



Objednatel: Jihomoravská agentura pro veřejné inovace JINAG, spolek

Veřejná zakázka malého rozsahu

Komplexní analýza překážek a stimulů penetrace inovací do veřejných služeb

Závěrečná analytická zpráva

Realizační tým:

doc. Ing. Vladimír Žítek, Ph.D.
doc. Ing. Viktorie Klímová, Ph.D.
doc. Ing. David Špaček, Ph.D.
Ing. Filip Hrůza, Ph.D.
doc. Ing. Viera Papcunová, Ph.D.
Ing. Martina Ondrouchová, Ph.D.

Brno 2026



OBSAH

ÚVOD	3
ČÁST A: INOVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	4
1. Inovace a jejich typologie	4
2. Faktory zavádění inovací v odborné literatuře	9
3. Inovace v České veřejné správě	16
4. Zahraniční doporučení pro zavádění inovací	21
4.1 Doporučení OPSI OECD	21
4.2 Doporučení Evropské unie	28
4.3 Další vybrané přístupy	29
5. Slovenské zkušenosti s implementací inovací na úrovni místní samosprávy	31
ČÁST B: PŘÍSTUPY OBCÍ K ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ	39
1. Příprava výzkumu	39
1.1 Výběr obcí	39
1.2 Struktura otázek	40
1.3 Průběh řízených rozhovorů	41
2. Oblasti inovací	44
2.1 Informovanost a komunikace s občany	45
2.2 Digitalizace a elektronizace agend	46
2.3 Životní prostředí	47
2.4 Participace občanů na rozhodování	49
2.5 Doprava a bezpečnost	50
2.6 Školství	51
2.7 Ostatní	53
3. Bariéry a stimuly zavádění inovací	54
3.1 Podněty a inspirace	54
3.2 Problémy a omezení	55
3.3 Financování a očekávané přínosy	57
3.4 Zobecnění bariér a stimulů pro inovace	59
4. Ukazatele pro hodnocení inovací	60
ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	63
Použitá literatura	66
Příloha	73



ÚVOD

Tato závěrečná analytická zpráva byla zpracována odborným týmem jako zakázka malého rozsahu pro objednatele, kterým je Jihomoravská agentura pro veřejné inovace JINAG, spolek. Na základě smlouvy o dílo obsahuje všechny dohodnuté části, na jejichž základě bylo možné vytvořit komplexní analýzu překážek a stimulů penetrace inovací do veřejných služeb. Jednotlivé části byly zpracovány v souladu se schválenou metodikou, která je přílohou uvedené smlouvy.

Pro lepší přehlednost je dokument rozdělen na dvě základní části. Těmi jsou část A nazvaná „Inovace ve veřejné správě“, vycházející převážně z relevantní odborné literatury, a část B pojmenovaná „Přístup obcí k zavádění inovací“, založená na výsledcích realizovaných polostrukturovaných řízených rozhovorů. Samostatná část je pak věnována závěrům a doporučením.

V části A je zahrnut text obsahující vymezení základních pojmů ve zkoumané oblasti, tedy zejména inovací a jejich typologie. Následně je pozornost věnována otázkám zavádění inovací do praxe a sběru dat o inovacích. Významný prostor je pak vyhrazen zahraničním zkušenostem a doporučením mezinárodních organizací, jako jsou OECD OPSI a Evropská unie. Text je doplněn o detailnější pohled na slovenské zkušenosti se zaváděním inovací na úrovni místní veřejné správy.

