



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

Dílčí výstup KA02, 3. fáze – strategický dokument:

POSTUPY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DŮCHODOVÉHO SYSTÉMU ČR

efektivní využívání a sdílení informací

září 2020

RNDr. Jiří Schlanger – odborný garant projektu IADS

Ing. Jiří Vopátek, Ph.D. – expert/metodik

Ing. Pavel Kaczor, Ph.D. – expert/metodik

Tento dokument vznikl v rámci projektu Institucionální architektura důchodového systému ČR – strategické řízení založené na znalostech, transparentnosti a udržitelnosti (reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0006273) financovaného z Evropského strukturálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost (číslo výzvy 03_15_025).



OBSAH

Úvod	3
1. Důležitá východiska strategického dokumentu	5
1.1 Rekapitulace výstupů KA02 – 1. fáze (mapování)	5
1.2 Rekapitulace výstupů KA02 – 2. fáze (výměna a sdílení informací)	6
1.2.1 Použité nástroje a metody	6
1.2.2 Návrhy a doporučení pro interní komunikaci	8
1.3 Rekapitulace výstupů dotazníkového průzkumu (1060 respondentů)	9
1.3.1 Základní informace o průzkumu	9
1.3.2 Hlavní závěry a doporučení vyplývající z dotazníkového průzkumu ...	9
1.4 Sumarizace východisek KA03 – 3. fáze	11
1.4.1 Sdílení důležitých informací na jednom místě	13
1.4.2 Mikrosimulační model jako efektivní nástroj predikce	13
2. Komunikační platforma	14
2.1 Oblast interní komunikace (MPSV — ČSSZ)	14
2.2 Oblast externí komunikace (MPSV/ČSSZ — veřejnost, instituce, média) ..	18
2.2.1 Sumarizace východisek — kontext	18
2.2.2 Vymezení základního problému, cílů a rizik	21
2.2.3 Další dílčí náměty pro efektivnější externí komunikaci	22
Závěr	27



Úvod

Předkládaný dokument je součástí klíčové aktivity 02 (KA02) jakožto důležité součásti projektu *Institucionální architektura důchodového systému ČR* (IADS). Klíčová aktivita KA 02 je cílena na posílení strategického řízení důchodového systému, a skládá se celkem ze tří fází, které považujeme za vhodné na tomto místě zrekapitulovat:

- **1. fáze KA02:** mapování současného stavu řízení důchodového systému na MPSV

Poznámka: výstupem této fáze je dokument *„Analýza současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů“* (leden 2018)

- **2. fáze KA02:** základní teze nastavení procesů a kompetencí strategického řízení v návaznosti na zjištění v rámci 1. fáze KA02 (mapování)

Poznámka: výstupem této fáze je dokument *„Výměna a sdílení informací v rámci důchodového systému ČR“* (červenec 2019)

- **3. fáze KA02:** možná vylepšení stávajících postupů strategického řízení důchodového systému v návaznosti na výstupy předchozích fází KA02

Poznámka: výstupem této fáze je předkládaný dokument s názvem *„Postupy strategického řízení důchodového systému ČR – efektivní využívání a sdílení informací“* (září 2020). Metodický přístup přibližuje související dokument *„Metodická příručka pro tvorbu komunikačního rozhraní“* (září 2020).

Důležitou součástí KA02 byl rovněž dotazníkový průzkum realizovaný v období březen až květen 2019, na celkovém souboru 1060 respondentů. Cílem tohoto průzkumu bylo zjištění úrovně informovanosti veřejnosti o důchodovém systému ČR, včetně námětů a doporučení respondentů, které by mohly sloužit k efektivnější komunikaci MPSV/ČSSZ s veřejností, a ke zlepšení „důchodové gramotnosti“ populace. Samostatným výstupem tohoto průzkumu je *Sumární výsledková zpráva* (květen 2019).

Cílem tohoto strategického dokumentu je formulace možných změn a vylepšení v oblasti komunikace a sdílení informací v rámci důchodového systému ČR a jeho hlavních aktérů. Odděleně bude řešena komunikace interní (vedení MPSV, věcně příslušný útvar MPSV a věcně příslušný útvar ČSSZ), a komunikace externí (veřejnost, instituce, média atp.). Ve finálních návrzích budou použity výstupy předešlých fází KA02 (1. a 2. fáze), a také zjištění realizovaná v rámci dotazníkového průzkumu.

V rámci předkládaného dokumentu jsou tedy nejprve zrekapitulována důležitá východiska a výstupy dosavadních aktivit a fází projektu IADS, zejména KA02 – 1. a 2 fáze (kapitola 1). Připomenuta jsou zde rovněž zjištění, která přinesl výše zmíněný dotazníkový průzkum.

Navazující kapitola č. 2 je zaměřena na komunikační platformu v členění na externí a interní. Oblasti interní komunikace je zaměřena především na oblast legislativy, resp. na efektivnější komunikaci a sdílení legislativních návrhů — zejména těch, které vznikají mimo resort MPSV v podobě iniciativy poslanců, senátorů, vyšších územně samosprávných celků atp. Interní komunikace zahrnuje vedení MPSV, věcně příslušný útvar MPSV a věcně příslušný útvar ČSSZ. Právě v této oblasti předchozí fáze KA02 odhalily významná rizika a nedostatky



Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

s potenciálně fatálními dopady na fungování důchodového systému. Například nedostatečná komunikace rizik a provozních souvislostí s resortem MPSV, potažmo s věcným útvarem ČSSZ. V praxi často nejsou brána v potaz ani časová zpoždění související s uvedením legislativní změny do praxe. Komunikace v této oblasti tedy z pohledu MPSV/ČSSZ vykazuje významné nedostatky. V rámci externí komunikace se text kapitoly č. 2 zaměřuje zejména na možná vylepšení v rámci již dříve (tj. v předchozích dokumentech) definované komunikační platformy, coby nástroje vzájemného předávání a sdílení informací nejen v rámci MPSV/ČSSZ, ale rovněž směřující i k veřejnosti, dalším institucím a médiím. Zde jsou vhodně využita mj. zjištění dotazníkového průzkumu mezi veřejností, která řadu subjektivně vnímaných nedostatků sama identifikovala.

Kapitola č. 3 se zabývá oblastí implementace nástrojů pro modelování v rámci důchodového systému ČR.

Předkládaný dokument logicky ústí v závěry, náměty a doporučení, která vyplývají z dosavadních analýz a dalších podkladů, které byly autorským týmem shromážděny v rámci samotné KA03 – 3. fáze.

Na tomto místě je třeba dodat, že významným faktorem sdílení informací o průběhu a výsledcích všech třech fází klíčové aktivity KA02 a klíčové aktivity KA03 jsou výstupy klíčové aktivity KA04 zaměřené na komunikaci směrem k pracovníkům MPSV a ČSSZ a k veřejnosti.

K pracovníkům odborných útvarů v rámci resortu se tak děje prostřednictvím e-learningového kurzu zakončeného ověřením znalostí a vydáním certifikátu pro pracovníky ČSSZ a workshopem pro pracovníky MPSV, pro odbornou veřejnost je připravena celodenní konference. Základem všech těchto akcí jsou prezentace reflektující průběh a výsledky klíčových aktivit KA02 a KA03.



1. Důležitá východiska strategického dokumentu

Pro pochopení uvedených souvislostí a celkového kontextu klíčových aktivit KA02 považujeme za vhodné nejprve stručně sumarizovat výstupy již realizovaných fází KA02, na které je v tomto dokumentu navazováno, stejně jako rekapitulovat důležitá zjištění dotazníkového průzkumu odrážejícího náměty a doporučení veřejnosti.

1.1 Rekapitulace výstupů KA02 – 1. fáze (mapování)

V rámci této úvodní fáze byly identifikovány zejména tyto nedostatky:

- nedostatečné nastavení rozsahu a podoby sdílení informací o důchodovém systému zejména mezi věcným útvarem MPSV (tj. sekcí 7) na straně jedné a ČSSZ a vedením MPSV na straně druhé (tj. absentující společná informační základna, která by zaručovala efektivní sdílení všech potřebných informací);
- žádoucí přenesení větší odpovědnosti za hmotné zabezpečení na stáří ze strany státu na jedince-občany předpokládá kvalitní a všestrannou informovanost veřejnosti, nicméně v této oblasti lze shledávat využitelné rezervy (to potvrzuje i dotazníkový průzkum – viz dále);
- z větší části absentuje koordinace centrálních úřadů v rámci e-Governmentu, od které by bylo možné očekávat nejenom efektivnější informační podporu, ale také potenciální úsporu lidského kapitálu, času i peněžních prostředků;
- v případě ad-hoc potřeby specifických dat (například při analýze konkrétních legislativních návrhů) často nejsou nastaveny kompetence a procesy umožňující a usnadňující tyto úkony;
- absentují jasně nastavené procesy a pravidla pro včasné získávání kvalifikovaného odhadu dopadů četných navrhovaných legislativních opatření na provoz ČSSZ, ačkoliv se mnohdy může jednat o dopady velmi zásadní a vyžadující včasná opatření;
- sdílené informace je nutno vždy řešit komplexně, tj. v rovině věcné (dle objektivních potřeb), v rovině legislativní (oprávnění ze zákona) a v rovině technologické (např. pomocí společných úložišť apod.);
- v oblasti agendy invalidních důchodů chybí elektronické propojení ČSSZ se zdravotními systémy všech ošetřujících lékařů, což významně ztěžuje výkon posudkové služby;
- je potřeba hledat způsoby a cesty v oblasti sdílení dat pro korelaci pojistných a nepojistných sociálních systémů včetně možnosti modelování vzájemného ovlivňování u jednotlivých domácností; nízká důchodová dávka totiž zpravidla vytváří nárok na nepojistné sociální dávky, pakliže důchodová dávka nestačí pokrýt základní životní potřeby (zejména náklady na bydlení); současně jsou validní a úplná data potřebná z toho důvodu, aby nedocházelo ke zneužívání nepojistných sociálních dávek → nutné vhodné propojení informační základny mezi ČSSZ (dávky pojistné) a MPSV (dávky nepojistné), tedy vhodné sdílení informací a dat;
- je nutné dlouhodobě dbát na zvýšení informovanosti klientů ČSSZ, neboť může ve svém důsledku napomoci mj. větší stabilitě důchodového systému (zásadní informace ohledně svého důchodu se klient-občan mnohdy dozví až ve chvíli, kdy o důchod žádá, a tudíž již není prostor k nápravě stavu – např. chybějící odpracovaná/pojištěná doba atp.);



- existuje prostor ke zkvalitnění metodické podpory výkonu důchodové agendy;
- velmi žádoucí je postupně zavedení vhodné automatizace zpracování a sdílení informací spolu s datovou základnou, a to tak, aby vstupy byly úplně a snadno dostupné;
- v důchodové agendě částečně absentuje zpracování průběžných informací, tj. postupné naplňování důchodového konta klienta-občana dle informací, které jsou již ve veřejné správě k dispozici, nikoliv až při podání žádosti o důchodovou dávku.

