

**SYSTÉMOVÁ
OPATŘENÍ
K PODPOŘE
INOVACÍ
VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ
ZAHRANIČNÍ DOBRÁ PRAXE**

OBSAH

03 ÚVODNÍ SLOVO

04 CO JSOU INOVACE?

05 JAK SYSTÉMOVĚ PODPOROVAT INOVACE?

06 ROZVÍJET LIDSKÉ ZDROJE

10 VYTVÁŘET SÍTĚ

12 SDÍLET A OCEŇOVAT DOBROU PRAXI

15 VYTVÁŘET PŘÍLEŽITOSTI

21 DALŠÍ INICIATIVY

23 JAKÉ AKTIVITY CHCEME INICIOVAT MY?

25 JAK BY MĚL FUNGOVAT INOVAČNÍ EKOSYSTÉM?

SPOLEČNOST 21. STOLETÍ ČELÍ NEUSTÁLE SE MĚNÍCÍMU PROSTŘEDÍ. KLÍČEM K ÚSPĚCHU PŘI PŘEKONÁVÁNÍ NOVÝCH VÝZEV, KTERÉ TYTO ZMĚNY PŘINÁŠÍ, JSOU ZEJMÉNA **INOVACE.**

V naší zemi je již řadu let věnována velká pozornost zvyšování inovačních kapacit soukromého sektoru. Může se zdát, že na veřejnou správu se v tomto ohledu zapomnělo – zatímco jiné státy investují prostředky a čas do zavádění systémových opatření, která stimulují inovační kulturu veřejné správy, v České republice se podobné aktivity dějí jen zřídka.

Sesbírali jsme úspěšné iniciativy, realizované státem či státem pověřenými organizacemi, které veřejnou správu jiných zemí ženou vpřed. Předkládáme je v této brožuře, jako souhrn toho nejlepšího v systémové podpoře inovací.

V nejbližší době tento materiál doplníme také o analýzu aktuálního stavu inovačního systému české veřejné správy, aby byl obrázek komplexní, a my mohli začít realizovat konkrétní kroky, které budou rozvíjet inovační kulturu uvnitř státní správy i územní samosprávy.

CO JSOU INOVACE?

Inovace v kontextu veřejného sektoru (a tedy i v kontextu veřejné správy) není dosud jednoznačně definována. Obecně lze říct, že se jedná o implementaci nového nebo výrazně zlepšeného produktu, procesu či metody, výrazně se lišícího od produktů, procesů a metod, které v rámci dané organizace již existují, za účelem zvýšení společenského užitku.

Z tohoto vyplývají **3 hlavní charakteristiky inovace ve veřejném sektoru**, na kterých, na rozdíl od definice, existuje široká shoda.

01 NOVOST

produkt či proces musí být jiný než dosavadně existující, přičemž není specifikováno, do jaké míry se musí odlišovat – podmínka novosti musí být dodržena pouze v rámci dané organizace, čímž se inovace liší od vynálezu, který je chápán jako nový v kontextu celé společnosti, zároveň je však nutné vyvarovat se označení inovace pro jakoukoliv provedenou změnu, nýbrž takto pojmenovat pouze ty, které nelze považovat za výsledek postupného vývoje;

02 IMPLEMENTACE

inovace **musí být zavedena**, nestačí pouhá existence inovativního nápadu;

03 DOPAD

inovace **cílí na zvýšení společenského užitku**, ať už se jedná o vyšší efektivitu, hospodárnost či uspokojení zaměstnanců a klientů – občanů.



JAK SYSTÉMOVĚ PODPOROVAT

INOVACE?

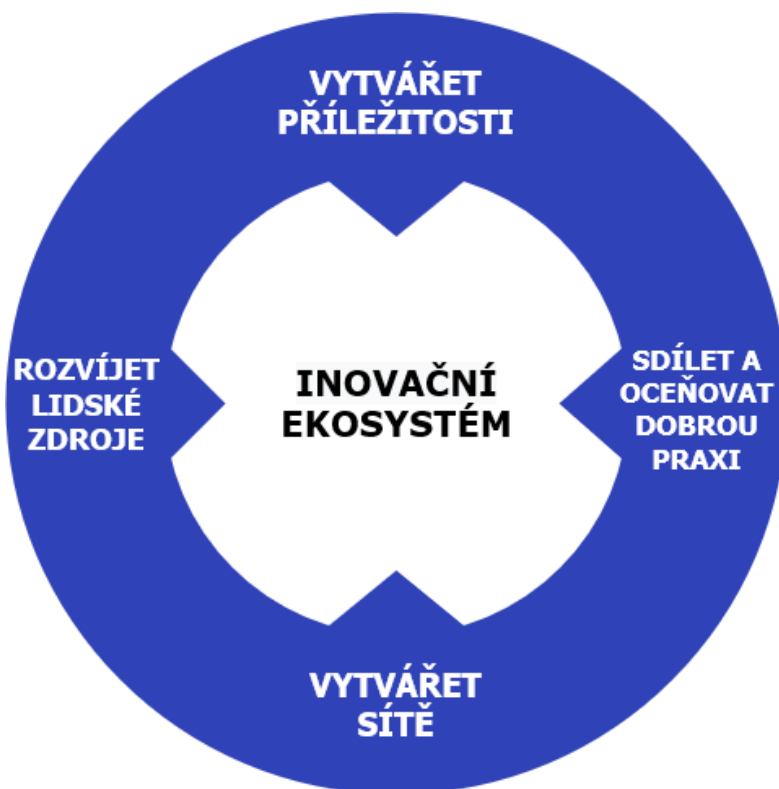
Na základě analýzy iniciativ zahraničních vlád byly definovány 4 navzájem se prolínající oblasti, které jsou klíčovými pro systémovou podporu inovací ve veřejné správě.

