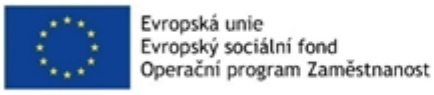
Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

MĚŘENÍ INOVACÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 2019 – 2021

Ministerstvo vnitra, 2022







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

Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu.

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

OBSAH

1. MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ 5

1.1 CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 5
1.2 METODY A IMPLEMENTACE 5
1.3 FAKTA 7
1.4 DOPORUČENÍ 8

2. METODA PRÁCE 12

2.1 KVANTITATIVNÍ ANALÝZA 12
2.1.1 Motivace k analýze 12
2.1.2 Účel a cíl kvantitativní analýzy 13
2.1.3 Výzkumné otázky 14
2.1.4 Základní výběrový soubor (cílová populace) 16
2.1.5 Jednotky analýzy 18
2.1.6 Způsob výběru respondentů 20
2.1.7 Sběr dat 21
2.1.8 Analýza dat 22
2.2 KVALITATIVNÍ ANALÝZA 22
2.2.1 Účel a cíl kvalitativní analýzy 22
2.2.2 Definice pojmů 23

3. ANALÝZA INOVACÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ: VÝSLEDKOVÁ ČÁST 28

3.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ 28
3.2 PORTFOLIO INOVACÍ 30
3.3 KLASIFIKACE INOVACÍ 32
3.4 SPOLUPRÁCE V OBLASTI INOVACÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 37
3.5 ŠÍŘENÍ INOVACÍ 40
3.6 PŘÍNOS INOVACÍ 41
3.7 FAKTORY POZITIVNĚ A NEGATIVNĚ OVLIVŇUJÍCÍ ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ 44
3.8 INOVAČNÍ EKOSYSTÉM 48
3.9 BARIÉRY IMPLEMENTACE INOVACÍ 48
3.10 HNACÍ SÍLA INOVACÍ 54

4. DOPORUČENÍ 58

4.1 DOPORUČENÍ OPSI 58
4.2 DOPORUČENÍ ODBORU STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY MINISTERSTVA VNITRA A NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 60
4.3 NÁVODY ZE SEVERSKÝCH ZEMÍ 61

5. ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ZÁVĚRY 63

6. SEZNAM ZKRATEK 65

7. SEZNAM LITERATURY 66

PŘÍLOHA A: PŘÍKLADY INOVACÍ IMPLEMENTOVANÝCH VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ (2019–2021) 70

PŘÍLOHA B: DOTAZNÍK (ČÁST VZTAHUJÍCÍ SE K INOVACI IMPLEMENTOVANÉ NA PRACOVIŠTI/ÚTVARU V OBDOBÍ 2019–2021) PRO ÚSTŘEDNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY (MINISTERSTVA), DALŠÍ ÚSTŘEDNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY, SLUŽEBNÍ ORGÁNY (ÚZEMÍ), KRAJSKÉ ÚŘADY 76

PŘÍLOHA C: DOTAZNÍK (OBECNÁ ČÁST) PRO ÚSTŘEDNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY (MINISTERSTVA), DALŠÍ ÚOSS, SLUŽEBNÍ ORGÁNY (ÚSTŘEDÍ + TERITORIA), KRAJSKÉ ÚŘADY 79

PŘÍLOHA D: DOTAZNÍK (OBCE) 85

PŘÍLOHA E: PRŮVODNÍ DOPIS (MINISTERSTVA, DALŠÍ ÚOSS, SLUŽEBNÍ ORGÁNY PŮSOBÍCÍ NA CELÉM ÚZEMÍ ČR A TERITORIÁLNĚ, KRAJSKÉ ÚŘADY, OBECNÍ/MĚSTSKÉ ÚŘADY) ROZESLANÝ E-MAILEM 94

PŘÍLOHA F: UPOMÍNKA – DOTAZNÍK K INOVACÍM VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 96

1. MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ

1.1 Cíle dotazníkového šetření

Inovace ve veřejné správě patří k nejobtížněji měřitelným segmentům inovací. Diskuse o nich probíhá již delší dobu, avšak teprve poslední vydání Oslo manuálu (2018)[1] obsahuje takovou definici inovací, která pokrývá i inovace ve veřejné správě. K pokusům o popis této oblasti se připojila také Česká republika, Ministerstvo vnitra. Zatím však schází systematický a kontinuální sběr dat pro tvorbu indikátorů a vyhodnocování inovací ve veřejné správě. Z toho důvodu není zcela známo, jak si v oblasti inovací vede nejen veřejná správa ČR v mezinárodním srovnání, ale také jednotlivé segmenty veřejné správy vůči sobě navzájem.

Předložená analýza je vytvořena v zájmu lepšího poznání a porozumění rozsahu inovací (vč. jejich kvalitativního rozměru). V českém prostředí se jedná o unikátní pokus o hodnocení inovací ve veřejné správě.

V souladu s opatřeními koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030[2] bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož účelem je přispět k pochopení významu inovací ve veřejné správě a zjistit, jak subjekty (jednotlivé útvary/úřady) veřejné správy (státní správy a samosprávy) inovují. Analýza obsahuje přehled podnětů, které vedly k implementaci úspěšných inovací vč. dopadů těchto inovací na život české společnosti (občanské, obchodních korporací atd.). Vyhodnocení dotazníku doplňuje kvalitativní analýza jedné z položek dotazníku, otevřené otázky, ve které respondenti charakterizovali inovace zavedené na svém pracovišti/úřadu v období 2019–2021. Smyslem je navrhnout doporučení (zcela v intencích specifického cíle 2.5.2 koncepce Klientsky orientovaná správa 2030), která přispějí k rozvoji inovací v české veřejné správě a k její modernizaci.

1.2 Metody a implementace

V souladu s principem „*information – based approach"* bylo záměrem získat kvalitní data, na jejichž základě bude možné učinit dostatečně validní závěry. Mimořádná pozornost byla věnována metodickým otázkám dotazníkového šetření, tj. popisu použité metodiky (s pomocí odborné literatury a konzultací s předními odborníky na veřejnou správu z akademické sféry) a především důsledné dodržování doporučených metodických postupů. Dotazník byl převzat a následně upraven pro kontext české veřejné správy z Kodaňského manuálu[3], který byl v součinnosti 19 zemí zpracován dánským Národním centrem pro inovace veřejného sektoru a byl použit pro měření inovací veřejné správy i v jiných evropských zemích. Dotazník sestává ze série indikátorů

[1] OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Dostupné on-line: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

[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

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

měřících inovace ve veřejné správě vč. dopadu inovací ve veřejné správě zavedených v období 2019–2021. Adaptovaný dotazník pokrývá následující oblasti:

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

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

Kvantitativní analýza byla doplněna kvalitativní analýzou jedné dotazníkové položky (otevřené otázky), ve které byli respondenti požádáni, aby stručně popsali a charakterizovali inovace implementované na svém pracovišti/úřadu v letech 2019-2021. Smyslem této analýzy je pochopit skladbu (strukturu), resp. prevalenci inovací (jejich typů) realizovaných jednotlivými subjekty veřejné správy v daném období a formulovat doporučení na základě zjištěného inovačního portfolia české veřejné správy. Inovace uvedené respondenty byly kódovány dvěma kódovači v souladu s klasifikací OPSI (z angl. Observatory of Public Sector Innovation, dále OPSI) OECD 4-facetového modelu inovací: inovace zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented), zaměřené na poslání (z angl. mission-oriented), adaptivní (z angl. adaptive) a anticipační (z angl. anticipatory).

1.3 Fakta

Dotazník, rozeslaný na 304 pracovišť napříč celou veřejnou správou, byl vyplněn celkem 211 respondenty; responze (návratnost) byla 69 %. Z dotazníkového šetření vyplynuly následující výsledky a závěry:

- Veřejná správa v období 2019–2021 realizovala celkem 124 (59 % z 211 obdržených odpovědí) inovací, tj. více než polovina dotázaných (59 %) uvedla, že zavedla v období 2019–2021 alespoň jednu inovaci na svém pracovišti/úřadu.
- V tomto ohledu si v rámci veřejné správy zvláště dobře vedou obce (63 %) a dále ústřední orgány státní správy (65 %), méně inovací zaváděla ministerstva (56 %).
- Z implementovaných inovací se v rámci ministerstev nejvíce z nich týkalo organizace práce a vnitřního chodu pracoviště (55 %). V případě obcí je situace jiná. V tomto případě se inovace především zaměřují na inovace služeb (60 %).
- Nová řešení, implementovaná na pracovištích, jsou nejčastěji nepůvodní, přebíraná odjinud a adaptovaná na vlastní podmínky a potřeby (46 %) – s výjimkou ministerstev, na kterých dochází ke zcela autentickým a původním inovacím, a to ve větší míře, než je známo ze zahraničí.
- Z hlediska metodiky OPSI se uplatňovaly zejména dvě facety inovací: zaměřené na zlepšování – nízkonákladový typ inovací s relativně nízkou mírou rizika (61 %) a adaptivní (37 %) – reagující především na pandemii Covid-19 a celosvětový trend digitalizace, automatizace a robotizace veřejné správy.
- Hlavními iniciátory inovací ve veřejné správě jsou vedoucí (39 %) a řadoví zaměstnanci (20 %).
- Spolupráce na implementaci inovací probíhá nejčastěji interně v rámci jedné organizace (48 %).
- Jak již bylo uvedeno, inovace, realizované v rámci české veřejné správy, jsou převážně nízkonákladové: jsou buď financovány z vlastního rozpočtu útvaru/úřadu (64 %), anebo se obešly bez zvláštních finančních prostředků (23 %).
- Celkem 50 % oslovených útvarů/úřadů zkušenosti z implementace inovací sdílí s ostatními a šíří své inovace dále (popř. o nich nějakým způsobem informuje).
- Respondenti na škále 1–10 (1 velmi malý a 10 velmi vysoký) subjektivně hodnotili přínos implementovaných inovací výrazně nadprůměrně číslem 7,96 (největší spokojenost v tomto ohledu je na úrovni obcí).
- Nelze tvrdit, že by nějaký určitý přínos (dopad) implementované inovace výrazně převyšoval jiný přínos v rámci celé veřejné správy. Respondenti hodnotili přínosy implementovaných inovací na základě subjektivního vnímání, a to následovně:
    - Zlepšují kvalitu poskytovaných služeb (48 %),
    - Zlepšují organizaci a metody práce na pracovišti (úřadu) (48 %),

    - Vedou k úspoře zdrojů např. finančních nákladů, času, práce lidí (47 %),
    - Vedou k nárůstu spokojenosti zaměstnanců/občanů (45 %),
    - Zvyšují produktivitu práce (41 %).
- V obecné rovině je vnímáno, že pro rozvoj inovací ve veřejné správě musí existovat podpora vedení organizace vč. nastavení vhodných metodických postupů pro zavádění inovací (65 %), vyčlenění rozpočtu na inovace (39 %) a školení zaměstnanců v inovačních dovednostech a znalostech (32 %).
- Vedení úřadu (v tomto případě na 1. stupni řízení, tj. ředitelé odborů, vedoucí samostatných oddělení, popř. tajemníci, vedoucí odborů/oddělení na obcích) je nejvíce zodpovědné za rozpohybováním inovací v rámci svých útvarů/úřadů (53 %).
- Největší přínos pro proces zavádění inovací na krajských úřadech mají řadoví zaměstnanci (54 %).
- Schopnost jednotlivých pracovišť/úřadů inovovat je v jejich subjektivním hodnocení průměrná, tj. nijak vynikající, ale ani vyloženě špatná (v tomto ohledu pesimismus vládne především na ministerstvech).
- Čtvrtina inovací (25 %), implementovaných ve veřejné správě, se obecně nesetká s očekávaným přínosem a je hodnocena jako neúspěšná.
- Možnost realizovat, tj. úspěšně implementovat inovativní nápad (myšlenku), která bude mít prokazatelné praktické výsledky, je asi 50 % (tj. zhruba každá druhá inovativní myšlenka je úspěšně uvedena v život – do praxe).
- Za hlavní bariéry, pro rozvoj inovací ve veřejné správě, lze považovat nedostatek finančních prostředků (47 %), legislativní rámec/byrokratickou zátěž (42 %), nedostatek zájmu o inovace ze strany zaměstnanců (33 %) a nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi (30 %).
- Jako nejčastější zdroje inspirace pro implementaci inovací v jednotlivých útvarech státní správy a samosprávy byly uvedeny následující informační kanály: interakce s inovátory, internet, online diskusní fóra a sociální média a účast na konferencích a seminářích (55 %).

1.4 Doporučení

Na základě provedené analýzy a dosavadních poznatků zpracovatelů lze učinit následující závěry a doporučit některá opatření:

- Výsledky studie ukázaly, že česká veřejná správa není příliš aktivní v inovacích zaměřených na komunikaci s veřejností; tím nabývá na významu podpora realizace specifického cíle 5 Klientsky orientované veřejné správy 2030 “Informovaní a účastníci se občané”.

- Ve veřejné správě je nejen přijatelné, ale dle Kodaňského manuálu věcně správné, kopírovat nová řešení, která již někdo realizuje. Je nezbytné, aby Ministerstvo vnitra zvýšilo intenzitu (např. prostřednictvím webových stránek, časopisu Veřejná správa) v šíření příkladů dobré praxe a tím podněcovalo obce k přejímání „levných" řešení, která prokazatelně fungují, od jiných obcí. Je rovněž nezbytné upozorňovat i na příklady špatné praxe, ve kterých se inovační praxe míjí žádoucím účinkem.
- Struktura inovací v české veřejné správě je nevyvážená. V inovačním portfoliu zcela chybí inovace anticipační a zaměřené na poslání (definice, viz kap. 2.2.2). To může signalizovat zaostávání české veřejné správy za světem a její nepřipravenost na globální trendy. Proto je vhodné, aby:
    - úředníci byli iniciativní a hledali cesty, jak ověřit/vyzkoušet nová řešení (zároveň byla by velmi vhodná legislativní změna umožňující využívání některých nástrojů zkoušení inovací, např. tzv. regulatorních sandboxů, což by mohlo odblokovat otevřenost vůči novým a rizikovým projektům),
    - inovativnost a inovační aktivity zaměstnanců byly maximálně vedením a managementem úřadu podporovány, např. nastavením vhodného motivačního systému,
    - bylo vytvořeno „reálné" prostředí, ve kterém budou moci být explorativní nápady testovány, např. zřízením inovační laboratoře, která by v první fázi měla podobu konzultantské partnerské sítě expertů na inovace a úspěšných realizátorů inovací a kolaborativní využití potenciálu testovacích experimentálních zařízení pro využití umělé inteligence[4].
- Výsledky ukazují, že hlavními iniciátory inovací na pracovištích/úřadech jsou vedoucí pracovníci. Je nezbytné, aby se součástí pracovní kultury v úřadech stala otevřenost k novým řešením, vedoucí pracovníci podporovali v rámci svého pracoviště/útvaru/úřadu vytváření otevřeného prostředí pro inovace a rozvoj znalostního potenciálu a dovedností zaměstnanců v této oblasti. Měli by být pravidelně informováni o inovačních trendech a nových řešeních, popř. by je měli sami vyhledávat (sledovat), iniciovat jejich testování a možné uplatnění na pracovišti/útvaru/úřadu v rámci svých rozhodovacích pravomocí.
- Pro obce různé velikosti je často obtížné seznamovat se, resp. vyhledávat inovativní řešení a žádné inovace proto nezavádějí (v dotazníku takto odpovědělo 14 % respondentů). Ústřední orgány státní správy zde mohou významně naplnit svou metodickou roli, případně informační roli vůči specifické cílové skupině (obcí, samosprávy, managementu obcí) a pravidelně poskytovat informace o inovacích v dané oblasti, v některých případech např. poskytovat konzultační služby. Toto se týká zejména oblastí, ve kterých jsou samosprávy zvláště poddimenzovány a vládními koncepcemi jsou vyzývány ke spolupráci (velmi významně se uvedené týká oblasti digitalizace).
- Roste význam spolupráce veřejné správy a akademické (výzkumné) sféry. Potenciál není dostatečně využit a je vhodné tuto oblast systematicky podporovat a rozšiřovat. Veřejná

[4] https://www.mpo.cz/cz/podnikani/digitalni-spolecnost/informacni-seminar-k-sektorovym-testovacim-a-experimentalnim-zarizenim-pro-vyuziti-umele-inteligence-z-programu-digitalni-evropa--263348/

správa může tímto způsobem získávat nejnovější poznatky a podněty pro svou činnost. Naopak akademická sféra je tímto způsobem zainteresována na řešení praktických problémů veřejné správy.

- V rozpočtu organizací veřejné správy je vhodné vyčlenit finanční prostředky na realizaci inovativních řešení a k finanční motivaci pracovníků iniciativních v této oblasti. Kromě deklarace podpory inovací by měly být samozřejmou součástí dotačních titulů ministerstev takové podmínky podpory, které povedou k inovativním řešením.
- Ministerstvo vnitra může ve své působnosti v oblasti veřejné správy významně napomoci rozvoji inovací ve veřejné správě nabídkou relevantních vzdělávacích kurzů pro úředníky, resp. může požadovat u jím akreditovaných vzdělávacích programů „povinné" zahrnutí inovativních postupů do vzdělávání v dané oblasti.
- Součástí pravidel řízení v úřadech veřejné správy by měl být mechanismus podpory a zavádění inovací, a to na základě koncepce podpory inovací, kterou by bylo vhodné v každém úřadu vytvořit (předmětem další diskuse v rámci analýzy bude zavádění inovací do procesního modelu úřadů a vztah mezi koncepcí podpory inovací a managementem kvality). V tomto případě se nabízí využití tzv. metodiky Playbook OPSI.[5]
- Je vhodné vyjasnit si působnost za oblast inovací, která je v současné době řízena zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, dedikována Ministerstvu průmyslu a obchodu, bez dalšího upřesnění, zda se jedná o inovace v průmyslu, službách, sociální inovace nebo inovace ve veřejné správě. Následně je nutné dohodu legislativně či jinak upravit.
- Přestože inovace, na rozdíl od výzkumu, jsou poměrně bezpečnou aktivitou z hlediska jistoty dosažení cíle (viz Oslo manuál 2018), je třeba nové postupy před obecným zavedením (pilotně) vyzkoušet, proto by měl mít management veřejné správy jistou toleranci vůči různým inovačním návrhům či projektům, a to včetně těch, které byly neúspěšné a nepřinesly očekávaný výsledek.
- Z hlediska odstranění bariér rozvoje inovací ve veřejné správě je třeba obrátit pozornost na:
    - odpovídající legislativní rámec, posouzení přiměřenosti byrokratické zátěže a finanční náročnosti,
    - stimulaci zájmu zaměstnanců o inovace vytvářením odpovídajícího prostředí včetně např. motivačních pobídek,
    - přípravu vhodných kurzů a vzdělávacích programů k pravidelnému školení a vzdělávání zaměstnanců v inovačních znalostech a dovednostech.
- Podle vyjádření řady respondentů je silnou překážkou, v zavádění inovací, nedostatek finančních prostředků, což je možné do jisté míry řešit prostřednictvím následujících způsobů:

[5] https://padlet.com/opsi/w39su7r50iwbjw2n

    - Vhodnými prostředky (např. formou cost-benefit analýzy) prověřit věcnou a finanční náročnost navrhovaných inovací a doporučovat ty inovace, které jsou finančně efektivnější hned nebo se jejich efektivita prokáže dostatečně širokým zavedením v úřadech veřejné správy (tj. na začátku se zavádějí např. s pomocí dotačních prostředků, které při replikaci již nejsou potřebné).
    - Více kopírovat existující a funkční řešení – vzhledem k účelu inovací ve veřejné správě uvedený způsob předpokládá také Kodaňský manuál (zatímco v soukromém sektoru je znalost chráněna, protože se jedná o konkurenční výhodu, ve veřejném sektoru je naopak její šíření doporučováno).
- Aktéři veřejné správy, vč. politické reprezentace, pokud to okolnosti dovolují, by měli ve svém prostředí vytvářet atmosféru podporující zavádění inovací a podporovat „experimentátorského ducha“ zaměstnanců.
- Koordinační orgán veřejné správy může inovace (a inspiraci pro ně) šířit následujícím způsobem:
    - Pořádáním pravidelných inovačních seminářů a workshopů nad rámec probíhajícího inovačního webináře Ministerstva vnitra.
    - Vhodnou metodickou podporou pro zavádění inovací (vč. užitečných tipů).
    - Aktivním šířením příkladů dobré praxe, a to zejména veřejně dostupnými prostředky, zejména prostřednictvím inovacím dedikovaného webu, resp. webových stránek Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra.
    - Publikováním příkladů dobré inovační praxe formou příběhů.
    - Zprostředkováním pravidelné publicity pro úspěšné inovátory, např. formou novinářských rozhovorů.
    - Podporou programů výzkumu, vývoje a inovací, které povedou k zavádění inovací ve veřejné správě.
- Velmi vhodné je pokračovat v prohlubování spolupráce s OPSI. V rámci uvedené platformy, za mezinárodní součinnosti, vznikají nová, špičková (vysoce progresivní) inovativní řešení zaměřená na veřejnou správu.

2. METODA PRÁCE

Inovace ve veřejné správě je možné zkoumat pomocí celé řady výzkumných technik. Pro tuto analýzu byla vybrána kvantitativní metoda – dotazníkové šetření. Jeho smyslem je přinést statistiky, tj. kvantitativní (numerické) vyjádření inovačních činností veřejné správy ČR. Obecně je cílem dotazníkového šetření poznat, na základě výběrového souboru, základní charakteristiky veřejné správy ve vztahu k inovacím.

Předlohou pro vytvoření české verze dotazníku byla oficiální verze Kodaňského manuálu (a jeho konkrétní aplikace v Řecku[6]). Nejedná se však o jediný zdroj informací. Jiné nástroje, využitelné k měření inovací ve veřejné správě, lze nalézt v pracovním materiálu OPSI (z angl. Observatory of Public Sector Innovation) s názvem Measuring Public Sector Innovation Why, when, how, for whom and where to?[7].

Autoři jsou si vědomi, že dotazníkové (kvantitativní) šetření, spoléhající často na sebehodnocení či sebeposouzení a vnímání jednotlivců, nemusí nutně vést ke změně ve věci, na kterou byli účastníci dotazováni. Jedná se o deskriptivní nástroj, který dává určitou zpětnou vazbu a případné varovné signály ke změně. Dotazníkové šetření je vhodné k testování a popisu rozmanitých faktorů stojících za úspěchem inovačních projektů, které spolu souvisí vč. toho, jak se mění (vyvíjí) v čase. Měření (kvantitativní indikátory) pomocí dotazníku je ve výzkumu často preferováno, neboť umožňuje komparaci a dává spolehlivější obraz určitého fenoménu jako celku.

2.1 Kvantitativní analýza

2.1.1 Motivace k analýze

V koncepci Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (dále KOVES) se konstatuje, že „chybí komplexní analýza současných forem, možností a překážek realizace ve veřejné správě“ (opatření 2.5.1). Prostřednictvím dotazníkového šetření byl mapován současný stav spjatý s inovacemi ve veřejné správě v České republice. Jedná se o první krok v procesu vytvoření komplexní analýzy současného stavu a návrhů opatření dle KOVES. Explorativní studie přináší *empirickou* deskripci významu inovací, jak jsou chápány různými subjekty na jednotlivých úrovních veřejné správě. Předložená analýza přispívá k vytvoření prostředí, které podporuje inovace. Mapuje současnou situaci a přístupy veřejné správě k inovacím, konkrétně vznik a realizaci inovací ve specifickém prostředí veřejné správy v ČR, s cílem vytvořit systém podpory inovací, který stimuluje cílenou tvorbu inovací ve veřejné správě tak, aby mohly vznikat soustavně a vědomě, k lepšímu naplňování potřeb občanů (viz opatření 2.5.1 koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030). Je zkoumán inovační potenciál veřejné správě v ČR a identifikovány nástroje a přístupy, které jsou využitelné pro potřeby podpory inovací ve veřejné správě.

[6] https://innovation.gov.gr/en/intropsisurvey_en/

[7] Observatory of Public Sector Innovation. Measuring Public Sector Innovation Why, when, how, for whom and where to?. Dostupné on-line:

https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/05/Measuring-Public-Sector-Innovation-Part-5b-of-Lifecycle.pdf

2.1.2 Účel a cíl kvantitativní analýzy

Inovace jsou ze své povahy dočasné a nejisté v užitečnosti výsledku (obsahují v sobě prvek změny, neustálé proměnlivosti, dynamiky a vývoje). Není proto možné je měřit dokonalým nástrojem, zejména to není možné ve veřejné správě, která má dle Kodaňského manuálu svá významná specifika (ve srovnání se soukromým sektorem). Výsledky předložené analýzy neaspirují na komplexní pochopení inovací ve veřejné správě ČR, nýbrž představují využitelný zdroj informací. Předložená analýza splní svůj účel, pokud bude příspěvkem k rozvoji inovací ve veřejné správě tak, že z tohoto bude mít užitek více zainteresovaných stran – občané/klienti služeb veřejné správy by se mohli dočkat lepších služeb a kvalitnějšího výkonu veřejné správy, obchodní společnosti by mohly získat příležitosti pro vytvoření relevantní nabídky chybějících (poptávaných) inovačních nástrojů, jednotlivé úrovně veřejné správy by mohly např. lépe designovat efektivnější veřejnou správu, popř. šířit příklady dobré praxe, zaměstnanci veřejné správy by mohli být spokojenější, v práci produktivnější a motivovanější, akademická sféra může naopak získat data potřebná k hlubšímu zkoumání inovační praxe jednotlivých subjektů veřejné správy a politici budou moci plnit závazky a cíle přijatých vládních strategií. Samozřejmě tím výčet přínosů měření zaváděných inovací ve veřejné správě nekončí. Obdržené výsledky se mohou stát východiskem pro další analýzy a zkoumání, které povedou k lepšímu pochopení a následnému zkvalitňování zavádění inovací ve veřejné správě.

Cílem analýzy je změřit inovace ve veřejné správě v ČR a připravit materiál, který pomůže ke kompetentnímu, na datech založenému rozhodování o dalším rozvoji veřejné správy. Získané informace o zavádění inovací ve veřejné správě vytvoří základnu/východisko pro další otázky týkající se jejího rozvoje, pomohou identifikovat nedostatky a připraví podklad pro případná řešení zjištěných problémů. Dalšími dílčími cíli analýzy jsou:

- Identifikace a kvantifikace faktorů, které ovlivňují inovační prostředí veřejné správy v ČR,
- Vytvoření datové základny pro přijetí relevantního a kompetentního rozhodování založeného na datech,
- Zahájení kontinuálního výzkumu zavádění inovací ve veřejné správě (sběru dat o inovacích ve veřejné správě), obdobně jako je tomu již několik let v zahraničí, např. v severských zemích,
- Iniciace systému měření inovací ve veřejném sektoru jako jeden z indikátorů zkvalitňování veřejné správy a k praktické podpoře fungující inovační kultury ve veřejné správě,
- Poskytnout úředníkům poznatky, které budou pobídkou k rozvoji inovací,
- Využití získaných dat a informací v rámci programů školení vedoucí pracovníků/lídrů inovací ve veřejné správě a vytvoření vzdělávacích programů zaměřených na inovace,
- Shromáždění dat, která mohou být využita na vstupu pro další výzkum,
- Nabídka podkladových (podpůrných) materiálů pro diskuzi k realizaci národních strategií a reforem,

- Otevření možností pro spolupráci na inovačních projektech mezi soukromým a veřejným sektorem (např. přenosem poznání, technologií a poskytováním služeb ze soukromého sektoru do veřejného)[8].

