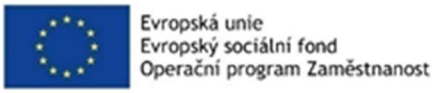
Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Inovace ve veřejné správě

Analýza rozhovorů vedených s představiteli státní správy a samosprávy

Ministerstvo vnitra, 2023



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 fondu.

Vydalo Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2023.

OBSAH

MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ **5**

ÚVOD **7**

1. METODA PRÁCE **8**

2. VÝSLEDKY **10**

2.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA IMPLEMENTOVANÝCH INOVACÍ 10

2.1.1 Shrnutí a doporučení *11*

2.2 CHÁPÁNÍ INOVACÍ RESPONDENTY 12

2.2.1 Shrnutí a doporučení *13*

2.3 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE PODLE TYPŮ INOVACÍ 13

2.3.1 Shrnutí a doporučení *16*

2.4 MÍRA ORIGINALITY INOVACÍ 17

2.4.1 Shrnutí a doporučení *17*

2.5 ŠÍŘENÍ INOVACÍ 17

2.5.1 Shrnutí a doporučení *18*

2.6 SPOLUPRÁCE 19

2.6.1 Shrnutí a doporučení *19*

2.7 ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ VE VĚCI INOVACÍ 20

2.7.1 Shrnutí a doporučení *21*

2.8 IMPULSY A INSPIRACE PRO INOVACE 22

2.8.1 Shrnutí a doporučení *23*

2.9 POZNATKY Z IMPLEMENTACE INOVACÍ 24

2.9.1 Shrnutí a doporučení *25*

2.10 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE INOVACÍ 26

2.10.1 Shrnutí a doporučení *27*

2.11 BARIÉRY PRO VZNIK INOVACÍ 28

2.11.1 Shrnutí a doporučení *30*

2.12 TESTOVÁNÍ INOVACÍ 32

2.12.1 Shrnutí a doporučení *33*

2.13 EVALUACE: TYP/HODNOCENÍ, DATA A PROVEDITELNOST, VYUŽITÍ 33

2.13.1 Shrnutí a doporučení *34*

2.14 PODPORA INOVACÍ ÚSTŘEDNÍMI ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY 35

2.14.1 Shrnutí a doporučení *36*

3. RESPONDENTY NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ **38**

ZÁVĚR **41**

SEZNAM ZKRATEK **44**

SEZNAM LITERATURY **45**
PODĚKOVÁNÍ **47**
PŘÍLOHA: OTÁZKY DO SCÉNÁŘE (SCÉNÁŘ OTÁZEK) **48**

MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ

Předkládaná analýza doplňuje závěry a zjištění, které vzešly z dotazníkového šetření[1] realizovaného odborem strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra na konci roku 2021 na základě realizace opatření 2.5.1 Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik a sdílení zkušeností v oblasti inovací koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030[2].

Za tímto účelem byly uskutečněny **hloubkové rozhovory s představiteli státní správy a samosprávy.** Nenáhodným výběrem bylo osloveno celkem 21 představitelů z řad tajemníků obecních úřadů, politické reprezentace (starostů, místostarostů) municipalit různé velikosti (od obcí s několika sty obyvatel, přes několik větších měst až po statutární město). Dále byly rozhovory vedeny se zaměstnanci na řídicích pozicích (ředitelé odborů a vedoucí oddělení) státní správy (ministerstva a ústřední orgány státní správy), popř. také jinými zaměstnanci oslovených organizací.

Výběr respondentů byl motivován **záměrem** získat pestrou a různorodou škálu informací a názorů, jak představitelé reprezentující státní správu a samosprávu vnímají inovace ve veřejné správě z hlediska jejich šíření a možné spolupráce na různých inovačních projektech, testování inovací a jejich evaluace nebo faktorů podporujících či naopak bránících rozvoji inovací. Respondenti byli dále požádáni, aby popsali své zkušenosti se zaváděním inovací na svých pracovištích či úřadech. V neposlední řadě byli vyzváni, aby uvedli doporučení, rady, návody, co by jim pomohlo v rozvoji inovací v rámci svých organizací a co ústřední orgány státní správy (dále ÚOSS), zejména Ministerstvo vnitra, v jehož působnosti je veřejná správa, podle jejich názoru mohou v této věci učinit, resp. jak je v tomto úsilí mohou podpořit.

Polostrukturované rozhovory byly vedeny online formou od června do srpna 2022 na základě vytvořeného scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek)). Rozhovory trvaly cca 1 hodinu. Sesbíraná data byla transkribována a následně analyzována s využitím principů **tematické analýzy**.

Obsáhlý a detailní popis odpovědí respondentů sleduje následující **cíle**:

- šířit příklady dobré praxe v inovacích,
- informovat o praxi a zkušenostech úspěšných inovátorů,
- inspirovat,
- položit základy kvalitativního sběru dat pro obecné zhodnocení osvědčených postupů spjatých se zaváděním inovací, a
- navrhnout doporučení, která podpoří rozvoj inovačního ekosystému české veřejné správy.

Hlavním výstupem analýzy je identifikace oblastí směřujících ke stimulaci inovačního potenciálu státní správy a samosprávy. Jedná se zejména o doporučení v následujících oblastech:

- úprava legislativy,

[1] Ministerstvo vnitra (2022). Měření inovací ve veřejné správě 2019 - 2021. Dostupné online: http://kvalitavs.cz/mereni-inovaci-ve-verejne-sprave-2019-2021/

[2] Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, usnesení vlády č. 562 ze dne 25. května 2020. Dostupné on-line: https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx

- role vlády při podpoře inovací,
- vytvoření inovační a experimentální laboratoře,
- vytvoření multifunkční webové platformy pro podporu inovací,
- podpora systému inovativních veřejných zakázek,
- metodická podpora pro snižování rezistence vůči riziku ve veřejné správě,
- rozvoj kompetencí k inovacím u zaměstnanců veřejné správy:
    - školení design thinking,
    - další vzdělávání úředníků v oblasti realizace inovací ve veřejné správě,
    - pořádání seminářů (webinářů) ke sdílení zkušeností v oblasti inovací,
    - systém stáží v ústředních orgánech státní správy (např. ministerstva),
    - využití behaviorálních přístupů ve veřejné správě.

Těmto doporučením by měla být věnována zvláštní pozornost. V této souvislosti je zapotřebí zefektivnit a rozšířit podpůrnou metodickou činnost Ministerstva vnitra vůči samosprávám a vytvořit moderní a uživatelsky přitažlivou webovou aplikaci, na které zájemci z řad státní správy a samosprávy naleznou všechny potřebné informace (jako např. příklady dobré praxe), které jim pomohou rozvíjet inovační potenciál na svých pracovištích.

ÚVOD

Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra (dále OSR) je gestorem návrhu opatření specifického cíle 2.5 Vytvoření prostředí podporující inovace a rozvíjet umělou inteligenci a automatizaci) koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030[3] (dále KOVES). Prvním krokem v úsilí o rozvoj inovačního ekosystému české veřejné správy bylo zmapování „terénu" pomocí dotazníkového šetření[4]. Cílem bylo získat základní představu o tom, jak jednotlivé subjekty na úrovni státní správy a samosprávy identifikují a implementují inovace na svých pracovištích.

Předložená analýza doplňuje, rozvíjí a rozšiřuje poznatky či zjištění získaná z provedeného dotazníkového šetření tak, aby mohlo být lépe realizováno navržené opatření 2.5.2 Implementace doporučení analýzy KOVES. Za tímto účelem byly vedeny **rozhovory s představiteli veřejné správy** (tajemníci úřadů obcí, starostové a další pracovníci samosprávy, vedoucí zaměstnanci ÚOSS a ministerstev) se **záměrem** získat kvalitativní data pro následnou formulaci doporučení, resp. identifikaci problematických míst zasluhujících další pozornost, k rozvoji a podpoře inovačního ekosystému české veřejné správy. **Smyslem** analýzy bylo vytvořit logicky provázaný a smysluplný narativ poskládaný z výpovědí respondentů a nabízející inspirativní informace. Proto je v analýze uvedena celá řada hyperlinkových odkazů, na kterých si případní zájemci mohou vyhledat další a doplňující informace, které jim mohou posloužit k rozvíjení vlastního inovačního potenciálu.

Analyticky se zpracování kvalitativních dat řídí principy **deskripce**, po obsahové stránce byly výpovědi respondentů tříděny a strukturovány do určitých kategorií, „vyšších" tematických celků, daných Scénářem otázek (viz Příloha). Každá podkapitola je shrnuta a jsou v ní rovněž formulována (či navržena) další doporučení, která mají potenciál posunout českou veřejnou správu na poli inovací kvalitativně na novou úroveň. Respondenty navrhovaná řešení jsou uvedena jako doporučení (zaměřená na podporu inovací), která vznikla na základě praxe respondentů.

[3] Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, usnesení vlády č. 562 ze dne 25. května 2020. Dostupné on-line: https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx

[4] Ministerstvo vnitra (2022). Měření inovací ve veřejné správě 2019 - 2021. Dostupné online: http://kvalitavs.cz/mereni-inovaci-ve-verejne-sprave-2019-2021/

1. METODA PRÁCE

Záměrem předložené analýzy je prozkoumat názory a perspektivu zaměstnanců, kteří působí ve veřejné správě a mají v rámci svých pracovišť/úřadů bohaté zkušenosti se zaváděním úspěšných inovací. Specifickým **cílem** analýzy je získat odpovědi na otázky související s procesem zavádění inovací na pracovištích veřejné/státní správy a s tím související možná úskalí a překážky, jimž inovátoři zpravidla musí čelit. Další snahou je zjistit, jakým způsobem probíhá spolupráce na zavádění inovací, sdílení inovací, jejich evaluace a testování. V neposlední řadě bylo cílem také zjistit, co vnímáním respondentů mohou ústřední orgány státní správy udělat pro plynulejší a hladší proces zavádění inovací na pracovištích/úřadech veřejné správy.

K tomuto účelu byla vybrána **metoda** hloubkových (polostrukturovaných) rozhovorů. Jedná se o kvalitativní výzkumnou metodu, která vede k hlubšímu vniknutí do zkoumaného tématu a sdílení praktických zkušeností či jedinečného pohledu na věc ze strany vybraných respondentů. Metoda hloubkových rozhovorů umožňuje prozkoumat téma do větší hloubky, neboť v průběhu rozhovorů mohou být nové otázky přidávány, a naopak původně zamýšlené měněny. Rozhovory navazují na analýzu (a dotazníkové šetření)[5] inovací ve veřejné správě.

Respondenti odpovídali na otázky podle předem vytvořeného **scénáře otázek** (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek)). Jak ukazuje **Tabulka 1**, „Scénář otázek" byl rozdělen do několika tematických okruhů zkoumaných podle připravených otázek.

Online rozhovory (celkem 21) se uskutečnily od června do srpna 2022. Při výběru respondentů byla snaha oslovit respondenty působící na všech úrovních veřejné správy. Primárním zdrojem pro výběr respondentů byli účastníci výše uvedeného dotazníkového šetření na téma inovace ve veřejné správě, které bylo realizováno OSR na konci roku 2021. Konkrétně rozhovory byly vedeny s jedním zástupcem vyššího územně samosprávného celku, dále pak s respondenty z dvanácti základních územně samosprávných celků (velkých a středně velkých měst, stejně jako malých obcí), jedné městské části, tří ministerstev a čtyř dalších ústředních orgánů státní správy. Vytipovaní respondenti, kteří ve zmíněném dotazníkovém šetření uvedli, že v období let 2019 až 2021 implementovali v rámci svého pracoviště nějakou inovaci, byli na doporučení doplněni dalšími respondenty. Hloubkové rozhovory trvaly v průměru jednu hodinu a byly nahrávány.

Sesbíraná data byla analyzována v MS Excel pomocí **tematické analýzy**[6], která je považována za základní analytickou techniku pro kvalitativní analýzu, neboť poskytuje klíčové analytické dovednosti pro vedení celé řady jiných forem kvalitativní analýzy. Tématem je myšlena[7] kategorie, kterou analytik/analytička identifikoval(a) ve svých datech. Téma stojí na „kódech" (kategorie vyjádřené slovy, slovní spojení), které byly identifikovány v transkribovaných textech.

[5] Ministerstvo vnitra (2022). Měření inovací ve veřejné správě 2019 - 2021. Dostupné online: http://kvalitavs.cz/mereni-inovaci-ve-verejne-sprave-2019-2021/

[6] Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. Dostupné online: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

[7] Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Dostupné online: https://books.google.cz/books/about/Social_Research_Methods.html?id=N2zQCgAAQBAJ&redir_esc=y

Tabulka 1: Přehled tematických okruhů a výzkumné otázky

TEMATICKÝ OKRUH	DŮVOD	Konkrétní OTÁZKY
Popis inovace (í) realizovaných veřejnou správou, míra inovativnosti, chápání inovací respondenty	Sběr příkladů dobré praxe, pochopení významu inovací	• Jaká byla nejvýznamnější inovace zavedená na pracovišti dotazovaných v letech 2019-2021? • Jaké další inovace byly v tomto období zavedeny? • V čem spočívá zpravidla novost a přínos zavedených inovací?
Šíření inovací a spolupráce	Pochopit, odkud se berou nápady na inovativní řešení a jakým způsobem se nápady šíří	• Jaký je původ (nápad pro) implementovaných inovací? • Kdo zpravidla na inovacích partnersky spolupracuje? • Jakými kanály jsou inovace ve veřejné správě šířeny? • Jaké školení a vzdělávací programy pomáhají podporovat inovace ve veřejné správě?
Faktory podporující a bránící rozvoji inovací	Porozumět „spouštěčům“ inovací, bariérám pro jejich implementaci, požadavkům na jejich zavádění	• Kdo je hlavním „tahounem“ inovací? (čím jsou spouštěny, iniciovány, podněcovány?) • Jaké podmínky jsou vhodné pro rozvoj inovativního prostředí? • Co brání plynulému a pravidelnému rozvoji inovačního ekosystému české veřejné správy? • Jaká jsou vnímaná rizika pro zavádění inovací? • Jaké jsou vnímané bariéry pro zavádění inovací ve veřejné správě?
Testování a evaluace	Zjistit, jak je s inovacemi pracováno během/po jejich implementaci	• Jak probíhá testování zavedených inovací? • Jak probíhá evaluace implementovaných inovací na jednotlivých pracovištích veřejné správy?
Systémový přístup a jeho podpora	Pochopit, jak z centrální úrovně podporovat rozvoj inovačního ekosystému veřejné správy	• Jaké interní postupy pomáhají k zavádění inovací?

2. VÝSLEDKY

2.1 Obecná charakteristika implementovaných inovací[8]

Obecně lze říci, že realizace inovací ve veřejné správě je relativně dlouhý a nejistý proces. Hlavním problémem nebývá nedostatek nápadů na určitou inovaci, ale především otázka s jeho realizací. Samotné realizaci inovativního řešení zpravidla předchází určitá analýza, zda navržené řešení má význam, co to přinese, kolik to bude stát a diskutuje se návratnost nákladů vložených do inovativního řešení. Podle názoru jednoho respondenta si každá (technologická) inovace žádá kritické posouzení, zhodnocení přínosů, provedení cost-benefit analýzy. Nemá např. smysl zavádět drahé sofistikované softwary, protože všechny nabízené funkcionality nemusí mít pro konkrétního uživatele (obec nebo město) praktické využití. Vždy je třeba posoudit, jak je připravované řešení finančně náročné. Zmíněný respondent hájil uvážlivý přístup k zavádění inovací (tj. není třeba mít všechno, co mají jinde).

Inovace se vyznačují změnou či pozitivním posunem stávajících řešení. Jako příklad změn jeden z respondentů uvedl nově zavedený nástroj pravidelných hodnocení státních zaměstnanců. Na začátku měl hodnotící nástroj/dotazník řadu nedostatků a špatně formulovaných, nerelevantních položek. Postupně se vyvíjel, zdokonaloval a nyní slouží svému účelu mnohem lépe než dříve.

Inovace by měly mít podle vyjádření respondentů nějaký reálný dopad (např. na efektivitu chodu úřadu).

Typickými charakteristikami (uváděnými respondenty) úspěšně implementovaných inovací jsou:

- jednoduchost (ve smyslu obsluhy a užívání inovace) a srozumitelnost pro uživatele (občany a zaměstnance),
- ekonomický aspekt („chytrá“ řešení pouze tam, kde je to levnější než lidská práce),
- dostatečné finanční zdroje,
- politická podpora (vzájemná důvěra mezi úředníky a politiky),
- záštita inovačních projektů silnou osobností (z řad politické reprezentace nebo vyšších úředníků),
- rozvoj inovačního potenciálu úředníků, popř. zastupitelů (např. formou průběžného vzdělávání, podporou jejich kreativního přístupu k výkonu své práce),
- průběžné vzdělávání (zaměstnanců, zastupitelů).

Úspěšné inovace lze měřit pomocí celé řady indikátorů, které byly uváděny respondenty. Ve výčtu benefitů (přínosů) inovací lze uvést

- vyšší spokojenost občanů (měřená např. „pochvalami“ či pozitivními ohlasy veřejnosti na činnost samospráv),
- minimalizaci mechanické práce úředníků, tj. zefektivnění jejich činností,
- lepší dostupnost služeb pro občany (24/7, bezproblémová funkčnost),
- zjednodušení různých úkonů pro občany,
- redukování čekací doby ve frontách na úřadech,

[8] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 2 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

- zrychlení interních procesů,
- zvýšená důvěru veřejnosti v činnosti institucí veřejné správy,
- zlepšení podnikatelského prostředí v zemi atd.