01 Rozvíjet lidské zdroje

02 Vytvářet sítě

03 Sdílet a oceňovat dobrou praxi

04 Vytvářet příležitosti



1 ROZVÍJET LIDSKÉ ZDROJE

Inovace začínají v člověku a v případě nejčastěji se vyskytujících bottom-up inovací jsou jejich hlavním zdrojem řadoví zaměstnanci.

CO ZAMĚSTNANCI POTŘEBUJÍ, ABY NOVÁ ŘEŠENÍ INICIOVALI A ROZVÍJELI?

Musí pociťovat dostatečnou vnitřní motivaci, tedy mít potřebu aktivně přemýšlet nad tím, jak lze produkty, služby či interní procesy vylepšovat. Tato vnitřní motivace je často ovlivněna kulturou organizace, přístupem managementu, vnitřními procesy. V mnoha případech závisí také na vnitřním nastavení člověka. Klíčová je také vnější motivace, například prostřednictvím finančních odměn.

Nezbytný je také rozvoj schopností, zaměstnancům by proto mělo být umožněno své kompetence neustále rozvíjet, například pomocí vzdělávacích programů či workshopů zaměřených na rozvoj „soft-skills“ (např. leadership, agilní řízení, design-thinking) či „hard-skills“.





Příkladem úspěšné iniciativy pro podporu vnitřní motivace je **CHILSKÉ EXPERIMENTA**. Vhodným nástrojem k rozvoji schopností jsou rovněž stáže v organizacích veřejného či soukromého sektoru, jako je **DÁNSKÁ NÁRODNÍ INOVAČNÍ STÁŽ** či **INTERCHANGE CANADA**, díky kterým zaměstnanci získají zkušenosti s rozdílně fungujícími pracovními prostředím.

JAKÁ JE ROLE MANAGEMENTU?

Neméně důležitá je role manažerů, kteří musí své podřízené přímo i nepřímo stimulovat. Úspěšný inovační lídr projevuje zaměstnancům svou důvěru a poskytuje jim dostatek autonomie, která je pro uskutečnění bottom-up inovací nezbytná.

Vytváří pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci nemají obavu přicházet s novými nápady, kde je oceňována kreativita a rozmanitost. Uvědomuje si, že úspěšné inovaci předchází řada neúspěšných pokusů, chybu nebere jako selhání, nýbrž jako příležitost pro učení. Neočekává, že budou inovativní nápady od začátku perfektně naplánované.

Mezi zahraniční iniciativy, které se na rozvoj schopností managementu zaměřují, patří například **FINSKÝ INNOVATION BOOTCAMP**, **AUSTRALSKÁ INNOVATION CHAMPIONS GROUP** či **AUSTRALSKÝ MENTORING NARUBY**.



DÁNSKÁ NÁRODNÍ INOVAČNÍ STÁŽ

Startovního kola dánské národní inovační stáže, pořádaného v roce 2015, se zúčastnilo téměř 100 úředníků ze všech úrovní veřejné správy. Hlavním cílem programu, který se od svého prvního ročníku konal již dvakrát, je podporovat šíření inovativních řešení. Během dvou až pěti dnů trvající intenzivní stáže se mohou účastníci seznámit s tím, jakým způsobem jsou úkoly a

problémy řešeny na jiných pracovištích, a rovněž navázat nové kontakty s kreativními kolegy. Součástí programu jsou i speciální workshopy, které se konají před zahájením stáže a po jejím skončení, aby byli účastníci na aktivity důkladně připraveni a následně si získané poznatky a vzorce chování dlouhodobě upevnili.

INTERCHANGE CANADA

Interchange Canada je výměnný program, který má za cíl umožnit a usnadnit výměnu znalostí a dovedností mezi federální vládou, provinciemi, teritorií a subjekty ze soukromého sektoru či neziskových organizací, a to jak v domácím, tak v zahraničním měřítku. Taková výměna pomůže organizacím mezi sebou navzájem sdílet nové přístupy k výkonu práce a k řešení problémů, což jim následně pomáhá v hledání inovativních řešení. Účastník zůstává zaměstnancem své domovské organizace, která mu po celou dobu trvání výměny, jež může mít podobu plného či částečného úvazku a může trvat až 3 roky,



vyplácí původní plat – ten je v závislosti na konkrétní dohodě hostitelskou organizací hrazen. Nabídka i poptávka pozic probíhá prostřednictvím centrální webové databáze.

FINSKÝ INNOVATION BOOTCAMP

Inovační bootcamp je roční rozvojový program pro seniorní manažery z Estonska a Finska, který má za cíl zvýšit jejich strategické schopnosti, agilitu a inovační potenciál. Program je rozčleněn do sedmi modulů: líder-inovátor, inovační kultura, inovační nástroje v globálním kontextu, rychlá změna a implementace, foresight, udržitelnost a tvorba vize. Součástí programu, jehož aktivity se kromě Estonska a Finska konaly i v Indii, Rakousku či ve Spojených státech, byly i konference s řečníky ze soukromého a veřejného sektoru či koučink.

AUSTRALSKÁ INNOVATION CHAMPIONS GROUP

„Skupina inovačních šampiónů“ je platforma pro seniorní manažery ve státní službě, která je řízena Ministerstvem průmyslu, inovací a vědy. Cílem je umožnit manažerům rozvíjet schopnosti potřebné pro etablování inovační kultury z pozice leadera. Skupina umožňuje sdílení zkušeností, výzev a problémů. Manažeři také spolupracují na projektech zaměřených na hledání nových způsobů práce – například mentoringový vzdělá-

vací program na podporu design-thinking mezi úředníky či projekt analyzující potenciál crowdsourcingu při tvorbě informovaných politik. Manažeři se v rámci platformy rovněž vzdělávají v oblasti nových technologií či v používání technik a technologií ze soukromého sektoru, které mají potenciál pro využití ve veřejné správě, jako je například blockchain.