Část B je kompletně věnována vlastnímu šetření mezi obcemi, které zavedly inovace v některé z oblastí veřejných služeb. Identifikace těchto oblastí byla jedním z hlavních cílů výzkumu. V rámci každé oblasti byla realizována různá opatření, která přispěla ke zvýšení kvality poskytovaných veřejných služeb, zlepšila kvalitu života občanů, zlevnila či zrychlila různé procesy v obci apod. Rozhovory s představiteli obcí umožnily také podrobně rozkrýt otázku problémů, které zavádění inovací provázely, a na jejich základě pojmenovat obecné bariéry. Obdobně tomu bylo také v případě stimulů, které naopak implementaci inovací podporují. Přestože obce dopady inovací jen málo hodnotí prostřednictvím kvantifikovatelných ukazatelů, je určitě vhodné se i touto záležitostí zabývat. Pro tento účel je navržen systém relevantních ukazatelů, jejichž sledováním mohou být potvrzeny předpoklady o pozitivních realizovaných změnách.

Na základě všech dílčích kapitol zahrnutých do obou částí studie jsou nakonec formulována konkrétní doporučení na korekce systému. Jejich uskutečněním je možné zvýšit možnosti a ochotu obcí zavádět inovace do dalších oblastí veřejné správy a již zavedené inovace dále vylepšovat. Doporučení jsou navržena pro jednotlivé úrovně řízení, a to samostatně pro stát a ústřední orgány, pro krajskou úroveň, pro obce s rozšířenou působností, a nakonec i pro samotné obce a meziobecní spolupráci.



ČÁST A: INOVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Problematika tvorby a šíření inovací ve veřejné správě je široce diskutována a publikována v odborné literatuře a to jak vědecké, tak profesně zaměřené. Téma je ukotveno na nadnárodní úrovni, v podobě mezinárodních metodik, i na úrovni národní, která je v gesci Ministerstva vnitra ČR (MVČR).

Obecně vychází z Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru (The Declaration on Public Sector Innovation), která byla dne 22. května 2019 přijata 35 členskými státy OECD, stejně jako dalšími nečlenskými státy¹. Cílem této Deklarace je především zdůraznění významu inovací pro fungování veřejné správy ve 21. století. Dokument apeluje na signatářské státy, aby vytvářely prostředí motivující instituce veřejné správy k inovacím při realizaci svých působností. Samotné prostředí nemůže bez systematické podpory dosáhnout maximální efektivnosti výkonu.

1. Inovace a jejich typologie

Inovace ve veřejné správě jsou předmětem diskusí i výzkumu již dlouhou dobu. Veřejná správa by měla hledat cesty, jak inovovat a zlepšovat svoje fungování, aby lépe reagovala na společenské problémy a potřeby. I proto jsou inovace veřejné správy a veřejných služeb často skloňovány v programových dokumentech reforem, v projektových výzvách apod.

Základním metodickým dokumentem pro sběr dat o inovacích je tzv. **Oslo manuál**. Ten byl primárně navržen pro statistická šetření o inovacích v podnicích, ale některé jeho myšlenky je možné přenést i do oblasti veřejné správy. První verze tohoto manuálu byla zpracována v roce 1992 pod záštitou OECD a Evropské komise a jeho hlavním cílem bylo poskytnout rámec a návod pro statistická šetření o inovacích tak aby byla zajištěna mezinárodní srovnatelnost dat. Na základě zkušeností i společenského vývoje byl Oslo manuál několikrát revidován a v současnosti se využívá jeho čtvrtá verze z roku 2018.² Pro úplnost je vhodné doplnit, že vedle Oslo manuálu existuje ještě Frascati manuál,³ jehož první verze vyšla již v roce 1963. Ten poskytuje detailní návod pro sběr dat o výzkumu a vývoji (v soukromých i veřejných organizacích), avšak nepokrývá oblast inovací.

Podle poslední verze Oslo manuálu je pro statistické účely inovace definována následovně:

Inovace je nový nebo vylepšený produkt nebo proces (nebo jejich kombinace), který se významně liší od předchozích produktů nebo procesů daného subjektu a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům (produkt) nebo uveden do užívání daným subjektem (proces).