Následující tabulka uvádí cíle výzkumného šetření a jejich soulad s koncepcí Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (opatření 2.5.1).

Tabulka 1: Cíle výzkumu (dotazníkového šetření)

Cíl	Popis
Explorace	Pomocí dotazníkového šetření je prozkoumáno téma (= inovace v českém prostředí veřejné správy), o kterém dosud neexistuje mnoho poznatků a nebylo systematicky zkoumáno a měřeno.
Deskripce	Charakteristiky jednotlivých jevů (např. bariéry pro zavádění inovací) jsou popsány (viz následující tabulka).
Diagnóza	Dotazníkové šetření má aplikační charakter, jehož smyslem je identifikovat některé problémy české veřejné správy při zavádění a realizaci inovací.
Preskripce	Dotazníkové šetření podporuje princip rozhodování založený na datech a směřuje k předložení určitých doporučení, jak zlepšit stávající situaci ve vztahu k rozvoji inovací veřejné správy (opatření 2.5.2 koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030).

Cíle, uvedené v tabulce, jsou seřazeny hierarchicky. Jelikož výzkum inovací ve veřejné správě v českém kontextu nebyl níže popsaným postupem dosud realizován, zde prezentované šetření je první svého druhu, převládá explorativní a deskriptivní analýza. Smysl dotazníkového šetření je proto primárně deskriptivní (ve smyslu popisu, zmapování inovací ve veřejné správě v českém prostředí).

2.1.3 Výzkumné otázky

V dotazníkovém šetření respondenti vyjadřovali názor a sdíleli zkušenosti svého osobního vnímání inovací ve veřejné správě. Ve výzkumu jsou nejčastěji použité deskriptivní otázky, které pomocí frekvenční analýzy zkoumají témata obsažená v následující tabulce. Ve zvolené metodice jsou použita tázací zájmena „jaký, který“, popř. také otázky hodnotící. Dotazníkové otázky byly rozděleny do dvou kategorií: objektivní fakta (např. způsob financování inovací, implementace inovací v období 2019–2021 – ANO nebo NE atd.) a subjektivní názory (např. hodnocení důležitostí inovačních znalostí a dovedností zaměstnanců).

[8] Např. po vzoru Švédska je možné adaptovat (v dalších kolech) dotazník, aby bylo možné provádět srovnání inovační aktivity mezi soukromým a veřejným sektorem, což může být oboustranně přínosné. Po vzoru Řecka cílem může být ustanovení oboustranně prospěšného partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem.

Tabulka 2: Témata a podotázky zjišťované dotazníkovým šetřením

Téma	Podotázka (číslo položky dotazníku)	Příklady
Implementace inovací ve veřejné správě v praxi (období 2019-2021)	Typ (1b – 1c)	O jaký typ inovace se (konkrétně) jednalo?
	Původ (1d)	Kdo nebo co podnítil(o) zavedení této inovace?
	Hybatelé (1e)	*Zjišťovací otázka*
	Spolupracovníci (1f)	S kým jste spolupracovali v průběhu zavádění inovace?
	Financování (1g)	Jak bylo zavedení této inovace financováno?
	Sdílení (šíření) (1h)	*Zjišťovací otázka*
	Výsledky (1i)	Jaké výsledky Vám celkově inovace přinesla?
	Význam, resp. dopad (1j)	*Zjišťovací otázka*
Pozitivní a negativní vlivy na inovace ve veřejné správě	Hnací síla (2, 3)	Který z faktorů považujete za nejdůležitější pro zavedení inovace ve veřejné správě?
	Bariéry (5)	Co považujete za hlavní bariéry v oblasti zavádění inovací ve veřejné správě?
	Zaměstnanci (jejich schopnosti a dovednosti) (6–11)	*Zjišťovací otázka*
	Úspěšnost zavádění inovací na pracovišti (4–12)	*Zjišťovací otázka*
	Zdroje informací pro inovace (13)	Odkud získává Váš útvar potřebné znalosti a informace, které používá k zavádění inovací?
	Podpora inovací pro inovace (14)	Jaká z opatření na podporu rozvoje inovací ve Vašem útvaru jste zavedli?
Inovační kultura a potřeby v oblasti zavádění inovací	Schopnost pracoviště inovovat (15)	*Zjišťovací otázka*
	Motivace zaměstnanců k inovacím (16)	*Zjišťovací otázka*
	Přístup vedení organizace k inovacím (16–20)	*Zjišťovací otázka*

	Nástroje k obecné podpoře inovací (21)	Jaká opatření by nejvíce podpořila Vaší organizaci v zavádění inovací?

Tabulka 2 ukazuje postup při vytváření dotazníku. Nejdříve byla stanovena témata zájmu, na která dotazník má dát odpovědi. Následně byla tato témata rozpracována do obecných a konkrétních otázek.

2.1.4 Základní výběrový soubor (cílová populace)

Dotazníkové šetření se soustředí na měření inovací ve veřejné správě, která bývá tradičně definována[9] jako „správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu“, v dělení:

- Státní správa (ústřední v celostátní působnosti a územní v teritoriálně omezené působnosti),
- Samospráva (obce, kraje).

Informace byly sbírány pouze z části celkové populace. Základní výběrový soubor byl rozdělen do šesti klastrů, které pokrývají v maximální šíři určené aktéry veřejné správy jak v celostátní, tak i teritoriální působnosti. Jedná se o následující subjekty, které vymezily základní množinu celkové populace, z nichž následně byl vybírán reprezentativní vzorek respondentů:

- ➔ Ministerstva,
- ➔ Další ústřední orgány státní správy (např. Úřad vlády, Český statistický úřad, atd.),
- ➔ Služební úřady v rámci jednotlivých resortů (např. Česká inspekce životního prostředí, Státní veterinární správa atd.),
- ➔ Ústřední orgány státní správy v teritoriálně omezené působnosti (např. Finanční úřad, pracoviště České správy sociálního zabezpečení atd.),
- ➔ Samospráva – kraje,
- ➔ samospráva – obce.

Respondenti byli vybíráni z následujících organizací:

Státní správa

- *ústřední – celostátní působnost*

✓ **MINISTERSTVA**

- Ministerstvo financí,
- Ministerstvo zahraničních věcí,
- Ministerstvo kultury,
- Ministerstvo práce a sociálních věcí,
- Ministerstvo zdravotnictví,
- Ministerstvo spravedlnosti,

[9] Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky pro obor státní služby č. 26. Aktualizované vydání 4/2021. Dostupné on-line:

https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/skripta-26-system-verejne-spravy-a-vseobecna-vnitrni-sprava-20210630-pdf.aspx

- Ministerstvo vnitra,
- Ministerstvo průmyslu a obchodu,
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo zemědělství,
- Ministerstvo obrany,
- Ministerstvo dopravy,
- Ministerstvo životního prostředí,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

✓ ÚSTŘEDNÍ SPRÁVNÍ ÚŘADY

- Český statistický úřad,
- Český úřad zeměměřický a katastrální,
- Český báňský úřad,
- Úřad průmyslového vlastnictví,
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže,
- Správa státních hmotných rezerv,
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost,
- Národní bezpečnostní úřad,
- Energetický regulační úřad,
- Úřad vlády České republiky,
- Český telekomunikační úřad,
- Úřad pro ochranu osobních údajů,
- Rada pro rozhlasové a televizní vysílání,
- Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí,
- Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře,
- Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost,
- Národní sportovní agentura.

- *Služební úřady (ústřední + teritoriálně omezená působnost)*

✓ 14 katastrálních úřadů,

✓ 14 hasičských záchranných sborů krajů,

✓ 14 krajských hygienických stanic,

✓ 7 státních oblastních archivů,

✓ 8 obvodních báňských úřadů

✓ 14 krajských vojenských velitelství + újezdní úřady,

✓ 14 krajských ředitelství Policie České republiky,

✓ 14 finančních úřadů + 1 specializovaný finančních úřadů

✓ 7 krajských pracovišť České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ) + 84 Okresních správ sociálního zabezpečení + Ústředí ČSSZ,

✓ Zeměměřičské a katastrální inspektoráty,

✓ 8 oblastních inspektorátů práce,

- ✓ 14 krajských Úřadů práce + generální ředitelství Úřadu práce.

Samospráva

- Územní
  - ✓ Vyšší územní samosprávné celky – Kraje,
  - ✓ Základní územní samosprávné celky – Obce:
    - obce s rozšířenou působností (neboli obce 3. typu; celkový počet je 205),
    - obce s pověřeným obecním úřadem (neboli obce 2. typu, celkový počet je 388),
    - obce se základní působností (neboli obce 1. typu, celkový počet je 6254)

Poznámka: Z hlediska rozsahu výkonu státní správy (přenesené působnosti) lze rozlišovat především tzv.: obce s rozšířenou působností, obce s pověřeným obecním úřadem a obce se základní působností (všechny obce v ČR). Obce s rozšířenou působností vykonávají svěřenou státní správu pro své území a pro další obce ve svém správním obvodu. Podobně obce s pověřeným obecním úřadem. Toto rozlišení však má význam jen z hlediska výkonu státní správy, nikoli samosprávy.

Díky tomuto rozdělení jednotlivých aktérů do homogenních skupin (klastů) je možné provést srovnání inovací napříč různými segmenty veřejné správy a cílit doporučení adresněji (specifičtěji).

2.1.5 Jednotky analýzy

Pro náležitý a relevantní sběr dat je třeba definovat ideální jednotku analýzy. Podle Oslo manuálu (2018)[10] by data o inovacích měla být sbírána na úrovni organizací, ve kterých se přijímají rozhodnutí o inovacích. To je však smysluplné pro soukromý sektor, méně pro veřejný, protože zde může scházet rozhodovací autonomie, zvláště v nakládání s finančními prostředky a jinými zdroji. Navíc určitá selekce pracovišť je nutná vzhledem ke komplexnosti a velikosti řady organizací (institucí) veřejné správy. Je tedy velmi komplikované získat jednotné stanovisko za celou organizaci.

Na začátku výzkumu padlo rozhodnutí týkající se následujících kritických otázek:

[10] OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Dostupné on-line: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

- Náhodnost výběru vzorku respondentů (rozhodnutí – ano nebo ne?)
- Způsob výběru vzorku (tj. ti, kteří mají šanci zúčastnit se a být vybráni do dotazníkového šetření)?
- Velikost výběrového vzorku?
- Design výběru vzorku?
- Míra responze (tj. procento oslovených a obeslaných, kteří dotazník fakticky vyplnili a odeslali své odpovědi k analýze).

V souladu s doporučením Kodaňského manuálu byla pozornost věnována přednostně reprezentativnosti výběrového vzorku před jeho velikostí. Tento postup byl zvolen z důvodu časové i finanční náročnosti obeslání všech subjektů cílové populace. Technika náhodného výběru umožňuje vybrat z cílové populace podmnožinu jejich příslušníků (členů), kteří ji reprezentují v základních parametrech. Díky tomuto postupu je možné odhadnout parametry celkové populace na základě výsledků získaných z měření vzorku respondentů. Předpokladem je, že vzorek byl vybrán pečlivě a přesně reprezentuje v základních vlastnostech populaci, tj. základní soubor.

V procesu sběru dat může dojít (a dochází) k určitým nepřesnostem a chybám, které snižují přesnost statistické inference výsledků z výběrového souboru na celou populaci, ze které byl tento vzorek vybrán. Jinými slovy výběrový soubor může být mírně odlišný od toho, který perfektně reflektuje distribuci charakteristik v populaci. Jedním z cílů dotazníkového šetření bylo minimalizovat náhodné rozdíly mezi vzorkem a populací. Proto byla velká pozornost věnována designu a výběru vzorku ze základního souboru. Chyby (z angl. biases) vznikají v průběhu sběru dat na třech úrovních:

1. Způsob výběru vzorku z populace, tj. stanovení základního seznamu všech jednotek, které mohou být vybrány do vzorku,
2. Proces výběru,
3. Návratnost (responze), tj. nezdar dostat odpověď od každého, kdo byl vybrán k dotazníkovému šetření.

K těmto potenciálním chybám dotazníkového šetření patří ještě další (sampling error), které souvisí např. s tím, že ve výběrovém vzorku je zastoupeno větší procento určitých organizací/institucí než v populaci. Ve snaze minimalizovat tento typ chyb ve výběru respondentů bylo postupováno stratifikovaným náhodným výběrem.

Pro měření inovací ve veřejné správě bylo nutné definovat základní jednotku měření. V procesu dotazování se na inovace je možné se ptát buď na inovaci (inovace) v rámci pracoviště (tzv. „přístup založený na objektu“), anebo na inovační aktivitu v rámci pracoviště obecně (tzv. „přístup založený na subjektech“). Zatímco v prvním případě se dotazování soustředí na jeden konkrétní fenomén inovace, v druhém případě (inovačních aktivit) se dotazování soustředí na aktéry zodpovědné za tento fenomén. Objektově zaměřený přístup dotazníkového šetření, který byl zvolen např. v Inovačním barometru, se zaměřuje na časově poslední inovaci realizovanou na pracovišti. Díky tomu je možné získat širší poznatky o inovacích, jak je uvedeno v Kodaňském manuálu:

- Vytváří širší obzor pro chápání mnoha různých typů inovací (přes jednoduchá řešení, inovace okopírované odjinud, inovace s nezamýšlenými výstupy),

- Respondenti si spíše vybaví více detailů o nedávném inovačním procesu, pokud jsou tázáni na konkrétní inovaci.

Otázky na jednu konkrétní inovaci mohou být maximálně specifické, ale to neznamená, že nutně pokrývají inovační aktivitu pracoviště (úřadu) v celé jeho šíři. Z toho důvodu je vhodné doplnit zmíněný přístup otázkami formulovanými ve druhém módu, tj. zaměřující se na inovační aktivitu obecně. Tyto otázky se věnují inovačnímu potenciálu a připraveností jednotlivých obeslaných pracovišť k inovacím. Tento způsob dotazování má však své limity: respondenti si nemusí být vědomi, že se jedná o obecnou inovační schopnost, protože práce na určitých „zlepšeních" nemusí být považována za inovaci. Respondenti mohou být nejistí ve svých odpovědích, pokud jsou dotazováni na neurčité inovační aktivity.

Z výše uvedených důvodů (pro eliminaci jejich nevýhod) byly oba přístupy v tomto dotazníku kombinovány: některé otázky se zaměřují pouze na inovační aktivitu a jiné na jednu konkrétní inovaci. Dotazník se skládal ze dvou částí: inovace na daném pracovišti v praxi, tj. konkrétní implementace jedné (nejlepší) inovace realizované na pracovišti v období 2019–2021, a obecné vnímání inovací ve veřejné správě respondenty. Toto se týká faktorů pozitivně a negativně ovlivňujících zavádění inovací, popř. inovační kultury organizace).

Po vzoru jiného měření, *Inovačního barometru*[11], pracoviště veřejné správy, resp. úřad (obecní, městský) byly stanoveny jako základní jednotka měření.

2.1.6 Způsob výběru respondentů

Volba způsobu výběru respondentů je důležitá, protože stanovuje šanci pro každého člena (jednotku) základního souboru (cílové populace) být zahrnut do dotazníkového šetření. Při výběru vzorku bylo postupováno v následujících krocích:

1. veřejná správa byla rozdělena do šesti segmentů či klastrů (viz kapitola 2.1.4);
2. na základě organizační struktury jednotlivých institucí (veřejně dostupné webové stránky jednotlivých organizací) byl vytvořen hierarchizovaný (podle stupně řízení) seznam všech pracovišť;
3. nejmenší jednotkou (ve 2. stupni řízení[12]) byl stanoven odbor (řízený ředitelem), popř. samostatné oddělení (zařazené v sekci a řízené vedoucím)[13];

[11] https://www.innovationbarometer.org/about-this-site/

[12] V pokračování dotazníkové šetření by bylo vhodné postoupit na nejnižší úroveň řízení – na oddělení zařazených v organizační struktuře do odborů – a obeslat vedoucí vybraných oddělení.

[13] V designování dotazníkového šetření se předpokládalo, že kontaktovaná osoba (ředitel odboru nebo vedoucí samostatného oddělení), kterému bude dotazník určen, ho bude vyplňovat za větší počet pracovišť, tj. i oddělení zařazených v rámci jednoho odboru, a bude relativně dobře obeznámena s inovacemi v rámci svého odboru. Ve prospěch tohoto rozhodnutí, tj. určení pracovišť na druhém stupni řízení jako nejmenší jednotky analýzy, mluvilo i to, že se v tomto případě předpokládala lepší responze (návratnost) dotazníků. V průvodním dopise byly kontaktované osoby obeslané dotazníkem vyzvány, aby dotazník na svém pracovišti přeposlaly i jiným osobám, které mohou být dobře obeznámeny s procesem inovací na jejich pracovištích. Došlo také k tomu, že oslovení po dohodě se zástupci Ministerstva vnitra v rámci jedné organizace přeposlali odkaz k online dotazníku dále (dalším respondentům) a sešlo se relativně hodně odpovědí udávající poměrně dobrý obrázek o inovační aktivitě jedné organizace. Odpovědi, získané tímto postupem (tj. technikou sněhovou koule), byly zařazeny rovněž do analýzy. Jelikož se jednalo o výjimečný a nijak rozsáhlý jev, výsledky nejsou výrazně zatíženy chybou z důvodu tohoto (non-probabilistic) výběru.

4. byl spočítán celkový počet jednotek všech pracovišť působících v rámci instituce (organizace)/úřadu a rozhodnuto, že dotazníkové šetření se uskuteční mezi 10 – 15 % všech identifikovaných pracovišť[14];
5. s ohledem na odlišnou velikost, různě vysoký počet pracovišť institucí a organizací, z nichž byl vybrán vzorek respondentů, byla zvolena metoda stratifikovaného náhodného výběru. Snahou bylo docílit reprezentativního zastoupení všech identifikovaných pracovišť v rámci jednotlivých klastrů;
    - byla určena proporční alokace v jednotlivých stratech (tj. v jednotlivých institucích/organizacích/úřadech); výsledek byl zaokrouhlen nahoru;
    - na základě dostupných kontaktů (zveřejněných na webových stránkách institucí a organizací) byl vypracován list všech vybraných pracovišť a kontaktních osob;
6. Výběr byl expertním posouzením dodatečně krácen a upraven[15].

2.1.7 Sběr dat

Sběr dat se uskutečnil v průběhu listopadu 2021. Respondenti byli požádáni prostřednictvím e-mailové žádosti, aby vstoupili do dotazníku připraveného v programu Survio přes webové rozhraní. Kontaktováni byli ředitelé odborů, vedoucí samostatného oddělení, tajemníci obecních a krajských úřadů, starostové (popř. místostarostové) obcí vybraní náhodným výběrem ze seznamu všech obcí a pracovišť identifikovaných na základě organizační struktury jednotlivých institucí/organizací/úřadů. Tento způsob byl zvolen kvůli výhodám této strategie sběru dat:

- nízké náklady na sběr dat,
- poměrně rychlá návratnost,
- výhody způsobu dotazování, které je založeno na samostatném vyplňování dotazníků respondenty bez jiné asistence/pomoci (pokládání baterie podobných otázek, pokládání otázek s výběrovou nabídkou dlouhých a komplexních odpovědí),
- na rozdíl od jiných strategií sběru dat mají respondenti více času na rozmyšlení svých odpovědí, možnost konzultace ke skutečnosti odpovídajícímu zodpovězení otázek,

V průvodním emailu byla osloveným dána možnost delegovat vyplnění dotazníku na podřízenou nebo jinou osobu, která je s oblastí inovací na jejich pracovišti dobře obeznámena, případně ji přímo má na starosti, pokud tak uznali za vhodné.

[14] Tato velikost výběrového souboru byla stanovena jak s ohledem na finanční, personální a časové možnosti týmu zpracovatelů, tak na základě doporučení Kodaňského manuálu soustředit se spíše na vysokou návratnost nežli velikost souboru a v neposlední řadě také při vědomí, že v dalších kolech měření inovací ve veřejné správě bude nutné tuto velikost výběru upravit, pokud se statistická chyba ukáže jako příliš vysoká.

[15] K tomuto kroku (v zásadě nijak dramatickému a rozsáhlému), který může být zdrojem zkreslení výsledků a jistým omezením pro přesnou interferenci výsledků z výběrového souboru na celou zkoumanou populaci, došlo při zvážení všech okolností „citlivého“ sběru dat, tj. nebudící nevoli, rozhořčení, přetěžování některých subjektů veřejné správy žádostmi „shora“ atd.

2.1.8 Analýza dat

Sesbíraná data byla kvantitativními metodami analyzována v programu Excel. U řady otázek mohli respondenti vybírat z více odpovědí, které byly přepočítány na procenta. Bází byl zpravidla počet respondentů, kteří vybírali z nabídky vícero odpovědí; z tohoto důvodu součet často nečiní 100 %. Byly získány následující typy analytických výstupů: **deskripce** (popis charakteristik, tj. základních parametrů zvolené populace veřejné správy o jejich inovační aktivitě), **komparace** (mezinárodní srovnání, srovnání v rámci jednotlivých segmentů veřejné správy) a **inference** (vyvození závěrů o populaci na základě informací získaných z výběrového souboru prostřednictvím teorie odhadu, popř. testování hypotéz).

2.2 Kvalitativní analýza

Součástí dotazníkového šetření byla rovněž otevřená otázka, ve které byli respondenti požádáni, aby stručně popsali a charakterizovali inovace implementované na jejich pracovišti/úřadu v období 2019–2021. Poskytnuté odpovědi nabídly analytický materiál, který je dobře využitelný pro formulování určitých doporučení ohledně inovací ve veřejné správě, jak stanovuje koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (specifický cíl a opatření 2.5.2). K analýze obdržených informací není vhodná kvantitativní metodika, a proto musí být data analyzována kvalitativně.

Kvalitativní analýza je doplněním kvantitativní analýzy a přináší dodatečnou informaci, která je interpretačně využitelná. Obě analýzy jsou nicméně svázané a propojené, např. výběrem vzorku. Kvalitativní analýza umožňuje zodpovědět jiné otázky než kvantitativní analýza. Jelikož na kvantitativní analýzu navazuje, některé body (výběr respondentů) jsou společné pro obě analytické části. Pro správnou klasifikaci (a rozkódování) uvedených inovací je prvořadé přesné vymezení stanovení kategorií (typů) inovací. Z toho důvodu je jejímu popisu věnována velká pozornost. Při tom se vychází z klasifikace OPSI (z angl. Observatory of Public Sector Innovation) OECD, která rozlišuje čtyři facety inovací: zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented), zaměřené na poslání (z angl. mission-oriented), adaptivní (z angl. adaptive) a anticipační (z angl. anticipatory).

2.2.1 Účel a cíl kvalitativní analýzy

Smyslem kvalitativní analýzy je prozkoumat strukturu (či skladbu) inovačního portfolia české veřejné správy. K tomuto účelu byla využita klasifikace facet inovací[16]. Očekávaným výstupem kvalitativní analýzy je soubor relevantních doporučení s ohledem na inovační skladbu inovačního portfolia české veřejné správy. Díky této analýze je možné odpovědět na následující otázky:

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

[16] https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/

2.2.2 Definice pojmů

Na inovace ve veřejném sektoru (zde ve veřejné správě) je třeba pohlížet různou optikou. Vymezení facet inovací ve veřejné správě je určující pro vhodné nastavení podpory inovací a jejich implementace. Model čtyř facet inovací pomáhá pochopit vztah mezi vhodnou strategií, které má být použito, a cíli, kterých má být dosaženo. OPSI rozlišuje následující facety inovací ve veřejném sektoru:

1) **Inovace zaměřené na zlepšení** (z angl. enhancement-oriented): jistota (využívající, inkrementální), tj. inovace, jejichž smyslem je dělat stávající věci lépe;
2) **Anticipační inovace** (nejistota, explorace, radikální) (z angl. anticipatory): zapojení do nově vznikajících otázek, které mohou utvářet budoucí priority a budoucí závazky;
3) **Adaptivní inovace** (neřízené, reaktivní, zdola nahoru) (z angl. adaptive): testování a zkoušení nových postupů (přístupů) s cílem reagovat na prostředí, v němž se vyskytují;
4) **Inovace zaměřené na poslání** (řízené, vytvářející, shora dolů) (z angl. mission-oriented): jejich smyslem je dosažení nějakého explicitního cíle.

2.2.2.1 Inovace zaměřené na zlepšení (Enhancement-oriented innovations)

První typ inovací se soustřeďuje na modernizaci stávajících pracovních postupů, dosažení efektivnosti a lepších výsledků. Cílem je zvýšení kvality, hodnoty nebo rozsahu[17]. Na začátku těchto inovací stojí otázka „Jak je možné něco dělat lépe?“. Jinými slovy inovátoři se neptají, co se dělá, ale spíše jak se to dělá a zda se to nedá dělat jinak a lépe. Tento druh inovací staví na existujících strukturách, nenarušuje status quo. Obecně využívá dostupných poznatků a využívá dřívějších inovací. Díky těmto inovacím může být dosaženo větší efektivnosti a dopadu na existující procesy a programy. Tradičně vládní sektor cílí převážně na tento druh inovací. V tomto případě snahou je co největší návratnost investic (tj. aby se investice vyplatila a míra rizika byla co nejnižší). Na druhé straně přidaná hodnota stávajících procesů a operací je poměrně nízká. K rozvoji tohoto typu inovací je možné využít poznatky behaviorální ekonomie (behavioral insights[18]).

Občas není snadné odlišit tento typ inovací od běžných zlepšení. V uvedených případech je rozhodujícím kritériem faktor nejistoty ohledně dosažení kvalitativně vyšších výstupů. Inovace zmíněnou nejistou obsahují, běžné vylepšení ne. Pokud existuje poměrně silná důvěra v to, co se stane a k jakým zlepšením změna povede, o inovaci se nejedná.

Inovace zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented) se mohou dotýkat různorodých aktivit veřejné správy, resp. veřejného sektoru. Mohou se lišit rozsahem a mohou se týkat redukce nákladů, zvyšování dosahu vládních programů, zlepšení různých operativních opatření nebo záchrany lidských životů. Na webových stránkách OPSI lze nalézt např. tyto konkrétní příklady facet inovací:

[17] Roberts A. Innovation facets part 3: Enhancement-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/enhancement-oriented-innovation/

[18] https://oecd-opsi.org/guide/behavioural-insights/

- Využití HR (z angl. human resources) nástrojů k lepšímu propojení uchazečů o práci s nabídkou volných pracovních pozic s ohledem na jejich dovednosti, pracovní zkušenosti a vědomosti;
- Poskytování inteligentního osvětlení s cílem zlepšit kvalitu osvětlení, efektivnost a bezpečnost (a další[19]).

K implementaci inovací zaměřených na efektivnost je třeba, aby bylo splněno několik prvotních podmínek - relativně stabilní operační prostředí, konzistence vztahů a obsazení pozic klíčovými lidmi (tj. časté střídání zaměstnanců na místech vedoucích a ředitelů tento druh inovací ztěžuje).