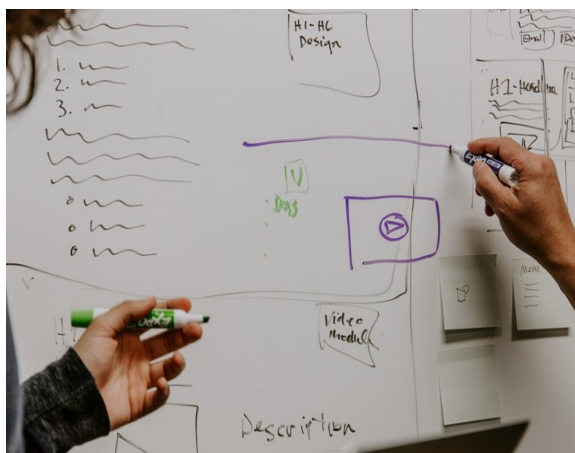
AUSTRALSKÝ MENTORING NARUBY

V Austrálii funguje inovativní program, v rámci kterého je seniorním zaměstnancům přidělen mentor v podobě juniorního úředníka, který mu má ukázat novou, svěží perspektivu a postupy.

CHILSKÉ EXPERIMENTA

Experimenta je program vládní inovační laboratoře, který pomocí „learning by doing“ přístupu zvyšuje inovační kapacity jeho účastníků. Účastnit se ho mohou všechny instituce veřejného sektoru, včetně státních firem. Jimi vybraná skupina tří až sedmi zaměstnanců má za úkol v průběhu deseti měsíců vyvinout inovativní řešení problémů, kterému dané instituce čelí. V tom jim pomáhá Experimenta tým, a to prostřednictvím workshopů, tréninku a mentoringu. K procesu jsou rovněž přizváni zaměstnanci laboratoře a experti z relevantních odvětví. Prvního kola programu se účastnilo dvanáct institucí – například Národní matriční úřad usiloval o zvýšení informovanosti občanů o využití nefyzických

způsobů styku s úřadem, Generální finanční ředitelství se zabývalo občanskou nespokojeností s časovou náročností vyřizování služeb, město Povidencia řešilo zlepšování veřejných služeb z pohledu seniorů a jejich začleňování do společnosti.



2 VYTVÁŘET SÍTĚ

Spojování inovátorů z různých částí organizace či celého veřejného sektoru pomáhá překonávat problém izolace a ve vztahu ke státní správě i resortismu, který se v české veřejné správě dlouhodobě vyskytuje. V zahraničí již celá řada iniciativ na podporu síťování existuje – jsou jimi například **DÁNSKÉ NETWORKY PRO INOVAČNÍ LÍDRY A ZAMĚSTNANCE**, **AUSTRALSKÝ INNOVATION NETWORK A COFFEE DATES** či **CHILSKÉ INNOVADORES PUBLICOS**.



Zaměstnancům je prostřednictvím vytváření sítí umožněno získat nový pohled na problémy a rozvíjet „out of the box“ myšlení. Střetávání se s podobně motivovanými a kreativními kolegy rovněž funguje jako stimulační prvek a může působit jako prevence pocitů demotivace, rezignace a vyhoření, které mohou zaměstnanci veřejné správy často pociťovat.

AUSTRALSKÝ INNOVATION NETWORK A COFFEE DATES

Inovační network je portál pro úředníky, který jim poskytuje bezplatné workshopy, návody, nástroje, případové studie a příležitost k navázání kontaktů s kolegy z jiných úřadů. Jednou z aktivit jsou i tzv. „coffee dates“, při kterých je úředník dle jeho zájmů a potřeb identifikovaných prostřednictvím dotazníku

spárován s kolegou z jiné organizace za účelem schůzky „naslepo“. Cílem těchto setkání je potlačení resortismu, navázání nových kontaktů a získání nových pohledů na problémy a výzvy. Portál je provozován vládou státu Viktorie, podobná platforma je však aktuálně připravována i na úrovni celé Austrálie.

CHILSKÉ INNOVADORES PÚBLICOS

Innovadores públicos je síť inovátorů založená vládní inovační laboratoří, která sdružuje státní zaměstnance, podnikatele, akademiky, studenty a občany, s cílem zlepšit služby, které stát Chile svým občanům poskytuje. Platforma se zaměřuje na propojování inovátorů z řad veřejného sektoru, soukromého sektoru i veřejnosti, a jejich vzdělávání prostřednictvím

prezenčních i online workshopů. Poskytuje také nástroje a návody související s tvorbou inovací. Dalším úkolem sítě je propagovat inovační aktivity, sdílet inovativní řešení a napomáhat jejich využití v dalších veřejných organizacích. Jednou ročně je uspořádáno celostátní setkání inovátorů, kterému například v roce 2018 předsedal samotný prezident Chile.

DÁNSKÉ NETWORKY PRO INOVAČNÍ LÍDRY A ZAMĚSTNANCE

Dánské národní centrum pro inovace založilo dvě networkingové platformy pro sdílení inovačních řešení. Platformy mají sloužit zejména jako místo, v rámci kterého mohou lidé vzájemně sdílet své zkušenosti s inovačním procesem, a navzájem se inspirovat při hledání

řešení problémů, se kterými se při prosazování inovační agendy potýkají. Jedna z platform je určena pouze pro lídry inovačních jednotek, v druhé se mohou sdružovat úředníci ze všech úrovní veřejné správy.



3 SDÍLET A OCEŇOVAT DOBROU PRAXI

Inovační soutěže či speciální platformy umožňují šířit povědomí o tom, co funguje, ale i tom, co nefunguje. V zahraničí existuje celá řada soutěží na celostátní úrovni, jako jsou **RAKOUSKÉ NÁRODNÍ CENY ZA INOVACI**, **CHILSKÉ FUNCIONA!** či **AUSTRALSKÁ NÁRODNÍ CENA**.