¹ OECD (2019) a Ministerstvo vnitra ČR (2019)

² OECD a Eurostat (2018)

³ OECD (2015)



Z této definice vyplývá několik důležitých znaků inovací. Prvním je primární členění inovací na produktové a procesní. Druhým znakem je úroveň novosti, kdy za inovaci je považováno něco nového z hlediska daného subjektu (nemusí to být zcela nové na trhu). Posledním, a důležitým, charakteristickým znakem inovací je, že byly zavedeny do praxe (nebo alespoň proběhl pokus o zavedení do praxe).

Nejpodrobnější metodický návod ke sběru dat o inovacích ve veřejném sektoru dává tzv. **Kodaňský manuál**.⁴ Byl vytvořen skupinou zemí v severní Evropě a na jeho základě v nich bylo provedeno několik šetření o inovacích ve veřejném sektoru nazývaných jako Inovační barometr. Přílohou manuálu je dotazník obsahující přesně definované otázky pro šetření o inovacích.

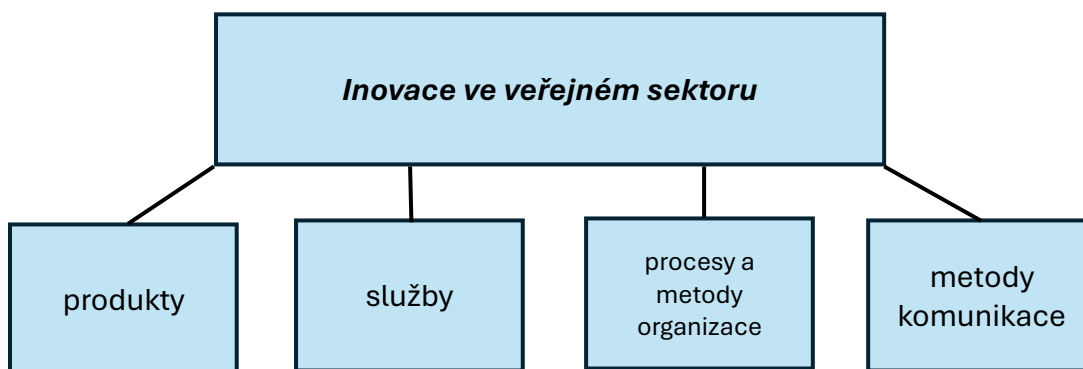
Kodaňský manuál definuje inovace ve veřejné správě, přičemž částečně vychází z Oslo manuálu a současně zdůrazňuje rozdíly oproti podnikatelskému sektoru. Kodaňský manuál uvádí následující charakteristiky.

Inovace ve veřejném sektoru:

- **Typy inovací.** Může to být něco nového nebo významně změněného: produkt, služba, procesy nebo metody organizace, metody komunikace.
- **Novost.** Může být nová pro dané pracoviště, ale: může být zcela nová, inspirovaná řešeními jiných subjektů, zkopírovaná.
- **Dopady.** Vytváří jeden nebo více typů hodnot: kvalita, efektivnost, zapojení občanů, spokojenost zaměstnanců, politické cíle.

Z toho vyplývá, že:

Inovace ve veřejném sektoru jsou nové nebo významně zlepšené produkty, služby, procesy nebo metody organizace a metody komunikace, které jsou nové pro daný subjekt nebo zcela nové a které vytváří hodnoty spočívající v kvalitě, efektivnosti, zapojení občanů, spokojenosti zaměstnanců nebo politických cílech.



⁴ Danish National Center for Public Sector Innovation (2021)



Stimuly a bariéry pro inovace spojuje Kodaňský manuál do jedné otázky. Hlavními faktory, které mohou stimulovat nebo naopak brzdit inovace, jsou:

- přístup k řešení chyb v organizaci,
- způsob spolupráce v organizaci,
- nové technologie,
- omezené finanční zdroje,
- způsob zapojení zaměstnanců,
- legislativa č jiné národní povinnosti,
- organizační změny,
- zaměření na spolehlivost provozu na pracovišti,
- způsob zapojení občanů,
- způsob zapojení soukromých společností,
- politické vedení nejbližší dané organizaci,
- způsob zapojení nadací,
- způsob zapojení dobrovolnických organizací,
- způsob zapojení výzkumných organizací a
- ostatní.

Existují však i jiné (tj. nikoliv statistické) důvody, proč definovat pojem inovace a vytvářet jejich typologie. Tyto **definice se mohou lišit podle svého účelu** (např. za účelem poskytování veřejné podpory nebo provádění nějakého výzkumu). V literatuře proto neexistuje jednotně přijímaná definice inovace. Jádrem inovací jsou změny. Inovací však není každá změna. Pro to, aby bylo možné hovořit o inovaci, je podle literatury⁵ nezbytné, aby:

- se jednalo o něco výrazně nového – např. stejné druhy služeb jsou organizací/jednotlivcem poskytovány výrazně novým způsobem (ne způsobem, který spočívá na malých/dílčích změnách), přičemž literatura není jednotná v tom, jaká míra novosti je důležitá pro to, aby bylo možné hovořit o inovacích;⁶
- nová myšlenka byla implementována, aby se s ní pracovalo, aby byla uvedena do praxe;
- zavedená změna měla skutečný dopad, přinesla výsledky.

Mezi základní části **inovačního procesu** je obvykle řazeno přijetí (adopce) inovace, která označuje rozhodnutí organizace používat určitou inovaci, a implementace, která označuje její soustavné používání.⁷ Inovační proces může být nicméně složitý a zahrnovat mnoho vstupů, které se liší projekt od projektu.⁸

⁵ např. Osbourne a Brown (2005), OECD a EuroStat (2005), Daglio a kol. (2015), OECD (2015), De Vries a kol. (2016), Van Acker (2017), Buchheim a kol. (2020), Chen a kol. (2020)

⁶ Joubert a Van Belle (2012)

⁷ Kim a Chung (2017)

⁸ Joubert a Van Belle (2012)



V literatuře o inovacích ve veřejném sektoru lze najít různé **typologie inovací** v organizacích veřejné správy a veřejného sektoru. Navazují přitom často na typologie pro organizace veřejného sektoru a diskutují specifické typy inovací, které vycházejí z povahy veřejných organizací.⁹ Obvykle se odlišují typy inovací ve veřejné správě a veřejném sektoru tak, jak je sumarizuje tabulka 1.

Tabulka 1: Typy inovací

Typy inovací	Popis
Produktové inovace	Zavedení služby nebo výrobku, který je nový nebo výrazně zlepšený ve srovnání se stávajícími službami či výrobky organizace. To zahrnuje významná zlepšení vlastností dané služby či výrobku, přístupu zákazníků nebo způsobu jeho používání. Speciální skupinou zde mohou být sociální inovace, jejichž cílem je naplňovat potřeby znevýhodněných skupin a řešit příčiny sociálních problémů. Někdy je tento typ pro jejich specifickou osamostatňován (např. Ciner a kol., 2024; Voorberg a kol., 2015).
Procesní inovace	Zavedení metody pro výrobu a poskytování služeb a výrobků, která je nová nebo výrazně zlepšená ve srovnání se stávajícími procesy v organizaci. To může zahrnovat významná zlepšení například v oblasti vybavení a/nebo dovedností. Patří sem také podstatná zlepšení podpůrných funkcí, jako jsou IT, účetnictví a nákup. Mezi specifický typ procesních inovací, nebo inovací, se někdy řadí • technologické inovace – vytváření nebo využívání nových technologií, zavedených v organizaci za účelem poskytování služeb uživatelům a občanům, nebo ukončení jejich používání • administrativní inovace – vytváření nových organizačních forem, zavádění nových metod a technik řízení a nových pracovních postupů, nebo ukončení jejich používání
Organizační inovace	Zavedení nové metody organizace práce, která se výrazně liší od stávajících přístupů.
Inovace vládnutí (governance)	Rozvoj nových forem a procesů zaměřených na řešení konkrétních společenských problémů. Tento typ inovací je typický pro veřejný sektor. Týkájí se institucionálního rámce, v němž veřejné organizace působí, zahrnují přesuny rozhodovacích pravomocí na občany, změny v činnostech (např. privatizaci) nebo změny v jejich hodnocení (například z hlediska spravedlnosti a férovosti namísto nákladové efektivity).
Systémové inovace	Někdy jsou odlišovány od inovací vládnutí. Týkájí se nových nebo zlepšených způsobů interakce s jinými organizacemi a znalostními základnami s cílem společně poskytovat veřejné služby. Jsou důsledkem rostoucí interakce mezi organizacemi veřejného sektoru, občanskou společností a podniky. Někdy se nazývají také jako kolaborativní inovace (Cinar a kol., 2024).
Koncepční inovace	Zavedení nových konceptů, referenčních rámců nebo nových paradigmat, které pomáhají nově vymezit povahu konkrétních jevů či problémů.

Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených publikací

⁹ shrnují je např. Van Acker (2017) nebo Buchheim a kol. (2019)



Pro každý z těchto samostatných typů inovací mohou v literatuře existovat jejich podrobnější členění. Ta mohou odlišovat inovace zaměřené dovnitř organizací, inovace zaměřené na zlepšení služeb pro externí klienty, druh technologií využitý k inovování, míru novosti apod.¹⁰

Typy inovací se promítají do **cílů inovací**. Ve veřejné správě se obvykle inovuje s cílem zvýšit účinnost a efektivnost, lépe se vypořádávat se společenskými problémy anebo na ně lépe reagovat, zvýšit spokojenost klientů a občanů, více spolupracovat se stakeholdery (občany, podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi apod.).¹¹

¹⁰ podrobněji např. Lins a kol. (2021)

¹¹ De Vries a kol. (2016)



2. Faktory zavádění inovací v odborné literatuře

Následující text shrnuje faktory pro zavádění inovací, které byly identifikovány různými výzkumy a jsou publikovány ve vědecké literatuře. Je zde diskutována role celé řady předpokladů a faktorů, které podporují, nebo brzdí inovace ve veřejné správě. Odvíjejí od toho, že **inovování neprobíhá ve vakuu**,¹² ale v prostředí dané organizace. Současně se jedná o přehled literatury, ve které zájemci mohou nalézt podrobnější informace.

Literatura, ve které nalezneme předpoklady inovací, se věnuje kritickým faktorům úspěchu, podpurným faktorům, bariérám, výzvám, brzdám inovací apod.¹³ Níže shrnujeme zejména literaturu z oblasti kritických faktorů zavádění inovací. **Kritické faktory úspěchu** lze využít k systematictějšímu řízení zavádění inovace, protože představují klíčové oblasti, kterým by vedení organizací mělo věnovat pečlivou pozornost. Jejich pochopení umožňuje lépe posoudit hrozby, příležitosti, slabiny a silné stránky zavádění inovací.¹⁴

Faktory pro zavádění inovací jsou rozděleny do následujících skupin:

- faktory vycházející z vnějšího okolí,
- vnitřní organizační faktory,
- faktory na straně jednotlivců,
- charakteristiky inovací jako takových a
- faktory týkající se předmětu inovace.

V dalším textu jsou jednotlivé faktory vysvětleny podrobněji. Tabulka 2 pak tyto faktory sumarizuje pomocí jednotlivých bodů.

Předpoklady inovací vycházející z vnějšího okolí organizace spíše neovlivní. Můžeme je také nazvat jako kontextové. Týkají se administrativního kontextu (struktury veřejné správy, míry centralizace a decentralizace apod.), ekonomického a technologického kontextu země, politického kontextu (včetně politických rozhodnutí o alokovaní zdrojů) a sociálního kontextu (sem patří socio-demografické faktory, urbanizace, migrace, sociální nerovnosti apod.).¹⁵ V případě veřejné správy tyto předpoklady vycházejí z legislativy anebo z požadavků nadřízených organizací. Patří sem i národní inovační politika a podpora zavádění inovací, včetně oceňování inovací a přístupu ke sdílení zkušeností a znalostí, spolupráce mezi ústředními úřady, nastavení požadavků programů podporujících inovace apod. Ty jsou důležité i z toho důvodu, že „*skutečným úspěchem je inovace, která nejen obstojí v čase, ale je také široce rozšířena a opakovaně využívána*“.¹⁶ Do toho se promítá i to, jak vzdálené jsou od organizace další inovační

¹² Daglio a kol. (2015)

¹³ Aleu a Van Aken (2016)

¹⁴ Syed a kol. (2018)

¹⁵ Cinar a kol. (2024)

¹⁶ Borins (2001)



organizace (šíření inovací může podporovat to, že jsou inovační organizace blízko).¹⁷ Míru zapojení občanů do implementace inovací může ovlivňovat důvěra občanů v úřady. Působit na inovace mohou média, různé zájmové skupiny a asociace apod. Inovace také ovlivňují dostupné technologie. Implementaci inovací mohou ovlivňovat dodavatelé a jejich kvalita (literatura upozorňuje na problémy dodržování smluv ze strany dodavatelů, ekonomické problémy dodavatelů, pro dodavatele není výhodné poskytovat služby pro malý počet uživatelů apod.; problémy na straně dodavatelů mohou přinášet problémy veřejným zakázkám).¹⁸ V literatuře se také diskutuje role administrativní tradice anebo tradice vládnutí – tradice ovlivňují vztah mezi politikou, občany a veřejnou správou a země s jinou tradicí mají jiné předpoklady např. pro zapojování občanů a spolupráci s externími subjekty (např. spolupráce je tradičnější ve skandinávských zemích, které jsou charakteristické svým konsensuálním přístupem a také vyšší důvěrou občanů než v zemích kontinentální Evropy).¹⁹ Inovování v postkomunistických zemích mohou ovlivňovat jejich nižší administrativní a inovační kapacity.²⁰ Samostatnou skupinou faktorů, které ovlivňují zavádění inovací, představují nahodilé (nepředvídatelné) události (přírodní pohromy, krize), což ukázala i pandemie koronaviru. Ta přinesla inovace jak v organizacích, ve kterých byly vnitřní procesy (vč. oběhu dokumentů) před vypuknutím pandemie digitalizované jen zřídka anebo málo, tak i v organizacích, které byly technologiemi vybavenější.

Vnitřní organizační faktory již může management organizace do velké míry ovlivňovat. Jsou především o existujících praktikách řízení, vedení lidí, spolupráci a organizační kultuře. Cílem je podporovat budování kultury podporující inovace. Organizace s inovativní kulturou podle literatury vytvářejí příznivé prostředí pro komunikaci a důvěru, které přispívá ke sdílení informací a nápadů mezi zaměstnanci. Podporují zaměstnance, aby byli kreativnější a využívali dostupné zdroje k hledání a realizaci nových nápadů.²¹ Velmi důležitá role je přisuzována vedení (leadershipu) – nová řešení nebudou vyhledávána a zaváděna, pokud to nepodporuje vedení, pokud vedení nemotivuje zaměstnance, pokud vedení nemá vizi apod. V současnosti již existuje rozsáhlá literatura inovativního leadershipu a kritických faktorů jeho úspěšnosti.²² Podle ní je inovativní leadership o uplatňování kombinace různých stylů vedení s cílem ovlivňovat a motivovat zaměstnance k vytváření produktů, služeb a kreativních nápadů. Vydělila se již také literatura inovačního managementu a literatura, která upozorňuje na kritickou úlohu řízení změn v zavádění inovací.²³ Mezi další klíčové organizační faktory je řazena spolupráce. Spolupráce je považována za pozitivnější strategii pro inovace ve veřejném sektoru ve