2.1.1 Shrnutí a doporučení

Zkušenosti úspěšných inovátorů, se kterými jsme vedli rozhovory, ukazují, že je dobré mít zpracovánu informační/inovační strategii.[9] Obecně se dá říci, že určitá strategická koncepce[10] a její písemné zpracování je předpokladem pro systematický rozvoj inovací. Zpracovaná strategie pomáhá komunikovat určitý záměr k aktérům, např. dovnitř města. Určitý plán (strategie) má i jiné velmi důležité opodstatnění pro rozvoj inovací, neboť vede k nutnosti určitého anticipativního myšlení (myšlení dopředu). Navíc se pomocí vytvoření dokumentu stanoví jasný a konkrétní cíl či body zájmu, které jsou zapotřebí neustále aktualizovat, a tedy o celém inovačním procesu neustále přemýšlet.

Pro úspěšnou realizaci a rozvoj inovací na úřadech a v institucích veřejné správy je zapotřebí, aby zmíněné inovace nebyly samoúčelné. Vyplatí se investovat čas do inovací, které mají potenciál posunout úřad (nebo obec, město) dále (není nutné skokově, radikálně či revolučně věci měnit, naopak vítanější je postup pozvolný, ale systematický, po malých krůčcích). Ve veřejné správě není třeba nutně usilovat o „velké“ inovace za každou cenu, což je charakteristické spíše pro soukromý sektor. Jelikož úspěšnost realizace inovací často záleží na disponibilních finančních prostředích, stanovit si příliš ambiciózní inovační plány se může vymstít. Podle doporučení a zkušeností některých respondentů je lepší se v tomto ohledu „držet spíše při zemi“. Jelikož (zejména menší) obce ve svých inovačních plánech jsou závislé na různých dotačních titulech, poradenství a řízené konzultace v uvedené oblasti by mohly přispět k rozvoji inovačních aktivit municipalit.

Vhodným nástrojem pro rozvoj inovací je i vytvoření určitého neformálního inovačního týmu, který se skládá z úředníků (tajemník městských úřadů), politické reprezentace (starosta či místostarosta) a dalších zaměstnanců úřadu (ideálně IT odborníci, programátoři, pokud se jedná o inovaci v oblasti digitalizace). K prosazení záměrů a inovačních projektů by mohly přispět poznatky behaviorálních věd po vzoru velkých firem (jako např. Apple nebo Google), kterým při vytváření inovací pomáhají týmy psychologů a sociologů. K inovacím je třeba přistupovat s představivostí a anticipací, mít „oči otevřené“ a být dobrým pozorovatelem s vysokou mírou otevřenosti k novým řešením. Příklady z praxe respondentů ukázaly, že je vhodné, aby tajemník městského úřadu, na kterém velkou měrou závisí, jak se pod jeho vedením budou na úřadu realizovat inovace, byl technicky zaměřený a se znalostí IT technologií, které jsou dnes velmi často nástrojem inovací. Pokud je tajemník jiného profesního zaměření, není to zásadní problém. Je však nezbytné, aby byl otevřený zlepšením, novým řešením a nebál se jít do určitého rizika. Nezvyklé a mimořádné situace (jako např. pandemie COVID-19) jsou významným impulsem pro rozvoj inovací.

[9] Nutno dodat, že toto platí především pro středně velké obce a větší města. Obecně se jedná o inovační strategii. Informační strategie je potřebná v případě digitálních řešení.

[10] Jihomoravský kraj (2020). Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje. Dostupné online: https://www.risjmk.cz/ke-stazeni

Úspěšnost inovací je možné měřit řadou indikátorů. Jedním z nich je rozhodnutí pro trvalé využívání určitého řešení, které bylo v počátku vynuceno určitými okolnostmi (např. pandemií COVID-19) a když se řešení stane pevnou součástí běžné pracovní praxe úřadu. Některé inovace nemusí být ve stylu win-win řešení. Mohou sice vést ke zlepšení služeb pro občany (typické zvláště pro malé obce), ale znamenat více práce pro úředníky a zaměstnance úřadu.

2.2 Chápání inovací respondenty[11]

Respondenti chápou inovace různých způsobem. Zazněl názor, že inovace nejsou náplní (předmětem) úřednické práce; tou je „přijímat podněty a vyřizovat je". Podle mínění respondentů je inovacemi náprava po zjištění, že něco nefunguje, měla by jimi být každá legislativní změna či novelizace stávajících vnitřních předpisů. Někteří respondenti vyjádřili názor, že inovací je něco svého druhu jedinečného, co nikde jinde nemají. Jiní se domnívali, že řešení je známé a jinde již fungující, avšak bylo implementováno v novém prostředí. Z rozhovorů vyplynulo, že za inovaci lze chápat i pouhé využití (technologických) řešení, která již existují, jsou známá z jiných organizací a jsou dostupná. Příkladem uvedeným jedním z respondentů je používání Google Forms pro sběr dat či systematické využívání komunikace prostřednictvím MS Teams a Webex Meetings, což se ukázalo pro uživatele jako velmi přínosné a prospěšné[12].

Inovace vznikají hledáním „různých řešení na různé problémy" a nové situace, které je třeba řešit. Příkladem je pandemie COVID-19, která přinesla trvalé změny v pracovních postupech úřadů. Podle jednoho respondenta za inovaci je možné považovat budování (obecní/městské) komunity a vztahu občanů k místu, ve kterém žijí, např. pomocí nové architektury nebo určitých stavebních řešení. Do tohoto chápání zapadá rekonstrukce různých turistických a rekreačních objektů ve vlastnictví obce, revitalizace krajiny, rozvoj území nebo vybudování nové cyklostezky. Uvedené akce s sebou bezesporu nesou pozitiva: a) zhodnocuje se majetek v držení nebo vlastnictví obce, b) občané obce získají práci a mohou pracovat na zvelebování svého města/obce, c) v neposlední řadě je důležitý i aspekt estetický – lidem jejich obec/město připadá „krásnější" a příjemnější pro život. Dalším příkladem specifické inovace je např. obecní klub s vlastním obchodem pro občany, jak uvedl jeden respondent. Jiný respondent viděl inovativní přístup v tom, že úřad již nemusel svou činnost outsourcovat na soukromou firmu (např. ve formě zákaznické podpory dodané softwarové aplikace), ale byl schopen vše obstarat svépomocí, s využitím pracovníků úřadu.

Zvláštní kategorií inovací ve veřejné správě je zapojení prvků umělé inteligence (dále AI) do agend veřejné správy. Podle výpovědí respondentů automatizace procesů je vhodná pro opakující se, jednoduché (monotónní) činnosti, kdy se však nepostupuje podle správního řádu.

Někteří respondenti uváděli, že různá zlepšení zavedená na jejich pracovištích/úřadech jsou tak „nicotná", že je za inovace v pravém slova smyslu považovat nelze. Jiní tvrdili, že různá technologická řešení jsou pro ně běžnou samozřejmostí a využití IT inovativní ve své podstatě není, i když řada úřadů by mohla značně zefektivnit práci právě aplikací IT řešení.

[11] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 2 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).
[12] Zmíněné chápání účelu inovací odpovídá Kodaňskému manuálu.

2.2.1 Shrnutí a doporučení

Ve struktuře inovačního procesu je možné sledovat celkem tři složky: 1) model jednotlivých fází (vývoj, implementace, hodnocení a přizpůsobení inovací), 2) dynamika inovací (zabývá se přechody mezi dílčími fázemi a podmínkami úspěchu) a 3) nástroje, metody a strategie inovací podle typu fáze[13]. Obecně lze říci, že inovátoři ve snaze o inovace nesmí podcenit anebo zanedbat ani jednu z výše uvedených složek pro konečný úspěch plánovaného inovačního záměru.

Při formulování doporučení směřujících k vytvoření efektivního inovačního ekosystému české veřejné správy je zapotřebí vzít do úvahy specifický charakter veřejné správy, jež má být funkční a efektivní pro všechny občany-klienty (tj. různého věku, vzdělání, orientace, preferencí, …). Všichni občané bez rozdílu mají právo očekávat od poskytovatelů veřejných statků a služeb odpovídající služby. Proto veřejná správa musí generovat více řešení. Např. elektronická zařízení nemusí být vhodná a uživatelsky přívětivá pro všechny občany. To znamená, že starší občané mohou preferovat „klasická" řešení, na která jsou zvyklí z dřívějších dob a nové nástroje mohou přijímat s neochotou.

Z rozhovorů zřetelně plyne, že inovace jsou chápány různými představiteli veřejné správy různě. Bylo by proto vhodné formou legislativního či metodického vymezení inovací veřejné správy a prostřednictvím systematického vzdělávání úředníků poskytnout jim možnost získání znalostí v uvedené oblasti. V zásadě je možné konstatovat, že menší obce spojují inovace především s rozvojem svého území a službou občanům, větší a velké urbánní celky (vykonávající více státní správy v přenesené působnosti pro svůj obvod s rozšířenou působností) a orgány státní správy spojují inovace s procesní stránkou věci a vnitřní organizací chodu úřadu.

2.3 Příklady dobré praxe podle typů inovací[14]

Kodaňský manuál[15] rozlišuje celkem čtyři typy inovací:

1) zaměřené na produkty,
2) zaměřené na služby,
3) zaměřené na procesy a organizaci práce,
4) zaměřené na komunikaci (interní/externí).

Ad 1) Respondenti uvedli celou řadu **příkladů dobré praxe zaměřených na produkty:**

- parkovací zóny na Praze 3,
- komunikační optická síť pro provozování městského kamerového systému, pro chytré rozvaděče veřejného osvětlení, parkovací automaty, světla na křižovatce; zpřístupnění atd. v Uherském Hradišti,
- mapa závad v Hustopečích,
- modernizace (ve smyslu elektronizace) spisové služby ve Vracově,

[13] Kadeřábková, A., Saman, M. S. (2013). Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů. Dostupné online: https://www.esfcr.cz/file/8646

[14] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 2 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

[15] Danmarks Statistik, Center for Offentlig Innovation (2021). Copenhagen manual. 1. vydání. ISBN 978-87-972893-0-3. Dostupné on-line: https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/

- DataPortal, Brno ID,
- elektronická úřední deska,
- kamerový bezpečností systém (Nové Město na Moravě),
- nové zásahové vozidlo jednotky požární ochrany (Tupesy)
- vysokorychlostní internet tažený optickým kabelem do každé domácnosti (Košíky)
- Cityvizor (Ministerstvo financí)[16] pro vizualizaci otevřených dat obcí a měst v oblasti financí,
- aplikace „Stvrzenky" + upgradování aplikace „Státní občanství" (Moravskoslezský kraj).

Ad 2) Inovativní činnost zaměřená na služby má jinou podobu v samosprávách a jinou na ministerstvech, či v dalších ÚOSS. Respondenti, reprezentující samosprávy, ve kterých se nejčastěji realizuje typ inovací zaměřený na služby občanům, uváděli inovace spjaté s cestovním ruchem - příkladem inovací jsou Archeoskanzen a areál Živá voda na Velehradě, muzeum keramiky Tupesy či projekt „Cérka" v Trojanovicích, ve kterém se realizuje revitalizace brownfieldů ve vlastnictví obce s aplikací moderních technologií či udržitelného stavitelství. Provozovateli zmíněných turistických destinací jsou obce. Dalším příkladem inovace služeb je projekt Prototypuj a ověřuj[17] Magistrátu města Brna a Jihomoravského inovačního centra zaměřený na inovativní podniky.

Inovace zaměřené na služby je však občas těžké odlišit od produktových inovací (příkladem takové inovace je platební brána pro občany). Za inovativní službu občanům lze považovat i monitoring sběrných dvorů a naplněnosti jednotlivých kontejnerů či systém čárových kódů na popelnicích (Uherský Brod). Sekundárním přínosem inovativního systému odpadového hospodářství jsou přesnější data a možnost zpětné kontroly, kdy byla popelnice vyvezena, což vedlo k redukci stížností občanů na nevyvezené popelnice. Dalším příkladem inovací, zaměřených na služby, je komunitní kompostárna (Tupesy).

Inovace zaměřené na služby na ministerstvech a v dalších ústředních orgánech státní správy mohou spočívat v metodické práci/vedení, tj. vydávání „různých dokumentů a šablon postupů, vydávání stanovisek k věci (Ministerstvo financí). Rozměry inovativního řešení má i pytlový sběr v Trojanovicích. Obec nesváží odpad, ale jsou to sami občané, kteří vozí odpad do sběrných dvorů.

Ad 3) Příkladem inovací zaměřených na procesy/organizaci práce je především s COVID-19 spojený výkon práce z jiného místa (homeoffice), který byl zaveden na řadě úřadů/institucí (např. Energetický regulační úřad), s jejichž pracovníky byl veden rozhovor. Tato inovace organizace práce, kterou je možné podle metodiky Observatory of Public Sector Innovation[18] označit jako adaptivní, byla respondenty živě diskutována a hodnocena (inovace byla popisována např. slovy „slušná inovace"). Uvedený druh inovací je „tažen" okolními vlivy (v této souvislosti se jeden respondent o COVID-19 vyjádřil v tom smyslu, že díky pandemii byli představitelé politické

[16] Cityvizor je Open Source aplikace, původně vyvinutá na Ministerstvu financí. Aplikaci provozuje a dále vyvíjí nezisková organizace Otevřená města. Dostupné online: https://cityvizor.cz/landing

[17] https://www.jic.cz/cz/potreby-a-sluzby/potrebuju-finance/prototypuj-a-overuj

[18] Roberts, A. (2018). Innovation facets part 5: Adaptive innovation. Dostupné online: https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-part-5-adaptive-innovation/

a úřednické reprezentace „hozeni do vody“ a bylo jim obrazně řečeno nařízením vlády řečeno „plavte!“).

Příklad výkonu práce z jiného místa poskytl další poznatky:

- veřejná správa obecně je ve své podstatě konzervativní,
- projevuje se v ní potřeba kontrolovat,
- česká veřejná správa je nedůvěřivá k novým řešením a v tomto smyslu spíše negativně nastavená (obavy ze zneužití různých inovativních řešení),
- díky COVID-19 se více začal vnímat rozdíl v charakteristikách různých pracovních pozic zařazených do výkonu státní (veřejné) služby:
    - Pozice zaměřené výsledkově/úkolově: je možný vzdálený výkon práce, pouze konečná, nikoliv průběžná kontrola plnění úkolů je nezbytná. Lze přistupovat k plnění úkolů individuálně, s možným flexibilním rozložením plnění úkolů.
    - Pozice zaměřené na službu občanům (pracovníci front office jako např. agenda občanských průkazů, živnostenský úřad): vzdálený výkon práce z jiného místa není možný. Pracovní pozice je vázána na určité místo a flexibilita plnění úkonu je do značné míry limitována.

V současnosti se na řadě pracovišť práce z domova stala významným zaměstnaneckým benefitem. Zároveň došlo k dalšímu zefektivnění. Např. díky pandemii COVID-19 a nutnosti zajistit běžné fungování úřadů začaly být spisy podepisovány elektronicky. Jinými příklady inovací zaměřených na procesy/organizaci práce je sběr dat do tabletů místo do notebooků (terénními tazateli Českého statistického úřadu). Dalším příkladem inovace zaměřené na procesy/organizaci práce je automatizované zpracování přestupků v Uherském Hradišti, tj. zefektivnění vztahů mezi městskou policií (zaznamenávající přestupky) a správními úředníky (řešící přestupky), dva monitory u počítače, pořízení zdravotních židlí nebo interní e-shop na kancelářské pomůcky, v rámci kterého, si zaměstnanec po schválení svým vedoucím z interního elektronického katalogu vybere kancelářské pomůcky tehdy, kdy je potřebuje. Pro organizaci prospěšné a finančně výhodné mohou být i centrální (sdružené) nákupy (Ministerstvo financí). Za zmínku stojí i „úřadování bez papíru“ na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. Papírové žádanky na dovolenou, k lékaři, na osobní volno již neexistují. Byly nahrazeny žádankami elektronickými. Příkladem zlepšení vnitřních procesů může být i převedení některých témat do režimu projektového řízení.

Ad 4) V jiných úřadech se zaměřili na **zlepšení komunikace** s veřejností pomocí webu jako např. zaregistrování posílání novinek, audiozáznam hlášení rozhlasu, který je dostupný na webových stránkách či e-shop s možností úhrady poplatků. Nejen komunikaci externí, ale také interní je možné/nutné inovovat, protože např. velké instituce (jako Magistrát města Brno) musí efektivně komunikovat jak s městskými částmi, tak s celou řadou podřízených nebo jím zřízených institucí. Inovace v oblasti marketingové propagace města/obce či zkvalitnění komunikace (externí) vedly k novému vizuálnímu stylu města, využívání mobilního rozhlasu jako nástroje rychlé komunikace, obnově webových stránek, responzivnímu designu nebo zvýšení intenzity využívání sociálních sítí. Dobrým inovativním nápadem pro externí komunikaci mohou být profesionálně natočená videa obce/města či reportáže, které zvyšují informovanost občanů o dění v obci (Slavičín). Inovativně přistupovat k externí komunikaci se snaží např. Tupesy pomocí nového webového rozhraní (pravidelně naplňované aktuálními informacemi spjatými s děním

v obci), které nabízí informování občanů prostřednictvím e-mailových zpráv či interaktivní formuláře.

Komunikace s občany se zlepšuje i díky využití nových technologií. Např. přechod z analogového signálu na digitální zlepšil kvalitu vysílání obecního rozhlasu (Lidečko). V relativně malé obci rovněž zlepšili informovanost občanů pomocí zasílání SMS zpráv občanům.