Inovační soutěže motivují a inspirují všechny aktéry inovačního ekosystému. Zvyšováním informovanosti o již zrealizovaných inovativních řešeních lze také předcházet opakovanému hledání řešení problému, se kterým se potýká více organizací. To ve výsledku šetří veřejné prostředky i lidskou práci.



AUSTRALSKÝ MĚSÍC INOVACÍ A NÁRODNÍ CENA ZA INOVACE

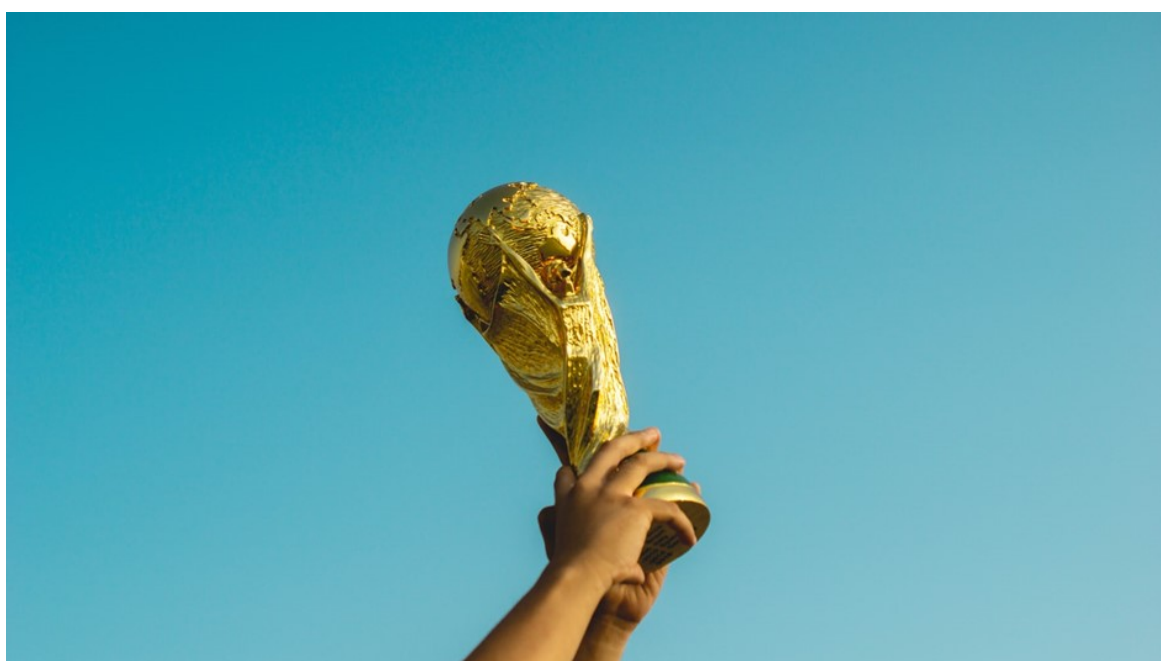
Červenec je australským měsícem inovací již od roku 2011. Poslední ročník nesl název "TEST. FAIL. LEARN. DELIVER.", a v duchu tohoto tématu byly v Austrálii po celý měsíc pořádány akce a workshopy, které měly za cíl představit a oslavovat kreativní myšlení a aplikaci nových přístupů ve veřejné správě. Cena za inovaci byla v Austrálii poprvé udělena v roce 2016, a to nejen za účelem ocenění inovativních řešení, ale zejména pro sdílení dobré praxe a inspiraci všech úředníků. Kromě speciální ceny poroty

směřují ocenění do tří kategorií: inovace cílená na občana, digitální inovace, rozvoj inovační kultury a kapacit. Pořadatelé rovněž podporují účast těch inovativních řešení, která se ve výsledku neukázala jako úspěšná, ale přispěla k získání nových zkušeností a ponaučení. Během Inovačního měsíce se finalisté rovněž mohou zúčastnit workshopu zaměřeného na vylepšení jejich soutěžní prezentace, která probíhá na finálovém večeru.

RAKOUSKÉ NÁRODNÍ CENY ZA INOVACE

V Rakousku je Cena za inovaci udělována již více než 10 let. V dvouletém intervalu oceňuje porota složená z domácích i zahraničních expertů soutěžící v kategoriích leadership a management, inovativní design služby, diverzita, gender a začleňování, a rovněž ve speciální kategorii, jejíž téma se s každým ročníkem mění (v minulých letech byla zaměřena například na téma demografických změn). Speciální cenu

udělují i vysokoškolští studenti public managementu. Soutěžní projekty jsou zveřejňovány v online národní databázi či prezentovány na národní inovační konferenci, která je v Rakousku každý rok pořádána – v roce 2019 bylo jejím hlavním tématem využití umělé inteligence. Vybrané projekty jsou rovněž dále rozvíjeny v laboratoři GovLab.





PORTUGALSKÁ SÍŤ SPOLEČNÝCH ZNALOSTÍ

Síť společných znalostí (Common Knowledge Network RCC) byla založena již v roce 2008. Jedná se o kolaborativní platformu, jejímž cílem je sdílet dobrou praxi v oblasti modernizace, inovací a zjednodušování procesů ve veřejné správě. Členství je otevřené každému zájemci z řad státní správy, samosprávy, soukromých subjektů i občanů. Každý z nich může na

platformě představit své inovativní řešení, popsat proces jeho realizace a výsledky. Síť tedy funguje jako jakási knihovna dobrých nápadů, skrze kterou lze šířit inovativní řešení do dalších organizací. Platforma rovněž poskytuje diskuzní prostor pro připomínkování veřejných politik ze strany občanů.

CHILSKÉ FUNCIONA!

