



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

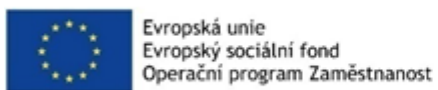


MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

ANALYTICKÉ ZHODNOCENÍ SYSTÉMU INOVACÍ VEŘEJNÝCH POLITIK

Ministerstvo vnitra, 2022





Zpracováno v rámci projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125.

Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fond

Vydalo Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

OBSAH

1. Manažerské shrnutí.....	5
2. Úvod	7
3. Inovační politika z pohledu Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a Evropské unie zaměřená na veřejnou správu	8
3.1 Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj	8
3.1.1 Frascati manuál	8
3.1.2 Oslo manuál.....	9
3.1.3 Observatoř pro inovace ve veřejném sektoru v rámci OECD (OPSI)	9
3.1.4 Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru	13
3.1.5 Podpora inovací ve veřejné správě ze strany státu dle OECD	13
3.2 Evropská unie	17
4. Inovační praxe ve vybraných státech z pohledu veřejné správy	21
4.1 Velká Británie	21
4.1.1 United Kingdom Research and Innovation Organisation	21
4.1.2 Inovační nadace NESTA	22
4.1.3 Nudge Unit – Behaviorální jednotka	23
4.2 Finsko.....	25
4.2.1 Ministerstvo pro hospodářství a zaměstnanost.....	26
4.2.2 Ministerstvo školství, vědy a kultury	27
4.2.3 Sitra.....	27
4.2.4 Technologické výzkumné centrum.....	27
4.2.5 KEINO.....	29
4.3 Dánsko	29
4.3.1 Ministerstvo financí	30
4.3.2 COI – Národní centrum pro inovace ve veřejném sektoru	30
4.3.3 Dánský inovační fond	31
4.4 Estonsko	32
5. Hlavní závěry vyplývající z analýzy zahraniční praxe	36
6. Inovační politika v České republice	38
6.1 Inovace ve veřejné správě v pojetí státní strategií.....	38
6.2 Legislativa	44
6.3 Inovace ve veřejné správě a další úkoly uložené vládou	46
7. Definice inovací ve veřejné správě	48

8.	Výsledky dotazníkového šetření.....	52
8.1	Metodika práce	52
8.2	Výsledky.....	53
8.3	Portfolio inovací	54
8.4	Klasifikace inovací.....	55
8.5	Spolupráce v oblasti inovací ve veřejné správě.....	57
8.6	Šíření inovací	60
8.7	Přínos inovací	60
8.8	Faktory pozitivně a negativně ovlivňující zavádění inovací.....	62
8.9	Inovační ekosystém	65
8.10	Bariéry implementace inovací	66
8.11	Hnací síla inovací	70
9.	Doporučení.....	74
10.	Seznam zkratk.....	77
11.	Seznam literatury	79
12.	Přílohy.....	86
	Příloha 1: Řízení kvality.....	86
	Příloha 2: Projekty VaVal s využitím pro inovace ve veřejné správě.....	88
	Příloha 3: Dotazník k inovacím ve veřejné správě.....	92
	Příloha 4: Návrh zvacího dopisu (email) - šablona	102
	Příloha 5: Vybraný vzorek pracovišť ministerstev, která budou obeslána dotazníkem	103
	Příloha 6: Skupinový hloubkový rozhovor - metodika.....	106
	Příloha 7: Slovníček pojmů	110

1. Manažerské shrnutí

Předložená analýza je součástí naplňování *Koncepce Klientsky orientované veřejné správy do roku 2030*, aktivity 2.5.1 Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik a sdílení zkušeností v oblasti inovací. Je zaměřena na popis současné zahraniční praxe a zmapování best practice ve vybraných státech.

Jsou v ní uvedeny definice výzkumu, vývoje a inovací, specificky pak inovací ve veřejné správě (Frascati a Oslo manuály). Dále je popsána činnost pracovní skupiny OPSI, která byla vytvořena v rámci OECD a která se zaměřuje na rozpracování měření inovací ve veřejné správě, k tomu vytváří řadu metodických návodů. Uvedena je rovněž deklarace OECD o inovacích ve veřejném sektoru, ke které se v roce 2019 přihlásila také Česká republika.

K analýze zahraniční praxe byly vybrány státy, které jsou v oblasti zavádění inovací ve veřejném sektoru světovými leadery a mají s měřením inovativnosti veřejné správy dlouholeté zkušenosti, i když jejich přístupy jsou rozdílné. Pro příklady dobré praxe byly vybrány Velká Británie, Finsko, Dánsko a Estonsko. Společným znakem vybraných zemí je to, že se uvedené státy snaží aktivně a systémově podporovat zavádění inovací ve veřejném sektoru.

Z analýzy vyplynulo několik hlavních závěrů. V první řadě je nutné uvést, že OECD i EK se inovacemi ve veřejném sektoru, resp. inovacemi ve veřejné správě, zabývají intenzivně a kontinuálně, i když je tento typ inovací předmětem zájmu v členských státech OECD kratší dobu než inovace v soukromém sektoru. Nicméně jsou inovace ve veřejném sektoru v posledních letech stále častěji diskutovány jako významný segment inovací. Svědčí o tom rozšíření definice inovací v posledním vydání Oslo manuálu (vydání 2018), kterou lze využít také pro inovace ve veřejném sektoru.

Zároveň z analýzy vyplynulo, že neexistuje žádný obecně fungující systém řízení a měření inovací. V každém státě přistupují k podpoře a řízení inovací specificky. Obecně je prostředí inovací velmi dynamické a proměnlivé a aktérů, ovlivňujících zavádění a směřování inovací ve veřejné správě, resp. ve veřejném sektoru, je vždy více. Hlavní rozdíl mezi jednotlivými zeměmi je v tom, zda se v nich inovace ve veřejném sektoru týkají celého veřejného sektoru nebo spíše jen veřejné správy. To do jisté míry určuje způsob provádění, tj. zda jsou do úsilí o inovace zapojeni občané, resp. quadruple helix, nebo se jedná o aktivitu veřejné správy. Inovace ve veřejném sektoru jsou, obdobně jako inovace v dalších oblastech společnosti a ekonomiky, úzce svázány s digitalizací, i když se jedná o pojem i aktivity širší než je prostá digitalizace.

Z analyzovaných dokumentů OECD, EK i jednotlivých zemí vyplývá, že pro úspěšný rozvoj inovací ve veřejném sektoru je důležité jasné organizační nastavení, finanční podpora a strategie, na jejímž základě je tento typ inovací podporován.

V další části analýzy je uveden popis současného stavu strategických a legislativních materiálů, které ovlivňují oblast inovací obecně. Kromě klíčových strategických dokumentů je pozornost věnována zákonu č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků, zákonu č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých zákonů a zákonu č. 261/2021 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s elektronizací postupů orgánů veřejné moci (tzv. DEPO).

Vzhledem k tomu, že aktuální znění zákona č. 130/2002 Sb. obsahuje definici inovace vztahující se primárně na soukromý sektor, je jedna kapitola věnována různým typům a možným definicím

inovací ve veřejné správě. Zmapování zmíněných definic bylo nezbytným krokem pro následné dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zmapovat napříč veřejnou správou, jaký je současný stav zavádění inovací v České republice. Kvantitativní analýza byla doplněna kvalitativní analýzou jedné dotazníkové položky mající formu otevřené otázky, ve které byli respondenti požádáni, aby stručně popsali a charakterizovali inovace implementované na svém pracovišti/úřadu v letech 2019-2021.

Dotazníkem bylo obesláno celkem 304 náhodně (podle stanoveného klíče) vybraných pracovišť státní správy a samosprávy. O odpověď byli požádáni vedoucí pracovníci na středním stupni řízení (ředitelé odborů, vedoucí samostatných oddělení, ředitelé krajských úřadů a tajemníci místních/městských úřadů). Celkem bylo obdrženo 211 odpovědí, které byly následně analyzovány. Bylo dosaženo response 69 %, což umožnilo zobecnění výsledků na celou zkoumanou populaci. K zajímavým výsledkům patří zjištění, že se úsilí o inovace v ústředních orgánech státní správy orientuje spíše na interní procesy úřadů, u obecních úřadů na služby veřejnosti. Nejvýznamnějšími iniciátory inovací jsou vedoucí pracovníci. Na otázku, zda k inovacím v úřadech dochází, odpověděla kladně nadpoloviční většina respondentů.

Nad rámec dotazníkového šetření a pro doplnění dalších informací provedli autoři analýzy hloubkové rozhovory s vybranými členy Pracovní skupiny Inovace. Výsledky rozhovorů jsou popsány v příloze č. 6.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, provedené analýzy a hloubkových rozhovorů byla formulována jednotlivá doporučení, ke kterým byla přiřazena i konkrétní opatření. Opatření jsou rozdělena do tří kategorií a to s krátko-, středně- a dlouhodobým horizontem jejich realizace.

Hlavní doporučení pro budoucí podporu inovací ve veřejné správě jsou následující:

- Podporovat implementaci inovačních námětů,
- Posílit znalostní potenciál zaměstnanců veřejné správy,
- Systematicky podporovat inovační kulturu a znalostní bázi pro oblast inovací ve veřejné správě,
- Podporovat šíření inovací napříč veřejnou správou,
- Podpořit spolupráci veřejné správy s dalšími aktéry,
- Propojovat inovátory.

2. Úvod

Dne 25. května 2020 byla usnesením vlády č. 562 schválena *Koncepce klientsky orientované veřejné správy 2030* a její Akční plán na léta 2021 – 2023. Koncepce představuje strategický dokument rozvoje veřejné správy v České republice na období následujícího desetiletí, tj. od roku 2021 do roku 2030. Jednotící princip Koncepce tvoří její vize, kterou je klientsky orientovaná veřejná správa, vytvářející podmínky pro růst prosperity České republiky a další zvyšování kvality života jejích obyvatel.

Cílem koncepce pro rok 2030 je mj. stát, který bude pro občany srozumitelný a v maximální možné míře jim umožní účast na jeho správě, který bude umět generovat a úspěšně aplikovat inovační řešení, rozhodovat se na základě odpovědně analyzovaných dat a hodnotit především dlouhodobé dopady těchto rozhodnutí.

Aby bylo možné dosáhnout uvedeného cíle, musí být vytvořen takový systém, který bude cíleně stimulovat inovace ve veřejné správě. Inovace tak budou vznikat systematicky a vědomě a veřejná správa bude lépe naplňovat potřeby občanů. Prvním krokem proto má být analytické zmapování vzniku a realizace inovací. Analýza se má stát základním předpokladem realizace jakýchkoliv širších návazných kroků v uvedené oblasti. Z provedené analýzy mají následně vzejít konkrétní doporučení, která budou na základě Akčního plánu i plánů návazných implementována do praxe tak, aby byl systémový přístup k tvorbě inovací ve veřejné správě ukotven. Mimo uvedené má být dále podporováno rovněž vzájemné sdílení zkušeností v oblasti inovací, za účasti veřejného i soukromého sektoru.

3. Inovační politika z pohledu Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a Evropské unie zaměřená na veřejnou správu

Přibližně od roku 2010 lze zaznamenat zájem Evropské unie (dále EU) a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále OECD) o téma inovací ve veřejném sektoru a snahy o podporu jejich zavádění a řízení. Do té doby se uvedené instituce zabývaly pouze inovacemi v soukromém sektoru. Avšak státy, které jsou leadery v oblasti inovací, potvrzují, že inovace hrají důležitou roli i ve veřejném sektoru, který je poskytovatelem veřejných služeb pro občany a je také významným zaměstnavatelem i investorem.

Vzhledem k tomu, že se jedná o stále ještě poměrně novou a obtížnou problematiku, ke které často schází informace a data z jednotlivých států, zaměřují se aktivity EU pouze na formu doporučení a výzkumu. Významným krokem v podpoře tohoto tématu bylo založení Observatoře pro inovace ve veřejném sektoru v rámci OECD (dále OPSI), na kterém se podílela, včetně finanční pomoci, i EU. OPSI je nyní organizací, která sdružuje inovátory ze všech členských států OECD, monitoruje jejich zkušenosti, nejnovější trendy, nové metody a nástroje a pomáhá členským státům s podporou inovací ve veřejném sektoru.

3.1 Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

Inovace nejsou vždy výsledkem výzkumu, nicméně bývají často s výzkumem spojeny. OECD se dlouhodobě věnuje problematice výzkumu, vývoje a inovací (dále VaVal) jak v oblasti stanovování budoucích výzev (viz OECD Science, technology and innovation outlook¹), tak v oblasti mezinárodní srovnatelnosti stavu VaVal (srovnatelná statistická vykazování). Nejvýraznějším výsledkem uvedených snah jsou všeobecně (mezinárodně) uznávané Frascati a Oslo manuály.

3.1.1 Frascati manuál

Jednou z nejdéle fungujících pracovních skupin OECD je NESTI (z angl. Working Party of National Experts on Science and Technology Indicators)². Pracovní skupina sdružuje experty zabývající se statistikou v oblasti vědy a technologií, přičemž Česká republika je v ní zastoupena Českým statistickým úřadem. Jedním z výsledků pracovní skupiny NESTI je zpracovaný *Frascati manuál*, mezinárodně uznávaná metodika pro shromažďování a práci se statistickými daty, zaměřená na oblast výzkumu a vývoje. Jedná se o základní nástroj pro statistiky, ale i tvůrce politik a inovací. Obsahuje definici výzkumu, vývoje a klasifikaci s tím spojených aktivit. Na definicích Frascati manuálu jsou postaveny evropské dokumenty VaVal a rovněž česká legislativa.

První oficiální verze manuálu byla vydána již v roce 1963 jako výstup ze setkání zástupců OECD s národními experty v oboru statistiky výzkumu a vývoje, které se uskutečnilo ve městě Frascati

¹ OECD (2021). Science, Technology and Innovation Outlook 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2021_75f79015-en;jsessionid=63RhDxUAmMly51KMooKTIB.ip-10-240-5-104

² <https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/oecd-working-party-national-experts-science-and-technology-indicators-nesti/index.html>

v Itálii. OECD zmíněný manuál průběžně aktualizuje a doplňuje o aktuální poznatky a trendy. Nejnovější verzí Frascati manuálu je v současné době již 7. edice z roku 2015.³

I přesto, že se jedná o poměrně technicky zaměřený dokument, považuje ho OECD za jeden ze základních stavebních kamenů své práce v oblasti vědy a technologií.

3.1.2 Oslo manuál

Základní metodickou příručkou k měření inovačních aktivit je *Oslo manuál*. Na vytvoření dokumentu, a jeho dalších vydáních, se rovněž podílí NESTI od roku 1992. Aktuální verze dokumentu rozlišuje dva druhy inovací, a to **produktovou inovaci** (souvisí se zaváděním výrobků a služeb, které jsou nové nebo mají výrazně pozměněné charakteristiky) a **inovace podnikových procesů** (týkají se nových nebo výrazně zlepšených metod vnitřních procesů – výroby, logistiky, IT systémů, administrativních činností, marketingu nebo významných organizačních změn v podniku). Oslo manuál se původně zaměřoval na inovace v soukromém sektoru, avšak i tento dokument je průběžně aktualizován a reaguje na trendy v inovacích a rostoucí význam inovací obecně, tedy i ve veřejném sektoru. Ve 4. vydání z roku 2018⁴ je definice inovací formulována tak, že je vhodná i pro inovace ve veřejném sektoru, neziskovém sektoru a v domácnostech. Kapitola 2.6 Měření inovací mimo podnikatelský sektor popisuje, jak se inovace ve veřejném sektoru liší od inovací v soukromém sektoru a jak přistupovat k jejich měření.

3.1.3 Observatoř pro inovace ve veřejném sektoru v rámci OECD (OPSI)

V roce 2015 byla rovněž v rámci OECD založena OPSI⁵. Její založení pomáhala financovat EU prostřednictvím programu Horizon 2020. Zástupci EU se činnosti OPSI účastní i v současnosti. OPSI pracuje jako celosvětová platforma zabývající se inovacemi ve veřejném sektoru a s tím souvisejícími tématy, jako je např. využívání umělé inteligence ve veřejném sektoru.

OPSI se zabývá výzkumnou činností v oblasti inovací ve veřejném sektoru a vydává odborné publikace o nových přístupech a nástrojích v oblasti inovací ve veřejném sektoru. Z tohoto důvodu je často citována. Publikace OPSI se zaměřují na to, jak mohou vlády vytvořit prostředí příznivé pro inovace, rovněž jak využívat inovace pro řešení celospolečenských problémů nebo pro realizaci systémových změn. Hledají způsoby, jak podpořit inovace ve veřejné správě v každé fázi jejich životního cyklu (životní cyklus inovace = identifikace problému, generování nápadů, vytvoření návrhů, implementace projektů, evaluace projektů a monitoring). Zaměřují se na doporučení ohledně financování, potenciálu lidí, řízení rizik nebo zřízení a roli inovačních subjektů (laboratoří, center, hubů apod.)

K nejnovějším publikacím patří studie z roku 2020 s názvem *Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policymaking*⁶. Popisuje nový přístup k tvorbě politik,

³ OECD (2015). Frascati manual. Dostupné on-line: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2015_9789264239012-en

⁴ OECD (2018). Oslo manual. Dostupné on-line: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

⁵ <https://oecd-opsi.org/>

⁶ OECD (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policymaking. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/anticipatory-innovation-governance_cce14d80-en

tzv. anticipatory innovation governance. Jedná se o tvorbu politik, reagujících na problémy a výzvy, které ještě nenastaly, ale lze velmi dobře předvídat jejich nástup. Tento přístup hojně využívá inovace, řešící teprve očekávané výzvy a problémy (z angl. anticipatory innovation). Příkladem může být umělá inteligence, v rámci které je sice nejistota ohledně budoucnosti, ale existuje celá škála možností jejího využití. Proto je nezbytné se jí věnovat již nyní a postupně připravovat podmínky pro její rozvoj.

OPSI vydává rovněž celou řadu dalších publikací zaměřených na zaměstnance státní správy a jejich znalosti a dovednosti, které přispívají ke vzniku inovací. Zejména se soustředí na nastavení kultury prostředí, aby byly podpořeny inovace ve veřejné správě. Lidé jsou nejdůležitějšími hybateli vzniku inovací. K novějším publikacím na toto téma patří *Human Resources and Leadership strategies for building innovative public sector organisations* (2018).⁷ Cílem studie je zvýšit povědomí o nejběžnějších taktikách, která vedení a personální oddělení používají k budování inovativních organizací. Publikace uvádí praktické rady a představuje úspěšnou implementaci různých taktik a strategií. Obsahuje čtyři podrobné Case studies z různých zemí (USA, Francie, Chile a Velké Británie). Navazuje částečně na publikaci *Core Skills for Public Sector Innovation*⁸.

OECD pravidelně vydává také *Embracing Innovation in Government Global Trends*⁹. Jedná se o sérii publikací, které vycházejí každý rok (od roku 2017) a které obsahují nejaktuálnější trendy v oblasti inovací ve veřejném sektoru (např. elektronická identita). Nejnovější publikace z roku 2019 se zaměřuje na 3 aktuální světové trendy a uvádí k nim i příklady z praxe. Prvním trendem je tzv. invisible to visible (v překladu z neviditelného do viditelného). Jedná se o zviditelnění veřejné správy, otevření se vůči občanům a posílení transparentnosti, aby zároveň posílila i důvěru občanů a pomohla vládám činit lepší rozhodnutí. Právě na toto zviditelnění by měly být zaměřené inovace. Jako jeden z příkladů je uváděna Kanadská mobilní aplikace Carrot Rewards, která zjišťuje postoje a chování občanů prostřednictvím hry.

Dalším trendem je tzv. opening doors (v překladu otevírání dveří). Pojem popisuje inovace, které otevírají dveře k veřejné správě (často Mission-oriented innovation nebo Adaptive innovation) a zároveň jsou zaměřeny na zásadní změny v každodenním životě občanů. Opět následuje několik příkladů z praxe. Jedním z nich může být využívání principu sdílené ekonomiky ve veřejném sektoru, který začali využívat v Amsterdamu. Město nabízí veřejné budovy pro služby ubytování Airbnb. Zároveň věří, že by se tento koncept mohl rozšířit i na využívání městských dopravních prostředků a dalších služeb.

Třetím výrazným trendem je tzv. machine-readable world (v překladu strojově čitelný svět). V tomto případě se jedná o inovace zaměřené na využívání open data, umělé inteligence a blockchainu v nových oblastech veřejné správy, například v oblasti legislativy. Jedná se často o experimentování s novými technologiemi za dodržení etických pravidel. Jako jeden z příkladů je uveden Nový Zéland, ve kterém se prostřednictvím Service Innovation Lab zaměřili na problém

⁷ [HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/skills-for-a-high-performing-civil-service/core-skills-for-public-sector-innovation_9789264280724-6-en)

⁸ OECD (2017). Core Skills for Public Sector Innovation. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/skills-for-a-high-performing-civil-service/core-skills-for-public-sector-innovation_9789264280724-6-en

⁹ OECD (2019). Embracing Innovation in Government: Global Trends 2019. Dostupné on-line: <https://www.oecd.org/innovation/innovative-government/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.htm>

často nepřesného a problematického výkladu legislativy. V rámci iniciativy Better Rules se pokusili převést legislativu do strojově čitelného kódu.

OECD dává k této problematice 3 hlavní doporučení:

- 1) **Podporovat multidisciplinaritu.** Je důležité, aby spolupracovaly různé týmy napříč veřejnou správou s různými znalostmi a dovednostmi. Na začátku každého inovačního projektu by vlády měly svolat skupinu složenou ze zkušených jednotlivců (experti, vývojáři, právníci apod.) nezbytných k tomu, aby byl projekt úspěšný.
- 2) **Zajistit transparentnost algoritmů.** Transparentnost algoritmů pomáhá zajistit jejich legitimitu, protože jednotlivci a skupiny mohou analyzovat algoritmy a činí tak veřejnou správu jasně odpovědnou za jejich spolehlivost a nezájatost. Vlády by měly do projektu zahrnovat dokumentaci o základních předpokladech a podrobnostech o datech, která se do algoritmů vkládají.
- 3) **Posilovat etiku při navrhování a implementaci nových iniciativ.** Poslední dva roky jsme byli svědky obrovských otřesů, pokud se jedná o nakládání s osobními údaji některými z největších světových společností ze soukromého sektoru. V centru kontroverzí je etika. Jak je patrné z nedávných výzev, které postihují velké společnosti soukromého sektoru postavené na soukromých datech, je třeba do každého kroku procesu, návrhu a implementace začlenit etická hlediska, jinak mohou nastat závažné problémy. Vlády proto musí zmírnit budoucí rizika začleněním etických protokolů a rámců do svých projektů.

Podobnou publikací, jako je *Embracing Innovation in Government Global Trends*, která se týká trendů v oblasti vědy a technologií, zejména v soukromém sektoru, je *OECD Science, Technology and Innovation Outlook*¹⁰. Publikace je vydávána každé dva roky. Popsané trendy mohou ovlivnit i inovace ve veřejném sektoru.

OPSI rovněž sbírá příklady dobré praxe z jednotlivých států a pravidelně je zveřejňuje na své webové stránce. Případové studie zde uvedené mohou sloužit jako inspirace.¹¹

OPSI sdružuje experty z členských států OECD, v jednotlivých státech zřizují kontaktní místa, dohromady tvořící Síť národních kontaktních míst (z angl. Network of Innovation Contact Points). OPSI vytvořilo i online platformu pro komunikaci mezi jednotlivými partnery a pro sdílení nástrojů k implementaci inovací, tzv. Toolkit Navigator¹². Nástroje a metody, kterými se mohou státy inspirovat, jsou rozděleny do tematických celků, jako jsou např. sociální inovace, strategický design, behaviorální přístup, veřejné politiky, digitalizace apod.

OPSI dále svou činností pomáhá státům v úspěšné aplikaci inovací ve veřejném sektoru především pro řešení nových celospolečenských výzev. Na žádost jednotlivých států zpracovávají tzv. reviews na základě analýzy místních podmínek a znalosti nejlepší světové praxe, přičemž poskytují konkrétní doporučení pro další rozvoj inovací ve veřejném sektoru ve zkoumaném státě. Zajišťuje rovněž vzdělávací aktivity pro úředníky z členských států, zejména prostřednictvím odborných workshopů.

¹⁰ OECD (2021). Science, Technology and Innovation Outlook 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2021_75f79015-en;jsessionid=63RhDxUAmMlyLy51KMooKTlB.ip-10-240-5-104

¹¹ https://oecd-opsi.org/case_type/opsi/

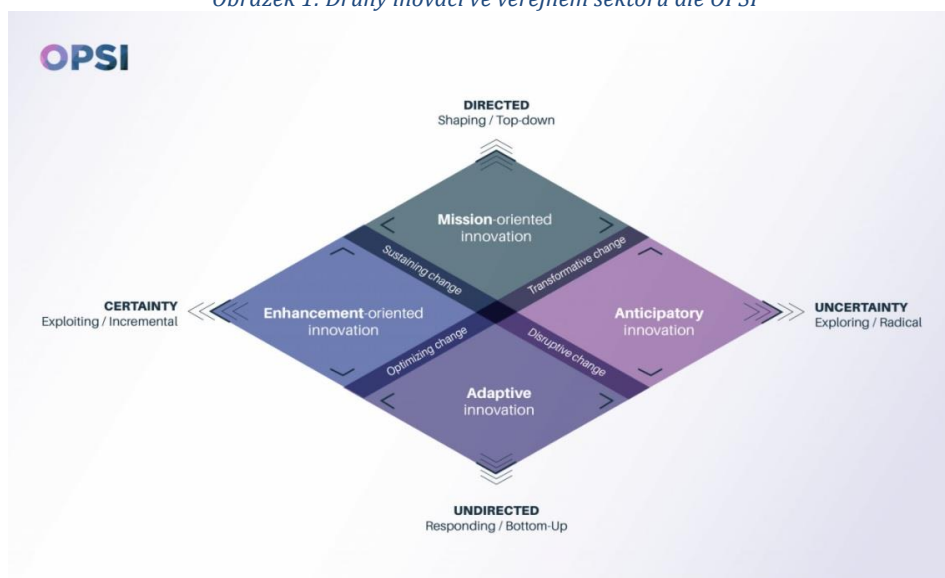
¹² <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/>

Za účelem usnadnění řízení inovací ze strany států identifikovala **OPSI 4 typy inovací** (z angl. multi-faceted innovation), které jsou uvedeny na obr. 1, přičemž vlády by se měly při podpoře inovačního prostředí zaměřit na všechny 4 dílčí typy inovací a z toho odvozené inovační aktivity.

Jedná se o následující typy inovací:

- 1) **Mission-oriented innovation** – inovace orientovaná na dosažení nějakého zastřešujícího cíle/mise (např. řešení celospolečenského problému, jako je klimatická změna). Existuje jasný cíl, ale není předem určeno, jakými způsobem ho bude dosaženo. Ve většině případů se jedná o velké množství dílčích projektů zaměřených na naplnění mise.
- 2) **Enhancement-oriented innovation** – inovace se zaměřuje na zlepšování stávající praxe, dosahování vyšší efektivity a výsledků. Staví na existujících strukturách, spíše než aby je od základu měnila. Často využívá existujících znalostí a předchozí inovace. Přináší větší efektivnost a účinnost stávajících programů a procesů.
- 3) **Adaptive innovation** – inovace zahrnuje testování a zkoušení nových přístupů s cílem reagovat na měnící se pracovní prostředí. Cílem inovace může být objevení nového procesu fungování prostřednictvím nové znalosti nebo měnícímu se prostředí, nebo také zavedením inovací u jiného subjektu.
- 4) **Anticipatory innovation** – inovace zahrnuje zkoumání a zapojení se do řešení naléhavých problémů, které mohou utvářet budoucí priority a závazky. Uvedený typ inovace má potenciál rozvrátit stávající paradigmaty. Nové nápady neodpovídají stávajícím strukturám, procesům a způsobům práce a není předem jasné, jak bude myšlenka realizovat v praxi.¹³

Obrázek 1: Druhy inovací ve veřejném sektoru dle OPSI



¹³ <https://oecd-opsi.org/facets-workshop/>

3.1.4 Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru

V roce 2019 přijaly členské státy OECD, včetně České republiky, *Deklaraci o inovacích ve veřejném sektoru* (z angl. The Declaration on Public Sector Innovation)¹⁴. Státy, které deklaraci podepsaly, se zavázaly k naplňování pěti hlavních principů pro podporu inovací ve veřejném sektoru (viz obr. 2).

Obrázek 2: 5 principů pro podporu inovací ve veřejném sektoru



V deklaraci je rovněž uvedeno optimální inovační portfolio. Je tvořeno čtyřmi typy inovací – inovace zaměřené na zlepšování stávajících postupů, inovace orientované na konkrétní úkoly, adaptivní inovace, které reagují na měnící se prostředí a anticipační inovace, zabývající se vznikajícími problémy, které budou tvořit budoucí priority a závazky. Je důležité, aby organizace veřejné správy směřovaly své aktivity do všech částí uvedeného portfolio.

OPSI v současné době pracuje na navazujícím dokumentu, tzv. *Declaration playbook*, který by měl státům pomoci s implementací Deklarace. Tato příručka poskytne příklady, jak konkrétní státy kombinují různé nástroje pro dosažení pozitivních výsledků implementace Deklarace. Veřejná konzultace je naplánovaná na říjen 2022.

Při formulaci doporučení v závěru této analýzy budou zohledněny jak závazky vyplývající z Deklarace, tak i doporučení OECD vyplývající z jejích odborných publikací.

3.1.5 Podpora inovací ve veřejné správě ze strany státu dle OECD

Významným materiálem OECD, který popisuje inovace ve veřejné správě, je *Fostering Innovation in the Public Sector* vydaný OECD v roce 2017¹⁵. V materiálu je uvedeno, že základem inovací je, aby vlády vytvořily vhodné podmínky pro vznik inovací napříč celou veřejnou správou. Musí být schopny identifikovat problémy, transformovat nápady do projektů a realizovat pilotáž v malém rozsahu před provedením systémových změn. Nástroje pro podporu inovací se liší na základě toho, v jaké fázi životního cyklu inovaci podporujeme. Inovace ve veřejném sektoru **používají nových přístupů k tvorbě veřejných hodnot pro jedince a společnost.**

¹⁴ <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaration-OECD-on-Public-Sector-Innovation-%C4%8C.pdf>

¹⁵ <https://www.oecd.org/gov/fostering-innovation-in-the-public-sector-9789264270879-en.htm>

Životní cyklus inovací, a s tím spojené výzvy pro veřejnou správu dle výše uvedené publikace, je následující:

1) Identifikace problémů

Je nezbytné analyzovat data, analyzovat trendy a potřeby a transformovat je do sdělení, která mohou pomoci v rozhodování (např. v reakci na pandemii Covid-19 budou některé státy provádět průzkumy mezi zaměstnanci, jaké mají potřeby, pokud se jedná o pracovní podmínky, co jim vyhovuje a podle toho navrhnou řešení, jak jim vyjít vstříc – např. umožnit větší flexibilitu, umožnit částečnou práci z domova, apod. V podstatě na základě získaných poznatků dojde k inovaci stávajících procesů.)

2) Generování nápadů

V inovativních projektech by měl být dán prostor řadovým úředníkům, aby sdělili své nápady a pohledy na věc. Pro jejich participaci by měly být vytvořeny podmínky a jejich aktivní zapojení by mělo být pozitivně oceněno. Důraz pouze na seniorní pracovníky může být velkou překážkou v inovacích.

3) Vytvoření návrhů

Otestování myšlenky, vytvoření konceptů, zkoušky a testování jsou důležité pro transformaci nápadů do projektů s potenciálem k implementaci. Znamená to vytvořit prostor pro organizace veřejné správy, ve kterém by mohly experimentovat a zkoušet nové věci. Inovace z podstaty své definice musí přinášet něco nového, a proto je třeba akceptovat určitou míru nejistoty a říditelná rizika. Jelikož však veřejná správa pracuje s veřejnými zdroji, je třeba být opatrný a rozvinout nástroje, rovněž umožní řídit nejistotu a poskytnout prostor pro experimenty.

4) Implementace projektů

Přísná finanční pravidla a kontroly mohou být bariérou. Finanční pobídky, větší flexibilita, spojení rozpočtů s investičním rámcem mohou přispět k větším inovacím, které se díky metodikám mohou šířit dál systémem. Inovace se také často vytvoří díky interakci a komunikaci mezi různými subjekty.

5) Evaluace projektů

Projekt by měl být vyhodnocován od první fáze realizace. Je nezbytné, aby bylo v rychlém tempu monitorováno, zda se daří řešit problém a vyhodnotit, zda by měl být projekt rozšířen, opakován nebo zrušen.

6) Různá poučení

Pokud dojde v průběhu realizace projektu k selhání, může existovat nepříjemný tlak ze strany médií nebo leaderů. Je třeba pochopit, že i ze selhání je možné se poučit a je dobré snažit se pochopit, proč dané řešení nefungovalo. Riziko selhání je přirozenou součástí inovace. Důležitá je i komunikace, aby získané zkušenosti mohly být dále sdíleny a využity i v jiných oblastech.

Pravidla, procesy a nařízení

Inovace ve veřejné správě by měly přispět ke změně vnitřních procesů, struktury a celého systému, aby se stal efektivnější. Častou překážkou bývá příliš velká byrokracie. Nemusí to být přímo zákony a nařízení, ale způsob, jakým jsou používány. Byrokracie by měla odrážet základní hodnoty společnosti. V demokratických zemích se jedná o stabilitu, efektivitu, důvěryhodnost a transparentnost. Fungování veřejné správy se však může dostat do konfliktu s inovacemi, jelikož zde panuje vysoká averze vůči riziku, resortismus, pevná hierarchická struktura a nedostatek rozmanitosti. Tyto charakteristiky, které odrážejí mimo jiné celkovou kulturu v širší společnosti, následně mohou být založeny právními normami. Některé země řeší byrokratické překážky prostřednictvím speciálních programů na jejich snížení nebo zavedením výjimek z dodržování, zatímco jiné země využívají meziresortní inovační týmy či behaviorální vědy. **Veřejná správa by měla vyhodnotit, do jaké míry se zaměstnanci cítí omezováni v realizaci inovací a identifikovat příčiny.** Pokud se ukáže, že jsou to skutečně nařízení a předpisy, je možné je změnit. Může se ale ukázat, že bariérou je spíše chování a fungování organizace. V tom případě je lepší řešit problém prostřednictvím zřízení inovační jednotky.

Lidé

Zaměstnanci veřejné správy jsou klíčem k inovacím. Je potřeba zajistit, aby měli **schopnosti** (nejen technické, ale také kreativitu, schopnost propojovat věci), **motivaci** (vnitřní, ale i vnější, která je ovlivněna kulturou a managementem organizace) a **příležitosti** (autonomie, zdroje a kontakty) k tomu, aby přišli s novým přístupem. Realizace může být zajištěna prostřednictvím různých ocenění za nové nápady, meziresortními inovačními platformami apod. Klíčovým elementem je, aby organizace podporovala zaměstnance v experimentech a akceptovala i případná rizika.

Finanční prostředky

Vyčlenění speciálních finančních prostředků je důležitým faktorem pro úspěšnou podporu inovací ve veřejné správě. Je důležité nastavit si cíle/výstupy, určit si finanční limit, ale přitom zachovat flexibilitu rozpočtu. Také partnerství nebo spolupráce a spolufinancování napříč resorty může být správnou cestou.

Inovační jednotky

Inovační jednotky/týmy pomáhají překonávat bariéry v zavádění inovací. Mohou plnit řadu funkcí. Jsou prostorem pro experimentování při řešení problémů, koordinují implementaci inovací, podporují implementaci průřezových řešení (např. digitalizace) napříč resorty, poskytují finanční podporu pro realizaci nápadů a pomáhají budovat znalostní kapacitu napříč resorty. Řada inovačních jednotek plní více těchto funkcí najednou, například Mindlab v Dánsku má tři strategické cíle - podporuje inovace ve veřejném sektoru, buduje kapacity pro řešení nových problémů a podporuje viditelnost a informovanost o agendě inovací ve veřejném sektoru. Podobně Laboratorio de Gobierno v Chile kombinuje rozvoj inovativních projektů pro veřejné služby s mobilizací úředníků a jejich organizací pro rozvoj inovační kapacity, zároveň investuje do řešení a prototypů.

OECD zmapovala roli 70 inovačních jednotek napříč členskými zeměmi. Inovační jednotky začaly být zakládány na začátku 90. let (ale většina byla založena po roce 2010). Pomáhají překonávat bariéry v zavádění inovací ve veřejném sektoru. Řada odborných publikací se věnuje jejich přínosu, uvádějí především posílení znalostí v aplikaci inovačních procesů a metod a podporu

spolupráce napříč všemi subjekty veřejné správy. Inovační jednotky poskytují také bezpečné prostředí pro experimenty, což úzce souvisí s **nastavením inovační kultury**. Inovátoři ve veřejném sektoru často čelí silným politickým tlakům. Spojení politika se selháním při zavedení nového procesu má mnohem větší negativní dopad, než v opačném případě, když se zavedení inovace podaří. To vede k tomu, že se lidé vyhýbají riziku neúspěchu, raději zachovávají stávající stav a nepokoušejí se o nic nového. Ve veřejném sektoru bývá obtížné měřit úspěch zavedené inovace (kvantitativně), na rozdíl od soukromého sektoru, ve kterém je úspěšnost posuzována dle výše zisku. Inovační jednotky však poskytují tu výhodu, že před zavedením systémové změny poskytnou bezpečný prostor pro její ověření a testování. Shromáždí důkazy, že daná věc funguje a následně ji pomohou zavést do širšího prostředí.

Inovační jednotky velmi často ve své práci využívají tzv. Design methods¹⁶ – metody designu (z angl. design thinking), které pomáhají lidem přicházet s novými nápady. Vždy je na začátku důležité zjistit zkušenosti lidí s využíváním služeb a následně se pokusit tyto zkušenosti využít, situaci zlepšit, procesy zrychlit a zlevnit. Pomáhá to v pochopení daného problému. Z nápadů se následně vytvoří prototyp, který je otestován a zjistí se, zda skutečně funguje.

Pokud chce veřejná správa skutečně aktivně podpořit vznik inovací, inovační jednotky jsou velmi slibným řešením.

Existují různé typy inovačních entit, vždy mají tři společné znaky:

- 1) Pracují napříč všemi subjekty z nějaké centrální pozice (ať už na lokální úrovni nebo ústřední),
- 2) Namísto měření výkonu se zaměřují na definování a dosažení výsledků,
- 3) Spíše pracují na kratších projektech než kontinuálně.

Některé inovační jednotky se zaměřují na jednu konkrétní oblast (např. Human Services Idea Lab v USA, který se zaměřuje na sociální a zdravotní služby), častěji je ale jejich činnost **průřezová napříč tématy**, jelikož inovační dovednosti jsou využitelné stejně v řadě témat/agend. Příkladem je Canadian Central Innovation Hub, který poskytuje expertízu a poradenství o různých inovačních metodách a technikách (behaviorální ekonomika, sociální inovace, big data apod.).

Celý postup je popsán na stranách 147 až 155 dokumentu, přičemž návod vychází ze zkušeností získaných mj. v rámci rozsáhlého projektu.

Strategie managementu rizik

Strategie pro management rizik zajišťuje úspěšnost inovací. Efektivní strategie musí pracovat s pochopením kontextu dané inovace – čeho se snažíme dosáhnout, zda je zavedeno něco zcela nového nebo se jen mění zavedená praxe, zda se jedná o řešení samotného problému nebo vytváří prostředí pro toto řešení. Je nutné zajistit adekvátní finanční zdroje a rovněž personální kapacity.

¹⁶ <https://oecd-opsi.org/guide/design/>

Ve veřejném sektoru je nezbytné intenzivně využívat data, aby navrhované řešení bylo evidence based, což řešení dodává zdůvodnění. Management informací by měl projít celkem čtyřmi fázemi zlepšení:

- 1) Třídění dat, zajištění jejich dostupnosti a kombinace s daty z ostatních zdrojů,
- 2) Přetransformování do znalosti a využití při rozhodování,
- 3) Volné sdílení dat také mimo veřejný sektor, pokud je to možné,
- 4) Umožnění zpětné vazby a podpora spolupráce pro dosažení rozvíjejícího se informačního systému.

3.2 Evropská unie

V EU neexistuje žádný zastřešující právní předpis, který by se zaměřil na inovace ve veřejném sektoru jako takové. Existuje pouze *Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 995/2012 ze dne 26. října 2012*¹⁷, kterým jsou stanovena prováděcí pravidla k rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 1608/2003/ES o tvorbě a rozvoji statistiky v oblasti vědy a techniky. Nařízení zohledňuje mimo jiné Oslo manuál a Frascati manuál a stanovuje podrobná pravidla pro vypracovávání evropské statistiky v oblasti výzkumu a vývoje, státních výdajů a dotací na výzkum a vývoj, lidských zdrojů ve vědě a technice a v neposlední řadě v oblasti inovací. Jedná se však o statistiku zaměřenou na inovace v soukromém sektoru, nikoliv na inovace ve veřejném sektoru.

Evropská komise (dále EK) však poskytuje doporučení pro inovace ve veřejném sektoru. Mnohé z nich mají za cíl řešit výzvy vyplývající z digitální transformace, zvýšené mobility a přeshraniční interoperability. Dle Evropského parlamentu hraje veřejný sektor významnou roli jako zaměstnavatel, poskytovatel služeb a zadavatel veřejných zakázek.¹⁸ Z tohoto důvodu se problematikou inovací ve veřejném sektoru zabývají jednotlivé orgány EU. Inovace ve veřejném sektoru mají významný dopad na občany i podnikatele, kteří těží z efektivněji fungující veřejné správy a jejích služeb. EK formulovala definici inovace ve veřejné správě jako proces generování nových myšlenek, které jsou následně implementovány a tím vytváří novou přidanou hodnotu pro společnost. Výsledkem je tedy zefektivnění procesů uvnitř veřejné správy, zlepšení veřejných služeb nebo vytváření příznivého inovačního prostředí pro občany a podnikatele.¹⁹

V roce 2013 byla vytvořena, z iniciativy EK, expertní skupina pro inovace ve veřejném sektoru. Expertní skupina měla za cíl podpořit EU a členské státy ve snahách překonávat bariéry pro realizaci inovací ve veřejné správě. V roce 2013 vydala zprávu *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture*²⁰. V rámci ní byly identifikovány největší bariéry v aplikaci inovací ve veřejném sektoru. Dokument obsahuje celkem 9 základních doporučení pro EK, jak odstranit bariéry a podpořit inovace ve veřejném sektoru. Doporučení jsou rozdělena do celkem tří okruhů.

¹⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32012R0995>

¹⁸ Evropský parlament (2020). Public sector innovation - Concepts, trends and best practices. Dostupné on-line: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI\(2020\)651954_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf)

¹⁹ Evropský parlament (2020). Public sector innovation - Concepts, trends and best practices. Dostupné on-line: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI\(2020\)651954_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf)

²⁰ Evropská komise (2013). Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture. Dostupné on-line: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e9860e0-6b28-463b-8ecf-e86ec826e308/language-en/format-PDF/source-218864832>

První okruh doporučení se týká podpory řízení inovací:

1. Vytvořit program pro posílení a propojení inovativních leaderů z oblasti veřejné správy prostřednictvím workshopů. Měly by být zaměřeny na zhruba 50 000 klíčových aktérů veřejných služeb v EU a měly by jim pomoci pochopit základní přístupy a techniky inovací.
2. Založit tzv. Right to challenge mechanismus, což je podobné principu sandboxů, v rámci kterých mohou organizace, místní samosprávy nebo dokonce státy žádat o výjimku z dodržování pravidel či legislativy za účelem realizace inovace.
3. Založit EU inovační laboratoř v rámci EK, která by podporovala a usnadňovala inovace v rámci služeb samotné EK. Zároveň by měla za úkol koordinovat implementaci těchto doporučení.

Druhá část doporučení je zaměřena na praktickou podporu realizace inovací ze strany dílčích aktérů:

4. Založit síť inovačních jednotek ve všech členských státech, což umožní nákladově efektivní sdílení dobré praxe a vytváření nových řešení.
5. Vytvořit instrument pro koordinaci a technickou pomoc členským státům se zaváděním inovací, které se již jinde osvědčily. Ideální by byl vznik EU týmu pro zavádění inovací (z angl. EU Innovation Delivery Team) složený z expertních pracovníků, kteří mají zkušenosti a mohou je sdílet.
6. Založit tzv. akcelerátor digitálních inovací v oblasti veřejných služeb tím, že budou identifikovány agentury napříč členskými státy, jež mají radikální potenciál k transformaci a podporovat jejich plnou digitalizaci prostřednictvím investic do technologií.
7. Založit tzv. Public Sector Angel Fund za účelem umožnění a povzbuzení experimentů a inovací ve veřejném sektoru tím, že jim budou poskytnuty finanční prostředky malého rozsahu s cílem testování riskantních řešení problémů.

Třetí část doporučení se týká posílení znalostní báze prostřednictvím vytvoření sad nástrojů a metodik pro inovace ve veřejné správě a měřítek pro srovnání států v oblasti inovací ve veřejné správě.

8. Založit Dynamický inovační Toolbox zacílený na veřejné činitele a poskytující nástroje zaměřené na inovační procesy, metodiky pro design pro lidské zdroje a obsahující depozitář inovačních politik a služeb.
9. Založit Evropskou občanskou srovnávací statistiku (z angl. European Citizens' Scoreboard) pro veřejné služby, která umožní jejich srovnání a bude sloužit jako nástroj evidence-based decision-making (podloženého rozhodování).

Velká část doporučení již byla realizována, zejména co se týče inovačních laboratoří, komunikačních sítí nebo toolboxů, nicméně některá stále zůstávají nenaplněna.

EK financovala několik externě zpracovaných studií. Jedná se např. o *Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe*²¹ nebo v roce 2012 vytvořený průzkum stavu inovací

²¹ Technopolis group Belgium (2012). Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. Dostupné on-line: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13181/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

ve veřejné správě v členských státech EU, *An Introduction into Public Sector Innovation – Definitions, typologies, and an overview of the literature*²². V roce 2019 zároveň vydal Eurostat teoretický a metodický rámec pro měření inovací ve veřejném sektoru v EU, tzv. STARPIN (z angl. Statistical Reporting on Public Innovation), který umožňuje Eurostatu benchmarking mezi jednotlivými státy.²³

V současnosti se EK zaměřuje především na publikaci metodických návodů a nástrojů pro realizaci inovací ve veřejné správě²⁴, zejména pro řešení výzev vyplývajících z digitální transformace, přeshraniční mobility a spolupráce. Do roku 2000 fungoval pro tyto aktivity zastřešující koncept, tzv. Inovační unie (z angl. Innovation Union), která byla zacílená na podporu inovací v EU obecně, zejména v oblasti soukromého sektoru²⁵. Inovační unie byla jednou z iniciativ naplňujících cíle *Strategie Evropa 2020* (z angl. Europe 2020 Strategy for a smart, sustainable and inclusive economy). Cílem bylo vytvořit prostředí, které by přetvářelo inovativní nápady do služeb a produktů.

Inovační úsilí ve veřejném sektoru má rovněž podporu Evropského parlamentu, což bylo několikrát vyjádřeno, především v souvislosti s oblastmi ICT, digitalizací a zavedením jednotného digitálního trhu.²⁶ EK podporovala a podporuje investování do inovací ve veřejném sektoru prostřednictvím Evropských strukturálních a investičních fondů (z angl. European Structural and Investment Funds),²⁷ zejména prostřednictvím programu Nástroje pro propojování Evropy (z angl. Connecting Europe Facility²⁸) a výzkumného programu Horizon Europe²⁹. Prostřednictvím programu Horizon Europe podporuje EU také tzv. mission-oriented innovations. Jedná se o poměrně nový přístup k řešení komplexních problémů, v rámci kterých úlohou státu již není pouze náprava tržních selhání, nýbrž aktivní formulace výzev pro soukromé tržní prostředí prostřednictvím společných celoevropských (světových) cílů, na ně navazujících strategií, legislativních norem a finančních podpor. Uvedeným způsobem jsou podporovány i činnosti soukromého sektoru, které přispívají k řešení celospolečenských problémů. Mísí se zde rozumí komplexní přístup k řešení celospolečenského problému, který hojně využívá inovace a zapojuje aktéry napříč různými obory. Vedle hlavního cíle jsou přitom důležité tzv. spill-overs, vedlejší efekty/vedlejší produkty inovací, které mohou být využity i v jiných oblastech, než je hlavní cíl. EU stanovila tzv. *Mission Framework 2021 – 2027*³⁰, který definuje 5 takových

²² KU LEUVEN (2018). *An Introduction into Public Sector Innovation*. Dostupné on-line:

<https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521955>

²³ EUROSTAT (2019). *Measuring public innovation in the EU: the STARPIN methodology*. ISBN: 978-92-76-01095-1.

Dostupné on-line: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/9793619/KS-GQ-19-002-EN.pdf/e52ac459-5b74-450c-aecf-6e9d19a4e536>

²⁴ Např. Evropská komise (2020). *Social innovation: inspirational practices supporting people throughout their lives*.

Dostupné on-line: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8352&furtherPubs=yes> nebo

Evropská komise (2017). *Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration*. Dostupné on-line:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>

²⁵ Evropská komise. *Unie Inovací*. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/goals-research-and-innovation-policy/innovation-union_en

²⁶ Evropský parlament (2020). *Public sector innovation - Concepts, trends and best practices*. Dostupné on-line:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI\(2020\)651954_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf)

²⁷ Evropská komise. *European structural and investment funds 2014-2020*. Dostupné on-line:

https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en

²⁸ Evropská komise. *Connecting Europe Facility 2014-2020*. Dostupné on-line:

<https://ec.europa.eu/inea/en/connecting-europe-facility>

²⁹ Evropská komise. *Horizont Europe 2021-2027*. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

³⁰ https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/missions-horizon-europe_en

celospolečenských výzev (misí): boj s rakovinou; přizpůsobení se klimatické změně včetně transformace společnosti; zdravé oceány, moře, pobřežní a vnitrozemské vody; klimaticky neutrální a inteligentní města; zdravá půda a potraviny. OECD v této souvislosti připravila platformu pro sdílení zkušeností se zaváděním misí a inovací, tzv. Mission-Oriented Innovation policies online toolkit³¹.

Pro nové programové období 2021 – 2027 byly stanoveny nové priority politiky soudržnosti. Jedním z 5 nových cílů politiky EU je i cíl 1 Inteligentnější Evropa. V rámci cíle 1 by měly být podporovány inovace (zejména v podnicích a rozvojové a výzkumné infrastruktuře), rozvoj digitalizace a internetu (především e-Governmentu), ekonomická transformace a podpora malých a středních podniků.³² Do roku 2023 bude Česká republika také čerpat evropské prostředky z Nástroje pro oživení a odolnost (z angl. Recovery and Resilience Facility). Jedná se o finanční nástroj z unijního plánu obnovy Next Generation EU, který má členským státům pomoci řešit hospodářské a sociální dopady pandemie Covid-19 a zajistit, aby ekonomiky uskutečnily ekologickou a digitální transformaci a staly se udržitelnějšími. Součástí českého Národního plánu obnovy, prostřednictvím kterého bude Česká republika čerpat finanční prostředky, je i mnoho opatření zaměřených na digitalizaci veřejné správy nebo přinášejících různé inovace ve veřejném sektoru.³³

K podpoře inovací ve veřejném sektoru slouží i soutěž European Public Sector Award (EPSA)³⁴ pro zvýšení povědomí o inovacích ve veřejné správě a pro prezentaci příkladů dobré praxe. Soutěž je organizována European Institute of Public Administration (EIPA) od roku 2007.

Orgány EU úzce spolupracují s OECD. EU rovněž finančně podporuje OPSI, jak bylo uvedeno výše. Je obecně považována za leadera v oblasti inovací ve veřejném sektoru.

³¹ <https://stip-pp.oecd.org/stip/moip>

³² https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/how/priorities

³³ <https://www.planobnovycr.cz/o-planu>

³⁴ <https://www.epsa2019.eu/>

4. Inovační praxe ve vybraných státech z pohledu veřejné správy

Pro inspiraci ze zahraničí byly vybrány takové státy, které jsou považovány za leadery v oblasti inovací, zejména inovací ve veřejném sektoru a mají s touto oblastí dlouholeté a bohaté zkušenosti. Je nutné podotknout, že každý stát přistupuje k řízení inovací vlastním způsobem, který odráží jeho specifika. Všechny vybrané státy však mají společné to, že se snaží aktivně a především **systémově podporovat zavádění inovací ve veřejném sektoru**. Pro potřeby této analýzy byly vybrány Velká Británie, Finsko, Dánsko a Estonsko, tedy země, které dlouhodobě vynikají v rozvoji veřejné správy a přinášejí velké množství příkladů dobré praxe z oblasti podpory inovací ve veřejném sektoru³⁵.

4.1 Velká Británie

Směřování inovačního úsilí ve veřejné správě

Velká Británie uplatňuje, v oblasti inovací ve veřejné správě, tzv. **human-centred approach**, tedy přístup orientovaný na potenciál lidí.³⁶ Ze začátku se úsilí zaměřovalo na inovace iniciované ze strany centrální vládní organizace nebo agentury, tj. na principu top-down a důraz byl kladen na koncept nových procesů a technologií.³⁷

Postupem času, na základě zkušeností, se však pozornost zaměřila na využití poznání, že klíčem k účinnosti inovací je jejich **úspěšná implementace**, které lze dosáhnout pouze prostřednictvím institucionálních schopností a jasného vedení. Podpora se zaměřila na leadership a vytváření kapacit pracovníků, kteří se podílejí na různých fázích životního cyklu inovace. Lidé hrají zásadní roli při designu inovace (návrhu) a její implementaci. Ve Velké Británii se klade důraz také na to, aby byli zapojováni aktéři z lokální úrovně veřejné správy, tj. na principu bottom-up, tedy kdy s nápady na inovace přicházejí jednotlivci z praxe.

Systémová podpora inovací ve veřejném sektoru

Ve Velké Británii je za koordinaci inovací ve veřejné správě odpovědné **několik subjektů**. Samotná implementace inovací se uskutečňuje zejména prostřednictvím dílčích lokálních laboratoří a center.

4.1.1 United Kingdom Research and Innovation Organisation

Organizace Spojeného království pro výzkum a inovace (z angl. United Kingdom Research and Innovation organisation, dále UKRI) je dle britské legislativy non-departmental public body a je jedním z hlavních odpovědných subjektů. Jedná o nezávislou organizaci veřejné správy, která řeší důležité národní politiky. Veřejnosti se zodpovídá prostřednictvím parlamentu. Patří mezi organizace, které slouží k odborné podpoře jednotlivých resortů. Ministři jsou následně odpovědní za nezávislost, účinnost a efektivitu subjektů tohoto typu, které tematicky spadají do jejich portfolia. V případě UKRI je odpovědným resortem Ministerstvo pro podnikání,

³⁵ https://oecd-opsi.org/case_type/opsi/

³⁶ Innovate UK (2020). Design in innovation strategy. Dostupné on-line: [InnovateUK DesignStrategy Web-Enabled.pdf \(publishing.service.gov.uk\)](https://innovateuk.designstrategy.gov.uk/publishing.service.gov.uk/)

³⁷ Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe - Thematic Report 2012 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012)
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13181/attachments/2/translations/en/renditions/native>

energetiku a průmyslovou strategii (z angl. Department for Business, Energy and Industrial Strategy, BEIS), které zajišťuje financování UKRI.

Fungování UKRI a jeho úkoly definuje zákon *Higher Education and Research Act* z roku 2017, konkrétně část 3 Výzkum³⁸. UKRI má za úkol podporovat a usnadňovat výzkum, nové myšlenky a technologie, shromažďovat data o VaVaI. Poskytuje poradenství a šíří povědomí o VaVaI. UKRI je zároveň i **národním investičním fondem**, tzn., že poskytuje granty, půjčky a další platby.

V působnosti UKRI funguje 9 podřízených výborů³⁹. Jedním z nich je i **Innovate UK**⁴⁰ – inovační agentura. UKRI musí zajistit, aby Innovate UK vykonávala funkce s ekonomickým přínosem pro Velkou Británii. Obdobně odpovídá za činnost dalších výborů dle jejich schváleného zaměření. Jednotlivé výbory předkládají UKRI své strategické plány, které schvaluje.

Innovate UK se stal výborem spadajícím pod UKRI až v roce 2018. Původně se jednalo o Radu vlády pro technologické strategie (z angl. Technology Strategy Board), která byla zřízena v roce 2004 a byla v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu (z angl. Department of Trade and Industry, DTI). V roce 2007 došlo k reorganizaci a rozdělení DTI na dvě samostatná ministerstva – Department for Innovation, Universities and Skills (DIUS) a Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR). Z Technology Strategy Board se stala nezávislá veřejná agentura a v roce 2014 začala využívat nový název Innovate UK. **Innovate UK** se zaměřuje primárně na podporu **inovací v soukromém sektoru**, které by však měly pomáhat **řešit celospolečenské problémy**, a to nejen prostřednictvím financování, ale i tvorby prostředí příznivého pro inovace.

4.1.2 Inovační nadace NESTA

Velmi důležitou roli v oblasti inovací ve veřejné správě má Inovační nadace NESTA, která založila Laboratoř pro inovace ve veřejné správě (z angl. Public Service Lab).⁴¹

Nesta byla založena v roce 1998 jako nezávislá nadační organizace (z angl. National Endowment for Science, Technology and the Arts) finančně podporovaná vládou⁴². Byla zřízena prostřednictvím *National Lottery Act 1998*⁴³, přičemž původně byla financována z britské národní loterie s počátečním vkladem 250 mil. liber (v roce 2006 byl navýšen vklad o dalších 75 mil. liber). Cílem bylo, díky bezpečnému finančnímu zázemí, podporovat i riskantnější inovace. V roce 2005 se nadace přestala orientovat na podporu jedinců (inovátorů) a zaměřila se na komerční aktivity, např. prvotní investice do autonomních vozidel. Od roku 2012 je zcela nezávislou neziskovou organizací se zvláštním fondem Nesta Investments.⁴⁴ Nadále je jejím cílem podporovat inovace kombinací praktických programů, investování do začínajících inovativních společností a provádění výzkumu v oblasti inovací.

³⁸ Higher Education and Research Act 2017 ze dne 27. 4. 2017. Dostupné on-line:

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2017/29/part/3/enacted>

³⁹ 1. Arts and Humanities Research Council, 2. Biotechnology and Biological Sciences Research Council, 3. Economic and Social Research Council, 4. Engineering and Physical Sciences Research Council, 5. Medical Research Council, 6. Natural Environment Research Council, 7. Science and Technology Facilities Council, 8. Innovate UK a 9. Research England

⁴⁰ <https://www.gov.uk/government/organisations/innovate-uk/about>

⁴¹ <https://www.nesta.org.uk/brief-history-nesta/>

⁴² Organizace veřejné správy, která má úlohu na národní úrovni, ale není součástí státní správy (z angl. Public sector organisations that have a role in the process of national government but are not part of a government department)

⁴³ National Lottery Act 1998 ze dne 2. 7. 1998. Dostupné on-line:

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/22/introduction/enacted>

⁴⁴ <https://web.archive.org/web/20140106033117/http://www.govtoday.co.uk/politics/27-growth-reform/10722-nesta-becomes-an-independent-charity>

Co se týče inovací ve veřejném sektoru, již v roce 2010 byl vydán *Manuál pro úředníky, jak vyvinout a otestovat návrh inovace, než na něj budou vynaloženy finanční prostředky*.⁴⁵ Od roku 2012 se NESTA zaměřovala na podporu inovací s velkým přínosem pro společnost v celkem 5 klíčových oblastech: zdraví, veřejná správa, vzdělávání, kreativní ekonomika a inovační politiky. Pro období **let 2017 až 2020 byly stanoveny nové cíle - mise, kterých je dosahováno prostřednictvím různých aktivit a projektů**. Jednou z hlavních misí NESTA je i **Government Innovation**⁴⁶.

NESTA má rozsáhlé zkušenosti se zakládáním, designem i provozováním **inovačních laboratoří**, které navzájem propojuje.⁴⁷ Tyto inovační laboratoře a agentury jsou hlavními realizátory samotných inovací.

4.1.3 Nudge Unit – Behaviorální jednotka

V Úřadu vlády (z angl. Cabinet Office) byl zřízen tzv. Behavioral Insights Team⁴⁸ (dále BIT neboli Nudge Unit⁴⁹), jehož posláním je hledat inovativní způsoby, jak umožnit lidem lépe se rozhodovat (což koresponduje s výše uvedeným tzv. human-centred přístupem). Jako hlavní nástroje práce jsou využívány přístupy pocházející z behaviorální ekonomie a psychologie, nebojí se metody pokus - omyl. Nudge Unit spolupracuje s vládními a místními úřady, podniky a neziskovými organizacemi. Často implementují velmi jednoduché změny, které však přispívají k řešení hlavních celospolečenských problémů.

Původně se jednalo o sedmičlenný tým na Úřadu vlády. V současnosti se jedná o společnost s globálním dosahem. Zaměřuje se na odlišné oblasti – humanitární pomoc, ekonomický růst, sociální kapitál, spotřebitele apod. Dosud realizovala více jak 750 projektů. Pořádá rovněž workshopy a školení v oblasti behaviorálních věd pro úředníky po celém světě, vydává publikace a reporty.

Její zaměstnanci jsou státní úředníci, experti a akademici z oblasti behaviorální ekonomie, antropologie, psychologie a neurovědy. Prostřednictvím mezinárodního panelu jsou zapojeni i přední světoví vědci v příslušných oblastech. Tři roky po založení došlo k částečné privatizaci a od roku 2014 je BIT organizace společně vlastněná Úřadem vlády, inovační organizací NESTA a zaměstnanci samotné behaviorální jednotky. Má charakter společnosti s ručením omezeným. Organizace disponuje fondem pro financování projektů s velkým potenciálem tzv. Impact Opportunity Fund.⁵⁰

Jak bylo uvedeno výše, uvedená jednotka byla zřízena na Úřadu vlády, aby aplikovala nudge theory – přístup behaviorálních věd, které se zaměřují, jak ovlivnit chování a rozhodování lidí.⁵¹ **Pomáhají zlepšit veřejné služby a politiky prostřednictvím aplikace poznatků behaviorálních věd.** Zmíněný přístup začali jako první v oblasti veřejného vládnutí využívat Barack Obama (USA) a David Cameron (Velká Británie)⁵². V roce 2012 byla obdobná Nudge Unit zřízena rovněž v Austrálii. Realizované projekty jsou průběžně zveřejňovány na webové stránce,

⁴⁵ <https://www.nesta.org.uk/toolkit/prototyping-framework/>

⁴⁶ <https://www.nesta.org.uk/government-innovation/>

⁴⁷ <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/public-and-social-labs/>

⁴⁸ <https://www.bi.team/>

⁴⁹ <https://www.bi.team/about-us/>

⁵⁰ <https://www.bi.team/about-us/>

⁵¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Nudge_theory

⁵² <https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/first-obama-now-cameron-embraces-nudge-theory-2050127.html>

např. projekt zaměřený na včasné placení daně z pozemků, v rámci kterého byl navržen určitý připomínkový systém apod. Ve Velké Británii stačilo ke zvýšení efektu při výběru poplatků pouze přeformulování textu, který upozorňoval na zpoždění při placení.⁵³

Tyto Nudge Unit usilují o řešení problémů spojených s fungováním veřejných služeb prostřednictvím využití poznatků behaviorálních teorií. Lidé se ne vždy chovají racionálně dle očekávání. Z toho se vyvozuje potřeba veřejné politiky tomuto chování přizpůsobit. **Proto poskytují poradenství a návrhy řešení subjektům veřejné správy.** Pokud se plánuje nějaká intervence ze strany státu, je možnost připravit více variant a ty nejprve otestovat, aby se zjistila reakce lidí na novou skutečnost a schopnost přizpůsobit se změně.⁵⁴

Zavádění inovací ve veřejném sektoru

Samotnými realizátory inovací ve veřejném sektoru jsou především lokální inovační laboratoře/centra. Což potvrzuje využití bottom-up principu a orientaci na lidský faktor v případě inovací ve Velké Británii.

Jako příklad lze zmínit **Inovační laboratoř pro Severní Irsko** (z angl. Northern Ireland Public Sector Innovation Lab).⁵⁵ Inovační laboratoř pro Severní Irsko byla založena v roce 2014 na základě požadavku ministra financí Severního Irska s cílem modernizovat a reformovat veřejné služby v Severním Irsku. Dosud bylo realizováno několik projektů, které řešily aktuální výzvy jako např. větší využívání analytických dat ve veřejné správě, povzbuzování lidí k placení soudních pokut nebo optimalizaci léčby pacientů. Využívají přitom různé inovační metody, jako je designování nebo behaviorální vědy, testují prototypy a vylepšují je při participaci občanů, úředníků a dalších stakeholderů.⁵⁶

Dalším úspěšným příkladem inovačního subjektu v území je **Y-lab inovační laboratoř ve Walesu**⁵⁷, fungující na principu partnerství mezi Univerzitou v Cardiffu, univerzitami Russell Group a britskou inovační nadací Nesta. Y-lab využívá experty z Nesty, kteří se podílejí především na inovačním designu a poskytují poradenství ohledně možností financování a experty z univerzit, kteří poskytují znalosti z oblasti výzkumu. Neméně důležitá je i spolupráce s lokálními orgány veřejné správy. Díky této spolupráci jsou vytvářeny inovační a výzkumné kapacity, které přinášejí nová řešení, jež jsou dále testována. Prostřednictvím různých inovačních programů jsou řešeny aktuální problémy a výzvy, se kterými se veřejný sektor potýká, ať už v oblasti vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče nebo bezpečnosti.

Britská vláda realizuje také **Program pro zakládání hubů ve státní službě** (z angl. Government hubs programme).⁵⁸ Tyto huby mají pomoci zefektivnit práci státních úředníků tím, že jim poskytnou moderně vybavené a digitalizované prostory pro práci a zároveň přispějí k efektivnějšímu využívání prostorů a budov vlastněných státem. Program je realizován ze strany Vládní agentury pro majetek (z angl. Government Property Agency) a zapadá do strategie pro

⁵³ <https://www.dpc.nsw.gov.au/programs-and-services/behavioural-insights/projects/>

⁵⁴ <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/p328101/pdf/ch11.pdf>

⁵⁵ OECD (2021). Northern Ireland (United Kingdom): Implementing Joined-up Governance for a Common Purpose. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/northern-ireland-united-kingdom-implementing-joined-up-governance-for-a-common-purpose_9789264260016-en

⁵⁶ <https://www.finance-ni.gov.uk/articles/evaluation-innovation-lab>

⁵⁷ <https://www.nesta.org.uk/project/y-lab/>

⁵⁸ <https://civilservice.blog.gov.uk/2016/12/21/changing-the-way-we-work/>

efektivní využívání státního majetku, která má za cíl vytvářet pro pracovníky státní služby příznivé pracovní podmínky.⁵⁹

Zakládání prvních hubů přispělo ke snížení počtu budov v Londýně, což byl jeden z hlavních cílů Strategie do roku 2018⁶⁰, který skutečně přinesl významné úspory provozních nákladů.⁶¹ Program na zakládání hubů ale pokračuje i v rámci nové strategie pro období 2020 – 2030.⁶² Zakládání hubů v regionech má rovněž pomoci zvýšit nabídku pracovních míst mimo Londýn. V první fázi bylo zřízeno celkem 16 moderně vybavených pracovišť s nejnovějšími IT technologiemi napříč všemi regiony Velké Británie.⁶³ Naplňují cíl vytvořit pro státní zaměstnance atraktivní pracovní prostředí (z angl. A Great Place to Work) a zároveň mají zajistit vysoce kvalitní služby veřejné správy (z angl. A Brilliant Civil Service). Cílem pracovišť je zavedení nových a více propojených metod práce. Státním zaměstnancům to umožňuje zlepšit vzájemnou komunikaci i s úředníky pracujícími z domova, což je inovace způsobu výkonu práce.

4.2 Finsko

Směřování inovačního úsilí ve veřejném sektoru

Ve Finsku se inovace ve veřejném sektoru zaměřují ve velké míře na řešení celospolečenských problémů a na dosažení cílů v oblasti udržitelného rozvoje. S tím jsou spojené i tzv. anticipatory innovations. Jedná se o inovace, které přinášejí návrhy řešení celospolečenských změn, jež ještě nenastaly, ale dá se s velkou pravděpodobností očekávat, že nastanou (např. stárnoucí populace nebo rozvoj umělé inteligence). Inovace by měly společnost připravit na tyto situace, popřípadě zmírnit jejich negativní dopady. V neposlední řadě je podporován vznik inovací i prostřednictvím veřejných zakázek⁶⁴. Takto jsou poptávány inovativní služby a produkty. Inovace jsou realizovány i na lokální úrovni v oblasti managementu veřejné správy, avšak nejsou nijak centrálně mapovány.

Ve Finsku je kladen velký důraz na finanční podporu výzkumu a celoživotního vzdělávání.⁶⁵ Financování inovací je výrazně podporováno na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru (z angl. Public Private Partnership).

⁵⁹ <https://www.gov.uk/government/organisations/government-property-agency>

⁶⁰

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/738217/Government_Strategy_Final_AW_v2.pdf

⁶¹ <https://civilservice.blog.gov.uk/2016/04/28/a-model-for-a-more-collaborative-civil-service-the-estate-strategy-in-action/>

⁶²

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/988168/GPA_Strategy_2020-2030.pdf

⁶³

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/979732/The_Government_Hub_Network_Brochure_V2_April_2021.pdf

⁶⁴ Ministerstvo financí (2020). Strategy for Public Governance Renewal. Dostupné on-line:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162573/Public_governance_strategy_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁶⁵ <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/research-and-innovation-council-discusses-importance-of-research-based-knowledge-and-role-of-rdi-activities-as-a-foundation-for-competitiveness>

Systémová podpora inovací ve veřejném sektoru

4.2.1 Ministerstvo pro hospodářství a zaměstnanost

Ministerstvo pro hospodářství a zaměstnanost (z fin. Valtiovarainministeriö) je odpovědné za přípravu a realizaci finské inovační politiky⁶⁶. Ministerstvu je podřízena vládní agentura pro financování inovací, podporu obchodu, cestovního ruchu a investic ve Finsku tzv. **Innovation Funding Centre „Business Finland“**.⁶⁷ Předchůdcem uvedené organizace byla částečně společnost Tekes - agentura pro financování technologií a inovací, která byla založena již v roce 1983 a reagovala na hospodářskou recesi v 70. letech.

Cíle činnosti a povinnosti Business Finland jsou stanoveny zákonem č. 1146/2017⁶⁸. Příjemcem finančních prostředků z Business Finland jsou výzkumné instituce, veřejné subjekty, malé a střední podniky, velké podniky nebo start-upy. Významným příjemcem je i Finské technologické výzkumné centrum. Business Finland realizuje i speciální program, který pomáhá zahraničním investorům nacházet příležitosti k investicím ve Finsku.

Business Finland přijala v roce 2020 strategii činnosti platnou do roku 2025⁶⁹, jejímž hlavním cílem je zaměřit aktivity Business Finland ještě více na potřeby zákazníků, využívat naplno příležitosti, které nastanou díky společenským změnám a do popředí všech aktivit umístit udržitelný rozvoj.

V rámci speciálních tematických programů jsou financovány projekty, které se zaměřují na aktuální prioritní témata, jako je např. digitalizace, chytrá energie, kreativní průmysl, cirkulární ekonomika, nebo prosazení finského dřevařského průmyslu na světovém trhu, či podpora zaměstnávání talentů ze zahraničí. Business Finland má ale za úkol i **vytvoření příznivého inovačního prostředí, umožnit testování a rozvoj inovačních schopností a podporu rozsáhlého využití výsledků VaVaI**.⁷⁰ Příkladem aktivit je tzv. Testbed Finland. Termínem testbed je označován experimentální výzkum, či vytvoření platformy pro vývoj nových produktů. Prostřednictvím programu jsou podporovány firmy, které chtějí koncept testbed zavést a Business Finland jim pomáhá najít mezinárodní partnery.

Co se týče koordinace celého inovačního systému ve Finsku, hlavní roli hraje **Rada pro výzkum a inovace** (z angl. Research and Innovation Policy Council)⁷¹, které předsedá premiér.⁷² Jedná se o koordinační a poradní orgán, ale také instituci, která za přispění různých stakeholderů formuluje hlavní vývojové linie inovačního prostředí ve Finsku.⁷³ Ačkoliv nemá rozhodovací pravomoc, má výrazný vliv na formulování politik a inovačního a výzkumného prostředí ve Finsku. Rada pro výzkum a inovace odpovídá za strategický rozvoj a koordinaci finské politiky v oblasti vědy a technologií i národního inovačního systému jako celku. Klíčovými úkoly Rady pro

⁶⁶ <https://tem.fi/en/innovation-policy>

⁶⁷ Fakticky se jedná o dva subjekty - vládní agentura Innovaatiohoiduskeskus Business Finland a Business Finland Oy, vládní společnost ovládaná agenturou. <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2017/en20171146.pdf>

⁶⁸ Zákon č. 1146/2017 Zákon o agentuře pro financování inovací Business Finland a společnost s ručením omezeným s názvem Business Finland. Dostupné on-line: <https://finlex.fi/en/laki/kaannokset/2017/en20171146>

⁶⁹ <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/strategy>

⁷⁰ <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2017/en20171146.pdf>

⁷¹ Zákon č. 1043/2008 Nařízení vlády o Radě pro výzkum a inovace Finsku. Dostupné on-line:

<https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2008/en20081043?search%5Btype%5D=pika&search%5Bkieli%5D%5B0%5D=en&search%5Bpika%5D=Innovation>

⁷² <https://valtioneuvosto.fi/en/research-and-innovation-council>

⁷³ VINNOVA (2015) National Research and Innovation Councils as an Instrument of Innovation Governance. Dostupné on-line: <https://pub lector.org/publication/National-Research-and-Innovation-Councils-as-an-Instrument-of-Innovation-Governance/1-Introduction>

výzkum a inovace je řízení politiky v oblasti vědy a techniky, zajištění její národní kompatibility a příprava příslušných plánů a návrhů pro Státní radu. Úkolem je také zabývat se celkovým rozvojem vědy a vzdělávání, připravovat příslušné plány a hodnocení pro Státní radu a sledovat vývoj a potřebu výzkumu v různých oblastech.⁷⁴ Pod Radou pro výzkum a inovace byly zřízeny i dva podvýbory – jeden zaměřený na vědu a vzdělávání, jejímž předsedou je ministr pro školství, vědu a kulturu a druhý zaměřený na inovace a technologie, jejímž předsedou je ministr pro hospodářství a zaměstnanost.

4.2.2 Ministerstvo školství, vědy a kultury

Ministerstvo školství, vědy, a kultury (z angl. Ministry of Education, Science and Culture) je odpovědné za plánování a implementaci politiky vysokoškolského vzdělávání a vědy a připravuje související stanovy, návrhy státních rozpočtů a rozhodnutí vlády.⁷⁵ V působnosti ministerstva vznikl v roce 2020 *Národní strategický plán pro výzkum, vývoj a inovace* (z angl. National Roadmap for Research, Development and Innovation)⁷⁶, který definuje 3 propojené strategické oblasti rozvoje – posílení znalostí a dovedností, nový model fungování partnerství mezi firmami a výzkumnými organizacemi a inovativní veřejný sektor. V oblasti veřejného sektoru je cílem podpora dialogu mezi všemi aktéry inovací, podpora inovativních veřejných zakázek prostřednictvím koordinační sítě KEINO (viz kap. 4.2.5) a tvorba regulací podporujících VaVaI, včetně podpory sandboxů pro zavádění nových obchodních modelů. Inovativní veřejné zakázky uvádí jako jeden z cílů také *Strategie pro veřejné vládnutí* (z angl. Public Governance Strategy) platná na období 2020 - 2030.⁷⁷

4.2.3 Sitra

Sitra je nezávislý Finský inovační fond (z angl. Finnish Innovation Fund Sitra). Je kontrolován finským parlamentem. Finančně podporuje projekty, které zvyšují efektivitu ekonomiky, zlepšují úroveň vzdělávání a výzkumu nebo studují scénáře budoucího vývoje. Zároveň funguje jako think tank, který vydává odborné publikace a organizuje vzdělávací programy, jejichž tematické zaměření se přizpůsobuje aktuálním tématům.⁷⁸

4.2.4 Technologické výzkumné centrum

Finské technické výzkumné centrum (z angl. Technical Research Centre of Finland) je státem vlastněná a kontrolovaná nezisková organizace pro výzkum technologií. Je klíčovým partnerem pro spolupráci firem, výzkumných ústavů, institucí vysokoškolského vzdělávání a tvůrce politik

⁷⁴ VINNOVA (2015) National Research and Innovation Councils as an Instrument of Innovation Governance. Dostupné on-line: <https://pub lector.org/publication/National-Research-and-Innovation-Councils-as-an-Instrument-of-Innovation-Governance/1-Introduction>

⁷⁵ <https://research.fi/en/science-innovation-policy/research-innovation-system>

⁷⁶ VALTIONEUVOSTO STATRADET (2020). Solutions for a sustainable and developing society. Dostupné on-line: <https://minedu.fi/documents/1410845/22508665/The+National+Roadmap+for+Research%2C+Development+and+Innovation/e9566011-2acc-35b2-7b45-279387991430/The+National+Roadmap+for+Research%2C+Development+and+Innovation.pdf>

⁷⁷ Ministry of Finance (2019). Strategy for Public Governance Renewal. Dostupné on-line: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162573/Public_governance_strategy_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁷⁸ <https://www.sitra.fi/en/topics/organisation-decision-making/#themes-and-functions>

na národní i mezinárodní úrovni. Zaměřuje se na nová společenská témata jako je např. stárnoucí populace, produkce potravin, energie, smart cities, 5G sítě, automatizace a robotizace, umělá inteligence, klimatická změna atd.⁷⁹

Zavádění inovací ve veřejném sektoru

Velkou roli v rozvoji inovačního prostředí a inovací ve veřejném sektoru sehrál program Experimental Finland iniciovaný předsedou vlády, který byl spuštěn v roce 2015. V rámci programu bylo podpořeno několik malých i velkých projektů (sand box projects) s cílem podpory cirkulární ekonomie, digitalizace a umělé inteligence.⁸⁰

Vznikl tzv. Experimental Finland team, který se zaměřoval na podporu nových nápadů a dohlížel na experimenty na všech různých úrovních veřejné správy, od obecní úrovně po národní. Projekty a experimenty, které úspěšně prošly testováním, mohly být následně realizovány s finanční podporou vlády nebo spolufinancováním veřejným a soukromým sektorem.

V rámci programu byla v roce 2017 zřízena digitální platforma pro pilotování a experimentování s veřejnými inovacemi **Kokeilun Paikka** (angl. Place to Experiment).⁸¹ OECD uvádí tuto platformu jako příklad dobré praxe systematického přístupu k zavádění inovací ve veřejném sektoru. Službu nyní provozuje státem vlastněná společnost **Motiva**, která pomáhá veřejnému sektoru, lokálním aktérům veřejného i soukromého sektoru se zaváděním udržitelných a efektivních opatření, zejména v oblasti získávání energie a materiálů.⁸²

Platforma má za cíl povzbudit bottom-up inovace. Je určena pro všechny: jednotlivce, společnosti, vzdělávací a výzkumné instituce, sdružení a veřejné organizace. Platforma pomáhá stakeholderům proměnit jejich nápady v experimenty. Mohou požádat o financování v rámci participace ve výzvách k různým experimentům nebo komentovat experimenty ostatních a sdílet své zkušenosti.

Digitální platforma rozděluje inovace do tří úrovní: strategická úroveň, sdružené pilotní projekty a partnerství a základní úroveň. Na strategické úrovni vláda vybere pět až deset studií, které souvisejí s širšími strategickými cíli a klíčovými vládními projekty. Pilotní studie zahrnují studie týkající se např. iniciativ v oblasti služeb nebo testování v místních samosprávách. Příkladem může být experiment se zaručeným příjmem, který byl realizován od roku 2017 do roku 2018.

Druhá úroveň, pro pilotní projekty a partnerství, zahrnuje pilotní studie, které podporují cíle vládního programu, ale které jsou vyvíjeny regionálními vládami, nevládními organizacemi nebo podniky. Cílem je identifikovat a podporovat nejlepší výsledky místních a regionálních experimentů a nakonec je otestovat ve větším měřítku.

Na třetí, základní úrovni, mohou obce, akademičtí pracovníci, organizace občanské společnosti a občané používat aplikaci k podpoře svých inovací, přičemž každý účastník individuálně sleduje své vlastní aktivity. Vláda předpokládá, že počet uživatelů dosáhne tisíců a že platforma umožní

⁷⁹ <https://www.vttresearch.com/en/ourservices>

⁸⁰ <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/336216c4-en/index.html?itemId=/content/paper/336216c4-en>

⁸¹ <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-finland.pdf> Podrobněji na str. 79 a dále [Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change | READ online \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-finland.pdf)

https://read.oecd-ilibrary.org/governance/systems-approaches-to-public-sector-challenges_9789264279865-en#page82

⁸² <https://www.kokeilunpaikka.fi/en/p/about-us#instructions>

inovátorům navázat spojení s podpůrnými a finančními sítěmi. Vláda vychází z předpokladu, že uvedená metoda představuje demokratický způsob rozvoje veřejného sektoru.⁸³

4.2.5 KEINO

KEINO⁸⁴ je **koordinální síť pro inovativní veřejné zakázky**. Hlavní roli v této síti má státem vlastněná společnost Motiva. Dalšími členy jsou:

- **Asociace místních a regionálních samospráv** (z angl. Association of Finnish Local and Regional Authorities),
- **Technologické výzkumné centrum,**
- **Business Finland,**
- **Finský výzkumný a expertní ústav** (z angl. Finnish Environment Institute, SYKE) zaměřený na životní prostředí a udržitelnou společnost,
- **Hansel Ltd**, nezisková společnost, která funguje jako centrální nákupní orgán pro ústřední a místní správy ve Finsku (z 35 % je vlastněná Asociací místních a regionálních samospráv a z 65 % státem),
- **KL-Kuntahankinnat Ltd** funguje, podobně jako Hansel, pro centrální nákupy municipalit (organizace je vlastněna asociací místních a regionálních samospráv),
- **Sitra.**

4.3 Dánsko

Směřování inovačního úsilí ve veřejném sektoru

Inovace ve veřejném sektoru v Dánsku nejsou spojeny s konkrétními politickými cíli, nýbrž vznikají jako bottom-up inovace, zaměřené z velké části na služby pro občany. Jedním z důvodů je významná role územní samosprávy v poskytování veřejných služeb. Reforma územní samosprávy z roku 2017, v rámci které byl zredukován počet obcí z 271 na 98 a ze 14 krajů na 5, posílila kompetence místní samosprávy. Jedná se především o odpovědnost za poskytování sociálních služeb a za oblasti dopravy, vzdělávání a zdravotní péče. Proto jsou místní samosprávy jedním z nejdůležitějších aktérů zavádění inovací ve veřejné správě.

Dánsko rovněž vyvíjí velké úsilí v oblasti digitalizace, se kterou je mnoho inovací spojených. V březnu 2021 popsala OECD přehled o inovacích ve veřejné správě v Dánsku v materiálu *Public Sector Innovation Scan of Denmark*⁸⁵. Zmíněný materiál je velmi cenným zdrojem pro inspiraci ostatních států.

⁸³ Case study: Place to Experiment - Finland. Dostupné on-line:

<https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-finland.pdf>;
https://apolitical.co/en/solution_article/finland-experimental-culture-government

⁸⁴ <https://www.hankintakeino.fi/en/about-keino>

⁸⁵ OECD (2021): Public Sector Innovation - Scan of Denmark. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/03/Public-Sector-Innovation-Scan-of-Denmark.pdf>

Systémová podpora inovací ve veřejném sektoru

4.3.1 Ministerstvo financí

V Dánsku není jedna konkrétní organizace, která by byla odpovědná za řízení a podporu inovací ve veřejném sektoru. Stejně jako v ostatních zkoumaných státech, i v Dánsku existuje více důležitých aktérů (ministerstvo, municipality a soukromé iniciativy). V oblasti státní správy, je za oblast inovací odpovědné Ministerstvo financí. V roce 2015 dokonce byla vytvořena pozice Ministra pro inovace ve veřejném sektoru s cílem modernizace a zefektivnění veřejné správy prostřednictvím inovací. Tato pozice trvala pouze po dobu jednoho volebního období do roku 2019. V Dánsku není počet ministerstev pevně stanoven zákonem a po každých volbách se mění podle aktuálních priorit vlády a každý ministr nemusí mít „své“ ministerstvo. V oblasti inovací nepřinesla zmíněná pozice výrazný přínos, neboť byla pozornost zaměřena více na oblast digitalizace. Ministerstvo financí zřídilo již v roce 2011 **Agenturu pro digitalizaci**⁸⁶ (z angl. Agency for Digitalisation), jejímž cílem je naplňování vládní politiky v oblasti digitalizace.

4.3.2 COI – Národní centrum pro inovace ve veřejném sektoru

Důležitou roli v oblasti inovací ve veřejném sektoru v Dánsku má **Národní centrum pro inovace ve veřejném sektoru** (z angl. Danish National Centre for Public Sector Innovation, dále COI)⁸⁷. Organizace byla založena v roce 2014 na principu partnerství státního sektoru, asociací obcí a regionů a svazů zaměstnanců veřejné správy.

Svou činností COI přispívá k efektivnímu poskytování kvalitních veřejných služeb prostřednictvím inovací. Jelikož cíle nemůže být dosaženo bez spolupráce s jinými aktéry, COI spolupracuje s politiky na národní, regionální a municipální úrovni, popř. také se zahraničními partnery, pokud to významně přispívá k dosažení národních zájmů v dané oblasti. COI se zaměřuje na posuzování inovačního potenciálu Dánska, podporu systematického šíření inovací ve veřejném sektoru, posilování struktur a kompetencí s cílem pokroku ve využívání inovačního potenciálu, zajišťuje snadné zpřístupnění informací o inovacích ve veřejném sektoru v Dánsku a v zahraničí.

COI je financována z prostředků dánské vlády, regionů a místních samospráv, z nichž má každý právo delegovat jednoho svého zástupce do Dozorčí rady COI. Tato rada je zodpovědná za stanovení celkové strategie COI, výběr a prioritizaci stěžejních oblastí, plánování a hodnocení práce COI.

Jednou z nejvýznamnějších aktivit bylo uveřejnění prvních celostátních údajů z provedených průzkumů shromážděných na úrovni jednotlivých pracovišť veřejného sektoru. Výsledkem byl **Inovační barometr pro veřejnou správu**, první oficiální statistika inovací ve veřejném sektoru na světě. Statistika vychází z celostátního internetového průzkumu určeného manažerům pracovišť veřejného sektoru všeho druhu – školky, školy, nemocnice, policejní stanice atd. Uvedené výsledky byly uveřejněny v roce 2015 ve spolupráci s Dánským statistickým úřadem (z angl. Statistics Denmark)⁸⁸. Následně uvedenou metodiku převzaly další severské státy. Mohou se tak v oblasti zavádění inovací ve veřejné správě srovnávat v jednotlivých parametrech (např. v podílu inovací, které jsou zaváděny jako první svého druhu, inspirované řešeními jiných

⁸⁶ <https://en.digst.dk/about-us/>

⁸⁷ <https://www.coi.dk/en/about-coi/>

⁸⁸ <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/innovation-barometer-for-the-public-sector/>

nebo okopírované). Výsledky zmíněného měření v Dánsku lze nalézt na webových stránkách COI.⁸⁹ Výsledky další měření byly uveřejněny v roce 2019 a 2020.

V návaznosti na Inovační barometr pro veřejnou správu a zkušenosti dalších států (např. Dánska, Norska, Švédska, Finska, Islandu, Německa, Nizozemska a Nového Zélandu) s jeho využitím a měřením inovací ve veřejné správě byl v roce 2021 publikován *Kodaňský manuál* (z angl. Copenhagen Manual)⁹⁰, který popisuje, jak lze měřit inovace ve veřejné správě, inovační potenciál a jak mohou státy statistiky dále využívat.

COI vydává rovněž volně dostupné odborné publikace a metodiky. K významným patří metodika zaměřená na možnosti hodnocení inovací ve veřejném sektoru s názvem *A Guide to Evaluating Public Sector Innovation*⁹¹. Evaluace inovací je velmi flexibilní proces a klasické evaluační metody proto mohou v tomto případě selhávat. Dokument však poskytuje návod, jak postupovat při evaluaci inovace od začátku až do konce, včetně popisu konkrétních nástrojů jako jsou kvalitativní metody – rozhovory, pozorování, tak i kvantitativní – využití statistických dat. Evaluace pomůže dokázat, že inovace byla úspěšná a skutečně přinesla nějaký pozitivní dopad pro společnost. Dopad inovace je však různý. Může to být například dosažení politického cíle, zvýšení efektivnosti, posílení demokracie, spokojenost zaměstnanců apod. Celý dokument je v anglickém jazyce a proto může sloužit jako návod i pro inovátory z ostatních států.

4.3.3 Dánský inovační fond

Pro účely financování inovací byl v Dánsku zřízen Dánský inovační fond (z angl. Innovation fund Denmark)⁹². Finanční podporu mohou čerpat výzkumníci, podnikatelé ale i další aktéři ze soukromého i veřejného sektoru. Projekty musí splňovat určitá kritéria, především by měly mít celospolečenský přínos nebo přispívat k řešení aktuálních společenských výzev. Řešení, která projekty přinášejí, musí být dlouhodobě udržitelná. Projekty se mohou týkat různých oblastí: zmírňování následků klimatických změn, zdravějších potravin, efektivnější zdravotní péče, čistšího životního prostředí, zelené dopravy atd. Dalšími kritérii mohou být například zlepšení sociálního blahobytu, zvýšení společenského bohatství, zaměstnanosti, snížení emisí skleníkových plynů, čistšího prostředí atd. Fond je připraven investovat do vysoce riskantních projektů, které mají vysoký potenciál přínosů pro občany. Inovační fond má pro svou činnost schválenou strategii.⁹³

Zavádění inovací ve veřejném sektoru

V přehledu inovací ve veřejném sektoru Dánska od OECD (*Public Sector Innovation Scan of Denmark*⁹⁴) je uvedeno několik klíčových aktérů systému inovací ve veřejném sektoru

⁸⁹ <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/innovation-barometer-denmark-main-results/>

⁹⁰ Danmarks Statistik, Center for Offentlig Innovation. Kodaňský manuál (2021). 1. vydání. ISBN 978-87-972893-0-3. Dostupné on-line: <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>

⁹¹ Center for Offentlig Innovation (2018). A Guide to Evaluating Public Sector Innovation. ISBN: 978-87-999057-9-9. Dostupné on-line: <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/a-guide-to-evaluating-public-sector-innovation/>

⁹² <https://innovationsfonden.dk/en/about-innovation-fund-denmark>

⁹³ Innovation Fund Denmark (2020). Innovation Fund Strategy. Dostupné on-line:

https://innovationsfonden.dk/sites/default/files/2021-01/IFD_strategy2025_ENG.pdf

⁹⁴ OECD (2021). Public Sector Innovation - Scan of Denmark. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/03/Public-Sector-Innovation-Scan-of-Denmark.pdf>

v Dánsku. Kromě výše uvedeného Ministerstva financí, Agentury pro digitalizaci, Národního centra pro inovace ve veřejném sektoru (COI) a Inovačního fondu se zde uvádějí jako další významní aktéři, mimo jiné i **Inovační huby a laboratoře**. Inovační laboratoře obecně mají za úkol podporovat inovace především v praktické rovině.

V Dánsku byla již v roce 2002 založena laboratoř **MindLab**, která sloužila ostatním státům jako příklad dobré praxe při zakládání inovačních laboratoří. MindLab byla mezivládní organizací spolupracující s ministerstvy. V roce 2018 ukončila laboratoř svou činnost z politického rozhodnutí, kvůli změně priorit. Namísto Mindlab byla vytvořena inovační jednotka zaměřená na digitální transformaci veřejné správy a regulaci nových technologií, tzv. Disruption Taskforce, zřízená dánským premiérem a spadající do gesce Ministerstva obchodu.⁹⁵

Řada dalších laboratoří byla vytvořena na regionální a lokální úrovni. Jako příklad lze uvést **Inovační zdravotní centrum jižního Dánska** (z angl. Health Innovation Centre of Southern Denmark)⁹⁶ nebo **Inovační centrum v obci Aarhus** (z angl. Center for Innovation i Aarhus)⁹⁷.

Inovace, na úrovni obcí a krajů, jsou často odpovědí na konkrétní problémy, se kterými se potýkají při poskytování služeb občanům. Jsou iniciovány samotnými pracovníky, a tudíž převládají bottom-up inovace.⁹⁸ V Dánsku mají také zkušenost s projekty zaměřenými na vytvoření sandboxů pro obce (což znamená, že se na obce nevztahují regulace týkající se jejich fungování), aby mohly experimentovat se zaváděním nových opatření. Příkladem může být pilotní projekt pod záštitou COI, v rámci iniciativy Open Government Partnership⁹⁹. Vláda označila 9 vybraných obcí jako tzv. free municipalities. Ty byly osvobozeny od pravidel týkajících se především povinné administrativy. Cílem bylo nalézt chytřejší, efektivněji využívající a méně byrokratická řešení. S podobnými projekty mají severské země zkušenosti již od 80. let.

Na státní úrovni převládají top-down inovace, které odpovídají aktuálním politickým prioritám, často v oblasti digitalizace. Po zrušení MindLabu je stát vnímán spíše jako subjekt, který usnadňuje vznik inovací, nikoliv jako hlavní aktér, který by tvořil inovace. Jeho podpora spočívá především ve finanční pomoci a vytvoření vhodného prostředí pro experimentování.¹⁰⁰

4.4 Estonsko

Směřování inovačního úsilí ve veřejném sektoru

Inovace ve veřejném sektoru v Estonsku jsou silně koncentrované na služby občanům a zvýšení přívětivosti veřejných služeb vůči klientům. Estonsko při implementaci inovací ve veřejném sektoru využívá vysoké míry digitalizace veřejné správy¹⁰¹ a inovace jsou z velké části zaměřeny na využití nových technologií. V praxi inovace vznikají spoluprací veřejného a soukromého sektoru prostřednictvím několika inovačních platform.

⁹⁵ <https://apolitical.co/solution-articles/en/mindlab-2-0-denmark-establishes-its-next-generation-innovation-lab>

⁹⁶ <https://www.innosouth.dk/>

⁹⁷ <https://cfiaarhus.dk/>

⁹⁸ OECD (2021). Public Sector Innovation - Scan of Denmark. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/03/Public-Sector-Innovation-Scan-of-Denmark.pdf>

⁹⁹ <https://www.opengovpartnership.org/members/denmark/commitments/DK0041/>

¹⁰⁰ OECD (2021). Public Sector Innovation - Scan of Denmark. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/03/Public-Sector-Innovation-Scan-of-Denmark.pdf>

¹⁰¹ <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/>

Systémová podpora inovací ve veřejném sektoru

Ministerstvo školství a výzkumu a Ministerstvo hospodářství a komunikací¹⁰² iniciovalo vznik *Strategie pro výzkum, rozvoj a inovace v Estonsku*, tzv. Knowledge Based Estonia (z angl. Estonian Research and Development and Innovation Strategy 2014–2020)¹⁰³. Jednalo se o hlavní strategický dokument mj. pro oblast inovací. Strategie obsahovala také cíle rozvoje inovací ve veřejné správě jako například posílení výzkumné kapacity ve veřejných institucích nebo posílení role veřejného sektoru jako leadera v oblasti inovací.

Pro období 2021 – 2023 byla vytvořena nová strategie *Estonia 2035*¹⁰⁴. Implementaci nově koordinuje Úřad vlády, ale do samotné realizace budou zapojeni i aktéři mimo veřejný sektor. Do tvorby strategie bylo zapojeno cca 17 000 občanů.¹⁰⁵ Strategie bude realizována prostřednictvím dílčích rozvojových plánů a projektů. Jednou z klíčových oblastí rozvoje je veřejná správa. V uvedené oblasti by Estonsko chtělo dosáhnout zvýšení kapacity pro výzkum a rovněž dosáhnout jasné podpory inovativních řešení a nových technologií pro zlepšení komunikace ve veřejné správě. Strategie má zatím poměrně obecnou podobu a aktuálně nejsou k dispozici informace o konkrétních projektech, které by ji naplňovaly.¹⁰⁶

V letech 2015 – 2019 se scházela pod Úřadem vlády zřízená jednotka pro inovace ve veřejném sektoru **Task Force on Public Sector Innovation**¹⁰⁷ v rámci Vládního programu aktivit na období 2015 – 2019. Jejím úkolem bylo vypracování návrhů, jak zvýšit inovační schopnost veřejného sektoru v Estonsku a tím zajistit lepší služby a tvorbu efektivních inovativních politik, a v širším smyslu připravit společnosti na sociální inovace. Task Force v průběhu své práce mj. doporučila pro podporu kultury inovací vytvořit trvale fungující tým, který by měl pomoci najít inovativní řešení v obtížných celospolečenských výzvách, které se týkají více institucí a sloužit jako průvodce a poradce při vytváření veřejných služeb zaměřených na uživatele.¹⁰⁸ Pracovní skupina dospěla k závěru, že veřejné instituce a úřady by měly, při poskytování lepších veřejných služeb, používat inovativnější metody založené na důkazech a moderních možnostech.

Na základě zmíněného doporučení byl v roce 2018, jako společná iniciativa šesti ministerstev, založen **meziresortní Inovační tým** (z angl. Innovation unit) a všechna ministerstva byla vyzvána, aby se zapojila do jeho činnosti.¹⁰⁹ Do týmu se zapojilo celkem 11 ministerstev. Tým byl vytvořen jako experiment, který fungoval do prosince roku 2021. Na základě vyhodnocení jeho činnosti mělo být následně rozhodnuto, zda bude pokračovat. Tento přístup se osvědčil a Inovační tým bude pokračovat i v roce 2022. Úkolem Inovačního týmu je, aby ve spolupráci s ministerstvy a dalšími agenturami vytvořili estonské veřejné služby uživatelsky přívětivější a více zaměřené na potřeby lidí.¹¹⁰ Inovační tým má pouze 5 členů a ve spolupráci s dalšími subjekty realizuje inovační program, který zahrnuje vždy několik dílčích projektů.

¹⁰² Ministry of Economic Affairs and Communication – zaměřují se na podporu inovací v soukromém sektoru.

¹⁰³ Ministerstvo hospodářství a komunikací (2014). Strategie pro výzkum, rozvoj a inovace. Dostupné on-line: https://www.hm.ee/sites/default/files/estonian_rdi_strategy_2014-2020.pdf

¹⁰⁴ <https://www.valitsus.ee/en/news/government-approved-national-long-term-development-strategy-estonia-2035>

¹⁰⁵ <https://www.riigikantselei.ee/en>

¹⁰⁶ <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/development-needs>

¹⁰⁷ <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-public-sector-innovation-will-be-set-government-office>

¹⁰⁸ <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-recommends-including-more-companies-solving-societal-problems>

¹⁰⁹ <https://www.riigikantselei.ee/en/news/innovation-unit-be-created-joint-ministry>

¹¹⁰ <https://www.riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/rakke-ja-ekspertruhmad/innovatsioonitiim>

V roce 2019 byly realizovány projekty zaměřené na zlepšení služeb pro občany v následujících oblastech:

1. Výuka estonského jazyka a poradenství pro dospělé jiných národností,
2. Dlouhodobá podpora mladých lidí s vysoce rizikovým chováním,
3. Vytvoření sady nástrojů pro řízení lidského zdraví,
4. Intervence pro mladistvé uživatele drog,
5. Mechanismus proti zneužívání motorové nafty.¹¹¹

Inovační tým rovněž organizuje setkání inovační sítě s názvem i-Klubi¹¹² a školení pro úředníky v oblasti designu služeb – jak porozumět službám z perspektivy klienta - občana a přizpůsobit je tak, aby odpovídaly skutečným potřebám občanů.

Aplikace inovací

V rámci Talinské technické university (z angl. Talin University of Technology) bylo zřízeno oddělení zaměřené na inovace a veřejnou správu (z angl. Ragnar Nurkse Department of Innovation and Governance). Oddělení nabízí magisterské a doktorské programy zaměřené na digitální transformaci veřejné správy a inovace ve veřejném sektoru.¹¹³ Oddělení rovněž koordinuje **Laboratoř pro digitální veřejnou správu** (z angl. Digital Governance Lab), která byla zřízena jako otevřená platforma zaměřená na vznik nových modelů fungování veřejné správy v digitálním věku. Laboratoř mapuje nejnovější světové trendy v oblasti ekonomie, vládnutí a technologií, které přináší nové a moderní způsoby fungování systémů vládnutí. Zaměřují se dále na analýzu schopnosti veřejné správy vytvářet inovační kapacity a možnosti využívání nástrojů e-Governmentu.¹¹⁴ Realizují rovněž projekty jako např. zavedení autonomních autobusů do městské hromadné dopravy v Talinu.

Další platformou stakeholderů, kteří hledají řešení celospolečenských problémů (stárnoucí populace, klimatická změna apod.) prostřednictvím mission-oriented innovation je **Accelerate Estonia**¹¹⁵. Tato platforma sdružuje všechna ministerstva, experty z veřejného i soukromého sektoru a zástupce podnikatelů.

Proces jejich fungování je následující:

1. Prostřednictvím rozhovorů se zjišťuje, která ministerstva jsou otevřena rychlým inovacím, a s těmi probíhá další spolupráce.
2. Společně definují problémy, které je třeba řešit, ale prozatím není zřejmé jakým způsobem.
3. Následně je vyhlášena výzva pro inovátory, aby navrhli řešení vybraných problémů.
4. V konkurenčním prostředí je vybrán inovátor/inovátoři, který obdrží grant na implementaci.

¹¹¹ <https://www.riigikantselei.ee/uudised/innovatsiooniprogrammis-ootavad-lahendamist-uued-ponevad-probleemid>

¹¹² <https://www.facebook.com/innotiim>

¹¹³ <https://taltech.ee/en/nurkse/programmes>

¹¹⁴ <https://digigovlab.ee/>

¹¹⁵ OPSI Case Studies. Accelerate Estonia. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/innovations/accelerate-estonia/>

5. Platforma přitom nabízí snadnou komunikaci s veřejnou správou, úvěr až 100 000 eur a záštitu pro implementaci.
6. Následně je na inovátorech a jejich podporovatelích z veřejného sektoru (státní úředníci na nejvyšší úrovni), aby prokázali, že dokáží poskytnout řešení tak, jak to doposud nebylo možné.
7. Následně budou umožněny ještě navazující investice, buď z veřejného či soukromého sektoru.

Veřejný sektor má prioritně řešit problémy, které nelze vyřešit v rámci tržního prostředí soukromým sektorem. Paradoxně ale pro řešení potřebuje spolupráci právě soukromého sektoru. Accelerate Estonia umožňuje právě uvedené propojení.

Estonsko je rovněž zapojené do evropského projektu Procure2Innovate, který pomáhá zakládat Centra pro posilování inovací prostřednictvím veřejných zakázek (podpora inovací ze strany poptávky). Projekt je financován z programu Evropské komise Horizon 2020 a je do něho zapojeno celkem 10 států.¹¹⁶ V Estonsku je takovým centrem **Enterprise Estonia**, agentura založená v roce 2000 pod estonským Ministerstvem pro hospodářství a komunikaci, které nese odpovědnost za podporu zadávání inovačních zakázek v Estonsku.

¹¹⁶ <https://procure2innovate.eu/project/>

5. Hlavní závěry vyplývající z analýzy zahraniční praxe

- Inovace ve veřejném sektoru jsou předmětem zájmu ve vyspělých zemích (tj. členských státech OECD) kratší dobu než inovace firemní. Nicméně jsou v posledních letech stále častěji diskutovány jako významný segment inovací. Svědčí o tom rozšíření definice inovací v posledním vydání Oslo manuálu, kterou lze využít také pro inovace ve veřejném sektoru.
- OECD i EK se inovacemi ve veřejném sektoru, resp. inovacemi ve veřejné správě, kontinuálně zabývají a opakovaně byla měřena inovativnost veřejné správy.
- "Tahouny" inovací ve veřejném sektoru jsou severské země. Z iniciativy těchto zemí byl nově publikován Kodaňský manuál, který dává návod na měření inovací ve veřejném sektoru. Z tohoto důvodu lze informace, shromážděné v této analýze, považovat za to nejlepší, s čím se lze v Evropě seznámit, a to jak po stránce organizační, tak obsahové. Nejedná se tedy o běžnou praxi v zemích EU či OECD.
- Inovace ve veřejném sektoru jsou, obdobně jako inovace v dalších oblastech společnosti a ekonomiky, úzce svázány s digitalizací, i když se jedná o pojem i aktivity širší než je prostá digitalizace.
- Neexistuje žádný obecně fungující systém řízení inovací. V každém státě přistupují k podpoře a řízení inovací specificky (podobně, jako je v každé zemi specifická organizace veřejné správy). Nicméně lze pozorovat určité společné znaky. Ve všech zkoumaných státech je za koordinaci podpory inovací ve veřejném sektoru odpovědné několik subjektů - ministerstvo, meziresortní agentura v podobě inovačního centra, laboratoře apod. a také speciální inovační fond.
- Obecně je prostředí inovací velmi dynamické a proměnlivé a aktérů, ovlivňujících zavádění a směřování inovací ve veřejné správě, je vždy více. Hlavní rozdíl mezi jednotlivými zeměmi je v tom, zda se v nich inovace ve veřejném sektoru týkají celého veřejného sektoru nebo spíše jen veřejné správy. To do jisté míry určuje způsob provádění, tj. zda jsou do úsilí o inovace zapojeni občané, resp. quadruple helix, nebo se jedná o aktivitu veřejné správy.
- Podpora inovací ve veřejném sektoru byla ve zkoumaných státech zahájena prostřednictvím **závazného přístupu nejvyšších politických leaderů** (většinou na úrovni premiéra). Díky jejich podpoře byly vytvořeny speciální programy, které pomohly nastartovat rozvoj inovací ve veřejné správě a zajistily i nezbytné finanční zdroje. Příkladem může být využití behaviorálního přístupu a založení Nudge Unit ve Velké Británii, nebo programu Experimental Finland ve Finsku.
- Přístup k inovacím ze strany státu **odráží kulturu a směřování veřejného sektoru v dané zemi**. Například ve Finsku je dlouhodobě prioritou udržitelný rozvoj. Proto jsou inovace ve veřejném sektoru poměřovány celospolečenským přínosem, zejména s ohledem na udržitelný rozvoj. Ve Velké Británii se na druhou stranu dlouhodobě zaměřují na zefektivnění veřejné správy. Inovace mají za cíl přinést do veřejného sektoru především větší efektivitu a úsporu nákladů. Estonsko je dlouhodobě leaderem v oblasti eGovernmentu. Z tohoto důvodu inovace ve veřejné správě v Estonsku úzce souvisejí s digitalizací.
- Inovace většinou nebývají upraveny legislativou, případně se legislativní úpravy týká nějakým způsobem pouze oblasti inovací v soukromém sektoru. V rámci zkoumaných zemí

neexistuje specifický zákon, který by se zaměřoval samostatně na inovace ve veřejné správě. To však neznamená, že by tato dílčí oblast byla opomíjena. Neexistuje tedy ani **žádná striktně daná definice inovace ve veřejné správě** stanovená zákonem, což dává státům určitou volnost při formulování definice inovace ve veřejné správě, a to s ohledem na konkrétní úkoly. Vždy je však brán ohled na formulace obsažené v posledním vydání Oslo manuálu.

- Ve většině států EU je orgánem odpovědným za inovace ve veřejném sektoru ministerstvo, které má ve své působnosti vnitřní záležitosti státu. Aktuálním trendem je tzv. **agencyfication**, tj. vytvoření nezávislého a nadresortně fungujícího subjektu (např. agentura, centrum, hub či laboratoř), který má v různých státech odlišné funkce. Obecně lze říci, že hlavním smyslem je podpora inovací ve veřejné správě a vytváření příznivého prostředí pro tvorbu inovací ve veřejné správě.
- Z analyzovaných dokumentů OECD, EK i jednotlivých zemí vyplývá, že pro úspěšný rozvoj inovací ve veřejném sektoru je důležité jasné organizační nastavení, finanční podpora a strategie, na jejímž základě je tento typ inovací podporován.

6. Inovační politika v České republice

6.1 Inovace ve veřejné správě v pojetí státní strategie

Vládní přístup k inovacím je v České republice v současnosti zastřešen *Inovační strategií ČR 2019-2030: Česká republika - země pro budoucnost*¹¹⁷. Aktivita, navazující na tuto strategii, by měla zásadním způsobem přispět k tomu, že do roku 2030 bude Česká republika vysoce konkurenceschopná v celosvětovém srovnání a v EU bude patřit mezi inovační lídry. Výkonná a efektivní veřejná správa je, jak je zřejmé také z výše uvedeného mezinárodního srovnání, nezbytnou součástí úspěšné společnosti, zajišťující dobré podmínky pro život lidí a konkurenceschopnou ekonomiku. Inovativní řešení ve veřejném sektoru jsou významnou součástí celého inovativního úsilí České republiky. Takto je zaměřena i nová koncepce veřejné správy - *Koncepce klientsky orientované veřejné správy do roku 2030* (dále KOVES)¹¹⁸. Vzhledem k tomu, že digitalizace je hlavním nástrojem společenských změn v Evropě i ve světě, také v České republice bude velký díl aktivit ve veřejné správě realizován prostřednictvím digitálních nástrojů. Z tohoto důvodu jsou pro naplnění KOVES významná opatření formulovaná v rámci strategie *Digitální; Česko*¹¹⁹, zejména v její druhé části - v *Informační strategii ČR*. Inovativní řešení často (ne vždy, jak je uvedeno i v mezinárodním srovnání) vznikají na základě výzkumu. Z tohoto důvodu jsou pro budoucnost důležité rovněž výzkumné a vývojové aktivity ve veřejné správě, jak jsou popsány v nové *Národní politice výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+*¹²⁰. Jak vyplývá i z mezinárodního srovnání¹²¹, veřejný sektor se stává významným zadavatelem i realizátorem inovativních řešení. Proto zahrnutí velkých společenských výzev do nové *Národní výzkumné a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021-2027*¹²² je pro inovace ve veřejné správě nezanedbatelné.

Na *Inovační strategii České republiky 2019-2030* dnes již navazuje řada dílčích koncepcí. Z hlediska veřejné správy je jistě významná *Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019-2035*¹²³, z hlediska veřejné správy v území *Strategie regionálního rozvoje ČR 21+*¹²⁴, *Koncepce rozvoje venkova 2021-2027*¹²⁵ či *Koncepce Smart City - odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony*¹²⁶.

¹¹⁷ Inovační strategie České republiky 2019-2030 schválená usnesením vlády č. 104 ze dne 4. února 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/inovacni-strategie-ceske-republiky-2019-2030?typ=o>

¹¹⁸ Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030 schválená usnesením vlády č. 562 ze dne 25. května 2020. Dostupné on-line: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

¹¹⁹ Digitální; Česko, Vládní program digitalizace České republiky 2018+ schválený usnesením vlády č. 629 ze dne 3. října 2018. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mv/strategie/digitalni-cesko-2030>

¹²⁰ Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+ schválená usnesením vlády č. 759 ze dne 20. července 2020. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/narodni-politika-vyzkumu-vyvoje-a-inovaci-ceske-republiky-2021?typ=o>

¹²¹ [https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation in the Public Sector/Public Sector Innovation for web.pdf](https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation%20in%20the%20Public%20Sector/Public%20Sector%20Innovation%20for%20web.pdf)

¹²² Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021-2027 schválená usnesením vlády č. 66 ze dne 25. ledna 2021. Dostupné on-line: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/ris3-strategie/>

¹²³ Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019-2035 schválená usnesením vlády č. 314 ze dne 6. května 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mpo/strategie/narodni-strategie-umele-inteligence-v-cr>

¹²⁴ Strategie regionálního rozvoje ČR 21+ schválená usnesením vlády č. 775 ze dne 4. listopadu 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/strategie-regionalniho-rozvoje-cr-2021>

¹²⁵ Koncepce rozvoje venkova 2021-2027 schválená usnesením vlády č. 26 ze dne 13. ledna 2020. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/koncepce-rozvoje-venkova-2021-2027?typ=o>

¹²⁶ Koncepce Smart City - odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony schválená usnesením vlády č. 441 ze dne 10. května 2021. Dostupné on-line: <https://www.databaze->

Realizace opatření v rámci těchto strategií přispívají k efektivní veřejné správě, orientované na potřeby klientů – občanů a firem. Z tohoto důvodu jsou dále uvedeny hlavní principy či součásti uvedených strategií.

Inovační strategie České republiky 2019-2030 (CR: The Country for the Future) je zaměřena na konkurenceschopnost České republiky v mezinárodním kontextu, což má být měřeno třemi nejvýznamnějšími indikátory mezinárodního srovnání – na základě tzv. Evropského inovačního scoreboardu - Summary Innovation Index - SII, Global Innovation Index WEF a Innovation Output Indicator. Za pomoci zmíněných indikátorů jsou cíle snadno vyhodnotitelné. Cílem je přestoupit do roku 2025 (měřeno SII) do kategorie Strong innovators (patřit do první desítky mezi evropskými zeměmi) a do roku 2030 do kategorie tzv. Inovačních lídrů (patřit do evropské sedmičky).

Strategie formuluje celkem devět prioritních oblastí pro inovace:

1. The Country for R&D: Financování a hodnocení výzkumu a vývoje,
2. The Country for Technology: Polytechnické vzdělávání,
3. The Country for Start-ups: Národní start-up a spin-off infrastruktura,
4. The Country for Digitalization: Digitální stát, výroba a služby,
5. The Country for Excellence: Inovační a výzkumná centra,
6. The Country for Investment: Chytré investice,
7. The Country for Patents: Ochrana duševního vlastnictví,
8. The Country for Smart Infrastructure: Mobilita a stavební prostředí,
9. The Country for Smart People: Chytrý marketing.

V této strategii nese Ministerstvo vnitra (v součinnosti s Ministerstvem průmyslu a obchodu, Úřadem vlády a Radou vlády pro informační společnost) institucionální odpovědnost za oblast digitalizace. Cíle a nástroje pro agendy a působnost Ministerstva vnitra jsou následující:

Cíle:

- Zajistit online služby pro občany a firmy a přeměnit sítě kontaktních míst pro asistovanou státní správu,
- Vytvořit propojený datový fond (data only once) – propojení systémů s cílem využití všech informací, které již státní správa od občana či firmy v minulosti obdržela, s cílem zamezit povinnosti opětovného poskytování dříve poskytnutých informací,
- Připravit společnost na trendy typu internet věcí (z angl. Internet of Things, dále IoT), umělou inteligenci, BigData, nové typy rozhraní člověk-stroj atd.

Nástroje:

- Zavádění principů Digital by Default a Data Only Once pro relevantní agendy ve státní správě,
- Prosazení zákona o Právu občanů na digitální službu,

strategie.cz/cz/mmr/strategie/koncepce-smart-cities-odolnost-prostrednictvim-smart-reseni-pro-obce-mesta-a-regiony

- Pilotní projekty v oblasti využití transformativních technologií ve státní správě,
- Jednání v rámci již funkčních platforem s Evropskou komisí a ostatními národními CDO (z angl. Chief Digital Officer) ke strategickým otázkám digitalizace,
- Prosazování pozice České republiky jako aktivního hráče v oblasti jednotného digitálního trhu.

Na *Inovační strategii České republiky 2019-2030* navazuje *Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+* (dále NP VaVaI 2021+). NP VaVaI 2021+ představuje strategický rámec pro rozvoj všech složek VaVaI v České republice. Existence dokumentu je jednou z podmínek čerpání prostředků z evropských fondů. Ve strategii bylo rovněž stanoveno, že musí být rozvíjen inovační potenciál veřejné správy v České republice a obecně veřejného sektoru. Materiál uvádí, že inovace ve veřejné správě jsou jen částečně výsledkem cíleného a zamýšleného procesu, tj. že vznikají spíše nahodile či ad hoc a pro jejich rozvoj není alokována dostatečná podpora (finanční), nedochází k dostatečnému sdílení poznatků ze zahraničí, absentuje vhodná forma síťování inovačních aktérů veřejné správy a přenos domácí inovační best practice. K odstranění těchto nedostatků, ke stimulaci a rozvoji inovační kultury směřuje Opatření č. 26 Podpora vytvoření inovačního systému ve veřejné správě NP VaVaI 2021+. V rámci tohoto opatření by na Ministerstvu vnitra měla být zřízena inovační laboratoř, jejíž aktivity mají cílit zejména na podporu a rozvoj inovačního myšlení, kapacit a leadershipu, a to prostřednictvím vzdělávacích programů a workshopů pro úředníky a jejich představené. Laboratoř je myšlena také jako metodické centrum a prostor pro rozvíjení a testování inovativních řešení. Na základě analýzy zahraniční praxe a navazující analýzy stávajícího inovačního systému české veřejné správy mají být formulována konkrétní doporučení pro orgány ústřední státní správy i územní samosprávy, která budou za spolupráce těchto organizací a inovační laboratoře implementována. Za účelem zvýšení motivace také byla ukotvena Cena MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě¹²⁷, prostřednictvím které jsou oceňována v rámci České republiky průlomová inovativní řešení, stejně jako systémový přístup k inovacím.

Vedle NP VaVaI 2021+ je stěžejním dokumentem pro podporu VaVaI také *Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021- 2027* (z anglického Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation - RIS3 nebo Národní RIS3 strategie). Na základě strategie bude zajištěno efektivní zacílení prostředků z evropských, národních a územních rozpočtů na podporu orientovaného a aplikovaného výzkumu a inovací. Finanční podpora je směřována do vybraných prioritních oblastí, které mají vysoký potenciál pro vytváření dlouhodobé konkurenční výhody České republiky založené na využívání znalostí a na inovacích. Identifikace a rozvíjení těchto perspektivních oblastí, tedy inteligentní specializace, staví na silných stránkách České republiky a jednotlivých krajů. Usiluje o cílené „chytré“ využívání unikátní kombinace příležitostí, které nabízí naše hospodářské zázemí a výzkumné a inovační kapacity. Ve strategii jsou zároveň identifikovány slabiny inovačního systému, které ve výsledku představují bariéry pro rozvoj inteligentní specializace i inovačního prostředí jako celku. Jsou navrhovaná opatření k jejich odstraňování. V materiálu je konstatováno, že ke slabinám patří zejména nedostatečné využívání nových digitálních technologií ze strany firem i veřejného sektoru. Z hlediska veřejné správy je podstatné, že vedle gestora Národní RIS3 strategie, jímž je Ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s Radou vlády pro výzkum, vývoj a inovace a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kteří zajišťují implementaci na národní úrovni,

¹²⁷ <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>

realizuje se RIS3 také na regionální úrovni, a to prostřednictvím krajských rad pro inovace – krajských inovačních platforem a celých krajských inovačních ekosystémů. V RIS3 strategii je zdůrazněno, že nedostatečná efektivita a výkonnost veřejné správy, popř. také značná administrativní a regulační zátěž, je významnou bariérou pro inovace a podnikání obecně. Apeluje se zde na rozvoj a využívání digitálních technologií, což je nutnou podmínkou pro rozvoj efektivního fungování jak jednotlivých institucí a firem, tak i hospodářství a společnosti jako celku. Jedná se zejména o nové oblasti, jako jsou umělá inteligence, blockchain, cloud computing, big data, robotika, IoT, kvantový computing, modelování a simulace apod., které mají značný potenciál pro disruptivní změnu. V souvislosti s veřejnou správou je akcentována nedostatečná elektronizace veřejné správy, která představuje rizika pro další rozvoj podnikové i veřejné sféry. Ke specifickému cíli na podporu digitalizace a využití nových technologií ve veřejné správě se navrhuje následující nástroje a typové aktivity:

1. Podpora rozvoje eGovernmentu, elektronizace a racionalizace procesů veřejné správy a veřejného prostoru (včetně například konceptu Smart Cities, open data, zavádění umělé inteligence apod.),
2. Podpora zvýšení využití eGovernmentu ze strany občanů i mezi jednotlivými úřady,
3. Podpora zvýšení pokrytí vysokorychlostním internetem a jeho dostupnosti,
4. Podpora rozvoje kybernetické bezpečnosti,
5. Podpora rozvoje spolupráce veřejného a soukromého sektoru na digitalizaci,
6. Podpora aktivit VaVal v oblasti digitální agendy pro potřeby veřejné správy,
7. Podpora plnění cílů vládních strategií zaměřených na podporu digitální agendy (např. strategie Digitální; Česko: vládní program digitalizace ČR 2018+).

Základní koncepční dokument rozvoje veřejné správy, **Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 a její prováděcí Akční plán na léta 2021–2023**, byl schválen usnesením vlády č. 562 ze dne 25. května 2020. Významně mění paradigma zkvalitňování veřejné správy. Místo zaměření na procesy ve veřejné správě, se orientuje na klienta služeb veřejné správy. K tomu, aby mohl být klient řádně obslužen, stanovuje následující strategické cíle:

1. Pro klienta dostupné a kvalitní služby veřejné správy,
2. Efektivně fungující systém veřejné správy,
3. Efektivně fungující instituce veřejné správy,
4. Kompetentní lidské zdroje,
5. Informovaní a participující občané.

Strategický cíl 2 obsahuje celkem 5 specifických cílů, přičemž specifický cíl 2.5 cílí na vytvoření prostředí podporující inovace a rozvíjení umělé inteligence a automatizace. Gestorem zmíněného opatření je Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra. Cílem je vytvořit takový systém podpory inovací, který bude stimulovat jejich vědomou a pravidelnou tvorbu k lepšímu uspokojování potřeb občanů. Specifický cíl je zaměřen i na vytvoření analytického zázemí pro automatizaci, robotizaci, resp. využití umělé inteligence v konkrétních činnostech v rámci agend veřejné správy. Důležitým dopadem automatizace, robotizace a využití umělé inteligence v jednotlivých agendách veřejné správy by mělo být především zefektivnění

vnitřního fungování veřejné správy (časová a nákladová úspora, zlepšení produktivity, přesnosti, větší transparentnost) a následně také zvýšení klientské spokojenosti.

Přestože strategie Digitální; Česko a Inovační strategie ČR vznikaly nezávisle, obsahově jsou velmi výrazně provázány. Ze tří částí Digitálního; Česka je pro veřejnou správu nejdůležitější druhá část – **Informační koncepce ČR** (s podtitulem Koncepce budování eGovernmentu ČR 2018+ a jeho IT podpory podle zákona č. 365/2000 Sb.¹²⁸). Jak bylo uvedeno výše, koncepce je závazná pro všechny státní orgány a doporučená všem orgánům územních samosprávných celků. Zároveň je jedním ze tří hlavních pilířů (dílčích koncepcí/strategií), které tvoří jeden logický provázaný celek – Digitální; Česko. Dalšími dvěma dílčími koncepcemi této strategie jsou *Česko v digitální Evropě*¹²⁹ a *Digitální ekonomika a společnost*¹³⁰.

V Informační koncepci je stanoveno šest hlavních (a řada dílčích) cílů:

1. Uživatelsky přívětivé a efektivní digitální služby (informační, interaktivní, transakční) pro občany a firmy,
2. Digitálně přívětivá legislativa,
3. Rozvoj prostředí podporujícího digitální technologie v oblasti eGovernmentu,
4. Zvýšení kompetencí zaměstnanců ve veřejné správě,
5. Efektivní a centrálně koordinované ICT veřejné správy,
6. Efektivní a pružný digitální úřad.

Dokument obsahuje seznam samostatných implementačních plánů, v rámci kterých jsou rozvedeny cíle do jednotlivých úkolů, přiřazeny měřitelné ukazatele výsledků, dány jasné termíny plnění úkolů a určena konkrétní gesce a zodpovědnost; dále jsou zde uvedeny analytické informace a podstatné koncepční úvahy řešeného okruhu problémů (klíčové pro naplnění daného cíle). V rámci přípravy IROP 2021-2027 bylo Ministerstvo vnitra požádáno, aby vytvořilo prováděcí dokument programu Digitální Česko, který má sloužit jako podklad pro čerpání finančních prostředků z EU fondů v programovém období 2021 – 2027. Gestorem navazujících dokumentů k Informační koncepci ČR je Ministerstvo vnitra. Konkrétně v souladu s KOVES (specifický cíl 2.5)¹³¹ vyplývá Ministerstvo vnitra, Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, realizace následujících opatření:

- Analytické zhodnocení (vč. implementace doporučení vycházejí z provedené analýzy) systému inovací veřejných politik a sdílení zkušeností v oblasti inovací,
- Analytické zhodnocení potenciálu využití automatizace a případně umělé inteligence v agendách veřejné správy a následná realizace doporučení.

Ke strategii Digitální Česko a návrhu změn Statutu Rady vlády pro informační společnost se váže k usnesení vlády č. 629 ze dne 3. října 2018. Toto usnesení vlády však zahrnuje pouze obecnou

¹²⁸ Informační koncepce České republiky schválená usnesením vlády č. 629 ze dne 3. října 2018. Dostupné on-line: <https://www.digitalnicesko.cz/informacni-koncepce-cr/>

¹²⁹ Česko v digitální Evropě schválená usnesením vlády č. 629 ze dne 3. října 2018. Dostupné on-line: <https://www.digitalnicesko.cz/cesko-v-digitalni-evrope/>

¹³⁰ Digitální ekonomika a společnost schválená usnesením vlády č. 629 ze dne 3. října 2018. Dostupné on-line: <https://www.digitalnicesko.cz/digitalni-ekonomika-a-spolecnost/>

¹³¹ <https://www.mvcr.cz/soubor/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

vazbu na elektronizaci agend veřejné správy bez uvedení konkrétních projektů; ty jsou blíže rozpracované v Implementačních plánech programu Digitální Česko¹³².

Díleč strategií, naplňující Inovační strategii České republiky 2019-2030 (The Country for the Future) je *Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019-2035* (dále NAIS). Cílem je učinit z České republiky modelového inovačního lídra na poli umělé inteligence (dále AI). V souladu s proklamovanou digitální transformací se plánuje podpora především malých a středních firem a rozvoj start-upů. Z benefitů a příležitostí ekonomického rozvoje by měla rovnoměrně čerpat celá společnost. V souladu s touto strategií se připravuje mj. zavedení aplikací AI ve veřejném sektoru (např. ve zdravotnictví, či dopravě)¹³³. Na vývoj by měla veřejná správa reagovat přijímáním odpovídajících opatření, která umožní např. zavádění disruptivních technologií, využívání a propojování dat ze všech sektorů za účelem vývoje AI systémů, rychlé aplikační ověřování výzkumných výsledků v AI a jejich transfer do praxe, udržení a získání nových AI expertů a výzkumníků, chytré investice atd. NAIS se věnuje veřejné správě ve 3. kapitole: AI v průmyslu, službách a veřejné správě, růst ekonomiky, mezd a celkové konkurenceschopnosti České republiky. Gestorem kapitoly je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Z hlediska jednoho z dlouhodobých cílů NAIS, posílení globální konkurenceschopnosti českých podniků, se navrhuje jak zpřístupnění a sdílení dat z veřejného sektoru, a to zejména vyhledávání vhodných dat k otevřenému sdílení, jejich údržba a aktualizace, tak zavedení AI ve veřejné správě s cílem zjednodušit život občanům a podnikům a zefektivnit její činnost. Toho lze dosáhnout využitím AI především ve zvyšování produktivity, zlepšování služeb, ve výběru daní, či odhalování podvodů, a to v maximální možné míře na základě otevřených (open source) technologií, pokud to jejich povaha dovolí a při zachování ochrany práv duševního vlastnictví a podmínek pro investice a spolupráci se soukromými subjekty.

Pro podporu regionálního rozvoje z evropských zdrojů je zásadní formulace strategie regionálního rozvoje, jejímž gestorem je Ministerstvo pro místní rozvoj. *Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+* (dále SRR 21+) sice není nadřazena dalším národním strategickým dokumentům, nicméně vstupuje do nich při definování jejich územní dimenze a může zásadně ovlivnit podporu inovací v území. SRR 21+ pro metropole plánuje rozvíjet regionální inovační systém, což je významné i z hlediska inovačního úsilí ve veřejné správě. Ve strategii se uvádí podpora vazeb výzkumných organizací na veřejnou správu, zejména spolupráce s městy. Podle plánu budou podporovány aplikační obory a znalosti/technologie relevantní pro Národní RIS3 strategii. Inovativní rozvoj veřejné správy je uveden ve strategickém cíli 6, který se týká kvalitního plánování regionálního rozvoje přispívajícího k plnění cílů regionální politiky. Tento potenciál je patrný ve dvou specifických cílech: 6.3 - zohledňovat územní dimenzi v rámci sektorových politik a rozvíjet SMART řešení a 6.4 - zefektivnit výkon veřejné správy a podpořit poskytování elektronických služeb občanům. SMART řešení, zaváděná na úrovni měst, dosud většinou nesystémově, mají potenciál přispět k inovativnímu řešení celé řady problémů v dopravě, energetice a bydlení. Mezery v zavádění moderních technologií jsou patrné i na venkově. Jejich uplatnění by mohlo přispět k udržení populace v místě a zatraktivnit venkov především pro mladé lidi. V opatření 6.3 jsou uváděna možná řešení: nabízet své území pro testování technologií

¹³² <https://www.digitalnicesko.cz/implementacni-plany-programu-digitalni-cesko/>
<https://www.digitalnicesko.cz/implementacni-plany-programu-digitalni-cesko/>

¹³³ Centre for International Relations, The Aspen Institute Central Europe. Využívání AI ve veřejné správě v Polsku a ČR (2020). Dostupné on-line: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/aspeninstitutece.org/uploads/2020/12/Um%C4%9Bl%C3%A1-inteligence-ve-ve%C5%99ejn%C3%A9m-a-soukrom%C3%A9m-sektoru-v-Polsku-a-%C4%8Cesk%C3%A9-republice.pdf>

(tzv. SMART CITY LAB), podporu autonomních vozidel, rozvoj smart governance, tj. jednoduché a transparentní správy města/obce. V rámci specifického cíle 6.4 by síť úřadů samosprávných celků, která je v přímém kontaktu s občany, měla poskytovat bezpečné elektronické služby prostřednictvím elektronizace veřejné správy či jejích odpovídajících částí. V souladu s KOVES se zde předpokládá, že bude zjednodušen přístup občanů k čerpání těchto služeb při zachování odpovídající míry bezpečnosti. Úřady samosprávných celků se mají stát centry primárního čerpání veřejných služeb v elektronické podobě. V typovém opatření 56 se předpokládá vytvoření centrálního katalogu a vyhledávače služeb správy. Tento centrální katalog budou moci pro svá řešení využívat i obce a kraje.

6.2 Legislativa

Inovace jsou v právním řádu České republiky definovány v **zákoně č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků** a to na základě znění definice formulované v Oslo manuálu. V § 2, odst. 1, písm. c) se uvádí, že se inovacemi rozumí zavedení nových nebo podstatně zdokonalených výrobků, postupů nebo služeb do praxe, s tím, že se rozlišují:

1. Inovace postupů, kterými se rozumí realizace nového nebo podstatně zdokonaleného způsobu výroby nebo poskytování služeb, včetně významných změn techniky, zařízení nebo programového vybavení,
2. Organizační inovace, kterými se rozumí realizace nového způsobu organizace obchodních praktik podniků, pracovišť nebo vnějších vztahů.

Na takto definované inovace se vztahují všechna odpovídající ustanovení zákona.

Zákon č. 130/2002 Sb. dále upravuje:

- Podporu výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků,
- Úkoly resortů - poskytovatelů podpory výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a role dalších orgánů (vč. Ministerstva vnitra),
- Poskytování informací prostřednictvím informačního systému VaVal.

Výsledkem procesu inovací jsou nové nebo podstatně zdokonalené výrobky, postupy nebo služby zavedené do praxe.

Zákon dále vymezuje a upravuje další pojmy jako poskytovatele podpory, uchazeče (resp. příjemce podpory), velkou výzkumnou infrastrukturu, veřejnou zakázku ve VaVal, program (projekt) výzkumu a další. V zákoně je rovněž stanoveno, co je výsledkem VaVal.

Ekosystém VaVal je významně ovlivněn existencí **veřejných výzkumných institucí**, které jsou vedeny v rejstříku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a byly zřízeny na základě **zákona č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, v platném znění**. Tyto instituce byly zřízeny buď ministerstvy nebo Akademií věd ČR nebo samosprávnými orgány. Zřizovatel v nich vykonává svůj vliv (např. ve smyslu stimulace inovací a výzkumu) pouze nepřímo, nicméně činnost těchto organizací může zásadně ovlivnit (mj. jmenuje a odvolává ředitele, členy dozorčí rady atd.). Všechny výzkumné organizace mohou požádat Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy o zapsání do rejstříku výzkumných organizací, který je na základě zákona č. 130/2002 Sb. veden rovněž Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Pro digitalizaci (inovace) ve veřejné správě má přelomový význam tzv. digitální ústava, tj. **zákon č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých zákonů**. Zákon vznikl jako iniciativa soukromého sektoru a byl výsledkem intenzivního dialogu se zástupci státu a veřejného sektoru (zejména s Českou národní bankou, Ministerstvem vnitra, Ministerstvem financí, Finančním analytickým úřadem a Správou základních registrů). Na základě zákona mají fyzické a právnické osoby právo na poskytnutí digitálních služeb orgány veřejné moci při výkonu jejich působnosti (tj. úkon v elektronické podobě z katalogu služeb) a dále právo činit digitální úkony. Je povinností orgánů veřejné moci poskytovat digitální služby a přijímat digitální úkony. Z uvedeného vyplývají některá další práva a povinnosti související s poskytováním digitálních služeb. Uživatel služby má mj. právo na elektronické osvědčení digitálního úkonu (§ 5, odst. 1), na nahrazení úředně ověřeného podpisu nebo uznávaného elektronického podpisu či právo na elektronickou identifikaci a autentizaci (§ 12). Zmíněný zákon, obdobně jako např. v Estonsku, vyvíjí tlak na veřejnou správu k proaktivní inovační politice směrem k využití digitalizace jako podstatného nástroje při zkvalitňování služeb veřejnosti. Nejde přitom pouze o možnost jednoznačně identifikovat konkrétní osoby, ale také o možnost poskytovat důvěryhodné údaje osoby třetím stranám, vytvářet zaručené elektronické podpisy, přihlašovat se jednoduše do uživatelských účtů přes internet. Novelizace zákona o bankovníctví zároveň umožňuje využít bankovní identitu také v kontaktu s veřejnou správou a provádět bankovní transakce i komunikaci s veřejnou správou v rámci jednoho nástroje.

V návaznosti na zákon č. 12/2020 Sb. byl schválen a od 1. června 2021 je platný balíček podporující elektronizaci veřejné správy. **Jedná se o zákon č. 261/2021 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s elektronizací postupů orgánů veřejné moci (tzv. DEPO)**. Smyslem tohoto zákona, který dále posunuje eGovernment v České republice v realizaci ve smyslu zásady “obíhat mají data, nikoliv lidé”, je zefektivnění sdílení údajů. Zákon rozšiřuje využívání datových schránek (od roku 2023 budou muset mít zřízenou datovou schránku všechny právnické osoby a podnikatelé. Navíc každý občan získá “datovku” automaticky přihlášením se k službám státu např. prostřednictvím Portálu občana) nebo umožňuje řídit vůz bez nutnosti mít u sebe fyzicky řidičský průkaz (potřebné údaje budou moci být ověřeny přímo v centrálním registru řidičů dálkovým způsobem). Mimoto se touto zákonnou úpravou rozšiřuje okruh dokumentů a informací zveřejňovaných jako otevřená data na internetu¹³⁴.

Digitální identita občanů České republiky byla fakticky založena již vznikem základních registrů dle zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech. Aktuálně elektronickou identifikaci v České republice upravuje v obecné rovině zákon č. 250/2017 Sb., o elektronické identifikaci. Primárně se jedná o regulaci pro veřejný sektor. Elektronická identifikace v soukromém sektoru je ponechána na vůli dotčených stran. Výše uvedený **zákon č. 49/2020 Sb., o bankovní identitě**, nabyl účinnosti dne 1. ledna 2021. Základním účelem novelizace bylo otevření trhu se službami v oblasti identifikace a se službami vytvářejícími důvěru pro elektronické transakce pro banky a změnu fungování NIA (prostředník ve státě zřízeném identifikačním prostorem). Klienti bank tak získali bezplatný přístup k elektronicky poskytovaným službám státu i soukromého sektoru pomocí svých stávajících bankovních identit. Banky a pojišťovny naopak získaly větší přístup do základního registru a vybraných agendových informačních systémů státu. Bankovní identita zásadně rozšířila a doplnila jednu z dřívějších snah o zavedení jednotné elektronické identifikace

¹³⁴ Další změny, které novela přináší, je možné nalézt v tiskové zprávě Ministerstva vnitra. Dostupné on-line 7. září 2021: <https://www.mvcr.cz/clanek/prichazi-depo-snemovna-schvalila-balicek-podporujici-elektronizaci-verejne-spravy.aspx>

- elektronický občanský průkaz s kontaktním elektronickým čipem (čítající pouze desítky tisíc unikátních uživatelů). Bankovní identita je tedy jedním z mnoha kroků potřebných k digitální přeměně české společnosti.

Významnou změnou ve veřejné správě jsou kroky vedoucí k **digitalizaci popisu území a k digitalizaci ve stavebnictví**. Zejména z evropských fondů byly vyčleněny prostředky až do výše 3 mld. Kč s cílem vytvořit jednotnou digitální technickou mapu České republiky, tj. vytvořit tzv. Portál stavebníka, digitální evidenci dokumentací a další opatření. Díky tomu by došlo k soustředění komplexních informací o území v jednom sdíleném prostoru. K tomu je však potřebné dále budovat vysokorychlostní síť elektronických komunikací či vytvářet podmínky ke zlepšení situace v oblasti vysokorychlostního internetu. Věcně příslušné právní předpisy (novela zákona č. 200/1994 Sb., o zeměměřictví, a zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu) byly přijaty začátkem roku 2020 s tím, že většina povinností pro různé subjekty vzniká nabytím účinnosti některých částí zákona od 1. července 2023. Jak je uvedeno výše, kromě digitální technické mapy je velmi významný Portál stavebníka. V podstatě se jedná o rozhraní, prostřednictvím kterého je možné podávat žádosti o stavební povolení a územní rozhodnutí. Pomocí Portálu stavebníka zájemce také zjistí, jak celý proces postupuje a může nahlížet do digitální technické mapy a do dalších zdrojů informací.

Dalším důležitým informačním systémem, pro který se vytvořila legislativní opora, je Evidence elektronických dokumentací, tj. datové úložiště, ve kterém si projektanti mohou ukládat svoji projektovou dokumentaci. Pilířem digitalizace stavebního řízení je i Národní geoportál územního plánování.

6.3 Inovace ve veřejné správě a další úkoly uložené vládou

K podpoře inovací slouží řada nástrojů finančního i nefinančního charakteru. Patří k nim např. Cena ministra vnitra za mimořádné výsledky v oblasti bezpečnostního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací podle § 3 odst. 3 písm. e) zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků experimentálního vývoje a inovací a nařízení vlády č. 71 ze dne 27. února 2013 o podmínkách pro ocenění výsledků výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, v platném znění.

Pro podporu znalostního zázemí VaVaI schválila vláda dne 19. dubna 2021 projekt sdílených činností s názvem Strategická inteligence pro výzkum a inovace (STRATIN+), předložený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Projekt bude realizován za součinnosti Technologického centra Akademie věd ČR (v roli hlavního koordinátora), Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., Národního kontaktního centra - gender a věda při Sociologickém ústavu Akademie věd ČR, v.v.i., společně se Střediskem společných činností Akademie věd ČR, v.v.i. Řešitelé projektu budou na poptávku výzkumných a inovačních aktérů z ústředních orgánů státní správy a reprezentací výzkumných organizací České republiky připravovat analytické studie, které budou sloužit rozvoji na faktech založené (evidence-based) politiky VaVaI v České republice. Předmětem projektu bude systematická analýza a evaluace dopadů politiky VaVaI na ekonomickou konkurenceschopnost České republiky, identifikace a vyhodnocování nových technologických trendů a příležitostí či posuzování dopadů nových technologií na společnost. Zástupce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy předsedá řídicímu výboru projektu, který se bude podílet na strategické orientaci aktivit projektu. Předpokládá se, že projekt zcela zásadní měrou pomůže k přípravě, tvorbě, implementaci a vyhodnocování výzkumné a inovační politiky

České republiky, založené na analytických podkladech k přijímání informovaných politických rozhodnutí vládou České republiky, i jednotlivými vládními, výzkumnými a inovačními partnery.

Podporu pro nová řešení ve veřejné správě lze získat také prostřednictvím zadávání veřejných zakázek ve výzkumu v programu Beta2 Technologické agentury ČR (dále TA ČR), iniciací projektů do programů Zéta a Éta TA ČR nebo některých podpor inovací Ministerstva průmyslu a obchodu/CzechInvestu. V současné době probíhá řada projektů řešených subjekty čerpajícími státní podporu na VaVal. Zde¹³⁵ lze nalézt inspiraci a odborné podklady pro rozvoj inovací ve veřejné správě. Jako příklad lze uvést projekty: Smart City- Smart Region – Smart Community¹³⁶, Chytrý venkov: udržitelný rozvoj venkova s využitím Smart řešení¹³⁷ nebo SMART technologie pro zvyšování kvality života ve městech a regionech¹³⁸.

¹³⁵ <https://starfos.tacr.cz/cs/search/ynqvaacmoivq>

¹³⁶ https://starfos.tacr.cz/cs/project/EF17_048%2F0007435?query_code=ynqvaacmoivq

¹³⁷ https://starfos.tacr.cz/cs/project/TL03000066?query_code=ynqvaacmoivq

¹³⁸ https://starfos.tacr.cz/cs/project/EF17_049%2F0008452?query_code=ynqvaacmoivq

7. Definice inovací ve veřejné správě

Ustálená definice pro inovace ve veřejném sektoru, resp. ve veřejné správě, **dosud nebyla formulována**. A to i přesto, že různé instituce pro své potřeby nějakou definici využívají. Tuto skutečnost potvrdila jak námi zkoumaná zahraniční praxe ve čtyřech vybraných státech, tak i další odborné publikace, včetně zdrojů OECD a EU.

Jak již bylo zmíněno výše, státy zkoumané v rámci této analýzy nepoužívají žádnou jednoznačnou specifickou definici inovací ve veřejné správě, která by byla například zakotvena v legislativě.

V reportu expertní skupiny Evropské komise pro inovace ve veřejné správě z roku 2013 (*Powering European public sector innovation, Towards a new architecture: report of the Expert group on public sector innovation*¹³⁹) jsou inovace ve veřejném sektoru definovány jako „proces generování nových nápadů a jejich implementace pro vytvoření společenských hodnot“. Inovace jsou tedy nový nebo zlepšený proces či služba.

OECD

V několika publikacích OECD je diskutována definice inovací ve veřejném sektoru a často bývá citována i ostatními výzkumníky, ovšem není v nich žádná pevně stanovená definice.

Oslo manuál, vzhledem k obecnému vývoji a stále významnější roli veřejného sektoru v inovacích, ve svém 4. vydání zohledňuje i inovace mimo soukromý sektor. Věnuje se popisu specifik těchto inovací a přináší obecnou definici zahrnující **inovace ve všech sektorech** (v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru i v domácnostech):

An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).

tedy, že v překladu:

Inovace je nový nebo zlepšený produkt či proces (nebo kombinace obojího), který se významně liší od předchozích produktů či procesů uvnitř daného subjektu a který byl zpřístupněn a je dostupný potenciálním uživatelům (v případě produktu) anebo začal být subjektem využíván (v případě procesu).

Dle doporučení OECD by každá definice inovací ve veřejné správě měla zohlednit 3 hlavní charakteristiky – **NOVOST, IMPLEMENTACI a DOPAD**.

Tyto charakteristiky pro lepší pochopení dále rozvádí publikace **An Introduction into Public Sector Innovation**¹⁴⁰ kterou vydal Institut pro veřejné vládnutí v Belgii. Dle tohoto materiálu musí inovace nést znak **novosti nebo výrazného zlepšení**. Novost je však relativní pojem. Existuje dlouhodobý konsensus, že inovace musí být **nová pro tu organizaci/jednotlivce, který se ji rozhodne implementovat**. To znamená, že inovace může být již zavedena někde jinde, ale zůstává inovací vždy pro subjekt, který ji teprve zavádí do praxe. Dle výše uvedené studie toto vnímání novosti nelze aplikovat v případě objevu, či nějakého nového poznatku. Jako příklad lze

¹³⁹ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e9860e0-6b28-463b-8ecf-e86ec826e308/language-en/format-PDF/source-207427412>

¹⁴⁰ KU LEUVEN (2018). An Introduction into Public Sector Innovation. Dostupné on-line: <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521955>

uvést objev nové planety, který se může uskutečnit pouze jednou a ta stejná planeta nemůže být nová pro každého jednotlivého vědce v momentě, kdy on sám ji objeví. Novost je rozdílně chápána i v případě vynálezů. Návrh na zlepšení procesu nebo technický vynález může být vždy vytvořen pouze jednou, ale jakmile je implementován, jedná se o inovaci. Inovací je vždy, pokud příslušnou technologii či řešení nějaký subjekt nově implementuje. Inovace tedy musí být skutečně implementována, nemůže to být jen dobrý nápad nebo nový poznatek či objev.

Aby se jednalo o inovaci ve veřejném sektoru, musí být splněna ještě jedna podmínka, a sice že implementované řešení musí přinést nějakou **přidanou hodnotu**. V soukromém sektoru je to zřejmé, jedná se o zvýšení konkurenceschopnosti a zisku. Ve veřejném sektoru se však jedná o zvýšení účinnosti, efektivity a spokojenosti uživatelů nebo zaměstnanců. Důležitý je tedy pozitivní **dopad**. Při řešení celospolečenských problémů prostřednictvím inovací je dopadem také celospolečenský přínos. Zároveň je u inovací běžné, že při realizaci může dojít k selhání či k její nerealizaci, tedy že nepřinese očekávaný přínos (např. kvůli odmítnutí veřejností). Přesto stále zůstává inovací. Proto je důležité testovat inovace v pilotních projektech na menším vzorku, než bude široce využívána. V neposlední řadě je důležité, že nefungující inovace a selhání mohou přinést cenné poznatky.

Často dochází k tomu, že **výzkum a vývoj** je vnímán automaticky jako inovace. Pokud výsledky výzkumu a vývoje nejsou implementovány do praxe (a není tak splněna podmínka implementace), nejedná se o inovaci. Stejně tak výzkum a vývoj nemusí inovaci předcházet. Výzkum a vývoj se rovněž často týká technologických inovací produktů a procesů, avšak nikoliv inovací služeb, či administrativy, které jsou pro veřejný sektor zásadní¹⁴¹. Výzkum a vývoj a jejich produkty v podobě nových myšlenek, poznatků a vynálezů tedy neznamenají automaticky inovaci.

Kodaňský manuál

V Kodaňském manuálu¹⁴², který se zcela zaměřuje na inovace ve veřejném sektoru, se rozebírá, jak postupovat při definování inovací ve veřejném sektoru, zejména pro potřeby jejich měření.

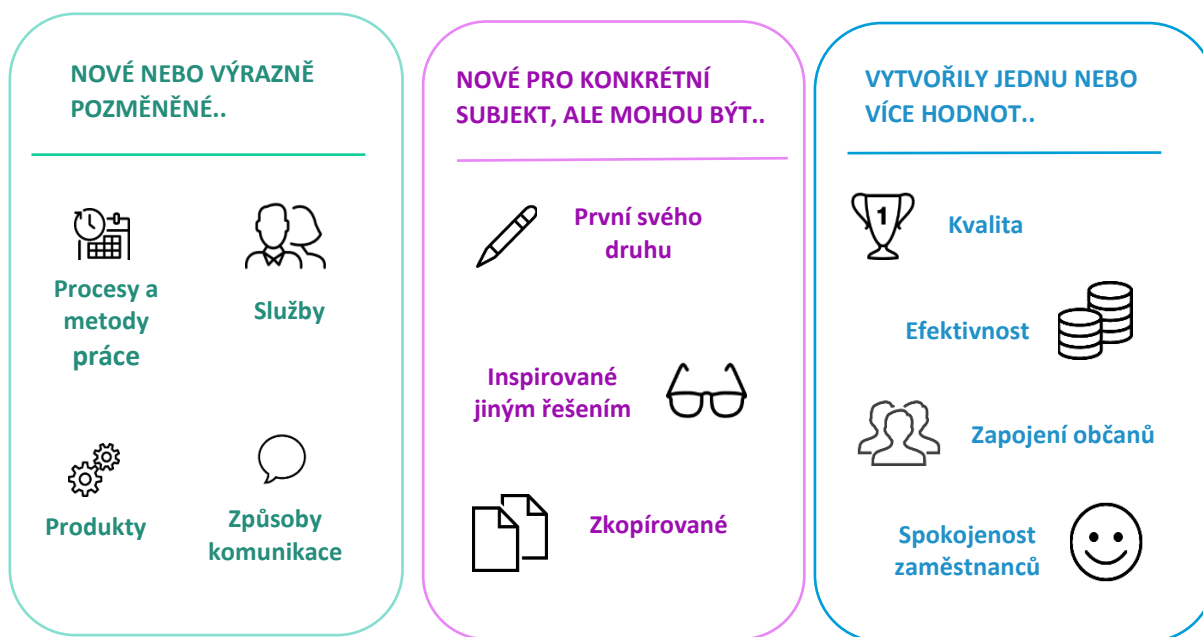
Pro potřeby Inovačního barometru, který by měl být základem pro měření inovativnosti ve veřejném sektoru, byla formulována definice, která vychází z Oslo manuálu, ale netýká se již všech inovací, nýbrž výlučně inovací ve veřejném sektoru:

1. Inovace ve veřejném sektoru je něco nového nebo výrazně pozměněného – procesy nebo metody uvnitř organizace, služby, produkty nebo způsoby komunikace.
2. Inovace je nová pro subjekt, který ji zavádí, ale může být buď první svého druhu nebo inspirovaná řešením vyvinutým jinde nebo i okopírovaná.
3. Vytváří jednu nebo více typů hodnot, co se týče kvality, efektivnosti, zapojení obyvatel, spokojenosti zaměstnanců nebo politických cílů.

¹⁴¹ Wouter van Acker odkazuje na Conway, S. & Steward, F. (2009). Managing and Shaping Innovation. Oxford University Press, Oxford, UK

¹⁴² Danmarks Statistik, Center for Offentlig Innovation. Kodaňský manuál (2021). 1. vydání. ISBN 978-87-972893-0-3. Dostupné on-line: <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>

Obrázek 3: Definice inovace ve veřejné správě¹⁴³



Zdroj: Kodaňský manuál

V definici, uvedené v Kodaňském manuálu, jsou obsaženy také charakteristiky definované v materiálech OECD – novost, implementace a dopad. Definice je porovnávána s definicí Oslo manuálu, ze kterého vychází.


















Kodaňský manuál taktéž upozorňuje na specifika inovací ve veřejném sektoru, i přesto, že mají s inovacemi v soukromém sektoru mnoho společného. Jako jeden z nejvýznamnějších rozdílů mezi soukromým a veřejným sektorem se uvádí, že **inovace ve veřejném sektoru je financována z daňových příjmů, a tudíž by měla přinést nějaký veřejný prospěch občanům.**

Na rozdíl od soukromého sektoru zde není hlavním cílem konkurenční výhoda. Inovace ve veřejném sektoru bývají často zavedeny jako důsledek aplikace nového zákona nebo jako aktivita s určitou politickou odpovědností zvolených leaderů.

Výhodou i nevýhodou veřejného sektoru může být, že zde není tlak na rychlost zavedení inovace. Na rozdíl od soukromého sektoru nevádí kopírování inovace různými subjekty. Její šíření je naopak velmi žádoucí a posiluje prestiž inovátora.

¹⁴³ <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/read-online/part-3-how-to-define-public-sector-innovation/>

Obrázek 4: Rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem dle Kodaňského manuálu¹⁴⁴

Veřejný vs. soukromý sektor	 Logika	 Účel	 Kopírování	 Externí spolupráce	 Tendence k riziku
 Veřejný	 Politici	 Přínos pro společnost	 Volné	 Převážně horizontální	 Nízká
 Soukromý	 Trh	 Konkurenční výhoda	 Autorské právo	 Převážně vertikální	 Vysoká

Zdroj: Kodaňský manuál; Použité obrázky z <http://www.iconarchive.com>

Ministerstvo vnitra zohledňuje ve své práci v oblasti inovací pravidla definovaná ze strany OECD (novost, implementaci dopad), včetně Oslo manuálu a pro dotazníkové šetření k měřením inovací ve veřejné správě za období 2019 – 2021 využívá definici Kodaňského manuálu, která je zacílená konkrétně na inovace ve veřejném sektoru.

¹⁴⁴ <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/read-online/part-3-how-to-define-public-sector-innovation/>

8. Výsledky dotazníkového šetření

Základním impulsem ke zpracování dotazníkového šetření byla KOVES, ve které se konstatuje, že „chybí komplexní analýza současných forem, možností a překážek realizace ve veřejné správě“ (opatření 2.5.1). Prostřednictvím dotazníkového šetření byl mapován současný stav spjatý s inovacemi ve veřejné správě v České republice. Jedná se o první krok v procesu vytvoření komplexní analýzy současného stavu a návrhů opatření dle KOVES. Předložená analýza přispívá k vytvoření prostředí, které podporuje inovace. Cílem analýzy je změřit inovace ve veřejné správě v České republice a připravit datovou základnu, která pomůže ke kompetentnímu, na datech založenému, rozhodování o dalším rozvoji veřejné správy.

8.1 Metodika práce

Dotazník byl převzat a následně upraven pro kontext české veřejné správy z Kodaňského manuálu¹⁴⁵. Dotazník přizpůsobený na kontext české veřejné správy pokrývá následující oblasti:

- Inovace (popis inovací implementovaných na pracovištích/úřadech veřejné správy v období let 2019 až 2021),
- Inovační činnosti (kroky, opatření) a financování inovací,
- Spolupráce v inovacích,
- Pozitivní a negativní faktory ovlivňující zavádění inovací ve veřejné správě,
- Ústřední podpora inovací,
- Inovační strategie, řízení a kompetence k inovacím.

V rámci dotazníkového šetření byla veřejná správa rozdělena do celkem šesti skupin (klastřů): ministerstva, další ústřední orgány státní správy (jako např. Úřad vlády, Český statistický úřad atd.), správní úřady s celostátní a teritoriální působností (např. Česká správa sociálního zabezpečení, Finanční úřad atd.), územní samosprávné celky (kraje a obce). V těchto klastrech bylo dotazníkem obesláno 10-15 % pracovišť identifikovaných na základě veřejně dostupné organizační struktury institucí/organizací/úřadů na 2. stupni řízení (kontaktováni byli ředitelé odborů, vedoucí samostatných oddělení, resp. tajemníci úřadů a starostové). Pracoviště na zvolené úrovni řízení a obecní úřady (1., 2. a 3. typu) byly stanoveny jako základní jednotka statistické analýzy. Technikou náhodného (stratifikovaného) výběru byl vybrán vzorek pracovišť, která v základních parametrech reprezentují základní populaci (všechny instituce veřejné správy ve stanovených klastrech). Tento postup umožňuje relativně spolehlivý odhad stanovených parametrů inovací v prostředí celé veřejné správy na základě pozorování malého výběrového souboru. V procesu sběru dat se pracovníci ministerstva zaměřili na dosažení vysoké míry návratnosti v relativně malém výběrovém souboru, což je plně v souladu s doporučeními Kodaňského manuálu.

Kvantitativní analýza je doplněná kvalitativní analýzou (jedné dotazníkové položky mající formu otevřené otázky), ve které byli respondenti požádáni, aby stručně popsali a charakterizovali inovace implementované na svém pracovišti/úřadu v letech 2019-2021. Smyslem kvalitativní

¹⁴⁵ Copenhagen Manual: A guide on how and why your country can benefit from measuring public sector innovation. 1st edition 2021. Dostupné on-line: <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>

analýzy je prozkoumat strukturu (či skladbu) inovačního portfolia české veřejné správy. K tomuto účelu byla využita klasifikace facet inovací¹⁴⁶, metodika vypracovaná OPSI (viz kap. 3.1.3) Očekávaným výstupem kvalitativní analýzy je soubor relevantních doporučení s ohledem na inovační skladbu inovačního portfolia veřejné správy České republiky. Díky této analýze je možné odpovědět na následující otázky:

1. Jak vypadá celková struktura (skladba) inovací realizovaných v rámci veřejné správy?
2. Jaký je převládající typ (faceta) v rámci české veřejné správy, resp. jaká faceta je nedostatečně zastoupena v inovačním portfoliu?
3. Jaké kroky na podporu inovací by měly být přijaty subjekty veřejné správy České republiky s ohledem na její strukturu inovačního portfolia?

Sběr dat se uskutečnil od listopadu do prosince 2021. Respondenti byli požádáni prostřednictvím e-mailové žádosti, aby vstoupili do dotazníku připraveného v programu Survio prostřednictvím webového rozhraní. Kontaktováni byli ředitelé odborů, vedoucí samostatného oddělení, tajemníci obecních a krajských úřadů, starostové (popř. místostarostové) obcí vybraní náhodným výběrem ze seznamu všech obcí a pracovišť identifikovaných na základě organizační struktury jednotlivých institucí/organizací/úřadů. V průvodním emailu byla osloveným dána možnost delegovat vyplnění dotazníku na podřízenou nebo jinou osobu, která je s oblastí inovací na jejich pracovišti dobře obeznámena, případně ji přímo má na starosti, pokud tak uznali za vhodné.

Sesbíraná data (převážně nominální, popř. také ordinální) byla kvantitativními metodami (především technikou frekvenční analýzy) analyzována v programu Excel. U řady otázek mohli respondenti vybírat z více odpovědí, které byly přepočítány na procenta. Bází byl zpravidla počet respondentů, kteří vybírali z nabídky vícero odpovědí.

8.2 Výsledky

Dotazníkem bylo obesláno celkem 304 náhodně vybraných pracovišť (jednotky analýzy) státní správy a samosprávy. Celkem bylo obdrženo 211 odpovědí, které byly následně analyzovány. Bylo dosaženo uspokojivé response 69 %, což umožňuje zobecnění výsledků na celou zkoumanou populaci. Následující tabulka 1 ukazuje počty respondentů v rámci jednotlivých segmentů státní správy a jejich pracovní zařazení.

Tabulka 1: Pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice	Ministerstva	Další ÚOSS	Služební orgány	Kraje	Obce	Celkem
Ředitel odboru	26	14	35	10	-	85
Vedoucí oddělení	14	7	12	9	-	42
Řadový zaměstnanec	5	2	4	5	16	32

¹⁴⁶ <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets>

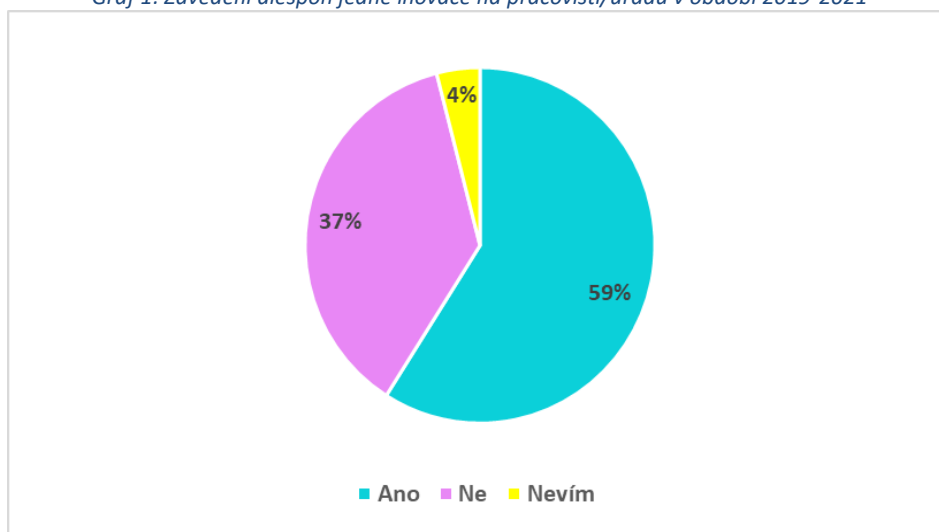
Tajemník obce	-	-	-	-	37	37
Vedoucí odboru	-	-	-	-	11	11
Starosta (místostarosta)	-	-	-	-	4	4
Celkem	45	23	46	24	68	211

Celkem 85 % respondentů bylo v řídicí (manažerské) pozici. Lze předpokládat, že z titulu svého pracovního zařazení a funkce respondenti mají dobrý přehled o aktivitách spjatých s inovačním procesem, který probíhá na jejich pracovištích/útvarech/úřadech. Odpovědi poskytnuté respondenty se týkaly pracovišť (bez úřadů), které se zabývaly vnitřním chodem organizace (21 %) nebo výkonem věcné agendy (49 %). V náplni práce mělo 30 % dotazovaných pracovišť jak vnitřní chod organizace, tak i výkon věcné agendy. Dotazníky vyplnili představitelé obcí z následujících krajů: Jihočeský (počet obcí = 2), Jihomoravský (13), Karlovarský (1), Královéhradecký (3), Liberecký (2), Moravskoslezský (9), Olomoucký (5), Pardubický (3), Plzeňský (7), Středočeský (8), Ústecký (4), Vysočina (2) a Zlínský (9). Dotazník vyplnilo celkem 25 obcí 1. typu, 16 obcí 2. typu a 27 obcí 3. typu.

8.3 Portfolio inovací

V první části dotazníku, „Praktický přístup k inovacím“, byli respondenti požádáni, aby uvažovali o své nejlepší inovaci, která byla zavedena na jejich pracovišti/úřadu v období let 2019 až 2021. Následující graf popisuje rozsah implementovaných inovací na pracovištích/úřadech veřejné správy mezi lety 2019 až 2021.

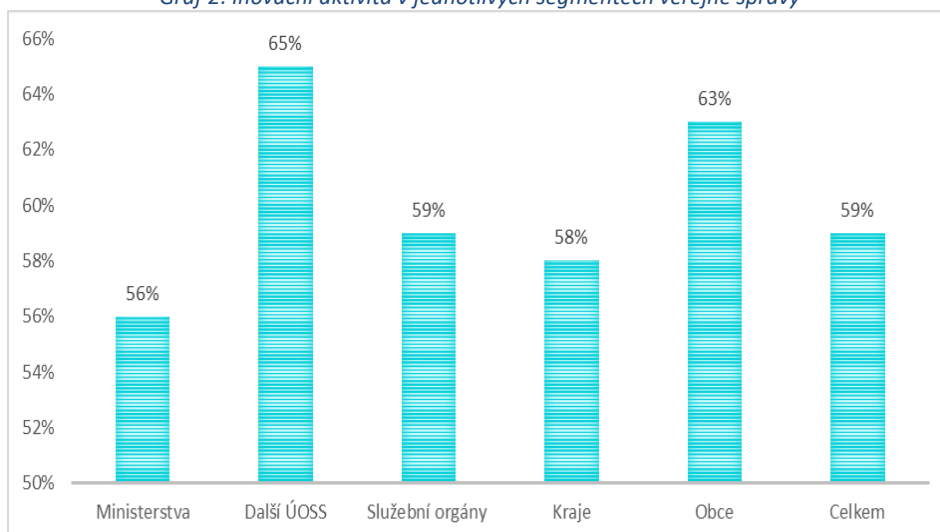
Graf 1: Zavedení alespoň jedné inovace na pracovišti/úřadu v období 2019-2021



Ve třech případech (týká se to služebních úřadů v celostátní působnosti, ústředí) byla implementována více než jedna inovace na pracovišti ve stanoveném období. I tyto odpovědi byly

zaznamenány a dále analyzovány. Z grafu 1 je zřejmé, že více než polovina všech dotázaných zavedla v období let 2019 až 2021 nějakou inovaci.

Graf 2: Inovační aktivita v jednotlivých segmentech veřejné správy

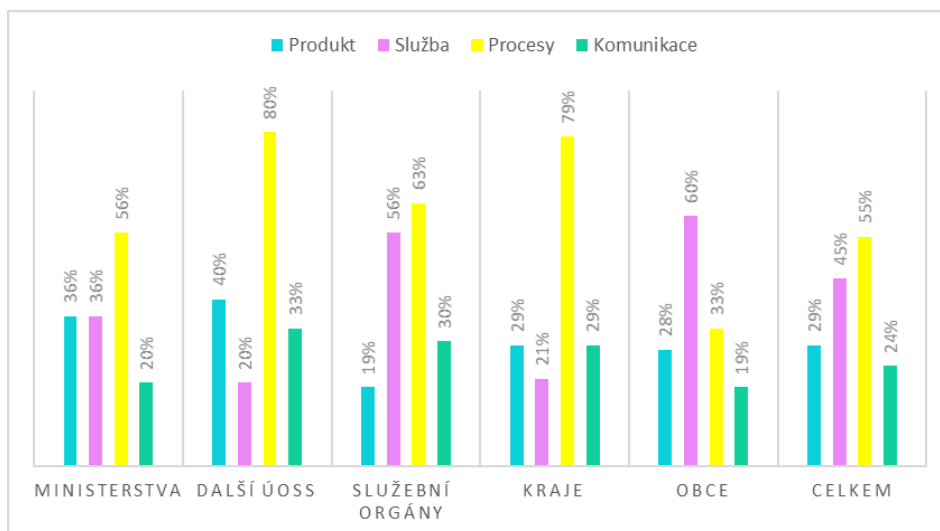


Jak ukazuje Graf 2, nejmenší inovační aktivita byla zaznamenána na ministerstvech (55,56 %), více inovací realizovala pracoviště v rámci dalších ústředních orgánů státní správy (65,22 %). Obdobný výsledek byl získán v obcích (63,24 %). Lze konstatovat, že z hlediska inovací je relativně malá dynamika inovací na služebních úřadech a ministerstvech, naopak inovace se ve zvýšené míře prosazují na obcích a v rámci dalších ústředních orgánů státní správy.

8.4 Klasifikace inovací

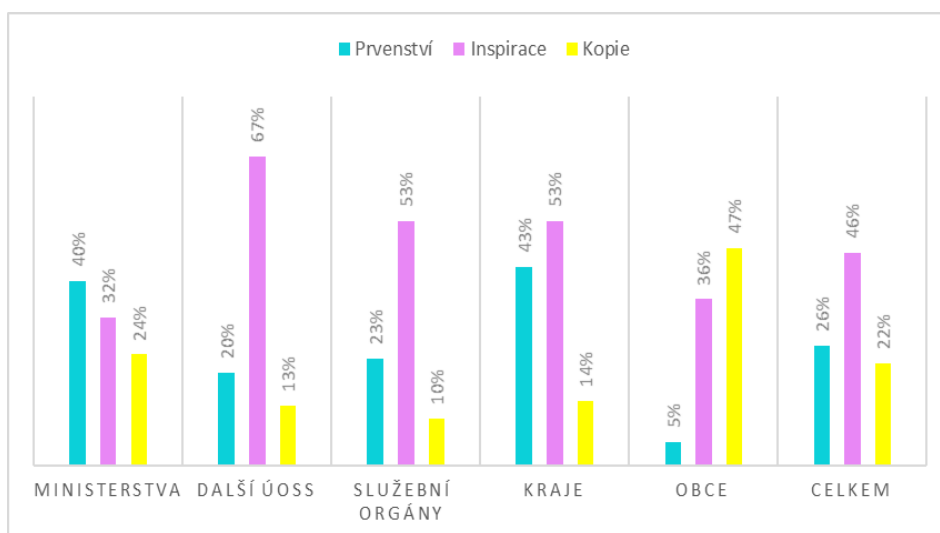
Graf 3 uvádí výčet inovací, které byly zavedeny na pracovištích (útvorech, úřadech) v rámci jednotlivých segmentů veřejné správy mezi lety 2019 až 2021. Z výsledků šetření plyne, že ve veřejné správě České republiky se implementují inovace zaměřené především na organizaci práce a vnitřní procesy chodu pracoviště (55 % všech inovací). V rámci jednotlivých úrovní veřejné správy je však situace jiná. Zatímco orgány státní správy (ministerstva a další ústřední orgány státní správy) soustředí svá inovační opatření na zlepšování procesů a organizace práce, obce zaměřují svou pozornost na inovování služeb nabízených občanům. Ukazuje se také, že marketingové aktivity institucí státní správy a samosprávy jsou relativně zanedbávanou či opomíjenou oblastí z hlediska inovačních záměrů veřejné správy (v našem pojetí se jedná o oblast komunikace).

Graf 3: Charakter implementovaných inovací



Graf 4 znázorňuje rozložení původnosti (resp. nepůvodnosti) inovací aplikovaných na různých pracovištích (úřadech) veřejné správy v letech 2019 až 2021. Z šetření plyne, že se aplikují zejména „nepůvodní“ inovace, tedy takové, které jsou již používány v jiných organizacích, resp. na jiných pracovištích (46 %). Pracoviště (úřad) dané řešení upraví vlastním podmínkám a k vlastním potřebám, což doporučuje i Kodaňský manuál. Originalita řešení se uplatnila v celkem 26 % inovací. Nejčastěji jsou zcela nová řešení realizována na ministerstvech (40 %), a to ještě ve větší míře než v zahraničí¹⁴⁷. Podobný výsledek, jako na ministerstvech, je patrný v krajích. Na obcích se nejčastěji uplatňují inovace, které již někdo dříve implementoval. Velkou měrou jsou však původní řešení upravena tak, aby vyhovovala místním možnostem a potřebám. V obcích převládá „kopírování“ původních řešení, případně adaptace převzatých inovací na specifické podmínky nového pracoviště.

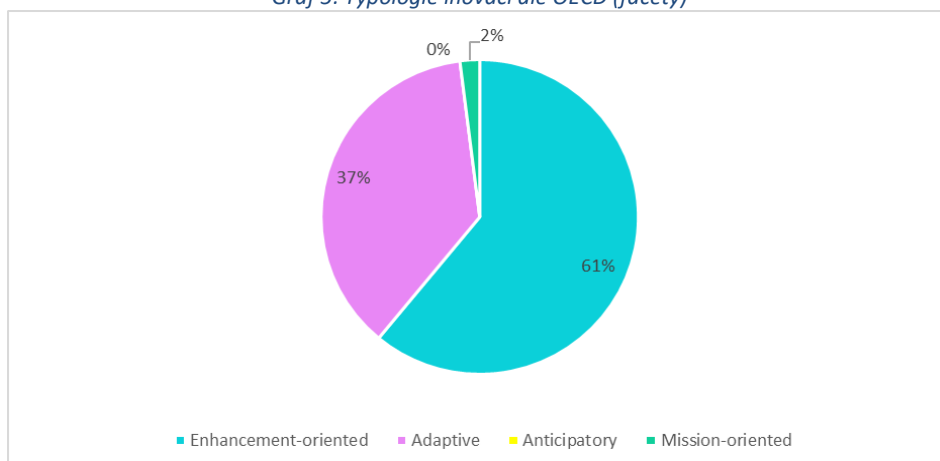
Graf 4: Míra originality inovací



¹⁴⁷ National Centre for Public Sector Innovation. Public Sector Innovation Creates Value. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/52326/innovationbarometer_mainresults.pdf

Graf 5 znázorňuje povahu inovací implementovaných subjekty veřejné správy v letech 2019 až 2021 podle klasifikace OPSI¹⁴⁸ (viz kapitola 3.1.3), která rozlišuje čtyři facety inovací a to: zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented), zaměřené na poslání (z angl. mission-oriented), anticipační (z angl. anticipatory) a adaptivní (z angl. adaptive). I přes jistá omezení obdržených výsledků lze dovodit, že v rámci české veřejné správy byly realizovány především dva druhy inovací: zaměřené na zlepšení (61 %) a adaptivní (37 %). Tento výsledek byl možný předpokládat zejména proto, že inovace zaměřené na zlepšení stávajících procesů, systémů a činností jsou nejčastější formou inovací, které se ve veřejné správě realizují. Jedná se o relativně nerizikové a často i finančně nenáročné inovace, které veřejná správa obecně realizuje více z podstaty svého fungování v principu předběžné opatrnosti. Relativně vysoké procento inovací, charakterizovaných jako adaptivní, lze vysvětlit mimořádnými okolnostmi spjatými s pandemií COVID-19 a nutností celé společnosti na tuto dramatickou situaci globální proměny adekvátně reagovat. Navíc adaptivní inovace byly realizovány v souladu s dominantními globálními megatrendy a celospolečenskými výzvami¹⁴⁹, které podporují orientaci veřejné správy na digitalizaci, automatizaci a robotizaci.

Graf 5: Typologie inovací dle OECD (facety)



Naprostá absence anticipačních inovací v inovačním portfoliu může znamenat horší připravenost české veřejné správy na budoucnost.

8.5 Spolupráce v oblasti inovací ve veřejné správě

Iniciativa na zavedení inovací nejčastěji vychází z jednoho zdroje (51 %), ze dvou (v 31 % případů) a ze tří zdrojů (v 18 % případů). Nejvíce impulsů pro zavedení inovací vychází od vedoucích zaměstnanců pracoviště. Kromě vyjmenovaných typů subjektů jsou (v kategorii „jiné“) zdrojem inovací ve veřejné správě rovněž soukromé společnosti, univerzity nebo výzkumné instituce, dobrovolné spolky/organizace a nadace (viz Graf 6). Z následující tabulky (Tabulka 2) je patrné, že hlavním hybatelem inovací bývá vedoucí zaměstnanec pracoviště nebo úřadu. Na něm

¹⁴⁸ OPSI (2018). Innovation is a many-splendoured thing. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/innovation-is-a-many-splendoured-thing/>

¹⁴⁹ <https://www.megatrendy.cz>

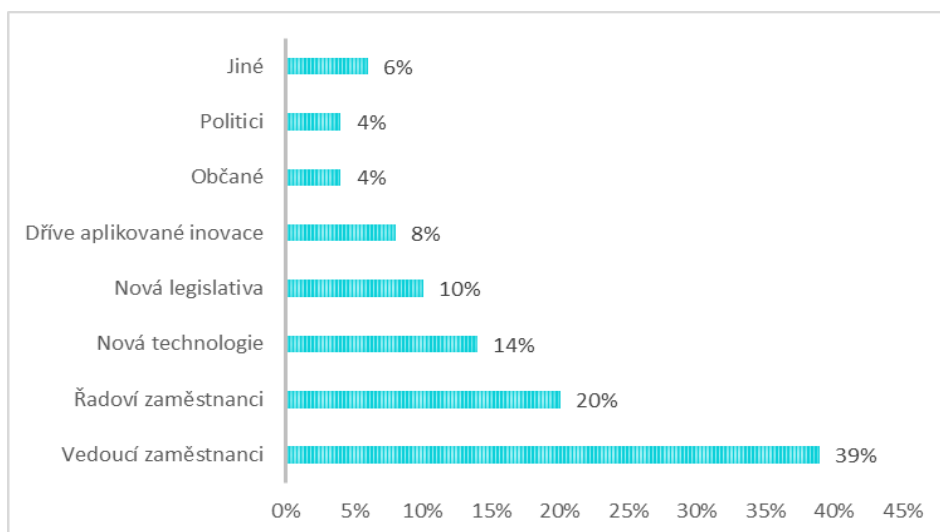
zpravidla záleží, zda inovace dostane svolení nadřízených. Z důvodu jiných povinností a úkolů však nelze předpokládat, že přímými realizátory inovací budou vedoucí zaměstnanci. K tomu jsou zapotřebí kreativní a inovačně založení řadoví zaměstnanci, kteří zpracují celý inovační projekt a realizují jej od počátku (zrod inovačního nápadu) až po jeho funkční implementaci, která přinese kýžené výsledky.

Tabulka 2: Srovnání řadových a vedoucích zaměstnanců jako iniciátorů inovací v jednotlivých segmentech veřejné správy

Iniciátoři	Ministerstva	Další ÚOSS	Služební orgány (území)	Kraje	Obce	Celkem
Vedoucí zaměstnanci	31 %	43 %	49 %	46 %	34 %	39 %
Řadoví zaměstnanci	24 %	13 %	20 %	21 %	19 %	20 %

Následující graf (Graf 6) mimo jiné znázorňuje, že političtí představitelé nebývají iniciátory inovací v rámci veřejné správy. Respondenti dále reflektují zkušenost, že také nová legislativa není obvykle zdrojem inovací.

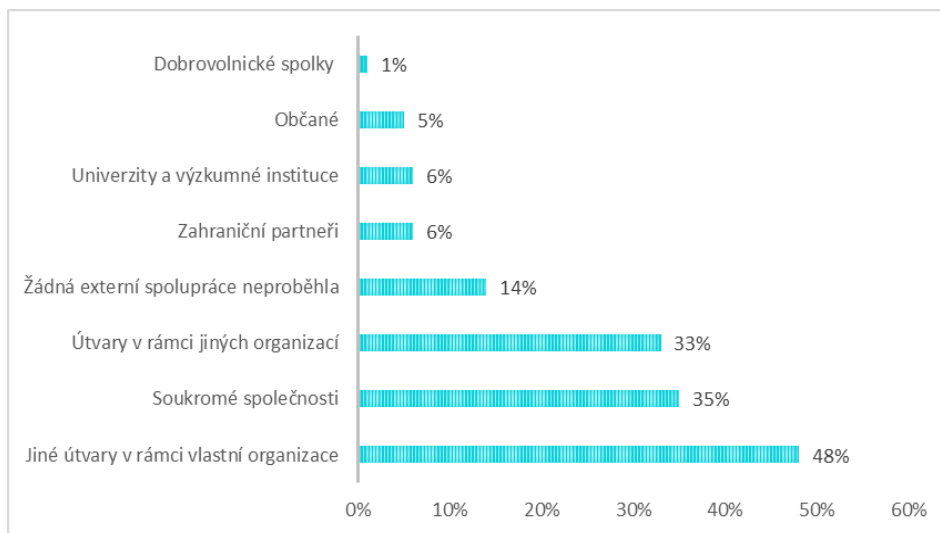
Graf 6: Iniciátoři inovací



Zavádění inovací ve veřejné správě obvykle probíhá ve **spolupráci** s dalšími partnery, jimiž jsou jiné útvary v rámci vlastní organizace, útvary v rámci jiných organizací, univerzity a výzkumné instituce, občané, dobrovolné spolky, nevládní neziskové organizace nebo soukromé společnosti - konzultanti, dodavatelé, zahraniční partneři. To platí pro všechny kategorie dotazovaných s výjimkou obcí. Celkem 14 % dotazovaných obcí deklarovalo, že se žádná spolupráce na zavádění inovací neuskutečnila. Nejčastěji, v 68 %, spolupráce probíhá mezi dvěma partnery, 23 % inovátorů spolupracovalo se dvěma partnery a necelých 10 % respondentů, kteří na svém pracovišti zavedli mezi lety 2019 až 2021 inovaci, spolupracovali s více než 2 partnery.

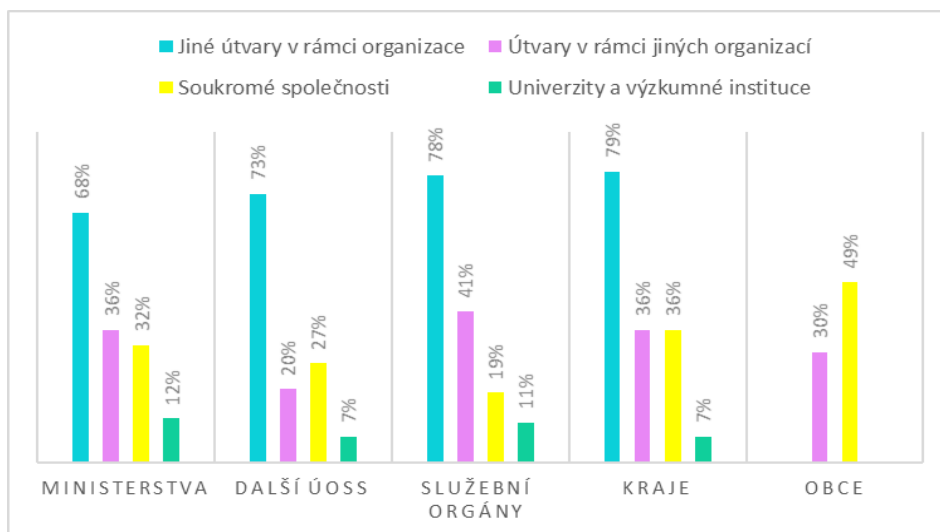
Práce na inovacích probíhá nejčastěji na interní bázi, v rámci vlastní organizace. Jedinou výjimkou jsou obce, které relativně ve velkém (41 %) využívají pro své inovace především spolupráci se soukromým sektorem, např. ve formě konzultačních služeb, dodavatelů atd. Obce také nejvíce spoléhají na vlastní zdroje a inovace realizují svépomocí.

Graf 7: Spolupráce na inovacích



Z grafu 8 je patrné, že pro spolupráci na inovacích je relativně málo využíván potenciál univerzit a výzkumných institucí. Relativně nejvíce využívají služeb univerzit a výzkumných institucí ministerstva (viz graf 8).

Graf 8: Spolupráce na zavádění inovací v rámci jednotlivých segmentů veřejné správy



Inovace (v rámci šetření celkem 124 inovací implementovaných mezi lety 2019 až 2021) byly nejčastěji **financovány** z vlastního rozpočtu útvaru/úřadu. Jednalo se celkem o 64 % případů, ve 23 % případů nebylo zapotřebí žádných finančních prostředků. Částečně jsou náklady na inovace hrazeny ze státního rozpočtu přímo a z národních dotačních programů (12 %). Této možnosti využívají především ministerstva. Malá část zavedených inovací byla hrazena

ze zahraničních (evropských) dotačních programů (7 %). To ukazuje na fakt, že zavedené inovace byly spíše nízkonákladové, tj. relativně velkou měrou se nejednalo o technologicky náročná řešení. Potvrzuje to poznatek, že pouze v 11 % všech případů byly implementované inovace financovány ze dvou a více zdrojů.

8.6 Šíření inovací

Jedním z principů uplatnění inovací ve veřejné správě je jejich šíření mezi potenciálními uživateli. Jedná se o propojení pracoviště, které pro svůj specifický problém hledá inovativní řešení, s jiným, které už takové řešení využívá. K „recyklaci“, resp. šíření inovací, dochází snadněji, pokud pracoviště aktivně **šíří zkušenosti jimi realizované inovace** např. tím, že o ní poskytuje informace zájemcům. Řešení, fungující na jednom pracovišti veřejné správy, může být jiným pracovištěm buď přímo převzato, nebo využito v pozmeněné podobě, nebo může také inspirovat a akcelarovat vývoj nových řešení jinde.

Dotazníkové šetření ukázalo, že polovina (50 %) dotázaných pracovišť vyvinula úsilí, aby povědomí o své nejnovější inovaci rozšířila dále. Jednotlivé segmenty veřejné správy se v míře šíření informací o provedených inovacích liší. Celkem 39 % všech respondentů z obcí uvedlo, že podnikli kroky k šíření inovace implementované na pracovišti, což je téměř 3x více než ministerstva. V prostředí České republiky je nejvíce již vyzkoušených inovací implementováno obcemi.

Dále bylo zjišťováno, zda jsou inovace po jejich implementaci nějakým způsobem **hodnoceny (evaluoány)**. Z šetření plyne, že jen 18 % zavedených inovací nebylo nijak hodnoceno. Celkem 54 % dotázaných inovace hodnotilo, 24 % dotázaných sice dopady inovací dosud nevyhodnotilo, ale hodnocení buď právě v okamžiku dotazníkového šetření probíhalo (5 %), anebo se plánovalo (19 %). Pracoviště (úřady) se o úspěšnost inovací zajímají a zjišťují, zda splnily účel, ke kterému byly zavedeny. Veřejnoprávní subjekty preferují hodnocení vlastními silami, bez externí (např. konzultantské) pomoci. Toto bylo uvedeno ve 46 % případech.

8.7 Přínos inovací

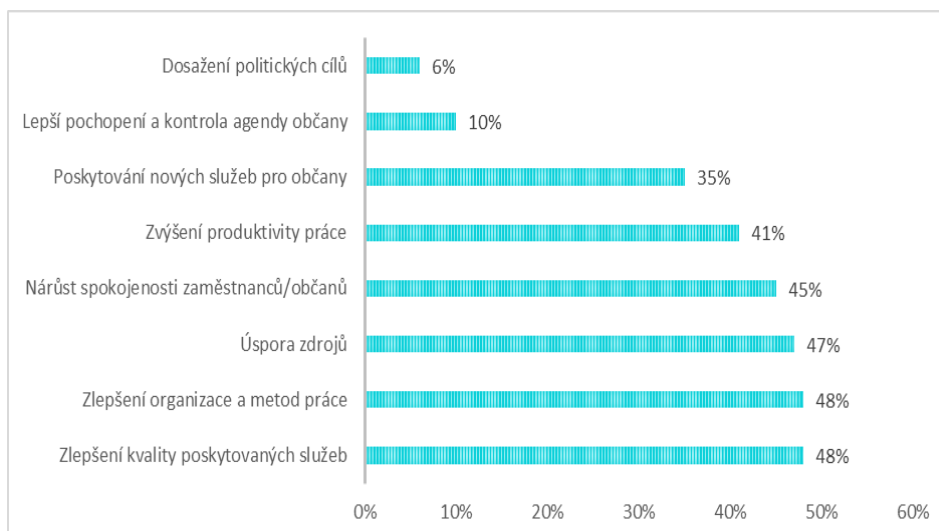
Literatura¹⁵⁰ zpravidla vymezuje následující hlavní cíle inovací implementovaných v rámci veřejné správy: zvýšení efektivnosti a účinnosti ve výkonu agend veřejné správy, odpověď na vnější prostředí, dosažení spokojenosti zákazníků (občanů), zvýšení participace občanů, zapojení soukromoprávních partnerů, dále např. zlepšení bezpečnosti, schopnosti reagovat na podněty občanů, zvýšení kvality života. Předpokládá se tedy, že inovace povedou k vytvoření jedné nebo více hodnot – ke kvalitě, efektivnosti, dosažení politických cílů, spokojenosti občanů, participaci občanů.

V rámci šetření celkem 27 % respondentů vidělo v inovaci, zavedené na jejich pracovišti, mezi lety 2019 až 2021 jeden přínos, 23 % označilo dva pozitivní dopady inovací. Celkem 50 % respondentů

¹⁵⁰ DE VRIES, H., BEKKERS, V., & TUMMERS, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166.

uvedlo, že zaznamenali více než dva pozitivní dopady zavedené inovace. Obecně lze tvrdit, že zavedené inovace jsou víceúčelové, zpravidla sledují více pozitivních cílů, resp. dopadů.

Graf 9: Přínosnost inovací zavedených na pracovištích veřejné správy v letech 2019-2021

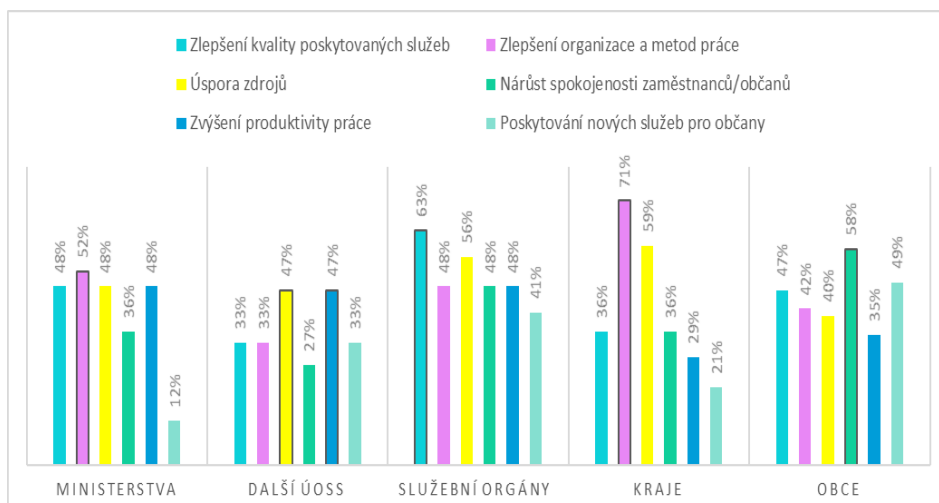


Na druhé straně nelze říci, že by některý z hodnocených dopadů výrazně převládal. Existuje několik faktorů, kterým respondenti za celou veřejnou správu přiřkládají podobnou váhu z hlediska jejich prospěchu a užitku (báze N = 124, počet inovací, které byly zavedeny na pracovištích veřejné správy mezi lety 2019 až 2021). Jak ukazuje Graf 9, pro veřejnou správu jsou důležité inovace, které:

- zlepšují kvalitu poskytovaných služeb (48 %),
- zlepšují organizaci a metody práce na pracovišti (úřadu) (48 %),
- vedou k úspoře zdrojů - jako finančních nákladů, času, lidských kapacit, práce lidí (47 %),
- vedou k nárůstu spokojenosti zaměstnanců/občanů (45 %), a
- zvyšují produktivitu práce (41 %).

Z Grafu 10 vyplývá, že ministerstva dosáhla, díky zavedeným inovacím, zlepšení organizace práce (ale nijak výrazně inovace neměly dopad na zlepšení kvality poskytovaných služeb), další ústřední orgány státní správy zvýšily produktivitu práce a uspořily náklady (lidské zdroje, finanční nebo časové). V případě krajů lze pozorovat, že inovace cílí především na zlepšení organizace práce a procesní stránku jednotlivých agend. Obce hledají (a zavádějí) takové inovace, které zlepšují kvalitu poskytovaných služeb a především, které směřují k vytvoření nových služeb (49 %).

Graf 10: Přínosy zavedených inovací vnímané jednotlivými segmenty veřejné správy



Někteří respondenti si v nabídce možných přínosů zavedených inovací nevybrali žádnou odpověď a uvedli své vlastní: zamezení epidemických kontaktů, odstranění problémů s digitalizací, úspory času klientů (výrazné zkrácení doby strávené občany na úřadě, zkvalitnění komunikace mezi úřadem a klientem). Další respondenti upozornili rovněž na negativní aspekty zavedených inovací: více práce, problémy s digitalizací (potřeba něco neustále upgradovat). Navíc ne všechny inovace byly zavedeny dobrovolně a vychází z tvůrčího potenciálu zaměstnanců. Naopak některé jsou vynucené okolnostmi. V některých případech jsou diktovány přijatou legislativou, což může vést k inovacím za cenu vyšších nákladů (např. časových) a větší pracovní zátěže.

Tabulka 3: Subjektivní vnímání přínosu implementovaných inovací

Segment veřejné správy	Ministerstva	Další ÚOSS	ÚOSS (území)	Služební orgány (území)	Kraje	Obce	Celkem
Hodnocení	7,96	7,07	6,33	8,28	6,71	8,60	7,96

Respondenti byli požádáni, aby se na škále od 1 až 10 (1 nejméně, 10 nejvíce) vyjádřili, jak hodnotí přínos zavedených inovací z hlediska naplnění svých očekávání. Z Tabulky 3 lze vypočítat, že největší přínos inovacím přisuzují obce. Zde je dopad inovací pocítován nejsilněji.

8.8 Faktory pozitivně a negativně ovlivňující zavádění inovací

V prostředí veřejné správy má největší váhu (65 %) pro rozvoj inovací podpora vedení organizace vč. postupů, které praktikuje a zavádí. Nicméně podpora je vnímána s odlišnou intenzitou v rámci jednotlivých úrovní veřejné správy. Například materiál *Tipy pro rozvoj inovací v organizacích územní samosprávy*¹⁵¹ určil jako klíčový nástroj inovačního managementu vytváření motivačních nástrojů pro zaměstnance. Motivace inovátorů je dvojího druhu: vnitřní a vnější. Některí ze zaměstnanců jsou „od přírody“ iniciativní a aktivně hledají nová řešení, tedy jak lze produkty,

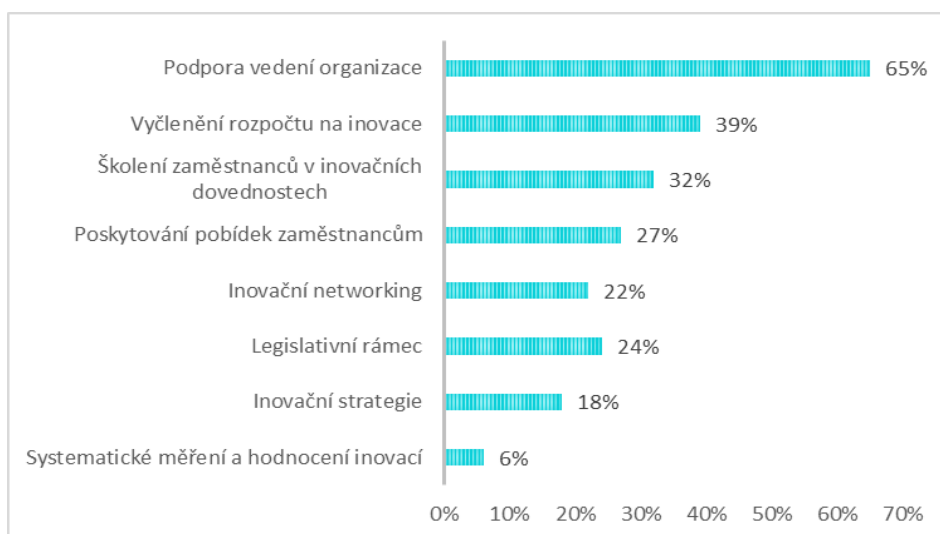
¹⁵¹ Ministerstvo vnitra (2019). Tipy pro rozvoj inovací v organizacích územní samosprávy. Dostupné on-line: <http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2020/05/Inovace-v-organizac%C3%ADch-územn%C3%AD-samosprávy.pdf>

služby či interní procesy vylepšovat. Tuto iniciativu je vhodné podporovat, a to všemi dostupnými prostředky včetně např. finanční motivace/odměn. Naopak bez podpory vedení (vysoký a střední management organizace) je zavádění inovací, iniciovaných zaměstnanci, obtížné. Je tedy nezbytné vytvářet inovacím nakloněnou pozitivní „firemní“ kulturu.

Vedení orgánů státní správy nebo tajemníci obecních (městských) úřadů mohou v zájmu rozvoje inovací na svých pracovištích postupovat následovně¹⁵²:

- identifikovat problémy a výzvy, kterým organizace čelí (např. formou zřízení fyzické schránky pro sběr podnětů, dotazníků v interních systémech, osobních schůzek a setkání),
- podporovat sběr inovativních řešení (např. formou idea workshopů, ideathonů apod.),
- rozhodovat o realizaci inovace, např. formou ankety mezi zaměstnanci, direktivním rozhodnutím nebo rozhodnutím k tomu zřízené komise,
- podporovat vývoj řešení (doporučuje se testovat inovace v průběhu jejího vývoje),
- umožňovat implementaci (doporučuje se prvotní pilotáž),
- zavést systém evaluace inovací (pomocí objektivních kritérií, tj. např. úspora finančních, lidských či časových zdrojů, rovněž subjektivních kritérií, např. spokojenost cílové skupiny).

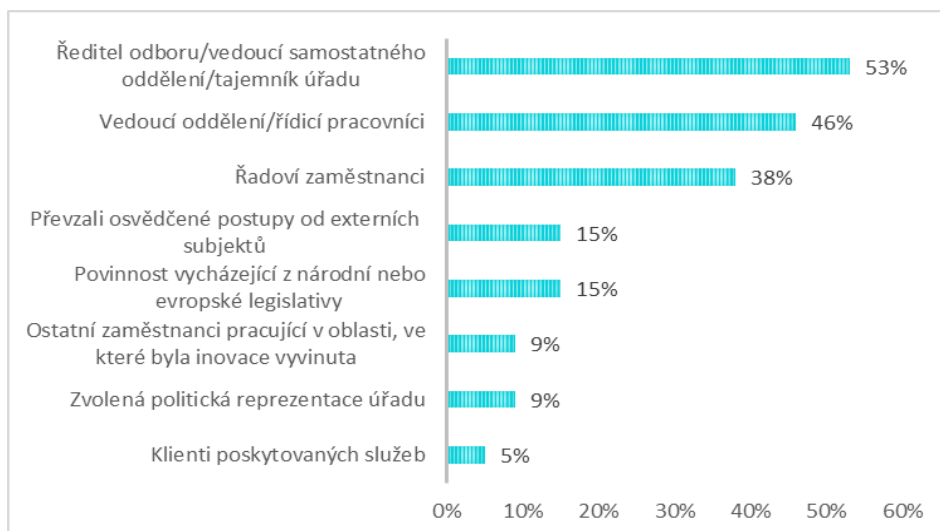
Graf 11: Faktory stimulující inovace ve veřejné správě



Respondenti si rovněž uvědomují (39 % z nich), že bez patřičného finančního zázemí nelze udržovat a rozvíjet inovační portfolio. Potřebnost finančních prostředků pro realizaci inovačních projektů vnímají nejnaléhavěji respondenti ze služebních úřadů s celostátní působností (63 %) a obce (41 %). Třetí opatření, které může být přijato s cílem podpořit inovace na pracovišti, je vytvoření vhodných vzdělávacích kurzů v inovačních dovednostech pro zaměstnance (32 % respondentů). Toto opatření by přivítaly především obce (40 %).

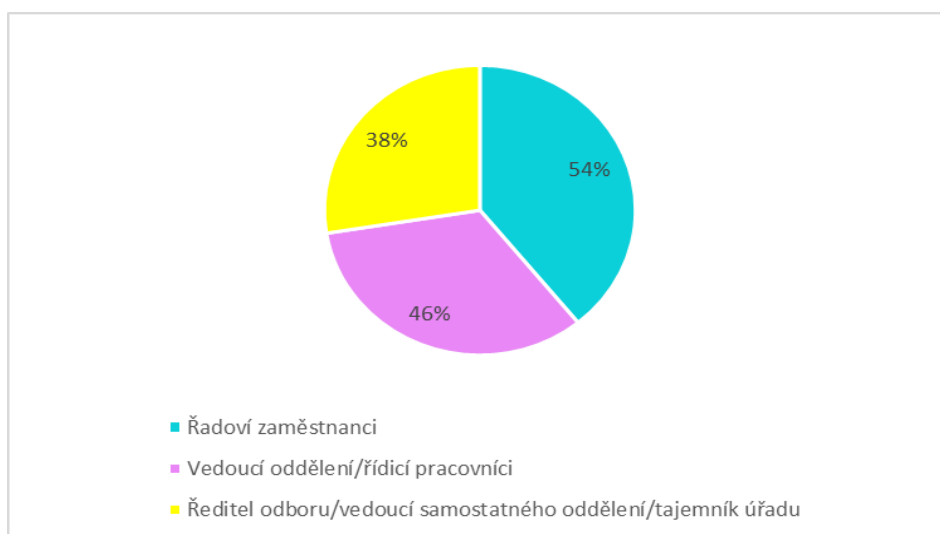
¹⁵² Ministerstvo vnitra (2019). Tipy pro rozvoj inovací v organizacích územní samosprávy. Dostupné on-line: <http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2020/05/Inovace-v-organizac%C3%ADch-%C3%ADch-%C3%AD-samospr%C3%ADvy.pdf>

Graf 12: Faktory pozitivně ovlivňující rozvoj inovací



Také v českém prostředí (stejně jako např. v Dánsku) jsou nejdůležitějšími aktéry rozvoje inovací zaměstnanci (viz Graf 12). Především se jedná o zaměstnance na vedoucích pozicích. Je pochopitelné, že rozvoj inovací na pracovištích se neobejde bez „osvíceného“ vedení, které dává inovacím volný průchod a rozlišnou podporu. Vedoucí pracovníci nemusí být nutně původci a nositeli inovací. Zcela postačí, pokud vytváří vhodné klima pro generování inovativních myšlenek a jejich podřízení cítí, že jejich nadřízení jsou nakloněni inovativním řešením, iniciativu v tomto ohledu neblokuje a mají v nich otevřenou podporu pro zkoušení a realizaci svých nápadů. Jejich zájem a entuziasmus pro různá vylepšení může být pro zaměstnance stimulující a energizující. Ostatní faktory (jako např. legislativa, občané/klienti veřejných služeb či politická reprezentace) nejsou vnímány z hlediska jejich významu pro rozvoj inovací ve veřejné správě takovou měrou jako kvalitní zaměstnanci. To se však může změnit s účinností zákon č. 261/2021 Sb., který vyvine na veřejnou správu tlak, aby se inovovala v oblasti digitalizace.

Graf 13: Působení lidského faktoru na rozvoj inovací ve veřejné správě



Z výsledků vyplývá (viz Graf 13), že nejčastějším „hybatelem“ inovací ve veřejné správě jsou vedoucí zaměstnanci. Je však třeba připomenout, že respondenti byli velkou měrou ředitelé

odborů a vedoucích pracovníci. Z tohoto faktu lze také nepřímo dovodit, že si tato kategorie manažerů uvědomuje svou roli v zavádění inovativních řešení. Ostatní faktory (např. povinnost vycházející z národní legislativy) nezaujímají v odpovědích dotazovaných významné místo.

Respondenti rovněž mohli, pokud nenašli v nabídce odpovědí na otázku, koho považují za hlavního hybatele inovace na svém pracovišti/úřadu, doplnit vhodnou možnost k výběru. V otevřených odpovědích uvedli, že na úspěšných inovacích musí být zainteresovány všechny strany a musí existovat poptávka klientů po inovacích. Problematika inovací bývá systémově řešena v rámci zavedeného systému řízení kvality ve služebních úřadech. Inovace musí být podporována „shora dolů“ a musí se stát součástí firemní kultury; následně k inovacím dochází průřezově celým úřadem. Jelikož jsou inovace velmi často spojovány s technologickými změnami, jeden respondent přisoudil zásadní roli v rozvoji inovací oddělení informatiky.

8.9 Inovační ekosystém

Harmonická a vyvážená struktura inovačního ekosystému složeného z několika částí (rozvoj lidských zdrojů, propojování inovátorů napříč celým veřejným sektorem, šíření příkladů dobré praxe), vytváří předpoklady pro rozvoj inovací ve veřejné správě neboli inovační potenciál. Respondenti byli v provedeném dotazníkovém šetření požádáni, aby zhodnotili schopnost svého pracoviště (úřadu) realizovat inovace.

Tabulka 4: Inovační naplněnost (schopnost realizovat inovace)

Hodnota	Ministerstva	Další ÚOSS	Služební orgány (území)	Služební orgány (území)	Kraje	Obce	Celkem
Průměr	38	43	42	50	49	46	45
Medián	45	50	50	50	50	50	50

Tabulka 4 ukazuje subjektivní odhad respondentů, jak velká je absorpční schopnost jejich pracoviště realizovat nápady s inovačním potenciálem. V této souvislosti je třeba připomenout jeden zásadní rys inovace – jedná se o řešení, které je implementováno, zavedeno do praxe. Respondenti hodnotili tuto schopnost pracoviště přeměnit nápady ve skutečný výstup zvyšující společenský užitek (např. v podobě vyšší efektivity, hospodárnosti či spokojenosti zaměstnanců a klientů – občanů) na škále 0 – 100 (0 = vůbec nerealizujeme, 100 = všechny inovace jsou realizovány). Byly vypočteny dvě hodnoty: průměr a medián. Někteří respondenti uvedli, že na jejich pracovišti nejsou žádné inovativní myšlenky prakticky realizovány (a naopak nikdo neuvedl, že všechny inovativní myšlenky jsou uvedeny v život a prakticky realizovány). Tento extrém ovlivňuje vypočtenou hodnotu průměru a mírně ji sráží pod hodnotu mediánu. Výsledky ukazují, že je realizována zhruba každá druhá inovace. Dotazníkem nebylo zjišťováno, proč inovace nebyla implementována, resp. v jaké fázi inovace projekt skončil. Také neimplementování inovace, resp. neúspěšné zavedení inovace či negativní zkušenosti z inovace (dočasně, tj. vratně zavedené), mohou být přínosem a cenným zjištěním.

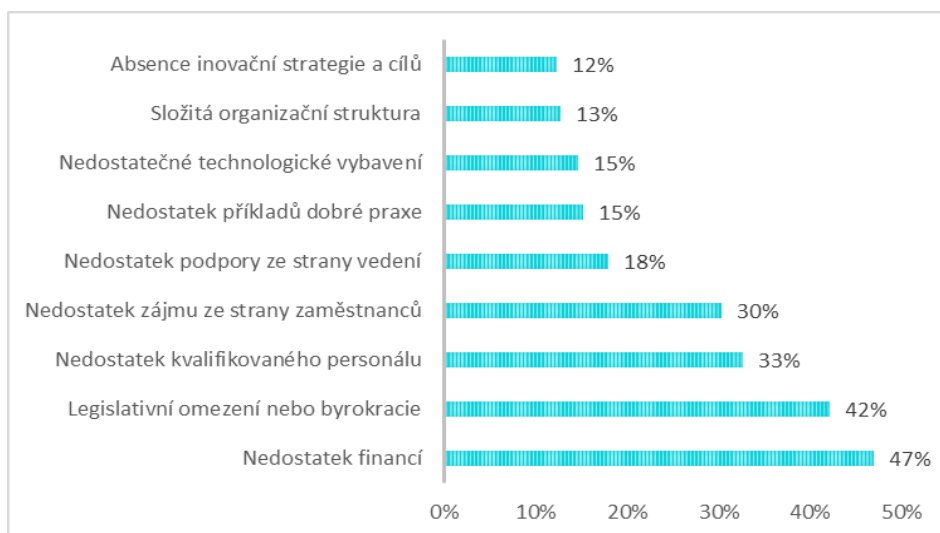
8.10 Bariéry implementace inovací

Graf 14 ukazuje, že největším úskalím, v zavádění inovací v rámci veřejné správy, je:

- nedostatek finančních prostředků (pro tuto možnost se vyjádřilo 47 % respondentů),
- legislativní omezení nebo stávající byrokratická zátěž (42 %),
- nedostatek zájmu ze strany zaměstnanců (33 %),
- nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi (30 %).

Několik respondentů specifikovalo v otevřené otázce jiné vnímané bariéry implementace inovací: odpor zaměstnanců ke změnám obecně neboli neochota něco měnit a inovovat (přijímat jiné myšlenky), chybějící autonomie pro vlastní inovační činnost z důvodu nutné meziodborové a mezirezortní spolupráce, neustále se měnící organizační struktura, nedostatek personálních kapacit, přetíženost výkonem běžné agendy, nekompetentnost vedoucích (řídících pracovníků), nedostatek času k inovacím nad rámec běžné agendy, víra ve vlastní neomylnost a chybějící politická vůle.

Graf 14: Bariéry inovací



Od tohoto celkového obrázku bariér pro zavádění inovací do veřejné správy je situace mírně odlišná na jednotlivých úrovních veřejné správy (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Bariéry zavádění inovací v jednotlivých segmentech veřejné správy

Bariéry	Ministerstva	Další ÚOSS	Služební orgány (území)	Služební orgány (území)	Kraje	Obce
Nedostatek podpory ze strany vedení	38 %	13 %	20 %	4 %	17 %	16 %
Nedostatek zájmu ze strany zaměstnanců	24 %	26 %	20 %	17 %	38 %	43 %
Nedostatek příkladů dobré praxe	18 %	9 %	20 %	24 %	42 %	0 %
Legislativní omezení nebo byrokracie	44 %	57 %	40 %	48 %	50 %	29 %
Složitá organizační struktura	20 %	13 %	0 %	11 %	21 %	7 %
Nedostatek finančních prostředků na zavádění inovací	38 %	52 %	40 %	63 %	25 %	49 %
Nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi	29 %	39 %	60 %	30 %	42 %	29 %
Nedostatek infrastruktury / technologického vybavení	20 %	0 %	0 %	28 %	13 %	9 %
Absence inovační strategie a cílů	13 %	13 %	20 %	4 %	21 %	13 %

Pozn.: Obce nedostaly na výběr možnost „Nedostatek příkladů dobré praxe“, nejsilněji vnímaná bariéra implementace inovací, druhá nejvýznamnější bariéra implementace inovací pocíťovaná jednotlivými subjekty veřejné správy.

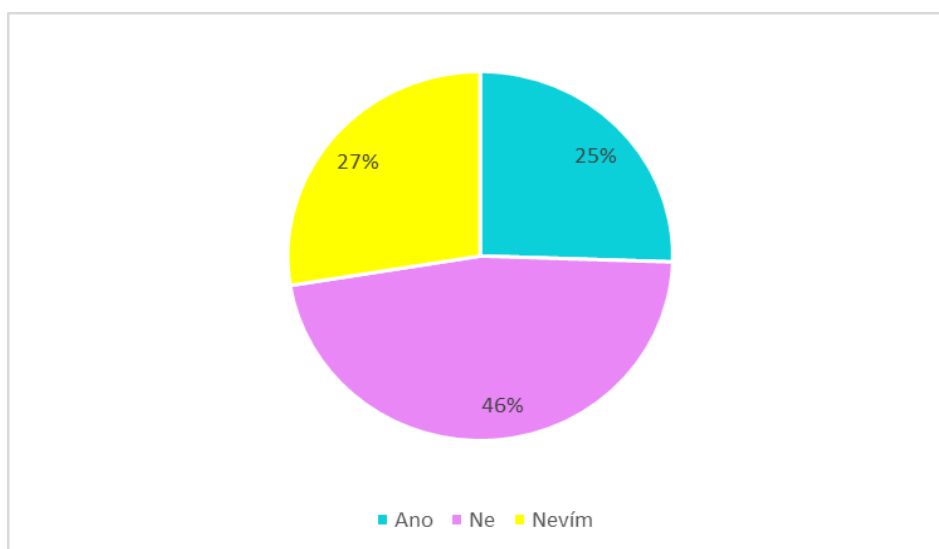
Z Tabulky 5 vyplývá, že legislativní omezení nebo byrokratické nastavení je velkou překážkou pro zavádění inovací v rámci téměř celé veřejné správy až na obce, ve kterých jsou pocíťovány silněji jiné překážky pro zavádění inovací, především nedostatek finančních prostředků. Nedostatek finančních prostředků je velkým problémem na řadě pracovišť celé veřejné správy. Třetím závažným problémem pro úspěšnou implementaci inovací ve veřejné správě je nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi.

Tabulka 6: Schopnosti a dovednosti zaměstnanců veřejné správy pro rozvoj inovací

Schopnosti (dovednosti)	Průměr
Schopnost učit se ze zkušeností jiných a osvojovat si osvědčené postupy	4,11
Schopnost navrhnout procesy a služby zaměřené na potřeby uživatelů, občanů a partnerů veřejné správy	4,09
Obecné dovednosti v oblasti vedení a inovací (řízení projektů, koordinace týmu, řešení problémů)	4,04
Schopnost přicházet s nápady, experimentovat a testovat za účelem navrhování inovačních opatření	3,99
Schopnost spravovat a analyzovat data pro rozhodování	3,92

Vedoucí pracovníci vnímají všechny, v Tabulce 6 uvedené, dovednosti a schopnosti zaměstnanců jako relativně velmi užitečné a potřebné pro rozvoj inovací na svém pracovišti. Rozdíly ve významu mezi identifikovanými dovednostmi (průměrné hodnoty pro jednotlivé hodnocené faktory) jsou poměrně malé. Nicméně v tomto ohledu lze vyzvednout „schopnost učit se ze zkušeností jiných a osvojovat si osvědčené postupy“ - faktor, který se umístil nejvýše a je chápán jako nejvýznamnější. Na druhé straně nejnižší známky dosáhl faktor „schopnost spravovat a analyzovat data pro rozhodování“. Možným vysvětlením je, že tento faktor souvisí spíše s kognicí, kdežto pro rozvoj inovací je zapotřebí především kreativita.

Graf 15: Výskyt neúspěšně zavedených inovací



Ve veřejné správě byla implementována řada inovací (podle dotazníku se to týká čtvrtiny pracovišť), které nenesou kýžený efekt, nevedou ke zlepšení činností a výsledků. Z provedeného šetření nelze dovodit, zda uvedené číslo naznačuje jistou volnost v experimentování, nebo naopak např. neschopnost zrealizovat zahájené projekty do konce. V každém případě platí, že úvaha o zavedení (nebo nezavedení) inovací na pracovišti závisí na tom, zda se jedná o rozhodnutí vratné či nevratné. Je zřejmé, že nákladné inovační projekty budou, s ohledem na fungování veřejné správy dle principu „péče řádného hospodáře“, spíše povahy nevratné, resp. bude vzrůstat neochota přiznat neúspěch“ a vzít své dřívější rozhodnutí zpět. To vysvětluje výsledky dotazníkového šetření: zpravidla byly zavedeny finančně nepřiliš nákladné inovace, které často původně nebyly za inovace ani považovány. Tyto malé změny však mohou zahájit inovační proces ve veřejné správě. Rozhodnutí založená na faktech a datech, nikoli na přáních, následně mohou vést k odvaze, k větším, i průlomovým inovacím.

Tabulka 7: Zavedení inovací ve veřejné správě bez dosažení plánovaných výsledků a očekávání

Útvary veřejné správy	Ne	Ano	Nevím
Ministerstva	44 %	38 %	16 %
Další ÚOSS	65 %	13 %	22 %
Služební orgány (území)	20 %	20 %	60 %
Služební orgány (ústředí)	54 %	13 %	29 %
Kraje	54 %	13 %	29 %
Obce	38 %	29 %	29 %

Tabulka 7 ukazuje, že téměř všechny segmenty veřejné správy realizují takové inovace, jejichž výsledek je zaručený. Jistý smysl pro experimentování či „sázka na jistotu“ (měřeno pravděpodobností neúspěchu) se projevuje u obcí.

Tabulka 8: Zdroje inspirace pro zavádění inovací

	Odborná literatura	Průzkumy spokojenosti občanů	Interakce s inovátory	Hodnocení kvality	Žádné předchozí informace
Ministerstva	31 %	27 %	49 %	29 %	18 %
Další ÚOSS	26 %	13 %	52 %	22 %	13 %
Služební orgány (území)	40 %	0 %	80 %	20 %	0 %
Služební orgány (ústředí)	30 %	20 %	50 %	37 %	15 %
Kraje	8 %	29 %	54 %	33 %	17 %
Obce	25 %	19 %	63 %	13 %	15 %
Celkem	26 %	21 %	55 %	25 %	15 %

Jak naznačují výsledky (viz Tabulka 8), pro podporu inovací ve veřejném sektoru, má smysl organizovat webináře, konference, workshopy, popř. šířit příklady dobré praxe, neboť to jsou jedny z nejčastějších zdrojů inovací, ve kterých jsou hledány zdroje inspirace pro aplikaci (implementaci, práci) na zavádění inovací do vlastní praxe. Zhruba čtvrtina pracovišť hledá inspiraci pro zavádění inovací v odborné literatuře a seznamuje se s případovými studiemi jiných inovačních projektů. Na čtvrtině pracovišť, při plánování budoucích inovačních projektů, vychází pro zavádění inovací hodnocení kvality, efektivity a účinnosti předchozích aktivit. Paradoxně pod průměrem celé veřejné správy, rozhodování obcí o inovačních plánech závisí na průzkumech spokojenosti občanů. Těmto průzkumům přikládají spíše důležitost na krajských úřadech. Více jak desetina pracovišť (15 %) při zavádění inovací postupuje ryze intuitivně (tj. nepoužívá žádné předchozí informace ani know – how). Je zajímavostí, že nejvíce se tento přístup používá

na ministerstvech, což rozhodně nevychází z obecně přijímaného a deklarovaného principu „information (data) based approach“.

8.11 Hnací síla inovací

Respondenti byli dotázáni, jaká **opatření na podporu zavádění** inovací na svých pracovištích přijali. Z nabídnutých možností si téměř polovina respondentů nevybrala a poskytla jiné odpovědi. Někteří z nich vysvětlili, že jsou řízení centrálně a jejich útvar je pouze výkonný. Jiní uvedli, že připravují opatření k řízení inovačních podnětů a k řízení změn, rozvíjejí týmové pojetí výkonu činnosti útvaru nebo se v pandemické době vzdělávají formou různých online seminářů. Z odpovědí plyne, že rozvoji inovací nejvíce pomáhá digitalizace a zajištění příslušného technologického vybavení (26 % respondentů). Relativně velký význam je přikládán vzdělávacím programům k posilování inovačních dovedností zaměstnanců (18 %), popř. navazování partnerské spolupráce v této věci (16 %) a realizace projektů VaVal (11 %). O navázání partnerské spolupráce ve věci inovací uvnitř i vně veřejné správy stojí především kraje (42 %).

Tabulka 9: Schopnost inovovat na pracovištích veřejné správy (po segmentech)

	Průměr	Medián
Ministerstva	2,87	3
Další ÚOSS	2,86	3
Služební orgány (území)	3	3
Služební orgány (území)	3,28	3
Kraje	2,92	3
Obce	2,9	3
Celkem	2,98	3

Respondenti byli dále požádáni, aby zhodnotili na škále od 1 do 5 (1 = nedostatečná, 5 = vynikající) schopnost svého pracoviště/úřadu inovovat. Výsledky naznačují, že v tomto ohledu převládá spíše skepse. Celkové hodnocení (viz Tabulka 9) je mírně podprůměrné (tj. v hodnocení dobré, nikoliv velmi dobré či vynikající). Rezervovanost ke schopnosti inovovat převládá především na ministerstvech, ale obdobná je i v krajích a obcích. Nejvíce kladně hodnotí svou schopnost inovovat služební úřady (v území i na celostátní úrovni).

Tabulka 10: Postoj vedení k inovacím

	Motivovaní zaměstnanci	Apel na rozvíjení inovativních myšlenek	Inovační kultura	Podpora vedení	Ochota riskovat v inovacích
Ministerstva	2,82	2,36	2,5	2,64	2,32
Další ÚOSS	3	2,52	3	3,52	2,64
Služební orgány (území)	3,2	2,6	2,8	3,4	2,2
Služební orgány (území)	3,02	2,54	2,98	3,5	2,8
Kraje	3,21	2,25	2,5	3,38	2,46
Obce	2,59	2,09	2,32	3,34	2,63
Celkem	2,87	2,33	2,61	3,25	2,57

Tabulka 10 popisuje postoje, které zaujímají k rozvoji inovací v rámci svých útvarů/úřadů sami respondenti (coby proponenti, možní hybatelé případného inovativního chování). Jelikož dotazníky byli obesláni respondenti stojící na druhé úrovni řízení (tj. nestojí na vrcholu řízení organizace, představují střední management), do jisté míry hodnotili sami sebe. Možná právě z tohoto důvodu nejvyšší „známku“ získal výrok „vedení organizace podporuje rozvoj inovací“. Respondenti zpravidla vidí zaměstnance veřejné správy spíše nemotivované k rozvoji inovací na svém pracovišti. Překvapivě podprůměrného hodnocení dosáhl výrok mezi respondenty na obcích. Lepší je v tomto ohledu situace na pracovištích státní správy. Tyto výsledky lze interpretovat tím způsobem, že v organizaci není nastaven efektivní motivační systém pro podporu inovací, který by vybízel zaměstnance k proaktivnímu inovativnímu chování. Nejnižší průměrné hodnoty byly v rámci téměř všech dotazovaných segmentů veřejné správy zaznamenány na otázku, zda jsou zaměstnanci vyzýváni, „aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ“. Podle respondentů vedení organizace spíše podporuje (tj. nebrání) rozvoji inovací v rámci svých organizací (úřadů), nicméně podpora je brzděna převládající averzí veřejné správy vůči riziku (tato averze prostupuje víceméně všemi segmenty veřejné správy). Poměrně slabá, podle vyjádření respondentů, je spolupráce v oblasti inovací.

Graf 16: Ústřední podpora zavádění inovací



Z Grafu 16 je zřejmé, že Ministerstvo vnitra (či jiný orgán státní správy) by se mělo zaměřit na šíření inovací ve veřejné správě sdílením dobré praxe, včetně informování o trendech v zavádění inovací z České republiky i ze zahraničí. Dále může pomoci metodickou podporou pro zavádění inovací, užitečnými tipy a pokyny pro implementaci inovací, vytvořením partnerské sítě pro výměnu informací a zkušeností ve věci zavádění inovací, pořádáním cíleně zaměřených workshopů za účelem identifikace inovačních potřeb, návrhů možných řešení a realizace pilotních programů. Z odpovědí respondentů vyplývá, že by se tímto směrem měla orientovat pozornost podporovatelů rozvoje inovativního prostředí.

Na závěr dotazníkového šetření byli respondenti požádáni, aby uvedli návrhy nebo doporučení na zlepšení zavádění inovací ve veřejné správě. Řada respondentů vidí potenciál pro rozvoj inovací v digitalizaci (popř. také v automatizaci nebo elektronizaci procesů) a upozorňují v této souvislosti na příležitosti, ale i hrozby s tím spojené. To se však neobejde bez dostatečné finanční a relevantní metodické podpory. Některé dotační programy jsou navíc poměrně komplikované a jejich zjednodušení by zavádění inovacím prospělo. Rozvoji inovací by pomohlo také odbourání neopodstatněné (neefektivní a ne hospodárné) byrokratické zátěže, resp. také s tím související pozitivní legislativní změny. Některá pracoviště jsou zahlcena vyřizováním běžné agendy či jinými činnostmi, o jejichž smysluplnosti jsou někdy pochyby. Na inovace následně nezbývá čas a nedostává se jim personálních kapacit. Kromě toho legislativa a její rozdílný výklad různými subjekty vede k přehnaně konzervativnímu jednání subjekty veřejné správy. Podle vyjádření respondentů dostatek motivovaných lidí představuje významný faktor modernizace veřejné správy. V první řadě je zapotřebí určitého entuziasmu a kreativity, ochotě „vystoupit z rutiny“ či podívat se na věci z jiného úhlu (to se týká podřízených, stejně jako vedoucích a středního managementu). Podle jiných vyjádření by se pracovníkům mělo dostávat patřičného průběžného vzdělávání, školení a výcviku v inovačních znalostech a dovednostech. V každém případě by měl být ponechán prostor pro podávání návrhů na inovativní řešení ze strany zaměstnanců, popř. možnost najímat pracovníky na konkrétní projekty. Mnoho respondentů poukázalo na nezastupitelnou roli vedení organizace, bez jehož podpory, zájmu a iniciativy se inovační proces ve veřejné správě jen stěží zahájí a prosadí do běžného chodu úřadů. Zodpovědností

vedoucích a řídicích zaměstnanců je, aby zajistili odpovídající technické vybavení na svých pracovištích (úřadech). Vedoucí představitelé veřejné správy by měli umět vytvořit vhodné pracovní prostředí pro mladé a inovativně uvažující lidi. V této souvislosti podle návrhu jednoho respondenta je možné uvažovat o přehodnocení systému odměňování podle principu seniority (platového stupně), který je demotivující pro mladé lidi; v plošném použití se totiž jedná o neefektivní prvek, který vede k nízké dynamice veřejné správy, umožňuje letargii zaměstnanců a neochotu věci měnit. Vedoucí zaměstnanci by měli umět správně motivovat své podřízené a povzbuzovat je k inovační aktivitě. Státní správa by mohla pomoci rozvoji inovací osvětou a informováním o trendech v inovacích, sdílením příkladů dobré praxe, ověřených pozitivních zkušeností ostatních úřadů, osvětou, popř. vytvořením laboratoře, ve které budou inovace testovány předtím, než budou realizovány obecně. Respondenti doporučili sjednotit informační systémy a např. zavést (či udržovat) „garantovaný rozcestník“ s dostatečným rejstříkem informačních zdrojů místo nepřehledného množství webových stránek. Navrhují hledat efektivnější systém sdílení informací ve veřejné správě. Zlepšení zavádění inovací by podle názoru jednoho respondenta mohla pomoci setkávání pracovníků obcí s rozšířenou působností s představiteli obcí na katastrálním území obcí s rozšířenou působností, v rámci kterého by si předávali informace o inovacích na jednotlivých úřadech, přínosech těchto inovací a potížích, které jejich zavádění provázely. Dalšími možnostmi, které uváděli respondenti, jsou zavedení elektronického vyvolávacího systému klientů, zjednodušení způsobu úhrady správních poplatků formou bezhotovostního bankovního převodu, portál pro závazná koordinovaná stanoviska urychlující a zjednodušující práci, zobrazení svozu odpadů do mapové části GIS, on-line sledování naplněnosti kontejnerů na sběrných dvorech, on-line platební bránu pro vybírání poplatků atd.

9. Doporučení

Z provedeného dotazníkového šetření a rešerše materiálů, které se zabývají inovacemi ve veřejné správě, vyplynula doporučení, která by mohla přispět k vytváření a udržování prostředí příznivého pro inovace ve veřejné správě.

