

Inovace ve veřejném sektoru

2



Definice inovací

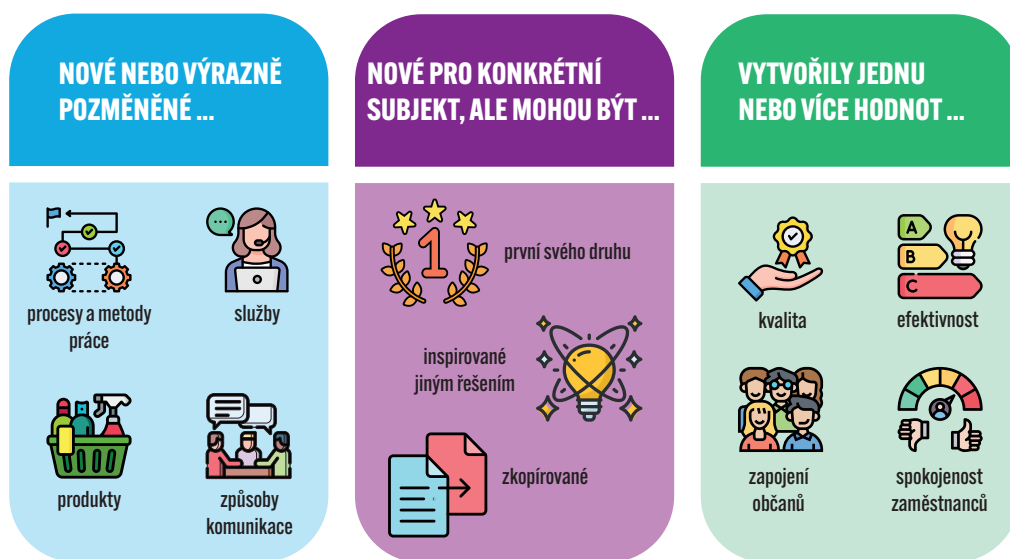
Inovace jsou nástrojem zvyšování kvality a efektivity veřejné správy. Inovacemi se zvyšuje kvalita služeb pro občany a zlepšují se podmínky výkonu práce pro pracovníky veřejné správy.

Inovace je nový nebo podstatně zdokonalený produkt nebo proces (nebo kombinace obou), který se významně liší od předchozího produktu nebo procesu **dané entity** a který je zpřístupněn potenciálním uživatelům (produkt) nebo uveden do používání danou entitou (proces).¹⁾



Inovací je tedy proces, kterým se zlepšuje buď vnitřní chod úřadu nebo se realizuje věcná agenda, a to jak v samotném procesu realizace, tak v jejím výsledku.

definice inovace



Zdroj: <https://innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>

Oslo manuál

Tzv. *Oslo manuál* je základní metodickou pomůckou Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), která definuje jednotlivé pojmy v oblasti inovací, takže jsou v zemích OECD používány se stejným významem. To umožňuje realizovat měření inovací a provádět jejich mezinárodní srovnání. Inovace jsou významným parametrem konkurenceschopnosti

Oslo manuál


















¹⁾ OECD. Oslo manual 2018. *OECD. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* [online]. 2018, 2018-10-22 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

jednotlivých zemí, rovněž firem a také veřejného sektoru, či veřejné správy. Kvalita a inovativnost veřejné správy je stále více považována za součást konkurenceschopnosti země, proto byla původní definice v OECD manuálu rozšířena také pro veřejný sektor.

Pojem **inovace** je často spojován s termíny **výzkum a vývoj**, protože inovace často bývají výsledkem výzkumné práce, která vede k novým tržním produktům. Neplatí to však obecně. Podobně jsou v současnosti inovace významně spojeny s digitalizací, resp. digitálními službami,²⁾ nicméně digitální služby jsou jen částí procesu inovací.

Rozdíl mezi inovacemi ve veřejném a soukromém sektoru

Rozdíl nejlépe vyjadřuje následující schéma:³⁾

VEŘEJNÝ VERS. SOUKROMÝ SEKTOR					
	LOGIKA	ÚČEL	KOPÍROVÁNÍ	EXTERNÍ SPOLUPRÁCE	TENDENCE K RIZIKU
					
VEŘEJNÝ	politici	přínos pro společnost	volné	převážně horizontální	nízká
					
SOUKROMÝ	trh	konkurenční výhoda	duševní vlastnictví	převážně vertikální	vysoká

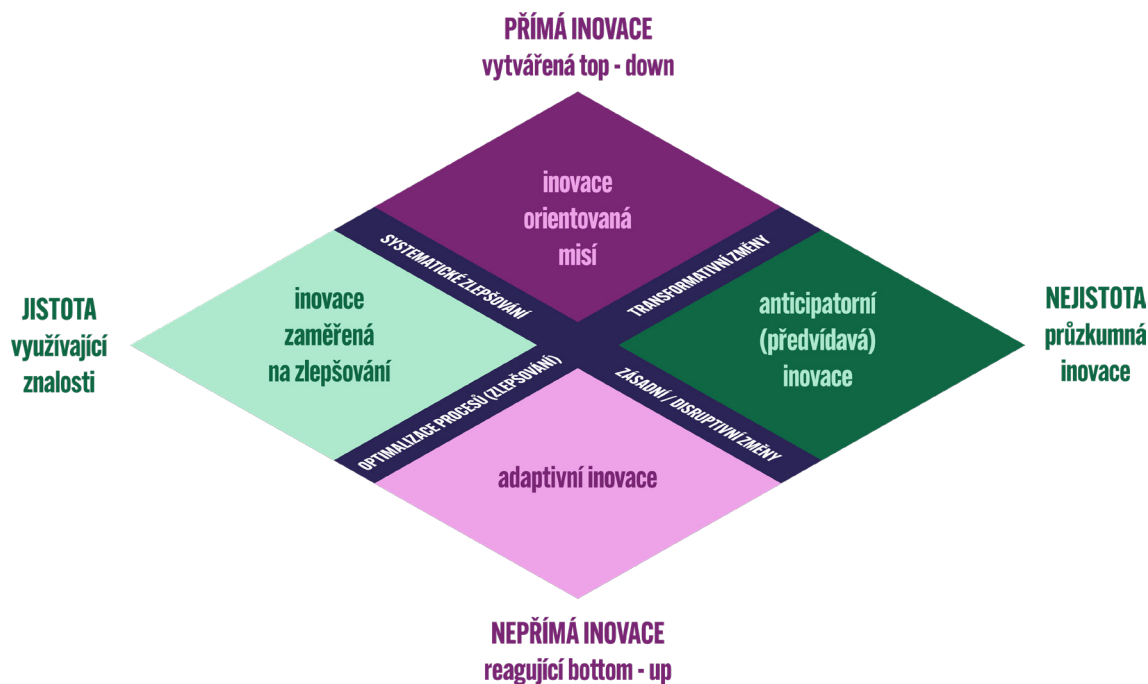
Zdroj: Inspirováno Kodaňským manuálem

V soukromém sektoru inovují firmy většinou na základě požadavků trhu. Důvodem je konkurenceschopnost, potřeba uspět v soutěži o trh a zákazníka. Proto usilují o nová řešení, která chrání před ostatními a při jejich tvorbě omezují spolupráci s vnějšími subjekty. Rozhodnutím o uvedení inovace na trh riskují neúspěch (se všemi ekonomickými důsledky).

Ve veřejném sektoru, kdy inovace vzniká na základě strategických (politických) rozhodnutí, kde cílem je veřejné dobro a zvyšování kvality veřejných služeb, je naopak žádoucí informace o inovacích šířit, sdílet a s partnery spolupracovat. Riziko neúspěchu je tak malé.

²⁾ Viz zejména zákon č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 36/2021, zákona č. 261/2021 Sb., zákona č. 471/2022 Sb. a zákona č. 1/2024 Sb. Dostupné z <https://www.e-sbirka.cz/sb/2020/12/0000-00-00?f=12%2F2020&zalozka=text>

³⁾ INNOVATION BAROMETER. *Copenhagen Manual* [online]. 2018-10-22 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>



Typy inovací ve veřejném sektoru⁴⁾

Observatory of Public Sector Innovation OECD (OPSI), pracoviště OECD zřízené pro podporu inovací ve veřejném sektoru a sdílení dobré praxe, rozlišuje na obrázku uvedené čtyři typy inovací ve veřejném sektoru. Ty se liší ve způsobu řízení a složitostí, zároveň v očekávaném výsledku. Podle toho, jaké typy inovací se ve veřejném sektoru uskutečňují, dochází k (jednorázové) optimalizaci procesů, systematickému zlepšování (k procesu změn), k transformativním nebo zásadním (disruptivním) změnám. Předpokládá se, že stát bude rozvíjet všechny čtyři typy inovací.

Inovace zaměřená na vylepšení (*Enhancement-oriented Innovation*) je inovace s vysokou pravděpodobností úspěchu. Je zaměřena na vylepšení stávající praxe, zavadených postupů a metod práce. Z principu je tedy často využívána v interních procesech úřadů.

Adaptivní inovace (*Adaptive Innovation*) je reakcí na změnu situace, změnu okolního prostředí, hrozbu nebo nové politické zadání. Znamená testování nového řešení nebo zavádění nových přístupů, např. na základě podnětů občanů nebo jejich zpětné vazby. Občané se takto zapojují do procesu tvorby inovace.

Inovace orientovaná misí (*Mission-oriented Innovation*) je koncept, kdy je definována nějaká mise - ambiciózní, měřitelný a časově ohraničený cíl, který přináší celospolečenskou změnu. Předem není jednoznačně definováno, jakými opatřeními lze cíle dosáhnout. K dosažení jsou podporovány všechny možné projekty a iniciativy, které k jeho naplnění přispějí. *Příkladem mise EU v oblasti výzkumu je 100 uhlíkově neutrálních evropských měst do roku 2030, což přispěje k hlavnímu cíli EU – uhlíkové neutralitě do roku 2050.*

typy inovací ve veřejném sektoru

inovace zaměřená na vylepšení

adaptivní inovace

inovace orientovaná misí

⁴⁾ OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION. *Publication Tag: Facets Brief* [online]. 2021, 2021-10-27 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://oecd-opsi.org/publication-tags/facets-brief/>

Anticipatorní („předvídavá“) inovace (*Anticipatory Innovation*) reaguje na trend nebo pravděpodobný budoucí problém (např. měnící se trh práce z důvodu stárnutí populace). Tato inovace je spojena s vysokou mírou nejistoty a možným rizikem, protože jejím účelem je úprava stávajících procesů tak, aby pomohly eliminovat problém, který v budoucnosti nastane, ale zatím není jisté, jak velký bude a jak se bude projevovat.

Kde hledat pomoc a inspiraci

V rámci OECD existuje od roku 2011 **Observatoř pro inovace ve veřejném sektoru**, mezinárodní platforma pro inovace ve veřejné správě, v ní zřizovaných organizací a v dalších organizacích financovaných z veřejných zdrojů. Observatoř pro inovace ve veřejném sektoru monitoruje světové trendy, přináší know-how z implementace inovací ve veřejném sektoru a znalostně podporuje vlády v systematickém úsilí o inovace. Shromažďuje a zveřejňuje příklady dobré praxe.

Mezinárodní úsilí - Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru

Na základě spolupráce v Observatoři pro inovace ve veřejném sektoru přijaly v roce 2019 členské státy OECD, včetně České republiky, **Deklaraci o inovacích ve veřejném sektoru**. Členské státy se zavázaly, že budou naplňovat pět hlavních zásad podpory inovací ve veřejném sektoru.

Ve zdůvodnění Deklarace je uvedeno:



*„Vlády a jejich organizace veřejného sektoru působí v nestálých, nejistých, složitých podmínkách a musí se potýkat s řadou problémů, jako je digitální transformace, energetická chudoba, zhoršování životního prostředí, změna klimatu a nerovnost... **Je nepravděpodobné, že by úroveň inovací, ke které dojde automaticky, byla dostatečná nebo udržitelná,**“ proto je potřebné cílené úsilí o inovace ve veřejném sektoru.“*

Úsilí o inovace zahrnuje pět zásad:

- (1) Přijmout a posílit inovace ve veřejném sektoru (uznat, že inovace, podobně jako jiné hlavní úkoly, vyžadují silnou podporu a významné investice a uvědomit si překážky bránící inovacím).
- (2) Povzbuzovat zaměstnance v inovativním přístupu, poskytnout podmínky (nebrzdit inovace, umožnit zaměstnancům přemýšlet o své práci, učit se z chyb apod.).
- (3) Kultivovat partnerství a zohledňovat různé názory (sdílení informací, spolupráce napříč sektory).
- (4) Podporovat testování a experimentování (uznávat dílčí úspěchy plynoucí z testování a experimentování).
- (5) Rozšiřovat znalosti a zkušenosti a sdílet dobrou praxi (síťování, vzdělávání, databáze inovací apod.).