V rámci soutěže Funciona! jsou oceňováni úředníci, respektive jejich týmy, kteří se zasadili o inovativní iniciativy ve svých institucích, s dopadem na interní fungování organizace či na občana. V každém úřadu je ustanoven koordinátor, mezi jehož úkoly patří rozšiřování povědomí o soutěži, podněcování zaměstnanců k účasti a hodnocení přihlášek. Ty jsou posuzovány na základě pěti kritérií – inovativnost

(s váhou 30 %), replikovatelnost (20 %), zapojení uživatelů (10 %), gender (5 %) a formální náležitosti (5 %). Zvláště důležité je kritérium replikovatelnosti, vzhledem ke snaze o udržitelný rozvoj inovací v celém veřejném sektoru. Podle pořadatelů by ceny za inovace obecně neměly sloužit pouze k ocenění jedinců, ale i k inspirování druhých a rozšiřování konkrétní inovace do více organizací.



4 VYTVÁŘET PŘÍLEŽITOSTI

Averze vůči riziku a tedy i obava z nařčení plýtvání penězi daňových poplatníků může aktéry veřejné správy od inovací odrazovat. Často se jedná o proces s nejistým výsledkem, který je náročný na finanční náklady i lidský kapitál.

Je nezbytné, aby se veřejný sektor zaměřil na financování inovativních řešení, například pomocí specializovaných programů, jako jsou **FRANCOUZSKÉ FUTURS PUBLIC** či iniciativa **CARTE BLANCHE**. Ta inovátorům poskytuje nejen finanční prostředky, ale umožňuje jim také rozvolnění platné regulace – na podobném principu funguje i **PORTUGALSKÉ PRÁVO NA VÝZVU**. Financování inovačních řešení může být zabezpečeno i prostřednictvím **INOVAČNÍCH FONDŮ**, které fungují v Austrálii nebo ve Finsku. Finská vláda rovněž provozuje platformu **MÍSTO K EXPERIMENTOVÁNÍ**, která podporuje experimentální kulturu ve veřejné správě.

Stále populárnějšími se stávají také inovační laboratoře, které poskytují nejen bezpečné místo pro experimenty, ale zaměřují se také na všechny další aspekty inovačního ekosystému, tedy i na rozvoj lidských zdrojů či sdílení dobré praxe. Laboratoře existují v celé řadě zemí – nejznámějšími jsou **DÁNSKÝ MINDLAB**, **PORTUGALSKÁ LABX** a **RAKOUSKÁ GOVLAB**.





AUSTRALSKÉ INOVAČNÍ FONDY

Vláda australského státu Victoria založila inovační fond za účelem podpory malých inovativních projektů. Podmínkou získání grantu, který se pohybuje mezi 50 až 400 tis. australských dolarů, je to, aby byl projekt vedený organizací spadající pod centrální vládu. Spolupodílet se na něm však může i více různých organizací z jiných částí veřejného, soukromého, vědeckého či neziskového sektoru. Projekt musí

splňovat následující kritéria: koherence se strategií a potřebami státu, inovativnost (tj. použití nových znalostí, technologií, metodologie či procesu), užitek (snížení nákladů, zvýšení efektivity, zvýšení kvality z pohledu občana apod.) a potenciál k rozšíření (žadatelé musí rovněž identifikovat případné bariéry při implementaci do dalších organizací).

PORTUGALSKÁ LABX

Lab X je laboratoř pro inovace ve veřejném sektoru, jejíž aktivity lze rozdělit do čtyř oblastí. První z nich zahrnuje experimentování, tedy rozvoj a pilotování inovativních řešení. Po definování problému je provedena jeho důkladná analýza, na kterou navazuje návrh řešení, ke kterému jsou pozváni všichni relevantní aktéři. Následně jsou řešení za spolupráce s představiteli vědecké sféry testována a zlepšována. Během dvou let fungování laboratoře bylo tímto způsobem testováno čtrnáct projektů, zaměřených například na výběr daní, zvyšování občanské participace, elektronizaci veřejných výdajů či státní online pracovní portál. Další oblastí, ve které Lab X působí, je posilování inovačních

kapacit vzděláváním zaměstnanců veřejné správy, a to prostřednictvím workshopů, kurzů či dlouhodobého mentoringu. Lab X rovněž cílí na spojování aktérů veřejné správy a stimulaci kultury spolupráce, a to prostřednictvím sítě inovátorů, v rámci které lze sdílet znalosti, nástroje i zkušenosti. Související networkingové iniciativy zahrnují vzdělávací neformální setkání, newsletter LabXpresso či společně vytvořenou inovační deklaraci, ve které se zájemci hlásí k chování, které podporuje pozitivní transformaci veřejné správy. V neposlední řadě vykonává LabX vědeckou činnost, tj. identifikuje a analyzuje nové trendy a způsoby řešení výzev, se kterými se veřejná správa potýká.

FINSKÁ SITRA

SITRA je finský inovační fond, který byl založen finským parlamentem. Je financován z výnosů plynoucích z investic, které finský parlament prostřednictvím fondu udělal na počátku jeho založení, a které činí průměrně 1.5 miliardy Kč ročně. Cílem fondu je řešit výzvy, které Finsku přináší budoucnost tak, aby byl zachován jeho udržitelný ekonomický růst. Základním

principem fungování fondu je spolupráce s vědci, úředníky, politiky, umělci a firmami. Důležitou podmínkou nezávislosti je to, že fond není za své fungování a investice odpovědný vládě, nýbrž parlamentu. Dosud se SITRA věnovala především rozvoji, reformě veřejného sektoru a vzdělávání úředníků.