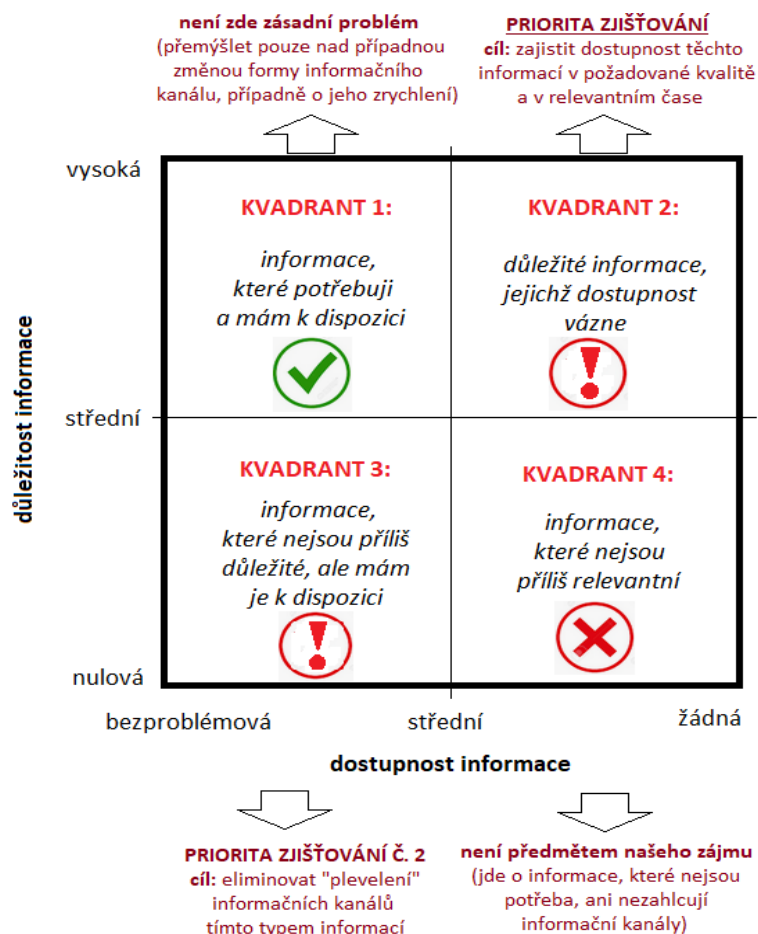
Podrobnější informace vyplývající z KA02 – 1. fáze jsou dohledatelné ve shora zmíněném dokumentu *Analýza současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů* (leden 2018).

1.2 Rekapitulace výstupů KA02 – 2. fáze (výměna a sdílení informací)

1.2.1 Použité nástroje a metody

- Pro účely analýzy informačních toků byla definována tzv. **matice informací**, jejíž podstatu vystihuje následující obrázek č. 1:

Obrázek č. 1: Matice informací, vymezení kvadrantů

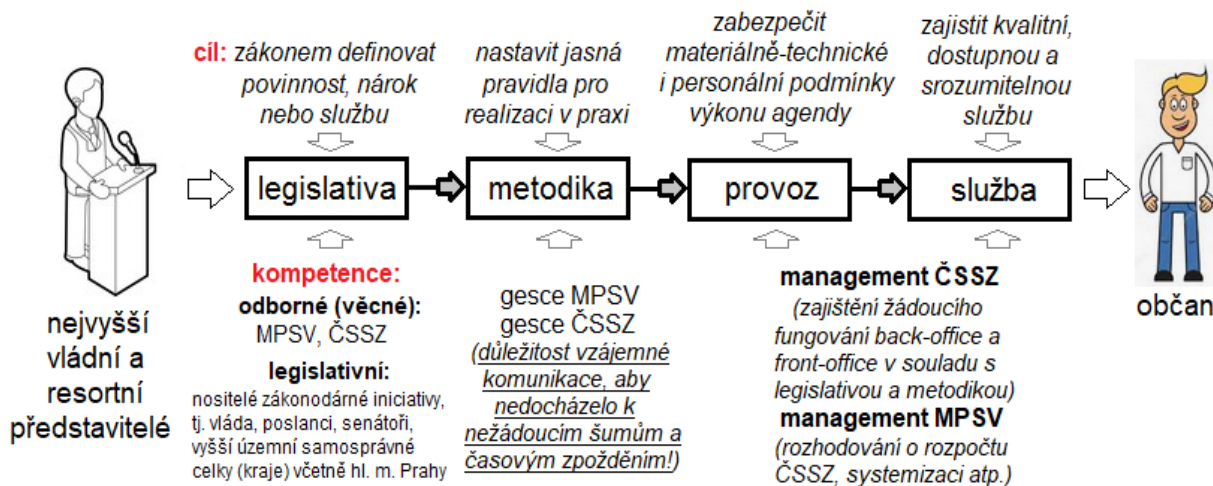


Zdroj: vlastní zpracování



- Dále byl v rámci KA02 – 2. fáze definován tzv. **řetězec procesů**, v jehož rámci je žádoucí optimalizovat informační toky a respektovat vzájemné návaznosti jednotlivých článků tohoto řetězce. Zmíněný řetězec ilustruje obrázek č. 2:

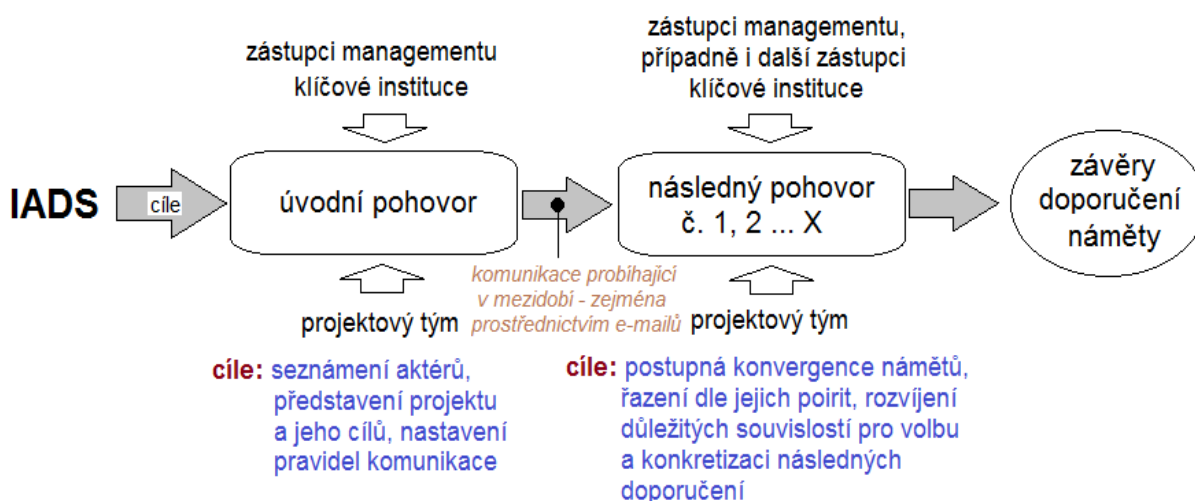
Obrázek č. 2: Řetězec procesů versus informační toky a možné šumy



Zdroj: vlastní zpracování

- V rámci předmětné klíčové aktivity (KA02 – 2. fáze) byly rovněž prováděny **pohovory se zástupci klíčových subjektů**, tj. se zástupci vedení MPSV, zástupci Sekce sociálně pojistných systémů a nepojistných dávek, a také se zástupci ČSSZ – Sekce sociálního pojištění. Způsob realizace těchto pohovorů je patrný z obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Schéma průběhu pohovorů



IADS – institucionální architektura důchodového systému

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zmíněných metod a postupů byly formulovány závěry a doporučení pro interní komunikaci, mezi vedením MPSV, sekci 7 a ČSSZ (Sekcí sociálního pojištění). Jejich výčet je rekapitulován v navazující subkapitole.



1.2.2 Návrhy a doporučení pro interní komunikaci

A) revize pravomocí a odpovědnosti v komunikačních osách s vysokou prioritou

Komentář: v některých případech nejsou jasně určeny osoby odpovědné za předávání konkrétních informací. To může způsobit absenci některých důležitých informací či informační šumy, za které není odpovědná žádná konkrétní osoba. V lepším případě jsou některé informace předávány duplicitně, což ovšem snižuje efektivitu informačních toků.

B) v rámci komunikačních os je nezbytné dbát na prokazatelnost předávání informací (dle definované odpovědnosti), jejich srozumitelnost a možnost historicky dohledat předávané informace s vysokou důležitostí (kvadrant 1 a 2 v matici informací)

Komentář: jakkoliv jsou interní informační toky na vysoké úrovni, lze i v této oblasti vnímat prostor ke zlepšení srozumitelnosti i dlouhodobé dostupnosti klíčových informací.

C) v návaznosti na matici informací je vhodné škálovat informace dle jejich důležitosti, dále zejména u klíčových informací jasně a jednoznačně definovat kompetence a zodpovědnost osob v rámci příslušných komunikačních os

Komentář: jako vhodné se jeví ošetřit tuto oblast vnitřním předpisem, jehož důležitou součástí by měla být kategorizace informací a jednoznačné závazné postupy pro informační toky v rámci jednotlivých kategorií – s důrazem na informace klíčové.

D) minimalizovat informační duplicity v komunikačních kanálech/osách

Komentář: nejednoznačně stanovené kompetence v komunikačních osách se mohou projevat mj. vznikem „informačního plevalu“, kdy je tatáž informace předávána opakovaně, různými subjekty, a navíc bez jasné odpovědnosti za její realizaci (informační chaos). Podstatné je, že s množstvím přichozích informací klesá pozornost jejich příjemců, což se může negativně dotýkat i klíčových informací, které mohou „zapadnout“.

E) zásadní pro kvalitní výkon důchodové agendy je rovněž aktuální, srozumitelná a snadno dostupná databáze metodických informací a materiálů

Komentář: jako žádoucí vnímáme provedení revize stávajícího systému vytváření a sdílení metodických informací a materiálů tak, aby byly včasné, úplně, snadno dostupné a srozumitelné.

F) v rozhodovacích procesech a v návazných informačních tocích je nezbytné vždy vnímat a zohledňovat celý procesní řetězec (legislativa → metodika → provoz → služba)

Komentář: izolované vnímání jednotlivých částí procesního řetězce může mít velmi fatální dopady na výkon důchodové agendy v praxi – např. legislativní změna, která nedomýšlí provozní dopady na MPSV/ČSSZ může ohrozit výkon celé důchodové agendy.

G) dostatečně zohledňovat časová zpoždění související s legislativními změnami

Komentář: úzce souvisí s předchozím bodem (F), neboť v praxi je velmi nebezpečné, pokud není MPSV/ČSSZ poskytnut dostatečný časový prostor, aby se na připravovanou či schválenou změnu kvalitně připravila (lidské zdroje, technické zabezpečení atp.).