Dle KOVES 2030 by měla být vybraná doporučení implementována s tím, že gestorem je primárně Odbor strategického rozvoje Ministerstva vnitra. Z tohoto důvodu byly k doporučením přiřazeny i konkrétní úkoly/opatření, členěné dle časového horizontu na krátkodobé (1 rok), střednědobé (3 roky) a dlouhodobé (5 a více let), které implementaci usnadní. Jednotlivá doporučení byla posouzena z hlediska náročnosti implementace a potenciálního přínosu, aby zjednodušila manažerské rozhodnutí pro výběr doporučení určených k implementaci v rámci KOVES. Opatření bude realizovat Odbor strategického rozvoje Ministerstva vnitra samo (pro potřeby celé veřejné správy – viz Kodaňský manuál, šíření inovací sdílením) nebo zpracuje metodiky a další dokumenty, kterými bude napomáhat úřadům veřejné správy k vytváření prostředí příznivého pro inovace.

Pro komplexnější zmapování celého inovačního potenciálu veřejné správy v České republice je vhodné navázat na tuto analýzu řízenými rozhovory s vybranými inovátory, popřípadě připravit veřejně dostupný přehled inovací z jejich zkušeností a popsat přístup k iniciaci a realizaci inovací. Užitečný by byl rovněž popis/analýza resistance řadových zaměstnanců vůči inovacím a zjištění dalších doplňujících informací, zejména co se týče samotného procesu zavádění inovací a překážek v tomto procesu. Tyto poznatky by následně pomohly v designu konkrétních opatření pro podporu inovací ve veřejné správě, která jsou uvedena v tabulce níže.

Náročnost implementace

Vysoká



Střední



Nízká



Přínos

Nízký



Střední





Vysoký



Doporučení	Opatření		
	v krátkodobém horizontu	ve střednědobém horizontu	v dlouhodobém horizontu
Podporovat implementaci inovačních podnětů	 Propagace nástrojů a metod využívaných v inovačních procesech		
		 Zpracování Metodiky pro vytváření strategie na podporu inovací ve veřejné správě	 Zpracování strategie na podporu inovací ve veřejné správě na úrovni ČR, následně jednotlivých úřadů
			 Zřízení dotačního programu/finančního nástroje pro podporu inovací ve veřejném sektoru po vzoru ze zahraničí

Posílit znalostní kapacitu zaměstnanců veřejné správy v oblasti inovací		▲● Příprava vzdělávacího programu pro úředníky „Inovace ve veřejné správě“	
			▲● Úřednická zkouška pro státní zaměstnance - začlenění znalostí inovačních procesů ve veřejné správě do obecné části
		▲● V pravidelných časových intervalech monitorovat inovativnost veřejné správy v České republice	
Systematicky podporovat inovační kulturu a znalostní bázi pro oblast inovací ve veřejné správě	Desk research zahraničních inovačních center a jejich fungování	→ Námět designu centra pro podporu inovací ve veřejné správě a jeho úkolů s ohledem na specifika České republiky	→ ▲● Založení nadresortního centra pro podporu inovací ve veřejné správě, resp. ve veřejném sektoru
		▲● Příprava a organizace inovačních workshopů zaměřených na inovační nástroje	
		▲● Vytvoření metodiky pro nastavení organizační kultury podporující inovace (oceňování kreativity a nápadů, motivace, experimentování apod.)	▲● Ve spolupráci s vysokými školami připravit akreditovaný studijní program „Inovace ve veřejném sektoru“
			▲● Zohlednění specifik inovací ve veřejném sektoru a určení gesce nad tímto tématem v legislativě týkající se inovací (zejm. zákon č. 130/2002 Sb.)
			▲● Umožnit subjektům veřejné správy využívat experimentování na základě možností daných legislativou
Podporovat šíření inovací napříč veřejnou správou	▲●		

	Vytvoření webové stránky pro sdílení dobré praxe i dalších zkušeností (dle vzoru OPSI), vytvoření platformy pro vzájemné sdílení zkušeností na sociálních sítích		
	 Prezentace příkladů dobré i špatné praxe na webových stránkách MV, publikace článků/rozhovorů s inovátory (následně průběžně)		
	 Překlad Metodiky dialogu pro kopírování inovací		
Podpořit spolupráci veřejné správy s dalšími aktéry	 Pravidelná spolupráce s akademickou obcí (projekty ve spolupráci s VS, konference, semináře apod.)		
	 Prohloubení zahraničních kontaktů a dobré praxe (zejména prostřednictvím OPSI) testování nových nástrojů OPSI		
	 Setkávání a rozšíření Pracovní skupiny pro inovace ve VS		

10. Seznam zkratek

AI	Umělá inteligence (z angl. Artificial Intelligence)
BEIS	Ministerstvo pro podnikání, energetiku a průmyslovou strategii (z angl. Department for Business, Energy and Industrial Strategy)
BERR	Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform
BIT	Behavioral Insights Team
CAF	Společný hodnoticí rámec CAF (z angl. Common Assessment Framework)
COI	Národní centrum pro inovace ve veřejném sektoru (z angl. Danish National Centre for Public Sector Innovation)
CSR	Společenská odpovědnost firem (z angl. Corporate Social Responsibility)
DTI	Ministerstva průmyslu a obchodu Velké Británie (z angl. Department of Trade and Industry)
DIUS	z angl. Department for Innovation, Universities and Skills
EFQM	European Foundation of Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
EK	Evropská komise
EPSA	European Public Sector Award
EU	Evropská unie
ICT	Informační a komunikační technologie (z angl. Information and Communication Technologies)
IoT	Internet věcí (z angl. Internet of Things)
KOVES	Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030
NAIS	Národní strategie umělé inteligence
Národní RIS 3 strategie	Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021 – 2027

NESTI	z angl. Working Party of National Experts on Science and Technology Indicators
NESTA	z angl. National Endowment for Science, Technology and the Arts
NIA	Portál národního bodu pro identifikaci a autentizaci
NP VaVal 2021+	Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development)
OPSI	z angl. Observatory for Public Sector Innovation
SRR 21+	Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+
TA ČR	Technologická agentura České republiky
UKRI	Organizace Spojeného království pro výzkum a inovace (z angl. United Kingdom Research and Innovation organisation)
ÚOSS	Ústřední orgány státní správy
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace

11. Seznam literatury

- Case study: Place to Experiment - Finland. Dostupné on-line: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-finland.pdf>
- Case study: Place to Experiment - Finland. Dostupné on-line: https://apolitical.co/en/solution_article/finland-experimental-culture-government
- Center for Offentlig Innovation (2018). A Guide to Evaluating Public Sector Innovation. ISBN: 978-87-999057-9-9. Dostupné on-line: <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/a-guide-to-evaluating-public-sector-innovation/>
- Centre for International Relations, The Aspen Institute Central Europe. Využívání AI ve veřejné správě v Polsku a ČR (2020). Dostupné on-line: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/aspeninstitutece.org/uploads/2020/12/Um%C4%9B%C3%A1-intelligence-ve-ve%C5%99ejn%C3%A9m-a-soukrom%C3%A9n-sektoru-v-Polsku-a-%C4%8Cesk%C3%A9-republice.pdf>
- Copenhagen Manual: A guide on how and why your country can benefit from measuring public sector innovation. 1st edition 2021. Dostupné on-line: <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>
- Česko v digitální Evropě schválená usnesením vlády č. 629 ze dne 3 října 2018. Dostupné on-line: <https://www.digitalnicesko.cz/cesko-v-digitalni-evrope/>
- Danmarks Statistik, Center for Offentlig Innovation. Kodaňský manuál (2021). 1. vydání. ISBN 978-87-972893-0-3. Dostupné on-line: <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>
- DE VRIES, H., BEKKERS, V., & TUMMERS, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. Public administration, 94(1), 146-166.
- Digitální; Česko, Vládní program digitalizace České republiky 2018+ schválený usnesením vlády č. 629 ze dne 3. října 2018. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mv/strategie/digitalni-cesko-2030>
- Digitální ekonomika a společnost schválená usnesením vlády č. 629 ze dne 3 října 2018. Dostupné on-line: <https://www.digitalnicesko.cz/digitalni-ekonomika-a-spolecnost/>
- EUROSTAT (2019). Measuring public innovation in the EU: the STARPIN methodology. ISBN: 978-92-76-01095-1. Dostupné on-line: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/9793619/KS-GQ-19-002-EN.pdf/e52ac459-5b74-450c-aecf-6e9d19a4e536>
- Evropská komise (2013). Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture. Dostupné on-line: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e9860e0-6b28-463b-8ecf-e86ec826e308/language-en/format-PDF/source-218864832>
- Evropská komise. Connecting Europe Facility 2014-2020. Dostupné on-line: <https://ec.europa.eu/inea/en/connecting-europe-facility>
- Evropská komise. European structural and investment funds 2014-2020. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en

- Evropská komise. Horizont Europe 2021-2027. Dostupné on-line:
https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en
- Evropská komise. Unie Inovací. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/goals-research-and-innovation-policy/innovation-union_en
- Evropská komise (2017). Toolbox 2017 edition - Quality of Public administration. Dostupné on-line:
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>
- Evropská komise (2020). Social innovation: inspirational practices supporting people throughout their lives. Dostupné on-line:
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8352&furtherPubs=yes>
- Evropský parlament (2020). Public sector innovation - Concepts, trends and best practices. Dostupné on-line:
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI\(2020\)651954_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf)
- Higher Education and Research Act 2017 ze dne 27. 4. 2017. Dostupné on-line:
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2017/29/part/3/enacted>
- Informační koncepce České republiky schválená usnesením vlády č. 629 ze dne 3 října 2018. Dostupné on-line: <https://www.digitalnicesko.cz/informacni-koncepce-cr/>
- Inovační strategie České republiky 2019-2030 schválená usnesením vlády č. 104 ze dne 4. února 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/inovacni-strategie-ceske-republiky-2019-2030?typ=o>
- Innovate UK (2020). Design in innovation strategy. Dostupné on-line:
[InnovateUK_DesignStrategy_Web-Enabled.pdf \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/87442/InnovateUK_DesignStrategy_Web-Enabled.pdf)
- Innovation Fund Denmark (2020). Innovation Fund Strategy. Dostupné on-line:
https://innovationsfonden.dk/sites/default/files/2021-01/IFD_strategy2025_ENG.pdf
- KU LEUVEN (2018). An Introduction into Public Sector Innovation. Dostupné on-line:
<https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521955>
- Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030 schválená usnesením vlády č. 562 ze dne 25. května 2020. Dostupné on-line: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>
- Koncepce rozvoje venkova 2021-2027 schválená usnesením vlády č. 26 ze dne 13. ledna 2020. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/koncepce-rozvoje-venkova-2021-2027?typ=o>
- Koncepce Smart City - odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony schválená usnesením vlády č. 441 ze dne 10. května 2021. Dostupné on-line:
<https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/koncepce-smart-cities-odolnost-prostrednictvim-smart-reseni-pro-obce-mesta-a-regiony>
- KU LEUVEN (2018). An Introduction into Public Sector Innovation. Dostupné on-line:
<https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521955>
- MIKKONEN, Johannes (2021). Building experimentalist governance in Latvia. Dostupné on-line:
<https://www.oecd-opsi.org/building-experimentalist-governance-in-latvia/>

- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications, 2018.
- Ministerstvo financí (2020). Strategy for Public Governance Renewal. Dostupné on-line: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162573/Public_governance_strategy_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministry of Finance (2019). Strategy for Public Governance Renewal. Dostupné on-line: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162573/Public_governance_strategy_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerstvo hospodářství a komunikací (2014). Strategie pro výzkum, rozvoj a inovace. Dostupné on-line: https://www.hm.ee/sites/default/files/estonian_rdi_strategy_2014-2020.pdf
- Ministerstvo vnitra (2019). Tipy pro rozvoj inovací v organizacích územní samosprávy. Dostupné on-line: <http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2020/05/Inovace-v-organizac%C3%ADch-%C3%AD-samospr%C3%A1vy.pdf>
- Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+ schválená usnesením vlády č. 759 ze dne 20. července 2020. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/narodni-politika-vyzkumu-vyvoje-a-inovaci-ceske-republiky-2021?typ=o>
- Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019-2035 schválená usnesením vlády č. 314 ze dne 6. května 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mpo/strategie/narodni-strategie-umele-inteligence-v-cr>
- Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021-2027 schválená usnesením vlády č. 66 ze dne 25. ledna 2021. Dostupné on-line: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/ris3-strategie/>
- National Centre for Public Sector Innovation. Public Sector Innovation Creates Value. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/52326/innovationbarometer_mainresults.pdf
- National Lottery Act 1998 ze dne 2. 7. 1998. Dostupné on-line: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/22/introduction/enacted>
- OECD (2015). Frascati manual. Dostupné on-line: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2015_9789264239012-en
- OECD (2017). Core Skills for Public Sector Innovation. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/skills-for-a-high-performing-civil-service/core-skills-for-public-sector-innovation_9789264280724-6-en
- OECD (2018). Oslo manual. Dostupné on-line: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- OECD (2019). Embracing Innovation in Government: Global Trends 2019. Dostupné on-line: <https://www.oecd.org/innovation/innovative-government/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.htm>
- OECD (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policymaking. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/anticipatory-innovation-governance_cce14d80-en
- OECD (2021). Northern Ireland (United Kingdom): Implementing Joined-up Governance for a Common Purpose. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/northern-ireland-united-kingdom-implementing-joined-up-governance-for-a-common-purpose_9789264260016-en

- OECD (2021): Public Sector Innovation - Scan of Denmark. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/03/Public-Sector-Innovation-Scan-of-Denmark.pdf>
- OECD (2021). Science, Technology and Innovation Outlook 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2021_75f79015-en;jsessionid=63RhDxUAmMIyLy51KMooKTIB.ip-10-240-5-104
- OPSI (2018). Innovation is a many-splendoured thing. 2018. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/innovation-is-a-many-splendoured-thing/>
- OPSI. Case Studies. Accelerate Estonia. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/innovations/accelerate-estonia/>
- SANTOS, Rebecca (2019). How to become a fluent innovator: be deliberate, diversify and declare to innovate. Dostupné on-line: <https://oecd-opsi.org/how-to-become-a-fluent-innovator-be-deliberate-diversify-and-declare-to-innovate/>
- Strategie regionálního rozvoje ČR 21+ schválená usnesením vlády č. 775 ze dne 4. listopadu 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/strategie-regionalniho-rozvoje-cr-2021>
- Technopolis group Belgium (2012). Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. Dostupné on-line: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13181/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe - Thematic Report 2012 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012) <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13181/attachments/2/translations/en/renditions/native>
- VALTIONEUVOSTO STATSRADET (2020). Solutions for a sustainable and developing society. Dostupné on-line: <https://minedu.fi/documents/1410845/22508665/The+National+Roadmap+for+Research%2C+Development+and+Innovation/e9566011-2acc-35b2-7b45-279387991430/The+National+Roadmap+for+Research%2C+Development+and+Innovation.pdf>
- VINNOVA (2015) National Research and Innovation Councils as an Instrument of Innovation Governance. Dostupné on-line: <https://pub lector.org/publication/National-Research-and-Innovation-Councils-as-an-Instrument-of-Innovation-Governance/1-Introduction>
- Wouter van Acker odkazuje na Conway, S. & Steward, F. (2009). Managing and Shaping Innovation. Oxford University Press, Oxford, UK
- Zákon č. 1146/2017 Zákon o agentuře pro financování inovací Business Finland a společnost s ručením omezeným s názvem Business Finland. Dostupné on-line: <https://finlex.fi/en/laki/kaannokset/2017/en20171146>
- Zákon č. 1043/2008 Nařízení vlády o Radě pro výzkum a inovace Finsku. Dostupné on-line: <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2008/en20081043?search%5Btype%5D=pika&search%5Bkieli%5D%5B0%5D=en&search%5Bpika%5D=Innovation>

Další použité odkazy:

- <https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/oecd-working-party-national-experts-science-and-technology-indicators-nesti/index.html>

- <https://oecd-opsi.org/>
- [HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf \(oecd-opsi.org\)](https://oecd-opsi.org/HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf)
- https://oecd-opsi.org/case_type/opsi/
- <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/>
- <https://oecd-opsi.org/facets-workshop/>
- <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaration-OECD-on-Public-Sector-Innovation-%C4%8CJ.pdf>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32012R0995>
- https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/missions-horizon-europe_en
- <https://stip-pp.oecd.org/stip/moip>
- https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/how/priorities
- <https://www.planobnovy.cz/o-planu>
- <https://www.epsa2019.eu/>
- <https://www.gov.uk/government/organisations/innovate-uk/about>
- <https://www.nesta.org.uk/brief-history-nesta/>
- <https://web.archive.org/web/20140106033117/http://www.govtoday.co.uk/politics/27-growth-reform/10722-nesta-becomes-an-independent-charity>
- <https://www.nesta.org.uk/toolkit/prototyping-framework/>
- <https://www.nesta.org.uk/government-innovation/>
- <https://www.nesta.org.uk/government-innovation/>
- <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/public-and-social-labs/>
- <https://www.bi.team/>
- <https://www.bi.team/about-us/>
- <https://www.bi.team/about-us/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Nudge_theory
- <https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/first-obama-now-cameron-embraces-nudge-theory-2050127.html>
- <https://www.dpc.nsw.gov.au/programs-and-services/behavioural-insights/projects/>
- <https://www.finance-ni.gov.uk/articles/evaluation-innovation-lab>
- <https://www.nesta.org.uk/project/y-lab/>
- <https://civilservice.blog.gov.uk/2016/12/21/changing-the-way-we-work/>
- <https://www.gov.uk/government/organisations/government-property-agency>
- <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/p328101/pdf/ch11.pdf>
- https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/738217/Government_Strategy_Final_AW_v2.pdf
- <https://civilservice.blog.gov.uk/2016/04/28/a-model-for-a-more-collaborative-civil-service-the-estate-strategy-in-action/>
- https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/988168/GPA_Strategy_2020-2030.pdf
- https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/979732/The_Government_Hub_Network_Brochure_V2_April_2021.pdf
- <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/research-and-innovation-council-discusses-importance-of-research-based-knowledge-and-role-of-rdi-activities-as-a-foundation-for-competitiveness>
- <https://tem.fi/en/innovation-policy>
- <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/strategy>
- <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2017/en20171146.pdf>
- <https://valtioneuvosto.fi/en/research-and-innovation-council>
- <https://research.fi/en/science-innovation-policy/research-innovation-system>
- <https://www.sitra.fi/en/topics/organisation-decision-making/#themes-and-functions>
- <https://www.vttresearch.com/en/ourservices>

- <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/336216c4-en/index.html?itemId=/content/paper/336216c4-en>
- <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-finland.pdf>
- https://read.oecd-ilibrary.org/governance/systems-approaches-to-public-sector-challenges_9789264279865-en#page82
- <https://www.kokeilunpaikka.fi/en/p/about-us#instructions>
- <https://www.hankintakeino.fi/en/about-keinov>
- <https://en.digst.dk/about-us/>
- <https://www.coi.dk/en/about-coi/>
- <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/innovation-barometer-for-the-public-sector/>
- <https://www.coi.dk/en/tools-and-publications/download/innovation-barometer-denmark-main-results/>
- <https://innovationsfonden.dk/en/about-innovation-fund-denmark>
- <https://apolitical.co/solution-articles/en/mindlab-2-0-denmark-establishes-its-next-generation-innovation-lab>
- <https://www.innosouth.dk/>
- <https://cfiaarhus.dk/>
- <https://www.valitsus.ee/en/news/government-approved-national-long-term-development-strategy-estonia-2035>
- <https://www.riigikantselei.ee/en>
- <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/development-needs>
- <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-public-sector-innovation-will-be-set-government-office>
- <https://www.riigikantselei.ee/en/news/task-force-recommends-including-more-companies-solving-societal-problems>
- <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/>
- <https://www.riigikantselei.ee/en/news/innovation-unit-be-created-joint-ministry>
- <https://www.riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/rakke-ja-eksperttruhmad/innovatsioonitiim>
- <https://www.riigikantselei.ee/uudised/innovatsiooniprogrammis-ootavad-lahendamist-ued-ponevad-probleemid>
- <https://www.facebook.com/innotiim>
- <https://taltech.ee/en/nurkse/programmes>
- <https://digigovlab.ee/>
- <https://procure2innovate.eu/project/>
- [https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation in the Public Sector/Public Sector Innovation for web.pdf](https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation%20in%20the%20Public%20Sector/Public%20Sector%20Innovation%20for%20web.pdf)
- <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>
- <https://www.mvcr.cz/soubor/koncepcie-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>
- <https://starfos.tacr.cz/cs/search/ynqyaacmoivq>
- https://starfos.tacr.cz/cs/project/EF17_048%2F0007435?query_code=ynqyaacmoivq
- https://starfos.tacr.cz/cs/project/TL03000066?query_code=ynqyaacmoivq
- https://starfos.tacr.cz/cs/project/EF17_049%2F0008452?query_code=ynqyaacmoivq
- <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e9860e0-6b28-463b-8ecf-e86ec826e308/language-en/format-PDF/source-207427412>
- <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/read-online/part-3-how-to-define-public-sector-innovation/>
- <https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/read-online/part-3-how-to-define-public-sector-innovation/>

- <https://oecd-opsi.org/guide/design/>
- <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets>
- <https://www.megatrendy.cz>
- https://www.coi.dk/media/7047/coi_spredningsguide_uk_web.pdf

12. Přílohy

Příloha 1: Řízení kvality

Organizace veřejné správy využívají přístupy k řízení kvality na základě svého dobrovolného zájmu. Hlavními důvody pro implementaci vybraného přístupu k řízení kvality je snaha zvýšit spokojenost klientů úřadů, nebo zajistit spokojenost občanů, kteří v dané oblasti žijí. Mezi další důvody patří snaha o zefektivnění probíhajících procesů, realizace inovativních projektů, apod. Územní samosprávné celky zavádějí tzv. metody kvality, kdy implementují požadavky vybraného přístupu k řízení kvality, na základě něj upraví fungování procesů/ činností organizace, uplatňují průběžné hodnocení vybraných ukazatelů a z dlouhodobého horizontu usilují o trvalé zlepšování svých aktivit ve vybraných oblastech.

Část přístupů k řízení kvality vychází z principů Total Quality Management, které zahrnují snahu o neustálé zlepšování organizací, podporují učení se a nacházení příležitostí k inovacím; další přístupy k řízení kvality usilují o naplňování principů udržitelného rozvoje. V prvním případě převažuje zaměření rozvojových a inovativních aktivit na klienty úřadů a jejich spokojenost, ve druhém je naopak typická orientace na kvalitu života občanů.

Řízení kvality a inovací představují navzájem propojené oblasti – snaha o neustálé zlepšování přispívá k aktivnímu postoji územních samosprávných celků/ úřadu ke změnám a inovacím. Zaměření inovací závisí na převažující zainteresované straně, na kterou organizace, ve vazbě na zvolený přístup k řízení kvality, soustředí svou pozornost.

Pro organizace veřejné správy je v České republice typická volba jednoho/několika z následujících přístupů k řízení kvality:

- **ISO 9001** – mezinárodní norma ISO 9001 obsahuje požadavky na zavedení a udržování systému řízení kvality jako je aplikace procesního přístupu k řízení, orientace organizace na zainteresované strany (ze strany úřadu na klienta, ze strany města na občana), rozvoj strategického řízení, řízení rizik a příležitostí, apod. Kontinuální zlepšování organizace zajišťuje vedle interních a externích auditů také důraz na průběžné hodnocení a nezbytnou zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a vedením organizace.
- **sebehodnotící rámec (CAF)** – metodika sebehodnocení vytvořená pro účely veřejného sektoru; model CAF vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti úřadu, v oblasti vztahů k zákazníkům, zaměstnancům a společnosti jsou dosahovány na základě řízení strategií a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů. Sebehodnocení úřadu poukazuje na silné stránky úřadu a vymezuje oblasti pro zlepšování.
- **EFQM** – model EFQM pomáhá organizaci převádět koncepce excelence do praxe. Organizace zavedením modelu EFQM usiluje o trvalé dosahování vynikajících výsledků, vytváří hodnoty pro zákazníky a využívá inovace k tomu, aby dosahovala trvale udržitelné excelence. Na základě hodnocení jsou vymezeny oblasti pro další zlepšování organizace.
- **místní Agenda 21 (MA21)** – tento nástroj řízení vede k praktickému uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní úrovni. MA 21 je zaměřena na chod organizace (strategické a finanční řízení) i na komunikaci navenek (zapojování veřejnosti, sdílení

zkušeností, apod.). Rozvojové a inovativní aktivity jsou zaměřeny prioritně na kvalitu života občanů územních samosprávných celků.

- **společenská odpovědnost organizací (CSR)** – organizace při rozhodování a každodenních činnostech zohledňuje potřeby zainteresovaných stran (klientů, občanů, zaměstnanců, apod.). Řízení organizace je zaměřeno na principy udržitelného rozvoje ve 3 oblastech – ekonomické, sociální a environmentální. Rozvojové a inovativní aktivity jsou typicky zacíleny na občany, nebo zaměstnance.

Příloha 2: Projekty VaVal s využitím pro inovace ve veřejné správě

Název projektu	Příjemce	Rozpočet	Název program	Informace o projektu	Doba realizace
Efektivní řešení rozsáhlých rozhodovacích úloh ve veřejné správě	Univerzita Karlova (FSV)	5 mil. Kč	Program na podporu aplikovaného společenského a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA	Vymezování a uznávání úloh strategického a průřezového charakteru a jejich promítání do rozhodovací praxe naráží ve veřejné správě jak na institucionální bariéry, tak na nezkušenost zúčastněných aktérů (odborníků, politiků, úředníků a představitelů zájmových organizací). Na základě zkušeností členů řešitelského týmu (např. s přípravou české důchodové reformy) a aplikovaného výzkumu reálných procesů komunikace a rozhodování ve vybraných oblastech veřejné správy a veřejných služeb bude navržena a testována sada vztahových a procedurálních inovací vedoucích k efektivnějšímu řešení těchto úloh.	1. 2. 2018 - 31. 7. 2021
Inovace postupů vývoje software pro veřejnou správu: Funkční digitalizace v období pandemie	Digicode	31 mil. Kč	The Country for the Future	Předmětem projektu je inovace postupů vývoje moderního software určeného pro veřejnou správu za účelem funkčnosti během pandemie. Bude se jednat o soubor digitálních řešení v oblasti aplikované digitalizace rozpočtových a příspěvkových organizací a veřejné správy, na kterou se žadatel dlouhodobě zaměřuje. Cílem projektu je vytvořit inovativní postup, umožňující efektivně digitalizovat vztah úředník – občan či komunikace mezi jednotlivými institucemi veřejné správy v době pandemie tak, aby mohla fungovat v nezměněné podobě i v době pandemie. Ve společnosti ADVICE.CZ Solutions s.r.o. (dále též „ADVICE“ nebo „žadatel“) bude zavedena významná změna techniky vývoje software. Projekt vede k rozvoji nových oblastí digitalizace a její využití v institucích veřejné správy v době pandemie. Díky realizaci projektu dojde ke zvýšení mezinárodní konkurenceschopnosti žadatele, protože výsledný nový postup bude možné aplikovat do státní správy i zahraničí. Projekt má vazbu na cíle RIS3 strategie ČR, zejména E: Rozvoj eGovernmentu a eBusinessu pro zvýšení konkurenceschopnosti (rozvoj ICT a digitální agenda) – konkrétně strategický cíl E. 1: Rozvoj eGovernmentu. Dojde tedy ke zvýšení inovační výkonnosti žadatele a české ekonomiky jako celku. Předkládaný Projekt tak odpovídá zaměření soutěže a přispívá k naplnění cílů Programu.	1. 9. 2020 - 31. 8. 2022

Informační platforma krizové logistiky	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	5,7 mil. Kč	Bezpečnostní výzkum České republiky 2015-2022	Projekt se zaměřuje na tvorbu robustního systému informační podpory nouzového zásobování. Ad hoc řešení jako SMS, email, MS Excel splňují požadavky operativnosti, ale obtížně zajišťují konsolidované výstupy, dodržení zákonných pravidel a optimální chod krizových logistických procesů. Předmětem výzkumu bude nalézt metody využití a koordinace dílčích ad-hoc informačních přenosů a úložišť a jejich propojení se stávajícími robustními systémy tak, aby mohla být zachována a podpořena operativnost a na druhé straně zachována možnost optimalizace, konsolidace a prezentace provozních informací.	1. 1. 2021 - 31. 12. 2022
Strategická inteligence pro výzkum a inovace	TA ČR, Národní vzdělávací fond, Sociologický ústav, Středisko společných činností AV ČR	92 mil. Kč	Projekty sdílených činností	Účelem projektu je poskytovat analytické kapacity a na datech založené strategické informace veřejné správě a výzkumným organizacím pro realizaci politiky výzkumu, vývoje a inovací v oblastech: podpora mezinárodní spolupráce ve VaVal, velkých výzkumných infrastruktur, výzkumné a inovační specializace, technologického rozvoje, rozvoje lidských kapacit pro výzkum a inovace, otázek genderu a podmínek pro uplatnění žen ve vědě.	1. 1. 2021 - 31. 12. 2024
Připravenost státu na krizovou strategickou komunikaci: Poučení z Covid-19	Univerzita Karlova, AMI Communications	4,9 mil. Kč	Bezpečnostní výzkum České republiky 2015-2022	Cílem projektu je zlepšit krizovou strategickou komunikaci státu prostřednictvím posílení připravenosti takovou komunikaci realizovat na základě analýzy komunikace státu za pandemie Covid-19. Analýza se skládá ze zhodnocení připravenosti státu na krizovou strategickou komunikaci před krizovou situací a ze studia procesů a výstupů realizace této komunikace. Na základě studovaného případu a zkušeností ze soukromé aféry projekt navrhne postupy budování a udržování připravenosti státu na krizovou strategickou komunikaci. Specifickým výsledkem bude metodika pro přípravu a realizaci komunikace prostřednictvím mediální skupiny Ústředního krizového štábu v rámci celé šíře krizových situací.	1.1.2021 - 31. 12. 2021
Využití digitálních technologií s ohledem na přípravu a řízení CZ PŘES 2022	Institut pro evropskou politiku EUROPEUM	1 mil. Kč	Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2	Cílem je zjištění, shrnutí a zhodnocení současného stavu využívání digitálních technologií v české státní správě, jejich silných a slabých stránek, a to s ohledem na možné změny, kterým můžeme v budoucnu čelit. Dílčím cílem je formulovat doporučení pro využívání digitálních technologií v rámci příprav a samotného průběhu českého předsednictví v Radě EU v druhé polovině 2022.	16. 11. 2020 - 31. 3. 2021

Poznatky behaviorální ekonomie a jejich aplikace na úrovni obcí a krajů ČR	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Behavior Labs, Regionální rozvojová agentura	1,9 mil. Kč	Program na podporu aplikovaného výzkumu ZÉTA	Cílem projektu je zavést do relevantní části praxe územních samospráv poznatky z behaviorální ekonomie. Z dlouhodobého hlediska to povede ke zvýšení kvality a efektivity fungování dotčených úřadů, a to s využitím nejnovějších znalostí a výzkumů z oboru behaviorální ekonomie.	1. 6. 2019 - 31. 5. 2021
Mezioborový design rozvoje města	INESAN	6,3 mil Kč	Program na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA	Cílem projektu je vyvinout software s využitím rozsáhlé databáze, analyzované algoritmem využívající strojové učení. Databáze bude obsahovat data získaná v průběhu projektu sběrem dat v pilotních sídlech, ale také analýzou již existujících statistických dat, proběhlých studií a projektů. Účelem projektu je vytvořit virtuální prostor se všemi dostupnými daty, prezentovaná např. ve formě statistik, map a grafů. Tato data pak budou využita při tvorbě koncepce rozvoje města, strategickém a komunitním plánování nebo ve vizích ÚSC.	1. 4. 2018 31. 5. 2021
Metodicko-aplikační nástroje pro efektivní finanční řízení územně členěného statutárního města	Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava	4,5 mil. Kč	Program na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA	Cílem projektu je vytvořit metodicko-aplikační nástroje pro efektivní finanční řízení územně členěného statutárního města Ostrava - konkrétně metodicko-analytické podklady v podobě studie a manuálu a návazně aplikačního nástroje v podobě specifického IT kontaktního místa RPoint. Řešení by mělo vést nejen k lepšímu zapojení zainteresovaných stran do všech fází rozpočtování, ale rovněž k nastavení měření a hodnocení alokační a technické efektivity dotčených činností i procesů.	1. 2. 2018 - 31. 12. 2020
Etika ve veřejné správě	Národohospodářský ústav AV ČR, Mendelova univerzita v Brně, Vysoké učení technické v Brně	5,1 mil. Kč	Program na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA	Cílem projektu je posílit etiku a integritu veřejné správy v ČR. V rámci projektu budou analyzovány současné snahy o zvyšování etického povědomí a kompetencí úředníků, identifikovány nedostatky a mezery v implementaci existujících nástrojů a s ohledem na poznatky základního výzkumu i osvědčené praktiky budou formulována doporučení pro vytvoření společného rámce integrity a zefektivnění existujících praktik.	1. 2. 2018 - 30. 6. 2021

Nástroje rozvíjení etické kultury v české státní správě	Filosofický ústav AV ČR	5,2 mil. Kč	Program na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA	Cílem projektu je předložit sadu doporučených nástrojů a opatření pro efektivní zavádění a rozvíjení etické kultury v české státní správě, a to na základě rozsáhlého pilotního ověření v prostředí aplikačního garanta. Hlavním výstupem bude souhrnná výzkumná zpráva, která podrobně popíše tyto nástroje a rovněž doporučí a popíše metody jejich implementace v prostředí ústředních orgánů české státní správy. Dílčími kroky k dosažení hlavního cíle projektu bude zorganizování nejméně tří praktických workshopů a dvou konferencí, které umožní empirické ověřování teoretických východisek a výměnu poznatků a informací mezi řešiteli, zástupci státní správy a odbornou veřejností, včetně zahraničních expertů. Závěry projektu budou průběžně uveřejňovány v odborných recenzovaných publikacích.	1. 6. 2018 - 31. 12. 2021
Strategické nástroje na podporu rozhodování municipalit v oblasti udržitelné mobility	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem	4,7 mil. Kč	Program na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA	Cílem projektu je podpořit municipality při strategickém rozhodování o rozvoji udržitelné mobility s důrazem na využívání moderních technologií, inovativních opatření a integrovaném rozhodování a s důrazem na evaluaci dopadů. Záměrem projektu je přispět k lepší funkčnosti a efektivnosti veřejné politiky a správy díky kvalitnějšímu strategickému dopravnímu plánování. Hlavními výstupy projektu bude certifikovaná metodika na výběr a evaluaci opatření doplněná softwarovým nástrojem, odborná monografie, která představí kontext a postupy při evaluaci nástrojů udržitelného mobility, a průběžná komunikace s uživateli formou rozhovorů, workshopů, školení a závěrečné konference projektu.	1. 4. 2018 - 31. 12. 2021
Zabezpečování na stáří v interakci státní správy a občanů	Univerzita Karlova (FSV)	4 mil. Kč	Program na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA	Cílem projektu je vytvořit bázi poznatků pro tvorbu vhodné komunikační strategie státní správy v oblasti zabezpečování na stáří zaměřené na různé segmenty obyvatelstva a přispět k vytvoření národního akčního plánu pozitivního stárnutí. Konkrétní aplikační výstupy: průvodce strategiemi zabezpečování na stáří pro pracovníky veřejné správy, manuál zabezpečování se na stáří pro občany jako zásadní podklad pro interaktivní aplikace a kampaně aplikačních grantů, kteří díky těmto výstupům budou schopni reflektovat potřeby a srozumitelněji vysvětlovat své záměry občanům a také médiím.	1. 2. 2018 - 31. 1. 2021

Příloha 3: Dotazník k inovacím ve veřejné správě

Tento dotazník vyplňuje ředitel odboru ministerstva (či jiného orgánu veřejné správy, na úrovni samospráv pak ředitelé KÚ a tajemníci obecních úřadů) nebo jím pověřená osoba.

Účelem dotazníku je zachytit současnou situaci týkající se inovací ve veřejné správě ČR a identifikovat potřeby pro posilování inovací. Dotazník má konkrétně za cíl:

- změřit vnímání významu, účelnosti a užitečnosti, které vedoucí pracovníci české veřejné správy přisuzují inovacím,
- identifikovat inovační kapacity veřejné správy,
- zjistit faktory, které posilují nebo brání inovacím ve veřejné správě,
- hledat postupy, zdroje inovací a výsledky úspěšných inovačních projektů v rámci jednotlivých organizací VS,

Pokyny k vyplnění dotazníku:

- Termín pro vyplnění dotazníku je [doplnit do kdy]
- Bez vyplnění odpovědí postupně na všechny otázky není možné postoupit k dalším
- K vyplnění dotazníku doporučujeme pozorně si přečíst komentáře a instrukce, které se vztahují k některým otázkám a vysvětlují význam použitého pojmosloví,
- Vyplnění dotazníku zabere max. 15-20 min. času

Sekce 1: Obecný přístup k inovacím a jejich vnímání

(Následující otázky odrážejí význam, účelnost a užitečnost, kterou vaše organizace přikládá inovacím).

1. Jak Vaše organizace chápe koncept inovace?

(Vyberte jednu odpověď. **Pozn.** Vyberte jednu odpověď. **VÝZNAMNÁ ZMĚNA CHARAKTERISTIK SLUŽBY NEBO PRODUKTU** = Zásadní zlepšení (částečné nebo celkové) vlastností nabízených služeb nebo produktů, dostupnosti pro uživatele, způsobu jejich používání, **VÝZNAMNÁ ZMĚNA CHARAKTERISTIK PROCESU** = Může zahrnovat významné zlepšení dovedností a technických parametrů nebo také podpůrných činností (jako IT, zadávání zakázek, účetnictví), **ZMĚNIT ZPŮSOB FUNGOVÁNÍ ORGANIZACE** = Aplikace nových nebo výrazně vylepšených metod řízení organizace; může zahrnovat vylepšení systému řízení nebo organizační struktury pracoviště (viz Oslo manuál OECD)

- ☐ Jako zlepšení (byť malé) služby, produktu nebo postupu.
- ☐ Jako významnou změnu charakteristik poskytovaných služeb, produktu nebo postupu.
- ☐ Jako zavedení nové služby, produktu nebo postupu v rámci organizace.
- ☐ Jako rozsáhlá změna způsobu fungování organizace.

2. Myslíte si, že zaměstnanci Vaší organizace/Vašeho útvaru vědí, co znamená inovace ve veřejné správě?

- ☐ Ano
☐ Ne

3. Který z následujících faktorů považujete za nejdůležitější pro inovace ve veřejné správě?

(Vyberte až 3 odpovědi. Pozn. INOVAČNÍ SÍŤ = *Systém komunikace, interakce a spolupráce na podporu a šíření inovací*)

- ☐ Poskytování pobídek zaměstnancům k předkládání nových inovačních nápadů
☐ Inovační networking a spolupráce s jinými institucemi na společných projektech
☐ Podpora vedení organizace a postupy, které zavádí pro inovace
☐ Systematické měření a hodnocení inovací
☐ Školení zaměstnanců v oblasti inovačních dovedností
☐ Existence legislativního rámce pro inovace ve veřejné správě
☐ Poskytnutí zvláštního rozpočtu na financování inovací
☐ Existence inovační strategie

4. Do jaké míry považujete následující tvrzení týkající se řízení inovací ve Vaší organizaci za platné?

Zaměstnanci jsou motivováni k účasti na zavádění a implementaci nových myšlenek a inovačních akcí	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Existuje kultura spolupráce, která podporuje inovace	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Vedení přeje rozvoji inovací	1	2	3	4	5

	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Vyšší management je ochoten přijímat riskantní opatření k podpoře inovací	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela

5. Myslíte si, že byla ve vaší organizaci vytvořena kultura, která podporuje inovace?

(Pozn.: KULTURA INOVACÍ = Mentalita, která podporuje, posiluje a aktivně vyhledává inovace)

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Sekce 2: Faktory ovlivňující inovace

Následující otázky se snaží zjistit, zda Vaše organizace inovuje, a také identifikovat faktory, které ovlivňují inovace. (Pozn. FAKTORY INOVACE = faktory, které ovlivňují schopnost organizace inovovat)

6. Realizovala Vaše organizace v posledních 2 letech nějaké inovační projekty (aktivity)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6a. (pokud jste předtím odpověděli Ano) Jaké jsou hlavní důvody, které přiměly Vaši organizaci k inovacím?

Vyberte až 3 odpovědi. (pozn.: Vyberte až tři odpovědi. REAKCE NA SOCIÁLNÍ POTŘEBY = Vyhovění požadavkům a řešení problémů, které se týkají celé společnosti (uživatelů služeb a produktů veřejných organizací)

- ☐ Potřeba řešit problém (např. nedostatek služeb, pochybení),
- ☐ Snaha zlepšit poskytované služby a zlepšit spolehlivost organizace,
- ☐ Potřeba reagovat na změny nebo vylepšení v rámci organizace (např. změna struktury, interních pravidel a postupů),
- ☐ Potřeba šetřit zdroje (finance, čas, personál atd.),
- ☐ Potřeba reagovat na vnější změny (změna pravidel, změna legislativy a předpisů),
- ☐ Integrace technologických požadavků,
- ☐ Potřeba reagovat na nové sociální potřeby,
- ☐ Jiné (vysvětlit): _____

7. Co považujete za hlavní výzvy týkající se inovací ve Vaší organizaci?

Vyberte až 3 odpovědi

- ☐ Nedostatek podpory ze strany vedení veřejné organizace,
- ☐ Nedostatek podpory ze strany zaměstnanců veřejné organizace,
- ☐ Legislativní omezení / byrokracie,
- ☐ Složitá organizační struktura,
- ☐ Nedostatek finančních prostředků na inovace,
- ☐ Nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi,
- ☐ Nedostatek infrastruktury / technologického vybavení,
- ☐ Nedostatek inovační strategie a cílů,
- ☐ Jiné (vysvětlit):_____

8. Vedou nápady na inovace ve Vaší organizaci k inovačním iniciativám a projektům?

- ☐ Nikdy
- ☐ Zřídka
- ☐ Často
- ☐ Vždy

9. Má Vaše organizace stanovené cíle pro inovace (vč. opatření jejich naplňování)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Do jaké míry považujete za důležité uvedené dovednosti a schopnosti zaměstnanců pro realizaci inovací ve Vaší organizaci?

Vyplňte čísla od 1 do 5 podle pořadí důležitosti (1 to, co považujete za zcela nepotřebné, 5 co považujete za velmi důležité).

Obecné dovednosti v oblasti vedení a inovací (řízení projektů, koordinace týmu, řešení problémů)	
Schopnost navrhovat procesy a služby zaměřené na potřeby uživatelů, občanů a partnerů veřejné organizace	
Schopnost přicházet s nápady, experimentovat a testovat za účelem navrhování inovačních opatření	
Schopnost spravovat a analyzovat data pro rozhodování	
Schopnost učit se z cizích zkušeností a osvojovat si osvědčené postupy	

Sekce 3: Procesy, spolupráce a zdroje pro rozvoj inovací

Otázky zahrnuté v tomto oddíle zjišťují zdroje, které má veřejná organizace k dispozici na rozvoj inovačních iniciativ, dále jsou zjišťovány postupy, které přijímá při realizaci inovací a v tomto ohledu navazuje spolupráci.

11. Má Vaše organizace dostatečné zdroje k realizaci inovačních záměrů?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11a. (Pokud jste dříve odpověděli Ne) Jaké zdroje Vaší organizaci/Vašemu útvaru chybí na inovace?

Vyberte 2 nejdůležitější. Pozn.: *ZDROJE NA INOVACE = zdroje, které (ne)jsou určeny na realizaci inovačních projektů*

- ☐ Zaměstnanci se specializovanými znalostmi a inovačními dovednostmi
- ☐ Technologické vybavení
- ☐ Infrastruktura / zařízení
- ☐ Ostatní finanční zdroje na financování nových nápadů
- ☐ Znalosti a zkušenosti v oblasti inovací

12. Jaká je přibližně částka, která byla alokována Vaší organizaci/Vaším útvarem na financování inovací za poslední dva roky?

- ☐ Na inovační projekty nebyly určeny žádné finanční zdroje
- ☐ Méně než 100 tis. Kč
- ☐ 100 – 500 tis. Kč
- ☐ 501 tis. – 1 mil. Kč
- ☐ Více než 1 mil. Kč
- ☐ Nevím

13. Obdržela Vaše organizace/Váš útvar na realizaci inovačních záměrů nějaké prostředky z externích zdrojů (např. ze státního rozpočtu, fondů EU)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Odkud obvykle pocházejí nápady a iniciativy na inovace ve Vaší organizaci/Vašem útvaru? (vyberte až 2 odpovědi)

- ☐ Vyšší management

- ☐ Střední management
- ☐ Ostatní zaměstnanci pracující v oblasti, kde byla inovace vyvinuta
- ☐ Převzetí osvědčených postupů od externích subjektů (veřejných nebo soukromých)
- ☐ Povinnost vycházející z národní legislativy nebo evropské směrnice či nařízení
- ☐ Jiné (vysvětlit): _____

15. Které z následujících postupů týkajících se inovací Vaše organizace přijala?

- ☐ Postupy při zavádění a hodnocení inovativních myšlenek
- ☐ Vytváření inovačních týmů
- ☐ Navázání partnerské spolupráce ve věci inovací uvnitř i vně veřejné organizace
- ☐ Organizace vzdělávacích programů a posilování inovační kapacity zaměstnanců
- ☐ Realizace programů výzkumu a vývoje
- ☐ Postupy pro pilotní vývoj a implementaci inovativních myšlenek
- ☐ Dodávka potřebného elektronického / technologického vybavení pro realizaci inovací
- ☐ Nic z výše uvedeného
- ☐ Jiné (vysvětlit): _____

16. Co z následující nabídky možností platí pro plánování a rozvoj inovací ve Vaší organizaci?

(Pozn. SPOLUPRÁCE S JINÝMI ORGANIZACEMI = „Spolupráce“ znamená, že se organizace aktivně zapojily do vývoje inovačních řešení, nikoliv pouze do podpůrných činností)

- ☐ Inovační akce jsou plánovány a vyvíjeny zcela v rámci organizace (interně)
- ☐ Inovační akce jsou plánovány a rozvíjeny ve spolupráci s jinými orgány veřejné správy
- ☐ Inovační akce jsou plánovány a vyvíjeny ve spolupráci se subjekty soukromého sektoru
- ☐ Inovační akce jsou plánovány a rozvíjeny ve spolupráci se vzdělávacími institucemi
- ☐ Inovační akce navrhuje a vyvíjí dodavatel projektu
- ☐ Nic z výše uvedeného

17. S jakými orgány (institucemi, partnery) Vaše organizace v minulosti spolupracovala na inovacích?

(Pozn. SPOLUPRÁCE S JINÝMI ORGANIZACEMI = „Spolupráce“ znamená, že se organizace aktivně zapojily do vývoje inovačních řešení, nikoliv pouze do podpůrných činností)

- ☐ Jiné orgány veřejné správy
- ☐ Vzdělávací / výzkumné instituce
- ☐ Soukromé technické / poradenské společnosti

- ☐ Občané / občanská sdružení
- ☐ S organizacemi ze zahraničí
- ☐ Nespolupracovala
- ☐ Jiné (vysvětlit): _____

18. Z jakých zdrojů získává Vaše organizace potřebné znalosti a informace, které používá ke spuštění inovací?

(pozn.: SPOLUPRÁCE S JINÝMI ORGANIZACEMI = „Spolupráce“ znamená, že se organizace aktivně zapojuje do vývoje inovačních řešení, nikoliv pouze do podpůrných činností)

- ☐ Případová studie inovačních projektů jiných orgánů (tuzemských i zahraničních)
- ☐ Mezinárodní a česká odborná literatura
- ☐ Výzkum - studie vzdělávacích institucí a organizací
- ☐ Předchozí pilotní aplikace
- ☐ Průzkumy spokojenosti občanů (uživatelů)
- ☐ Internet, online diskusní fóra a sociální média
- ☐ Účast na konferencích a seminářích
- ☐ Hodnocení kvality, efektivity a účinnosti předchozích akcí
- ☐ Interakce a / nebo spolupráce s externími inovačními orgány
- ☐ Nepoužívá žádné předchozí informace ani know-how
- ☐ Jiné (vysvětlit): _____

Sekce 4: Výsledky inovací a obecné závěry

Následující otázky se pokoušejí identifikovat a vyhodnotit výsledky inovačních iniciativ a činností a vyvodit některé obecné závěry o zkušenostech s inovacemi v organizaci.

19. V jaké fázi skončil inovační projekt ve vaší organizaci?

(pozn. OPUŠTĚNÝ NEBO ODLOŽENÝ = Odkazuje na činnosti, které probíhají ve vaší organizaci poslední dva roky)

- ☐ a) Byl odložen nebo opuštěn před vytvořením a implementací výsledné inovace
- ☐ b) Vedl k vytvoření inovace, která se uplatňuje v organizaci

19a. (pokud jste v předchozí otázce vybrali odpověď b) Jaké výsledky přinesla implementace inovačních postupů ve Vaší organizaci?

Vyberte až 3 odpovědi

- ☐ Zvýšení produktivity

- ☐ Úspora zdrojů (náklady, čas, personál atd.)
- ☐ Integrace nové technologie
- ☐ Zvýšení spokojenosti zaměstnanců z práce
- ☐ Zlepšení kvality poskytovaných služeb
- ☐ Poskytování nových služeb a zlepšení schopnosti reagovat na nové potřeby občanů
- ☐ Zlepšení organizace na pracovišti a metod práce
- ☐ Jiné (specifikujte): _____

20. Jak hodnotíte inovační kapacitu Vaší organizace?

- ☐ Nízká
- ☐ Průměrná
- ☐ Dobrá
- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Vynikající

21. Existují ve Vaší organizaci indikátory (metriky) pro hodnocení procesů a výsledků inovací?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

22. Na základě odpovědí z předchozích výzkumných otázek a vlastních zkušeností, ve které z následujících oblastí považujete za nejnaléhavější zavést inovativní postupy ve Vaší organizaci?

Vyberte až 2 oblasti

- ☐ Způsob, jakým zaměstnanci pracují (přidělení a plnění povinností, vytvoření pracovních skupin atd.)
- ☐ V integraci nových technologií
- ☐ V systému řízení lidí (nábor, umístění, hodnocení atd.)
- ☐ Servis a komunikace s uživateli (občany)
- ☐ V procesu návrhu / redesignu
- ☐ Ve správě dat pro rozhodování
- ☐ Jiné (vysvětlit): _____

23. S ohledem na předchozí otázky a Vaše vlastní zkušenosti, jakým způsobem by Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra mohl lépe podpořit Vaši organizaci v inovacích?

Vyberte až 4 odpovědi

- ☐ Podpora osvědčených postupů z České republiky i ze zahraničí
- ☐ Organizování konferencí o inovacích s odborníky z České republiky i ze zahraničí
- ☐ Udělování cen za inovace ve veřejné správě
- ☐ Podpora ve všech fázích zavádění inovací ve Vaší organizaci (úvod, návrh pilotních programů, školení zaměstnanců v oblasti inovačních dovedností atd.)
- ☐ Rozvoj inovačních dovedností ve Vaší organizaci prostřednictvím seminářů
- ☐ Pořádání cíleně zaměřených workshopů za účelem identifikace inovačních potřeb, návrhu možných řešení a realizace pilotních programů
- ☐ Vytvoření partnerské sítě pro výměnu informací a zkušeností o inovacích
- ☐ Obecné informace o problémech inovací
- ☐ Užitečné tipy a pokyny pro implementaci inovací
- ☐ Poskytování vzdělávacích materiálů o inovacích
- ☐ Jiné (prosím, specifikujte): _____

24. Myslíte si, že jsou inovace nezbytné pro zlepšení fungování Vaší organizace?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

25. Obecná zpětná vazba o Vašich zkušenostech s inovacemi a návrhy na zlepšení inovační schopnosti Vaší organizace. (až 100 slov)

Sekce 5: Demografie (informace o respondentech)

Pozn. Tato sekce obsahuje dvě podsekce: "Podrobnosti o zástupci pracoviště" a "Informace o pracovišti"

26. Podrobnosti o zástupci pracoviště, který vyplňuje dotazník: FUNKCE (pracovní zařazení).
Pozn. Dotazník je vyhotoven ve třech identických verzích. Modifikace dotazníku se týká pouze a jen úrovně státní správy, resp. působíšti respondentů. Např. v případě této verze je dotazník zasílán na ministerstva, proto z elektronické verze jsou vypuštěny možnosti „Ředitel krajského úřadu“ a „Tajemník obecního (městského) úřadu“.

- ☐ Ředitel odboru ministerstva
- ☐ Vedoucí oddělení ministerstva
- ☐ Ředitel krajského úřadu
- ☐ Tajemník obecního (městského) úřadu

☐ Jiná (specifikujte):_____

27. Charakter útvaru

- ☐ Vnitřní správa
- ☐ Věcná agenda

28. Oblast působnosti

- ☐ Fiskální politika, státní rozpočet, makroekonomické prognózy, finanční trh apd.
- ☐ Zahraniční politika
- ☐ Předškolní zařízení, školská zařízení, základní školy, střední a vysoké školy, věda apd.
- ☐ Umění, kultura, církve
- ☐ Pracovněprávní vztahy, bezpečnost práce, zaměstnanost, sociální péče apd.
- ☐ Zdravotní služby, ochrana veřejného zdraví apd.
- ☐ Soudy, státní zastupitelství, vězeňství apd.
- ☐ Veřejný pořádek, matriky, veřejné sbírky, státní hranice apd.
- ☐ Státní průmyslová politika, obchodní politika, hutnictví, strojírenství apd.
- ☐ Regionální politika, politika bydlení apd.
- ☐ Zemědělství, veterinární péče apd.
- ☐ Zabezpečování obrany ČR, správa vojenských újezdů, řízení Armády ČR apd.
- ☐ Doprava
- ☐ Životní prostředí

29. V případě Vašeho zájmu, prosím, uveďte mailovou adresu, na kterou Vám budou zaslány výsledky dotazníkového šetření.

☐ Jiné (specifikujte):_____

Příloha 4: Návrh zvacího dopisu (email) - šablona

PŘEDMĚT: Inovace ve veřejné správě

Vážený pane/vážená paní,

Ministerstvo vnitra, Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, připravuje analýzu týkající se inovací ve veřejné správě. Dotazníkové šetření je realizováno v souladu s naplňováním strategie Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 a jeho výsledky budou zahrnuty do Výroční správy Ministerstva vnitra pro rok 2022.

Smyslem dotazníkového šetření je shromáždit poznatky a zkušenosti, které se stanou zdrojem inspirace a poučení pro jednotlivá pracoviště státní správy. Inovace v dotazníku jsou chápány jako *vytváření něčeho nového, co zlepšuje činnosti a výsledky pracoviště*.

Vaše pracoviště bylo náhodně vybráno do vzorku respondentů dotazníkového šetření. Třebaže vyplnění dotazníku je dobrovolné, budeme velmi rádi, pokud zodpovíte všechny otázky dotazníku a poskytnete nám velmi užitečné informace o inovacích na Vašem pracovišti. I v případě, že žádné inovace na Vašem pracovišti nebyly realizovány, Vaše odpovědi mají pro nás velkou cenu.

Prosím, neváhejte tento mail přeposlat zaměstnancům, kteří mohou být s procesem inovací na Vašem pracovišti obeznámeni lépe a budou moci vyplnit dotazník přesněji než Vy. Vyplnění dotazníku zabere v závislosti na poskytnutých odpovědích 15 až 20 minut.

Pro **vyplnění online dotazníku**, klikněte na následující odkaz:

[Dotazník pro výzkum inovací ve veřejné správě \(pro orgány ústřední státní správy\) - Survio](#)

Prosím, vyplňte dotazník nejpozději do **14 dnů od obdržení tohoto mailu**.

Důvěryhodnost

Ministerstvo vnitra ručí, že všechny poskytnuté informace jsou nanejvýš důvěrné a že publikované výsledky budou anonymizovány tak, aby Vaše pracoviště nemohlo být v žádném případě identifikováno.

Máte-li jakékoliv otázky, prosím, kontaktuje Mgr. Ing. Miroslava Jurásku, Ph.D. buď emailem miroslav.jurasek@mvcr.cz nebo telefonicky (mob. 731 428 803).

Vážíme si Vaší pomoci a doufáme, že se dotazníkového šetření zúčastníte. Děkujeme za Váš čas a vstřícnost.

S pozdravem

Příloha 5: Vybraný vzorek pracovišť ministerstev, která budou obeslána dotazníkem

MV	Kancelář náměstka ministra vnitra pro řízení sekce legislativy, státní správy a územní samosprávy
	Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly
	Odbor právní
	Odbor provozu informačních technologií a komunikací
	Odbor mezinárodní spolupráce a Evropské unie
	Odbor programového financování
	Ekonomický odbor
MF	odbor 69 - Analýza a hlášení nesrovnalostí
	odbor 56 - Interní audit
	odbor 47 - Centrální harmonizační jednotka
	odbor 73 - Procesní agendy a regulace hazardu
	odbor 27 - Finanční trhy I
	odbor 70 - Řízení rozvoje ICT
MZv	Odbor hlavního účetního
	Mezinárodněprávní odbor
	Generální inspekce a interní audit
	Odbor administrativy a zpracování informací
	Odbor dopravy a služeb
	Odbor států západní Evropy
	Odbor veřejné diplomacie
	Bezpečnostní odbor
MK	Odbor ekonomický
	Odbor legislativní a právní
	Samostatné oddělení EU
	71. odbor sociálního pojištění

MPSV	16. odbor tiskový
	87. odbor realizace programů ESF – sociální začleňování
	22. odbor sociálních služeb a sociální práce
	75. odbor nepojistných sociálních a rodinných dávek
MZd	Odbor legislativní
	Oddělení inspektorátu omamných a psychotropních látek
	Oddělení krizové připravenosti
	Odbor ošetrovatelství a nelékařských povolání
MŠp	Odbor odškodňování
	Oddělení styku s veřejností
	Odbor kontroly
	Oddělení architektury a strategie ICT
MPO	Odbor podnikatelského prostředí a obchodního podnikání
	Odbor průmyslové ekologie
	Odbor kontroly a interního auditu
	Odbor strategie, výzkumu a mezinárodní spolupráce v jaderné energetice
	Odbor ekonomických analýz
	Odbor hospodářské správy
MMR	Oddělení veřejných dražeb
	Odbor řízení operačních programů
	Odbor stavebního řádu
	Odbor práva veřejných zakázek
	Odbor správy národních programů
MZe	15130 Odbor vodovodů a kanalizací
	15110 Odbor státní správy ve vodním hospodářství a správy povodí
	17120 Odbor zahraničně obchodní spolupráce

	15150 Odbor vody v krajině a odstraňování povodňových škod
	11180 Odbor právní
MO	odbor řízení lidských zdrojů
	kancelář náměstka pro řízení sekce
	odbor průmyslové spolupráce
	odbor vyzbrojování pozemních sil a komunikačních a informačních systémů
	odbor dotací a řízení organizací
	odbor interního auditu a inspekce MO (OIA MO)
	odbor strategického rozvoje
MD	930 Odbor liniových staveb a silničního správního úřadu
	150 Odbor provozu silničních vozidel
	170 Samostatné oddělení BESIP
	710 Odbor ITS, kosmických aktivit a výzkumu, vývoje a inovací
MŽP	020 Odbor bezpečnosti a krizového řízení
	110 Odbor kanceláře ministra
	610 Odbor obecné ochrany přírody a krajiny
	010 Odbor interního auditu a finanční kontroly
	250 Odbor ekonomiky životního prostředí
	310 Odbor podpory transformace na nízkouhlíkovou ekonomiku
MŠMT	S3 - Oddělení archivní a spisové služby
	M2 - Oddělení bezpečnostního ředitele
	13 – Odbor správce rozpočtu
	K2 - Kancelář ministra
	16 – Odbor legislativy

Příloha 6: Skupinový hloubkový rozhovor - metodika

S cílem doplnit poznatky z dotazníkového šetření, popř. upřesnit doporučení, která dosud vzešla, byla zorganizována online skupinová diskuze v délce 2 hodin. Premisa byla, že od zúčastněných bude získána reakce na závěry dotazníkového šetření, popř. nové myšlenky a podněty pro rozvoj inovací ve veřejné správě. Sesbíraná data byla analyzována pomocí popisných metod.

Do diskuze se zapojilo celkem 7 diskutujících z následujících organizací: Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo financí, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra a Úřad vlády. Diskutující působili na pozicích ředitelů odborů, řadových zaměstnanců nebo projektových manažerů. Odpovídali na doplňujících 7 otázek, které byly rozděleny do dvou větších skupin: A) otázky zjišťující stávající situaci inovací ve veřejné správě (otázky 1-4), B) otázky vztahující se k budoucím perspektivám rozvoje inovací ve veřejné správě (otázky 5-7). Diskutující odpovídali na následující otázky:

- 1) Dotazníkové šetření jsme orientovali na vedoucí pracovníky. Považujete za iniciátory inovací rovněž vedoucí pracovníky - jaká je vaše zkušenost?
- 2) Považujete za vhodné oslovit řadové pracovníky jednotlivých úřadů? Pokud ano, jakou cestou? Např. prostřednictvím státního tajemníka - odpovědi posílané přímo Ministerstvu vnitra, tj. bez kontroly nebo např. prostřednictvím odborových svazů?
- 3) Myslíte si, že by stálo za to provést hloubkové rozhovory na resortech? Pokud ano, s kým?
- 4) Co ze své zkušenosti považujete za významnější příležitost pro inovace - věcnou agendu nebo chod úřadu?
- 5) Z šetření plyne význam digitalizace, resp. "vzdálených" řešení pro inovace. Máte stejnou zkušenost?
- 6) Byla změna, kterou si vyžádala pandemie COVID-19 (home office, videohovory, ...), dočasná záležitost nebo trvalá změna?
- 7) Co by, podle Vašeho mínění, nejvíce pomohlo a) v práci úředníkům; b) službám pro občany?

Pro analýzu dat byla využita technika tzv. klastrové matice konceptů¹⁵³. Tuto techniku je vhodné použít tehdy, když se rozhovory zaměřují na několik témat formulovaných do více výzkumných otázek. V případě této analýzy byla vedena spíše deduktivně: dotazující měli určité a priori ideje o klíčových myšlenkách, konceptech, tématech, které byly zkoumány v analýze (v induktivním přístupu se standardně v průběhu analýzy dat vynořují neočekávané koncepty/témata, což ale není případ této analýzy).

¹⁵³ MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. Qualitative data analysis: A methods sourcebook. Sage publications, 2018.

Výsledky

Následující tabulka znázorňuje relevantní odpovědi všech klíčových účastníků diskuze, umožňuje základní srovnání mezi jednotlivými odpověďmi a účastníky diskuze. V níže uvedené tabulce jsou zmíněné odpovědi týkající se jednotlivých konceptů a témat shrnuty v krátkém textu.

Z odpovědí na otázku 1) vyplývá většinový názor, že cílová skupina dotazníkového šetření (střední management, tj. ředitelé odborů a vedoucí zaměstnanci) byla v první fázi zkoumání inovací veřejné správy zvolena správně, nicméně by zde výzkum neměl končit, ale pokračovat. V další fázi by měly být osloveny i další cílové skupiny respondentů, kteří mohou pomoci s pochopením implementace inovací ve veřejné správě.

Odpovědi na otázku 2 byly, že by měla být navázána (či budována) úzká součinnost se státními tajemníky jednotlivých rezortů, kteří nejspíš budou schopni pomoci s identifikováním vhodných pracovníků, kteří na svých pracovištích realizují inovace. Je také vhodné využít existující síť inovátorů sdružených v rámci jednotlivých rezortů. V tomto ohledu by mělo být dostačující identifikovat jeden ze článků této sítě, prostřednictvím kterého bude kontaktovat další inovátory, kteří pracují v daném resortu.

Ke otázce 3) se všichni oslovení vyjádřili unisono souhlasně: dotazníkové šetření je třeba doplnit i o hloubkové rozhovory. Odpovědi se však lišily, na koho se obrátit a s kým tyto hloubkové rozhovory provést. Častou odpovědí bylo, že hloubkové rozhovory by měly být vedeny s realizátory inovací, a to nejenom s těmi, kteří mají za sebou úspěšnou inovaci, ale také těmi, kteří v procesu implementace inovace narazili na nějakou překážku, v důsledku které inovace nepřinesla kýžený efekt a její implementace zůstala nedokončena. Pro hloubkové rozhovory je dále třeba oslovit někoho, kdo působí v rámci jednotlivých rezortů v útvarech inovačních, analytických nebo spjatých s VaVal. Má-li inovace politický přesah, je nezbytné vést rozhovory i s relevantní politickou reprezentací nebo vedením rezortu.

Jednoznačný názor neměli účastníci rozhovorů na otázku 4), zda více příležitostí k inovacím skýtá na úřadech věcná agenda nebo procesní aspekty chodu úřadu. Relativní shoda panovala v konstatování, že se věcná agenda se samotným chodem úřadem prolíná a dochází na poli inovací ke vzájemnému ovlivňování těchto funkčních struktur veřejné správy, tzn., že inovace v jednom segmentu si nejspíš vyžádají inovace i v tom druhém. Inovace procesů sice nejsou tolik vidět navenek (a nejsou tak chvályhodné), nicméně podmiňují do značné míry úspěšnost inovací směřujících na zlepšení služeb klientům. Bylo také zdůrazněno, že např. s nastupující digitalizací by zaměstnanci veřejné správy měli uvažovat inovativně a měli by v tomto ohledu být vedeni a „vychováni“, tj. měla by se cíleně měnit „identita“ veřejné správy v oblasti lidských zdrojů a úsilí by se nemělo zaměřovat pouze na výsledky (více zavedených inovací) a procesy.

Otázka 5) byla zaměřena na význam digitalizace pro veřejnou správu. Diskutující vidí v digitalizaci budoucnost veřejné správy. Zároveň však upozornili na několik skutečností s tím spojených. Digitalizace může lidem „brát“ práci, proto je možné v tomto ohledu očekávat z jejich strany určitou rezistenci. Je třeba usilovat o změnu jejich vnitřního nastavení a mentality. Je možné předpokládat, že automatizované procesy budou vykonávány stroji, úkolem zaměstnanců veřejné správy bude vymýšlet tyto inovace a hledat způsoby náhrady lidské práce stroji. Vystává také nutnost koordinovaného postupu ve vymýšlení inovativních řešení, sdílení inovací a volnému přístupu k datům.

Pandemie COVID 19 přinesla řadu změn (např. zavedení home office, online schůzky). V otázce 6) se diskutovalo, zda se jedná o trvalé nebo dočasné změny. Většinou (až na jeden hlas) se diskutující vyjádřili, že pandemie zanechá v pracovních zvyklostech trvalou změnu.

Do budoucna výkon práce z jiného místa bude dobře možný, setkávání a jednání budou z důvodu úspory časových a finančních zdrojů probíhat často online. Nicméně stále platí, že pro určitý typ jednání (např. nad strategickými a koncepčními materiály) je bude vhodnější realizovat face to face.

V otázce 7) diskutující byli požádáni, aby navrhli řešení, která by pomohla v rozvoji inovací na úřadech a vůči klientům/občanům. Byly navrženy možnosti jako budování důvěry (např. zlepšenou interní komunikací), apelem na změnu myšlení zaměstnanců, poskytnutí jim větší rozhodovací pravomoci (tj. po vzoru řízení lidských zdrojů v soukromém sektoru je vést k participativnímu rozhodování, kdy manažer vytyčí cíl a zaměstnanci si vyberou cestu, jakou tento cíl dosáhnou), popř. také propojování rezortů ve smyslu sdílení dat a příkladů dobré (špatné) praxe. V inovacích vůči zákazníkům (občanům) by se mělo začít od systematického (a vědecky založeného) mapování potřeb občanů/klientů, měly by se posilovat participativní metody, což by mohlo vést ke zlepšení mediálního obrazu úředníků vnímaného veřejností a zvýšení důvěryhodnosti veřejné správy. Měly by být zahájeny procesy (např. vhodně volenou edukací po vzoru Estonka ve věci digitalizace), které vyústí ve změnu myšlení lidí. Velmi prospěšné může být i zapracovat a zlepšit metody externí komunikace (tj. komunikace úřadů vůči občanům).

Vysvětlivky zkratek k následující tabulce:

MZd (Ministerstvo zdravotnictví), ÚV (Úřad vlády), MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj), MSp (Ministerstvo spravedlnosti), MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí), MF (Ministerstvo financí), MO (Ministerstvo obrany)

1. otázka - CSDŠ (cílová skupina dotazníkového šetření), SM (střední management), ŘZ (řadoví zaměstnanci), KOM (kombinování obou skupin)

2. otázka – RES (respondenti v dalším kole zkoumání inovací VS), ST (státní tajemník), HR (=ředitel personálního odboru), ŘZ (reprezentativní výběr řadových zaměstnanců)

3. otázka – A (ano), HROZ (hloubkové rozhovory), IN (inovace), IÚ (inovační útvar), AÚ (=analytický útvar), GES (=odborný gestor při programu BETA2), PP (projektoví pracovníci, kteří realizovali inovativní projekty ať už úspěšné nebo neúspěšné), IT (IT odborníci), TM (vedoucí pracovníci, POL (politici)

4. otázka – PŘÍLINOV (příležitost pro inovace), VA (věcná agenda), CHÚ (chod úřadu),

5. otázka – DIG (Digitalizace)

6. otázka – VÝSPAN (změna způsobená pandemií COVID – 19), TRV (=trvalá), DOČ (=dočasná), KOM (kombinace obou přístupů)

Otázka	1	2	3	4	5	6	7		
Téma	CSDŠ	RES	HROZ	PŘÍLINO	DIG	VÝSPAN	POMOC V INOVACÍCH VŮČI		
Podtéma /resort	SM/ ŘZ/ KOM		Ano /Ne	S kým?	VA/ CHÚ/ OBOJÍ	TRV/DOČ/K OM	Úředníkům	Služby pro občany	
MZd	SM	ST + HR	A	Realizátoři IN	VA	Dig. jako jedna z klíčových aktivit, menší chuť k realizaci, důležité změnit inovační mindset zaměstnanců, třeba již v postupných krocích v zavádění IN (nejdříve procesní mapování, důležitá komunikace)	TRV	Význam komunikace	Zlepšit mediální obraz úředníků
ÚV	KOM	ŘZ + sít'	A	IÚ, ÚV, AÚ, GES	obojí	Nutný předpoklad, ale ne pro všechno, důležité: myšlenkové posuny, změna mentality	DOČ	Technické nástroje k analýze dat, digitalizace	Posilování participace
MSp	KOM	ST + sít'	A	AÚ, ÚV, PP	-	Dig jako klíčový aspekt inovací, díky pandemii potvrzení digitálních řešení jako plnohodnotná náhrada klasických postupů	DOČ	Automatizace procesů, propojování veřejné správy, sdílení dobré (špatné) praxe	Prezentace veřejné správy navenek, plná digitalizace, zpřehlednění příslušných agend
MMR	KOM	ST	-	-	-	Dig. Velmi smysluplná z hlediska inovací	TRV	Budování důvěry,	Důvěryhodnost, edukace, lepší komunikace, sdílení úspěšných inovací
MPSV	KOM	Sít'	A	Realizátoři IN	obojí	Důležité mezirezortní propojování inovat. řešení, (zabránit duplicitám), dobré, aby existovala nějaká centrální autorita (sít') ke sdílení inovací, vedle DIG zdůrazněn i význam AI řešení	TRV (úspora času, nákladů)	Větší rozhodovací autonomie (vč. osobní zodpovědnosti) pro úředníky, daný cíl, směr k tomuto cíli si volí sami	Hluboké mapování potřeb uživatelů, kontinuální testování služeb
MF	SM	ST	A	IT, TM, POL	CHÚ	DIG jako náhrada lidského výkonu automatizované práce, proti tomu lze očekávat odpor, rezistenci, další role lidského faktoru do budoucna: práce na inovacích, práce s klientem jako přidaná hodnota zaměstnance VS	KOM (osobní: strategické materiály, online: operativa)	Přenositelnost určitých technologických řešení aplikovaných v určité agendě do jiných agend	Přenositelnost určitých technologických řešení aplikovaných v určité agendě do jiných agend
MO	KOM	ST	A	Realizátoři IN	VA	Jednoznačná podpora pro význam digitalizace z hlediska inovací ve VS	TRV (úspora času)	Změna myšlení lidí	Změna myšlení lidí

Příloha 7: Slovníček pojmů

VEŘEJNÝ SEKTOR

Veřejný sektor je část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní na základě veřejné volby a podléhá systému veřejné kontroly. Veřejný sektor je tvořen subjekty, které jsou ve vlastnictví veřejném, resp. hospodaří s veřejným majetkem: státním (vlastníkem je stát) a samosprávný sektor (vlastníkem je obec nebo vyšší územně samosprávný celek). Veřejný sektor je tvořen činnostmi, které jsou financovány zcela nebo větší částí z veřejných rozpočtů. Financování veřejného sektoru z veřejných financí je rozhodující skutečností vymezení veřejného sektoru, odkud vyplývají další významné vlastnosti veřejného sektoru, tj. převažující způsoby řízení, rozhodování a kontroly.

VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa bývá klasicky definována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Obecně se veřejná správa dělí na:

Státní správa

- Ústřední s celostátní působností
 - Ministerstva (14 ministerstev)
 - Ústřední správní úřady (17 úřadů jako ČSÚ, Úřad vlády ad.)
- Územní s teritoriálně omezenou působností (např. 14 katastrálních úřadů)

Samospráva

- Územní
 - Vyšší územní samosprávné celky – KRAJE,
 - Základní územní samosprávné celky – OBCE:
 - Obce s rozšířenou působností (neboli obce 3. typu; je jich 205),
 - Obce s pověřeným obecním úřadem (neboli obce 2. typu, je jich 388),
 - Obce se základní působností (neboli obce 1. typu, je jich 6253)
- Profesní (např. Česká lékařská komora)

Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik

ISBN: 978-80-7616-132-0 (tisk) / 978-80-7616-133-7 (on-line PDF)

Kolektiv autorů

Editor: Ing. Mgr. David Sláma,

Autoři: Ing. Mgr. Miroslav Jurásek, Ph.D.

Ing. Jana Ticháčková

Ing. Petr Jirman

Ing. Rut Bízková

Mgr. Aneta Neugebauerová

Ing. Lenka Švejdarová

Obrázek na titulní straně: Anete Lusina, www.pexels.com

Praha, 2022

KONTAKTY

Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

náměstí Hrdinů 1634/3

140 21 Praha 4

www.kvalitavs.cz

osr@mvcv.cz

ID datové schránky: 6bnaawp



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Ministerstvo vnitra, Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7

www.mvcr.cz

účelová publikace, není určena k prodeji

ISBN: 978-80-7616-132-0 (tisk) /

978-80-7616-133-7 (on-line PDF)