RAKOUSKÁ GOVLAB

GovLabAustria, kterou provozuje Dunajská univerzita Krems a Spolkové ministerstvo veřejné správy a sportu, je laboratoř pro inovace ve veřejném sektoru, která zaujímá několik rolí. Předně se jedná o výzkumné centrum, ve kterém dochází k rozvíjení a implementaci projektů týkajících se inovací, a to za použití moderních metod, jako je design thinking či agilní vývoj. V prostorách laboratoře neplatí klasické hierarchické uspořádání – všechny kroky jsou výsledkem společného rozhodnutí. Státním zaměstnancům poskytuje bezpečné místo pro testování a učení. Součástí jsou i co-workingové prostory, které slouží k předávání zkušeností, znalostí a k navazování kontaktů. Do struktury GovLabAustria rovněž patří tzv. Sounding board, sdružující experty

veřejného, soukromého a akademického odvětví. Dalším úkolem GovLabAustria je prostřednictvím vzdělávacích programů poskytovat trénink státním zaměstnancům, rozvíjet jejich kompetence v oblasti inovací a multiplikovat znalosti získané během výzkumu v laboratoři. GovLabAustria rovněž působí jako mezinárodní kontaktní místo pro síť evropských inovačních laboratoří, a zajišťuje tak přenos mezinárodního know-how. Projekty, které byly v rámci GovLab realizovány, se zaměřovaly například na zvýšení spolupráce mezi státní správou, akademiky, soukromým sektorem a občanskou společností při tvorbě legislativy za použití ICT či na digitální reformu veřejné správy.





FRANCOUZSKÁ CARTE BLANCHE

Carte Blanche je experimentálním projektem francouzské vlády, který má za cíl během jednoho roku pomoci městským samosprávám ve zlepšení veřejných služeb. Během celého procesu jsou vybraným městům ze strany státu umožňovány jisté výjimky či rozvolnění platné regulace a rovněž jsou jim poskytovány finanční prostředky a odborné kapacity. V první, průzkumné fázi, jsou za pomoci odborníků během dvou týdnů na území daného města identifikovány největší problémy občanů. Následně jsou osloveni všichni stakeholdéři, kterých se vybraná problematika týká. Ti jsou pozváni na workshopy, během kterých jsou témata ke zlepšení validována a následně je

vytvořena „první vize“ ideálního budoucího stavu. Následuje dvouměsíční fáze tvorby návrhů inovativních řešení, probíhající na workshopech ve stylu inovačních laboratoří. V této fázi je využíván zejména agilní způsob řízení, pro který je typické vytváření průběžných prototypů, jež jsou neustále v malém měřítku testovány. Předposlední fází je devítiměsíční proces realizace. Během něj je zpracovaná zejména technická stránka navrhovaných řešení, které jsou následně testovány v reálném prostředí. Na závěr dochází k nezbytné evaluaci celého projektu.

DÁNSKÝ MINDLAB

MindLab je projekt tří dánských ministerstev a města Odense, s cílem vytvořit platformu, prostřednictvím které mohou tyto instituce participovat na projektech zaměřených na stimulaci inovační kultury veřejné správy. Zaměstnanci MindLab jsou k dispozici při celém procesu tvorby, rozvoje a implementace daného projektu, který je řízen konkrétním ministerstvem. Laboratoř od svého založení již vystřídala několik modelů fungování. Prvotně se zaměřovala na konkrétní metody a nástroje pro tvorbu inovací. Později se zaměřila na občana- uživatele a jeho potřeby a na využití design-thinking metod. V současné době je jejím hlavním účelem zavádět a rozvíjet inovační kulturu ve veřejné správě. Mezi dosud realizované aktivity patří například workshop s úředníky, na který navazuje workshop s jejich



nadřízenými manažery. Cílem je definovat bariéry v inovačním procesu a způsoby jejich překonávání ze zaměstnanecké a vedoucí úrovně. Při jiné aktivitě byli úředníci seznámi na dvoutýdenní soustředění, při kterém vyvíjeli a pilotovali inovativní řešení předem definovaného problému.

FINSKÉ MÍSTO K EXPERIMENTOVÁNÍ

Finská vláda zahájila fungování internetové platformy „Místo k experimentování“, která má za cíl podpořit jednu z klíčových vládních priorit, tj. stimulovat experimentální kulturu při tvorbě veřejných politik a poskytování veřejných služeb. Platforma propojující občany/inovátory se státem má sloužit jako místo k nabízení inovativních řešení, shromažďování připomínek a rad a poskytování informací o možnostech financování. Inovativní řešení jsou rozdělena do tří úrovní. První z nich – strategická – zahrnuje pět až deset inovací, souvisejících s klíčovými strategickými cíli vlády, které byly vybrány

k pilotování pod dozorem Experimentálního týmu fungujícího pod Úřadem vlády. Druhá úroveň – sdílená a partnerská – zahrnuje pilotní inovace vyvíjené neziskovými organizacemi, samosprávami a firmami. Cílem je z této úrovně identifikovat a podpořit nejúspěšnější experimenty a otestovat je ve větším měřítku. Pomocí poslední – grassroots – úrovně mohou občané, akademici či municipality sami sdílet a propagovat své inovativní nápady a snažit se získat prostředky na jejich realizaci, a to pomocí crowdfundingu, který lze prostřednictvím platformy uspořádat.

FRANCOUZSKÉ FUTURS PUBLIC

Futurs public je program francouzské vlády, který byl založen v roce 2013 s cílem vytvořit ekosystém pro podporu inovací ve veřejném sektoru. Součástí programu je laboratoř sloužící jako projektový inkubátor a místo k provádění experimentů s veřejnými službami. Aby byl konkrétní projekt vybrán pro otestování, musí mít potenciál stát se disruptivní (převratnou) inovací a zároveň splňovat některé z následujících kritérií: soulad s vládními prioritami, potenciál radikálně změnit život občanů, zlepšení každodenních pracovních podmínek státních zaměstnanců, snížení veřejného dluhu či představení nového, výrazně participativnějšího způsobu poskytování veřejných služeb. Realizátoři inovace dostanou

možnost výjimky ze zavedených administrativních a operativních pravidel, ať už se jedná o právní předpis či běžný přístup seniorního managementu. Zároveň však musí být neustále brány v potaz reálné možnosti veřejné správy, ať už z hlediska financí či dalších specifik, aby byla zajištěná uskutečnitelnost daného projektu i po jeho otestování. Všechny projekty vznikají v malém měřítku za účelem jejich spolehlivého otestování před zavedením na úrovni národní. Z důvodu zachování kvality lze v laboratoři pracovat současně maximálně na šesti projektech, přičemž doba jejich realizace nesmí přesahovat osm měsíců.





PORTUGALSKÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM PRO PODPORU INOVACÍ A „PRÁVO NA VÝZVU“

Iniciativa „Sistema de incentivos à inovação na gestão pública“ (SIIGEP) byla založena Ministerstvem financí za účelem motivace úředníků, představených a organizací veřejné správy k tvorbě inovací. Její aktivity jsou zaměřeny na tři oblasti: zvyšování kapacit prostřednictvím vzdělávacích programů či stáží v inovativních mezinárodních organizacích; podpora rozvoje experimentálních projektů sdílením nástrojů a znalostí či prostřednictvím „right to challenge“ iniciativy; oceňování těch inovativních projektů, které mají prokazatelné výsledky. „Right to challenge“, nebo-li „právo na výzvu“, je mechanismus, který dává státním zaměstnancům možnost dočasně pozastavit některá pravidla a právní ustanovení týkající se

určitého souboru služeb, a nahradit je jinými pravidly. Tímto způsobem je umožněno testovat inovativní řešení v oblasti veřejné správy v reálném prostředí. Pokud se nová řešení ukážou jako fungující a úspěšná, předpokládá se jejich zavedení v dalších orgánech veřejné správy. V současné době na této bázi fungují dva projekty. První z nich, na kterém se podílí sedm organizací, například Generální ředitelství pro veřejnou správu a zaměstnanost či Generální ředitelství spravedlnosti, je zaměřen na otestování nového formátu nástrojů řízení za účelem snížení administrativní zátěže. V rámci druhého projektu se pak testuje model větší autonomie řízení v uskupení zdravotnických středisek.



... A SPOUSTA DALŠÍCH INICIATIV K PODPOŘE INOVACÍ

SEVERSKÝ INOVAČNÍ BAROMETR A KODAŇSKÝ MANUÁL

Zatímco statistické údaje o inovacích v soukromém sektoru sbírá OECD již po více než 20 let, statistiky zabývající se inovativností veřejného sektoru dlouhou dobu neexistovaly. Z toho důvodu se Dánské národní centrum pro inovace spojilo s Dánským statistickým úřadem s cílem vytvořit národní průzkum - Inovační barometr, který by politikům, tvůrcům veřejných politik i vědcům pomohl ověřit, zda je veřejný sektor skutečně inovativní či nikoliv, a potenciálně by veřejným organizacím sloužil jako zdroj inspirace pro vlastní rozvoj. První průzkum prostřednictvím online dotazníku se konal v Dánsku v roce 2015, postupně se k této aktivitě připojilo i Norsko, Švédsko, Island a Finsko. Severské státy pak v roce 2019 společně zpracovaly publikaci, v rámci které jsou výsledky jejich národních průzkumů komparovány. Ve stejném roce Dánsko iniciovalo vznik Kodaňského manuálu, k jehož



tvorbě bylo přizváno i dalších 18 států z celého světa, včetně České republiky. Cílem této iniciativy je během jednoho roku vytvořit dokument, v rámci kterého budou dosavadní severské zkušenosti obohaceny o pohledy a připomínky dalších států. Výsledkem bude univerzálně použitelný návod na uspořádání národního Inovačního barometru.

BRITSKÝ PREDICTIV

Predictiv je online platforma, pomocí které lze prostřednictvím behaviorálních experimentů testovat nové inovativní politiky a programy na online panelu respondentů. Ačkoliv se jedná o soukromý projekt, je využíván zejména britskou vládou pro testování nových veřejných politik a opatření.





DÁNSKA PŘÍRUČKA PRO HODNOCENÍ INOVACÍ

Dánské národní centrum pro inovace ve spolupráci s vědci i úředníky z různých úrovní veřejné správy vytvořilo příručku pro hodnocení inovačních iniciativ ve veřejném sektoru. Hodnocení inovací je nezbytnou součástí inovační agendy, jelikož umožňuje objektivní posouzení přírůstku společenského užítku, který

je díky inovacím generován, a tedy přispívá k tvorbě evidence-informed politiky. V brožuře jsou poutavou a srozumitelnou formou popsány čtyři fáze evaluačního procesu. Jedná se o jednoduše aplikovatelný a všemi inovátory univerzálně použitelný nástroj.

DÁNSKÁ KONVERZAČNÍ PŘÍRUČKA NA PODPORU ŠÍŘENÍ INOVACÍ

Dánské národní centrum pro inovace vytvořilo nástroj v podobě návodu k vedení dialogu mezi tvůrci inovace a subjekty, které chtějí dané řešení replikovat. Příručka popisuje šest na sebe navazujících kroků, které mají usnadnit proces

šíření inovace mezi jednotlivými organizacemi, aby bylo zajištěno její fungování v různých kontextech. Brožura je napsaná čtivou formou, a je rovněž univerzálně použitelná bez ohledu na typ organizace či na národní specifika.



JAKÉ AKTIVITY CHCEME INICIOVAT MY?

Po vzoru rakouské GovLab, portugalské LabX či dánské MindLab Ministerstvo vnitra aktuálně připravuje vytvoření tzv. **Inovační laboratoře veřejné správy**, která bude zastřešovat systémové snahy o zlepšení inovační kultury, a v rámci které bude docházet k prolínání všech čtyř výše zmíněných aktivit.