H) maximalizovat elektronický způsob předávání informací mezi subjekty uvnitř resortu MPSV, případně i vůči dalším relevantním subjektům (dle relevance)

Komentář: elektronizace zrychluje a zlevňuje přenos informace při minimalizaci chybovosti, zároveň je důležitým východiskem pro digitalizaci státní správy, stejně jako pro možnost výkonu home office, což snižuje zranitelnost výkonu agendy v mimořádných situacích (např. COVID-19).

1.3 Rekapitulace výstupů dotazníkového průzkumu (1060 respondentů)

1.3.1 Základní informace o průzkumu

V období březen až květen 2019 byl realizován dotazníkový průzkum s cílem identifikovat možná vylepšení v externí komunikaci klíčových subjektů důchodového systému ČR (MPSV, ČSSZ) s veřejností. Mapována byla jednak individuální informovanost respondentů o důchodovém systému ČR, ale také jejich náměty a doporučení co se informačních toků týče. Tento průzkum lze považovat za poměrně unikátní sondu, neboť data tohoto typu nebyla doposud nikde prezentována, přičemž výběrový soubor lze považovat ze reprezentativní (1060 respondentů) a v jeho rámci byla dodržena všechna relevantní metodická pravidla. Zapojeno bylo celkem 7 tazatelských okrsků a podrobnější informace včetně metodiky lze dohledat v přílohách *Sumární výsledkové zprávy* (květen 2019).

1.3.2 Hlavní závěry a doporučení vyplývající z dotazníkového průzkumu

Jedním z podstatných zjištění je, že o informace z oblasti DS se zajímají cca dvě třetiny respondentů. Při podrobnější analýze jejich struktury bylo zjištěno, že zatímco míra zájmu u obou pohlaví je víceméně totožná, zájem o tento typ informací roste v závislosti na věku i na vzdělání respondenta, přičemž tato korelace je poměrně významná. Mezi zdroji informací o DS dominují média, tj. TV, rozhlas, denní tisk (jejich využívání zmiňuje cca 90 % respondentů, kteří se o tyto informace zajímají) a internet (cca 80 %). Poměrně významným informačním zdrojem se rovněž ukázaly být osobní kontakty respondenta (přátelé, známí, kolegové atp.). Oba nejpoužívanější informační kanály – tj. média a internet – řadí zároveň respondenti mezi nejsrozumitelnější. Jako dobře nebo velmi dobře srozumitelné zdroje je hodnotí v obou případech cca 70 % dotázaných. Cca polovina respondentů hodnotí svoji informovanost o DS jako dobrou nebo velmi dobrou. Je ovšem důležité dodat, že měřítkem je v tomto případě pouze jejich subjektivní dojem. Zatímco mezi pohlavími je subjektivně vnímaná míra informovanosti víceméně totožná, kdy v závislosti na věku a na vzdělání významně roste. Na dotaz, jaký způsob získávání všeobecných informací o důchodovém systému respondenti preferují, opět největší část z nich odpovídala, že internet (41 %) či média (34 %). Sumárně lze tedy těmito dvěma kanály podchytit cca tři čtvrtiny respondentů, kteří se o tyto informace zajímají. Mezi volnými odpověďmi respondentů na jiné způsoby získávání všeobecných informací, které by preferovali, výrazně dominovala poptávka po osobním vysvětlení relevantních informací (např. formou „důchodového poradce“ v zaměstnání, či obecného finančního poradce nebo prostřednictvím zaměstnance ČSSZ/OSSZ). Tuto možnost by preferovaly dvě třetiny těch, kteří zmiňovali jiný zdroj informací mimo nabízenou škálu, který by považovali za žádoucí a efektivní.



Respondenti byli rovněž dotazováni na znalost e-Portálu ČSSZ, jeho možnosti a funkci. Zde není výsledek příliš povzbudivý, neboť znalost tohoto užitečného komunikačně-informačního nástroje deklaroval pouze každý desátý dotázaný. Polovina respondentů o něm nikdy neslyšela, a ti zbyvající pouze připustili, že o e-Portálu někdy zaslechli.

Testovány byly rovněž informační bariéry ve vztahu k informačním tokům o DS. Všechny tři varianty nabízené škály (tj. přílišný objem informací, příliš odborný jazyk/sloh a neschopnost odlišit důležité od nepodstatného) byly respondenty vnímány velmi podobně – tedy jsou pro ně zhruba stejně významné. Z volných komentářů respondentů ovšem vyplynuly i zajímavé bariéry jiného typu, tj. mimo nabízenou škálu. Bezmála 40 % odpovídajících vnímá jako informační bariéru dynamiku změn v této oblasti ve smyslu „*nemá cenu se o to zajímat, protože to stejně brzy bude jinak*“. Zhruba pětina klientů vnímá jako překážku neaktuálnost těchto informací s ohledem na svůj nízký věk – tedy z jejich pohledu je zatím předčasné se o tyto informace zajímat, což lze dávat i do logického kontextu se zmiňovanou proměnlivostí informací. Další pětina dotázaných, kteří specifikovali jinou informační bariéru, zmiňuje nedostatek času nebo vůle se o tento typ informací zajímat.

Na dotaz, jaký způsob získávání personifikovaných informací o svém důchodu respondenti preferují, největší skupina uváděla individuální/osobní účet na internetu (29 %). Jen v těsném závěsu ovšem skončila poptávka po pravidelném zasílání informací mailem (27 %) nebo fyzickou poštou (25 %). Ostatní ve škále nabízené způsoby nevykazují větší potenciál využití. Rovněž zde byla možnost navrhnout jiný preferovaný způsob získávání těchto informací. Nevyužilo ji sice příliš dotázaných jedinců, nicméně mezi odpověďmi dominoval návrh na zřízení jakéhosi důchodového poradce u zaměstnavatelů, a to i přesto, že v rámci ČSSZ velmi dobře funguje tzv. Call centrum.

V rámci zjištění obecného potenciálu účasti veřejnosti na osvětových bezplatných přednáškách zaměřených na tematiku DS, byla do dotazníku zařazena rovněž otázka tohoto typu – tedy ochota k účasti respondenta na takové akci. Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že přibližně polovina z nich reagovala kladně (tedy odpovědi „*určitě ano*“ nebo „*spíše ANO*“), tudíž obecný potenciál k využívání podobných osvětově informačních akcí určitě existuje.

Dále byla respondentům dána v dotazníku možnost zhodnotit úroveň informování veřejnosti o důchodovém systému ČR, a to prostřednictvím škály odpovídající klasifikaci ve škole – tedy počínaje „*výborná*“ až „*nedostatečná*“. Obecně nejvíce zastoupeno napříč regiony, pohlavími, věkem i vzděláním bylo hodnocení „*dobrá*“ – takto hodnotí úroveň informování veřejnosti o důchodovém systému zhruba polovina všech respondentů. Míra pozitivních hodnocení roste v závislosti na věku i na vzdělání respondenta.

Poslední otázka v dotazníku byla koncipována jako možnost volných námětů respondentů, které by ve svém důsledku mohly vést k lepší informovanosti veřejnosti o DS. Tuto možnost využilo celkem 143 respondentů (tj. 14 %). Nejčtenějším námětem bylo zavést nauku o DS jako povinnou součást vzdělávacího systému (29 %). Doporučována je také lepší propagace tohoto typu informací (15 %), speciální TV pořad (11 %), možnost znát alespoň odhadovanou výši svého budoucího důchodu – např. při zachování stávající úrovně výdělku (10 %), či zřízení pozice důchodového poradce u zaměstnavatelů (10 %).



Na základě realizovaných zjištění lze doporučit především efektivnější cílení informací o DS na mladší a méně vzdělané skupiny obyvatelstva. Řada z nich totiž vykazuje určité předsudky v přemýšlení ohledně zajištění ve stáří. Od pocitu, že „*stát se musí postarat*“, až po pocit, že zkrátka nemá cenu se o tyto informace zajímat (*je na to ještě brzy, důchodu se nedožiju* atp.). Pro komunikaci s veřejností se jeví jako nejvhodnější média (TV, rozhlas, tisk) a internet, nicméně z volných námětů vycházejí i další způsoby, které by mohly efektivně cílit především na „problematičtější skupiny“ s nízkým zájmem o problematiku. Mezi náměty se objevují třeba mobilní aplikace, videa na YouTube, ale stejně tak třeba specializované TV pořady, besedy, soutěže atp.

Lepší informovanosti by rovněž napomohla účinnější propagace e-Portálu, v kombinaci s různými osvětovými přednáškami (jako vhodné se jeví zapojení akademické sféry), cílenými na různé segmenty populace. Za zvážení stojí i námět na specializovaný předmět ve školách (důraz na obsahové zaměření v rámci finanční gramotnosti v rámci ZŠ, SŠ), jehož obsah by vysvětloval smysl a způsoby zajištění se na stáří již v raném věku, a tím účinně eliminoval předsudky typu „*ještě je na to brzy*“. U produktivní populace by se zajímavě jevil potenciál pravidelných školení na téma DS, kdy k účasti na něm by mohla účastníky motivovat např. nějaká forma daňové úlevy (námět několika respondentů v průzkumu). Naproti tomu poměrně těžko uchopitelná je relativně silně vnímaná bariéra v podobě neustálých změn parametrů důchodového systému, která byla v průzkumu zaznamenána. Je pravdou, že pro řadu občanů může být tento atribut poněkud demotivující, nicméně určitá dynamika změn k DS rovněž patří.

Efektivnější osvětě i širšímu zájmu produktivní populace o DS by rovněž mohl napomoci prvek, který se v námětech respondentů objevoval opakovaně a hned v několika dílčích otázkách. Jedná se o institut jakéhosi „důchodového poradce“ u zaměstnavatelů, který by periodicky mohl s každým ze zaměstnanců osobně prodiskutovat jeho individuální důchodový účet, potažmo mu dát praktické rady a doporučení. V této oblasti se nabízí hledání vhodného propojení občané ↔ Call centrum ČSSZ. Rovněž zde se jako vhodná pobídka žádoucího chování zaměstnavatelů jeví např. daňové úlevy a další formy pobídek. Je totiž faktem, že právě osobní forma osvěty a konzultace informací (všeobecných i personifikovaných) byla respondenty poměrně významně poptávána.

1.4 Sumarizace východisek KA02 – 3. fáze

Podstatná východiska, ze kterých předkládaný strategický dokument vychází, jsou ve zjednodušené formě patrná z tabulky 1. Jakkoliv je zjištění a doporučení vzešlých z předchozích fází a aktivit projektu IADS celá řada, **nebylo by korektní hovořit o tom, že stávající systém komunikace, řízení a předávání informací v rámci důchodového systému je nefunkční nebo v nějakém smyslu alarmující. V doposud vzniklých materiálech je totiž zároveň konstatováno, že s ohledem na složitost legislativy, potažmo i celého důchodového systému a informačních toků na něj navázaných, je zejména interní komunikace mezi MPSV a ČSSZ na velmi dobré úrovni.** Velmi rizikové momenty lze shledávat spíše v procesech iniciovaných mimo resort MPSV, zejména v legislativních iniciativách poslanců, senátorů atp., které nedostatečně reflektují provozní a vzájemné legislativní návaznosti a s nimi související časová zpoždění.



Tabulka 1: Sumarizace východisek KA03 – 3. fáze

Relevantní aktivita:		
KA02 – 1. fáze (mapování)	KA02 – 2. fáze (výměna a sdílení informací)	Dotazníkový průzkum (názory veřejnosti)
Období ukončení aktivity – prezentace výstupu:		
leden 2018	červenec 2019	květen 2019
Název výstupního dokumentu:		
„Analýza současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů“ (57 stran)	„Výměna a sdílení informací v rámci důchodového systému ČR“ (54 stran)	„Dotazníkový průzkum: Sumární výsledková zpráva“ (30 stran)
Důležitá zjištění (informativní zjednodušený výčet):		
<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečné nastavení rozsahu a podoby sdílení informací mezi věcným útvarem MPSV (tj. sekcí 7), ČSSZ a vedením MPSV - rezervy v osvětě, resp. v oblasti informovanosti veřejnosti v otázce zabezpečení se na stáří (důraz na vnímání vlastní odpovědnosti občana již v raném produktivním věku, znalost souvislostí, „důchodová gramotnost“) - absentující elektronické propojení ČSSZ se zdravotními systémy všech ošetřujících lékařů významně ztěžuje výkon posudkové služby - efektivně využívat předávání a sdílení informací nejenom uvnitř resortu, ale také mezi dalšími institucemi státní správy (e-Government); existuje zde významný prostor k úsporám v oblasti lidského kapitálu, času i provozních prostředků - existuje prostor ke zkvalitnění metodické podpory výkonu důchodové agendy 	<ul style="list-style-type: none"> - je žádoucí revize pravomocí a odpovědnosti v komunikačních osách s vysokou prioritou - informace je vhodné škálovat dle jejich důležitosti (viz matice informací), je nezbytné jasně a jednoznačně definovat kompetence a zodpovědnost konkrétních osob v rámci příslušných komunikačních os - minimalizovat informační duplicitu v komunikačních osách → eliminace informačního „plevele“, ve kterém jsou často stíněny a relativizovány též informace s vysokou důležitostí - klást maximální důraz na aktuální, srozumitelnou a snadno dostupnou databázi metodických informací a materiálů - dostatečně zohledňovat časová zpoždění související s legislativními změnami (prostor pro adekvátní připravenost MPSV/ČSSZ) - maximalizovat elektronický způsob předávání informací uvnitř i vně resortu 	<ul style="list-style-type: none"> - o informace z oblasti DS* se zajímají cca 2/3 respondentů - mezi zdroji informací o DS dominují média - významným informačním zdrojem jsou osobní kontakty respondentů - dominuje poptávka po osobním vysvětlení relevantních informací o důchodech a DS - cca polovina respondentů nikdy neslyšela o e-Portálu, lepší informace o něm má cca pouze desetina oslovených - cca 40 % respondentů odrazují časté změny legislativy a subjektivně vnímaná nejistota dalšího vývoje důchodů a DS - cca 1/3 respondentů poptává „osobní důchodový účet“ na internetu + hrubou predikci jejich budoucího důchodu - často zazníval námět ve smyslu zřízení jakéhosi „důchodového poradce“ u zaměstnavatelů - cca polovina respondentů by uvítala osvětové přednášky z oblasti důchodů a DS - zavedení výuky DS do škol

* DS = důchodový systém

Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupních dokumentů jednotlivých aktivit



Za velmi důležitý poznatek přechozích fází KA02, se kterým je velmi vhodné do budoucna pracovat a dále jej rozvíjet, považujeme zejména sdílení důležitých informací na jednom místě, a v rámci tohoto sdílení využití nástrojové základny MPSV, zejména výstupů mikrosimulačního modelu MPSV jako efektivního nástroje predikce dalšího vývoje.

1.4.1 Sdílení důležitých informací na jednom místě

Je nasnadě, že v rámci řízení důchodového systému, potažmo při zajišťování výkonu s ním souvisejících agend, vzniká celá řada různorodých podkladů, materiálů a informací. Tyto informace se ovšem v řadě případů nedostanou ke všem uživatelům a subjektům, pro které mohou být potenciálně důležité. Zcela jistě nelze v této souvislosti hovořit o úmyslném blokování přístupu k informacím a materiálům jejich původci. V praxi se nejčastěji jedná spíše o nedomyšlení všech relevantních souvislostí. Tedy o jakési „zúžené vidění“ užitku řady průběžně vznikajících materiálů a v nich obsažených informací pouze optikou útvaru či agendy, který/á na konkrétním materiálu pracuje.

Právě výše uvedené nedostatky ve sdílení informací by mělo efektivně eliminovat vhodně strukturované sdílené úložiště všech informací průběžně vznikajících při administraci a řízení důchodového systému. Je důležité mít na paměti, že i relativně malá změna při nepředání relevantní informace ohledně jakýchkoliv parametrů důchodového systému může mít významné konsekvence v mnoha navazujících agendách. Vždy je tedy nutno v úzké provázanosti řešit důsledky legislativní i provozní (technika, software, lidské zdroje), včetně mnohdy významných časových zpoždění. Kromě efektivnějšího přenosu informací lze vnímat efekt sdíleného úložiště také v oblasti eliminace duplicit, tj. situací, kdy na stejném problému pracuje nezávisle více pracovníků či agend, aniž by o své aktivitě navzájem věděli/y.

1.4.2 Mikrosimulační model jako efektivní nástroj predikce dalšího vývoje

S výše uvedeným úzce souvisí i využívání mikrosimulačního modelu MPSV jakožto důležitého zdroje informací souvisejících s plánovanými změnami parametrů důchodového systému. Činnosti realizované v rámci KA03 zaměřené na zkvalitnění a rozšíření nástrojové základny MPSV vedly k rozvoji možností hodnocení budoucího vývoje důchodového systému na makro i mikro úrovni, což vytváří prostor pro realizaci návazných aktivit směřujících ke sdílení informací o budoucím vývoji v oblasti důchodového systému, a to jak v rámci interní, tak externí komunikace.



2. Komunikační platforma

2.1 Oblast interní komunikace (MPSV — ČSSZ)

Vymezení základního problému, slabá místa

Pro ČSSZ a rovněž i pro MPSV jsou důležité dostatečně předem známé legislativní záměry, které poté procházejí legislativním procesem upraveným zákonem č. 1/1993 Sb., č. 90/1995 Sb. a č. 107/1999 Sb.

Jako problematické se nejeví:

- a) standardní legislativní proces, jehož počátek vychází z *Programového prohlášení vlády ČR*
- b) předem diskutované záměry původně navrhované ze strany ČSSZ k MPSV či ze strany MPSV samotného.

Vládní dokumenty legislativní povahy nacházející se ve schvalovacím procesu lze sledovat prostřednictvím *eKLEP pro veřejnost* (<https://apps.odok.cz/veklep>). Jednotlivé návrhy legislativních dokumentů (návrhy věcných záměrů zákonů, návrhy zákonů, návrhy zákonných opatření Senátu, návrhy nařízení vlády, návrhy vyhlášek) lze sledovat v rámci jejich legislativního cyklu od jejich tvorby až ke schválení nebo zamítnutí.

Slabým místem a potenciálním rizikem se stávají zejména:

- a) nahodilé přílepy k zákonům
- b) změny navrhované v průběhu projednávání návrhů zákona(ů) v rámci jednotlivých fází a projednávání jeho (jejich) změn ve výborech (podvýborech a komisích) a plenárních zasedáních Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR či Senátu ČR. V těchto případech se vyskytují zejména dva klíčové problémy, a sice:
 - MPSV a/nebo ČSSZ nedisponuje včasnými a úplnými relevantními informacemi o smyslu a obsahu legislativního záměru a
 - předkladatel návrhu není nadán potřebnými odbornými znalostmi, resp. nemá potřebné znalosti ve vzájemných souvislostech.

Běžně dochází k tomu, že v médiích jsou popisovány záměry politických subjektů či jednotlivců, o kterých MPSV a/nebo ČSSZ nemá žádné informace nebo naopak, že politické subjekty nechtějí předem sdělovat své zcela konkrétní náměty dotýkající se úpravy důchodového systému. Mnohdy absentují potřebná vnímání dalších vzájemné širších souvislostí a dopadů v rámci zamýšlené legislativní úpravy dotýkající se primárně důchodového systému.

Z tohoto pohledu je za relevantní a efektivní považována vnitřní komunikace o smyslu, obsahu a dopadech zamýšlených návrhů ještě předtím, než se samotný návrh přijme dle legislativních pravidel do vnitřního či vnějšího připomínkového řízení nebo je návrh vytvořen iniciativou v zákonodárném sboru samotném. Smyslem této vnitřní komunikace je pro ČSSZ správně nastavit čas prováděných změn včetně možností nastavení procesů a personálních kapacit.



c) nedostatečné sdílení některých informací v interní komunikaci MPSV—ČSSZ

Jak již bylo zmíněno v subkapitole 1.4, v některých případech existují rezervy také v rámci předávání informací uvnitř resortu, tj. interně mezi agendami MPSV, interně mezi agendami ČSSZ, případně též mezi oběma institucemi navzájem.

Klíčové je vytvoření časového prostoru:

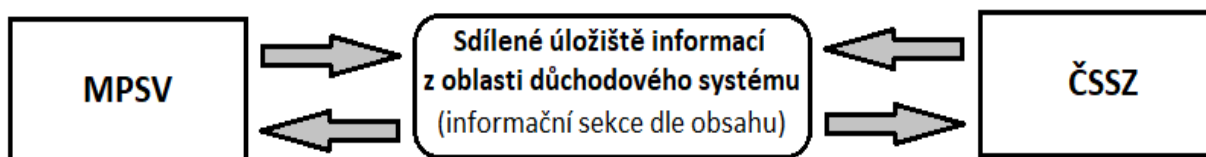
- a) pro MPSV k provedení modelacích návrhů z hlediska veřejných rozpočtů i dopadů na jednotlivé skupiny příjemců důchodů;
- b) pro ČSSZ, aby měla možnost vstoupit do procesu např. formou konzultací týkajících se provádění důchodového pojištění v situaci, kdy se daný návrh na půdě Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR či Senátu ČR v rámci zákonodárné iniciativy diskutuje a schvaluje v rámci výborů (podvýborů a komisí) a pléna.

Praxe ukazuje, že velkou slabinou současného stavu procesního řízení je nedostatečné nastavení sdílení těch návrhů, které neprochází standardním legislativním procesem „ze shora“ (vládní záměry, záměry MPSV), nýbrž „ze zdola“ (zákonodárná iniciativa poslanců, senátorů¹).

Důsledkem předem a včas nediskutovaných legislativních záměrů s ČSSZ a MPSV, tj. nevytvoření vhodných podmínek pro včasné informování ve věci legislativního návrhu a tím nevytvoření časového prostoru pro odborná stanoviska, může docházet zejména k budoucím problémům s realizací ad-hoc přijatých legislativních úprav, což způsobuje potřebné budoucí legislativní novely takto schválené právní úpravy, kdy současně legislativní úprava může mít zcela nešťastné zásahy do oblasti IT v rámci důchodové agendy na straně správce důchodového pojištění či celé důchodové agendy, tedy ČSSZ.

Absence informací či informační šumy ovšem nejsou zcela eliminovány ani uvnitř resortu MPSV. Jako efektivní nástroj předávání informací může sloužit vhodně strukturované interní úložiště s jasně definovanými pravidly pro ukládání všech relevantních materiálů úzce souvisejících s administrací a řízením důchodového systému. Jeho základní filosofie je patrná z následujícího obrázku. Je nasnadě, že přístupová práva k jednotlivým materiálům by na předmětném úložišti bylo možné nastavit dle požadavků či rolí v rámci administrované agendy.

Obrázek č. 4: Sdílené úložiště informací o důchodovém systému



Zdroj: vlastní zpracování

¹ Poznámka: k legislativním návrhům z krajské samosprávy se vyjadřuje vláda, kdy její vyjádření je součástí tzv. sněmovního tisku. Takový záměr spolu s potřebnou důvodovou zprávou prochází vzájemnou diskusí v rámci MPSV i ČSSZ. Obdobně by tomu mělo být i v případě předkládání senátních návrhů formou příslušného sněmovního tisku spolu s vyjádřením vlády.



Využitelný prostor k lepšímu prezentování a efektivnějšímu sdílení informací z oblasti důchodového systému lze sledovat také u mikrosimulačního modelu. Jeho výstupy a predikce jsou zásadní nejenom v rámci interní komunikace (resort MPSV), ale mohou sloužit také ke zlepšení informovanosti občanů a dalších externích subjektů (médiá, vzdělávací instituce atp.). V tomto případě je podstatné přizpůsobení výstupních informací konkrétnímu segmentu jejich uživatelů. Jiný typ a detail informace bude pochopitelně využitelný například pro odborníky v důchodové agendě MPSV a ČSSZ (typicky třeba v rámci příprav důchodové reformy v širší škále variant), zatímco média či občané obecně preferují informace zjednodušené a srozumitelné širšímu okruhu osob, při zachování jejich věcné podstaty.

Cílem tohoto dokumentu ani celého projektu IADS není přesná specifikace škály a podoby využitelných informací získaných z mikrosimulačního modelu, ani konkrétní možnosti jejich sdílení. Považujeme pouze za vhodné v tomto textu upozornit na významný komunikační prostor výstupů tohoto inovativního nástroje. Rezervy ve využití předemných informací v interní komunikaci v rámci resortu MPSV může definovat a konkretizovat například vhodně složená pracovní skupina z odborníků MPSV a ČSSZ. Naproti tomu využitelný informační potenciál vůči veřejnosti a externím subjektům může být definován ze vzájemné interakce MPSV/ČSSZ s pojištěnci a také se zástupci externích subjektů (vzdělávací instituce, média, zaměstnavatelé atp.). Rovněž je nasnadě, že v případě externí komunikace výstupů mikrosimulačního modelu by tato měla primárně probíhat skrze kanály ČSSZ.

Potenciální rizika v interní komunikaci

V případě výše zmíněných přílepků a navrhovaných změn samotnými zákonodárci (v rámci poslanecké, senátorské iniciativy) v rámci projednávání předloženého návrhu ze strany Vlády ČR, resp. MPSV existuje potenciální riziko v rámci schvalování takových návrhů tím, že není zpracována detailní důvodová zpráva zahrnující případné širší dopady návrhů, a to zejména dopady finanční, dopady do IT vybavení, absentují mnohdy širší souvislosti v rámci vazeb mezi pojistnými a nepojistnými dávkami spolu s včasným vyhodnocením rizik včetně potřebných informací pro efektivní komunikaci s veřejností (mediální, odborné i laické) či jiné. Potenciálním rizikem je rovněž situace, kdy se dle uvedeného přístupu řešení nemusí podařit podchytit všechny zamýšlené návrhy předemné legislativy či legislativních úprav v rámci tzv. přílepků či projednávání ve výborech, podvýborech či komisích.

Samotná rizika v procesu předávání informací jsou uvedena v Tabulce č. 4 dokumentu *Výměna a sdílení informací v rámci důchodového systému ČR* (červenec 2019, s. 17+).

Potenciálním rizikem je rovněž situace, kdy vedení MPSV či ČSSZ se s uvedeným řešením plně či vůbec nemusí ztotožnit, a to včetně i ve věci vydání příslušného řídicího aktu.

V oblasti interního sdílení informací vnímáme jako riziko též omezené vnímání potřeby vzájemně sdílet a konzultovat vznikající materiály a s nimi související informace mezi agendami a útvary navzájem. Aniž by se jednalo o úmysl informace zatajovat, zpravidla se potenciální návaznosti neřeší, není-li předávání a sdílení informací striktně nakázáno například interním předpisem. Právě toto riziko by mělo být efektivně odstraněno prostřednictvím sdíleného úložiště, kam by všechny útvary a pracovníci podílející se na administraci důchodového systému vznikající materiály ukládali dle jasně definovaných pravidel.



Omezení v rámci řešení

V rámci navržené postupu směřující k maximální eliminaci slabých míst a vytvoření prostoru pro zpracování detailní důvodové zprávy nelze prostřednictvím navrženého postupu přímo zasahovat do stávající infrastruktury v rámci IT, která by vyžadovala změnu vhodných technických a technologických opatření na straně Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, Senátu ČR, MPSV (gestor důchodové agendy) a ČSSZ (správce důchodové agendy).

Z tohoto důvodu se jeví jako efektivní (tudiž účelně a hospodárné) maximálně využít ty nástroje či způsoby, které již existují a mnohdy se o nich neví či se dostatečně nevyužívají. Uvedený přístup lze pak doplnit o manuální činnost (případně využít vhodné IT řešení směřující k automatizaci), kdy příslušné informace lze „přetáhnout“ a uložit některým způsobem formou cloudového úložiště. Informace včetně výhod a nevýhod možnosti příslušného cloudového úložiště viz např.: <https://www.markomu.cz/nejlepsi-cloudova-uloziste/>

V oblasti interního sdílení informací vnímáme jako možné omezení rovněž širší shodu všech agend a útvarů, které důchodový systém administrují, tj. konkrétní shodu v podobě všestranně vhodné platformy. Nicméně toto omezení nemusí být zásadní a je manažersky řešitelné. Například vhodně složenou pracovní skupinou, která předloží variantní řešení na příslušném stupni řízení, který všechny předmětné agendy zastřešuje.

Omezením může být rovněž ambice vytvořit sdílené úložiště a související komunikační platformu formou veřejné zakázky. Ta může celý proces z důvodů finančních i časových významně zpozdít. V této souvislosti se ovšem domníváme, že jednodušší forma sdíleného úložiště je realizovatelná též „svépomocně“, tj. prostřednictvím interního IT týmu MPSV a ČSSZ. Takové řešení se nám jeví jako relativně rychlé, s minimálními dodatečnými náklady, navíc zahrnuje přirozenou akceptaci všech potřeb a požadavků, které musejí externí dodavatelé složitě zjišťovat. Navíc je časová kapacita i v těchto případech (tj. dodávka formou veřejné zakázky) sekundárně ubírána interním pracovníkům nejenom v IT agendách.

Stanovení cíle

Jedním z cílů tohoto dokumentu je za pomoci existujících možností (veřejné zdroje) vytěžit maximum informací v rámci konkrétního legislativního procesu spolu s cílem snížit časové náklady na získávání relevantních informací. Jde tak o vytvoření potřebné koncentrace všech legislativních záměrů (jdoucí shora a zejména i zdola) v jakékoliv formě a fázi legislativního procesu spolu s vytvořením sdílení jednotlivých návrhů v samotné počáteční fázi, a to za stávajících podmínek a možností.

Vzniklé nástroje v rámci KA03 budou zahrnuty do námětů a postupů, které jsou hlavním výstupem KA02. Primárně budou nově vzniklé modelové nástroje přiřazeny k identifikovaným procesům a budou nastavena jasná pravidla jejich užívání a zajištění jejich přístupnosti. Tato přesně specifikovaná koncová opatření již nejsou předmětem tohoto dokumentu. Ten obsahuje pouze ideové náměty k dalšímu rozpracování. Je nasnadě, že konkrétní postupy a opatření musí být vždy definovány/a na základě manažerských rozhodnutí dle stávajících kompetencí nastavených v rámci administrace důchodového systému.



Některé relevantní a jednoduše aplikovatelné možnosti řešení/vylepšení v oblasti komunikace a předávání informací jsou uvedeny v samostatném dokumentu „*Metodická příručka pro tvorbu komunikačního rozhraní – efektivní využívání a sdílení informací*“ (září 2020). Stejně tak je velmi žádoucí aplikovat výstupy tohoto dokumentu v úzké návaznosti na zjištění a doporučení vzešlá z KA02 (1. a 2. fáze), potažmo z dotazníkového průzkumu. Jejich sumář je uveden v kapitole 1 tohoto textu.

2.2 Oblast externí komunikace (MPSV/ČSSZ — veřejnost, instituce, média)

2.2.1 Sumarizace východisek — kontext

V zájmu optimální funkčnosti důchodového systému je velmi žádoucí zaměřit se rovněž na oblast externí komunikace. Její hlavní smysl je zejména v rovině srozumitelné osvěty důchodového systému vůči veřejnosti. Pouze dobře informovaný a správně motivovaný občan se totiž může chovat z pohledu státu i důchodového systému žádoucím a efektivním způsobem, především ve smyslu maximalizace svého zajištění se na stáří. Z toho sekundárně profituje i samotný důchodový systém (maximalizace odvodů důchodového pojištění od ekonomicky aktivních občanů), potažmo celý sociální systém, neboť adekvátně finančně zabezpečení jedinci v postproduktivním věku významně eliminují čerpání alternativních forem podpory (nepojistné sociální dávky, sociální bydlení, některé sociální služby atp.). Externí komunikace směrem od MPSV / ČSSZ zahrnuje:

a) laickou veřejnost

Komentář: U tohoto subjektu dominuje potřeba včasných, úplných, srozumitelných a snadno dostupných relevantních informací týkající se důchodové oblasti. Tyto informace jsou důležité pro jejich efektivní rozhodování.

b) odbornou veřejnost

Komentář: Tento subjekt vyžaduje specifické informace z důchodové oblasti a zahrnuje zejména výzkumníky, pedagogy, zástupce médií. Tato skupina externích subjektů může velmi efektivně napomáhat kvalitní informovanosti veřejnosti.

c) instituce veřejné správy

Komentář: Oboustranně poskytované úplné a včasné informace zefektivňují fungování důchodového systému i celé veřejné správy, snižují její nákladovost a chybovost, a jsou nezbytným základem dlouhodobě poptávaného e-governmentu, stejně jako kvalitní kontroly možného zneužívání veřejných prostředků.

d) zaměstnavatelé

Komentář: Zaměstnavatelé jsou velmi důležitým prostředníkem mezi MPSV/ČSSZ a obyvatelstvem v produktivním věku. Průzkum v rámci projektu IADS mj. prokázal, že řadu osvětových informací by pojištěnci uvítali právě přímo u zaměstnavatelů, tedy v prostředí jim známém a blízkém.



Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

Základní charakteristiku subjektů, které by měly být nedílnou součástí externí komunikace MPSV/ČSSZ v oblasti důchodového systému sumarizuje následující tabulka.

Tabulka 2: Subjekty externí komunikace

Externí subjekt			
Laická veřejnost	Odborná veřejnost	Instituce veřejné správy	Zaměstnavatelé
Charakteristika zástupců subjektu			
občané v segmentech: - předproduktivní věk (žáci, studenti) - produktivní věk (zaměstnanci, OSVČ) - postproduktivní věk (starobní důchodci)	- školy (základní osvěta je žádoucí již na ZŠ) - výzkumné instituce (zejména zaměřené na sociální oblast) - média (obecná i specializovaná)	- další resortní instituce MPSV (Úřad práce ČR) - navázané instituce jiných resortů (např. finanční správa) - místní samosprávy (např. odbory sociálních věcí, živnostenské úřady)	- významnější zaměstnavatelé (potenciál participace na vhodné „důchodové“ osvětě zaměstnanců) - drobnější zaměstnavatelé (potenciál eliminace tendencí šetřit na odvodech státu)
Hlavní ambice a cíle komunikace			
- zvyšování důchodové gramotnosti občanů již v předproduktivním věku, maximalizace zodpovědného přístupu k vlastnímu zabezpečení se na stáří v produktivním věku, motivace k vhodné formě ekonomické aktivity, resp. přivýdělků v postproduktivním věku	- získání a motivace těchto subjektů k žádoucímu působení na veřejnost (důchodová osvěta), spolupráce v oblasti budování efektivní podoby důchodového systému (zejm. výzkumné instituce), minimalizace zkraslených či poplašných zpráv (médiá)	- zvyšování efektivního předávání informací v rámci veřejné správy → snižování nákladovosti a chybovosti, lepší kontrola veřejných prostředků (usnadňuje mj. krizové řízení klíčové státní infrastruktury v době mimořádných událostí, viz např. COVID-19)	- maximální využití potenciálu komunikace s občany (pojištěnci) prostřednictvím zaměstnavatelů (viz zjištěná poptávka po důchodových poradcích v průzkumu), vhodná motivace k využívání forem zaměstnávání, které zakládají účast na důchodovém pojištění

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o vlastní komunikaci mezi výše definovanými subjekty prostřednictvím komunikačních os, je žádoucí věnovat pozornost také jejich specifikům.

V zásadě lze v externí komunikaci hovořit o těchto komunikačních osách:

1) Vertikální komunikační osy, tj. komunikace směřující od MPSV/ČSSZ k externím subjektům, přičemž je vhodné rozlišovat vertikální komunikační osy přímé a nepřímé:

- **přímé vertikální komunikační osy:** komunikace MPSV/ČSSZ směřuje přímo k určitému externímu subjektu, tj. není využit žádný prostředník;
- **nepřímé vertikální komunikační osy:** komunikace MPSV/ČSSZ směřuje k cílovému externímu subjektu (zpravidla k veřejnosti – k občanům), skrze nějakého prostředníka, např. prostřednictvím zaměstnavatele, vzdělávacích institucí, médií atp.

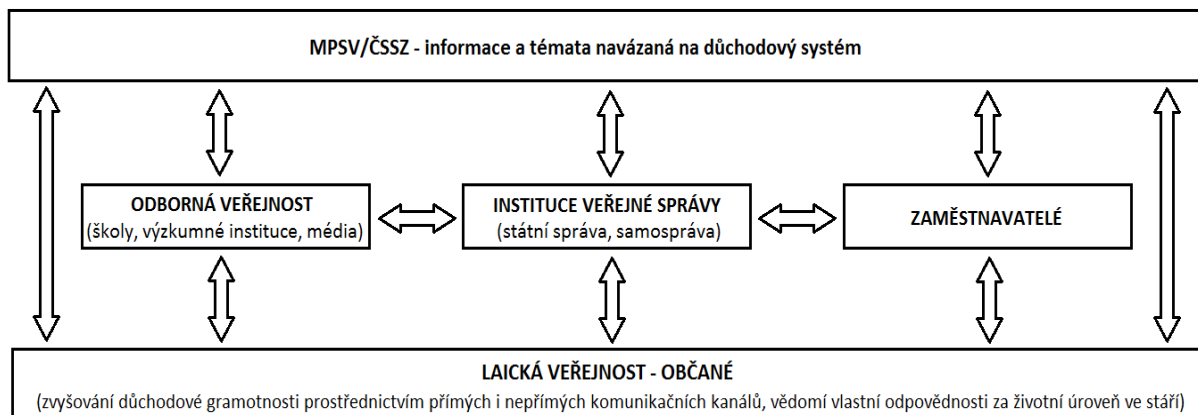
2) Horizontální komunikační osy, jde o komunikaci mezi externími subjekty navzájem. Přenos informací potom může probíhat například mezi různými občany navzájem (pro důchodový systém poměrně typické, což potvrdily i výsledky průzkumu), případně mezi ostatními externími subjekty bez aktivní účasti MPSV/ČSSZ.



Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

Základní filosofii komunikačních os lze demonstrovat prostřednictvím následujícího obrázku 4, zatímco výhody a nevýhody komunikačních os demonstruje navazující tabulka 3.

Obrázek 5: Využitelné komunikační osy v externí komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Výhody a nevýhody externích komunikačních os

Osa externí komunikace		
vertikální		horizontální
přímé	nepřímé	
Charakteristika		
MPSV/ČSSZ ↑↓ externí subjekt	MPSV/ČSSZ ↑↓ prostředník ↑↓ externí subjekt	externí subjekt ↔ externí subjekt
Výhody		
maximální kontrola nad obsahem předávané informace, resp. riziko jejího zkreslení či šumu	využití prostředníka může být efektivní ve smyslu úspory času i zdrojů na straně MPSV/ČSSZ (<i>finance, lidské zdroje</i>)	potenciál této formy šíření informací může být zajímavý (<i>rychlost, náklady</i>), daří-li se udržet kontrolu nad obsahem informace
Nevýhody		
zpravidla nákladné na lidské i finanční zdroje (<i>lze eliminovat vhodnou formou elektronizace</i>)	hrozí ztráta kontroly nad obsahem informace (<i>šumy, dezinterpretace – ať už úmyslné či neúmyslné</i>)	nejvyšší riziko ztráty kontroly nad obsahem informace, avšak tomuto šíření nelze nikdy zcela zamezit

Zdroj: vlastní zpracování



S ohledem na doposud zjištěná fakta lze konstatovat, že existují vhodně využitelné rezervy ve využívání komunikačních os v externí komunikaci. Při aktivizaci a obecném využívání zmíněných komunikačních os je ovšem velmi vhodné mít na paměti přednosti, ale i nevýhody zmíněných komunikačních os, které jsou shrnuty v již zmíněné tabulce 3. Obecně není vhodné žádnou komunikační osu dlouhodobě opomíjet či podceňovat a ideální je pracovat s nimi v jejich vzájemné synergii.

2.2.2 Vymezení základního problému, cílů a rizik

V rámci předávání informací osami externí komunikace lze z pohledu občana vymezit základní problém v podobě potenciálního neporozumění legislativní úpravě, z mediálního prostoru získání spíše „nekvalitní, neúplné, zavádějící“ informace, kdy současně informací se obecně vyskytuje mnoho, ale občané se v nich ztrácejí, neboť nejsou mnohdy ucelené, podstatná informace není většinou oddělena od informace nepodstatné, mnohdy k detailní informaci chybí jasný odkaz na právní úpravu, používá se specifický odborný jazyk, který je pro laickou veřejnost zcela nesrozumitelný či méně srozumitelný apod. Současně občanům mnohdy chybí jasná a srozumitelná informace, která je přímo nasměruje k získání relevantních informací. Pokud ví, kde informace hledat, tak mnohdy se v informacích ztrácejí pro jejich nepřehlednost, nesrozumitelnost apod.

Výsledky z provedeného průzkumu, kterého se účastnilo celkem 1 060 respondentů z Jihočeského kraje (České Budějovice, Tábor, Písek, Strakonice, Jindřichův Hradec, Český Krumlov, Prachatice) lze s ohledem na předávání informací shrnout takto (viz *Výměna a sdílení informací v rámci důchodového systému ČR*, s. 43+):

- 2/3 respondentů se zajímá o informace z oblasti důchodového systému,
- dominantními zdroji informací dle respondentů jsou: média (TV, rozhlas, tisk), internet, sociální sítě,
- preferovaný způsob získávání informací o důchodovém systému: média (TV, rozhlas, tisk) a internet (75 % respondentů), zájem je rovněž o osobní vysvětlení,
- zjišťovaná znalost e-Portálu ČSSZ ukazuje, že pouze 12 % z respondentů o e-Portálu ví, 50 % o portálu nikdy neslyšelo a 38 % o portálu sice ví, ale nemá moc informací,
- preferovaný způsob získávání informací o vlastním důchodu: prostřednictvím osobního účtu na internetu, pravidelné automatické zasílání poštou či e-mailem, zájem je rovněž o důchodového poradce u samotného zaměstnavatele,
- nemalý zájem o osvětovou činnost – až 50% zájem o přednášky na důchodovou oblast.

V rámci celkové úrovně informovanosti o důchodovém systému ji 40 % respondentů (424 z 1 060) hodnotí jako špatnou a velmi špatnou.

Stanovení cíle

Nejčastější dotazy klientů (občanů) směřující na ČSSZ jsou obsahem dokumentu *Výměna a sdílení informací v rámci důchodového systému* (s. 26+, tj. *oddělení telefonických informací* –



Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

Call centrum, oddělení Klientské centrum, Nejčastější dotazy klientů týkající se témat, které přesahují běžnou agendu OSSZ).

Cílem je vytvořit centrální elektronické úložiště informací, které bude zaměřeno pouze na důchodový systém ČR, kdy prostřednictvím něj budou s veřejností sdíleny potřebné relevantní informace, které lze rozřadit dle oblasti zájmu cílového segmentu příjemců informací, tj. zejména média, odborná veřejnost, laická veřejnost. Vhodným řešením může být rovněž využití a další rozvoj některého již existujícího informačního kanálu (např. e-Portál ČSSZ).

Potenciální riziko

Potenciálním rizikem se může stát samotná ochota ke sdílení dostupných informací na centrálním úložišti, spolu se zajištěním její pravidelné správy se snahou o maximální automatizaci těch informací, které by se na centrálním úložišti zcela automaticky (po vytvoření informací na webových stránkách věcně příslušných institucí) objevovaly. Může vzniknout relativně „dlouhá“ debata o tom, kdo by zejména měl být gestorem uvedeného centrálního úložiště spolu s příslušnými kompetencemi, tj. zda ČSSZ, MPSV či ČSSZ spolu s MPSV a jak zajistit co nejvíce automatizovaný její obsah.

Potenciálním rizikem je rovněž situace, kdy vedení MPSV či ČSSZ se nemusí plně či částečně ztotožnit ve věci vydání příslušného řídicího aktu, který bude upravovat správu předmětného centrálního úložiště spolu s potřebnou komunikací mezi MPSV a ČSSZ, kdy uvedené bude odvislé od vzájemné dohody.

Omezení v rámci řešení

Níže uvedeným doporučením (řešení) se zasahuje do technického řešení MPSV a ČSSZ, kdy ČSSZ je organizační složkou státu a je tak víceméně samostatným subjektem, byť podřízeným MPSV. Pokud si MPSV a ČSSZ níže uvedené doporučení neosvojí, tak nedojde k naplnění uvedeného cíle.

Možnosti řešení jsou uvedeny v samostatném dokumentu „Metodická příručka pro tvorbu komunikačního rozhraní – efektivní využívání a sdílení informací“ (září 2020).

2.2.3 Další dílčí náměty pro efektivnější externí komunikaci

V návaznosti na výše uvedené a s přihlédnutím k realizovaným zjištěním předchozích aktivit a etap KA02 – 2. fáze lze formulovat i další oblasti, na které by se mělo vedení MPSV/ČSSZ v externí komunikaci do budoucna zaměřit. Jedná se zejména o:

- **vhodně využít potenciál osobních důchodových účtů, které veřejnost poptává a preferuje**

Komentář: z průzkumu mj. vyplynulo, že největší poptávka veřejnosti je po osobním účtu na internetu, ve smyslu průběžné informace a predikce klíčových informací o osobním důchodu **již v raném produktivním věku**. Jakkoliv je zřejmé, že s ohledem na dynamiku relevantní legislativy jsou odhady budoucí výše starobního důchodu velmi nepřesné (zejména dlouhodobější predikce), i velmi rámcová informace by mohla být pro rozhodování či



Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

informování veřejnosti velmi klíčová. Například absence informace o odpracované (tj. „pojištěné“) době pro nárok na starobní důchod řadu osob udržuje v dobré víře v pracovních aktivitách, které nejsou pro nárok na tuto dávku vůbec relevantní (např. DPP do 10 000 Kč apod.). Stejně tak včas sdělený odhad výše důchodové dávky pro OSVČ. V těchto případech může efektivně fungovat i velmi hrubý odhad. Jde především o včasný signál pro pojištěnce-občana, že některými nepříznivě se vyvíjejícími atributy svého budoucího starobního důchodu by se měl zabývat a včas jim přizpůsobit svoje strategická rozhodnutí.

Navrhovat konkrétní podobu osobních důchodových účtů není cílem tohoto dokumentu, nicméně na tomto místě považujeme za vhodné poukázat na veřejností vnímané rezervy v této oblasti předávání a sdílení informací. Velmi kladně lze vnímat již učiněné dílčí kroky a snahy v této oblasti (např. e-Portál), avšak bylo by chybou považovat stávající možnosti přístupu k informacím o individuálním důchodu i o důchodovém systému za dostatečné.

Lze očekávat, že odborní pracovníci (specialisté) z oblasti administrace důchodového systému (MPSV, ČSSZ) budou oprávněně poukazovat na nepřesnost informací o budoucí výši důchodu konkrétního jednotlivce, zejména v raném produktivním věku. Je nasnadě, že do výpočtu budoucí důchodové dávky každého jednotlivce vstupuje celá řada hypotetických podmínek, předpokladů i odhadů makroekonomických veličin (zejména inflace, vývoj průměrné mzdy). Nicméně: i s přihlédnutím k těmto nedokonalostem podobného modelu lze předpokládat žádoucí osvětový a VČASNÝ signál pro poplatníky, že by případně měli změnit způsoby svého chování v rámci ekonomické aktivity, případně se s dostatečným předstihem zabezpečit na stáří tak, aby pro ně starobní důchod od státu nebyl jediným zdrojem příjmu, pakliže jeho predikovanou budoucí výši vnímají jako nedostatečnou.

Nejvýznamnějším očekávaným efektem této formy zlepšení komunikace s veřejností je minimalizace individuálních případů pojištěnců, kteří v dobré víře dlouhodobě setrvávají v pracovních aktivitách pro ně „důchodové“ velmi nevýhodných – jak již bylo uvedeno výše. Následně přiznaná důchodová dávka je často činí závislými na dalších formách pomoci od státu (nepojistné dávky – zejména příspěvek na bydlení či dávky hmotné nouze). Ve svém důsledku tedy na absenci včas poskytnutých informací tohoto typu doplácí jak pojištěnec (pocit neadekvátní výše přiznané důchodové dávky), tak stát, jehož výdaje nízká částka důchodu šetří jen zdánlivě, právě díky nevyhnutelné alternativní pomoci těmto jedincům dalšími nástroji sociálního systému.

➤ rozvíjet osobní formy osvěty a předávání či vysvětlování informací

Komentář: ze shromážděných názorů a preferencí je rovněž zřejmá poptávka po osobním, resp. kontaktním, předávání informací týkajících se obecných principů fungování důchodového systému, stejně jako personifikovaných informací z oblasti důchodových nároků individuálního či konkrétního pojištěnce. Osobní forma umožňuje lépe přizpůsobit obsah a formu předávaných informací konkrétnímu segmentu či pojištěnci, a zároveň pružně reagovat na možné nejasnosti či dotazy.

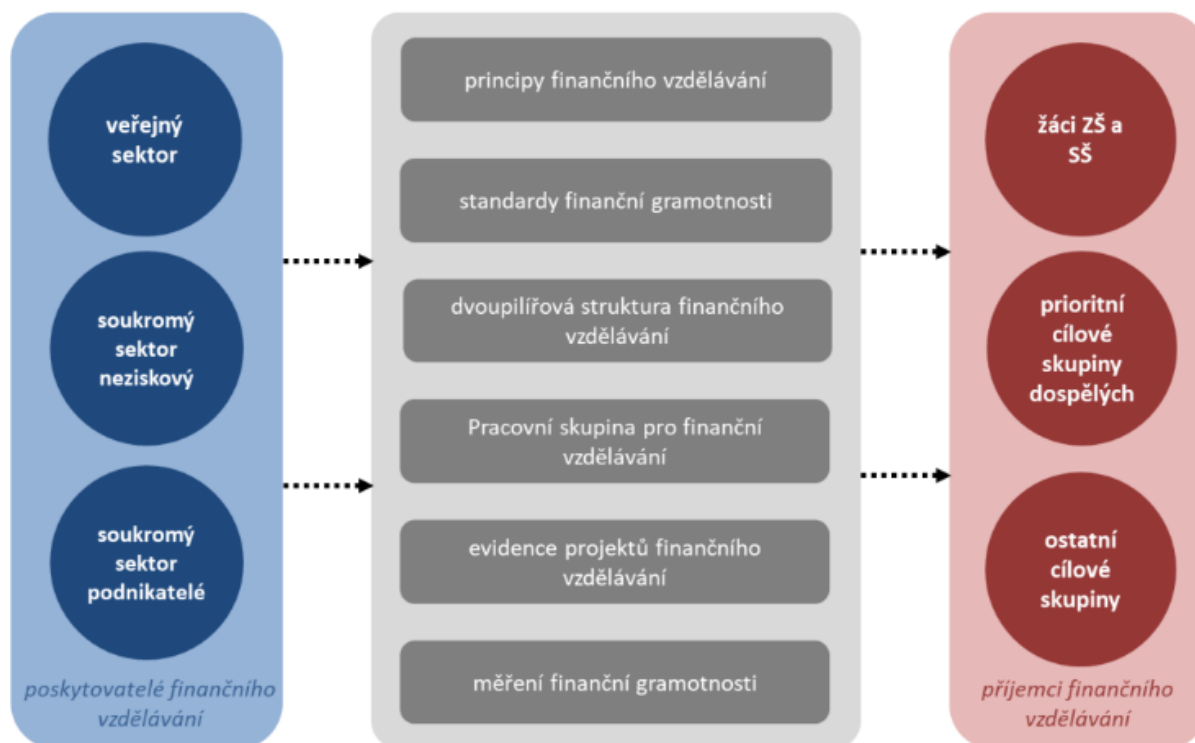
Možné formy realizace — základní teze: jako velmi vhodná se jeví podpora výuky „důchodové gramotnosti“ již na základní škole, kde by mohla být součástí již implementované výuky finanční gramotnosti. Taková ambice je zcela v souladu i s Národní



Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

strategií finančního vzdělávání 2.0 (NSFV 2.0), kterou schválila vláda ČR dne 13. ledna 2020 a jejíž principy ilustruje následující obrázek:

Obrázek 6: Důchodová gramotnost jako žádoucí součást Národní strategie finančního vzdělávání



Zdroj: Ministerstvo financí ČR, Národní strategie finančního vzdělávání 2.0 (<https://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/narodni-strategie-financniho-vzdelavani-2-0>)

Je nasnadě, že úroveň tohoto nástroje osvěty a komunikace s veřejností je silně závislá na pedagogických kvalitách i odborných znalostech vyučujících tohoto předmětu či konkrétního bloku v jeho rámci. To lze zajistit formou odborných garantů z oblasti důchodových agend, případně i certifikační zkouškou vyučujících, osvědčující žádoucí penzum znalostí z oblasti důchodového systému. Na výstupu lze očekávat významně efektivnější chování jedinců, na které by byla tato forma osvěty cílena, potažmo i zodpovědnější přístup k vlastnímu zabezpečení se na stáří. Očekávané efekty umocňují i sekundární formy informačních toků, tedy od absolventů podobných předmětů směrem k jejich známým a blízkým. Mj. právě tento zdroj získávání informací o důchodovém systému (z prostředí rodiny a přátel) uvádí významná část respondentů loňského průzkumu. Tím by se získala i vyšší kontrola nad horizontálními toky informací mezi veřejností. Současná situace mnohdy nahrává spíše aktivnímu šíření různých fám a polopравd, kterým veřejnost často věří a řídí se jimi.

➤ **zvážit podporu či bonifikaci fungování důchodových poradců u zaměstnavatelů**

Komentář: s předchozím bodem úzce souvisí i další forma komunikace, kterou respondenti ve významné míře poptávali – a sice možnost obecné osvěty i cílených individuálních konzultací přímo u zaměstnavatele.



Potenciální výhody a nevýhody respondenty uvedeného námětu bychom shrnuli takto:

a) hlavní výhody:

- mzdová agenda je úzce navázaná na problematiku důchodového pojištění a tím na problematiku důchodových dávek z důchodového pojištění,
- pro zaměstnance je touto formou snadno dosažitelný zdroj informací, kdy současně dochází k eliminaci možného ostychu z kontaktu s úřední osobou mimo přirozené prostředí svého zaměstnavatele,
- lze očekávat, že každá mzdová účetní dokáže zaměstnanci poskytnout nejen základní informace z uvedené oblasti, ale rovněž s případnými dalšími specifickými dotazy by měla zvládnout odkázat na ČSSZ (*web, Call centrum ČSSZ – konkrétně Call centrum důchodového pojištění [https://www.cssz.cz/web/cz/call-centra-cssz]*)

b) hlavní nevýhody:

- možné informační šumy či nepřesnosti,
- finanční nákladovost v případě, že by vznikla povinnost zřízení důchodových poradců u zaměstnavatelů od určitého počtu zaměstnanců a tím krytí takto vzniklých finančních nákladů z finančních prostředků státního rozpočtu (kapitola MPSV). Finančními náklady rozumíme zejména částečné krytí mzdových nákladů na důchodového poradce, náklady na jeho školení či soustavné vzdělávání v důchodové oblasti. Problém by nastával i situace, kdy důchodový poradce by přestal u konkrétního zaměstnavatele pracovat (odchod do důchodu, změna zaměstnavatele apod.) a byla by potřeba tohoto poradce nahradit – vznik dalších nákladů na jeho školení, resp. vzdělávání,
- existence potenciálního rizika, kdy sám důchodový poradce přímo u zaměstnavatele by mohl „strašit“ nízkými budoucími důchody či nejistotou samotné výše budoucí důchodové dávky, což by mohlo svádět k nabízení a poté uzavírání komerčních produktů, které by mohly být svými parametry pro daného jedince (zaměstnance) nevýhodné či i rizikové.

Řešení lze spatřovat zejména v realizaci vhodných kurzů, výuky, diskusních platforem ve formě osvětové činnosti spolu se zapojením vysokých škol, které by měly možnost v uvedené oblasti získat ve vzájemné spolupráci s ČSSZ a MPSV jakousi „akreditaci pro pořádání veřejné osvěty v důchodové agendě“. Vysoké školy by tak mohly přispět k plnění své třetí role, tj. v oblasti přímého společenského působení ve formě realizací vzdělávacích akcí a poradenských center směrem ke společnosti, resp. široké veřejnosti. Tato forma by snad lépe zajistila nestrannost v tak společensky významné oblasti, kterou důchodová agenda nepochybně je.

- **zejména u mladší generace přizpůsobit formu komunikace a osvěty komunikačním kanálům preferovaným v tomto segmentu**

Komentář: průzkum potvrdil, že o důchodovou problematiku se zajímá značná část obyvatel (cca 2/3), včetně předproduktivní a raně produktivní generace. Výhrady byly zaznamenány



Projekt „Institucionální architektura důchodového systému ČR“

především v oblasti srozumitelnosti informací, a také směrem k častým změnám relevantní legislativy, resp. k její složitosti pro laika. Na druhou stranu zazněly též inovativní formy komunikace, které by zejména mladší populace uvítala.

Možné formy realizace — základní teze: vzhledem k velmi dynamickému nárůstu virtuálních forem komunikace a propagace u mladších ročníků považujeme za vhodné pracovat např. s opakovaně zmíněným námětem jednoduchých naučných videí (např. YouTube), která by vhodně podnítila zájem o důchodovou problematiku i u věkových kategorií, kde často převládá mylný názor, že informace tohoto typu jsou velmi předčasné a zbytné. Jistý inovativní potenciál mohou mít i další formy zmíněné více než 10 % relevantních respondentů – např. pořady v TV, vědomostní soutěže, naučné PC hry apod. (více viz *Sumární výsledková zpráva dotazníkového průzkumu*; květen 2019).

➤ **důsledně dbát na srozumitelnost a jednoduchost plošně prezentovaných informací týkající se důchodového systému**

Komentář: z průzkumu mj. vyplynulo (otázka A3), že obecná média, včetně internetu, vykazují značně vyšší spokojenost respondentů s jejich srozumitelností, konkrétně cca 70 %. U „odborných“ informačních zdrojů (ČSSZ, školy) je spokojenost s jejich srozumitelností výrazně nižší (ČSSZ 40 %, školy pouhých 18 %).

Možné formy realizace — základní teze: výše uvedená a respondenty vnímaná nižší srozumitelnost odborných informačních zdrojů je samozřejmě logickým důsledkem snahy podat informaci zcela přesnou, a z pohledu legislativy úplnou. Přesto lze doporučit ke zvážení, zda by alespoň v některých případech nebyla vhodná revize poskytovaných informací, a to ve smyslu oddělení zjednodušeného jádra informace od informací doplňujících a upřesňujících, které se zpravidla klientů týkají pouze selektivně. Této oblasti informačních toků by napomohla i již zmíněná personifikace informací poskytovaných v rámci individuálního důchodového účtu pojištěnce. V takovém případě lze snáze selektovat informace nezbytné a zbytné (například související informace týkající se příjemců peněžité pomoci v mateřství zřejmě není příliš zajímavá pro bezdětné pojištěnce atp.).



Závěr

Cílem tohoto strategického dokumentu byla formulace možných změn a vylepšení v oblasti komunikace a sdílení informací v rámci důchodového systému ČR a jeho hlavních aktérů. Odděleně je v jeho rámci prezentována **komunikace interní** (tj. vedení MPSV, věcně příslušný útvar MPSV a věcně příslušný útvar ČSSZ), a **komunikace externí** (tj. veřejnost, instituce, média atp.).

V úvodu, resp. v rámci kapitoly č. 1, jsou sumarizována důležitá východiska předkládaného dokumentu. Ta představují poměrně zásadní kontext a jsou úzce navázána na náměty a doporučení, která jsou v tomto textu prezentována. Jedná se především o rekapitulaci výstupů KA02 – 1. fáze (mapování), a výstupů KA02 – 2. fáze (výměna a sdílení informací). V neposlední řadě jsou připomenuta také důležitá zjištění vzešlá z dotazníkového průzkumu, který byl realizován v období březen až květen 2019, na celkovém souboru 1060 respondentů. Cílem tohoto průzkumu bylo zjištění úrovně informovanosti veřejnosti o důchodovém systému ČR, včetně námětů a doporučení respondentů, které by mohly sloužit k efektivnější komunikaci MPSV/ČSSZ s veřejností, a ke zlepšení „důchodové gramotnosti“ populace.

V navazující kapitole č. 2 je diskutována tzv. **komunikační platforma**, včetně základních problémů, cílů a rizik s ní souvisejících. Pozornost je odděleně věnována oblasti interní komunikace (kap. 2.1) a oblasti externí komunikace (kap. 2.2). Cílem tohoto dokumentu není přesná specifikace postupů a nástrojů k vylepšení interní a externí komunikace. Výstupy jsou cíleny především do oblasti identifikace nevyužitého prostoru v komunikačních kanálech, a nástinu spíše obecných způsobů a cest, jak tento prostor lépe využít. Je nasnadě, že volba podoby a režimu konkrétních aplikačních nástrojů spadá do kompetence managementu relevantních úřadů, tedy MPSV a ČSSZ.

V oblasti interní komunikace byla identifikována slabá místa, díky kterým mohou vznikat komunikační šумы – mnohdy velmi zásadního charakteru. V tomto ohledu se jedná především o tzv. **nahodilé přílepy k zákonům**, ale také změny navrhované v průběhu projednávání návrhů zákonů v rámci jednotlivých fází a projednávání jejich změn ve výborech (včetně podvýborů a komisí) a plenárních zasedáních Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR či Senátu ČR. V těchto případech se vyskytují zejména dva klíčové problémy. V prvním případě MPSV a/nebo ČSSZ nedisponují včasnými a úplnými relevantními informacemi o smyslu a obsahu legislativního záměru. Dále se jedná o situace, kdy **předkladatel návrhu není nadán potřebnými odbornými znalostmi, resp. nemá potřebné znalosti ve vzájemných souvislostech**. Zde mohou být důsledky velmi fatální, neboť i drobná legislativní změna, připravovaná v dobré víře v její potřebnost a smysluplnost, může znamenat velmi závažné důsledky v oblasti provozu a administrace důchodového systému. Potenciálně možná eliminace těchto situací je vymezena v samostatném dokumentu *Metodická příručka pro tvorbu komunikačního rozhraní* (výstup KA04).

V textu je rovněž konstatováno, že jako efektivní nástroj předávání informací může sloužit **vhodně strukturované interní úložiště** s jasně definovanými pravidly pro ukládání všech relevantních materiálů úzce souvisejících s administrací a řízením důchodového systému.



Využitelný prostor k lepšímu prezentování a efektivnějšímu sdílení informací z oblasti důchodového systému lze sledovat také **u mikrosimulačního modelu**. Jeho výstupy a predikce jsou zásadní nejenom v rámci interní komunikace (resort MPSV), ale mohou sloužit také ke zlepšení informovanosti občanů a dalších externích subjektů (médiá, vzdělávací instituce atp.). V tomto případě je podstatné přizpůsobení výstupních informací konkrétnímu segmentu jejich uživatelů.

V oblasti externí komunikace byly nejprve definovány **klíčové externí subjekty** – a sice laická veřejnost, odborná veřejnost, instituce veřejné správy a zaměstnavatelé. Vedle základní charakteristiky těchto subjektů jsou v textu vymezeny i hlavní ambice a cíle komunikace s těmito subjekty. Dále jsou specifikovány **externí komunikační osy**, a to vertikální (přímé i nepřímé) a horizontální. Kromě základní charakteristiky je pozornost věnována rovněž hlavním výhodám a nevýhodám jednotlivých externích komunikačních os.

V oblasti externí komunikace je v návaznosti na realizovanou zjištění **doporučeno zřízení centrálního elektronického úložiště dat**, které by mohli občané a další externí subjekty využívat, přičemž toto úložiště by mělo být segmentováno dle specifik poptávky po informacích ze strany jednotlivých externích subjektů.

S výše uvedeným souvisí i další dílčí náměty pro efektivnější externí komunikaci. Jedná se zejména o tyto body, které jsou v textu blíže uvedeny:

- vhodné využití potenciálu osobních důchodových účtů, které veřejnost poptává a preferuje (návaznost na zjištění v rámci dotazníkového průzkumu)
- rozvoj osobní formy osvěty a předávání či vysvětlování informací
- zvážení podpory či bonifikace fungování důchodových poradců u zaměstnavatelů
- přizpůsobení používané formy komunikace a osvěty komunikačním kanálům preferovaným v jednotlivých věkových segmentech, zejména u mladší generace, která vykazuje značná komunikační specifika
- důraz na srozumitelnost a jednoduchost všech plošně prezentovaných informací týkající se důchodového systému

Je nasnadě, že důchodový systém ČR v blízké budoucnosti čeká celá řada klíčových změn. Právě v této souvislosti bude efektivní externí a interní komunikace nabývat na významu. Ambicí tohoto textu je naznačit hlavní cesty, cíle a teze, jejichž zohlednění může významně napomoci fungování důchodového systému ČR tak, aby byly v maximální možné míře eliminovány informační šumy, které mohou být zejména v tomto typu agendy velmi kontraproduktivní.