2.2.2.2 Inovace zaměřené na poslání (Mission-oriented innovations)

V současnosti se mezinárodní debata o inovacích posouvá od kvantitativního měření výstupů (např. počet patentů) ke kvalitativnímu popisu výsledků či dopadů (např. více než dříve se řeší, zda inovace pomáhá zlepšit životní prostředí). V rámci inovační strategií se stanovují vize (mise), které reagují na palčivá společenská (globální) témata[20]. Velké mise, a na ně navazující oblasti řešení ve výzkumu, vývoji a inovacích, silně ovlivňují rovněž inovace ve veřejné správě, protože veřejná správa je hlavním nositelem úkolů, které z takového zadání plynou (např. klimatická změna). Obecně mise může být definována[21] jako důležitý úkol daný každé osobě nebo skupině lidí/silně vnímaný cíl, ambice nebo poslání. Mise se stávají velmi významným základem směřování inovací ve veřejné správě.

V tomto smyslu formulované mise by měly být[22] odvážné, vizionářsky inspirující, společensky relevantní, s jasným „tahem na branku“, ambiciózní, ale realisticky posazené v daných mantinelech a interdisciplinární. Mise by měly být charakterizovány tak silnými vizemi, že získají veřejný zájem. Proto musí být jednoduše sdělitelné a co nejvíce srozumitelné. Pak je možné očekávat, že se vytvoří stabilní socio-ekonomické a politické prostředí pro rozvoj inovací ve veřejné správě.

V případě inovací zaměřených na poslání je zřejmý určitý výstup nebo cíl, ke kterému inovace směřuje. Způsob dosažení určitého cíle však nemusí být zcela jistý. Tento typ inovací se může pohybovat od inkrementálních až po radikální, ale zpravidla tyto inovace spadají pod existující paradigmata, nejsou tedy přelomové. Tento typ inovací může být velmi důležitý pro dosažení společenských cílů. Za předpokladu, že pro tento typ inovací existuje politická vůle, celá administrativa je tímto posláním „tažena“. Typickým a často uváděným příkladem zmíněného

[19] ROBERTS, Alex. Innovation facets part 3: Enhancement-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/enhancement-oriented-innovation/

[20] MAZZUCATO, Mariana. Mission-oriented research & innovation in the European Union. European Commission, 2018. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/mazzucato_report_2018.pdf

[21] ROBERTS, Alex. Innovation facets part 4: Mission-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line:

https://www.oecd-opsi.org/innovation-facets-part-4-mission-oriented-innovation/

[22] KATTEL, Rainer. Missions: 21st Century Drivers of Innovation? 2018. Dostupné on-line:

https://oecd-opsi.org/missions-21st-century-drivers-of-innovation/

typu inovací je cesta na Měsíc. Řada inovací je následně výsledkem, někdy i nepřímým, vedlejším efektem, celospolečenského tlaku.

U zrodu inovací stojí určité politické zadání, formulované v podobě jasného cíle, i když nemusí být zcela jasné, jak bude cíle dosaženo. Hlavní otázkou je „jak je možné dosáhnout toho či onoho?" s tím, že to nebo ono může nabývat různých podob přesahujících jeden útvar, organizaci nebo segment veřejné správy.

2.2.2.3 Adaptivní inovace (Adaptive innovations)

Adaptivní inovace jsou vyvolány měnícím se prostředím. Zavedení nové technologie, byznys modelu, nové praxe apod. může vést k inovaci, která pomůže přizpůsobit se těmto změnám a posunout běžnou praxi pozitivním směrem. U těchto inovací se jedná o to, udělat (něco) vhodným pro nové použití nebo účel/modifikovat to[23], případně se adaptovat na nové podmínky.

Uvedený typ zahrnuje inovace na celé škále změny (od malých k radikálním inovacím). Čím je adaptivní inovace radikálnější, tím více musí být buď schválena vedením organizace, anebo vynucena zvnějšku organizace. Adaptivní inovace mohou být mimořádně cenné v propojování vnějších změn a vnitřních procesů organizace; obvykle nejsou vedeny shora, top down, ale naopak bottom up. Příkladem je komunikace veřejnoprávních institucí/úřadů prostřednictvím sociálních médií. Tato změna byla vyvolána řadovými zaměstnanci, kteří jsou v osobním životě zvyklí používat sociální sítě. Z tohoto důvodu se pro ně stal akceptovatelným uvedený způsob komunikace také s občany.

Pokud postupy veřejnoprávní instituce zaostávají v porovnání s děním v jejich okolí, resp. příliš se liší od zvyklostí občanů/uživatelů služeb veřejné správy, zvyšují se tlaky na jejich inovování a otevírá se prostor pro přijetí adaptivních inovací. Začínají se realizovat v případě, že se věci odehrávají podle jiného než očekávaného scénáře. Např. nějaká služba je využívána jiným způsobem, než se původně předpokládalo, či přestává plnit svou původní funkci z důvodu kontextuální (vnější) změny. To vyvolá potřebu změnit nastavení služby tak, aby odpovídala vnějším podmínkám a okolnostem a nadále fungovala. Adaptivní inovace jsou poznáváním toho, jak věci opravdu fungují. Konkrétními příklady inovací jsou online platformy[24] k podpoře pacientů, pečujících osob a spolupracovníků ke sdílení jejich nápadů, které by mohly pomoci lidem se zdravotními problémy najít pro sebe řešení a zlepšit kvalitu života nejen svého, ale i jiných lidí. Jiným příkladem je nástroj pro vizualizaci a mapování povodní a přírodních kalamit.

Adaptivní inovace mohou být procesního charakteru nebo se týkat služeb či koncepce. Společným znakem je – jak již bylo uvedeno, adaptace na nové (pozměněné) podmínky nebo nové možnosti.

[23] ROBERTS, Alex. Innovation facets part 5: Adaptive innovation. 2018. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/innovation-facets-part-5-adaptive-innovation/

[24] https://www.oecd-opsi.org

2.2.2.4 Anticipační inovace (Anticipatory innovations)

V případě anticipačních inovací je klíčová explorace a sledování témat, která by mohla tvořit budoucí priority a cíle. U těchto inovací se jedná o znalost trendů a o předpoklad budoucího vývoje. Realizace takových inovací může mít přelomový charakter. Anticipační inovace jsou často přejímány z byznys sféry, kde již byly vyzkoušeny. Zpravidla trvá delší dobu, než si inovace získají důvěru a plně převezmou funkci stávajících mechanismů, jejichž nahrazování probíhá pozvolna.

Vysoká míra nejistoty je nejen v tom, co funguje, ale také v tom, co je vhodné a možné. Studium nových paradigmat, scénářů či modelů pomáhá k poznání, co by bylo potřeba měnit. Anticipační inovace začínají otázkou „Jak by mohly nové možnosti výrazně změnit adekvátní a relevantní činnost, tj. jaká by mohla nebo měla být nová opatření? Pro inovace tohoto druhu je možné využít metody práce typu sandboxů (jedná se o testování a exploraci radikálně odlišných řešení, resp. prozkoumání scénářů budoucího vývoje, jaké by mohl nabírat kontury, co by mohl přinést a co znamená z hlediska současných investic a aktivit). V případě anticipačních inovací nejde tolik o řešení stávajících problémů, spíše o předvídání, k čemu může v budoucnosti dojít. Rozvoj tohoto typu inovací je však zpomalován, pokud organizace měří své inovace specifickými indikátory a/nebo se soustředí na běžnou činnost a nezabývá se zkoumáním potenciálních radikálních změn.

Riziková je ovšem také mimořádná orientace na anticipační inovace a malý ohled na praktické problémy. Pro veřejnou správu je tento typ inovací poměrně málo vhodný, na rozdíl od podnikatelského prostředí, který riskuje z podstaty své činnosti. Na druhé straně je však příklad Estonska, které před více než dvaceti lety vsadilo na digitalizaci veřejné správy a nyní je v této oblasti inspirací celé Evropě.

Jinými příklady anticipačních inovací jsou produkty umělé inteligence, jsou zkoumány možnosti uskladnění elektřiny v budoucnosti (viz některé financované projekty[25]), další možností je využití spekulativního designu[26], díky kterému lze modelovat budoucnost jako současnou realitu („k vyzkoušení").

2.2.2.5 Inovace a typy změny

Jednotlivé facety se prolínají, jedna faceta se může v čase vyvinout a stát se jinou facetou inovace[27]. Překryvy jednotlivých facet inovací vedou k různým typům změn v organizaci. Je proto třeba zvážit co nejvíce okolností a vlivů a zejména vždy sledovat cíl, jehož má být dosaženo. Neexistuje „správná hladina" změny/inovace. Inovace v organizaci je individuální záležitost, závislá mj. na časovém a věcném kontextu.

---

[25] https://www.energy.gov/articles/department-energy-announces-new-projects-extend-grid-energy-storage

[26] CHARI, Vasant. Imagining the future: lessons from the Jetsons. 2017. Dostupné on-line:

https://openpolicy.blog.gov.uk/2017/04/21/imagining-the-future-lessons-from-the-jetsons/

[27] ROBERTS, Alex. Innovation facets part 2: How different types of innovation lead to different types of change. 2018. Dostupné on-line:

https://oecd-opsi.org/innovation-facets-part-2-how-different-types-of-innovation-lead-to-different-types-of-change/

K udržitelné změně, tedy že dopad inovací bude trvalého rázu, a to jak v procesních, tak agendových činnostech, je třeba se orientovat na průnik inovací zaměřených na zlepšení (z angl. enhancement-oriented) a poslání (z angl. mission-oriented). Tyto inovace neohrozí stávající činnost, pomohou k efektivnějšímu fungování používaných nástrojů a přispívají k naplňování stanovených strategických cílů. Tento typ změn vyžaduje, aby úřady veřejné správy provedly určité změny ve své práci a fungování (např. bude třeba, aby zaměstnanci byli přeškoleni na nové postupy ve své práci). Pokud se tak stane, lze očekávat prokazatelné výsledky. Nezbytné je přizpůsobení se lidí změnám (příkladem změny jsou štítky hodnotící energetickou náročnost spotřebičů[28], které zavedla australská vláda.) Kombinování těchto facet inovací je užitečné také proto, že např. samotné inovace zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented) mohou prodlužovat používání postupů a technologií, které nejsou perspektivní a mohou bránit transformační změně.

Tzv. optimalizační změny bude dosaženo, pokud se střetnou dvě facety inovací: zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented) a adaptivní (z angl. adaptive). Tyto inovace ve svém výsledku nepřinesou organizaci pouze efektivitu a hospodárnost její činnosti, ale budou také šetrné a přínosné k okolí – ve smyslu společenském (sousedství) nebo environmentálním (životní prostředí). Inovace vycházejí z neustálého procesu učení a zkoumání funkčnosti postupů. Příkladem změny je např. FixMyStreet[29], webová platforma pro ohlašování nepořádku obci (např. graffiti, díry v silnicích, vadné pouliční osvětlení atd.). Tím se vytváří větší tlak na úřad samosprávy k nápravě a urychlení této nápravy.

K zásadním změnám dojde, pokud inovaci charakterizují anticipační (z angl. anticipatory) a na poslání zaměřené (z angl. mission-oriented) facety. Takovými inovacemi dochází k radikální změně zaběhnutých postupů fungování. Děje se tak ale v souladu s aktuálními politickými prioritami, popř. hodnotovým systémem a očekáváními. Např. e-trvalý pobyt v Estonsku[30] přinesl zásadní změnu vnímání trvalého pobytu v Estonsku. Stal se příležitostí, kdy např. služby, které mohou být nabízeny virtuálně, jsou daňově usídleny v Estonsku, i když jsou vykonávány kdekoli ve světě, a to také lidmi, kteří nejsou občany Estonska.

K disruptivním změnám dojde spojením facet adaptivních (z angl. adaptive) a anticipačních (z angl. anticipatory), které (často) vznikají v reakci na externí změny, např. proměňující se prostředí nebo nové technologie. To si vyžádá změnu dříve přijaté strategie či úpravu dosud používaných modelů. Příkladem změny může být kanadský Talent Cloud[31], experimentální platforma pro nábor zaměstnanců v projektovém řízení, která mění tradiční představy a používané postupy pro nábor zaměstnanců.

[28] https://www.energy.gov.au/rebates/energy-rating-label

[29] https://www.fixmystreet.com/

[30] https://www.e-resident.gov.ee

[31] https://www.oecd-opsi.org/innovations/free-agents-and-gc-talent-cloud/

3. ANALÝZA INOVACÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ: VÝSLEDKOVÁ ČÁST

3.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkem bylo obesláno celkem 304 náhodně vybraných pracovišť (jednotky analýzy) státní správy a samosprávy. Bylo dosaženo responze ve výši 69 %. Toto číslo je do jisté míry zkresleno faktem, že účastníci dotazníkového šetření byli průvodním e-mailem vyzváni (v souladu s doporučením Kodaňského manuálu), aby přeposlali dotazník na jiné zaměstnance, kteří mohou být obeznámeni s řízením inovací lépe než oni, popř. na jiná pracoviště v rámci organizace. V jednom případě byl respondentem dotazník, v rámci jedné organizace, přeposlán i jiným pracovištím, která nebyla vybrána. Tyto odpovědi, poskytující cenné informace, byly zahrnuty do finální analýzy. To vysvětluje, proč je počet respondentů, kteří vyplnili dotazník vyšší než celkový počet oslovených, resp. responze jedné kategorie činí 115 %. Kategorie Služební úřady (v území) a Služební úřady (ústředí) jsou analyticky agregovány.

Tabulka 3: Počet respondentů/ responze

Segment veřejné správy	Počet respondentů, kteří odpověděli (n)	Počet obeslaných pracovišť (N)	Responze (v %)
Ministerstva	45	64	70
Další ÚOSS	23	39	59
Služební orgány (území)	5	11	45
Služební orgány (ústředí)	46	40	115
Kraje	24	41	59
Obce	68	109	62
Celkem	**211**	**304**	**69**

Tabulka 4: Pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice	Ministerstva	Další ÚOSS	Služební orgány	Kraje	Obce	Celkem
Ředitel odboru	26	14	35	10	–	85
Vedoucí oddělení	14	7	12	9	–	42
Řadový zaměstnanec	5	2	4	5	16	32
Tajemník obce	–	–	–	–	37	37
Vedoucí odboru	–	–	–	–	11	11
Starosta	–	–	–	–	4	4
Místostarosta						
Celkem	**45**	**23**	**46**	**24**	**68**	**211**

Pozn. Data od respondentů ze služebních úřadů (ústředí a územní působnost) byla agregována. Ve čtyřech případech dotazník vyplňoval představený (vedoucí, ředitel) úřadu. Jejich odpovědi byly zařazeny do kategorie „Ředitel odboru".

Dotazník byl vyplněn celkem 211 respondenty (viz tabulka 4). Celkem 85 % z nich má řídicí (manažerské) pravomoci ve vztahu ke svému pracovišti. Na hierarchii řízení státní správy ředitelé odborů (resp. vedoucí samostatného oddělení) vykonávají své pravomoci na třetí úrovni řízení (ministr – náměstek sekce – ředitel odboru/vedoucí samostatného oddělení – vedoucí oddělení zařazeného v odboru), na úrovni samospráv dotazník vyplňovali zpravidla vedoucí představitelé úřadů nebo samosprávy (tajemník, starosta, místostarosta). Lze tedy předpokládat, že respondenti mají dobrý přehled o aktivitách spjatých s inovačním procesem, který probíhá na jejich pracovištích/útvarech/úřadech.

Odpovědi poskytnuté respondenty se týkaly pracovišť (bez úřadů), které se zabývaly vnitřním chodem organizace (21 %) nebo výkonem věcné agendy (49 %). V náplni práce mělo celkem 30 % jak vnitřní chod organizace, tak i výkon věcné agendy.

Dotazníky vyplnili představitelé obcí z následujících krajů: Jihočeský (počet obcí = 2), Jihomoravský (13), Karlovarský (1), Královéhradecký (3), Liberecký (2), Moravskoslezský (9), Olomoucký (5), Pardubický (3), Plzeňský (7), Středočeský (8), Ústecký (4), Vysočina (2) a Zlínský (9). Dotazník vyplnilo 25 obcí 1. typu, 16 obcí 2. typu a 27 obcí 3. typu.

3.2 Portfolio inovací

V první části dotazníku, „Praktický přístup k inovacím“, byli respondenti požádáni, aby uvažovali o své nejlepší inovaci, která byla zavedena na jejich pracovišti/úřadu v období 2019–2021. Smyslem bylo pomoci respondentům zaměřit se na jednu inovaci a na ní se v průběhu vyplňování dotazníku zaměřit. Ve skutečnosti je na pracovišti/úřadu paralelně realizováno více inovačních projektů, na kterých se mohou podílet různé týmy. Projekty mají různé cíle a zaměření. Vytvářejí tzv. inovační portfolio[32], které musí být smysluplně řízeno s ohledem na strategické cíle organizace. OPSI nabízí na svých webových stránkách explorační nástroj[33], prostřednictvím kterého si může zájemce otestovat inovační portfolio vlastního týmu nebo organizace.

Následující obrázek popisuje rozsah implementovaných inovací na pracovištích/úřadech veřejné správy v letech 2019–2021 dle provedeného šetření. Na rozdíl od Kodaňského manuálu, ve kterém je uvedeno zjišťování implementace inovací ve dvouletém období, v analyzovaném šetření bylo stanoveno období tříleté. Hlavním důvodem je mimořádná situace, probíhající pandemie Covid-19, která značně ovlivnila fungování veřejné správy. Rozdílnost sledovaných období do jisté míry komplikuje srovnání, resp. „změkčuje“ podmínky pro českou veřejnou správu. Nicméně výsledky podobného dotazníkového šetření umožňují určitý benchmark pro další srovnání a interpretaci. Ve skandinávských zemích, které jsou velmi progresivní v zavádění inovací ve veřejné správě, resp. ve veřejném sektoru, lze ve vztahu k inovacím konstatovat[34]:

- 4 z 5 segmentů veřejné správy ve všech zúčastněných zemích zavádějí alespoň jednu inovaci za dva roky,
- 4 z 5 inovací se uskutečnilo ve spolupráci s externími partnery (např. soukromými společnostmi, občany, nevládními organizacemi a s jinými pracovišti veřejného sektoru),
- 2 ze 3 inovací veřejné správy byly spuštěny a podporovány novou legislativou nebo politicky zvoleným vedením (ministerstev, samosprávy, městskou, krajskou radou), do jejichž gesce spadalo inovující pracoviště,
- hlavními stimuly inovací ve veřejné správě v severských zemích jsou:
  - ✓ šíření inovací z neziskových pohnutek,
  - ✓ spolupráce: 4 z 5 inovací bylo realizováno (převážně v horizontální) spolupráci,
  - ✓ politická rozhodnutí,
  - ✓ iniciativa zaměstnanců,
  - ✓ požadavky občanů.

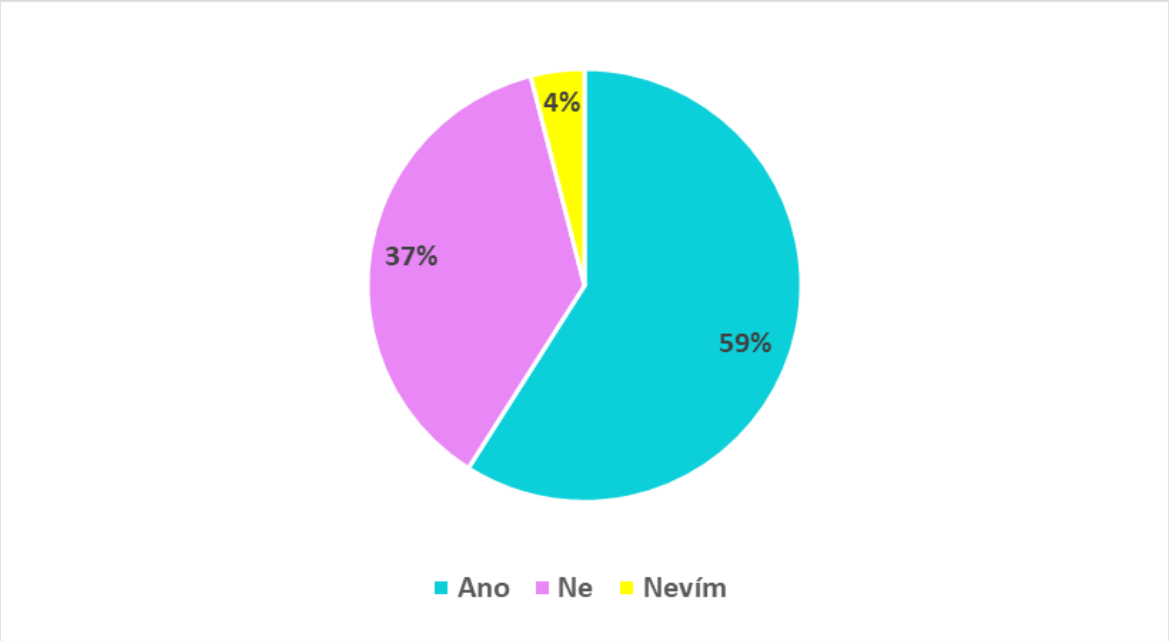
[32] FUCHS, Lukas. Innovation Portfolios: Examples from Practitioners. 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/innovation-portfolios-examples/

[33] https://oecd-opsi.org/pet/

[34] https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/thank-you/

Jak bylo uvedeno výše, v první sekci analyzovaného dotazníkového šetření, kde se zjišťuje implementace inovací v praxi veřejné správy, byli respondenti požádáni, aby popsali nejlepší inovaci, která byla zavedena jejím útvarem (pracovištěm, úřadem) v období 2019–2021.

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

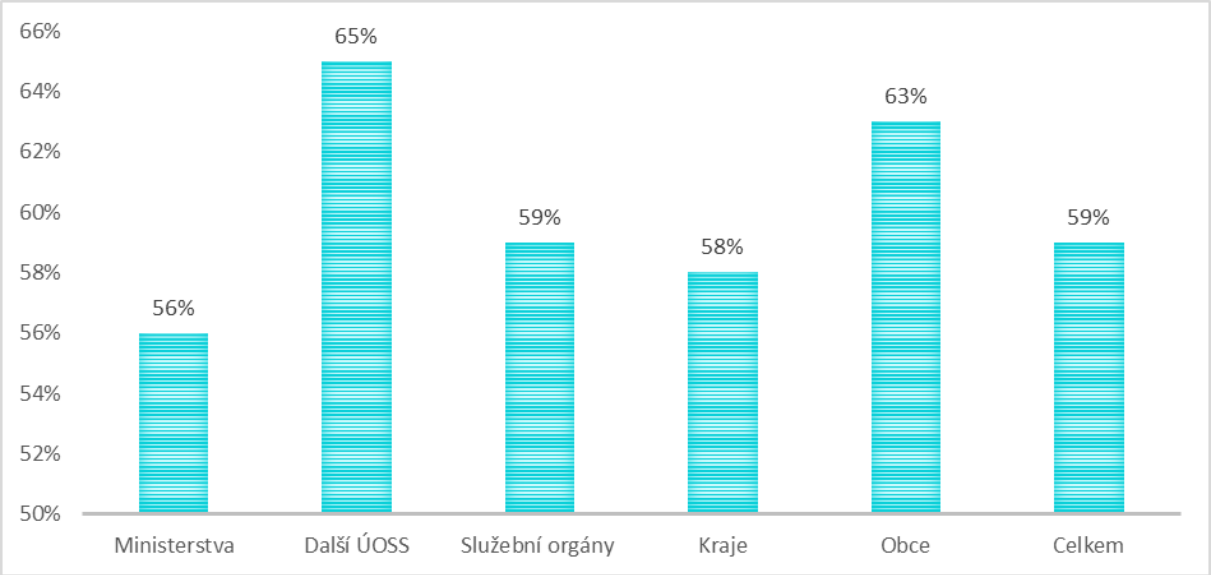


Ve třech případech (týká se to služebních úřadů v ústředí) bylo implementováno více než jedna inovace na pracovišti ve stanoveném období. I tyto odpovědi byly zaznamenány a dále analyzovány. Z grafu 1 je zřejmé, že více než polovina všech dotázaných zavedla v období 2019–2021 nějakou inovaci. Nicméně, ve srovnání s některými jinými zeměmi Evropy, česká veřejná správa zatím inovuje méně (zatím do inovativních postupů nelze zahrnout změny, které veřejnou správu čekají v souvislosti s přijetím zákona č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby). Podle dostupných dat systematicky inovuje více než 80 % organizací veřejného sektoru. Ve dvouletém období byla zavedena jedna nebo více inovací zejména v severských zemích (Dánsko, Island, Švédsko, Finsko nebo Norsko) v průměru v 81,6 %.

Poznámka: Zároveň je třeba brát do úvahy rozdílnost organizace veřejné správy v různých zemích a rozdíl v šetření ve veřejném sektoru a veřejné správě (Inovační barometr[35] v severských zemích měřil inovace pro veřejný sektor, nikoliv pouze pro veřejnou správu).

[35] https://www.innovationbarometer.org/nordic-publication/

Graf 2: Inovační aktivita v jednotlivých segmentech veřejné správy



Nejmenší inovační aktivita byla zaznamenána na ministerstvech (55,56 %), více inovací realizovala pracoviště v rámci jiných ústředních orgánů státní správy (65,22 %). Obdobný výsledek byl získán v obcích (63,24 %).

Tabulka 5: Míra relativní inovativnosti pracovišť napříč jednotlivými segmenty veřejné správy

Ministerstva	Další ÚOSS	Služební orgány (území)	Služební orgány (území)	Kraje	Obce
1,3	1,9	1,5	1,1	1,4	1,7

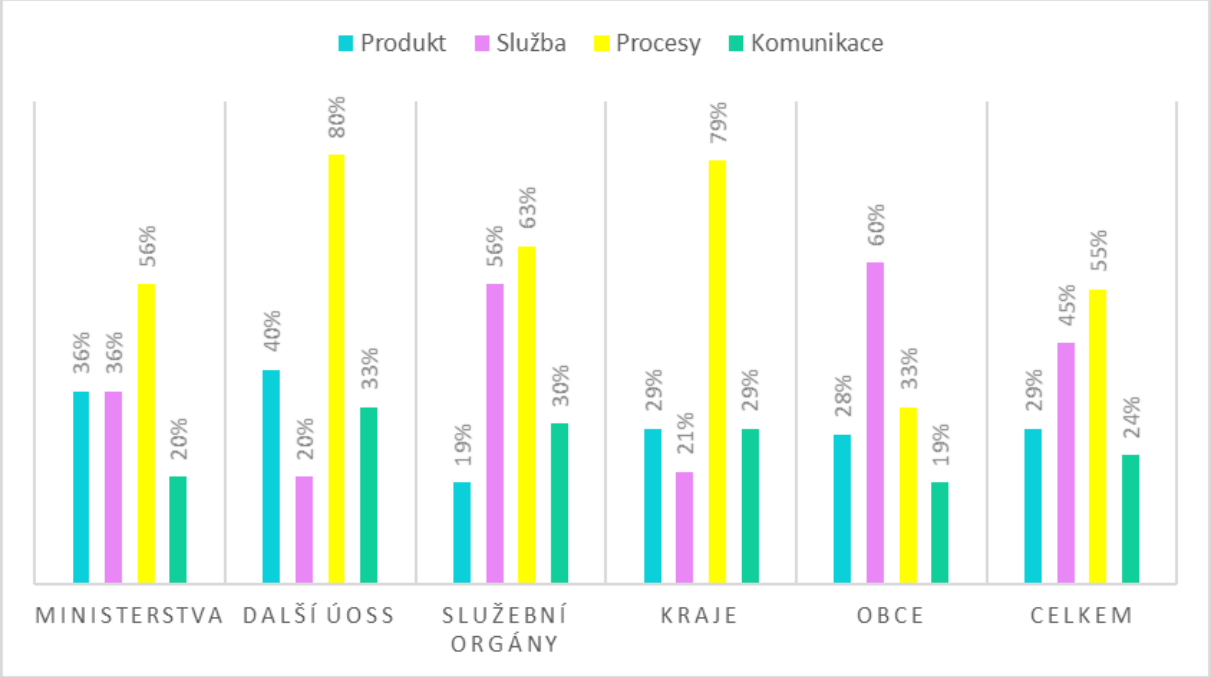
Podobný výsledek jako z předchozího grafu lze získat určením tzv. relativní míra inovativnosti, která je definována jako podíl absolutní četnosti pracovišť veřejné správy, která inovovala, a absolutní četností pracovišť, kde ve stanoveném období (2019–2021) nebyly implementovány žádné inovace. Rostoucí koeficient v čase je možné interpretovat zvyšující se inovativností pracovišť v rámci daného segmentu veřejné správ, porovnáním segmentů veřejné správy mezi sebou ukazuje na to, který segment ve srovnání s jinými se vyznačuje větší inovační aktivitou a vyvíjí se rychleji (viz tab. 5). I když je potřebné uvedené údaje interpretovat velmi obezřetně, je možné konstatovat, že z hlediska inovací je relativně malá dynamika inovací na služebních úřadech v ústředí a ministerstvech, naopak modernizační trendy se ve zvýšené míře prosazují na obcích a v rámci dalších ústředních orgánů státní správy.

3.3 Klasifikace inovací

Graf 3 uvádí výčet (neúplný) inovací, které byly zavedeny na pracovištích (útvarech, úřadech) v rámci různých segmentů veřejné správy v období 2019–2021.

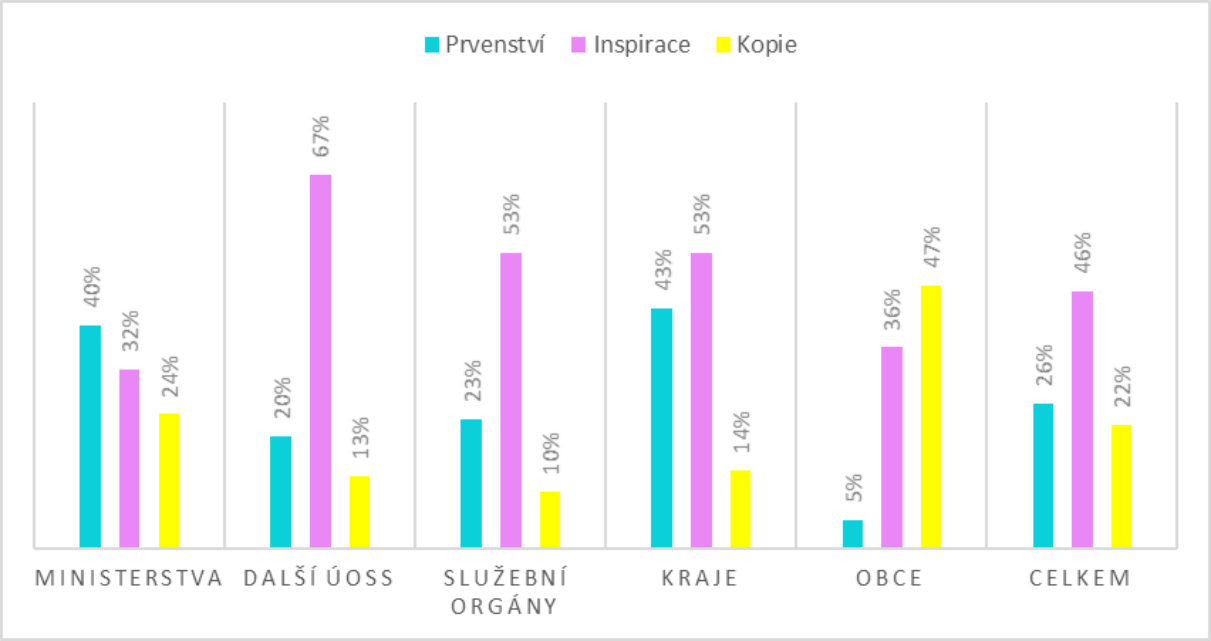
Implementované inovace byly hodnoceny z hlediska jejich typu. Respondenti měli rozhodnout, jakou povahu má nejlepší inovace zavedená na jejich pracovišti (úřadech) v letech 2019–2021. Vybírali si ze čtyř možností: produkt, služba, organizace práce (nebo proces) a komunikace. Mohli označit i více odpovědí, pokud se domnívali, že implementovaná inovace svou povahou vyhovuje více typům inovací. Z šetření plyne, že v české veřejné správě se produkují inovace zaměřené především na organizaci práce a vnitřní procesy chodu pracoviště (55 %) všech inovací. V rámci jednotlivých segmentů veřejné správy je však situace liší. Zatímco orgány státní správy (ministerstva, další ústřední orgány státní správy) soustředí svá inovační opatření na zlepšování procesů a organizace práce, obce zaměřují svou pozornost na inovování služeb nabízených občanům. K podobným závěrům dospěla i studie[36], která měřila mj. charakter inovací v pěti skandinávských zemích. Z výsledků uvedené studie rovněž vyplývá, že marketingové aktivity jsou relativně zanedbávanou či opomíjenou oblasti z hlediska inovačních záměrů veřejné správy (v našem pojetí se jedná o oblast komunikace).

Graf 3: Charakter implementovaných inovací



[36] Nordic Innovation Centre. Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN). 2011. Dostupné on-line: http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf

Graf 4: Míra originality inovací



Pozn.: V obrázku nejsou zobrazeny odpovědi respondentů, kteří neurčili míru originality zavedených inovací.

Graf 4 znázorňuje rozložení původnosti (resp. nepůvodnosti) inovací aplikovaných na různých pracovištích (úřadech) veřejné správy v letech 2019–2021. Z šetření plyne, že se aplikují zejména „nepůvodní" inovace, tedy takové, které jsou již používány v jiných organizacích, resp. na jiných pracovištích (46 %). Pracoviště (úřad) dané řešení upraví na vlastní podmínky a k vlastním potřebám, což doporučuje i Kodaňský manuál. Originalita řešení se uplatnila v celkem 26 % inovací. Nejčastěji jsou zcela nová řešení realizována na ministerstvech (40 %), což je více, než je v jiných zemích dle mezinárodního srovnání[37]. Podobný výsledek jako na ministerstvech je patrný v krajích. Na obcích se nejčastěji uplatňují inovace, které již někdo aplikoval. Ve velké míře jsou však tato původní řešení upravena tak, aby vyhovovala místním možnostem a potřebám. V obcích převládá „kopírování" původních řešení, případně adaptace na místní podmínky. Toto je vysvětlitelné do jisté míry konzervativností přístupu, spíše však tím, že obce nemají dostatečný aparát ke sledování a uplatňování nových řešení.

Rozložení inovací, podle původu jejich vzniku, se v České republice zásadně neliší od zahraničí. I podle výsledků Inovačního barometru ve veřejném sektoru (Innovation Barometer for the Public Sector[38]) veřejný sektor zpravidla neprodukuje vlastní inovativní řešení, ale přejímá je z jiných sektorů. Například v Dánsku[39] bylo implementováno 18 % zcela originálních inovací, 57 % bylo

[37] National Centre for Public Sector Innovation. Public Sector Innovation Creates Value. Dostupné on-line:

https://www.coi.dk/media/52326/innovationbarometer_mainresults.pdf

[38] Measuring new nordic solutions. Innovation Barometer for the Public Sector. (2019). ISBN: 978-87-970954-4-7. Dostupné on-line:

https://www.coi.dk/media/51265/meassuring-new-nordic-solutions_innovation_barometer_web.pdf

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

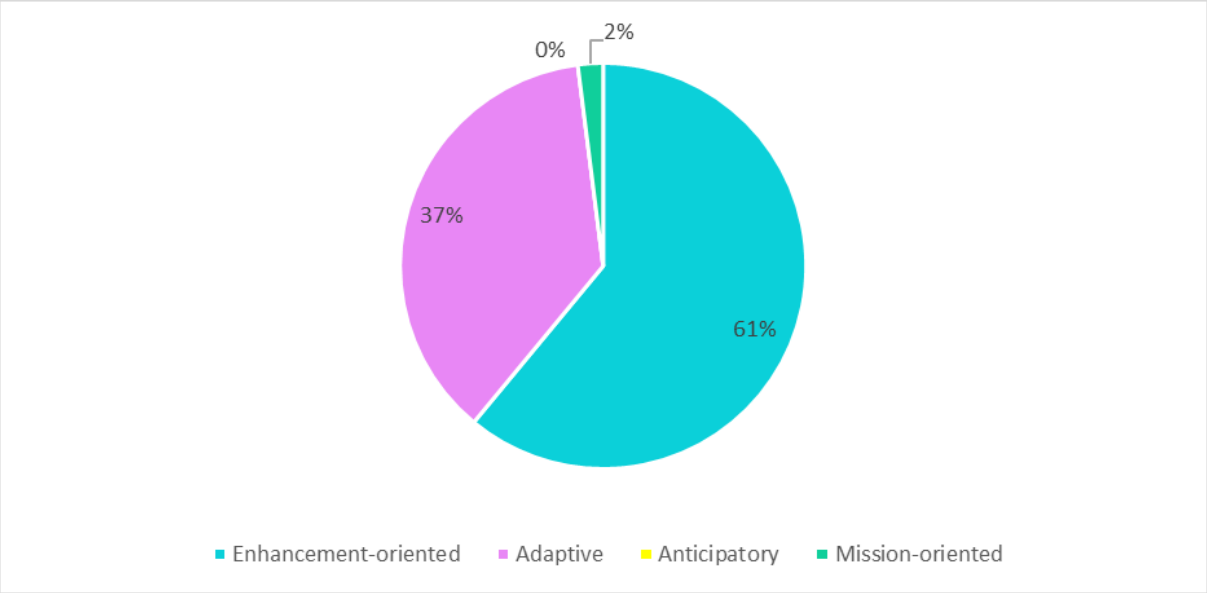
inspirováno řešením jiných entit a následně adaptováno na vlastní poměry, 17 % inovací bylo okopírováno od jiných. Inovace ve veřejné správě jsou tedy velkou měrou nepůvodní, což klade nároky na subjekty veřejné správy, aby ustavičně sledovaly nové (nejen technologické) trendy a snažily se je kreativně uplatnit na pracovištích veřejné správy. Veřejný sektor nemá důvod chránit své inovace před konkurencí, oproti podnikatelském sektoru. Pokud se najde skvělé řešení pro určitou agendu či činnost na jednom úřadu (pracovišti veřejné správy), není důvod, aby toto řešení nenašlo uplatnění i jinde. Odůvodněně lze předpokládat, že toto řešení bude funkční i na jiném pracovišti, byť určitá jeho adaptace bude třeba s ohledem na specifika pracoviště. Podstata je v tom, že veřejná správa, financovaná z veřejných prostředků, má jiný účel než podnikatelský sektor. Získaná data potvrzují zahraniční zkušenost, že řešení ve veřejné správě, která jsou zcela originální (první svého druhu), jsou relativně vzácná. Inovace se ve veřejné správě nejčastěji prosazují tak, že jsou přebírány od jiných, následně upraveny, aby se hodily pro nové pracovní prostředí. Méně často se jedná o přesnou repliku.

Veřejný sektor se může vyhnout zbytečným nákladům na opakovaný vývoj nových řešení stejného problému, pokud je již řešen v rámci jiných organizací (pracovišť) za předpokladu, že je toto známo a je tedy možné navázat spolupráci či provést konzultaci. To opět odkazuje k faktu, že funkční networking šetří mj. finanční zdroje. Opětovné použití určitých technologií, postupů, atd. může mj. snížení rizika neúspěšné inovace.

Konkrétně příklady produktové inovace, které uváděli a typově označili respondenti jako inovace implementované na jejich pracovišti/úřadu v letech 2019–2021, jsou např.: nový informační systém pro COVID podporu, nový systém agend týkajících se legálního zacházení s návykovými látkami a prekurzory drog, nový SW/HW k žádostem o akreditaci vzdělávacích programů, agendový a geografický informační systém, aplikace „Stvrzenka“, virtuální prohlídka úřadu, elektronická podpisová kniha atd. Příklady inovací služeb jsou elektronický (interaktivní) konzultační servis pro žadatele o dotace s poloautomatizovaným workflow při spolupráci napříč úřady při tvorbě odpovědí, elektronický formulář přihlášky do evidence dobíjecích stanic podle zákona č. 311/2006 Sb., o pohonných hmotách, služba georeportu zajišťující prostorový průnik dotazované parcely oproti aktuálnímu vymezení chráněných lokalit v ČR, využití družicových dat pro detekci chyb v evidenci půdy, interní e-shop namísto skladu kancelářských potřeb, bibliobox, elektronická spisová služba, systém MESOH (motivační evidenční systém odpadového hospodářství), eshop platby poplatků, mobilní rozhlas, samoobslužná pokladna, placení poplatků kartou a přes QR kód, městský portál občana propojený se státním portálem, včetně využití jedné elektronické identity občana. Příkladem inovací zaměřených na organizaci a metody práce jsou zjednodušení ukládání digitálních dokumentů v centrální spisovně a správním archivu (tzv. přímo), zjednodušení inventarizace, vnitřní oběh písemností a schvalovací proces převážně elektronickou cestou, digitalizace personálních agend, možnost vedení hybridního spisu, online projednání zjištění z auditu, home office, systém pro evidenci kontrolní činnosti, změna pravidel pro čerpání příspěvků z Fondu kulturních a sociálních služeb, elektronizace porad, povinná elektronická dokumentace a podpisy, elektronizace účetních dokladů, cestovních příkazů, elektronizace předběžné řídící kontroly, objednávkový systém, aplikace na řízení jednání rady a zasedání zastupitelstva, rezervační systém z důvodu COVIDu. Příkladem inovací v komunikaci

jsou distanční forma vzdělávání, přechod na pravidelné video jednání s jinými obcemi, přenosy ze zasedání zastupitelstva města, nová vizualizace a funkcionalita webových stránek města k projektům realizovaných městem.

Graf 5: Typologie inovací dle OECD (facety)



Graf 5 ukazuje povahu inovací implementovaných subjekty veřejné správy v letech 2019–2021 (viz příloha A) podle klasifikace OPSI[40], která rozlišuje čtyři facety inovací, jak bylo uvedeno výše: zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented), zaměřené na poslání (z angl. mission-oriented), anticipační (z angl. anticipatory) a adaptivní (z angl. adaptive). I přes jistá omezení obdržených výsledků, lze dovodit, že v rámci české veřejné správy byly realizovány především dva druhy inovací: zaměřené na zlepšení (61 %) a adaptivní (37 %). Toto bylo možné předpokládat, zejména proto, že inovace zaměřené na zlepšení stávajících procesů, systémů a činností jsou nejčastější formou inovací, které se ve veřejné správě realizují. Jedná se o relativně nerizikové a často i finančně nenáročné inovace, které veřejná správa obecně reflektuje více, protože „sází na jistotu". Relativně vysoké procento inovací charakterizovaných jako adaptivní lze vysvětlit mimořádnými okolnostmi spjatými s pandemií COVID-19 a nutností celé společnosti na tuto dramatickou situaci globální proměny adekvátně reagovat. Navíc adaptivní inovace byly realizovány v souladu s dominantními globálními megatrendy a celospolečenskými výzvami[41], které podporují orientaci veřejné správy na digitalizaci, automatizaci a robotizaci.

Na druhé straně je patrné, že inovační portfolio je nevyvážené. Prakticky se nerealizují dva typy inovací: anticipační (z angl. anticiaptory) a orientované na poslání (z angl. mission-oriented). Anticipační inovace se vyskytují ve veřejné správě obecně nejméně, nicméně zastoupení takto orientovaných inovacích je velmi významné, zejména v oblastech, ve kterých se platí největší „daň

[40] OPSI. Innovation is a many-splendoured thing. 2018. Dostupné on-line:
https://oecd-opsi.org/innovation-is-a-many-splendoured-thing/

[41] https://www.megatrendy.cz

z překvapení“, jako v obraně, kyberbezpečnosti, zdravotnictví či zemědělství. Odborníci v OPSI se domnívají[42], že tento typ inovací je v celkovém portfoliu řady států podhodnocen, resp. je podceňován jejich dopad, zejména dopad z „nerealizace“ takových inovací.

Naprostá absence anticipačních inovací v inovačním portfoliu může znamenat nepřipravenost české veřejné správy na budoucnost. Vzhledem k urychlené a legislativně silně podpořené digitalizaci veřejné správy a celého veřejného sektoru v nejbližších letech (viz zákony k digitalizaci – tzv. DEPO, zákon o elektronizaci zdravotnictví atd.) lze očekávat zvýšení připravenosti na rizikové jevy a zavedení anticipačních inovací.

3.4 Spolupráce v oblasti inovací ve veřejné správě

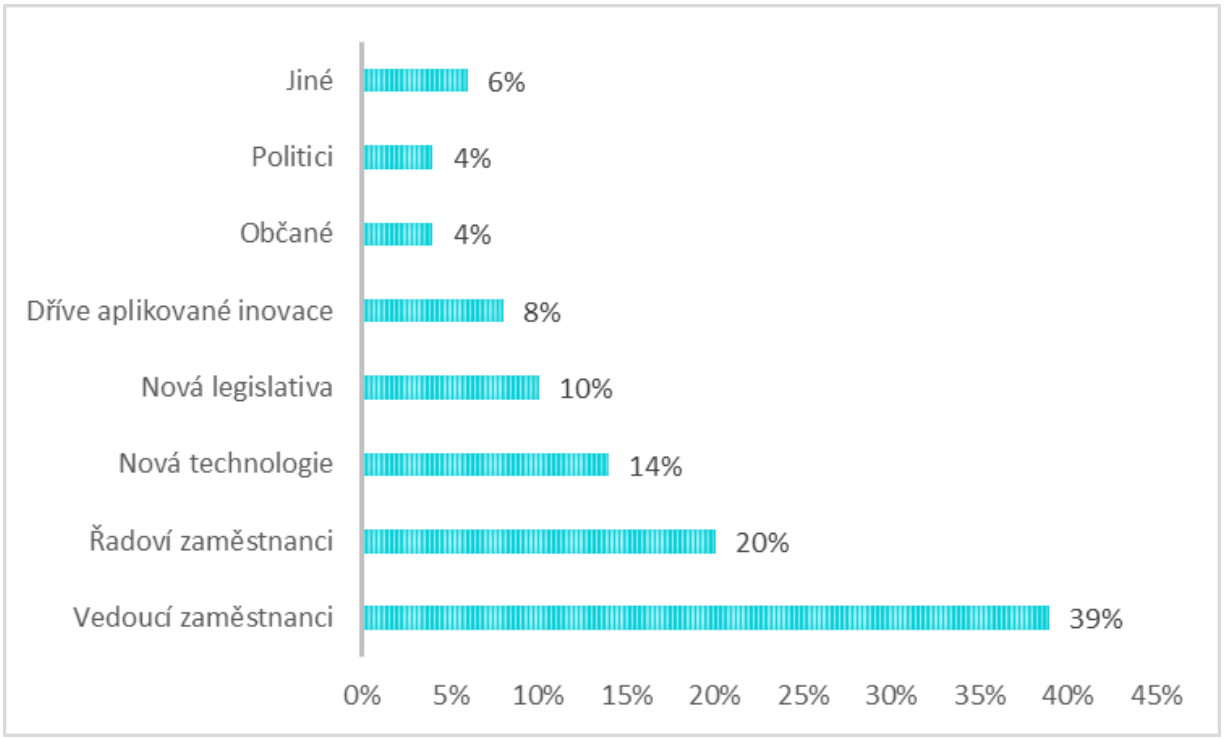
Iniciativa na zavedení inovací nejčastěji vychází z jednoho zdroje (51 %), ze dvou pak v případě 31 % případů a ze tří zdrojů v 18 % případů. Nejvíce impulsů pro zavedení inovací vychází od vedoucích zaměstnanců pracoviště. Kromě vyjmenovaných typů subjektů jsou (v kategorii „Jiné“) zdrojem inovací ve veřejné správě také soukromé společnosti, univerzity nebo výzkumné instituce, dobrovolné spolky/organizace a nadace. Z následující tabulky lze také odvodit, že hlavním aktérem inovací bývá vedoucí zaměstnanec pracoviště nebo úřadu. Na něm záleží, zda bude inovace realizována. Z toho však nevyplývá, že vedoucí pracovník musí být nutně „iniciátorem“ inovací, které jsou na pracovišti uváděny v život.

Tabulka 6: Srovnání řadových a vedoucích zaměstnanců jako iniciátorů inovací v jednotlivých segmentech veřejné správy

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

[42] ROBERTS. Alex. Innovation facets part 6: Anticipatory innovation. 2018. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/innovation-facets-part-6-anticipatory-innovation/

Graf 6: Iniciátoři inovací



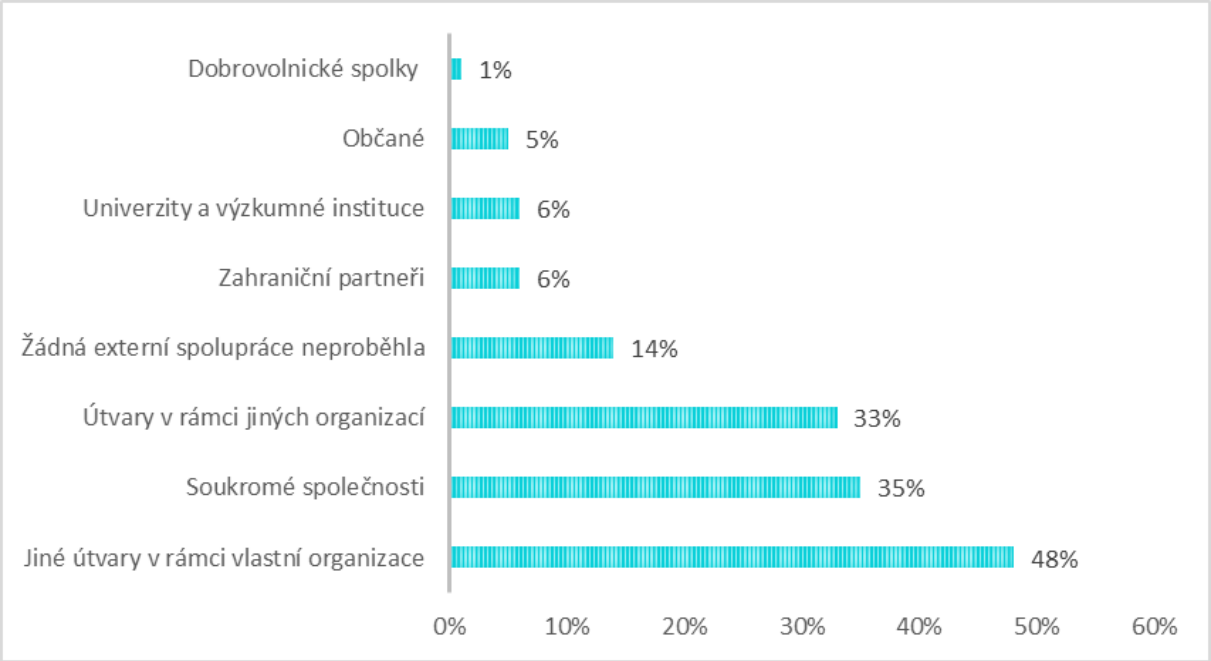
Třebaže lidský faktor hraje důležitou roli v implementaci inovací ve veřejné správě v českém prostředí (činí 59 %), není tak výrazný jako v severských zemích, ve kterých jsou zaměstnanci hnací silou inovací a klíčovým faktorem rozhodujícím o konečném úspěchu, resp. neúspěchu (zde to činí 86 %). Autoři studie[43] se domnívají, že v tom hraje významnou roli sociální důvěra, neboť k aktivnímu zapojování do inovačního procesu zaměstnancem je zapotřebí důvěry nejenom v sám sebe, ale i druhé. Pokud jde o rozdíl mezi tímto šetřením a zjištěními v severských zemích, může být vysvětlením také míra digitalizace veřejné správy a také to, že pracovníci veřejné správy jsou vedeni k zavádění inovací dlouhodobě.

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

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

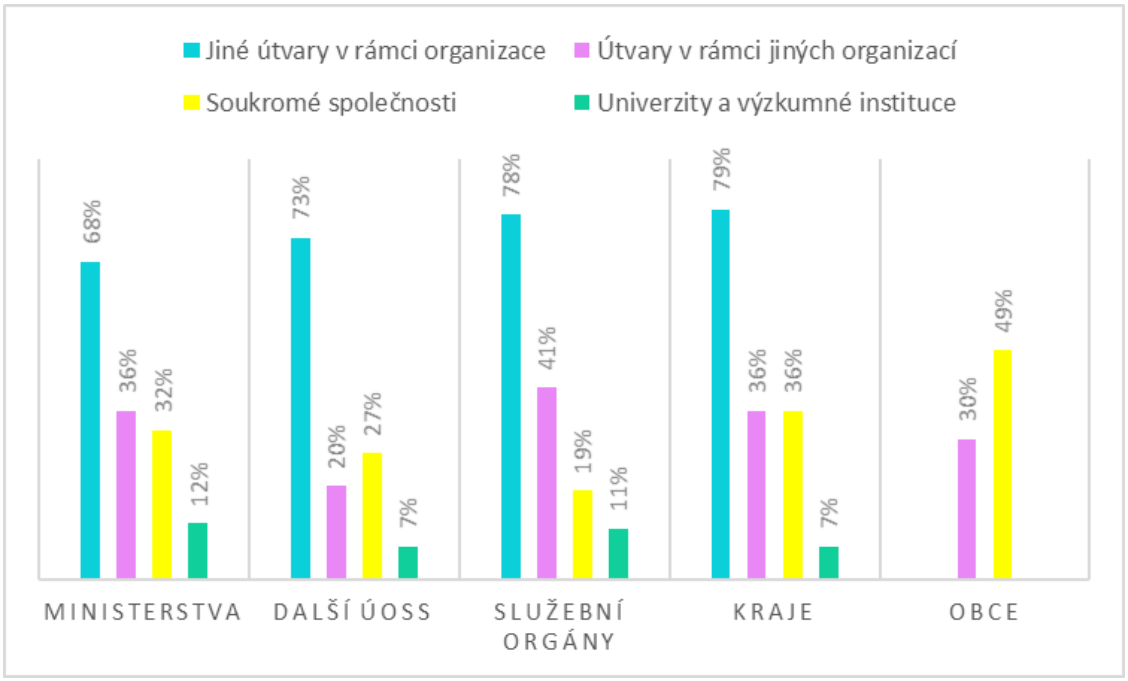
[43] Measuring new nordic solutions. Innovation Barrometer for the Public Sector. (2019). ISBN: 978-87-970954-4-7. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/51265/meassuring-new-nordic-solutions_innovation_barometer_web.pdf

Graf 7: Spolupráce na inovacích



Z grafu je patrné, že pro spolupráci na inovacích jsou relativně málo využívány univerzity a výzkumné instituce. Relativně nejvíce využívají služeb univerzit a výzkumných institucí ministerstva (viz graf 7).

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



Inovace (v rámci šetření celkem 124 inovací implementovaných v období 2019–2021) byly nejčastěji **financovány** z vlastního rozpočtu útvaru/úřadu. Jednalo se celkem o 64 % případů, v 23 % případů nebylo zapotřebí žádných finančních prostředků. Částečně jsou náklady na inovace hrazeny ze státního rozpočtu přímo a z národních dotačních programů (12 %). Této možnosti využívají především ministerstva. Malá část zavedených inovací byla hrazena ze zahraničních (evropských) dotačních programů (7 %). To ukazuje na fakt, že zavedené inovace byly spíše nízkonákladové, tj. relativně velkou měrou se nejednalo o technologicky náročná řešení. Potvrzuje to poznatek, že pouze v 11 % všech případů byly implementované inovace financovány ze dvou a více zdrojů.

3.5 Šíření inovací

Jedním z principů uplatnění inovací ve veřejné správě je jejich šíření mezi potenciálními uživateli. Jde tedy o propojení pracoviště, které pro svůj specifický problém hledá inovativní řešení, s jiným, které už takové řešení využívá. K „recyklaci", resp. šíření inovací dochází snadněji, pokud pracoviště aktivně **šíří zkušenosti ze své inovace** např. tím, že o ní poskytuje informace zájemcům. Řešení fungující na jednom pracovišti veřejné správy může být jiným pracovištěm buď přímo převzato, nebo využito v pozměněné podobě, nebo může také inspirovat a akcelerovat vývoj nových řešení jinde. Řada přínosů takového šíření informací byla popsána výše.

Dotazníkové šetření ukázalo, že polovina (50 %) dotázaných pracovišť vyvinula úsilí, aby povědomí o své nejnovější inovaci rozšířila dále. Jednotlivé segmenty veřejné správy se v míře šíření informací o provedených inovacích liší. Celkem 39 % všech respondentů z obcí uvedlo, že podnikli kroky k šíření inovace implementované na pracovišti, což je téměř 3x více než ministerstva. Toto zjištění je odlišné od zahraniční zkušenosti. Např. během obdobného měření[44] inovací veřejného sektoru v severských zemích (Dánsko, Finsko, Švédsko, Norsko a Island) se zjistilo, že Norsko šířilo povědomí o svých inovacích nejméně ze všech zúčastněných. Autoři analýzy tento závěr vysvětlili tím, že v Norsku byly relativně často implementovány inovace nepůvodní. Z tohoto důvodu nebyla silná potřeba je šířit dále. V českém prostředí je nejvíce již vyzkoušených inovací implementováno obcemi. Míra šíření inovací v této oblasti nejsilnější v porovnání s jinými segmenty veřejné správy (při mezinárodním srovnávání je třeba brát v úvahu také počet a velikost obcí v jednotlivých zemích. Česká republika má extrémně vysoký počet malých obcí.)

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

[44] Measuring new nordic solutions. Innovation Barrometer for the Public Sector. (2019). ISBN: 978-87-970954-4-7. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/51265/meassuring-new-nordic-solutions_innovation_barometer_web.pdf

pomoci. Toto bylo uvedeno ve 46 % případech. Výsledek je srovnatelný s inovacemi realizovanými v Dánsku[45]: 51 % inovací zavedených veřejným sektorem se stalo předmětem evaluace, přičemž ve většině případů (ve 41 %) byla evaluace provedena interně a v 10 % případů byla inovace evaluována výzkumníky, anebo externími konzultanty.

3.6 Přínos inovací

Jak ukázal Index inovací, průzkum agentury Databank vypracovaný pro ČSOB[46], veřejná správa je v inovacích silně za očekáváním obyvatel. Bylo zjišťováno, jak lidé vnímají potřebu inovací a jejich skutečný stav v oblastech, kde se nejvíce setkávají s výkonem veřejné správy. Lidé očekávají inovace a tím pro sebe zlepšení služeb ze strany veřejné správy zejména v komunikaci s úřady. Podle uživatelů služeb veřejné správy je největší inovační potenciál v propojení úřadů, dostupnosti úřadů online a v komunikaci úřadů.

Literatura[47] zpravidla vymezuje následující hlavní cíle inovací implementovaných v rámci veřejné správy: zvýšení efektivnosti a účinnosti ve výkonu agend veřejné správy, odpověď na vnější prostředí, dosažení spokojenosti zákazníků (občanů), zvýšení participace občanů, zapojení soukromoprávních partnerů, jiné např. zlepšení bezpečnosti, schopnost reagovat, zvýšení kvality života. Předpokládá se tedy, že inovace povedou k vytvoření jedné nebo více hodnot – ke kvalitě, efektivnosti, dosažení politických cílů, spokojenosti občanů, participaci občanů.

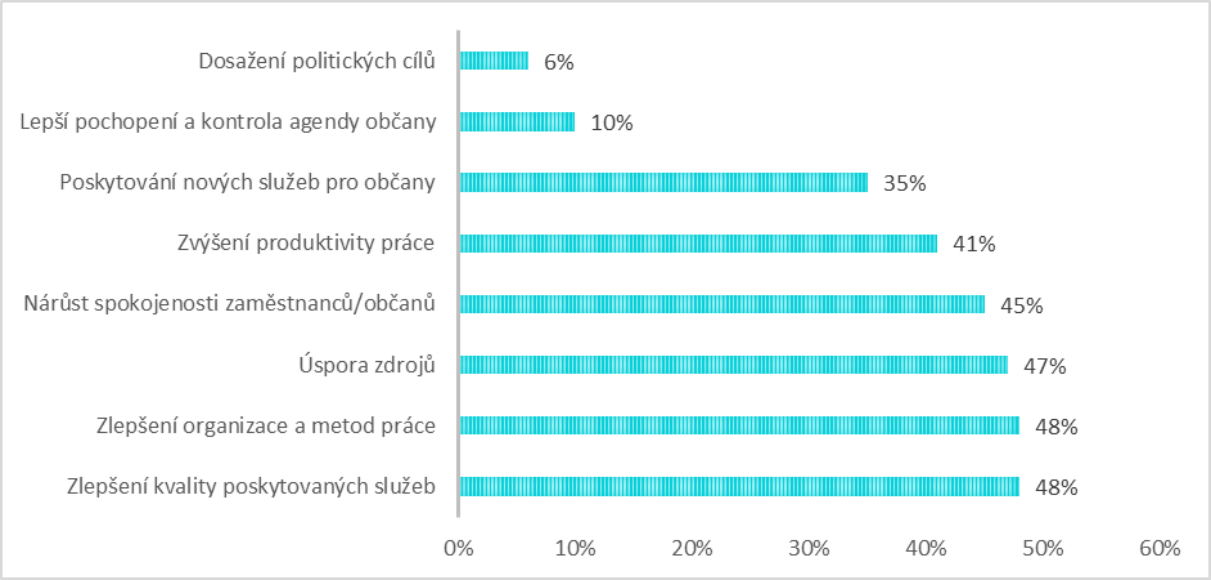
V rámci šetření 27 % respondentů vidělo v inovaci zavedené na jejich pracovišti v období 2019–2021 jeden přínos, 23 % označilo dva pozitivní dopady inovací. 50 % respondentů uvedlo, že zaznamenali více než dva pozitivní dopady zavedené inovace. Obecně lze tvrdit, že zavedené inovace jsou víceúčelové, zpravidla sledují více pozitivních cílů, resp. dopadů.

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

[46] https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4780497/cesi-hladoveji-po-inovacich-nejvice-ve-zdravotnictvi-skolach-a-verejne-sprave-co-jeste-ukazuje-csob-index-inovaci.html

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

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

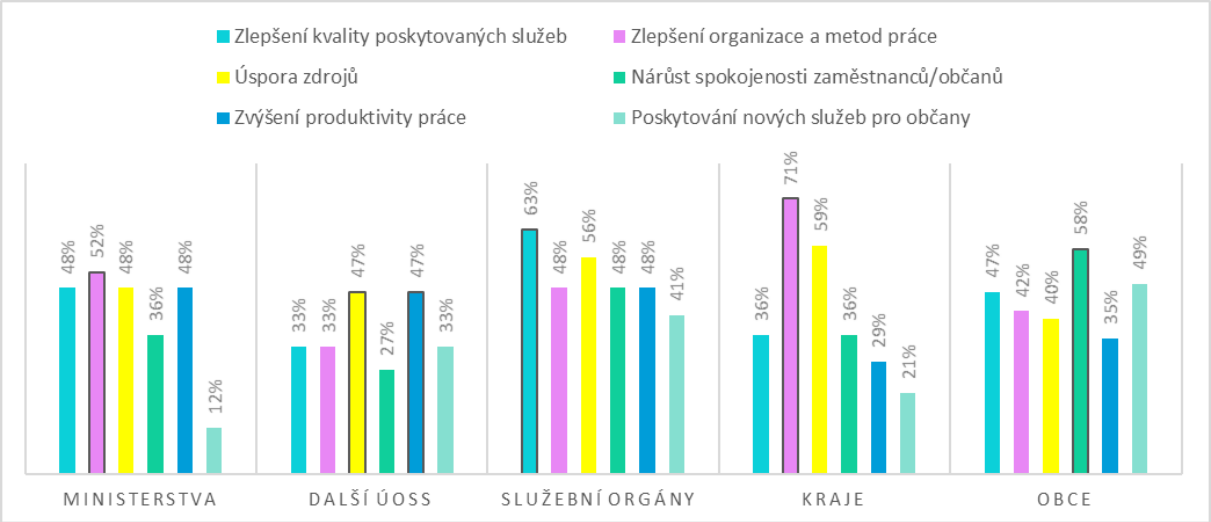


Na druhé straně nelze říci, že by některý z hodnocených dopadů, které respondenti vnímali jako přínos ze zavedených inovací, výrazně převládal. Existuje několik faktorů, které respondenti za celou veřejnou správu hodnotí více méně stejně důležité z hlediska prospěchu, který získali ze zavedení inovace na svém pracovišti (úřadu) (báze N = 124, počet inovací, které byli zavedeny na pracovištích veřejné správy v období 2019–2021). Jak ukazuje Graf 9, pro českou veřejnou správu jsou důležité inovace, které:

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

Jednotlivé segmenty veřejné správy vnímají přínosnost jednotlivých faktorů rozdílně, tj. každý segment veřejné správy přisuzuje jinou váhu různým přínosům zavedených inovací (čím více subjektů ze stejného segmentu veřejné správy vidělo za zavedenou inovací určitý přínos, tím je jeho větší důležitost a význam). Z grafu 10 vyplývá, že ministerstva dosáhla díky zavedeným inovacím zlepšení organizace práce (ale nijak výrazně inovace neměly dopad na zlepšení kvality poskytovaných služeb), další ústřední orgány státní správy zvýšily produktivitu práce a uspořily náklady (lidské zdroje, finanční nebo časové). V případě krajů lze pozorovat, že inovace cílí především na zlepšení organizace práce a procesní stránky jednotlivých agend. Obce hledají (a zavádějí) takové inovace, které zlepšují kvalitu poskytovaných služeb a především, které směřují k vytvoření nových služeb (49 %).

Graf 10: Přínosy zavedených inovací vnímané jednotlivými segmenty veřejné správy



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

Jak již bylo uvedeno, se zaváděním inovací nejsou spojeny pouze pozitivní efekty, nýbrž také negativní jevy. Tyto efekty byly identifikovány a publikovány ve vědecké studii[48] takto:

- Nedostatečná stabilita, která vyplývá z důrazu na neustálé inovace,
- Inovace mohou vyústit v nezákonné praktiky (pokud neexistuje náležitá kontrola, důraz na inovace může vést k aktivitám, které nejsou v souladu se zákonem),
- Veřejné inovace mohou vyústit v korupci,
- Veřejné inovace mohou být spojovány s plýtváním veřejnými penězi,
- Může dojít k absenci demokratické kontroly,
- Poškození místních iniciativ,
- Narušení mocenské rovnováhy,
- Díky zavedeným inovacím mohou být vyvinuty postupy nebo procesy, které přinášejí negativní výsledky pro zúčastněné strany,
- Technokratická dominance ve veřejných procesech,

[48] Albert Meijer & Marcel Thaens (2021). The Dark Side of Public Innovation. Public Performance & Management Review. Dostupné on-line:

https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15309576.2020.1782954?utm_source=Digest&utm_campaign=7063bf665b-RSS_EMAIL_CAMPAIGN&utm_medium=email&utm_term=0_d90a01c7ff-7063bf665b-87767061&

- Vytvářejí se nepředvídatelná bezpečnostní rizika, která převáží nad přínosy inovací.

Tabulka 7: Subjektivní vnímání přínosu implementovaných inovací

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

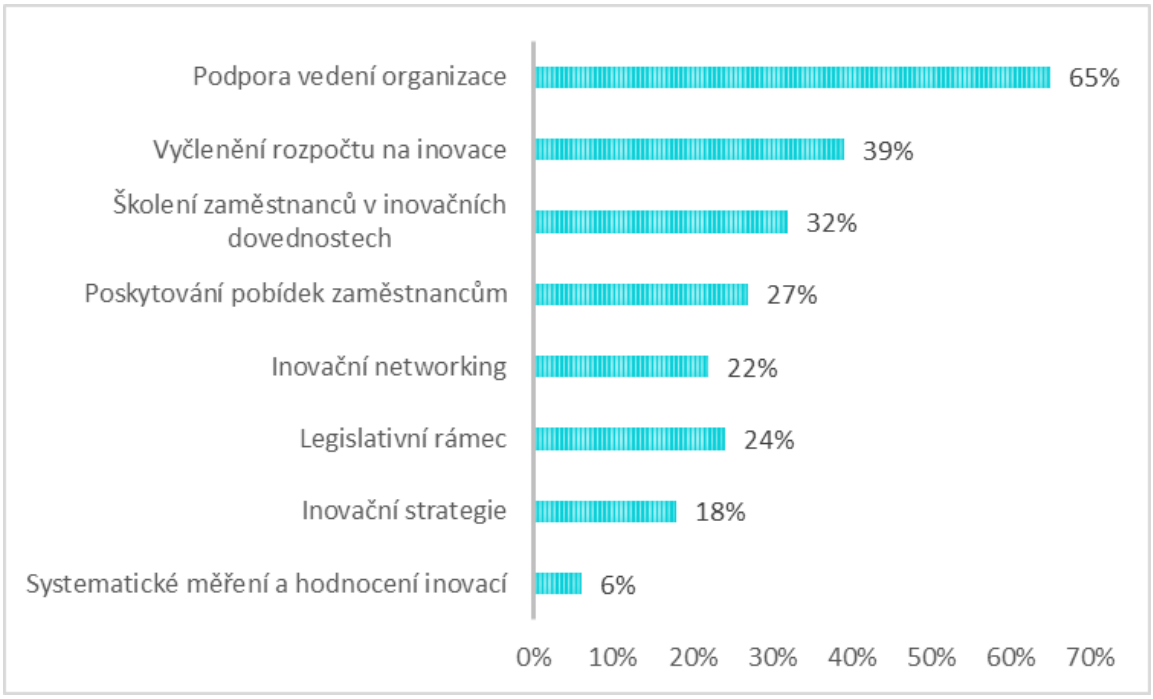
Respondenti byli požádáni, aby se na škále od 1 až 10 (1 nejméně, 10 nejvíce) vyjádřili, jak hodnotí přínos zavedených inovací z hlediska naplnění svých očekávání. Z Tabulky 7 lze vypozorovat, že největší přínos inovacím přisuzují obce. Zde je dopad inovací pociťován nejsilněji. Tento pozitivní výsledek může mít několik konsekvencí:

- Zavedené inovace jsou víceúčelové (tj. díky nim je dosaženo více cílů, mají více dopadů, čímž jsou vnímány jako přínosnější a prospěšnější);
- Pozitivní odezva hodnotitelů je příslibem do budoucna – existuje odůvodněný předpoklad, že dotčené subjekty budou inovačně aktivní i nadále, pokud předchozí inovace naplnila očekávání.

3.7 Faktory pozitivně a negativně ovlivňující zavádění inovací

V modelové zemi s vyspělým systémem veřejné správy, v Dánsku, hraje důležitou roli v inovacích 92 % zaměstnanců. Konkrétně 35 % z nich iniciuje inovace, 89 % podporuje zavádění inovací. Podobná čísla v Dánsku najdeme i na jednotlivých úrovních veřejného sektoru: v municipalitách se jedná o 93 %, v regionech 85 % a na státní úrovni 89 % zaměstnanců. Politická reprezentace není v tomto ohledu tak aktivní. Pouze 63 % politiků hrálo významnější roli v inovacích veřejného sektoru. Konkrétně 16 % nových legislativních aktů iniciovalo inovace, 30 % politického vedení (např. městské rady, krajská zastupitelství nebo ministr) iniciovalo inovativní proces a 45 % ho aktivně podporovalo. Z výzkumu dánského inovačního barometru také vyplývá, že politici hrají v inovačních činnostech přibližně stejnou roli na všech třech úrovních vládnutí: municipální (50 %), regionální (45 %) a státní (46 %).

Graf 11: Faktory stimulující inovace ve veřejné správě



V prostředí české veřejné správy má největší váhu (65 %) pro rozvoj inovací podpora vedení organizace vč. postupů, které praktikuje a zavádí. Nicméně tato podpora je vnímána s odlišnou intenzitou v rámci různých segmentů veřejné správy. Například materiál Tipy pro rozvoj inovací v organizacích územní samosprávy[49] určil jako klíčový nástroj inovačního managementu vytváření motivačních nástrojů pro zaměstnance. Motivace inovátorů je dvojího druhu: vnitřní a vnější. Někteří ze zaměstnanců jsou „od přírody" iniciativní a aktivně hledají nová řešení, tedy jak lze produkty, služby či interní procesy vylepšovat. Tuto iniciativu je vhodné podporovat, a to všemi dostupnými prostředky včetně finanční motivace/odměn. Naopak bez podpory vedení (vrchní a střední management organizace) je zavádění inovací iniciovaných zaměstnanci obtížné. Je tedy nezbytné vytvářet inovacím nakloněnou pozitivní „firemní" kulturu.

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

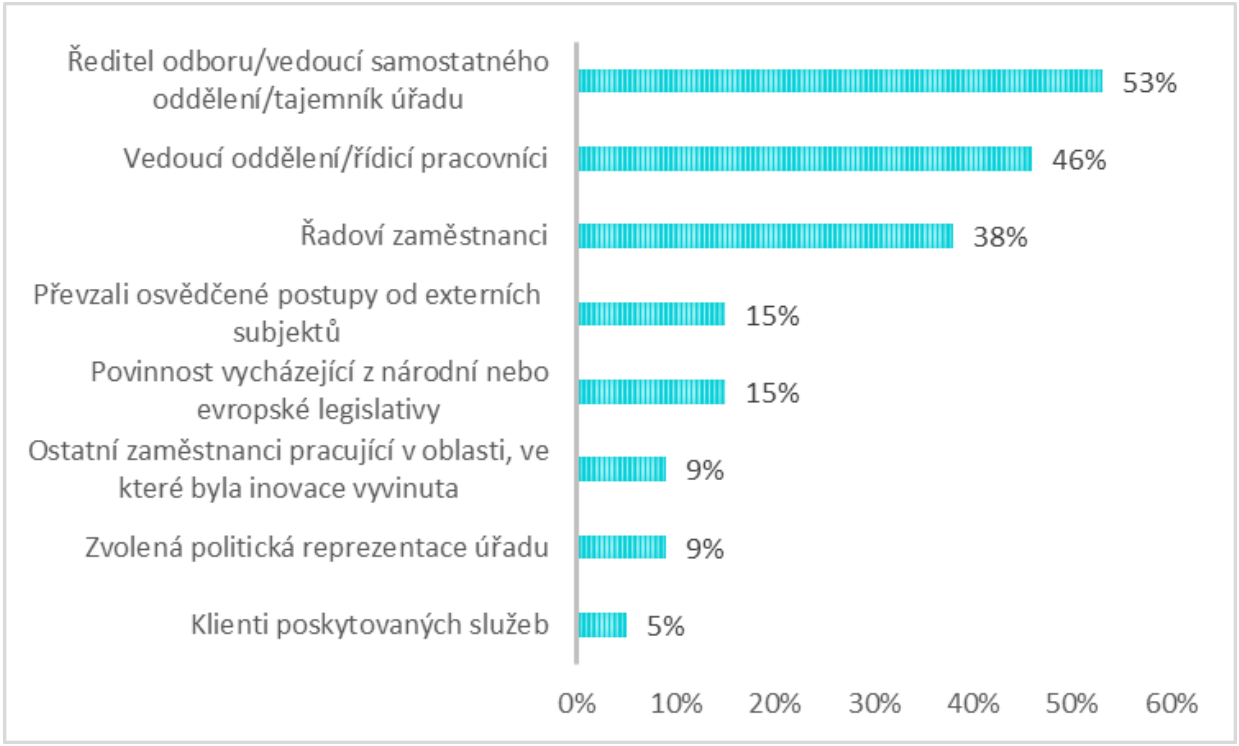
- identifikovat problémy a výzvy, kterým organizace čelí (např. formou zřízení fyzické schránky pro sběr podnětů, dotazníků v interních systémech, osobních schůzek a setkání),
- podporovat sběr inovativních řešení (např. formou idea workshopů, ideathonů),
- rozhodovat o realizaci inovace, např. formou ankety mezi zaměstnanci, direktivním rozhodnutím nebo rozhodnutím k tomu zřízené komise,
- podporovat vývoj řešení (doporučuje se testovat inovace v průběhu jejího vývoje),
- umožňovat implementaci (doporučuje se prvotní pilotáž),

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

- zavést systém evaluace inovací (pomocí objektivních kritérií, tj. např. úspora finančních, lidských či časových zdrojů, rovněž subjektivních kritérií, např. spokojenost cílové skupiny).

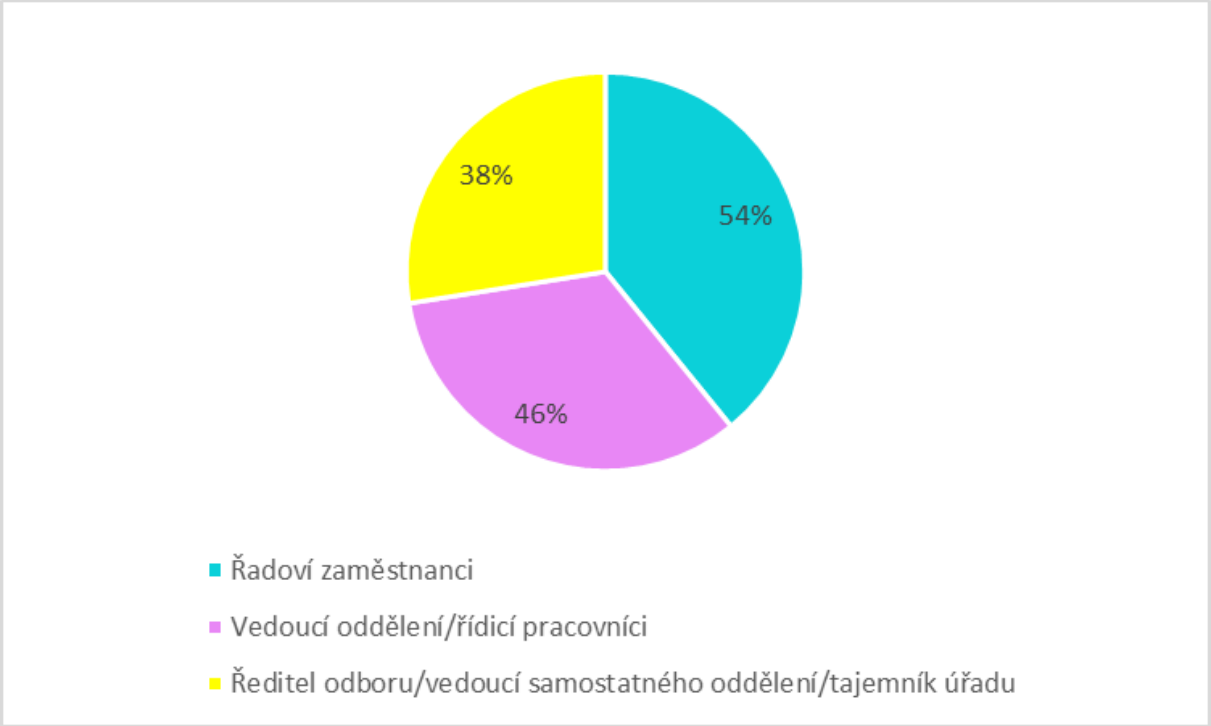
Respondenti si však také uvědomují (39 % z nich), že bez patřičného finančního zázemí nelze udržovat a rozvíjet inovační portfolio. Potřebnost financí pro realizaci inovačních projektů vnímají nejnaléhavěji respondenti ze služebních úřadů s celostátní působností (63 %) a obce (41 %). Třetí opatření,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

Graf 12: Faktory pozitivně ovlivňující rozvoj inovací



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

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



Pro iniciaci a realizaci inovací jsou ve státní správě důležití ředitelé odborů, popř. manažeři na stejné úrovni řízení, vedoucí samostatných oddělení (viz Graf 12). Výrazně méně působí na rozmach inovací řadoví zaměstnanci, a to na ministerstvech ve 40 %, v dalších ústředních orgánech státní správy 26 % a ve služebních orgánech v ústředí 43 %. Jiná je situace v samosprávách. Na krajských úřadech jsou pro rozvoj inovací velmi důležití řadoví zaměstnanci (54 %). Na obcích velkou měrou záleží na vedoucích jednotlivých odborů/oddělení (49 %) a o něco méně (41 %) na tajemnících úřadů. Řadoví zaměstnanci obecního (městského) úřadu jsou přibližně stejně důležití (29 %) jako politická reprezentace (28 %). Lze tedy zobecnit, že nejčastějším „hybatelem" inovací ve veřejné správě jsou nejvýše postavení manažeři. Je třeba připomenout, že respondenty byli velkou měrou ředitelé odborů a vedoucí pracovníci, což může výsledky zkreslovat. Zároveň lze dovodit, že si tato kategorie manažerů uvědomuje svou roli v zavádění inovativních řešení. Ostatní faktory (např. povinnost vycházející z národní legislativy) nezaujímají v odpovědích dotazovaných významné místo.

Respondentům byla dána také možnost vyjádřit jinou odpověď, pokud nenašli v nabídce odpovědí možnost, kterou považují za hlavního hybatele inovací na jejich pracovišti/úřadě. Bylo uvedeno, že na úspěšných inovacích musí být zainteresovány všechny strany a musí existovat poptávka klientů po inovacích. Problematika inovací bývá systémově řešena v rámci zavedeného systému řízení kvality ve služebních úřadech. Inovace musí být podporován „shora dolů a musí se stát součástí firemní kultury; pak k inovacím dochází průřezově celým úřadem. Jelikož jsou inovace velmi často spojovány s technologickými změnami, jeden respondent přisoudil zásadní roli v rozvoji inovací oddělení informatiky.

3.8 Inovační ekosystém

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

Tabulka 8: Inovační naplněnost (schopnost realizovat inovace)

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

Tabulka 8 ukazuje subjektivní odhad respondentů, jak velká je absorpční schopnost jejich pracoviště realizovat nápady s inovačním potenciálem. V této souvislosti je třeba připomenout jeden zásadní rys inovace – je to řešení, které je implementováno, zavedeno do praxe. Respondenti hodnotili tuto schopnost pracoviště přeměnit nápady ve skutečný výstup zvyšující společenský užitek (např. v podobě vyšší efektivity, hospodárnosti či spokojenosti zaměstnanců a klientů – občanů) na škále 0 – 100 (0 = vůbec nerealizujeme, 100 = všechny inovace jsou realizovány). Byly vypočteny dvě hodnoty: průměr a medián. Někteří respondenti uvedli, že na jejich pracovišti nejsou žádné inovativní myšlenky prakticky realizovány (a naopak nikdo neuvedl, že všechny inovativní myšlenky jsou uvedeny v život a prakticky realizovány). Tento extrém ovlivňuje vypočtenou hodnotu průměru a mírně ji sráží pod hodnotu mediánu.

Výsledky naznačují, že je realizována zhruba každá druhá inovace. Dotazníkem nebylo zjišťováno, proč bylo prosazení inovace neúspěšné, resp. v jaké fázi inovační projekt skončil. Také nezavedení inovace, resp. neúspěšné zavedení či negativní zkušenosti z inovace (dočasně, tj. vratně zavedené) mohou být přínosem.

3.9 Bariéry implementace inovací

V roce 2013 Komise EU jmenovala expertní skupinu, která měla pomáhat EU a členským zemím překonávat bariéry pro zavádění inovací ve veřejném sektoru vytvořením určitých inovačních standardů a podporou inovátorů. V současnosti celá řada z jejich doporučení byla zavedena do praxe např. formou inovační laboratoře. EU také vybízí sdílení příkladů dobré praxe; např. podporuje pořádání soutěže nejlepší praxe, aby ukázala, jak reagovat na velké výzvy současnosti společné všem (např. pandemie COVID-19). Příručka implementace sociálních inovací[50] vyjmenovává následující překážky (sociálních) inovací: nedostatečné znalosti zúčastněných

[50] Implementace podpory sociálních inovací. Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ. 2012. Dostupné on-line: https://www.cesvsem.cz/data/data/sis-soubory/mimoskolni_aktivity/manual_socialni_inovace.pdf

subjektů, omezená podpora aktivitám sociálního podnikání a iniciativa zdola, slabé šíření a rozvoj dobré praxe a nedostatečné metody evaluace dopadu. Dalšími překážkami jsou nedostupnost vhodných finančních nástrojů, tradiční averze veřejné správy vůči riziku, obezřetná organizační kultura byrokracie, problém fragmentovaných kapacit (zdrojů, infrastruktur, zprostředkovatelů) a nedostatečná kvalifikace/dovednosti pracovníků (pomocí může být školení, projektové nástroje, monitoring).

Graf 14: Bariéry inovací



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

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

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

Od tohoto celkového obrázku bariér pro zavádění inovací do veřejné správy je situace mírně odlišná v jednotlivých segmentech veřejné správy (viz Tabulka 9).

Tabulka 9: Bariéry zavádění inovací v jednotlivých segmentech veřejné správy

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

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

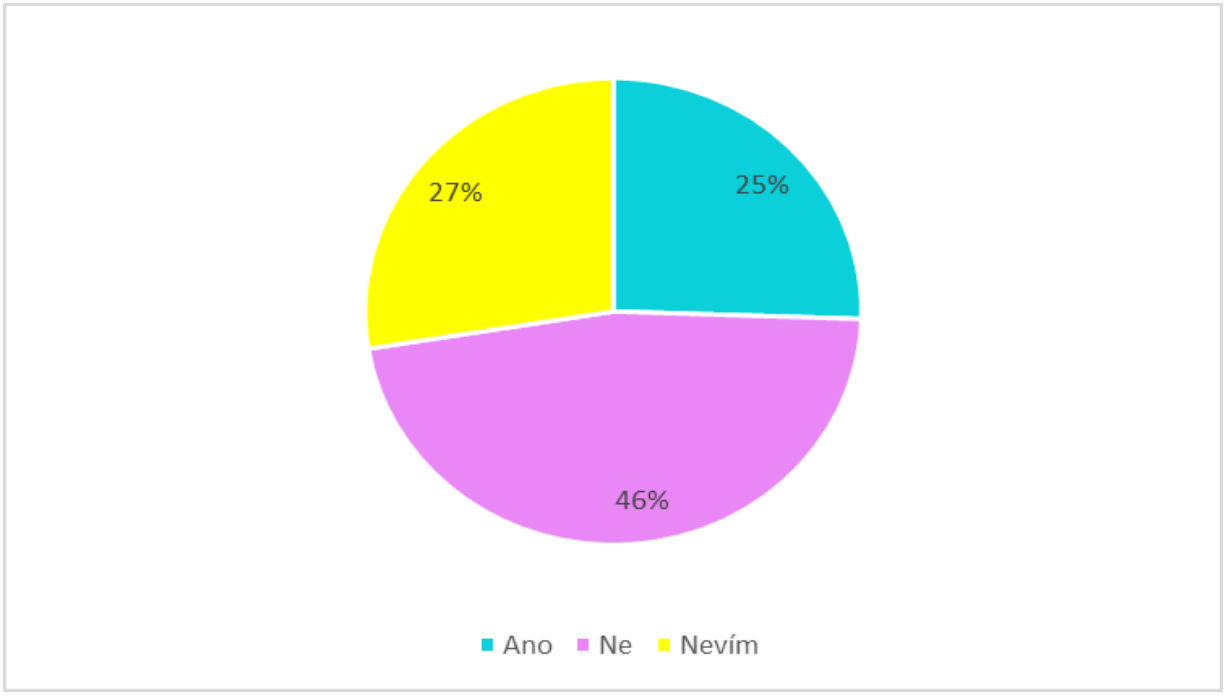
Z Tabulky 9 je zřejmé, že legislativní omezení nebo byrokratické nastavení je velkou překážkou pro zavádění inovací v rámci téměř celé veřejné správy až na obce, ve kterých jsou pociťovány silněji jiné překážky pro zavádění inovací, především nedostatek finančních zdrojů. Nedostatek finančních prostředků je velkým problémem na řadě pracovišť celé veřejné správy. Třetím závažným problémem je nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi.

Tabulka 11: Schopnosti a dovednosti zaměstnanců veřejné správy pro rozvoj inovací

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

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

Graf 14: Výskyt neúspěšně zavedených inovací



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

Tabulka 12: Zavedení inovací ve veřejné správě bez dosažení plánovaných výsledků a očekávání

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

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

Tabulka 13: Zdroje inspirace pro zavádění inovací

	Odborná literatura, případové studie ostatních inovačních projektů	Výzkum a předchozí pilotní implementace inovace, průzkumy spokojenosti občanů (uživatelů)	Interakce s inovátory, internet, online diskusní fóra a sociální média, účast na konferencích a seminářích	Hodnocení kvality, efektivity a účinnosti předchozích aktivit	Nepoužívá žádné předchozí informace ani know-how
Ministerstva	31%	27%	49%	29%	18%
Další ÚOSS	26%	13%	52%	22%	13%
Služební orgány (území)	40%	0%	80%	20%	0%
Služební orgány (ústředí	30%	20%	50%	37%	15%
Kraje	8%	29%	54%	33%	17%
Obce	25%	19%	63%	13%	15%
Celkem	**26%**	**21%**	**55%**	**25%**	**15%**

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

3.10 Hnací síla inovací

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

Tabulka 14: Schopnost inovovat na pracovištích veřejné správy (po segmentech)

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

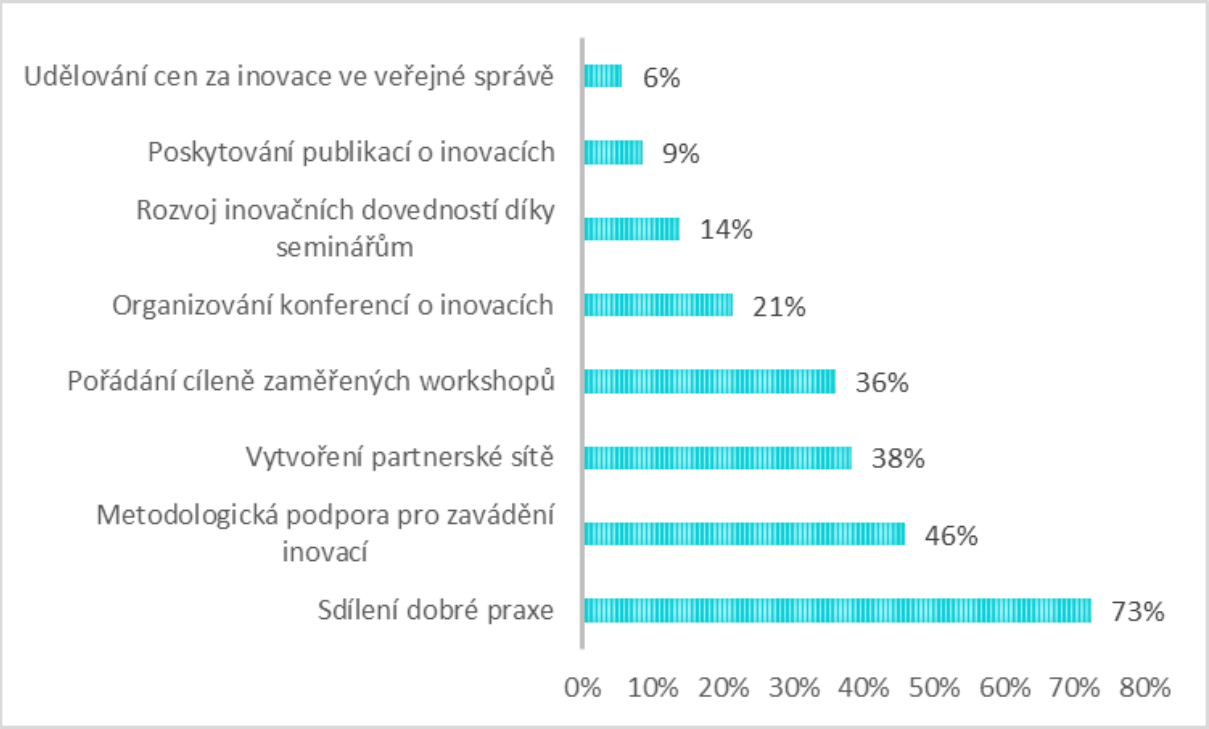
Respondenti byli požádáni, aby zhodnotili na škále 1 – 5 (1 = nedostatečná, 5 = vynikající) schopnost svého pracoviště/úřadu inovovat. Výsledky naznačují, že v tomto ohledu převládá spíše skepse. Celkové hodnocení je mírně podprůměrné (tj. v hodnocení dobré, nikoliv velmi dobré či vynikající). Rezervovanost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

Tabulka 15: Postoj vedení k inovacím

	Zaměstnanci jsou motivováni k účasti na zavádění a implementaci nových myšlenek a inovačních akcí	Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ	Existuje kultura spolupráce, která podporuje inovace	Vedení organizace podporuje rozvoj inovací	Vyšší management je ochoten přijímat riskantní opatření k podpoře inovací
Ministerstva	2,82	2,36	2,5	2,64	2,32
Další ÚOSS	3	2,52	3	3,52	2,64
Služební orgány (území)	3,2	2,6	2,8	3,4	2,2
Služební orgány (území)	3,02	2,54	2,98	3,5	2,8
Kraje	3,21	2,25	2,5	3,38	2,46
Obce	2,59	2,09	2,32	3,34	2,63
Celkem	**2,87**	**2,33**	**2,61**	**3,25**	**2,57**

Tabulka 15 popisuje postoje, které zaujímají k rozvoji inovací v rámci svých útvarů/úřadů sami respondenti (coby proponenti, možní hybatelé případného inovativního chování). Jelikož dotazníky byli obesláni respondenti stojící na druhé úrovni řízení (tj. nestojí na vrcholu řízení organizace, představují středně vyšší management), do jisté míry hodnotili sami sebe. Možná právě z tohoto důvodu nejvyšší „známku" získal výrok „vedení organizace podporuje rozvoj inovací". Respondenti zpravidla vidí zaměstnance veřejné správy spíše nemotivované k rozvoji inovací na svém pracovišti. Překvapivě podprůměrného hodnocení dosáhl výrok mezi respondenty na obcích. Lepší je v tomto ohledu situace na pracovištích státní správy. Tyto výsledky lze interpretovat tím způsobem, že v organizaci není nastaven efektivní motivační systém pro podporu inovací, který by vybízel zaměstnance k proaktivnímu inovativnímu chování. Nejnižší průměrné hodnoty byly v rámci téměř všech dotazovaných segmentů veřejné správy zaznamenány na otázku, zda jsou zaměstnanci vyzýváni, „aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ". Z odpovědí se zdá, že podpora inovativního chování (změna přístupu ke kreativitě) zaměstnanců není prioritou čelních představitelů veřejné správy. Podle respondentů vedení organizace spíše podporuje (tj. nebrání) rozvoji inovací v rámci svých organizací (úřadů), nicméně tato podpora je brzděna převládající averzí veřejné správy vůči riziku (tato averze prostupuje víceméně všemi segmenty veřejné správy). Poměrně slabá (podle vyjádření respondentů) je spolupráce v oblasti inovací.

Graf 15: Ústřední podpora zavádění inovací



Z Grafu 15 je zřejmé, že Ministerstvo vnitra (či jiný orgán státní správy) nejvíce prospěje šíření inovací v české veřejné správě sdílením dobré praxe, včetně informování o trendech v zavádění inovací z České republiky i ze zahraničí. Dále může pomoci metodickou podporou pro zavádění inovací, užitečnými tipy a pokyny pro implementaci inovací, vytvořením partnerské sítě pro výměnu informací a zkušeností ve věci zavádění inovací, pořádáním cíleně zaměřených workshopů za účelem identifikace inovačních potřeb, návrhů možných řešení a realizace pilotních programů. Z odpovědí respondentů vyplývá, že by se tímto směrem měla orientovat pozornost podporovatelů rozvoje inovativního prostředí.

Na závěr dotazníkového šetření byli respondenti požádáni, aby uvedli návrhy nebo doporučení na zlepšení zavádění inovací ve veřejné správě. Řada respondentů vidí potenciál pro rozvoj inovací v digitalizaci (popř. také v automatizaci, elektronizaci procesů) a upozorňují v této souvislosti na příležitosti, ale i hrozby s tím spojené. To se však neobejde bez dostatečné finanční a relevantní metodické podpory. Některé dotační programy jsou navíc poměrně komplikované, jejich zjednodušení by zavádění inovací prospělo. Rozvoji inovací by pomohlo také odbourání neopodstatněné (neefektivní a nehospodárné) byrokratické zátěže, resp. také s tím související pozitivní legislativní změny. Některá pracoviště jsou zahlcena vyřizováním běžné agendy či jinými činnostmi, o jejichž smysluplnosti někdy pochybují. Na inovace jim nezbývá čas a personální kapacity. Kromě toho legislativa a její rozdílný výklad různými subjekty vede k přehnaně konzervativnímu jednání. Podle vyjádření respondentů dostatek motivovaných lidí představuje významný faktor modernizace veřejné správy. V prvé řadě je zapotřebí určitého entuziasmu a kreativnosti, ochotě „vystoupit z rutiny“ či podívat se na věci z jiného úhlu (to se týká podřízených, stejně jako vedoucích, středního managementu). Podle jiných vyjádření by se pracovníkům mělo dostávat patřičného průběžného vzdělávání, školení a výcviku

v inovačních znalostech a dovednostech. V každém případě by měl být ponechán prostor pro podávání návrhů na inovativní řešení ze strany zaměstnanců, popř. možnost najímat pracovníky na konkrétní projekty. Mnoho respondentů poukázalo na nezastupitelnou roli vedení organizace, bez jehož podpory, zájmu a iniciativy se inovační proces ve veřejné správě jen stěží nastartuje a prosazuje do běžného chodu úřadů. Jejich zodpovědností je, aby zajistili odpovídající technické vybavení na svých pracovištích (úřadech). Vedoucí představitelé veřejné správy by měli umět vytvořit vhodné pracovní prostředí pro mladé a inovativně uvažující lidi. V této souvislosti podle návrhu jednoho respondenta je možné uvažovat o přehodnocení systému odměňování podle principu seniority (platového stupně), který je demotivující pro mladé lidi; v plošném použití se totiž jedná o neefektivní prvek, který vede k nízké dynamice veřejné správy. Umožňuje letargii zaměstnanců, neochotu věci měnit. Vedoucí zaměstnanci by měli umět správně motivovat své podřízené a povzbuzovat je k inovační aktivitě. Ústředí státní správy by mohlo pomoci rozvoji inovací osvětou a informováním o trendech v inovacích, sdílením příkladů dobré praxe, ověřených pozitivních zkušeností ostatních úřadů, osvětou, popř. vytvořením laboratoře, ve které budou inovace testovány předtím, než budou realizovány obecně. Respondenti doporučili sjednotit informační systémy a např. zavést (či udržovat) „garantovaný rozcestník“ s dostatečným rejstříkem informačních zdrojů místo nepřehledného množství webových stránek. Navrhují hledat efektivnější systém sdílení informací ve veřejné správě. Zlepšení zavádění inovací by podle názoru jednoho respondenta mohla pomoci setkávání pracovníků obcí s rozšířenou působností s představiteli obcí na katastrálním území obcí s rozšířenou působností, v rámci kterého by si předávali informace o inovacích na jednotlivých úřadech, přínosech těchto inovací a potížích, které jejich zavádění provázely. Dalšími možnosti, které uváděli respondenti, jsou zavedení elektronického vyvolávacího systému klientů, zjednodušení způsobu úhrady správních poplatků formou bezhotovostního bankovního převodu, portál pro závazná koordinovaná stanoviska urychlující a zjednodušující práci, zobrazení svozu odpadů do mapové části GIS, on-line sledování naplněnosti kontejnerů na sběrných dvorech, on-line platební bránu pro vybírání poplatků atd.

4. DOPORUČENÍ

4.1 Doporučení OPSI

OPSI dává[51] k inovacím ve veřejném sektoru následující návod:

1. Je třeba inovovat **promyšleně**, tj. mít stanovenou jasnou inovační strategii (inovace nesmí být ponechány náhodě, je nutné postupovat v tomto ohledu cílevědomě), zajistit vhodné personální obsazení (od vedení po řadové zaměstnance s dostatečnými inovačními schopnostmi a dovednostmi) a nastavit procesy, metody a postupy, které podporují rozvoj inovací a dávají zaměstnancům příležitost k inovacím.
2. Je třeba inovace **diverzifikovat**, tj. usilovat o různé typy inovací vyhovující různým budoucím scénářům (platí však, že různé typy inovací si žádají rozdílné manažerské strategie a přístupy),
3. **Otevřeně** vyhlásit svůj **záměr inovovat a plán** zavádění procesu inovací.

Jednotlivá doporučení k rozvoji a podpoře inovací jsou vázány k **facetě té dané inovace**, která spoluvytváří inovační portfolio organizace. Inovace zaměřené na zlepšení (z angl. Enhancement-oriented innovation) je možné podpořit[52] např. nastavením vhodného motivačního systému pro zaměstnance, aby měli příležitost a motivaci navrhovat a/nebo implementovat inovativní způsob uskutečňování pracovních úkonů či činností, jasné funkční vymezení zodpovědnosti, tj. je třeba jasně stanovit, kdo je zodpovědný za relevantní aktivitu atd. V dlouhém období je možné uvedené inovace (v rámci inovačního portfolia organizace) udržovat např. tím, že se vytvoří prostor pro úředníky, aby mohli přijímat menší rizika na zlepšování efektivnosti a hospodárnosti agend, za které jsou zodpovědní, dále hledáním příkladů dobré praxe v rámci organizací, které stimulují k efektivnějšímu a hospodárnějšímu chování. Naopak hrozbou pro tento druh inovací je odchod klíčových zaměstnanců z organizace a vyžadování schvalování jakýchkoliv změn řediteli odborů, resp. hierarchicky složitým postupem.

Metody spjaté s inovacemi zaměřenými na poslání (z angl. Mission-oriented innovation), které mohou být mezi organizacemi/institucemi veřejné správy systematicky rozvíjeny, jsou systémové myšlení, strategický design, otevřené inovace a různá ocenění a soutěže. Pro implementaci inovací zaměřených na poslání (z angl. mission-oriented) je třeba, aby mise byla významná v širším kontextu, resp. pro její realizátory, popř. aby byl stanovený cíl dostatečně ambiciózní. Tento druh inovací je možné podporovat politicky vyvinutím určitého tlaku, (explicitní závazek nebo přihlášení se), stanovením cíle a jasných (hmatatelných či měřitelných) indikátorů a zkoumáním stávajících aktivit, procesů a činností. Mise neznamená zlepšení nebo zefektivnění činnosti, ale souvisí se změnou, a je spíše podstatou určitých úkonů.

K adaptivním inovacím (z angl. adaptive innovations) dochází tam, kde si lidé uvědomují rozdíl mezi vlastním výkonem ve veřejné správě a obdobným úřadem, který postupuje inovativně.

[51] SANTOS, Rebecca. How to become a fluent innovator: be deliberate, diversify and declare to innovate. 2019. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/how-to-become-a-fluent-innovator-be-deliberate-diversify-and-declare-to-innovate/

[52] ROBERTS, Alex. Innovation facets part 3: Enhancement-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/enhancement-oriented-innovation/

Důležité je, aby pracovníci veřejné správy byli vnímaví k těmto rozdílům a měli ochotu ke změně. Rozvoj adaptivních inovací si žádá systémové nastavení, které spočívá v tom, aby organizace měla kapacitu na sledování, jak je možné dělat věci jinak. I v případě, že lidé v organizaci mají představu, jak něco dělat lépe, je zapotřebí úsilí a čas prozkoumat, zda a jak by se taková představa mohla realizovat jako inovativní řešení. Toto je často třeba testovat a prozkoumat, zda a jak bude aktéry přijato a tedy zda má potenciál k realizaci. V této souvislosti je třeba upozornit na výsledky dotazníkového šetření, ve kterém někteří respondenti uvádějí, že rozvoji inovací na pracovišti brání zahlcení výkonem běžné agendy. K podpoře adaptivních inovací je možné doporučit následující kroky:

- Socializační a difúzní inovační praxe, tj. organizování různých inovačních seminářů, propagace příkladů dobré praxe (vč. sdílení toho, co nefunguje), školení v oblasti inovačních dovedností a znalostí.
- Mentální ´pushing´ – podněcování k inovacím, oceňování nových návrhů řešení, demonstrování, že jsou takové aktivity na pracovišti vítány.
- Posilování a kultivace zpětné vazby od občanů, tj. snažit se získat podněty (formou networkingu, rozšiřováním kontaktů s partnery, různými zainteresovanými skupinami, zintenzivněním kontaktů s občany), co dobře nefunguje a mělo by být zlepšeno vč. otevřené vyhledávání zdrojů nespokojenosti (řešit příčinu, ne následek nebo symptomy).

Kromě toho adaptivní inovace je možné udržovat v dlouhém období řadou nástrojů a prostředků, např. srozumitelností a transparentností ze strany vedení organizace ve věci úrovně přijatelného rizika a možností povoleného experimentování bez explicitního souhlasu přímých nadřízených, čímž by mohlo dojít ke snížení transakčních nákladů zahrnující malou míru (pilotního) testování a experimentování. Je také možné posilovat formální a neformální vzdělávání a pomoci tím zaměstnancům či relevantním aktérům, aby si udržovali znalosti nejnovějších trendů a aktualit v praxi svého útvaru/úřadu (agendy ad.), byli informováni o nových příležitostech a možnostech.

Anticipační inovace (z angl. anticipatory innovations) nenesou výsledek okamžitě a nejsou na první pohled zřejmé či potřebné a mohou být odsunuty do pozadí zájmu. K jejich rozvoji je třeba určitý vizionářský nadhled, který prostupuje strukturou celé organizace/instituce/úřadu. To se však neobejde bez politické nebo institucionální podpory. Proto tyto inovace pocházejí zpravidla od vysokého managementu veřejné správy. Je vhodné, aby vedení dokázalo vnímat možné následky a předjímat možná rizika a nebylo zaskočeno neočekávanými událostmi, které mohou v budoucnu přijít (příkladem může být realizace nového stavebního zákona). K rozvoji tohoto typu inovací pomohou partnerství a vztahy s vnějšími subjekty, např. akademickou sférou, které by měly být vyhledávány a systematicky budovány. Tímto způsobem budou moci být implementovány různé perspektivy do strategického uvažování. Také by měly být vyhledávány interakce s těmi, jejichž schopnosti a znalosti se v současnosti nemusí jevit jako relevantní. Do anticipačních procesů je třeba zapojit seniorní lídry, kteří přispějí k pochopení, čím tyto procesy mohou být užitečné. Je vhodné připravit katalog příkladů a případových studií, které potřebu anticipačních inovací ozřejmí.

Při zavádění inovací ve veřejné sféře se doporučuje[53] navázat spolupráci s aktéry ze všech částí společnosti. Tato spolupráce vzniká třemi způsoby:

- Bottom up – řadoví zaměstnanci (kreativní, s přirozeným zájmem o inovace) navazují spolupráci s partnery mimo úřad.
- Adaptací – umožňuje oživení existujících iniciativ;
- Top – down – přikázaná spolupráce.

Týmy spolupracovníků jsou zpravidla malé (čítající 2 až 4 členy). Úspěšná spolupráce však není definována počtem členů v týmu. Důležité je, aby si neustále předávali zkušenosti, vzájemně se obohacovali a učili se od sebe.

Dále OPSI doporučuje:

✓ Podporovat úředníky, kteří mají zájem na inovativním rozvoji veřejné správy.

✓ Získat politickou podporu pro své návrhy.

✓ Propojovat inovátory:

- soustředit se na to, co je inovátorům společné (podporovat kulturu „sdílení“ a odvahu „ptát se“),
- snažit se navázat spíše lidský než pracovní kontakt,
- založit komunitu sdílející určitou vizi (poslání), mající dosažitelný a praktický cíl,
- neustále sdílet své poznatky a vědomosti (být ve stálém kontaktu, pořádat workshopy, konference, realizovat videohovory atd.).

Architekt pracovní skupiny (komunity nebo týmu) pro inovace má roli koordinující: napomáhá propojování členů týmů, překlenuje „bílá místa“, snižuje rizika v komunikaci způsobená rozdílnými postoji a zkušenostmi. Mimo to musí zajistit různorodost pracovní skupiny. Tým by měl být složen z lidí s různými pohledy a perspektivami. Spolupráce by se měla udržovat tak dlouho, dokud něco přináší všem zúčastněným. Jakmile vznikne pocit, že udržování spolupráce je plýtváním času, skupina by měla ukončit svou činnost.

4.2 Doporučení Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra a na základě výsledků dotazníkového šetření

V jednom ze svých dřívějších materiálů[54] se Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra věnoval systémovým opatřením k podpoře inovací ve veřejné správě, vč. zahraniční dobré praxe. Inovační ekosystém je tvořen čtyřmi imperativy:

- rozvíjet lidské zdroje,

[53] RUEBENS Martin, VOGT, Christina, IDSINGA Patricia, BUSSEMAKER, Frits, NIEUWENHOVE, van Tom. Do’s and Don’ts of Public Sector Innovation Networks. 2021. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/27323-2/

[54] https://www.mvcr.cz/soubor/zahranicni-dobra-praxe-systemova-opatreni-k-podpore-inovaci-ve-verejne-sprave-brozura.aspx

- vytvářet příležitosti,
- sdílet a oceňovat dobrou praxi,
- vytvářet sítě.

V prvním případě (rozvoj lidských zdrojů, resp. potenciálu lidí ve veřejné správě) a tzv. inovací „bottom-up“, jejichž hlavním zdrojem jsou řadoví zaměstnanci, je zapotřebí, aby byli vnitřně motivovaní, např. kulturou organizace, přístupem vedení nebo vnitřními procesy. Důležitá může být i vnější motivace prostřednictvím finančních odměn. Zaměstnancům musí být umožněno, aby své kompetence mohli neustále rozvíjet, například pomocí vzdělávacích programů a workshopů zaměřených na rozvoj „soft-skills“ (např. leadership, agilní řízení či design-thinking) nebo „hard-skills“.

Nadřízení musí své pracovníky přímo i nepřímo stimulovat např. tím, že jim projevují důvěru a poskytují dostatek autonomie, která je pro uskutečnění bottom-up inovací nezbytná. Důležité je rovněž, aby bylo vytvořeno takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebojí přicházet s novými, neotřelými nápady a ve kterém je oceňována kreativita.

Za druhé, je nutné spojovat inovátory z různých částí organizace či celého veřejného sektoru. Zaměstnancům je prostřednictví vytváření sítí umožněno získat nový pohled na problémy a rozvíjet nekonvenční myšlení.

Za třetí, inovační soutěže a speciální platformy umožňují šířit povědomí o tom, co funguje, ale i o tom, co nefunguje. Inovační soutěže motivují a inspirují aktéry inovačního ekosystému.

4.3 Návody ze severských zemí

Dánské Národní centrum pro inovace ve veřejném sektoru vydalo[55] inspirativního průvodce, který má za cíl pomoci pracovištím veřejného sektoru, aby sdílela vlastní inovace a používala inovace jiných. Průvodce předkládá šest kroků a doporučených opatření, vč. příslušných nástrojů. Tyto lze shrnout následovně:

- Ověř: zjištění, zda dává smysl šířit inovace z jednoho místa do druhého,
- Testuj: inovace je testována v novém kontextu,
- Adaptuj: inovace je převzata nebo adaptována na nový kontext,
- Odstraň: překážky, které stojí v cestě inovacím,
- Implementuj: inovace je implementována do nového kontextu,
- Skliď plody své práce: sumarizace prospěchu ze šíření inovací.

Velmi důležitým nástrojem k odstranění překážek a nastartování inovací ve veřejné správě je experimentální ověření funkčnosti inovativních nápadů a myšlenek předtím, než jsou uvedeny v praxi a spuštěny v ostrém režimu. Např. již v roce 2018 finská vláda iniciovala tzv. Akcelerátor experimentování[56], což je online platforma, na které se mohou setkávat úředníci státní správy, aby

[55] The National Centre for Public Sector Innovation. Spreading Innovation - A Guide and Dialogue Tool. 2016. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/7047/coi_spredningsguide_uk_web.pdf

[56] https://www.coi.dk/media/7047/coi_spredningsguide_uk_web.pdf

společným úsilím vytvářeli průřezová řešení, vzájemně se inspirovali a sdíleli zkušenosti z hlediska inovací. Možnosti k experimentování nabízí Inovační laboratoř v Lotyšsku[57]. V inspiraci a po vzoru těchto zahraničních příkladů lze doporučit zřízení podobné inovační laboratoře v České republice, která by systematicky a soustavně napomáhala rozvoji inovací veřejné správy v celé její šíři např. vytvářením možnosti pro experimentování a pilotní ověření inovativních nápadů v reálném prostředí.

[57] MIKKONEN, Johannes. Building experimentalist governance in Latvia. 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/building-experimentalist-governance-in-latvia/

5. ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ZÁVĚRY

Základem zpracované analýzy bylo dotazníkové šetření, jež mělo za cíl zmapovat inovace, které byly implementované subjekty veřejné správy v České republice v letech 2019–2021. Předmětem šetření bylo vnímání konceptu inovací, resp. pochopení jeho významu respondenty. Podobné šetření je na území České republiky první svého druhu a dosud nebylo na vybraných segmentech veřejné správy v takovém rozsahu realizováno. Přestože se jednalo o velmi pečlivě vybraný vzorek respondentů a je jasně popsána metodika výběru, bylo by vhodné pokračovat rozsáhlejším průzkumem na jednotlivých úrovních veřejné správy. Jedním z celkových důvodů pro takový krok je očekávaná digitalizace veřejné správy, která přinese řadu zásadních změn a poměrně významně posune možnosti inovací nejen prostřednictvím digitalizace, ale také potenciálu těch inovací, které nejsou na digitalizaci závislé. Výstupy dotazníkového šetření potvrzují dosavadní znalosti Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra v této oblasti a potvrzují tím také návody, které k inovacím ve veřejné správě Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra poskytuje. K naplnění koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 by proto bylo velmi vhodné, s argumentací z provedeného dotazníku a z potenciálního návazného šetření, vytvořit strategii pro rozvoj inovací ve veřejného sektoru, a to inovací založených na využití dat, postavené „evidence based“ a umožňující prosazovat ve veřejné správě „evidence informed“ politiku.

Výše uvedená kvantitativní analýza je doplněna kvalitativním rozborem, který spočívá v klasifikaci inovací uvedených a popsaných respondenty dotazníkového šetření podle metodiky OPSI s cílem poznat strukturu inovačního portfolia české veřejné správy (vč. jednotlivých jejích segmentů) a navrhnout určitá doporučení (opatření), která z toho vyplývají.

Použitý dotazník vychází z Kodaňského manuálu, na jehož tvorbě se podílelo více než 15 zemí vč. České republiky. Jelikož se měření inovací ve veřejném sektoru uskutečnilo na základě Kodaňského manuálu ve vícero zemích (známý je např. Inovační barometr, měření inovací veřejného sektoru ve skandinávských zemích), použití tohoto nástroje je důležité z hlediska možného mezinárodního srovnání a benchmarkingu.

Ve srovnání se zahraničím[58] si česká veřejná správa v inovacích nevede špatně, ale rozdíly zde patrné jsou. Ve vyspělé Evropě jsou čtyři pětiny organizací veřejné správy inovativní (oproti polovině českých subjektů státní správy). Pomocí inovativních postupů a samotných inovací jsou zde vytvářeny hodnoty jako zlepšená kvalita služeb (74 % oproti 45 % v ČR), spokojenost zaměstnanců (46 % oproti 41 % v ČR), efektivnost (45 % oproti 41 % v ČR). ČR na rozdíl od zahraničí se však díky inovacím příliš nedaří zapojit občany do veřejných záležitostí (35 %); v tomto ohledu proto na důležitosti získává SC 5.2 Klientsky orientované veřejné správy 2030. Pro úspěšnost inovací veřejného sektoru v zahraničí jsou rozhodující především zaměstnanci (92 %). Konkrétně pro jejich iniciaci 35 % (v ČR je to 59 %) a jejich podporu 89 % (v ČR je to pouze 65 %). Nejvíce markantní rozdíl v nastartování inovací mezi zahraničím a ČR je v roli působení politické reprezentace. V zahraničí za rozvojem inovací stojí velkou měrou politici přijímáním nové

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

legislativy nebo svou vůdčí rolí v prosazování inovací (63 % oproti 4 % v ČR). Inovace veřejného sektoru jsou v zahraničí dílem rozsáhlé spolupráce 79 % (v ČR nedošlo k žádné spolupráci pouze ve 14 % případů). V cizině nejčastěji nacházejí uplatnění inovace, které byly inspirovány řešením jiných subjektů a následně adaptovány pro vlastní potřeby (57 % oproti 46 % v ČR). Zcela původní inovativní řešení jsou v zahraničí implementována v menší míře než u nás (17 % oproti 22 % v ČR).

Dotazníkové šetření nabízí pouze parciální informaci k pochopení současného stavu inovací ve veřejné správě v České republice. K naplňování koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra připravuje další postupy sběru dat, které doplní stávající šetření a poskytnou komplexnější obraz o inovačním potenciálu ve veřejné správě v České republice. Dotazníkové šetření je vhodné doplnit:

- polostrukturovanými rozhovory s úspěšnými inovátory o faktorech úspěchu a jiných skutečnostech, které jim brání (nebo je naopak stimulují) v implementaci prospěšných inovací zavedených v rámci jejich útvarů/úřadů poslední dobou,
- kvalitativním výzkumem s experty zaměřující se na inovace (pool expertů zabývajících se inovacemi se systematicky tvoří pravidelnými inovačními webináři[59] pořádanými ve spolupráci Ministerstva průmyslu a obchodu a Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra) např. s pomocí delfské techniky nebo fokusních skupin k nalezení definice a konsensuálního vymezení inovací ve veřejné správě (absence vhodné definice je uvedena také v dokumentu koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030),
- dotazníkovým šetřením o inovacích ve veřejné správě jak je vnímají řadoví zaměstnanci, kteří jsou významnou hybnou silou rozvoje inovací, jak naznačují výsledky této analýzy a poznatky ze zahraničí (princip bottom-up rozvoje inovací),
- pro hlubší popis potenciálních inovací a inovativních postupů ve veřejné správě se nabízí využití metodiky VÝME (výzvy a megatrendy), která byla vyvinuta na základě výzkumné potřeby Úřadu vlády/Rady pro výzkum, vývoj a inovace v rámci programu Beta2 TA ČR (obdoba metodiky INKA pro společenskovědní oblast),

Kromě toho z důvodu pochopení dynamiky vývoje inovací ve veřejné správě je důležité, aby se dotazníkové šetření, založené na stanovených indikátorech, periodicky opakovalo, tj. aby se jednalo o kontinuální zjišťování, jak doporučuje Kodaňský manuál. V tomto ohledu jsou další měření (např. ve dvouletých cyklech) ještě důležitější než toto (první) měření, které v mnohém neslo explorativní rysy. Jen tak bude možné registrovat určitý vývojový trend a provádět nejen komparaci inovací mezi jednotlivými segmenty veřejné správy, ale také sledovat pozitivní (nebo negativní) změny inovativnosti veřejné správy České republiky v čase, což je z hlediska pochopení otázek inovací ve veřejné správě a formování doporučujících opatření stěžejní.

[59] http://kvalitavs.cz/webinare-inovacni-management/

6. SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
HR	z angl. Human Resources
KOVES	Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development)
OPSI	z angl. Observatory for Public Sector Innovations
ÚOSS	ústřední orgány státní správy

7. SEZNAM LITERATURY

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

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

FUCHS, Lukas. Innovation Portfolios: Examples from Practitioners. 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/innovation-portfolios-examples/

CHARI, Vasant. Imagining the future: lessons from the Jetsons. 2017. Dostupné on-line: https://openpolicy.blog.gov.uk/2017/04/21/imagining-the-future-lessons-from-the-jetsons/

Implementace podpory sociálních inovací. Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ. 2012. Dostupné on-line: https://www.cesvsem.cz/data/data/sis-soubory/mimoskolni_aktivity/manual_socialni_inovace.pdf

KATTEL, Rainer. Missions: 21st Century Drivers of Innovation? 2018. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/missions-21st-century-drivers-of-innovation/

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

MAZZUCATO, Mariana. Mission-oriented research & innovation in the European Union. European Commission, 2018. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/mazzucato_report_2018.pdf

Measuring new nordic solutions. Innovation Barometer for the Public Sector. (2019). ISBN: 978-87-970954-4-7. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/51265/meassuring-new-nordic-solutions_innovation_barometer_web.pdf

MEIJER, Albert, THAENS, Marcel(2021). The Dark Side of Public Innovation. Public Performance & Management Review. Dostupné on-line: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15309576.2020.1782954?utm_source=Digest&utm_campaign=7063bf665b-RSS_EMAIL_CAMPAIGN&utm_medium=email&utm_term=0_d90a01c7ff-7063bf665b-87767061&

MIKKONEN, Johannes. Building experimentalist governance in Latvia. 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/building-experimentalist-governance-in-latvia/

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

Nordic Innovation Centre. Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN). 2011. Dostupné on-line: http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf

OBERTS, Alex. Innovation facets part 6: Anticipatory innovation. 2018. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/innovation-facets-part-6-anticipatory-innovation/

Observatory of Public Sector Innovation. Measuring Public Sector Innovation Why, when, how, for whom and where to?. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/05/Measuring-Public-Sector-Innovation-Part-5b-of-Lifecycle.pdf

Observatory of Public Sector Innovation. Innovation is a many-splendoured thing. 2018. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/innovation-is-a-many-splendoured-thing/

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Dostupné on-line: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

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

ROBERTS, Alex. Innovation facets part 2: How different types of innovation lead to different types of change. 2018. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/innovation-facets-part-2-how-different-types-of-innovation-lead-to-different-types-of-change/

ROBERTS, Alex. Innovation facets part 3: Enhancement-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/enhancement-oriented-innovation/

ROBERTS, Alex. Innovation facets part 4: Mission-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line: https://www.oecd-opsi.org/innovation-facets-part-4-mission-oriented-innovation/

ROBERTS, Alex. Innovation facets part 5: Adaptive innovation. 2018. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/innovation-facets-part-5-adaptive-innovation/

RUEBENS Martin, VOGT, Christina, IDSINGA Patricia, BUSSEMAKER, Frits, NIEUWENHOVE, van Tom. Do's and Don'ts of Public Sector Innovation Networks. 2021. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/27323-2/

SANTOS, Rebecca. How to become a fluent innovator: be deliberate, diversify and declare to innovate. 2019. Dostupné on-line: https://oecd-opsi.org/how-to-become-a-fluent-innovator-be-deliberate-diversify-and-declare-to-innovate/

Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky pro obor státní služby č. 26. Aktualizované vydání 4/2021. Dostupné on-line: https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/skripta-26-system-verejne-spravy-a-vseobecna-vnitrni-sprava-20210630-pdf.aspx

The National Centre for Public Sector Innovation. Spreading Innovation - A Guide and Dialogue Tool. 2016. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/7047/coi_spredningsguide_uk_web.pdf

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

Další zdroje:

https://www.mpo.cz/cz/podnikani/digitalni-spolecnost/informacni-seminar-k-sektorovym-testovacim-a-experimentalnim-zarizenim-pro-vyuziti-umele-inteligence-z-programu-digitalni-evropa--263348/
https://padlet.com/opsi/w39su7r50iwbjw2n
https://www.innovationbarometer.org/about-this-site/
https://oecd-opsi.org/guide/behavioural-insights/
https://www.oecd-opsi.org
https://www.energy.gov/articles/department-energy-announces-new-projects-extend-grid-energy-storage
https://www.oecd-opsi.org/innovations/free-agents-and-gc-talent-cloud/
https://www.e-resident.gov.ee
https://www.fixmystreet.com/
https://www.energy.gov.au/rebates/energy-rating-label
https://oecd-opsi.org/pet/
https://www.innovationbarometer.org/copenhagen-manual/thank-you/
https://www.innovationbarometer.org/nordic-publication/
https://www.megatrendy.cz
https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4780497/cesi-hladoveji-po-inovacich-nejvice-ve-zdravotnictvi-skolach-a-verejne-sprave-co-jeste-ukazuje-csob-index-inovaci.html
https://www.mvcr.cz/soubor/zahranicni-dobra-praxe-systemova-opatreni-k-podpore-inovaci-ve-verejne-sprave-brozura.aspx
https://www.coi.dk/media/7047/coi_spredningsguide_uk_web.pdf
http://kvalitavs.cz/webinare-inovacni-management/

PŘÍLOHA A: Příklady inovací implementovaných ve veřejné správě (2019–2021)

Segment veřejné správy	Příklady inovací
Ministerstva	• Plné zavedení e-podpisů ve spisové službě
	• Nový informační systém pro COVID podporu
	• Zlepšení dílčích parametrů dotačního portálu pro COVID pomoc s aktuální aplikací na standardní tituly
	• Zjednodušení ukládání digitálních dokumentů v centrální spisovně a správním archivu
	• Zpracování SW aplikace na podporu kontrolní činnosti a s tím související elektronické úložiště dokumentů
	• Zjednodušení inventarizace
	• Elektronizace Rozhodnutí o pracovní neschopnosti
	• Žádanky o materiál a služby
	• Nový systém pro správu agend Inspektorátu OPL týkající se legálního zacházení s návykovými látkami a prekursory drog
	• 1) Propojení aktivních článků napříč státní správou v oblasti kosmických aktivit, • 2) Zvýšení koordinace jednotlivých aktérů napříč státní správou a strukturovanější přístup k přípravě a realizaci projektů apod.
	• Koordinace oddělení právního a veřejných zakázek při administraci veřejných zakázek. Posuzování nároků na mimosoudní odškodnění podle zákona č. 82/1998 Sb.
	• Vytvoření nového oddělení pro udržitelný rozvoj, vědu a výzkum
	• Nový SW/HW k žádostem o akreditaci vzdělávacích programů
	• Elektronický podpis
	• Datový sklad s jasně definovanými pravidly (jednoduchost v práci s daty a jejich analýza)
	• Elektronický (interaktivní) konzultační servis pro žadatele o dotace s poloautomatizovaným workflow usnadňující spolupráci napříč úřady při tvorbě odpovědí
	• Vnitřní oběh písemností a schvalovací proces převážně elektronicky
	• Možnost režimu home office 2 dny v měsíci, pružná pracovní doba
	• Digitalizace personálních agend

	• Elektronický formulář (přihlášky do evidence dobíjecích stanic podle zákona č. 311/2006 Sb., o pohonných hmotách)
	• Využití cloud. úložišť pro externí službu a komunikaci
	• Využití SW Microsoft Teams v rámci činnosti auditních a kontrolních týmů – videokonference, chaty v rámci týmu, interview, sdílení dokumentů v rámci týmů, ankety a dotazníky v rámci auditních šetření atd.
	• Zavedení adaptačního procesu pro nové zaměstnance; využívání webových aplikací volně dostupných
	• Zavedení videokonferenčních jednání
Další ústřední orgány státní správy	• Možnost vedení hybridního spisu
	• Jednání rozkladové komise "per rollam"
	• Automatizované stahování webových stránek potřebných pro další správní činnost.
	• Používání doplňků Excel power query a power pivot; stahování dat o velkoobchodních trzích ve strojově čitelné podobě místo ručního přepisování z webu
	• Inovace v procesech i informačních systémech v rámci Integrovaného systému řízení (Systém řízení kvality dle ISO9001, Systém řízení informační bezpečnosti dle ISO27001, Systém řízení kontinuity podnikání dle ISO22301)
	• On-line projednání zjištění z auditu
	• Rozšíření elektronické komunikace, práce tazatelské sítě
	• Home office
	• Satelitní účet domácností
	• Využívání sharepointu
	• Zavedení automatizovaného procesu pro zpracování výsledků z měření a jejich následná vizualizace pomocí webového rozhraní; spuštění měřícího nástroje pro ověření kvality internetového připojení pro širokou veřejnost
	• Přechod na distanční formu jednání uvnitř i vně organizace, distanční forma vzdělávání
	• Šetření spokojenosti zaměstnanců
	• V souvislosti s COVIDem zveřejňování týdenních dat o zemřelých pomocí animovaného grafu
	• Agendový informační systém a geografický informační systém
	• Systém pro evidenci kontrolní činnosti

Služební úřady (území)	• Změna pravidel pro čerpání příspěvků z Fondu kulturních a sociálních potřeb
	• Elektronizace porad
Služební úřady (území)	• Služba georeportu zajišťující prostorový průnik dotazované parcely oproti aktuálnímu vymezení chráněných lokalit v ČR
	• Realizace nákupu notebooků, zřízení přístupů všech zaměstnanců do VPN za účelem možnosti výkonu služby z jiného místa (z domova) při zajištěném přístupu do všech aplikací v organizaci využívaných
	• Vylepšení vnitřního portálu, mapové zobrazení dat
	• Uživatelsky přívětivé videospoty, relevantní texty k chatbotu a uživatelsky přívětivá legenda k vysvětlení položek elektronických formulářů
	• Využívání nových digitálních technologií
	• Reliéf-uvedení mezinárodní sbírky do Interpolu
	• Elektronizace a digitalizace
	• Využití družicových dat pro detekci chyb v evidenci půdy
	• Jasnější dělba odpovědností za dílčí agendy a vzájemná zastupitelnost, kodifikace pracovních postupů, úprava postupů s cílem zvýšit přínos našeho pracoviště ve prospěch partnerských útvarů, využívání prostředků komunikace na dálku, systematičtější práce se sdíleným úložištěm dat, omezení objemu dat předávaných jako příloha hromadných zpráv elektronické pošty
	• Formuláře v ETŘ
	• Nové postupy spojené s přechodem od analogových dokumentů k digitálním
	• Rozšíření autentizace klientů o Bank ID na našem portálu a možnost činit podání prostřednictvím portálového řešení
	• Zlepší organizace jedné z agend
	• Grafická optimalizace a responzivní vzhled ePortálu
	• Chatbot
	• Newsletter/odběr novinek
	• Výměna informací z oblasti sociálního pojištění se Sociální pojišťovnou Bratislava tak, aby klienti nemuseli předkládat různá potvrzení a zároveň se zrychlil a zjednodušil proces zpracování v rámci organizace
	• Elektronizace personálně mzdových procesů na Personálním portálu – prohlášení poplatníka k dani, adaptační proces

	• Tvorba datových souborů – výstupů z administrativních databází organizace, jejich zpracování a vytěžení pro statistické účely
	• Inovace postupů při dokládání neevidovaných dob důchodového pojištění
	• Použití eNeschopenek pro nařízení karantény
	• Online kontaktní formulář, jehož prostřednictvím může žadatel požádat o prověření stavu zpracování dávky nemocenských pojištění
	• Optimalizace služeb externím klientům – občané, organizace, státní instituce (využívání dat, s kterými správa disponuje): zvyšování podílu elektronické komunikace s klienty, přímá on-line individuální obsluha klientů, úplné elektronické podání žádosti, zvyšování automatizované podpory pracovníkům organizace k zajištění výkonu agend, vyřizování agend bez „papíru“
	• Zavedení Enterprise architektury do řízení rozvoje IIS organizace
Kraje	• Komunikaci se starosty, inovativní procesy
	• Vytvoření a využití nové aplikace Stvrzenky, která eviduje přehled vybraných správních poplatků a jejich odvod, včetně schvalovacího procesu (vše elektronicky, se zamezením neoprávněných oprav údajů, s auditní stopou, s možností průběžné i následné kontroly vedoucím)
	• Elektronická podpisová kniha
	• Robotická automatizace procesů - automatizovaný sběr, porovnávání, kopírování a jiné zpracování dat
	• Řešení životních situací Portálem služeb, robotizace podatelny
	• Podpůrné materiály pro orgány soc. právní ochrany dětí
	• Nový informační systém
	• Elektronizace finanční fáze předběžné řídící kontroly: v rámci modulu GINIS - Elektronická podpisová kniha již probíhá schvalovací proces elektronicky. Každý účastník schvalovacího procesu schvaluje doklad v modulu. Odbouráno obíhání papírů a posílena auditní stopa celého procesu. Posílena role řídící kontroly. Umožněn dálkový přístup pro schválení. V návaznosti na toto zavedení významně posílena digitalizace ostatních dokumentů (elektronické faktury, přílohy ostatních účetních dokladů a jiné návaznosti).
	• Zavedení povinné elektronické dokumentace a podpisů
	• Pravidelné videokonference, které nebyly vůči obcím vůbec praktikovány
	• Elektronizace procesu žádostí o rozpočtová opatření
	• Elektronizace účetních dokladů, cestovních příkazů

	• Správnost vykazování údajů o příjmech z rozpočtového určení daní obcemi ve finančních výkazech
	• Elektronizace předběžné řídící kontroly
Obce	• Interní e-shop namísto skladu kancelářských potřeb
	• Nové internetové stránky města
	• Přenosy ze zasedání ZM
	• Bibliobox
	• Využívání portálu občana, digitalizace, elektromobily ve vozovém parku města
	• Objednávací systém na odbor dopravy
	• Usnadnění práce formou elektronizace
	• Elektronická spisová služba
	• Participativní rozpočet - město vyčlenilo část rozpočtu, o které rozhodují přímo občané (jak návrhy, tak hlasování).
	• Zavedení systému MESOH - motivační evidenční systém odpadového hospodářství
	• e-shop platby poplatků
	• Mobilní rozhlas
	• Digitální služby a elektronické formuláře města, Portál občana
	• Pružná pracovní doba
	• Mobilní rozhlas, virtuální prohlídka úřadu
	• Pravidelné týdenní videoreportáže o městě
	• Zveřejňování záznamů YouTube jednání zastupitelstva vč. strojového přepisu textu mluveného slova (pomocí www.hlidacstatu.cz)
	• On-line objednávací systém vč. on-line sledování fronty
	• Restrukturalizace úřadu
	• Vyvolávací a rezervační systém – možnost objednání přes internet na konkrétní čas, regulace fronty
	• Týmová spolupráce elektronickou formou Microsoft Teams
	• Elektronická spisová služba
	• Samoobslužná pokladna
	• Nasazení OSS databáze namísto komerčního produktu
	• Zavedení rezervačních systémů pro klienty

	• Nová vizualizace a funkcionalita web stránek města k projektům realizovaných městem
	• Aplikace Město v mobilu - přenos informací ze strany města k občanům, hlášení závad, rychlé kontaktní informace
	• Aplikace na řízení jednání rady a zasedání zastupitelstva
	• Objednávkový systém
	• Elektronická úřední deska
	• Placení poplatků kartou a přes QR kód
	• Elektronická úřední deska - panel
	• Organizační změny, projektové řízení
	• Docházkový systém
	• Nové moduly k účetnímu programu, elektronická evidence pokladny, elektronický přenos dat do účetnictví
	• Mobilní rozhlas
	• Rezervační systém z důvodu pandemie COVID
	• Systém vedení, IT technologie, benefity pro zaměstnance
	• Propojený městský portál občana se státním, včetně přenesení identity občana
	• Přesměrování pevných telefonních linek na mobily, zejména u vedoucích odborů

PŘÍLOHA B: Dotazník (část vztahující se k inovaci implementované na pracovišti/útvaru v období 2019–2021) pro ústřední orgány státní správy (ministerstva), další ústřední orgány státní správy, služební orgány (území), krajské úřady

DOTAZNÍK MINISTERSTVA VNITRA K INOVACÍM VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

POPIS INOVACE

1. **Prosíme, stručně charakterizujte a popište zavedenou inovaci:**

   Napište jedno nebo více slov…

2. **O jaký typ inovace se konkrétně jednalo?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

   ☐ Produkt

   ☐ Služba

   ☐ Proces nebo metoda organizace práce

   ☐ Metoda externí komunikace

3. **Jaké tvrzení nejvíce vystihuje zavedení této inovace?** *(Vyberte jednu odpověď)*

   ☐ Váš útvar byl první, který vyvinul a zavedl tuto inovaci (pokud je Vám známo)

   ☐ Tato inovace byla inspirována řešením jiných, ale byla upravena, aby vyhovovala Vašemu útvaru

   ☐ Tato inovace do značné míry kopíruje řešení jiných

   ☐ Nevím

4. **Kdo nebo co podnítil(o) zavedení této inovace?** *(Vyberte nejvýše tři odpovědi)*

   ☐ Řadoví zaměstnanci Vašeho útvaru

   ☐ Vedoucí zaměstnanci Vašeho útvaru

   ☐ Občané

   ☐ Soukromé společnosti

   ☐ Političtí představitelé mající velmi blízký vztah k Vašemu útvaru

   ☐ Dobrovolnické spolky / organizace a soukromé nadace

   ☐ Univerzity nebo výzkumné instituce

   ☐ Nová legislativa

☐ Nová technologie

☐ Inovace nebo jiné aktivity na jiných útvarech veřejné správy

☐ Finanční tlaky na Váš útvar

5. **Spolupracovali jste v průběhu zavádění inovace s někým z uvedených?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

☐ Jiné útvary v rámci Vaší organizace

☐ Útvary v rámci jiných organizací (ministerstva, ústřední orgány státní správy, kraje, obce)

☐ Univerzity a výzkumné instituce

☐ Občané

☐ Dobrovolnické spolky / organizace a nadace

☐ Soukromé společnosti (např. konzultanti, dodavatelé a/nebo jiní soukromoprávní partneři)

☐ Zahraniční partneři

☐ Žádná spolupráce na inovaci mimo Váš útvar neproběhla

☐ Nevím

6. **Jak bylo zavedení této inovace financováno?** *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

☐ Dotace ze státního rozpočtu / českých dotačních programů

☐ Ze zahraničních dotačních programů (např. EU)

☐ Soukromé zdroje

☐ Vlastní rozpočet útvaru

☐ Jiné zdroje financování (např. crownfunding, nadace, …) prosíme, specifikujte:

Napište jedno nebo více slov…

☐ Žádné finanční zdroje nebyly nutné

☐ Nevím

7. **Podnikli jste nějaké kroky, které by umožnily i jiným subjektům veřejné správy využít Vaši inovaci?** *(Vyberte jednu odpověď)*

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nehodí se

☐ Nevím

8. Hodnotili jste nějakým způsobem inovaci? *(Vyberte jednu odpověď)*

☐ Ano, hodnotili jsme ji s externí pomocí (např. konzultanti, výzkumníci, občané)

☐ Ano, hodnotili jsme si ji sami bez externí asistence

☐ Ne, ale v současnosti probíhá její hodnocení

☐ Ne, ale plánujeme její hodnocení

☐ Ne

☐ Nevím

9. Jaké výsledky Vám celkově inovace přinesla? *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

☐ Zvýšen produktivity práce

☐ Úspora zdrojů (finanční náklady, čas, lidské zdroje atd.)

☐ Nárůst spokojenosti zaměstnanců/občanů

☐ Zlepšení kvality poskytovaných služeb

☐ Poskytování nových služeb pro občany a zlepšení schopnosti reagovat na jejich potřeby

☐ Občané získali větší pochopení činností, které vykonávám, a jejich kontrolu

☐ Zlepšení organizace a metod práce na pracovišti

☐ Dosažení politických cílů

☐ Jiné, prosím specifikujte:

Napište jedno nebo více slov…

☐ Nevím

10. Zhodnoťte prosím přínos této inovace na škále od 1 do 10. *(1 = velmi malý, 10 = velmi velký)*

1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐	8☐	9☐	10☐

PŘÍLOHA C: Dotazník (OBECNÁ ČÁST) pro ústřední orgány státní správy (ministerstva), další ÚOSS, služební orgány (ústředí + teritoria), krajské úřady

DOTAZNÍK MINISTERSTVA VNITRA K INOVACÍM VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

OBECNÁ ČÁST

11. Zavedli jste v poslední době ve Vašem útvaru nebo v rámci Vaší agendy nějakou inovaci? *(Vyberte jednu odpověď)*

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nevím

V případě odpovědi „ANO" využijte formulář pro popis inovace. Pro každou inovaci použijte nový formulář; v případě odpovědi „NE" či „NEVÍM" postačí vyplnit pouze tuto obecnou část dotazníku.

12. Který z následujících faktorů považujete za nejdůležitější pro zavedení inovace ve veřejné správě? *(Vyberte až tři možnosti)*

☐ Poskytování pobídek zaměstnancům k předkládání nových inovačních nápadů

☐ Inovační networking a spolupráce s jinými institucemi na společných projektech

☐ Podpora vedení organizace a postupy, které zavádí

☐ Systematické měření a hodnocení inovací

☐ Školení zaměstnanců v oblasti inovačních dovedností

☐ Existence legislativního rámce pro inovace ve veřejné správě

☐ Vyčlenění rozpočtu pro financování inovací ve veřejné správě

☐ Existence inovační strategie

13. Kde ve Vašem útvaru vznikají nápady a iniciativy na inovace? *(Vyberte až dvě odpovědi)*

☐ Ředitel odboru / vedoucí samostatného oddělení

☐ Vedoucí oddělení

☐ Řadoví zaměstnanci

☐ Ostatní zaměstnanci pracující v oblasti, ve které byla inovace vyvinuta

☐ Klienti poskytovaných služeb

☐ Převzali jsme osvědčené postupy od externích subjektů (veřejných nebo soukromých)

☐ Povinnost vycházející z národní nebo evropské legislativy

☐ Jiné, prosíme, specifikujte:

Napište jedno nebo více slov…

14. Jaká část inovativních nápadů je ve Vašem útvaru skutečně zrealizována? Uveďte v procentech. *(0 % = vůbec nerealizujeme – 100 % = všechny nápady jsou zrealizovány)*

Napište číslo…

15. Co považujete za hlavní bariéry v oblasti zavádění inovací ve veřejné správě? *(Vyberte až tři odpovědi)*

☐ Nedostatek podpory ze strany vedení

☐ Nedostatek zájmu ze strany zaměstnanců

☐ Nedostatek příkladů dobré praxe

☐ Legislativní omezení / byrokracie

☐ Složitá organizační struktura

☐ Nedostatek finančních prostředků na zavádění inovací

☐ Nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi

☐ Nedostatek infrastruktury / technologického vybavení

☐ Absence inovační strategie a cílů

☐ Jiné, prosíme, specifikujte:

Napište jedno nebo více slov…

Otázky 6.–10.: Do jaké míry považujete za důležité uvedené dovednosti a schopnosti zaměstnanců pro realizaci inovací na Vašem útvaru?

16. Obecné dovednosti v oblasti vedení a inovací (řízení projektů, koordinace týmu, řešení problémů). *Vyplňte čísla od 1 do 5 podle pořadí důležitosti (1 to, co považujete za zcela nepotřebné, 5 co považujete za velmi důležité)*

1	2	3	4	5
Zcela nepotřebné				Velmi důležité
☐	☐	☐	☐	☐

17. Schopnost navrhovat procesy a služby zaměřené na potřeby uživatelů, občanů a partnerů veřejné správy

1 Zcela nepotřebné ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 Velmi důležité ☐

18. Schopnost přicházet s nápady, experimentovat a testovat za účelem navrhování inovačních opatření

1 Zcela nepotřebné ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 Velmi důležité ☐

19. Schopnost spravovat a analyzovat data pro rozhodování

1 Zcela nepotřebné ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 Velmi důležité ☐

20. Schopnost učit se ze zkušeností jiných a osvojovat si osvědčené postupy

1 Zcela nepotřebné ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 Velmi důležité ☐

21. Pokusil se Váš útvar zavést jednu nebo více inovací, které však nevedly ke zlepšení činností a výsledků na pracovišti? *(Vyberte jednu odpověď)*

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nevím

22. Odkud získává Váš útvar potřebné znalosti a informace, které používá k zavádění inovací? *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

☐ Odborná literatura, případové studie ostatní inovačních projektů

☐ Výzkum a předchozí pilotní implementace inovace, průzkumy spokojenosti občanů (uživatelů)

☐ Interakce s inovátory, internet, online diskusní fóra a sociální média, účast na konferencích a seminářích

☐ Hodnocení kvality, efektivity a účinnosti předchozích akcí

☐ Nepoužívá žádné předchozí informace ani know-how

23. Zavedli jste nějaká z následujících opatření na podporu rozvoje inovací ve Vašem útvaru? *(Vyberte jednu nebo více odpovědí)*

☐ Postupy pro zavádění a hodnocení inovativních myšlenek

☐ Vytvoření inovačních týmů

☐ Navázání partnerské spolupráce ve věci inovací uvnitř i vně veřejné správy

☐ Organizování vzdělávacích programů a posilování inovačních schopností a dovedností zaměstnanců

☐ Realizace projektů výzkumu, vývoje a inovací

☐ Digitalizace nebo zajištění technologického vybavení pro zavádění inovací

☐ Nic z výše uvedeného

☐ Jiné, prosíme, specifikujte:

Napište jedno nebo více slov…

24. Jak hodnotíte schopnost Vašeho útvaru inovovat? *(Ohodnoťte známkou jako ve škole)*

☐ Vynikající

☐ Velmi dobrá

☐ Dobrá

☐ Dostatečná

☐ Nedostatečná

25. Do jaké míry považujete následující tvrzení týkající se řízení inovací ve Vašem útvaru za platné? *(Vyberte jednu odpověď v každém řádku)*

	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Zaměstnanci jsou motivováni k účasti na zavádění a	☐	☐	☐	☐	☐

implementaci nových myšlenek a inovačních akcí					
Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ	☐	☐	☐	☐	☐
Existuje kultura spolupráce, která podporuje inovace	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení organizace podporuje rozvoj inovací	☐	☐	☐	☐	☐
Vyšší management je ochoten přijímat riskantní opatření k podpoře inovací	☐	☐	☐	☐	☐

26. Jaká opatření by nejvíce podpořila Vaší organizaci v zavádění inovací? *(Vyberte až čtyři odpovědi)*

☐ Sdílení dobré praxe, včetně informování o trendech v inovacích z České republiky i ze zahraničí

☐ Organizování konferencí o inovacích s odborníky z České republiky i ze zahraničí

☐ Udělování cen za inovace ve veřejné správě

☐ Metodická podpora pro zavádění inovací, užitečné tipy a pokyny pro implementaci inovací

☐ Rozvoj inovačních dovedností ve Vaší organizaci prostřednictvím seminářů

☐ Pořádání cíleně zaměřených workshopů za účelem identifikace inovačních potřeb, návrhu možných řešení a realizace pilotních programů

☐ Vytvoření partnerské sítě pro výměnu informací a zkušeností ve věci zavádění inovací

☐ Poskytování publikací o inovacích

☐ Jiné, prosíme, specifikujte:

Napište jedno nebo více slov…

27. Popište, prosím, Vaše nápady, návrhy nebo doporučení na zlepšení zavádění inovací v prostředí veřejné správy.

Napište jedno nebo více slov… (NEPOVINNÉ!)

28. Tento dotazník vyplnil: *(Vyberte jednu odpověď)*

- ☐ Ředitel odboru
- ☐ Vedoucí oddělení
- ☐ Zaměstnanec, který není vedoucím nějakého týmu
- ☐ Jiné, prosíme, specifikujte:

  Napište jedno nebo více slov…

29. Činnost Vašeho útvaru se primárně zaměřuje na: *(Vyberte jednu odpověď)*

- ☐ Výkon věcné agendy
- ☐ Vnitřní chod organizace
- ☐ Obě výše zmíněné činnosti
- ☐ Jiné, prosíme, specifikujte:

  Napište jedno nebo více slov…

30. Oblast působení Vašeho útvaru (např. životní prostředí, regionální politika apod.).

Napište jedno nebo více slov…

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

Napište jedno nebo více slov… (NEPOVINNÉ!)

PŘÍLOHA D: Dotazník (OBCE)

Informace k vyplnění dotazníku

- Prosíme, dotazník vyplňte nejpozději do [DATUM].
  - Vyplnění dotazníku Vám bude trvat 15-20 minut
  - V tomto dotazníku jsou **inovace** chápány jako implementace **nové(ho) nebo výrazně pozměněné(ho)**:
    - Služby
    - Produktu (např. digitální technologie jako jsou weby nebo aplikace)
    - Procesu či metody práce
    - Metody externí komunikace

Novost se vztahuje pouze k subjektu, který ji zavádí, ale inovace mohla být zavedena již dříve jiným subjektem v jiné organizaci (ministerstvo, kraj, apod.) Inovace musí být skutečně **implementována** a musí přinášet pozitivní **dopady**.

- V první části dotazníku „Praktický přístup k inovacím" uvažujte **nejlepší inovaci**, která byla zavedena na Vašem úřadu **v období 2019-2021.**

Praktický přístup k inovacím

1a. Zavedli jste v poslední době na Vašem úřadu nějakou inovaci?

- □ Ano
- □ Ne **(pokud Ne, přejděte rovnou na otázku č. 2)**
- □ Nevím **(pokud Nevím, přejděte rovnou na otázku č. 2)**

1b. Prosím, stručně charakterizujte a popište tuto zavedenou inovaci.

Textové pole pro Vaši odpověď.

1c. O jaký typ inovace se konkrétně jednalo? (vyberte vše, co se hodí)

- □ Produkt
- □ Služba
- □ Proces nebo metoda organizace práce
- □ Metoda externí komunikace

1d. Jaké tvrzení nejvíce vystihuje zavedení této inovace? (vyberte pouze jednu odpověď)

□ Váš úřad byl první, který vyvinul a zavedl tuto inovaci (pokud je Vám známo)

□ Tato inovace byla inspirována řešením jiných, ale byla upravena, aby vyhovovala Vašemu úřadu

□ Tato inovace do značné míry kopíruje řešení jiných

□ Nevím

1e. Kdo nebo co podnítil(o) zavedení této inovace? (vyberte nejvýše tři odpovědi)

□ Řadoví zaměstnanci Vašeho úřadu

□ Vedoucí zaměstnanci Vašeho úřadu

□ Občané

□ Soukromé společnosti

□ Politická reprezentace mající vztah k Vašemu úřadu

□ Dobrovolnické spolky/organizace a soukromé nadace

□ Univerzity nebo výzkumné instituce

□ Nová legislativa

□ Nová technologie

□ Inovace nebo jiné aktivity na jiných útvarech veřejné správy

□ Finanční tlaky na Váš úřad

1f. Spolupracovali jste v průběhu zavádění inovace s někým z uvedených? (vyberte vše, co se hodí)

□ Jiné orgány státní správy (ministerstva, ústřední orgány státní správy, kraje, jiné obce)

□ Univerzity a výzkumné instituce

□ Občané

□ Dobrovolnické spolky, nevládní neziskové organizace a nadace

□ Soukromé společnosti (např. konzultanti, dodavatelé a/nebo jiní soukromoprávní partneři)

□ Zahraniční partneři

□ Žádná spolupráce na inovaci mimo Váš úřad neproběhla

□ Nevím

1g. **Jak bylo zavedení této inovace financováno?** (vyberte vše, co se hodí)

□ Dotace ze státního rozpočtu/z českých dotačních programů

□ Ze zahraničních dotačních programů (např. EU)

□ Soukromé zdroje

□ Vlastní rozpočet úřadu

□ Jiné zdroje financování (např. crowdfunding, nadace, ...), prosím specifikujte: _____

□ Žádné finanční zdroje nebyly nutné

□ Nevím

1h. Podnikli jste nějaké kroky, které by umožnily i jiným subjektům veřejné správy využít Vaši inovaci?

□ Ano

□ Ne

□ Nehodí se

□ Nevím

1ch. Hodnotili jste nějakým způsobem inovaci?

□ Ano, hodnotili jsme ji s externí pomocí (např. konzultanti, výzkumníci, občané)

□ Ano, hodnotili jsme si ji sami bez externí asistence

□ Ne, ale v současnosti probíhá její hodnocení

□ Ne, ale plánujeme její hodnocení

□ Ne

□ Nevím

1i. Jaké výsledky Vám celkově inovace přinesla? (vyberte vše, co se hodí)

□ Zvýšení produktivity práce

□ Úspora zdrojů (finanční náklady, čas, lidské zdroje atd.)

□ Nárůst spokojenosti zaměstnanců/ občanů

□ Zlepšení kvality poskytovaných služeb

□ Poskytování nových služeb pro občany a zlepšení schopnosti reagovat na jejich potřeby

□ Občané získali větší pochopení pro činnosti, které vykonáváme, a jejich kontrolu

□ Zlepšení organizace a metod práce v rámci úřadu

□ Dosažení politických cílů

□ Jiné, prosím specifikujte: _____

□ Nevím

1.j Zhodnoťte prosím přínos této inovace

Na škále od 1 do 10 (1 = velmi malý, 10 = velmi velký)

Faktory příznivě a negativně ovlivňující zavádění inovace

2. **Který z následujících faktorů považujete za nejdůležitější pro zavedení inovace ve veřejné správě?** (vyberte až 3 odpovědi)
   - □ Poskytování pobídek zaměstnancům k předkládání nových inovačních nápadů
   - □ Inovační networking a spolupráce s jinými institucemi na společných projektech
   - □ Podpora vedení úřadu a postupy, které zavádí
   - □ Systematické měření a hodnocení inovací
   - □ Školení zaměstnanců v oblasti inovačních dovedností
   - □ Existence legislativního rámce pro inovace ve veřejné správě
   - □ Vyčlenění rozpočtu pro financování inovací ve veřejné správě
   - □ Existence inovační strategie organizace

3. **Kde ve Vašem úřadu vznikají nápady a iniciativy na inovace?** (vyberte až 2 odpovědi)
   - □ Zvolená politická reprezentace úřadu
   - □ Tajemník úřadu
   - □ Řídící pracovníci
   - □ Řadoví zaměstnanci
   - □ Ostatní zaměstnanci pracující v oblasti, ve které byla inovace vyvinuta
   - □ Klienti poskytovaných produktů/služeb
   - □ Převzali jsme osvědčené postupy od externích subjektů (veřejných nebo soukromých)
   - □ Povinnost vycházející z národní nebo evropské legislativy
   - □ Jiné (vysvětlit):_____

4. **Jaká část inovativních nápadů je v rámci Vašeho úřadu skutečně zrealizována?**

(měřítko od 0 % vůbec nerealizujeme – 100 % nápadů je zrealizováno)

5. **Co považujete za hlavní bariéry v oblasti zavádění inovací ve veřejné správě?** (vyberte až 3 odpovědi)

   □ Nedostatek podpory ze strany vedení úřadu

   □ Nedostatek zájmu ze strany zaměstnanců

   □ Nedostatek příkladů dobré praxe

   □ Legislativní omezení nebo byrokracie

   □ Složitá organizační struktura

   □ Nedostatek finančních prostředků na zavádění inovací

   □ Nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi

   □ Nedostatek infrastruktury / technologického vybavení

   □ Absence inovační strategie a cílů

   □ Jiné (vysvětlit):_____

6. **– 11. Do jaké míry považujete za důležité uvedené dovednosti a schopnosti zaměstnanců pro zavádění inovací na Vašem úřadu?**

   Opět prosíme umístit u všech škálu (měřítko od 1 do 5 - 1 Zcela nepotřebné, 5 Velmi důležité). A šla by ta úvodní otázka udělat nějakým velkým písmem? Aby nebyla menší než pak ty 6. – 11.

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

12. **Pokusil se Váš úřad zavést jednu nebo více inovací, které však nevedly ke zlepšení činností a výsledků na pracovišti?**

    □ Ano

    □ Ne

    □ Nevím

13. **Odkud získává Váš úřad potřebné znalosti a informace, které používá k zavádění inovací?** (vyberte vše, co se hodí)

□ Odborná literatura, případové studie ostatních inovačních projektů

□ Výzkum a předchozí pilotní implementace inovace, průzkumy spokojenosti občanů

□ Interakce s inovátory, internet, online diskusní fóra a sociální média, účast na konferencích a seminářích

□ Hodnocení kvality, efektivity a účinnosti předchozích aktivit

□ Nepoužívá žádné předchozí informace ani know-how

14. Zavedli jste nějaká z následujících opatření na podporu rozvoje inovací ve Vašem úřadu?

□ Postupy pro zavádění a hodnocení inovativních myšlenek

□ Vytvoření inovačních týmů

□ Navázání partnerské spolupráce ve věci inovací uvnitř i vně veřejné správy

□ Organizování vzdělávacích programů a posilování inovačních schopností a dovedností zaměstnanců

□ Realizace projektů výzkumu, vývoje a inovací

□ Digitalizace nebo zajištění technologického vybavení pro zavádění inovací

□ Nic z výše uvedeného

□ Jiné (vysvětlit):_____

Inovační kultura a potřeby v oblasti zavádění inovací

15. Jak hodnotíte schopnost Vašeho úřadu inovovat? (Ohodnoťte známkou jako ve škole)

□ Vynikající

□ Velmi dobrá

□ Dobrá

□ Dostatečná

□ Nedostatečná

16. – 20. Do jaké míry považujete následující tvrzení týkající se řízení inovací na Vašem úřadu za platné?

	1	2	3	4	5
Zaměstnanci úřadu jsou motivováni k účasti na zavádění a implementaci nových myšlenek a inovačních akcí	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela

Zaměstnanci úřadu jsou vyzýváni, aby část svého pracovního času věnovali rozvíjení inovativních myšlenek a iniciativ	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Existuje kultura spolupráce, která podporuje inovace	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Vedení úřadu podporuje rozvoj inovací	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela
Politická reprezentace úřadu je ochotna přijímat riskantní opatření k podpoře inovací	1	2	3	4	5
	Vůbec ne	Platné v malé míře	Platné do určité míry	Platné do značné míry	Platné zcela

21. Jaká opatření by nejvíce podpořila zavádění inovací na Vašem úřadu? (vyberte až 4 odpovědi)

- □ Sdílení dobré praxe, včetně informování o trendech v zavádění inovací z České republiky i ze zahraničí
- □ Organizování konferencí o inovacích s odborníky z České republiky i ze zahraničí
- □ Udělování cen za inovace ve veřejné správě
- □ Metodická podpora pro zavádění inovací, užitečné tipy a pokyny pro implementaci inovací
- □ Rozvoj inovačních dovedností na Vašem úřadu prostřednictvím seminářů
- □ Pořádání cíleně zaměřených workshopů za účelem identifikace inovačních potřeb, návrhů možných řešení a realizace pilotních programů
- □ Vytvoření partnerské sítě pro výměnu informací a zkušeností ve věci zavádění inovací
- □ Poskytování publikací o inovacích
- □ Jiné (prosím, specifikujte): _____

22. Popište prosím Vaše nápady, návrhy nebo doporučení na zlepšení zavádění inovací v prostředí veřejné správy.

Doplnit text

Informace o respondentech

(*takto označené jsou povinné)

23. *Tento dotazník vyplnil:

- □ Tajemník obce
- □ Starosta obce
- □ Jiné (specifikujte): _____

24. *Uveďte prosím, ve kterém kraji se nachází Vaše obec:

- □ Jihočeský
- □ Jihomoravský
- □ Karlovarský
- □ Vysočina
- □ Královéhradecký
- □ Liberecký
- □ Moravskoslezský
- □ Olomoucký
- □ Pardubický
- □ Plzeňský
- □ Středočeský
- □ Ústecký
- □ Zlínský

25. *Uveďte prosím typ Vaší obce:

- □ Obec se základní působností
- □ Obec s pověřeným obecním úřadem
- □ Obec s rozšířenou působností

26. Uveďte prosím přibližný počet obyvatel ve Vaší obci:

Doplňte: _____

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

Doplňte: _____

To byla poslední položka dotazníku. Děkujeme za jeho vyplnění.

Pokud jste vyplnili kontaktní email, budete o výsledcích dotazníkového šetření informováni emailem. Výsledky budou prezentovány i ve Výroční zprávě o stavu veřejné správy ČR za rok 2021.

Pokud by Vás zajímal Kodaňský manuál pro měření inovací ve veřejné správě, ze kterého zde vycházíme, více informací naleznete ZDE.

PŘÍLOHA E: Průvodní dopis (ministerstva, další ÚOSS, služební orgány působící na celém území ČR a teritoriálně, krajské úřady, obecní/městské úřady) rozeslaný e-mailem

KOMU:

SKRYTÁ KOPIE:

PŘEDMĚT: Dotazník Ministerstva vnitra k inovacím ve veřejné správě

Vážená paní/pane (ředitelko/řediteli, vedoucí, tajemnice/tajemníku,

starostko/starosto)dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o spolupráci v níže uvedené věci.

Ministerstvo vnitra, Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, připravuje analýzu týkající se inovací ve veřejné správě. Dotazníkové šetření je realizováno v souladu s naplňováním koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 a je součástí uvedené analýzy.

Smyslem dotazníkového šetření je shromáždit poznatky a zkušenosti, které se stanou zdrojem inspirace a dalšího rozvoje inovací ve veřejné správě. Vyplnění dotazníku trvá maximálně 20 minut. Výsledky budou následně prezentovány ve Výroční zprávě o stavu veřejné správy v ČR za rok 2021.

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

V případě Vašeho zájmu může být Vámi realizovaná inovace prezentována na webových stránkách Ministerstva vnitra jako příklad dobré praxe, případně zařazena mezi kandidáty na ocenění Ministerstva vnitra za inovace ve veřejné správě.

Velmi oceníme, pokud tento e-mail přepošlete na další zaměstnance Vašeho pracoviště, aby jej také oni anonymně vyplnili.

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

[LINK]

Prosím, vyplňte dotazník nejpozději do **[datum]**.

Důvěryhodnost

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

Máte-li jakékoliv otázky, prosím, kontaktujte [redacted] buď prostřednictvím emailu ([redacted]) nebo telefonicky (mob. [redacted]).

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

S pozdravem

[redacted]

Ředitel odboru strategického řízení a koordinace veřejné správy (Ministerstvo vnitra)

PŘÍLOHA F: Upomínka – dotazník k inovacím ve veřejné správě

Vážená paní ředitelko/řediteli (a další oslovení).

Dovoluji si navázat na e-mail pana ředitele [redacted] se zdvořilou připomínkou o vyplnění Dotazníku k inovacím ve veřejné správě.

Vaše odpovědi jsou klíčové pro analýzu současné situace a pomohou nám nastavit systémová doporučení pro implementaci inovací ve veřejné správě.

Znovu bych rád připomněl, že poskytnuté informace jsou nanejvýš důvěrné a budou reportovány v agregované, anonymizované podobě. Ke sběru dat používáme program Survio v zabezpečeném webovém rozhraní. Do dotazníku vstoupíte přes následující link:

[LINK]

Prosíme, dotazník vyplňte nejpozději do **[DATUM]**.

Děkujeme za Váš čas a Vaši součinnost. V případě, že jste dotazník již vyplnili, Vám mnohokrát děkujeme a tento e-mail prosím ignorujte.

[redacted]

POZNÁMKY:

Měření inovací ve veřejné správě 2019 až 2021

ISBN: 978-80-7616-156-6 (tisk) / 978-80-7616-157-3 (on-line PDF)

Kolektiv autorů

Editor: Ing. Mgr. David Sláma

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, 2022

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
ISBN: 978-80-7616-156-6 (tisk) /
978-80-7616-157-3 (on-line PDF)