Laboratoř se bude primárně zaměřovat na rozvoj lidských zdrojů, tedy na **podporu** inovačního mindsetu, **vzdělávání zaměstnanců v inovačních dovednostech** či **rozvoj leadershipu představených**, a to zejména prostřednictvím workshopů a vzdělávacích programů či publikací.

Aktivity z oblastí **síťování inovátorů a sdílení a oceňování best practice** budou zahrnovat především pořádání pravidelných setkání Pracovní skupiny pro inovace ve veřejné správě, pořádání cen za inovace či tvorbu propagačních materiálů s příklady dobré praxe. Do budoucna by měla laboratoř sloužit také jako prostor pro **vyvíjení a testování inovativních řešení**.

INOVAČNÍ LABORATOŘ

Vzdělávací
workshopy,
programy a
publikace
pro rozvoj
inovačních
schopností a
leadershipu

Pravidelná
setkání
pracovní
skupiny

Sdílení
know-how a
dobré praxe

Udílení cen
za inovace

Vyvíjení a
testování
inovatívních
řešení



Jak by mělo pilotování a testování vypadat?

Laboratoř bude oslovena jiným ministerstvem, odborem či jakoukoliv organizací veřejné správy s konkrétním problémem. Zaměstnanci laboratoře provedou vlastní hloubkovou analýzu problému, a to s využitím nástrojů, jako jsou např. workshopy a dotazníková šetření. Následně navrhnou několik řešení a ve spolupráci s oslovenými experty, občany i ostatními stakeholdery je začnou vyvíjet.

Prototypy budou opakovaně testovány, aby byl zajištěn maximální možný soulad s potřebami všech potenciálních uživatelů. Konečné řešení bude pilotováno a pilotní fungování vyhodnoceno. Tímto způsobem lze zabránit tomu, aby stát v rámci jednotlivých politik, i v rámci vnitřního fungování úřadů, uváděl do provozu opatření, která se později ukážou jako neefektivní a uživatelsky nepřívětivá. V celém procesu budou využívány zejména behaviorální a experimentální metody, design-thinking či human-centered design.

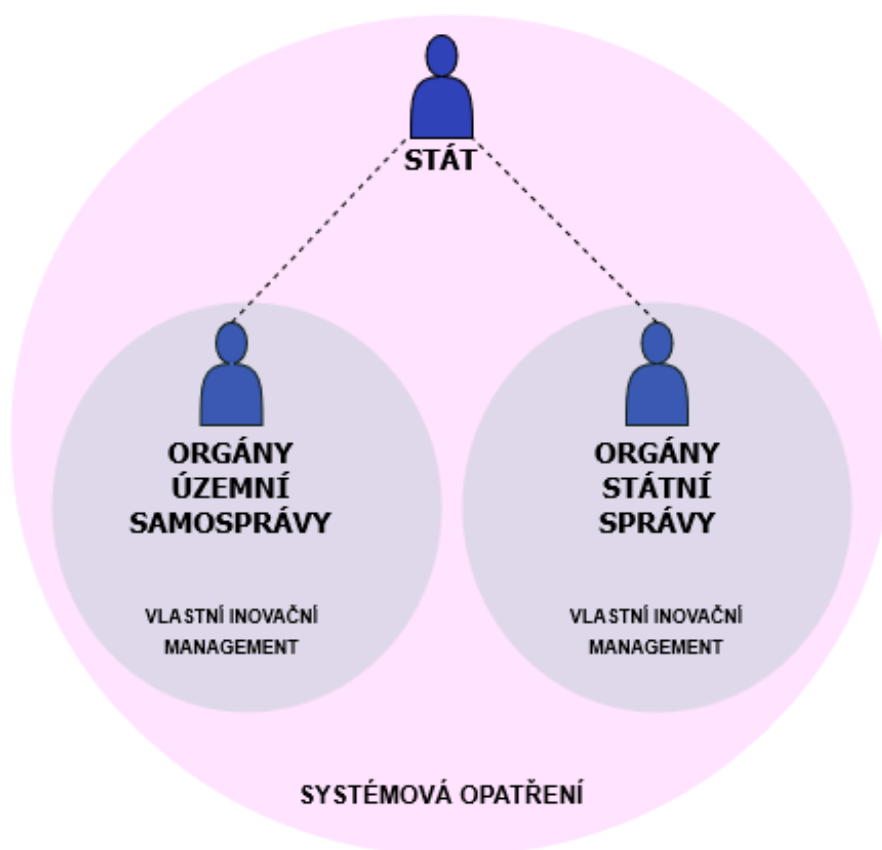


JAK BY MĚL VYPADAT INOVAČNÍ EKOSYSTÉM VEŘEJNÉ SPRÁVY?

Stejně jako stát, který prostřednictvím Inovační laboratoře vytvoří systém podpory inovací, se součástí inovačního ekosystému musí stát také jednotlivé organizace státní a územní veřejné správy, a na systémovou podporu se tak napojit. Organizace by měly vytvořit vlastní systémy inovačního managementu, které se musí stát důležitou součástí celkového řízení organizace. V rámci inovačního managementu je třeba vytvářet motivační nástroje pro zaměstnance, nastavit způsob sběru inovačních podnětů, nastavit proces jejich vyhodnocení a případného testování.



Konkrétní doporučení k zavedení inovačního managementu lze nalézt v samostatné brožuře.





ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY

ODDĚLENÍ ANALÝZ A INOVACÍ

MINISTERSTVO VNITRA ČR

ANNA URBANOVÁ (ANNA.URBANOVA@MVCR.CZ)

LUCIE PALIČKOVÁ (LUCIE.PALICKOVA@MVCR.CZ)

Vytvořeno s využitím obrázků z webu <https://unsplash.com>



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY