnocení řidičů atd.).

Dalšími informačními zdroji napojenými na Portál občana jsou například katastr nemovitostí, Živnostenský rejstřík nebo registr řidičů.

**Elektronický recept** byl v Česku spuštěn v lednu 2018 a od té doby se těší velké oblibě. Pacient si může vybrat, zda mu lékař vytiskne papírovou průvodku s názvem léku, dávkováním a kódem pro lékárnu (QR kód, EAN), nebo mu kód zašle prostřednictvím SMS, na e-mail či do aplikace, kterou si pacient zdarma stáhne. Elektronický recept se zároveň odesílá do centrálního úložiště při Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Pacient v lékárně předloží kód, lékárník čtečkou ověří, zda byl lék předepsán podle pravidel, a odškrtně jeho vydání.



## E-projekty pro budoucnost

Do budoucna se nabízí otázka elektronických faktur a elektronického stavebního povolení.

V komerční sféře jsou **elektronické faktury** běžné. Ve veřejném sektoru už méně, protože státní orgány a samosprávy často nemají připravené interní procesy na příjem, zpracování a archivaci e-faktur. Překonání těchto překážek a zavedení e-faktur by mohlo výrazně usnadnit a zefektivnit komunikaci mezi firmami a veřejnou sférou a přinést státu úsporu nákladů a nižší administrativní zátěž.

Vyřízení stavebního povolení trvá v České republice v průměru 274 dní. **Elektronické stavební povolení** a přenesení celého procesu online (dokumentace, projekt, vyjadřování k projektu, stanoviska, rozhodnutí) by územní i stavební řízení zrychlilo a zlevnilo a bylo by velkým přínosem pro mnoho občanů.

Protože jde o velmi složitou změnu, je dobré začít postupně, dílčí elektronizací současného stavebního zákona. Co by taková dílčí elektronizace vyžadovala? Zprv **vytvoření portálu**, kam by bylo možné vkládat žádosti o stavební povolení nebo územní rozhodnutí elektronickou cestou. Dále vznik **digitálního úložiště projektových dokumentací**, které je schopno uzamknout vložený dokument s časovým razítkem a umožnit úřadu s ním zacházet tak, jako kdyby ho stavebník přinesl na stavební úřad v papírové formě. Posledním požadavkem je **elektronické schvalovací razítko**, kterým úředník potvrdí, že dokumentaci zkontroloval a že ji akceptuje.

Plánování staveb by se rovněž usnadnilo a zprůhlednilo vytvořením **digitální technické mapy České republiky**, v níž by se stavebník a projektant mohli už od počátku podívat na to, jaké sítě přes pozemek vedou, kde jsou k nim připojovací body, a na další informace podstatné pro projektový záměr.

Inspirace  
od nejlepších ▶

## **Co udělat, pokud chcete zlepšit občanskou zkušenost**



- Zmapujte, v čem je potřeba se zlepšit. Vezměte v úvahu potřeby instituce a zejména občanů.
- Vyberte si, na co se zaměříte, a stanovte priority.
- Proveďte změny a zlepšení.
- Nastavte systém sběru zpětné vazby od občanů. Dozvíte se tak včas o problémech a budete se neustále zlepšovat.
- Nezapomeňte s občany ve všech fázích komunikovat – je to jejich město či úřad a jejich daně.

## Vystavených exponátů se dotýkejte

„Dobře víme, že různé typy návštěvníků si z našich hradů a zámků chtějí odnést různé zážitky. Snažíme se proto zákaznickou zkušenost upravovat tak, aby vyhovovala dané skupině.“

### Naděžda Goryczková

generální ředitelka Národního památkového ústavu

Polskem prošla fronta druhé světové války, francouzské zámky utrpěly Velkou francouzskou revolucí. Tyto a jiné historické okolnosti udělaly z dnešního Česka jednu z mála zemí s vysokou hustotou šlechtických sídel, kde se snoubí kvalitní architektura s bohatými interiéry. O uchování této hodnoty a její zpřístupnění veřejnosti se stará Národní památkový ústav (NPÚ).

„Dobře víme, že různé typy návštěvníků si z našich hradů a zámků chtějí odnést různé zážitky. Snažíme se proto zákaznickou zkušenost upravovat tak, aby vyhovovala dané skupině. Děti rády sbírají samolepky do zápisníku, studenti bývají lační po zajímavostech, pikantnostech z běžného života obyvatel zámku, potřebují příběh. Faktografické informace si najdou sami na internetu. Senioři naopak velmi ocení podrobný výklad – divili byste se, jak je zamrzí, když jim neřeknete, kdo namaloval ten a ten obraz

a z jakého je století,“ vysvětluje Naděžda Goryczková, generální ředitelka Národního památkového ústavu.

### Focení povoleno, drony ne

Piktogram fotoaparátu důrazně přeškrtnutého červeným křížkem má s návštěvou hradu či zámku spojen snad každý. „To se podařilo prolomit,“ usmívá se Goryczková. „Mnoho kastelánů bylo proti, ale já si myslím, že v dnešní době mobilů, pokud se dodrží určitá pravidla – bez hlasité závěrky, bez blesku, nezdržovat prohlídku – není focení problém. Každá taková fotka sdílená na sociálních sítích pro nás totiž představuje obrovskou reklamu. Jediné, co zatím nelze povolit, jsou drony. Umíte si představit, že to je z bezpečnostních důvodů zatím příliš riskantní.“

Modernizace NPÚ se projevuje i v komunikaci s veřejností. Ústav má účet na Facebooku, Instagramu a Twitteru, střípky z prohlídek a interiérů nahrává na YouTube. „Mladou generaci musíme zaujmout v jejím virtuálním světě, ale domnívám se, že potom ten nevirtuální, autentický zážitek z památky, kterou si můžete osahat, by pro ni mohl být zajímavý. Důležité je to zprostředkovat přitažlivou formou. Každá památka má nějaký příběh, jen je třeba ho umět prezentovat,“ říká Goryczková.

### **Průvodce nikdy nezmizí**

Postava průvodce je na českých hradech a zámcích velmi výrazná. Funguje jako první nárazník mezi návštěvníkem a památkou a úspěch prohlídky závisí do značné míry na něm. Průvodci se obvykle rekrutují z řad studentů uměnověd, architektury nebo třeba pedagogiky. Provázejí i zaměstnaní lidé, pro které je pár prohlídek pro práci vítaným relaxem. Na exponovaných památkách (Karlštejn, Český Krumlov, Hluboká, Konopiště, Lednice) se na průvodce dělají výběrová řízení.

Občas se objevují dotazy, kdy průvodci konečně zmizí a každý si bude moci projít trasu dle libosti. Naděжда Goryczková k tomu říká: „Průvodce nikdy nezmizí. To bychom museli mít kustoda v každé místnosti, což by bylo ještě dražší. Snažíme se ale obměňovat průvodcovské texty, aby byly přizpůsobené dnešní době a relevantní pro moderního návštěvníka.“

### **Inspirace? Britský National Trust**

Národní památkový ústav se v poslední době věnuje také tomu, aby se návštěvník mohl spolehnout na jednotnou otevírací dobu, jednotný systém nákupu vstupenek online, jednotný navigační systém a přibližně stejnou výši vstupného v památkách podobné velikosti a kvality.

„Snažíme se takto budovat jednotnou značku Národního památkového ústavu. Jako vzor nám v této oblasti slouží britský National Trust, s nímž už 8–10 let intenzivně spolupracujeme. Organizujeme výměnné pobyty, v rámci nichž jezdí do Británie na týden až dva naši kasteláni, projdou si objekty a seznámí se s tamním způsobem práce. Velká Británie je pro nás logickým partnerem, protože má v Evropě jako jediná obdobný potenciál památek zpřístupněných veřejnosti, jež disponují kvalitní architekturou i bohatými interiéry. National Trust na rozdíl od NPÚ není státní instituce, ale to nám nijak nebrání se od nich v některých oblastech inspirovat,“ upřesňuje Goryczková.

Národní památkový ústav ostatně čile spolupracuje i se soukromými majiteli památek v Česku. Jednak jim ze zákona poskytuje odborný dozor, jednak se snaží vytvářet projekty, kde se státní i soukromé památky prezentují společně. Příkladem je Hradozámecká noc, obdoba Muzejní noci. Koná se poslední víkend o prázdninách jako poděkování návštěvníkům za to, že si během sezóny zaplatili návštěvu památky a přispěli tak na její provoz a obnovu. Hradozámecké noci se loni účastnilo asi 90 objektů, z toho třetina soukromých. Naděжда Goryczková k tomu dodává: „Nejsme tu proto, abychom soutěžili, jsme tu od toho, abychom spolupracovali. Kulturní dědictví má tato země jenom jedno, bez rozdílu vlastnictví.“

Národní divadlo

2. místo

## Neprořádáme vstupenky, ale poukazy na zážitky

„Nikdy nerozporujeme názor diváka, na subjektivní vnímání uměleckého díla má nárok každý. Když si po zhlédnutí progresivní inscenace povzdechne, že místo preferované klasické činohry navštívil alternativní pojetí, pomáháme mu se v díle zorientovat.“

### Tomáš Froyda

vedoucí oddělení vnějších vztahů, Národní divadlo

Národní divadlo si zakládá na dobře vyškoleném, sympatickém a v neposlední řadě empatickém hledištním personálu. Spolu s pracovníky v pokladnách a v oddělení objednávek to je totiž právě on, s kým návštěvníci čtyř scén Národního divadla přicházejí do kontaktu nejdříve. „Představení vnímáme jako součást jednoho velkého zážitku v Národním a do toho počítáme i setkání s hledištním personálem,“ konstatuje Tomáš Froyda, vedoucí oddělení vnějších vztahů.

### Opozdilec do sálu nemůže

V historické budově Národního divadla na Národní třídě se ve službě střídá zhruba osm desítek uvaděčů, kteří zajišťují hladký průběh návštěvy 45 minut před představením, při představení a těsně po něm. Díky absolvovaným školením

vědí, jak mají návštěvníky pozdravit, usmát se a popřát hezký divácký zážitek. Vědí, jak zareagovat, kdyby na poslední chvíli vypadlo titulokovací zařízení nebo za jednu hereckou hvězdu, na niž přijely autobusy fanoušků, musel nenadále zaskočit jiný herec. Vyškoleni jsou i pro situace, kdy se pozdě přichází dožadují vstupu do sálu. V takovém případě musí nastoupit asertivita, opozdilce do sálu uvaděči zkrátka vpustit nemohou. Všechna tato pravidla shrnuje „Standard chování“.

„Hodně nám při školení pomohla metoda takzvaného mystery shoppingu, při které jsme personál skrze fiktivního zájemce o vstupenku a následně návštěvníka – mystery shoppera – vystavovali různým netradičním situacím,“ říká Tomáš Froyda. „Na společných workshopech hledištního personálu, obchodního odboru a firmy, která pro nás projekt zajišťovala, pak všichni zúčastnění popisovali, jaký moment vnímali jako nejtěžší. Cenné pro nás ve výsledku bylo hlavně to, že jsme do školících materiálů mohli zapracovat konkrétní zkušenosti personálu. Že to nebyl výmysl managementu,“ dodává.

Školením neprocházejí jen ženy a muži, kteří návštěvníkům Národního pomohou najít místo v sále, nabídnou program či poradí, kam si odložit kabát, ale i personál v pokladně, v oddělení objednávek na infor-

mační lince a dalších složkách obchodního odboru. Při zhruba dvaceti premiérách ročně se musí v repertoáru dobře orientovat. K tomu pomáhají nejen informační podklady, ale hlavně přirozená zvědavost a chuť vidět hry na vlastní oči. Jak konstatuje vedoucí obchodního odboru Jiří Adamík, nejlepšími zaměstnanci na této pozici jsou často lidé, kteří původně s divadlem či studijními obory spojenými s divadelnictvím nemají nic společného. Na divadlo dokážou nahlížet laickými, byť poučenými očima.

### **Co se bude hrát? O tom rozhoduje umělecký šéf**

Národní divadlo ročně prodá 550 až 600 tisíc kusů vstupenek na činohru, operu, balet a laternu magiku. Ačkoliv vstupenka není úplně to správné slovo – management divadla mluví o tom, že divákům prodává zážitek, jehož součástí je právě i sympatické přivítání nebo třeba sklenka vína. V tomto směru je pro Národní vzorem například londýnská a berlínská scéna. „V Berlíně mají během představení čtyřicetiminutovou pauzu, kdy diváci v tamní restauraci usednou k předem objednaným stolům a dají si teplou večeři,“ popisuje Tomáš Froyda ideál, na který ovšem Národní divadlo nemá vyhovující prostor.

Národní divadlo je, co se „byznysplánu“ týče, v jiné pozici než klasická firma. O tom, jaká představení se

na jeho scénách budou hrát, rozhoduje umělecký šéf příslušného souboru. „A je to tak v pořádku, umělecký šéf se svou koncepcí vyhrál výběrové řízení. Jeho představa o repertoáru nemusí být obchodní, my si ale pak musíme upřímně pojmenovat, co z toho pro prodej vyplývá, a hledat třeba jinou než nám doposud známou cílovou skupinu diváků,“ vysvětluje Jiří Adamík.

Ke zhruba třisetmilionovým výnosům za „poukázky na zážitek“ může Národní divadlo přičítat i peníze, které generuje e-shop. Zájem je o dárkové poukázky, jež si obdarovaný vymění za představení dle svého výběru, ke koupi jsou i různé upomínkové předměty k jednotlivým inscenacím nebo k historii a současnosti Národního divadla. To sice dbá na kvalitu nabízeného zboží, růst e-shopu ale přizpůsobuje reálným skladovacím a provozním možnostem, protože mu jde především o spokojenost zákazníka. Co však podle slov Tomáše Froydy zafungovalo dobře, je finanční motivace personálu k prodeji programu jednotlivých představení. „Od té doby, co za prodaný kus dostávají pět korun, stoupl jejich prodej o třicet procent.“

Živnostenský úřad

3. místo

## One-stop úřad

„Registr živnostenského podnikání tedy funguje jako ‚one-stop shop‘ podnikatele.“

### **Pavel Vinkler**

ředitel odboru podnikatelského prostředí,  
Ministerstva průmyslu a obchodu

V hodnocení občanské zkušenosti si živnostenské úřady vedou ve srovnání s jinými úřady nadprůměrně dobře. V rámci veřejného sektoru se umístily na třetím místě, hned za Státními hrady a zámky a Národním divadlem. Pokud by se soukromé a veřejné značky seřadily v jednom žebříčku, živnostenské úřady by se komfortně dostaly do top 100. Za jejich úspěchem stojí kromě přívětivého přístupu úředníků i snaha neustále podnikatelům zjednodušovat a usnadňovat komunikaci s veřejnou správou.

### **Registr živnostenského podnikání**

„Klíčovým projektem je pro nás informační systém s názvem Registr živnostenského podnikání (RŽP). Jeho správcem je už od roku 2006 Ministerstvo průmyslu a obchodu a využívají ho všechny živnostenské úřady v ČR,“ přibližuje Pavel Vinkler, ředitel odboru podnikatelského prostředí a obchodního podnikání z Ministerstva průmyslu a obchodu. RŽP má tři hlavní funkce: uchovává a zpracovává údaje o podnikatelích, zpřístupňuje na internetu statistiky a informace z veřejné části živnostenského rejstříku (česky i anglicky) a především umožňuje komunikaci s mnoha dalšími místy veřejné správy – s finančními úřady, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, úřady práce a dalšími institucemi. Prostřednictvím RŽP lze rovněž získávat informace z jiných registrů, např. z rejstříku trestů, evidence obyvatel nebo insolvenčního rejstříku.



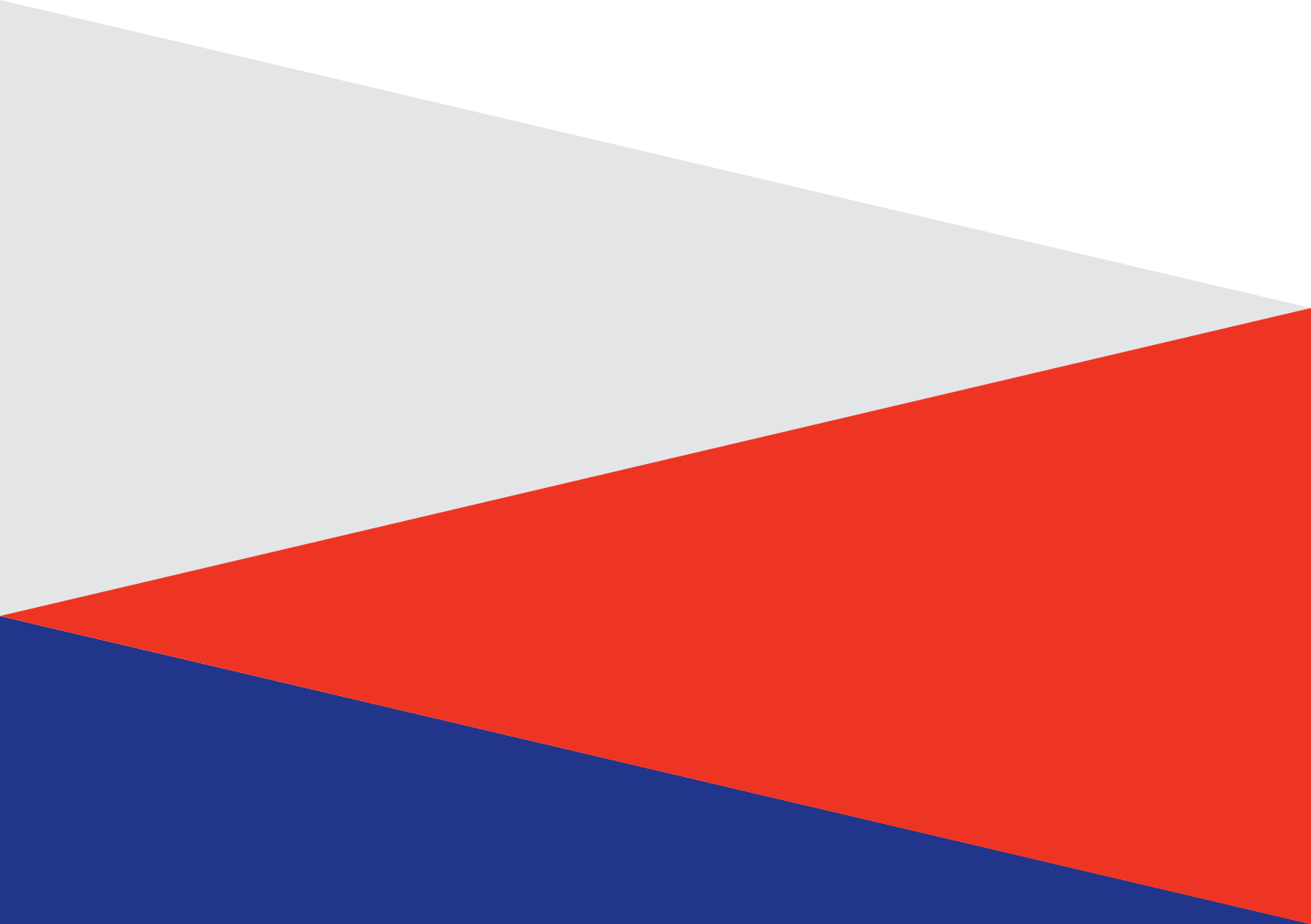
„Registr živnostenského podnikání tedy funguje jako ‚one-stop shop‘ pro podnikatele, kteří mohou učinit podání nejen k živnostenskému úřadu, ale i k výše zmíněným institucím. To významně snižuje administrativní zatížení podnikatelů,“ vysvětluje Vinkler. „Navzdory tomu, že méně povinností pro podnikatele znamená větší objem práce pro živnostenské úřady, klesl počet úředníků o cca 10 %. Zásahu na tom má zejména digitalizace procesů.“

### **Nejlepší zákon roku 2014**

V posledních pěti letech došlo k zavedení dalších důležitých služeb, například zrušení povinnosti opakovaně dokládat dokumenty, které podnikatel už jednou předložil při dřívějším řízení. Toto opatření bylo podnikatelskou veřejností dokonce oceněno jako nejlepší zákon roku 2014. Od ledna 2019 je možné poskytovat výpis údajů, které jsou vedeny v RŽP, i prostřednictvím Portálu občana ([www.gov.cz](http://www.gov.cz)), což je další digitalizační počín veřejné správy.

V nastoleném trendu uživatelské přívětivosti chce úřad pokračovat. V plánu je např. vyhledávání v živnostenském rejstříku podle umístění provozovny nebo sídla na mapě, průvodce podnikáním podle životní situace, zjednodušené typizované elektronické podání, notifikace o aktualitách a změnách v živnostenském rejstříku, reklamace údajů zapsaných v živnostenském rejstříku a další.





**Petr Bučík**

Head of Advisory  
KPMG Česká republika  
pbucik@kpmg.cz

**Tomáš Potměšil**

Head of Customer Centre of Excellence  
KPMG Česká republika  
tpotmesil@kpmg.cz

**Boris Halata**

Head of Public Sector Services  
KPMG Česká republika  
bhalata@kpmg.cz

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 KPMG Česká republika, s. r. o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. The reference to KPMG Czech Republic includes all companies associated with KPMG in the Czech Republic. Designed and produced by KPMG Česká republika, s. r. o.