Komunikace mezi politickou reprezentací a občany však může probíhat i zcela neformálními cestami, např. formou pravidelných **osobních setkání**. Např. v obci Košíky bylo vybudováno místní komunitní centrum[19], v kterém se pravidelně setkávají (víceméně na přátelské bázi) občané obce se svým starostou, diskutují s ním problémy obce a jejich možná řešení.

Zajímavým příkladem, jak **město** může **komunikovat s občany**, je projekt Zlepši své město[20] založený na principu participativní techniky **crowdsourcingu**[21]. Občané Uherského Hradiště mají možnost nejen hlásit zjištěné závady, ale také podávat své nápady a náměty na různé inovace ve městě. Na jiné městské aplikaci Hradiště chytře[22] jsou útvarem městského architekta publikovány ankety k důležitým otázkám vývoje města či veřejná projednání s cílem získat názory občanů. K podobnému účelu slouží i sekce Vaše připomínky a náměty, ve které mají občané možnost vyjádřit svůj názor k dění a rozvojovým plánům města.

Zodpovědnost měnit fungování úřadu a jeho podobu leží sice na jeho vedení a politické reprezentaci, nicméně při řízení kvality procesů na úřadu jsou vítány **informace od občanů** (např. formou dotazníkového šetření či různých anket) ve smyslu toho, co od úřadu **očekávají**, co by chtěli či co by zde rádi změnili. Např. občané Nového Města na Moravě mají možnost aktivně ovlivňovat veřejný prostor pomocí **participativního rozpočtu**.

Na úřadech/pracovištích veřejné správy se v různé míře prosazují **inovace mířící buď na vnější vztahy** (např. interaktivní formuláře na webových stránkách obce Tupesy)**, anebo dovnitř úřadu** (cloudová řešení účetnictví, agendy poplatků díky speciálnímu softwaru umožňující mj. i vzdálený přístup). Na druhou stranu např. na Energetickém regulačním úřadu se zaměřili především na nová řešení vnějších vztahů. Za inovace respondenti považují i úpravy interiéru (jako např. klimatizování pracovních prostor, kanceláří úřadu nebo výměny oken), což zlepšuje pracovní podmínky zaměstnanců (viz např. Lidečko).

2.3.1 Shrnutí a doporučení

V rámci české veřejné správy se realizují celkem čtyři typy inovací: zaměřené produktově, na služby, na procesy/organizaci práce a na komunikaci. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že obce a samosprávy cílí ve svých inovačních záměrech především na občany. Naopak orgány státní správy se snaží inovovat v převážné většině procesy a organizaci práce. V tomto ohledu inovace pro samosprávy (spíše menší obce) jsou spojovány s rozvojem vlastního území, a nikoliv činností veřejné správy jako takové.

[19] https://www.oukosiky.cz/hlavni-menu/obec/komunitni-centrum-kosiky/

[20] http://hlaseni.tmapy.cz/#592005

[21] Crowdsourcing je označení pro způsob dělby práce, při které se úkol obvykle vykonávaný zaměstnanci v rámci outsourcingu zadá blíže nespecifikované skupině lidí jako všeobecná výzva. Například se veřejnost vyzve na spolupráci při vývoji nové technologie, uskutečnění designérské úlohy, zdokonalení algoritmu nebo při pomoci se zachycením, roztříděním a analýzou velkého objemu dat. Blíže viz http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2023/03/Crowdsourcing.pdf

[22] https://hradistechytre.cz/

2.4 Míra originality inovací[23]

Obecně lze říci, že inovativní nápady vycházejí z několika **inspiračních zdrojů,** jak zaznělo v rozhovorech:

- VLASTNÍ ZKUŠENOSTI: zájem, poznávání,
- RŮZNÉ INFORMAČNÍ KANÁLY: příklady dobré praxe (ČR, zahraničí), účast na konferencích, akce Svazu měst a obcí ČR atd.,
- ZAMĚSTNANCI (vedoucí, řadoví) úřadu: v rámci brainstormingu,
- POLITICKÁ REPREZENTACE.

Podle jednoho respondenta není třeba „vymýšlet již vymyšlené", nápady odjinud je možné se inspirovat a přebírat je pro vlastní využití. Není na tom nic špatného - právě naopak, je to velmi žádoucí. V této souvislosti respondenti uváděli, že aktivně vyhledávají a pro vlastní užití přebírají různé inovativní aplikace sami nebo jsou jim přímo nabízeny partnery, dodavateli.

2.4.1 Shrnutí a doporučení

V orgánech státní správy se neprojevuje silná tendence hledat nová řešení. Relativně ochotně a ve velkém se přebírají postupy fungující jinde. Pokud se hledají nová „originální" řešení, děje se to z toho důvodu, že někdy nelze jednoduše přenést a využít již existující řešení či postup. Inspirovat k inovacím by mohla Case Study Library[24], která popisuje stovky příkladů zahraniční praxe inovací veřejného sektoru ze všech úrovních veřejné správy.

2.5 Šíření inovací[25]

Podle vyjádření respondentů, kteří uvedli řadu příkladů, se inovace ve veřejné správě šíří následovně:

- workshopy (ve spolupráci Technologické agentury České republiky a ministerstev, popř. dalších orgánů státní správy),
- pomocí tzv. benchmarkingové iniciativy 2005[26],
- osobním kontaktem (některé municipality cíleně seznamovaly se svou inovací jiné obce/samosprávy),
- prostřednictvím PR oddělení organizace/úřadu,
    - podcasty,
- prostřednictvím různých sdružení - Svazu měst a obcí ČR, Národní sítě zdravých měst ČR, spolku BISON[27], neziskové organizace Otevřená města[28], Sdružení místních

[23] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 3 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).
[24] Observatory of Public Sector Innovation. Dostupné online: https://oecd-opsi.org/case_type/opsi/
[25] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 4 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).
[26] https://www.bi2005.cz/
[27] Spolek pro budování a implementaci sdílených open source nástrojů. Dostupné online: https://www.spolek-bison.cz/
[28] Nezisková organizace zaměřující se na digitalizaci samospráv. Dostupné online: https://www.otevrenamesta.cz/about/

samospráv ČR, které by měly propojovat a šířit příklady dobré praxe, což je předmětem jejich práce,
- formální pravidelná setkávání,
- neformální přátelská setkání „u kávy“ (na jednom ministerstvu na úrovni ministr – zástupce organizace),
- výměnné pracovní stáže/návštěvy na „partnerských“ úřadech (např. realizováno Sdružením místních samospráv ČR),
- formou soutěží (např. Komunální projekt roku, Nejlepší starosta, Vesnice roku, Obec 2030, Přívětivý úřad, Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě),
- Obec s rozšířenou působností může „inovativně“ zajišťovat pomoc malým obcím v rámci svého správního obvodu.

Podle odpovědí respondentů je poměrně rozšířenou možností k šíření inovací přenos zkušeností z jedné municipality na druhou formou návštěv nebo meziobecní spolupráce. Příklady dobré praxe se přenáší i fluktuací zaměstnanců, v rámci které zaměstnanec při změně zaměstnání může přenášet pracovní zkušenosti z jednoho úřadu na druhý.

V některých případech je dobré hledat inspiraci pro inovativní projekty i v zahraničí. Např. pro Energetický regulační úřad nedává velký smysl sledovat dobrou praxi tuzemských regulátorů (v oblasti telekomunikací nebo ve vodohospodářství) vzhledem ke specifickým podmínkám uvedených odvětví je třeba se dívat na zahraniční zkušenosti, jak je energetický sektor regulován např. v Evropské unii, USA nebo Austrálii. Např. v procesních záležitostech je však možné získat poučení a inspiraci také od tuzemských regulátorů.

Inovace jsou častým předmětem meziobecní spolupráce. Z praxe respondentů úzká a přátelská spolupráce se synergickými efekty je možná a probíhá mezi dvěma Obcemi s rozšířenou působností, které nejsou od sebe příliš vzdáleny.

2.5.1 Shrnutí a doporučení

Šíření inovací ve veřejné správě pomocí vhodně zvolených nástrojů je velmi důležité, protože na rozdíl od soukromého sektoru v něm nejde o to získat konkurenční výhody vůči jiným firmám, ale o dosažení určité efektivity. Šíření inovací má význam jak pro inovátory, tak pro ty, kteří chtějí zlepšit fungování/činnosti na svých pracovištích. Obě skupiny, tj. inovátoři i příjemci/hledající inovace, by ku vzájemnému prospěchu měli vést mezi sebou systematický dialog. Příjemci inovací mohou pro své úřady najít (téměř bezplatně) různá zlepšení, inovátoři mohou dostat cennou zpětnou vazbu, která posune implementovanou inovaci dále. Pro vedení rozhovorů mezi inovátory a zájemci o převzetí nějaké inovace by mohla posloužit metodika dánského Centra pro inovace veřejného sektoru[29].

Šíření inovací probíhá prostřednictvím několika kanálů jako jsou workshopy, osobním kontaktem, prostřednictvím různých sdružení, formálním/neformálním setkáváním, formou soutěží, výměnných stáží a návštěv spřátelených municipalit.

Je důležité sdílet nejen příklady dobré praxe, ale také negativní zkušenosti. Podle jednoho respondenta je nejefektivnější způsob pro přenos inovací vytvořit takové prostředí, aby města

[29] COI - The National Centre for Public Sector Innovation (2016). Spreading innovation - A guide and dialogue tool (Easing the path to share and reuse innovation). ISBN 978-87-997555-9-2. Dostupné online: https://co-pi.dk/media/7047/coi_spredningsguide_uk_web.pdf

s nějakou zkušeností (pozitivní/negativní) mohla ukazovat ostatním městům (obcím), co (ne)funguje a čeho se vyvarovat.

2.6 Spolupráce[30]

Jeden respondent navrhoval ve vzájemné meziobecní spolupráci řešit podobné problémy obdobně, regionálně (pro celý region), protože pozitivní výsledky inovací, jejímiž beneficienty je vícero municipalit, se projeví dvojím způsobem: jak v podobě nákladových (finančních) úspor, tak se může otupit potenciální občanská nespokojenost a kritika politické reprezentace (typu „*proč to my nemáme, když v sousední obci to již mají*"). Důležitým předpokladem meziobecního spolupráce je vzájemná komunikace. Společně jsou řešeny např. cyklostezky, které procházejí územím více katastrů.

Spolupráce může probíhat i na bázi přátelské výpomoci mezi dvěma obcemi s rozšířenou působností ve věci dotačních či koncepčních záležitostí. Respondenti dále uvedli, že iniciace inovací může vycházet buď z historicky nastavené, tradiční a pravidelné spolupráce, anebo reakce na inovační podněty ze strany výzkumných organizací, které jsou následně financovány jako projekty výzkumu Technologickou agenturou České republiky. Spolupráce obcí probíhá v rámci sdružení, spolků a asociací (např. Sdružení místních samospráv ČR, Spolek pro obnovu venkova, Národní síť zdravých měst ČR, a další).

Řada municipalit spolupracuje s akademickou sférou. Dále municipality nechávají řešit studenty-vysokoškoláky různá praktická témata v jejich bakalářských a diplomových pracích. Často však bez velké praktické využitelnosti výsledků vzešlých z těchto studentských závěrečných prací, jak tvrdili někteří respondenti.

Někteří respondenti (Energetický regulační úřad) uvedli, že spolupracují i s neziskovým sektorem. K získání multidisciplinárního pohledu na konkrétní téma probíhá diskuze a konzultace mezi jednotlivými úřady státní správy.

V neposlední řadě probíhá přeshraniční spolupráce. Mezistátní/mezinárodní spolupráce může vypadat tak, že jeden partner poskytne zázemí, druhý službu (aktivitu). Česko např. v oblasti kulturní diplomacie spolupracuje na podobné bázi se zeměmi Visegrádu.

2.6.1 Shrnutí a doporučení

Spolupráce na rozvojových inovačních projektech je velmi důležitá, protože samostatně vyvíjená řešení mohou být zbytečně finančně náročná a tudíž nehospodárná, protože organizace napříč veřejnou správou se potýkají s podobnými problémy a neusilují o získání konkurenční výhody jako v byznys sféře. Proto je efektivnější inspirovat se v okolí a využít synergický efekt. Velmi účinným nástrojem k zefektivnění široké škály témat je podpora meziobecní spolupráce.

Inovační zprostředkovatelé jsou „jednotlivci, organizace, sítě nebo prostory spojující lidi, nápady a zdroje"[31]. Ve Statutárním městě Brno velké množství inovačních příležitostí zprostředkovává Jihomoravské inovační centrum[32] (dále JIC), zejména v propojení soukromého sektoru a veřejné

[30] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 5 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).
[31] Kadeřábková, A., Saman, M. S. (2013). Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů. Dostupné online: https://www.esfcr.cz/file/8646
[32] https://www.jic.cz/cz/o-nas

správy. JIC nabízí řadu kontaktů na firmy, které mají zájem spolupracovat s městem na různých inovačních projektech. Podobných inovačních center je v celé ČR více. Existují v podstatě ve všech krajských městech. Je vhodné, aby tato centra vzájemně koordinovala svou činnost a aktivity.

2.7 Školení a vzdělávání ve věci inovací[33]

Mezi respondenty obecně převládala otevřenost vůči vzdělávání v inovacích, neboť pro modernizaci chodu úřadu jsou důležité podněty k inovacím, o které jde především. Nikdo z respondentů (z pozice nadřízených) se dalšímu rozvoji inovačního potenciálu svých zaměstnanců nebrání, naopak někteří z dotázaných přímo vyžadují, aby se jejich podřízení v této oblasti neustále rozvíjeli a dále vzdělávali. Navíc jedním z uváděných pozitivních efektů účasti na vzdělávacích aktivitách je tzv. networking (jedná se o např. označení pro vytváření vztahů mezi lidmi a vzájemnou výměnu informací), což je velmi důležitým předpokladem pro rozvoj inovačního ekosystému české veřejné správy. Jeden z respondentů si jasně uvědomuje, že setkávání na těchto vzdělávacích kurzech je vhodnou příležitostí pro inspiraci ve věci různých inovačních podnětů.

Od zaměstnanců veřejné správy se očekává, že ve výběru vhodných kurzů budou iniciativní a proaktivní, protože sami nejlépe vědí, co je trápí a v čem by se potřebovali rozvíjet. Zaznělo také, že nadřízení nechávají svým zaměstnancům volnou ruku k sebevzdělávání a zpravidla jim neurčují, jakých vzdělávacích kurzů se mají účastnit. Nadřízení spíše stanovují obecné podmínky pro výběr kurzů: vzdělávání nesmí být samoúčelné, ale musí mít efekt a praktickou využitelnost v práci zaměstnanců.

Někteří respondenti dále uvedli konkrétní příklady kurzů (jako např. Využívání elektronických nástrojů[34]), které shledali jako velmi užitečné z hlediska rozvoje inovací na vlastních úřadech. Respondenti také čerpali inspiraci a informace o inovacích ve veřejné správě na různých seminářích, workshopech, konferencích[35] tematicky zaměřených na inovace ve veřejné správě nebo řízení kvality[36], které pořádá Ministerstvo vnitra. Jeden respondent z pozice nadřízeného se vyjádřil v tom smyslu, že pravidelně vysílá na tyto akce své zaměstnance, aby čerpali informace a zjistili „jak se věci dělají jinde a jinak". Někteří respondenti uvedli, že mají zkušenosti se vzdělávacími kurzy, které pořádá Sdružení místních samospráv ČR (jako např. Vzdělávání zvolených zástupců[37]). Třebaže si z této nabídky vybírají především kurzy tematicky zaměřené k problémům, které jsou v jejich okamžitém řešení, občas odsud čerpají také inspiraci pro další inovace na svých úřadech.

Kurzy a vzdělávání se však nemusí nutně vztahovat na inovace. Je nutno dodat, že vytvoření vzdělávacího modulu zaměřeného na inovace není jednoduché a zcela bez problémů (alespoň jeden z respondentů si neumí představit, jak by takový kurz měl vypadat). Jeden respondent se podělil o svou zkušenost: dříve se poměrně hodně ve vzdělávacích programech pro starosty

[33] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 6 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).
[34] https://portalzastupitele.cz/KurzyAKonzultace.aspx
[35] Velmi dobré hodnocení mezi respondenty má mezinárodní Konference Internet ve státní správě a samosprávě ISSS pořádaná každoročně v Hradci Králové. Konference se zaměřuje „na reformu veřejné správy, rozvoj e-governmentu a informatizaci společnosti. Konference se zpravidla koná pod oficiální záštitou premiéra a několika dalších členů vlády, zástupců obou komor Parlamentu ČR, hejtmana Kraje Vysočina a Asociace krajů ČR. Mj. zde vystupují i vysocí manažeři renomovaných firem, které dodávají svoje řešení a služby do organizací státní správy a samosprávy.
[36] http://kvalitavs.cz/podpora-rizeni-kvality-v-uzemni-verejne-sprave/
[37] https://www.rokvobci.cz/zpravy-redaktoru/detail/873-vzdelavani-zastupcu-a-zamestna/

angažovalo Ministerstvo pro místní rozvoj. Nyní (podle jednoho respondenta) plní funkci osvěty starostů a získávání informací Program obnovy venkova, možné je také využít Vzdělávací projekt pro zástupce obcí a měst sloužící jako inspirativní platforma pro rozvoj obcí, měst i celého kraje[38], který pořádá CzechInvest. Jiný respondent vyzdvihl kurzy v rámci projektu Efektivní správa měst a obcí (ESO) nabízené Svazem měst a obcí ČR.

Vzdělávání ve věci inovací však nemusí nutně probíhat na formální úrovni. Respondenti vysoce hodnotili různé osobní schůzky a výměnu zkušeností z fungování úřadů samospráv. K tomu dochází formou pozvání tajemníků/starostů/místostarostů z jedné obce do druhé. Podle slov jednoho respondenta, inovace je třeba „vnímat" vlastními smysly a dobře poslouchat komentář starosty či jiné kompetentní osoby. Podle jednoho respondenta je ideální z hlediska předávání poznatků o inovativních projektech kombinace motivačního semináře a jednoho tzv. „projektu na živo" s komentářem starosty – hostitele.

2.7.1 Shrnutí a doporučení

Respondenti získávají poznatky o nových trendech modernizace a o inovacích ve veřejné správě na různých konferencích zaměřených na inovace (např. konference Moderní veřejná správa[39]), v rámci které se uvádějí příklady dobré praxe z ČR a zahraničí, z motivačních seminářů pro starosty či zastupitele (např. Motivační seminář pro starosty, kteří zvažují přihlášku do soutěže Vesnice roku).

Podstatou vzdělávání by mělo být získání určitého vhledu do problematiky, inspiraci, uvědomění, že věci lze dělat i jiným způsobem, než je postup navyklý, běžný. V této oblasti by podle vyjádření některých respondentů mohlo být užitečné, pokud by Ministerstvo vnitra, resp. Institut pro veřejnou správu, ve spolupráci s dalšími odborníky připravilo adekvátní nabídku vzdělávacích kurzů ve věci inovací a jejich podpory na úřadech. Z rozhovorů vyplynul zájem a potenciální poptávka ze strany samosprávy po zmíněných kurzech a vzdělávacích akcích. Podle respondentů by vzdělávání ve věci inovací mělo splňovat následující požadavky:

- kvalitně připravené,
- zaměřené na určitou oblast (nikoliv tedy obecně pojaté),
- nepříliš teoreticky založené (tj. s malou praktickou využitelností),
- zabývající se problematikou do hloubky,
- mělo by obsahovat celou řadu konkrétních příkladů dobré praxe, zaměřených podle odborného profilu účastníků vzdělávacího kurzu.

Respondenti také vyzdvihli sekundární efekt účasti na vzdělávacích programech a kurzech, tedy osobní kontakt se zájemci o obdobnou problematiku.

[38] https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty
[39] https://www.mvcr.cz/clanek/konference-moderni-verejna-sprava-2022.aspx

2.8 Impulsy a inspirace pro inovace[40]

Z rozhovorů jasně vyplynulo, že je třeba rozlišovat mezi „předkladateli inovací" (tj. kdo s nápadem něco inovovat přišel) a realizátory inovací, kteří nemusí být totožní s tím, kdo s inovací první přišel. Je častý případ, že zaměstnanci jsou původci, iniciátory nějaké inovace. Jejím realizátorem je následně externě najatá firma. Inovace tedy často vznikají např. u zaměstnanců úřadu, kteří jsou aktivní, iniciativní, mají zájem na nových řešeních (mají „hlavu otevřenou" pro nové nápady).

Inovace však často vznikají na úřadech v rozhovorech pracovníků úřadu, kteří o nějaké věci diskutují, hledají řešení nově nastalého problému a využijí dosud neobvyklé postupy, např. automatizaci. Nová řešení jsou často uvedena do praxe víceméně svépomocí, interními silami, nanejvýš – pokud jde o nějaké technické řešení - jsou využity služby externího programátora. Zvláště v IT řešeních je nutná odborná podpora z vnějšku, na úřadech menších měst a obcí však nejsou zaměstnáni např. programátoři.

K inovacím také dochází hledáním funkčních řešení, využíváním inovativních řešení, které původně vznikly k jinému účelu. Inovace mohou vzniknout v důsledku únavy z pracnosti a rutiny pracovních úkonů, kdy se stává zřejmým, že daná pracovní činnost by byla vykonávána efektivněji a úsporněji např. pomocí AI.

Jedním z podstatných impulsů pro inovace jsou neočekávané negativní šoky, jakým byla pandemie COVID-19. V rámci nich dochází pod tlakem nezbytnosti k řešení extrémní situace. Kvůli pandemii COVID-19 se např. různé kulturní akce, pořádané českými zastupitelskými úřady v rámci veřejné diplomacie, přenesly do virtuálního prostředí a vytvořený nástroj do jisté míry zůstal funkční i po odeznění pandemie.

Motivace pro rozvoj inovací ve veřejné správě je různá. Obecně je motivací nezbytnost řešit určitý problém a řešit ho „chytře", s využitím IT techniky. Inovace a jejich podpora může být podněcována vnějším tlakem (např. politickým nebo potřebou formulace vlastní činnosti a její kvality v návaznosti na zjištěná existující inovativní řešení z podnikatelského prostředí nebo v návaznosti na přenos znalostí z akademického prostředí).

Respondenti uváděli, že podnět pro inovace vzešel zejména:

- od politiků (parkovací systém, pokuty na Praze 3),
- od řadových zaměstnanců,
- z internetu,
- z konferencí,
- od kolegů (starostové),
- z akademické sféry,
- z místního technologického inovačního centra,
- ze zahraniční praxe – příklady dobré praxe,
- z mezirezortního jednání,
- z virtuálních a fyzických porad.

[40] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 7 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

Rovněž je vhodné inspirovat se v zahraničí. Podle kritického vyjádření jednoho z respondentů Češi zůstávají uzavřeni ve své „národní“ bublině a neradi cestují do světa „na zkušenou“. Inspirace ze zahraničí je přitom velmi cenná a užitečná. Pro respondenta, který se takto vyjádřil, je cestování více než školení. Inspirativní příklady zahraniční dobré praxe jsou např. parkoviště se závorovými systémy a s informativními panely o obsazenosti parkovišť, nebo po vzoru Londýna koše instalované na nedopalky cigaret[41], pomocí kterých je možné hlasovat v různých provokativních a populárních tématech jako „kdo je nejlepší fotbalista na světě: Messi nebo Ronaldo“ atd.

2.8.1 Shrnutí a doporučení

Zdroje inspirace jsou velmi různorodé a je vhodné využívat k inovativním podnětům různé příležitosti a neupínat se pouze na jeden zdroj inspirace. Zvyšuje se tím pravděpodobnost, že vznikne návrh inovativního řešení.

„Rozjezd“ inovací je především v lidech - musí mít zájem a potřebu věci řešit. Návrh na inovaci může předložit řadový zaměstnanec, vedoucí oddělení/odboru nebo někdo jiný, kdo je inspirován inovací z jiného místa/úřadu. Úřad musí mít zaměstnance, kteří nemají jen žádoucí vlastnosti (zvídavost, kreativní přístup k řešení problémů, vytrvalost atd.), ale také potřebné znalosti a kvalifikaci. Jako ideální se jeví, pokud politický představitel disponuje znalostmi, které napomáhají inovacím, zejména novým technologickým řešením, např. je technického nebo IT zaměření. Toto může úřadu (zejména menšímu) ušetřit nemalé finanční prostředky. Podle jedné odpovědi např. webové stránky obce zpracoval radní, původním povoláním IT expert.

V rámci vedení zaměstnanců k inovacím by se mělo vytvářet prostředí, v rámci kterého se zaměstnanci nebojí přijít se svými názory, jsou ochotni sdílet své vnímání situace, pozorování určitých problémů, které si žádají řešení, podávají návrhy na zlepšení. Pokud se zaměstnanci obávají vyjádřit svůj názor, považují to za zbytečné, „protože to k ničemu není“, je třeba toto vnímat jako problém, který si žádá řešení.

Vedení organizace by mělo usilovat o vytvoření prostředí, které podporuje inovativní aktivity zaměstnanců, živě se zajímá o to, jak lépe věci fungují jinde, nebojí se experimentovat a implementovat na svá pracoviště nová řešení, která se již osvědčila nebo také jsou zcela originální pro danou organizaci. Jelikož nepostradatelnou roli v rozvoji inovací hraje lidský faktor, a především řadoví zaměstnanci, kteří mohou těžit např. ze svých dřívějších profesních zkušeností a přinášet na své nové působiště/úřady nové, neotřelé nápady z jiných míst, představení by si této skutečnosti měli být vědomi a měli by jí správně využít. Motivací k předkládání návrhů na zlepšení může být např. finanční ohodnocení. Podle jednoho respondenta jsou velmi důležití kvalifikovaní úředníci, kteří mají zájem na rozvoji kvality úřadu a v tomto smyslu proaktivně pracují. Přemýšlí, jak neustále opakovanou činnost zefektivnit. Právě s nimi by měly být inovace spojovány především, měla by jim být dána důvěra (zodpovědnost), volný prostor a podpora ze strany vedení pro realizaci jejich tvůrčího (inovativního) potenciálu.

[41] https://www.fastcompany.com/3053880/vote-with-your-butt-is-a-brilliant-idea-to-stop-litter

2.9 Poznatky z implementace inovací[42]

Významným znakem inovace je nejistota, resp. možnost neúspěchu. V procesu zavádění inovací se leccos nepovede. Proto nejen příklady dobré praxe, ale i příklady špatné praxe mají velkou informační hodnotu, ukazují omyly, chyby, cestu, kterou se v budoucnu neubírat, protože k cíli nevede. V této souvislosti byli respondenti dotázáni na chyby, kterých se při zavádění inovací mohli dopustit a poučení, které si z toho odnesli. Zpravidla uváděli následující poznatky spjaté s implementací inovací:

- U plánovaných inovací je třeba dobře vysvětlit/komunikovat (politické reprezentaci, občanům a zaměstnancům) jejich smysl, důvod potřebnosti změn, přínosy inovace atd. Negativní zkušenost uváděná jedním respondentem spočívala v tom, že zaměstnanci pracovali „po staru“, i když se zavedla automatizace. Realizátoři, management si nezjistil, zda se pracovníci s novým pracovním postupem sžili a pracují podle něj.
- Je nezbytné nepodcenit vysvětlení významu produktu, služby, je třeba „umět svou práci prodat“ - podle mínění jednoho respondenta toto zvyšuje pravděpodobnost, že se inovační projekt stane součástí běžné činnosti.
- Autoritativní rozhodnutí ve věci inovací je často kontraproduktivní.
- Zavádění inovativního řešení je proces, který se málokdy povede hned napoprvé - může se objevit i určitá nedomyšlenost řešení, absence představivosti, k čemu v reálném životě může dojít. „Verze 1.0“ tj první návrh skoro nikdy není konečný, je nezbytná určitá flexibilita řešení, tj. netrvat na původním rozhodnutí, myšlence, pokud se objeví v praxi nějaké překážky, problémy s uskutečněním inovačního řešení – cestou je nezbytné ověřování a následné zkvalitňování řešení (verze 2.0 atd.).
- Je třeba experimentovat**;** inovace jdou často cestou „pokus – omyl“.
- Nebát se vlastního neúspěchu, slovy jednoho respondenta „netrvat tvrdošíjně na zjevně nefungujícím řešení z důvodu vlastní ješitnosti či pocitu neomylnosti, uznat vlastní omyl a navrhnout řešení vyskytnuvších se problémů“.
- Naslouchat a nebránit se zpětné vazbě, třeba i negativní) zadat k projektům oponenturu – důležitá je empatie, vcítění se do chápání/představ druhé strany, schopnost předvídat překážky na straně partnerů.
- Na podněty reagovat rychle a pružně.
- Nepodlehnout okamžitému boomu, postupovat uvážlivě, hledat kompromisní – pro danou organizaci - vhodné řešení (např. v oblasti energetiky fotovoltaika, energie z obnovitelných zdrojů).

Pro systematické generování návrhů inovativních řešení je nutné vytvořit vhodné prostředí. Na některých úřadech veřejné správy pořádají tzv. ideové pátky, během kterých jsou různá témata diskutována formou řízeného brainstormingu, s tím, že se tímto způsobem stimuluje inovativní myšlení. Na některých úřadech je komukoliv umožněno podávat návrhy na inovace. Pro zmíněný účel mají zřízenu speciální emailovou schránku. Nad shromážděnými návrhy jednou za tři měsíce následně zasedá Komise pro inovace (předsedá ji ředitel krajského úřadu) a diskutuje se, zda

[42] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 8 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

navržené inovace mají potenciál přinést slibované výsledky. Navrhovatel řešení, které je nakonec vybráno a implementováno, třeba i v modifikované podobě, je finančně odměněn. Na jiném úřadě sbírají podněty k inovacím od zaměstnanců průběžně a tyto jsou pravidelně vyhodnocovány Inovační komisí. Ta nakonec jeden návrh vždy vybere a určí k implementaci. Zaměstnanec, který s návrhem přišel, obdrží finanční odměnu. Na jiném úřadě pořádají pravidelné pracovní porady se zaměstnanci, na kterých se diskutují rozvojové priority. Podobný princip „otevřených dveří" funguje na rezortech, s jejímiž zástupci byl veden rozhovor.

Na některých úřadech je inovační ekosystém formalizován např. vypracováním inovační strategie, která zahrnuje strategické pojetí podpory inovací, viditelné inovační vedení, podporu inovačními pobídkami či vytvoření bezpečného prostoru pro inovace. Na jiných úřadech mají schválenou interní inovační směrnici, která nastavuje inovační management lidských zdrojů, např. v Uherském Hradišti. Uvedené směrnice usnadňují proces zavádění inovací v určitém segmentu činnosti úřadu.

Na jednom úřadu mají zaměstnance, který se stará o rozvoj inovačního managementu. Jeho součástí je příprava inovační směrnice, která by motivovala „zaměstnance k tomu, aby sami přicházeli s inovacemi". Uvedený záměr však dosud nebyl realizován – uvnitř úřadu převládá obava, že zavedení inovace bude znamenat úsporu práce lidí a „někdo přijde o práci". Z tohoto důvodu proces stagnuje a hledá se způsob, jak problém vyřešit a zaručit zaměstnancům jistoty, které je podpoří v návrzích inovací místo toho, aby se inovací báli.

Jeden inovátor uvedl, že na úřadě nově vytvořili proces pro podávání inovačních podnětů v rámci systému řízení kvality. Obává se však, zda tento systém bude využíván. I jiný respondent vyjádřil podobnou skepsi. Řada procesů je totiž popsána formálně, ale reálně nefunguje. Může se stát, že lidé nebudou přicházet s podněty k inovacím, jelikož potřebují cítit především podporu od vedení či, na ministerstvu, přímo od ministra.

2.9.1 Shrnutí a doporučení

Obecně lze potvrdit domněnku, že inovační činnost není možná bez podpory určité autority, politika - představitele ve volbách zvolené politické reprezentace, který má zájem, nadhled, vidí věci v širší perspektivě, sám je orientován k inovativním řešením. Vedoucí by měli být otevřeni návrhům zaměstnanců, kteří upozorňují, že některé činnosti jsou vykonávány příliš složitě a bylo by možné je vykonávat lépe a efektivněji. Vedení by mělo být naprosto otevřené k návrhům na inovace ze strany zaměstnanců. Podle jednoho respondenta je důležité ukázat zaměstnancům, že mohou kdykoliv přijít za svým vedoucím a sdělit mu své nápady či návrhy na řešení různých problémů, se kterými se při výkonu svých pracovních úkolů setkávají. Zmíněný přístup vytváří na pracovišti uvolněnou proaktivní atmosféru a je velmi prospěšný.

Na řadě úřadů podpořili tvorbu a implementaci inovací formálními nástroji. Byla v nich vypracována a schválena inovační strategie. Toto je důležité, zároveň však nestačí zavést formální možnost podávat podněty, ale je třeba celkově posílit inovační kulturu v úřadu, aby se lidé cítili motivováni přicházet s návrhy nových řešení. **Zásadním nedostatkem systémů zavádění inovací je to, že součástí není poptávka po ověření, zda zavedené inovace skutečně přispěly k efektivnějšímu výkonu veřejné správy. Není zkoumán dopad a přínos zavedené inovace.**

2.10 Komunikační strategie inovací[43]

Respondenti odpovídali na otázky týkající se vnitřní komunikace inovací, tj. komunikace se zaměstnanci. Byly diskutovány otázky ke zjištění, jaká komunikační strategie je inovátory volena ve snaze přesvědčit spolupracovníky, jejichž hlas je velmi užitečný a potřebný a neměli by být z diskuze v žádném případě vyloučeni, vůči chystaným inovativním změnám. Otázky směřovaly zejména na to, jak se komunikuje se zaměstnanci rezistentními vůči změnám. Další otázky, na které respondenti odpovídali, byly: Jaká byla nálada na pracovišti ohledně chystaných inovací? Kdo byl hlavním iniciátorem a nositelem (ideovým či realizačním „tahounem“) inovace? Jaká byla podpora ze strany kolegů vůči chystané inovaci, odkud pocházela rezistence vůči připravované změně? Jak se inovátoři s kritikou vypořádávali? Jaká „přesvědčovací taktika“ byla volena pro získání oponentů? Jaké komunikační prostředky byly voleny k přesvědčení názorových odpůrců plánované inovace?

Inovace vznikají dle dotazovaných respondentů často velmi živelně, většina respondentů uvedla, že nemají zavedený žádný formalizovaný proces navrhování inovací. Komunikují napřímo v menších týmech a následně se návrh snaží prosadit a k jeho realizaci získat souhlas vedení. Jiný respondent, vedoucí oddělení, uvedl, že se v rámci týmu jednou až dvakrát za měsíc potkají na ranní poradě. Při kávě diskutují o věcech, které se v tom čase mění nebo o tom, co se uskutečnilo a přineslo nové zkušenosti. O všem se diskutuje otevřeně a je pořízen zápis. V případě malých obcí jednoznačně funguje komunikace se starostou přímo; občané starostovi navrhují inovace osobně. Následně je podnět od občana diskutován na zastupitelstvu, případně dojde k místnímu šetření, aby mohlo být rozhodnuto o zavedení navržené inovace, zda je nezbytná či nikoliv.

V praxi jiného respondenta ze samosprávy je běžně u všech (chystaných) inovačních projektů stanoven garant, tj. realizátor, nositel zodpovědný za inovaci. Vzhledem k chybějícím kapacitám však nejsou na inovační projekt vyhrazeny samostatně „inovátoři“. To však neznamená, že inovaci by realizoval pouze jeden zaměstnanec, nositel, k dispozici má i jiné spolupracovníky. Rolí nositele inovace je, aby problematiku vykomunikoval s ostatními zaměstnanci, domluvil, co je k realizaci potřebné, kdy se k prodiskutování postupu tým spolupracovníků sejde, co bude třeba analyzovat a případně také rozhodnout. Výsledky a náměty k řešení jsou předkládány k diskuzi a rozhodnutí na poradách vedení, kterých se účastní starosta, místostarostové a tajemník. Zaměstnanci úřadu musí v prvé řadě získat k inovaci tajemníka, jehož úkolem je přesvědčit a na poradě vedení získat souhlas starosty a místostarostů. Podmínkou nutnou je, aby diskuzím byla otevřena politická reprezentace obce/města, která rozhoduje o potřebných finančních prostředcích a nestavěla se záporně k inovačním návrhům. Podobně není žádoucí, aby tajemník nevyslechl (nebo vyslechl a hned zamítl) návrhy vedoucích oddělení na úřadu. Diskuze je nutná. Z ní vzejde návrh, zda se inovace bude realizovat či nikoliv, popř. jak a za jakých podmínek (vlastními silami, objedná se externí firma). Podle vyjádření jednoho respondenta by každá inovace měla mít „nějakého jednoho nositele, který dokáže na jakékoliv úrovni dostatečně přesvědčivě popsat, proč tu inovaci je dobré zavést“.

Komunikace se zaměstnanci je nezbytná, přičemž obecně platí, že lidé neradi mění zaběhnutou praxi, inovace mohou vyvolat nevoli či odpor zaměstnanců, což se může projevit různě a může hatit dobré úsilí. Např. jeden respondent tento stav popsal slovy „latentní bublání, žehrání“, „házení písku do soukolí“; tyto projevy však ze strany vedení nevyžadují okamžité jednání a reakci, ale trpělivé vysvětlování významu změny. V jiných případech intenzivní komunikace ohledně

[43] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 9 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

inovací není zapotřebí. Je to tehdy, když pracovníci jednoznačně vnímají pozitiva chystané inovace, které jim usnadní výkon svěřené správní agendy.

Na jiném úřadě – u jiného respondenta - žádná komunikační strategie ve věci inovací není systémově uchopena. Spíše je to o trpělivém a neúnavném vysvětlování tajemníka či vedoucích oddělení, aby zaměstnancům ukázali, jaké benefity (např. v podobě zefektivnění, zjednodušení jejich práce nebo časových úspor) jim chystaná inovace přinese[44]. Inovace zpravidla přináší nutnost učit se novým věcem. Výměnou za to je zjednodušení práce, pravidelnější pracovní režim a více času na vyřizování agendy atd.

Z výpovědí respondentů vyplynulo, že diskuze o inovacích probíhají i formou ideových konferencí. Zcela běžnou praxí ve státní správě je připomínkování materiálů a následné vypořádávání s komentáři, a to jak interně, tak mezi resorty. Vyjadřovat se k určité otázce/rozhodnutí mají možnost rovněž občané, např. v internetové diskuzi. Popsaná praxe je běžnější u samospráv, ale je i ve státní správě.

Zkušenosti z úřadu, jak je popsal jeden respondent, ukazují, že zavádění inovací není zcela hladký proces a je třeba čelit kritice a být na ni připraven. Důvody kritiky jsou různé: zaměstnanci se mohou obávat, že chystaná inovace pro ně bude při jejich momentální vytíženosti znamenat práci navíc, jiní se mohou obávat o ztrátu povolání z důvodu „nepotřebnosti“, kdy výkon jejich činností převezme např. robot. Existují i námitky legislativního rázu: „ten robot se přihlašuje pod nějakým heslem, to nemůžeme, to je porušení zákona“.

2.10.1 Shrnutí a doporučení

Obecně mezi respondenty převládal názor, že o inovacích je nezbytné diskutovat, např. formou „nepozorovaného či nenuceného“ brainstormingu v rámci jednání např. zastupitelstva. Tím zastupitelé začínají o problému uvažovat, nacházejí se další možná řešení problému a dospěje se snáze ke konsensu. Jen jeden respondent uvedl, že raději „koná než řeční“ a své návrhy prosazuje direktivně a nechá „za sebe mluvit výsledky“. Jedná se o starostu obce čítající cca 2 700 obyvatel v Moravskoslezském kraji. Je vhodné mít připraveno více alternativ, o kterých lze diskutovat a vzájemně je porovnávat. Rovněž je třeba neustále komunikovat, a to na všech možných platformách – formálních, neformálních a diskutovat o připravovaných změnách.

Pozitivní příklady se zaváděním inovací uváděné respondenty potvrzují, že je dobré do celého procesu vtáhnout co nejvíce partnerů, především zaměstnance, kteří se mohou obávat o ztrátu zaměstnání např. z důvodu využití AI v některých agendách veřejné správy. Je vhodné, aby byli řadoví zaměstnanci hned na začátku přizváni svým vedoucím/nadřízeným k aktivní diskuzi o plánované inovaci. Z hlediska úspěšné implementace inovace je žádoucí, aby rozhodnutí ohledně inovace byla přijímaná na základě společné diskuze v zájmu dosažení nejlepšího možného řešení. Někteří respondenti doporučovali, aby se v rámci úřadu, napříč jednotlivými útvary, hledal tzv. „spolupracující partner“, který má více možností jak efektivně a nezprostředkovaně předávat informace, sdělení a rozhodnutí, svým kolegům a přímým spolupracovníkům a mohl by fungovat jako jakási „spojka“. Podle zkušenosti některých respondentů platí, že informace jsou přijímány raději od přímých kolegů než od pracovníků z jiných útvarů.

[44] Např. tento respondent uvedl příklad rozklikávacího rozpočtu (dostupné online: http://rozpocet.nmnm.cz/cz/). Ukázalo se, že lidé získali mnohem lepší přehled o plnění jednotlivých kapitol.

Není třeba se bránit kritice připravovaného projektu. Právě kritická oponentura může upozornit na nedomyšlené aspekty uvažovaného záměru. Je zapotřebí vysvětlovat a otevřeně komunikovat. Na druhé straně je třeba se zabývat pouze konstruktivní kritikou.

2.11 Bariéry pro vznik inovací[45]

Uváděné zkušenosti s implementací inovací od různých pracovišť veřejné správy ukazují, že je třeba prolomit prvotní nedůvěru k inovacím, která je hluboce zakořeněná ve veřejné správě. Veřejná správa je z principu konzervativní a málo otevřená změnám, nepříliš ochotná s inovacemi začít. Inovace (zprvu odmítané) se však mohou stát nedílnou součástí práce úředníků, bez níž si už svou práci nedokáží ani představit.

Jedním z problémů pro zavádění inovací, který zmiňoval jeden z respondentů, je existence příliš mnoha informačních systémů v rámci veřejné správy, které spolu „nekomunikují", což výkon agendy komplikuje. Není snadné si dohledat potřebné informace, což vede k určité skepsi u potenciálních uživatelů inovací.

V průběhu rozhovorů bylo zmíněno několik důvodů rezistence veřejné správy vůči změnám a inovacím:

- přesvědčení, že je žádoucí, aby se věci dělaly jako v minulosti z hlediska strategie, politiky i procesů,
- „nečinnost" v inovacích, vycházející z principu opakovatelnosti procesů, což minimalizuje rizika, a proto je nežádoucí „dělat věci jinak",
- nelze odhadnout politické následky neúspěšných inovací („žádný politik nechce být podepsán pod neúspěšným projektem"),
- v inovacích nelze vytvořit bezpečný prostor (akademik či jiný odborník mající znalosti různých inovací nikdy nedokáže zaručit stoprocentní výsledek; navíc je často schopný dotáhnout inovace pouze do fáze určitého prototypu, ale již ho nemůže ověřit na trhu, v praxi, resp. nenese odpovědnost za implementaci).

Problém s implementací inovací může spočívat:

- **v systému veřejného financování inovací založeného na dotacích a nastavení systému**. Jeden respondent situaci popsal následovně: úřady si někdy dokupují „nucené" aplikace se zdůvodněním, aby se vyčerpaly finanční prostředky z dotací[46]. Problematická je rovněž udržitelnost inovativních řešení, neboť určitá technologická řešení rychle zastarávají. Úřady při nákupu často nezvažují potřebu budoucích provozních nákladů nebo nároků na upgrade. Díky tzv. grantové ekonomice[47] často dochází ke zpoždění vývoje inovací ve veřejné správě. „Když je vyhlášena nějaká výzva, připraví se studie proveditelnosti určitého plánovaného řešení, následuje žádost o dotaci a než se zahájí realizace (plánované inovace), uběhne 1 rok, možná dva, nějakou dobu běží projekt" a to se může projevit v udržitelnosti, resp. zastarání inovace a využití inovace. Uvedený popis

[45] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 10 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).
[46] Toto ovšem může být jen jiná interpretace toho, že byl nevhodně nastaven nákup např. informačního systému a úřad se dostal do situace vendor lock in.
[47] Kadeřábková, A., Saman, M. S. (2013). Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů. Dostupné online: https://www.esfcr.cz/file/8646

může být důvodem, proč některé subjekty veřejné správy se raději nepouštějí do velkých inovačních projektů, finančně náročných, které se neobejdou bez dotace či jiných externích zdrojů, a volí cestou menších, méně nákladných inovací.

- ve veřejné správě existuje často konzervativní a rigidní přístup k **zadávání veřejných zakázek**. Důsledkem toho je, že se realizují především tradiční, bezpečné nákupy, které nejsou inovacemi, pokračuje se stále v dosavadní činnosti bez nějaké výrazné změny.
- **v konzervativnosti veřejné správy, která hůře akceptuje riziko selhání** (jelikož inovace nejsou jistotou, se zaručeným pozitivním výsledkem). Málokdo je ochoten na sebe vzít vysoké riziko možného neúspěchu.
- **v nadměrném očekávání navrhovaného řešení** např. u menších měst a obcí, kterým chybí finanční prostředky.
- **v nedostatku koordinace a organizace podpory inovací, neřízenost procesu na úřadech, která vede ke ztrátě investovaného úsilí.**

Možnou bariérou pro rozvoj inovací, na který kriticky upozornil jeden respondent, je určitý **kolorit uvažování** (nesamostatnost, deficit sebevědomí, nejasná představa o potřebách úřadu) v rámci veřejné správy. To vede k relativně obvyklému jevu, že **poptávka po inovacích je víceméně tažena dodavatelskými IT firmami. Ty nemusí mít motivaci investovat do nových řešení, když mohou pouze reprodukovat to, co je již známé a stačí produktové portfolio nabídnout veřejné správě.** Na druhé straně, pokud inovaci realizují, usilují o její šíření co největšímu okruhu zákazníků, někdy bez ohledu na to, zda se jedná o řešení pro zákazníka užitečné. **Chyba může být i na straně zaměstnanců – úředníků, kterým stávající** (někdy nepřehledné) **systémy mohou vyhovovat, protože jsou na ně zvyklí**, nechtějí se učit novým věcem a z těchto důvodů se mohou bránit změnám.

Podle názoru a pozorování jednoho respondenta **si drtivá většina úředníků změny nepřeje**, chce pracovat v režimu, na který jsou zvyklí. Jedná se o výše uvedenou (někdy přehnanou) konzervativnost veřejné správy. Podle jednoho respondenta komplikace zavádění inovací vychází ze samé podstaty veřejné správy, kterou je byrokracie a komplikovanost rozhodovacího mechanismu.

Kritický hlas ve věci podpory inovací na obecních/městských úřadech zazněl vůči krajským úřadům, které v tomto ohledu nekonají a nejsou obcím příliš nápomocné. Podle jednoho respondenta **kraj nedostatečně sdílí pozitivní příklady ze své praxe, neinspiruje**. Vybudování velkého technologického centra s finanční podporou krajského úřadu nelze podle tohoto respondenta považovat za inovaci s praktickým dopadem (z hlediska inspirace příklady dobré praxe) pro města/obce v kraji. **Nutno však dodat, že jiný respondent z menšího města tak kritický nebyl, ale naopak si cenil podporu, které se mu ve věci inovací z kraje dostává** (např. spolek BISON byl založen z krajské úrovně a zúčastněné krajské úřady na popsané platformě hrají dominantní roli, neboť z úrovně obcí/měst přichází více požadavků než návrhů na řešení).

Bariérou úspěšné implementace inovací je nedostatek důvěry a spolupráce mezi partnery, akademickou obcí, podnikatelským sektorem a veřejnou správou. **Dosud neprobíhá přenos inovací z akademického nebo byznys sektoru ideálně a v tomto ohledu existuje poměrně velký prostor pro zlepšení.** Navázání spolupráce je omezeno tím, že veřejná správa není orientována na to, aby si uvědomovala, jaké inovace jsou nezbytné a akademická sféra není dostatečně blízko praxi, aby si při svých znalostech z výzkumu uvědomila, co by mohlo být pro veřejnou správu vhodné.

Překážkou pro navazování partnerských kontaktů mezi veřejným a podnikatelským sektorem je legislativa, rovněž apriorní obava z možné korupce úředníků či nehospodárnosti. V této souvislosti je problematická častá změna legislativy, protože každá novelizace si může vyžádat potřebu určité úpravy stávajících technologií, což prodražuje zavádění inovací, např. robotizovaných či automatizovaných řešení.

Podle vyjádření některých respondentů je problémem jistá pasivita občanů jako důležitých partnerů v rozvojových aktivitách města/obce. A to zejména ve smyslu předkládání námětů na inovace, které by přispěly ke zkvalitnění života v jejich městě/obci. Občané se údajně spíše zapojují do diskuzí na sociálních sítích a poukazují, co nefunguje, co se nedaří, kde je problém, ale relativně málo přicházejí s nějakými konstruktivními řešeními. Absence aktivního přístupu občanů k inovacím byla jedním respondentem vnímána jako překážka pro realizaci inovací. Zmíněný respondent se domnívá, že je třeba občany motivovat k větší aktivitě. Podle jeho vyjádření však neexistuje nějaký formalizovaný proces, který by externí komunikaci usnadňoval.

V tomto ohledu nejsou – podle respondentů - příliš produktivní ani komise zřizované při zastupitelstvech (např. pro informační a komunikační technologie), kde rovněž nevzniká příliš mnoho inspirativních návrhů. Většinou se jedná o návrhy spíše provozního rázu („je třeba opravit chodník“, „instalovat kameru v lokalitě“ či „rozšířit dětské hřiště“).

Jisté rezervy – a pozorovatelné rozdíly - jsou v marketingové oblasti. Některé obce (obce s rozšířenou působností) se „umí prodat“, vytvářet své dobré jméno lépe než jiné obce. Za inovacemi často stojí určitý marketing/PR. Dobrá řešení se zpravidla „prodají sama“, ale ve veřejné správě toto neplatí. Slovy jednoho respondenta, „je to sice případ od případu, obecně lze konstatovat, že česká veřejná správa neumí dobře propagovat (prodat) výsledky své práce.“ V tomto může být velký problém, protože nedostatečná politická podpora je způsobena neznalostí, vyplývající z nedostatečné znalosti konkrétních řešení, která jsou v jiných obcích nebo krajích běžná. Naučit se komunikovat o své práci a o výsledcích své práce je to, co česká veřejná správa potřebuje k dynamickému rozvoji inovační aktivity (dle jednoho respondenta).

2.11.1 Shrnutí a doporučení

Dotazovaní inovátoři pomohli identifikovat několik problémů, které přispívají k tomu, že se úspěšné inovace realizují obtížně. Patří k nim:

- politická rizika,
- nedostatečná komunikace,
- slabá participace partnerů,
- poddimenzované pracovní kapacity,
- nedostupnost dat,
- nereálnost očekávání.

Rozvoji inovační aktivity ve veřejné správě rovněž brání následující (respondenty identifikované) problémy, na které by měla být zaměřena pozornost příslušných míst. Jedná se zejména o:

- nedůvěru ke změnám/novým přístupům ve veřejné správě,
- příliš mnoho navzájem nekomunikujících/nekompatibilních informačních systémů,

- problematický systém veřejného financování založeného na dotacích (tj. základní fungování tzv. grantové ekonomiky),
- konzervativnosti veřejné správy,
- (nadměrnou) byrokracie a komplikovanost rozhodovacích procesů,
- nedostatečné sdílení příkladů dobré praxe,
- deficit důvěry mezi partnery,
- častá změna legislativy,
- pasivita občanů,
- nezajímavý marketing, resp. jeho deficit při propagaci inovačních projektů a výsledků, které z nich vzešly.

Pro realizaci inovací ve veřejné správě jsou nezbytní pracovníci, kteří mají zájem o inovace. Vyžadovat inovativní přístup ode všech však není potřebný a ani vhodný, a to nejen kvůli předpokladům úředníků postupovat nově, ale také z důvodu systematičnosti a transparentnosti veřejné správy, což přímo vede k jistému konzervatizmu.

Ten je třeba brát do úvahy a nepodléhat nekritickému přejímání nových řešení, protože praxe může ukázat různá úskalí, která mohou na dlouhou dobu znevěrohodnit proces inovací. Také se nedoporučuje realizovat inovace *per sē*, tj. na efekt rychlá řešení, bez ohledu na kvalitu přijatého řešení.

Inovace jsou ze své podstaty doprovázeny určitým rizikem neúspěchu. Identifikací a snížením rizik, zmírněním potenciálních nákladů se zabývá management rizik. Také ve veřejné správě existují různé typy rizik - technologické, organizační a společenské, tržní, finanční, turbulentní nejistoty, procesní (tj. neschopnost předložit výstupy/výsledky vůbec nebo v odpovídající kvalitě a stanovených nákladech), inovační, tj. neschopnost splnit inovační cíle a realizovat inovaci[48]. „Když se zavádí něco nového, chyby se dělají vždy; neznamená to, že by „spadl" celý projekt, spíše jsou to chyby typu pokus-omyl".

K úspěšné inovaci je třeba minimalizovat celou řadu rizik. Inovace s sebou přináší politická rizika. Politik musí být silnou osobností, aby se nebál vzít na sebe riziko „neúspěchu" inovace, se kterou spojí své jméno. Podle jednoho respondenta důvodem k odmítnutí předloženého návrhu na inovaci byla nedostatečná komunikace s širokou veřejností, kolegy z odboru/úřadu a s politickou reprezentací. Nebylo např. explicitně řečeno, jaký je důvod a smysl zavedené inovace. Bylo zde podceněno riziko z nedostatečné komunikace. Práci spjatou s určitou inovací je třeba maximálně zviditelnit, předložit určité cílové skupině partnerů. Vhodná k tomuto účelu jsou např. krátká videa pro veřejnost. Stává se také, že participace partnerů v průběhu realizace inovace je slabá a výsledek je „překvapením". Inovace se někdy zavede bez předchozích diskuzí, konzultací a zaměstnancům se pouze oznámí, že „věci budou fungovat od nynějška trochu jinak". Jeden respondent uvedl příklad špatné komunikace, založené na autoritě představeného. Všem zaměstnancům úřadu bylo nařízeno poskytnutí fotografií z důvodů bezpečnosti a možnosti kontroly. S ohledem na ochranu práv osobnosti (GDPR) však toto nelze nařídit; ne všichni

[48] Kadeřábková, A., Saman, M. S. (2013). Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů. Dostupné online: https://www.esfcr.cz/file/8646

zaměstnanci přijali tuto „inovaci“ souhlasně. Pro vedení úřadu vyplynulo poučení, že je dobré věci předem komunikovat, vysvětlit a zdůvodnit.

Další příčinou nedotažení inovací ke stanoveným cílům, resp. nevyužití veškerého potenciálu inovace, jsou nedostatečné kapacity lidí, popř. neochota změnu realizovat. Pokud inovace není personálně zajištěna, je vhodnější ji nerealizovat. Jedním z možných rizik zahajovací fáze inovace je nedostatečné ocenění šíře problému, popř. nedostatek informací a nedostatečné uvědomění si souvislostí a nezbytných doprovodných změn, nedostupnost dat. Např. chybí dostatečné zhodnocení zaváděné inovace, jasná a jednoznačná informace o přínosech ve formě úspor časových, nákladových, personálních. Slovy jednoho respondenta je možné uvedené riziko formulovat jako „nedostatek informací pro přijetí určitého řešení, zda je „po tom vůbec poptávka, jestli to má smysl“.

Problémem mohou být i nereálná očekávání, která mají nejen realizátoři inovace, ale také jiní partneři. Např. jeden respondent si stěžoval, že dochází na straně soukromoprávních subjektů k nepochopení, jak funguje veřejná správa a následně dochází ke střetům a konfliktům.

2.12 Testování inovací[49]

Z rozhovorů vyplynulo, že inovátoři zavedené inovace většinou napřed testují. V rámci české veřejné správy se jedná o běžnou praxi. Pouze jeden respondent explicitně uvedl, že jejich inovaci netestovali. V některých případech se respondenti domnívali, že zavedená inovace byla poměrně jednoduchá, proto nevyžadovala pilotní testování, např. přechod pro chodce, nebo nákup softwaru. Jiní respondenti získali informace a zpětnou vazbu k inovaci distribuováním dotazníku spokojenosti, což lze považovat spíše za evaluaci. Někteří inovátoři se domnívají, že není zapotřebí testovat inovace automaticky, záleží na typu inovace.

Respondenti zpravidla pozitivně hodnotili výsledky a přínos testování zavedených inovací. Délka testování inovací byla různá, v řádů týdnů, někdy měsíců, podle povahy inovace. Velmi často však testování probíhá při zavádění inovací průběžně, kdy se na malém vzorku otestuje inovační řešení a následně se postupuje v implementaci dále. Testování má formu jednoduchých i sofistikovanějších testů nebo prostřednictvím workshopů. Záleží na typu zavedené inovace, zda se jedná o nějaký nový software pro úředníky nebo službu pro občany.

Někteří inovátoři uvedli, že je třeba počítat, že i přes předchozí testování „ostrý“ provoz může přinést nové poznatky, projeví se nedostatky, které je v zavedeném systému nutné upravit. Zmínili, že čím větší počet lidí inovaci testuje, tím lepší je ověření a menší riziko následného zjištění nedostatků. Při zavádění inovací je důležité, zda je spolupráce s partnery otevřená a kvalitní (ze soukromého sektoru, start-upů, univerzit či od dobrovolníků, kteří se zajímají o oblast ochrany životního prostředí a zeleně apod.). V průzkumu byla formulována i myšlenka, že se někdy jedná spíše o malou změnu, nicméně efekt a dopad jsou významné. Bylo konstatováno, že implementace digitálních řešení zpravidla podporuje evidence-based přístup, protože se inovací získá významný objem dat, který je následně možné použít pro vyhodnocení úspěšnosti inovace.

[49] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 11 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

2.12.1 Shrnutí a doporučení

Slibné inovace (viz např. Cityvizor[50], softwarový robot na Praze 3[51]) jsou často testovány metodou „pokus – omyl“ dříve, než jsou spuštěny v „ostrém“ režimu. Experimentální přístup k inovacím, testování, snižuje riziko zásadních chyb a znevěrohodnění inovací kvůli výrazným nedostatkům v implementovaných řešeních.

Ti, kteří úspěšné inovace zavádějí, většinou nová řešení nejprve testují na malém vzorku (pilotním ověřením) a testují kvalitu inovace průběžně. Respondenti opakovaně zmínili pozitivní zkušenost ze spolupráce s externími partnery, zejména univerzitami, soukromým sektorem, start-upy a jinými partnery při zavádění inovací. Někteří inovátoři uvedli, že u jejich typu inovace testování nebylo možné nebo vzhledem k charakteru inovace potřebné. Obecně je však možné říci, že testování podle respondentů přináší důležité poznatky, a je respondenty vnímáno jako nedílná součást implementace inovací a jako důležitá součást životního cyklu inovace. Je zřejmé používání stejných termínů pro různý obsah - v některých případech testování probíhá velmi zjednodušeně a někdy se testování mylně zaměňuje za rozeslání dotazníku spokojenosti, který je spojen spíše s evaluací. **Vyjasnění pojmů „testování“ a „evaluace“, seznámení s různými metodami testování a evaluace u různých typů inovací by mělo být významnou součástí vzdělávání inovátorů.**

2.13 Evaluace: typ/hodnocení, data a proveditelnost, využití[52]

Inovátoři uváděli různé způsoby, jak vyhodnocovali zavedenou inovaci a její přínos. Několikrát bylo uvedeno, že se evaluace provádí pouze u větších projektů. Hodnocení je většinou interní, tj. vlastními silami. Externí evaluace je realizována pouze v případě, že inovace vznikla v rámci nějakého většího projektu, nebo je financována z fondů Evropské unie, či Evropského hospodářského prostoru, v rámci které je evaluace podmínkou pro přiznání dotace (jak bylo uvedeno výše, řada inovací je financována formou dotací).

V případech, kdy byla evaluace provedena ze strany externího odborníka, jelikož si to žádaly finančního podmínky programu, ze kterého byla inovace pořízena, byla vyjádřena ze strany realizátorů inovací skepse vůči kvalitě evaluace. Ze strany realizátorů inovací existuje určitá nedůvěra vůči externím evaluátorům, zejména pokud se jedná o jejich objektivnost.

Realizátoři inovací se většinou snaží ověřit správnost zavedeného řešení a spokojenost uživatelů dané inovace. Přistupují k tomu různými metodami, nejčastěji usilují o získání zpětné vazby od uživatelů formou dotazníků spokojenosti - ať už se jedná o občany, nebo kolegy, kteří s danou inovací pracují. V některých případech byl realizován dotazník vázaný přímo k dané inovaci, zejména pro občany se občas rozesílá jeden dotazník spokojenosti týkající se všech poskytovaných služeb.

V souvislosti s tímto tématem byl jedním respondentem uveden problém se zajištěním zpětné vazby. Nejčastěji se v různých průzkumech veřejného mínění vyjadřují pouze ti občané, kteří jsou nespokojení a chtějí být vyslyšeni, často se jedná o menšinu nebo několik jednotlivců. Otázkou je, jak motivovat občany napříč názorovým spektrem k vyplnění dotazníku či průzkumu spokojenosti.

[50] https://cityvizor.cz/landing/o-nas
[51] https://www.lupa.cz/aktuality/praha-3-diky-softwarovemu-robotovi-na-urade-zanikne-tretina-pracovnich-mist/
[52] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 12 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

V některých případech žádné vyhodnocení inovací neprobíhá. Realizátoři inovací spoléhají na svou osobní zkušenost, případně slovní zpětnou vazbu. Jeden respondent uvedl, že inovace je hodnocena jako součást výroční zprávy daného subjektu, v jiných případech byla inovace hodnocena v rámci celorepublikového srovnání, jelikož se jednalo o téma, které bylo předmětem článku v odborném časopise nebo předmětem výzkumu univerzity.

Inovátoři často uváděli, že realizují evaluaci pouze v případě dostupnosti „tvrdých" dat získaných v průběhu implementace inovace. Pokud data dostupná nejsou, pak se inovace nevyhodnocuje a spoléhá se na intuitivní dojem přínosnosti inovace (resp. kvalitativní hodnocení). V jednom případě respondent uvedl, že evaluaci zpracovávají sami z dostupných kvantitativních dat, pokud se jedná o „měkké" faktory, využívají služeb externího evaluátora.

Problémem může být i vytíženost zaměstnanců organizace, kteří inovaci realizují nad rámec svých běžných povinností a na evaluaci, která po nich není vyžadována, již nemají časovou kapacitu. Dále v některých případech chybí finanční prostředky na provedení externí evaluace a evaluace může být vnímána jako nadbytečný krok.

Dalším tematickým okruhem je využití zhotovené evaluace. Pouze jeden respondent uvedl, že vnímá chybějící zpětnou vazbu a malé využití evaluace středním a vyšším managementem. Výstupy inovace jsou poměrně často sdíleny s akademickým sektorem. Sdílení vlastního řešení s externími subjekty je pro inovátory výhodné, protože jim může přinést zpětnou vazbu srovnáním s jinými subjekty např. v celorepublikovém srovnání. V případě kvalitně provedené externí evaluace se výsledky mohou dostat do povědomí politiků a přinést aplikaci inovace na národní úrovni. **Evaluace proto může sloužit jako motivace pro šíření informace o inovaci a zavedení řešení i v jiných organizacích.** Podmínkou však je kvalitní provedení evaluace.

2.13.1 Shrnutí a doporučení

Zkušenosti s podporou inovací prostřednictvím systému řízení kvality se podle vyjádření některých respondentů neukázaly jako vhodný nástroj k šíření inovací. Z rozhovorů vyplynulo, že často jsou v rámci systému řízení kvality zaváděna řešení (inovace), u kterých není dále zkoumán jejich dopad a přínos.

S realizací inovací může pomoci strategie, ve které jsou inovační cíle jasně definovány, ovšem nebylo respondenty zmíněno, jak při definování cílů postupovali a jak sbírali podněty. Ve dvou případech byly v rámci rozhovorů uvedeny směrnice pro zavádění inovací. To je jistě zajímavý způsob, jak usnadnit postup při adaptaci inovací zavedených v jiných úřadech. Nicméně je otázka, zda směrnice není příliš direktivní popis a zda nebrání jisté flexibilitě při zavádění inovací. Je možné, že vhodnější formou by bylo doporučení či metodický návod. Nicméně bylo by třeba více prozkoumat formát a obsah směrnic – toto není v jednotlivých úřadech veřejné správy identické.

Zpětná vazba (evaluace) může pomoci odhalit řadu nedostatků. Možným postupem pro zajištění finanční a/nebo časové efektivnosti provedení zásadních aktivit organizace je jejich převedení do projektové formy a jejich plnění v souladu s principy projektového managementu.

Pro zavádění inovací je zcela zásadní motivace lidí, aby přicházeli s podněty na zavádění inovace. Formální proces, který by jim to usnadnil, je však nezbytný, i když není dostatečným předpokladem inovativnosti v organizaci. V průběhu jednoho rozhovoru se objevil ideální příklad z praxe v podobě inovační komise, která pravidelně vybírá z podnětů ty inovace, které se budou realizovat a navrhovatele navíc finančně odmění.

2.14 Podpora inovací ústředními orgány státní správy[53]

Na závěr rozhovorů byli respondenti požádáni, aby uvedli, co mohou ministerstva a další ústřední orgány státní správy udělat k rozvoji a podpoře inovací ve veřejné správě. V zásadě byla uvedena tři doporučení: systém sdílení příkladů dobré praxe zaštítěný „shora", pomoc při rozvoji potenciálu lidí a koordinaci.

Mnohokrát byla ze strany inovátorů uvedena potřeba většího sdílení příkladů dobré praxe a větší informovanost o úspěšných inovacích, které byly ve veřejné správě realizovány. V současné době neexistuje žádná taková platforma nebo centrální databáze, ve které by se příklady dobré praxe shromažďovaly. Respondenti navrhli možnost vzniku webové stránky, která by byla spravována například Ministerstvem vnitra a byl nastolen určitý řád v přidávání příkladů, tj. prováděno ověření skutečného přínosu inovace. Smyslem řešení by bylo nejen motivovat k realizaci inovací, ale také možnost pro obce prezentovat svou úspěšnou práci. Pro následovníky úspěšných inovací by se pak jednalo o jakousi „záruku kvality" a snížení rizika zavedení nevhodného řešení.

Jako zásadní faktor, který ovlivňuje realizací inovací, byla uvedena motivace zaměstnanců k inovacím. Zejména zaměstnanci samospráv nemají vysoké finanční ohodnocení své práce, motivace ke změně, která je chápána jako agenda nad rámec jejich běžné činnosti, je proto nízká. Několik respondentů uvedlo, že je velmi důležité motivovat zaměstnance, aby byli aktivnější a poskytnout jim příležitost, aby měli čas o své práci přemýšlet, tj., aby narušili běžnou rutinu a přemýšleli, jak svou práci zefektivnit nebo zautomatizovat. Veřejná správa potřebuje víc „nadšenců", na kterých reálně stojí inovace, uvedl jeden respondent.

Motivace zaměstnanců by měla ideálně probíhat oboustranně, ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů, tedy ze strany vedení úřadů. V rozhovorech byla několikrát uvedena rezistence a nezájem o inovace ze strany vedení a nadřízených. Respondenti uváděli, že vedení jejich nové návrhy na zlepšení vnímají jako nadbytečnou zátěž a někteří vedoucí se dokonce domnívají, že pokud mají zaměstnanci čas přicházet s novými návrhy, nejsou dostatečně vytíženi, což nesmírně demotivuje zaměstnance, kteří by jinak byli významnými aktéry inovací. Byla rovněž uvedena chybějící podpora od politických leaderů. Podpora inovací ve veřejném sektoru nemusí být jako téma atraktivní pro voliče, tudíž není volenými představiteli reflektována, i když ve většině případů inovace vede ke zlepšení, které je atraktivní pro voliče i volenou reprezentaci.

Několikrát byla nastíněna i otázka přístupu občanů k novým řešením. Podle některých respondentů občané nejsou dostatečně aktivní a nechtějí se zapojit do zlepšování veřejných služeb, ačkoliv neváhají věci kritizovat. Kritika by měla být, jak se jeden respondent vyjádřil, „konstruktivní"; občané by mohli přispívat návrhy na řešení v oblastech, které by z jejich pohledu měly být zefektivněny. Aktivní občané, kteří se chtějí zapojovat do veřejného života, by podle respondentů bezesporu usnadnili implementaci inovací.

Ze strany respondentů bylo uváděno chybějící síťování s ostatními inovátory, které by fungovalo na pravidelné bázi a bylo organizováno ze strany ústředního orgánu v dané oblasti, aby získalo prestiž a nebylo vnímáno negativně. Chybějící síťování bylo uvedeno explicitně na úrovni obcí, v rámci kterých chybí společná platforma pro komunikaci v oblasti inovací. Ve smyslu tzv. brandingu a vnímání inovací jako něčeho pozitivního a přínosného jeden respondent

[53] Kapitola předkládá odpovědi na otázku 14 Scénáře otázek (viz Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek), část A).

navrhoval posílit koordinační roli ústředního orgánu na podporu zavádění inovací subjekty státní správy a samosprávy.

Několikrát byla uvedena přílišná byrokratická zátěž a legislativa, které brání snadnější implementaci inovací. Rychlejší a snadnější implementaci inovací, zejména na ministerstvech a ÚOSS by pomohlo zjednodušení procesu schvalování nových řešení a jasné rozdělení odpovědností.

Někteří respondenti uvedli, že by jim mohl pomoci i vhodný typ školení, například v oblasti nových digitálních technologií a softwarů (např. MS Teams). Dále bylo řečeno, že školení by mělo být organizováno ze strany Ministerstva vnitra, což by danému školení dodávalo důvěryhodnost a záruku kvality. Zejména územní veřejná správa je zahlcena nabídkou řady školení od různých společností - pokud je něco organizováno ze strany ministerstva, je to zárukou, že se jedná o smysluplné a užitečné školení[54].

Rovněž podpora digitalizace, zejména koncepčního rozvoje digitalizace a obecně modernizace české veřejné správy byly uváděny jako jeden z faktorů, který by mohl napomoci realizaci inovací, neboť rozvoj moderních technologií je doprovázen (nebo je doprovázející technologií) inovací.

2.14.1 Shrnutí a doporučení

Dle dotazovaných realizátorů inovací existuje velký potenciál pro podporu inovací ze strany ústředních orgánů státní správy, ideálně Ministerstva vnitra. **Respondenti považují za nezbytnou větší roli koordinačního orgánu, který by je v jejich inovační činnosti podpořil konkrétními nástroji.**

Jelikož starostové nacházejí motivaci k inovacím a výzvy ke společným inovačním projektům formou cíleně zaměřených motivačních seminářů, je nezbytné aktivně vytvářet a podporovat nabídku podobných seminářů.

Pro podporu inovací je třeba:

- připravit vhodné prostředí pro inovace (mj. legislativní, z hlediska podpory inovací a zefektivnění veřejné správy),
- poskytovat metodickou podporu pro inovace,
- vytvořit potenciál v daném úřadu vnitřní motivací jeho (vedoucích) pracovníků.

Dobrým nástrojem by mohly být multifunkční webové stránky, provozované ÚOSS nebo jím pověřeným subjektem, který by pokryl poptávku po:

- sdílení příkladů dobré praxe, které se ukazují jako klíčové pro motivaci k zavádění inovací,
- shromážděném know-how z oblasti implementace inovací ve veřejném sektoru,
- praktickém poradenství při implementaci inovací,

[54] S odkazem na zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, je nutné konstatovat, že takto je nastaven systém vzdělávání úředníků samospráv – Ministerstvo vnitra provádí akreditaci vzdělávacích kurzů soukromých společností, které následně oslovují úřady samospráv se svou nabídkou.

- zvýšení informovanosti inovátorů o nástrojích a trendech prostřednictvím dostupných metod - blogů, článků, sdílení aktualit ze zahraničí apod.,
- školení (například ve formě e-learningu),
- síťování mezi inovátory (například prostřednictvím diskuze registrovaných uživatelů).

Respondenti uvedli návrh, že stát by měl podporovat rozšíření povědomí, že experimentování je relevantní a přínosný nástroj. V průběhu rozhovorů byla zaznamenána poptávka například po poradenských webových stránkách, na kterých by se úřady či obce dozvěděly o „SMART řešeních" a zároveň by zde byl určitý metodický návod na adaptaci a implementaci dané inovace, např. na co si dát pozor, jaké podmínky je nutné dodržet, jaká jsou případná omezení apod.

Jako další možnost podpory byla uvedena inovační laboratoř, která by byla realizována pod záštitou Ministerstva vnitra. Ta by zajišťovala odbornou expertízu, síťování a poradenství v oblasti inovací. **Dva respondenti z územní veřejné správy rovněž uvedli, že mají zájem o spolupráci se subjekty ústřední státní správy a jsou ochotni testovat různá řešení, například v podobě sandboxů**[55], v němž je testováno nějaké řešení mimo rámec platné legislativy a na základě výsledků ze sandboxu je možná úprava příslušné legislativy. Další možností, jak by mohly orgány ústřední státní správy zvýšit svou podporu inovátorům, by mohlo být včasnější informování o dotačních možnostech, aby případní žadatelé měli dostatek času se připravit. Svojí roli v územní veřejné správě hrají i kraje a jejich metodické vedení, které není respondenty vnímáno jako dostatečné. Zástupci obcí se často o aktualitách a nových povinnostech dozvídají spíše z časopisů a preferovali by, kdyby krajský úřad mohl informovat o nových povinnostech pro obce a rovnou byl schopen jim navrhnout modelová řešení, případně informoval o užitečných nových nástrojích, softwarech, zároveň by shromažďoval zpětnou vazbu.

V neposlední řadě se respondenti domnívají, že je třeba stále pokračovat ve snižování nadbytečné byrokracie a pracovat na změně legislativy tak, aby nebránila inovacím. Snížení byrokracie by mohlo přispět k tomu, aby zaměstnanci měli čas na agendu inovací. Zaměstnanci by měli být více motivováni k proaktivnímu přístupu a úvahám o možnostech zefektivnění vlastní práce.

Velmi důležité se v této souvislosti ukazuje posílení inovační kultury. Je třeba, aby stát aktivně propagoval a prosazoval inovace ve veřejném sektoru a veřejné správě. Je nezbytné změnit vnímání inovací jako užitečného a nezbytného nástroje pro efektivnější fungování veřejné správy. Z rozhovorů vyplynulo, že i v prostoru veřejné správy často chybí podpora politiků a vedoucích úředníků k prosazování inovací.

[55] Aktuálně zřejmě neexistuje jednotně přijímaná definice pojmu sandbox. Z těch nejčastěji používaných lze shrnout, že se jedná o speciální prostředí (režim), ve kterém mohou soukromé společnosti v přímé interakci s regulátorem či dozorovým úřadem a pod jeho kontrolou testovat nové produkty či obchodní modely v reálném prostředí se skutečnými klienty, a to s omezenou či dočasně vyloučenou aplikací některých veřejnoprávních pravidel.

V diskusích se více objevoval tzv. Regulatory sandbox, který se od výše uvedeného konceptu odlišuje právě přímou interakcí s koncovými uživateli. To z podstaty věci klade výrazně vyšší nároky na přípravu daného inovativního řešení a kontrolu toho, jak na skutečném trhu funguje.

3. Respondenty navrhovaná řešení

Respondenti ve svých odpovědích nabízeli řadu **konstruktivních řešení**. Podle jednoho respondenta by Ministerstvo vnitra „mělo připravit pro samosprávy jednotný využitelný nástroj - portál občana“. Dnes jsou samosprávy odkázány na produkty komerčních subjektů, což zatěžuje jejich rozpočty[56]. Existují různá **řešení** na překonání uvedených **bariér implementace inovací**. Jedna respondentka by přivítala (i když jedním dechem dodala, že k tomu není státní správa připravena) vytvoření **systému rotací zaměstnanců v rámci úřadu/organizace**, díky čemuž by se mohly zvyšovat inovační dovednosti zaměstnanců úřadu/organizace.

Nedostatek důvěry mezi potenciálními partnery lze překonávat financováním zahájení inovačního projektu pomocí využívání (zapojování) participativních nástrojů. Tím se **vytváří sociální kapitál**, důvěra mezi veřejnou správou, soukromým sektorem a univerzitami. Významnou roli v šíření inovací hraje **politicky silná osobnost**, která má vizi, znalosti a vůli věci měnit. Pouhé politické proklamace nejsou dostatečné. „Je třeba vědět, čeho se chce dosáhnout, co je třeba žádat a vyznat se v obchodních fintách firem, které mohou nabízet to, co vyhovuje především jejich obchodním zájmům, ale ne tolik veřejné správě“, uvedl jeden respondent.

Inovace budoucnosti budou stát velkou měrou na moderních technologiích a informačních systémech. Pro rozvoj a podporu inovací ve veřejné správě, ale i celém veřejném sektoru, je třeba **zpřístupňovat příklady dobré praxe**, ukazovat, že např. existují úřady, které jsou schopné si vybudovat skvělé IT oddělení, jemuž se podařilo svépomocí implementovat řadu jednoduchých, levných, a přitom funkčních či vysoce efektivních inovací, nesoucích benefity pro úřady i občany.

Dalšími **návrhy na možná řešení**, které zazněly od respondentů, jsou:

- rozvíjet soustavnou **spolupráci s akademickou sférou** např. vypisováním závěrečných studentských prací ve spolupráci se samosprávou, jejichž výsledky by byly prakticky využitelné; tímto způsobem **přitáhnout mladé** kreativní lidi **ke kariéře ve veřejné správě**,
- větší angažovanost či **iniciativa ÚOSS**,
- **meziobecní spolupráce** (např. formou pozvání starostů do inovující obce a sdílení pozitivních zkušeností) a **úspora finančních nákladů** na zahájení inovací např. společným financováním; může být společným dílem více obcí a být implementováno na území více obcí → viz projekt Otevřená města (společný vývoj inovací, nejenom jejich přejímání jeden od druhého),
- inovativní **motivační systémy** ke společensky zodpovědnému konání (např. třídění odpadu pomocí slevových kupónů na svoz odpadu),
- v oblasti IT - stát by měl metodicky nastavit **minimální míru (antivirové) ochrany** (zabezpečení) sítí a průběžně tento stav aktualizovat. V tomto ohledu by stát měl stanovit nějaký minimální standard a případně ho také nějak aktivně (finančně) podpořit, což by byla velká pomoc zvláště pro malé obce[57],

[56] Zde se projevuje – dokonce u respondentů, kteří usilují o inovace – neznalost změn, které umožňuje současná služba eGovernmentu - portál občana.

[57] Zde upozorňujeme na implementaci Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2555 ze dne 14. 12. 2022 o opatřeních k zajištění vysoké společné úrovně kybernetické bezpečnosti v Unii a o změně nařízení (EU) č. 910/2014 a směrnice (EU) 2018/1972 a o zrušení směrnice (EU) 2016/1148 (směrnice NIS 2). Dostupná online: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2022.333.01.0080.01.CES

- stát by měl plnit roli koordinátora v rámci veřejné správy celé řady **rozvojových a vzdělávacích agentur**, které působí na území ČR či krajů,
- pro obce by měl některé typy **vzdělávání** zajišťovat na pravidelné bázi krajský úřad (sezvat starosty z různých částí kraje a odborníka - ideálně zároveň i praktika – v projednávané tematice). V rámci něho by se zajímavým a prakticky zaměřeným způsobem prezentovalo aktuální téma vč. příkladů dobré praxe (ve smyslu: „tady byl problém, řešili jsme určitým způsobem, z těchto důvodů, výsledek je následující“,
- **kvalita vzdělávání** velkou měrou závisí na osobnosti lektora. Je žádoucí, aby byl obsah kurzu co nejdříve převeden do praxe úřadů, ze kterých byli účastníci kurzu,
- vhodné **složení pracovních týmů** (jeden respondent navrhoval, aby jedním z týmových hráčů byl člověk – extrovert, který umí dané téma dobře prezentovat, a tak dokáže propagovat a šířit informace o inovaci, což může být užitečné pro řadu dalších zájemců. Toto podle tohoto respondenta veřejná správa nutně potřebuje!).

Dalšími realizovanými **nástroji na podporu inovací** jsou:

- inovační (kreativní) vouchery (Brno)[58], tj. financování nastartování spolupráce v prvotní fázi,
- předběžné konzultace předcházející realizaci veřejných zakázek,
- participativní styl řízení (zapojení co nejvíce partnerů: zaměstnanci, občané, soukromý sektor atd.).

Z rozhovorů vyplynulo, že v některých municipalitách je vyvíjeno úsilí o **řešení problémů na základě dat a sebraných informací,** např. sesbíraných pomocí dotazníků. Nejedná se však o postup, který by byl všeobecně sdílen. Jeden respondent navrhoval vytvoření „**shromaždiště nápadů**“, na kterém by bylo vidět, jaké návrhy vznikly, jaké byly realizovány atd.

Nezanedbatelnou roli v **podpoře inovací** mohou sehrát ÚOSS, zejména Ministerstvo vnitra, které by metodicky kultivovalo velmi specifické prostředí veřejné správy. K zavedení různých inovací je však třeba změnit pohled na výkon určité agendy a dívat se na celou věc „novými“ očima neboli **uvažovat** o přicházejících problémech **mimo stávající paradigma** (jeden respondent v této souvislosti řekl: „a jestliže je tam problém a nefunguje to tak, jak má, tak je potřeba se na to podívat jiným úhlem pohledu, možná s jinými lidmi a hledat určitá řešení adekvátní situaci“). Pozorování (doprovázená určitými negativními signály) mohou vést k úvahám o zlepšení určitého neuspokojivého stavu.

Pro úspěšnou implementaci inovací je zapotřebí včasné a **aktivní angažování partnerů**, vč. vytvoření spojenectví na základě ustavené platformy. Zahájení nových inovačních projektů není často možné bez **podpory politické reprezentace**. Již při projednávání námětů je třeba do chystaných změn zahrnout komunikaci s vrcholovými manažery úřadů a s volenou reprezentací. Pokud se nepodaří získat pro námět tajemníka úřadu či jiného vedoucího pracovníka s rozhodovací pravomocí, je obtížné inovaci realizovat. Bariérou bývá i nedostatečná součinnost spolupracovníků z jiných útvarů stejného úřadu. Pokud na určitém inovačním námětu není jednoznačná shoda, proces se zdržuje a protahuje.

[58] https://www.kreativnivouchery.cz/

Na některých úřadech se inovátoři snaží připravit na důležité rozhodování **zastupitele**, poskytnout k provedení inovace náležité argumenty a nastínit možné varianty řešení, které se následně diskutují. Podle názoru jednoho respondenta je dobré **posilovat v rozhodování prvky participace** a dát prostor laickému názoru, protože neodborníci mohou poskytnout pohled na danou problematiku ze zcela jiné perspektivy.

ZÁVĚR

Implementace inovací je **týmovou záležitostí** (jedinec sám zpravidla ve veřejné správě nic neprosadí) se značnou diverzifikací rolí a zodpovědností. Např. je vhodné, pokud si nějakou inovaci vezme pod „svá ochranitelská křídla“ výše postavený řídicí pracovník (vedoucí oddělení, nebo ředitel odboru, tajemník/ředitel úřadu, představitel politické reprezentace). Je třeba, aby o chystané inovaci (např. o technických parametrech) **komunikoval** ten, kdo celé věci rozumí (je odborníkem nebo dobře informovaným laikem), má diplomatické schopnosti a vliv. Je třeba celou věc vysvětlovat neúnavně a trpělivě (přesvědčení se nedostavuje automaticky a je k tomu zapotřebí čas). Diskuze (velmi živá a ostrá) často začíná uvnitř oddělení, odboru mezi kolegy. Velmi žádoucí je mít **dobré vztahy s tajemníkem úřadu**, protože pak je snazší získat si jeho důvěru a přesvědčit o nutnosti provedení změn. Historicky vytvořený sociální kapitál (podepřený např. minulými úspěchy, výsledky dřívější práce) prohlubuje vzájemnou důvěru a pozitivně působí na dosažení stanovených cílů. Ve vztahu k zaměstnancům pomáhá **styl řízení** založený na spolupráci a rozhodování, ke kterému dochází po diskusi v týmu. A nesmí chybět ani **odvaha**, **ráznost, odhodlání a dobrý odhad (načasování, reálných šancí atd.)** inovátorů! Úspěch inovace je častou souhrou řady faktorů a náhod.

Hlavním podnětem k inovacím pro řadu respondentů není ani **legislativní tlak**, spíše určitá **anticipace** (očekávání) věcí příštích a nutnost se na to připravit (v souladu s metodikou OPSI[59] je možné tyto inovace klasifikovat jako anticipační, reaktivní). Pro jiného respondenta však „zpětná vazba z toho, že něco nefunguje (ve snaze), aby to lépe fungovalo, se dá považovat za inovaci. To znamená, že úředník hledá v něčem, co […] funguje špatně, v legislativě, hledá, jak by to mohlo fungovat lépe”. Už tato snaha je do jisté míry počátkem inovace. Spouštěčem inovací bývá někdy “**tlak ze strany zaměstnanců**” a nějaká **krizová situace** (jako zavedení homeoffice během pandemie COVID-19). Jinými slovy lze říci, že krize stimuluje inovace. Potřeba inovovat pracovní procesy může souviset i s reorganizací práce a **snižováním počtu zaměstnanců** na úřadech/rezortech.

Často spouštěčem inovací bývá **aktivita samosprávy**, **potřeba zaměstnanců** zefektivnit určité procesy, nebo kritika ze strany **veřejnosti** (např. nespokojenost s objednávkovým systém na jednom úřadě), popř. **vnímání úřadu veřejností** jako moderní (důvěryhodné) instituce, která je tu pro ně a potřeby občanů. Náměty na inovace mohou šířit i **dodavatelé** technologických novinek a řešení.

Nápady na inovace zpravidla přichází spontánně, mimo určitý systém či záměr. Silným impulsem je potřeba usnadnit si práci, dělat věci jednoduše. Inspirací se mohou stát (služební) zahraniční cesty. Podněty pro inovace přichází od **řadových zaměstnanců** či **spolupracovníků**, kteří cítí potřebu něco řešit (např. je něco „naštve“, přijdou za svým vedoucím s návrhem, že by se něco mělo změnit), **politiků** (např. automatizace jedné agendy přestupkového řízení na Praze 3) či **zastupitelů** (např. v inspiraci s chytrými řešeními z jiných samospráv). Inovace mohou být nastartovány **předvolebními sliby** danými voličům (týká se především menších obcí). Velkou inspirací pro inovace jsou různé **organizované výjezdy**, v nichž je inovativní řešení představeno v praxi a starosta (nebo někdo jiný z úřadu) má možnost si ho tzv. osahat (touto cestou šíření inovací jde např. Škola obnovy venkova).

[59] OECD. Anticipatory Innovation Governance - Shaping the future through proactive policy makeing. Dostupné online https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cce14d80-en.pdf?expires=1682283882&id=id&accname=guest&checksum=66E954C9E2AC609B39BC2C84269DC75E

Pro vznik inovací hraje důležitou roli **lidský faktor**, osobnost navrhovatele (politik – starosta nebo jiný funkcionář). **Předkladateli návrhů a nápadů na inovace** ve státní správě jsou jak **řadoví, tak i vedoucí zaměstnanci**. Podle názoru jednoho respondenta může být ku prospěchu věci samé, pokud je inovátor mladšího věku, technického zaměření, protože může inovativní nápady generovat rychleji. Některé z těchto návrhů mohou být i nereálné, ale předkladatel prokazuje znalost a ví jasně, co se dá zlepšit. Někdy ale úředník/politik může celý inovační proces blokovat, nechce slyšet na návrhy změn, preferuje jet ve „starých vyjetých kolejích". Podávat návrhy na inovace mohou a měli by i **občané**.

Z analýzy rozhovorů vzešly určité oblasti, jejichž rozpracování a praktická realizace by mohly pomoci k rozvoji inovačního potenciálu české veřejné správy. Další analýzy a materiály by mohly svou pozornost zaměřit na otázky související se změnami legislativy. Žádoucí je také zabývat se tématem snižování averze k riziku ve veřejné správě, realizace inovativních veřejných zakázek, využití behaviorálních přístupů ve veřejné správě, rozvoj spolupráce mezi akademickou sférou a veřejnou správou, hledat efektivnější systém vzdělávání úředníků ve věcí inovací ve veřejné správě (k rozvoji kompetencí k inovacím by např. mohlo pomocí školení v oblasti desing thinking). Žádoucí po vzoru zahraničí (a v souladu s doporučeními úspěšných inovátorů, se kterými jsme vedli rozhovory) je vybudování inovačních a experimentálních laboratoří nebo vytvoření multifunkční webové platformy na podporu inovací.

Pro další činnost Ministerstva vnitra k naplňování KOVES vyplynula z rozhovorů s inovátory řada poznatků a podnětů, které vedou k několika doporučením:

- poskytnout/poskytovat metodickou podporu pro zájemce o inovace ve veřejné správě k indikaci, formulaci a prosazování inovací a v tomto také systematicky vzdělávat úředníky,
- metodickou podporu přizpůsobovat typu obce a úřadu (podle typologie veřejné správy – jiné důrazy u malých obcí, jiné ve větších městech),
- zpracovat doporučení k vytváření vnitřních týmů k vyhledávání a tvorbě inovací v úřadech,
- zveřejňovat příklady inovačních/informačních strategií obcí, měst, regionů nebo ústředních orgánů státní správy, které mohou být vzorové, resp. mohou být příkladem pro další zájemce,
- shromažďovat návrhy na indikátory měření inovací (např. typu akutní zavedení nového řešení a jeho zavedení do dlouhodobé praxe úřadu),
- vytvořit a zveřejnit metodický návod pro využití crowdsourcingu,
- vytvořit a udržovat „case study library" – přehled (zaručených) příkladů dobré (ale také špatné) praxe,
- vytvořit a udržovat/rozšiřovat přehled metod šíření inovací, poskytnout inovátorům např. metodiku dánského Centra pro inovace veřejného sektoru,
- podporovat rozvoj meziobecní spolupráce,
- využívat možnosti inovačních zprostředkovatelů, např. regionálních inovačních center,
- informovat o možnostech vzdělávání úředníků, jakými jsou vzdělávací kurzy typu Vzdělávací projekt pro zástupce obcí a měst sloužící jako inspirativní platforma pro rozvoj obcí, měst i celého kraje", který vytvořil CzechInvest,

- využívat nabídku Institutu pro veřejnou správu a rozšiřovat činnost Institutu v oblasti podpory inovací,
- motivovat zaměstnance úřadů k návrhům kvalitativních změn,
- podporovat (zejména metodicky) celý „životní cyklus“ inovace, včetně evaluace[60],
- vytvořit návod k prosazování a komunikaci inovací uvnitř úřadu a vůči veřejnosti a vytváření atmosféry důvěry a spolupráce úřadů a úředníků a politické reprezentace obce/města,
- podporovat rozvoj inovací, které nejsou založeny na dotacích ze státních nebo evropských fondů[61],
- podporovat rozšíření přenosu inovací z akademického nebo byznys sektoru, aktivní přístup občanů,
- podporovat rozvoj marketingu obcí a měst – vytváření dobrého jména, rozvoj komunikace obce s občany, obcí navzájem i ke státní správě,
- vytvořit postup systematické identifikace bariér a jejich odstraňování (patří k nim politická rizika, nedostatečná komunikace, slabá participace partnerů, poddimenzované pracovní kapacity, nedostupnost dat nebo nereálnost očekávání),
- metodicky a šířením znalostí podpořit vytváření a realizaci vnitřních předpisů organizace, které formalizují inovační procesy,
- posílit roli Ministerstva vnitra jako koordinátora, který systémovými nástroji podporuje inovace v samosprávách,
- podporovat síťování s ostatními inovátory, a to co nejefektivnějšími nástroji s co nejširším záběrem,
- umožnit testování inovací pomocí např. sandboxů,
- podpořit vybudování inovačních a experimentálních laboratoří, rovněž podpořit vytvoření multifunkční webové platformy na podporu inovací.

[60] Jak vyplynulo z rozhovorů, zásadním nedostatkem systémů zavádění inovací je to, že součástí není poptávka po ověření, zda zavedené inovace skutečně přispěly k efektivnějšímu výkonu veřejné správy. Není zkoumán dopad a přínos zavedené inovace.

[61] Z rozhovorů vyplynul problém s implementací inovací, který spočívá v systému veřejného financování inovací založeného na dotacích – inovace se „vymýšlí“ na základě vyhlášeného dotačního titulu.

SEZNAM ZKRATEK

AI	Umělá inteligence (z angl. Artificial Intelligence)
GDPR	Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
IT	Informační technologie
JIC	Jihomoravské inovační centrum
KOVES	Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030
MS	Microsoft
OPSI	Observatoř pro inovace ve veřejném sektoru OECD (z angl. Observatory of Public Sector Innovations)
OSR	Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra
PR	Vztahy s veřejnosti (z angl. Public Relations)
ÚOSS	Ústřední orgán státní správy

SEZNAM LITERATURY

Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. Dostupné online: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Dostupné online: https://books.google.cz/books/about/Social_Research_Methods.html?id=N2zQCgAAQBAJ&redir_esc=y

COI - The National Centre for Public Sector Innovation (2016). Spreading innovation - A guide and dialogue tool (Easing the path to share and reuse innovation). ISBN 978-87-997555-9-2. Dostupné online: https://co-pi.dk/media/7047/coi_spredningsguide_uk_web.pdf

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

Jihomoravský kraj (2020). Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje. Dostupné online: https://www.risjmk.cz/ke-stazeni

Kadeřábková, A., Saman, M. S. (2013). Příručka pro tvorbu a realizaci inovačních projektů. Dostupné online: https://www.esfcr.cz/file/8646

Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, usnesení vlády č. 562 ze dne 25. května 2020. Dostupné on-line: https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx

Ministerstvo vnitra (2022). Měření inovací ve veřejné správě 2019 - 2021. Dostupné online: http://kvalitavs.cz/mereni-inovaci-ve-verejne-sprave-2019-2021/

Observatory of Public Sector Innovation. Dostupné online: https://oecd-opsi.org/case_type/opsi/

OECD. Anticipatory Innovation Governance - Shaping the future through proactive policy makeing. Dostupné online https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cce14d80-en.pdf?expires=1682283882&id=id&accname=guest&checksum=66E954C9E2AC609B39BC2C84269DC75E

Pravidla přepisu rozhovoru podle Hanse Joachima Schrödera. Dostupné online: https://is.muni.cz/el/phil/jaro2013/HIB0463/um/Pravidla_prepisu_rozhovoru_podle_Hanse_Joachima_Schrodera.pdf

Roberts, A. (2018). Innovation facets part 5: Adaptive innovation. Dostupné online: https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-part-5-adaptive-innovation/

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2555 ze dne 14. 12. 2022 o opatřeních k zajištění vysoké společné úrovně kybernetické bezpečnosti v Unii a o změně nařízení (EU) č. 910/2014 a směrnice (EU) 2018/1972 a o zrušení směrnice (EU) 2016/1148 (směrnice NIS 2). Dostupná online: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2022.333.01.0080.01.CES

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

Další zdroje:

https://www.oukosiky.cz/hlavni-menu/obec/komunitni-centrum-kosiky/

http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2023/03/Crowdsourcing.pdf

http://hlaseni.tmapy.cz/#592005

https://www.otevrenamesta.cz/about/

https://www.jic.cz/cz/o-nas

http://kvalitavs.cz/podpora-rizeni-kvality-v-uzemni-verejne-sprave/

https://www.rokvobci.cz/zpravy-redaktoru/detail/873-vzdelavani-zastupcu-a-zamestna/

https://portalzastupitele.cz/KurzyAKonzultace.aspx

https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty

https://www.mvcr.cz/clanek/konference-moderni-verejna-sprava-2022.aspx

https://www.fastcompany.com/3053880/vote-with-your-butt-is-a-brilliant-idea-to-stop-litter

http://rozpocet.nmnm.cz/cz/

https://www.kreativnivouchery.cz/

https://www.lupa.cz/aktuality/praha-3-diky-softwarovemu-robotovi-na-urade-zanikne-tretina-pracovnich-mist/

https://www.spolek-bison.cz/

https://cityvizor.cz/landing/o-nas

https://www.bi2005.cz/

https://hradistechytre.cz/

https://www.jic.cz/cz/potreby-a-sluzby/potrebuju-finance/prototypuj-a-overuj

PODĚKOVÁNÍ

Při přípravě publikace náleží hlavní poděkování všem respondentům (starostům, tajemníkům, zaměstnancům městských/obecních úřadů, zaměstnancům ministerstvech a dalších ÚOSS), kteří byli tak laskaví a svolili k cca hodinovým online rozhovorům, aby sdíleli své zkušenosti a vnímání možností či limitů zavádění inovací do veřejné správy. Poděkování si zaslouží také tři studenti vysoké školy AMBIS, jmenovitě Tereza Černá, Stanislav Poupal a Barbora Benešová, kteří v rámci své stáže na OSR přepsali více než 21 hodin nahraných rozhovorů vedených se zástupci státní správy a samosprávy.

Příloha: Otázky do scénáře (Scénář otázek)

Dobrý den,

jsme zaměstnanci MV, působíme na Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Oddělení analýz a inovací má na starosti mapování inovací v české veřejné správě, což mu ukládá koncepce „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“. Naším záměrem je podpořit rozvoj inovativního prostředí v české veřejné správě šířením příkladů dobré praxe. Jelikož jsme dřívějším dotazníkovým šetřením zjistili, že jste na svém pracovišti úspěšně implementovali inovaci v letech 2019-2021, rádi bychom získali o tomto další informace a pomohli tím i ostatním pracovištím veřejné správy, aby se mohla inovovat. Budeme Vám pokládat otázky, které jsme se dopředu připravili a uvítáme, pokud nám na ně odpovíte. Na rozhovor jsme vyhradili zhruba hodinu času, ale budeme nad tento časový rámec rádi za jakékoliv další doplňující informace, které nám můžete poskytnout a pomoci nám pochopit, jakým způsobem jsou zaváděny inovace v české veřejné správě. Z důvodu analýzy dat a přesného zachycení Vašich slov a tvrzení budou rozhovory nahrávány a zaznamenávány, pokud s tím budete souhlasit.

Na závěr bychom Vás rádi požádali, pokud bychom Vám zaslali krátký formulář, zda byste nám ho nevyplnili a zda bychom Vaši inovaci nemohli zařadit mezi příklady dobré praxe, které MV uveřejní na stránkách kvalitavs.cz.

A. *Obecné informace o respondentovi a jeho pracovišti - ovlivňuje to možnosti zavádění různých typů inovací*

1. **Mohl/a byste blíže popsat, čím se zabývá Váš útvar? Jaká je jeho hlavní náplň práce?**
    - Jedná se o výkon věcné agendy/služeb nebo spíše vnitřní chod organizace?

B. *Popis inovace (jak chápou inovace, jak moc jsou aktivní)*

2. **V Dotazníku jste odpověděli, že jste zavedli alespoň jednu inovaci v období 2019 až 2021 a dále jste odpovídali ve vztahu k této <u>nejlepší</u> zavedené inovaci. Mohl/a byste blíže popsat, o co se konkrétně jednalo (laicky, jednoduše)?**
    - Domníváte se tedy, že splňuje všechny charakteristiky inovace – nový nebo výrazně pozměněný proces/služba/produkt + přináší pozitivní dopad
        - Zjistit vnímání co je to Inovace, měli by v rámci odpovědi sdělit, v čem spočívala novost a v čem pozitivní dopad
    - Zavedli jste ve sledovaném období inovací více? Kolik? Jak významné? (malé/velké?)

C. *Šíření inovací a spolupráce*

3. **Byla to inovace první svého druhu nebo jste se někde inspirovali, popřípadě zkopírovali inovativní řešení?**

    Pokud byla první, přeskočit na další otázku

    - Od koho?

- Jak jste se o té inovaci dozvěděli?

4. **Udělali jste naopak Vy něco pro šíření Vaší inovace, aby se mohla stát inspirací a vzorem pro ostatní?**
    - Co konkrétně?
    - Uvítali byste webovou aplikaci/knihovnu úspěšných inovací (příkladů dobré praxe)?

5. **S jakými partnery jste na inovaci spolupracovali a v čem konkrétně spočívala spolupráce?**

6. **Účastnil/a jste se nějakých zajímavých školení v oblasti zavádění inovací?**
    - Jaká školení jste navštívil/a a kdy?
    - Chybí Vám naopak nějaký druh školení? Pokud ano, které?

D. Praktické aspekty implementace

7. **Kde to začalo? Co (nebo kdo) bylo hlavním impulsem pro zavedení inovace?**
    - Zákonná povinnost, digitalizace, očekávání budoucích změn či potřeb, reakce na požadavky klientů, zefektivnění náročných vnitřních procesů? Popř. lidský faktor – rozhodnutí vedoucího pracovníka nebo nápad zaměstnance?

8. **Udělali byste něco jinak? Respektive, dopustili jste se nějakých chyb a poučili jste se z nich?**
    - Pokud byste dnes realizoval/a stejnou inovaci, postupoval/a byste stejně nebo byste něco změnil/a? Pokud změnil/a, co by to bylo?

9. **Kolik lidí se na realizaci inovace podílelo? Byly potřeba nějaké specifické dovednosti/znalosti?**
    - Kdo byl hlavním tahounem v průběhu realizace?
    - Jaká byla nálada na pracovišti ohledně inovace?
    - Vnímal/a jste podporu od kolegů?
    - Kde jste vnímal/a největší rezistenci proti zavedení inovace? Čeho se případná kritika týkala (vedoucí, řadoví zaměstnanci, příjemci služeb)?
    - Jak jste se s ní vypořádal/a?
    - Jak jste o inovaci komunikoval/a?

10. Jakým obtížím jste čelil/a? Vnímáte nějaké dlouhodobé bariéry pro vznik inovací? Co by se mělo změnit?

- Naskytly se nějaké legislativní překážky při zavádění inovace? Pokud ano, jaké?
- Nemáte vhodně nastaveny vnitřní procesy pro podporu zavádění inovací.
- Chybí metodické vedení či školení?

E. Testování

11. Vnímali jste nějaké riziko a byla inovace nějak testována?

- Na kom byla inovace pilotně testována?
- Kde, jak a jak dlouho byla inovace testována?
- Co testy ukázaly? Co jste se dozvěděli? Co Vás překvapilo?
- Pokud ne, proč? (Nebyl čas? Nebylo to potřeba – zjistit co si myslí)

F. Evaluace

12. Proběhla evaluace zavedené inovace? Případně jak jste vyhodnocovali úspěšnost inovace? (rozhovory, zpětná vazby od uživatelů nebo kolegů, indikátory apod.)

- Jaké byly prioritní cíle provedené evaluace (řízení inovačního procesu, ukázání hodnoty inovace, získání poznatků evaluací, dokumentace) případně pro koho se dělala, proč byla potřebná?
- Evaluace byla realizována interně nebo externě nebo s využitím jak interních, tak i externích zdrojů? Proč jste se tak rozhodli? (např. chybí zkušenosti s tvorbou evaluace, chtěli mít nezávislý pohled apod.)?

G. Systémový přístup a jeho podpora

13. Máte ve Vašem útvaru nastavené nějaké interní postupy k zavádění inovací? Respektive jak velkou máte zkušenost se zaváděním inovací?

14. Co by Vám pomohlo pro větší zavádění inovací?

POZNÁMKY:

Inovace ve veřejné správě

Analýza rozhovorů vedených s představiteli státní správy a samosprávy

Publikaci připravil a sestavil: Ing. Mgr. Miroslav Jurásek, Ph.D.

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

Ing. Jana Ticháčková

Ing. Petr Jirman

Ing. Rut Bízková

Praha, 2023

KONTAKTY

Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

náměstí Hrdinů 1634/3

140 21 Praha 4

www.mvcr.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

www.prispevekobce.cz

www.zastupitelvkurzu.cz

osr@mvcr.cz

ID datové schránky: 6bnaawp

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Ministerstvo vnitra, Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7

www.mvcr.cz

účelová publikace, není určena k prodeji