¹⁷ De Vries a kol. (2018)

¹⁸ např. Cinar a kol. (2019)

¹⁹ např. Gesierich (2024)

²⁰ Verheijen (2007), Clausen a kol. (2019)

²¹ více např. Smania a Mendes (2020)

²² shrnuje ji např. Alharbi (2021)

²³ např. Nograšek (2011) pro zavádění e-governmentu



srovnání se strategiemi, které usilují o izolaci nebo konkurenci.²⁴ Přístupy organizací k inovacím se posouvají od uzavřených k otevřeným – organizace a jednotlivci spolupracují, aby našli nové řešení, zkrátili dobu vývoje řešení, sdíleli náklady, sdíleli a přenesli zkušenosti atd., hovoří se o otevřených inovacích (open innovation) a požadavcích na ně.²⁵ Hovoří se o konceptu otevřených inovací a literatura diskutuje roli sítí anebo ko-vytváření a ko-produkování (co-creation, co-production) ve veřejném sektoru.²⁶ Poskytování veřejných služeb může být zlepšeno prostřednictvím interakce více aktérů a politici i zaměstnanci veřejné správy v těchto vztazích hrají zprostředkovatelskou a řídicí roli.²⁷ Zdůrazňuje se role strategických inovačních partnerství a flexibilních modelů spolupráce mezi organizacemi veřejného a soukromého sektoru.²⁸

Faktory na straně jednotlivců se týkají pracovníků organizace. Jsou o jejich postojích a přístupu k inovacím, ale také k jejich práci. Pracovníci mohou vytvářet, rozvíjet a zavádět nové nápady, a to i díky jejich přímému kontaktu s klienty/zákazníky organizace. Podle literatury mohou mít řadoví zaměstnanci větší schopnost generovat zcela nové nápady na služby apod. Mohou pomáhat s inovacemi i kolegům z dalších útvarů. Management organizace by měl tyto faktory zohledňovat, ovlivňovat a pracovat s nimi v politikách, strategiích a opatřeních, které se týkají inovací.²⁹

Samostatnou skupinou jsou faktory, které vycházejí z **charakteristik inovací jako takových**. Charakter inovace ovlivňuje i to, jak je následně přijata pracovníky, zákazníky apod. To může výrazně ovlivňovat životnost inovací. To, zda se podaří procesy spojené s inovací rozjet a inovaci vyvinout, ovlivňuje také míra rizika a nejistoty. Jeden z provedených výzkumů³⁰ popisuje 8 faktorů, které přinášejí nejistotu inovačním procesům – faktory spojené s technologií, trhem, regulačním rámcem, sociálními a politickými aspekty, přijetím/legitimitou, řízením, načasováním a výsledky inovací.

Přestože často nejsou uváděny jako samostatná skupina faktorů inovací, ovlivňují inovování i **faktory týkající se předmětu inovace**. Např. to, jak je služba komplexní a kolik úrovní veřejné správy se musí zapojit do jejího vyřízení ovlivňuje to, jak rychle a radikálně je možné inovovat. Můžeme sem zařadit také charakteristiky informačních systémů státní správy a jejich komplexnost a nákladnost. Inovace zde může omezovat také závislost na dodavateli. Komplexní jsou také systémy spojené s vodním hospodářstvím, energetikou atd. Inovování zde může ovlivňovat dostupná infrastruktura apod.

Výše diskutované faktory ovlivňující zavádění inovací jsou **shrnuty v tabulce 2**.

²⁴ Lopes a Farias (2022)

²⁵ např. Durst a Stähle (2013)

²⁶ De Vries a kol. (2018), Lopes a Farias (2022), Mu a Wang (2022), Gesierich (2014), Voorberg a kol. (2015), Palumbo a kol. (2023)

²⁷ Lopes a Farias (2022)

²⁸ Valkokari a kol. (2024), Criado a kol. (2025)

²⁹ více např. Smania a Mendes (2020)

³⁰ Jalonen (2012)



Tabulka 2: Předpoklady zavádění inovací – typy a příklady faktorů

<i>Předpoklady vycházející z vnějšího okolí</i>
▪ Charakteristiky systému veřejné správy ▪ Ekonomický kontext ▪ Politický kontext ▪ Sociální kontext ▪ Tlaky z vnějšího okolí (mediální pozornost, politické požadavky, požadavky veřejnosti, nutnost reagovat na krizi) ▪ Požadavky na spolupráci a sdílení znalostí a zkušeností s jinými organizacemi (účast v sítích, meziorganizačních vztazích a uskupeních) ▪ Metodická pomoc, pobídky a ocenění (včetně aktivity inovačních center/agentur) ▪ Regulační aspekty / právní podmínky pro zavádění inovací ▪ Přístup k inovacím a Inovace zaváděné v podobných organizacích ▪ Vzdálenost inovativních organizací ▪ Konkurenční tlak ostatních organizací ▪ Rozvoj technologií ▪ Administrativní tradice ▪ Míra důvěry občanů ▪ Kvalita dodavatelů
<i>Vnitřní organizační předpoklady</i>
▪ Dostupné zdroje (čas, finanční prostředky, ICT vybavení) ▪ Míra autonomie organizace ▪ Velikost organizace ▪ Absorpční kapacita organizace ▪ Charakteristiky top managementu (včetně délky působení, zkušeností s inovativními projekty) ▪ Způsob řízení (včetně způsobu uplatnění strategického plánování a řízení a strategií v oblasti inovování) a podpora vrcholového řízení ▪ Uplatňovaný styl vedení (leadershipu) ▪ Uplatňované praktiky řízení lidských zdrojů (včetně pobídek a ocenění, hodnocení pracovníků, role personálních útvarů) ▪ Uplatňované praktiky v oblasti vzdělávání zaměstnanců ▪ Uplatňovaná praxe projektového řízení ▪ Uplatňované požadavky na spolupráci, komunikaci a výměnu zkušeností (včetně historie spolupráce a budování důvěry a partnerství, definování a jasnosti rolí různých aktérů v inovování, formálnosti a neformálnosti spolupráce, diverzity spolupracujících aktérů, uplatňované praxe týmové spolupráce, mezioborové spolupráce, využití konzultantů apod.) ▪ Způsob koordinování v organizaci ▪ Pracovní prostředí / organizace pracoviště ▪ Způsob průběžného hodnocení fungování organizace (včetně zapojování externích stakeholderů) ▪ Uplatňovaná praxe řízení, sdílení znalostí a učení se od jiných ▪ Míra averze k riziku ▪ Konflikty ▪ Organizační struktury (včetně role inovačního agenta/brokera) ▪ Vnitřní předpisy ▪ Organizační kultura (do jaké míry uplatňované hodnoty a přístupy podporují hledání a zavádění inovací, sdílení zkušeností, síťování zaměstnanců atd.)



Předpoklady na straně jednotlivců/zaměstnanců

- Autonomie zaměstnanců
- Postavení v organizaci (pozice, délka působení)
- Odborné znalosti a dovednosti (profesionalita)
- Kreativita (ochota riskovat, schopnost řešit problémy)
- Demografické aspekty (věk, pohlaví)
- Přístup k práci (včetně ochoty spolupracovat)
- Spokojenost s prací
- Sdílené hodnoty, normy (včetně důvěry a empatie)
- Postoje, sklony a odhodlanost (motivace) k inovacím (ochota akceptovat nové postupy, pracovat s novými technologiemi, schopnost kriticky přemýšlet apod., ale i emoce zaměstnanců ohledně inovací, včetně těch spojených se strachem o ztráty zaměstnání po zavedení inovace)

Předpoklady týkající se předmětu inovace

- Komplexnost produktu/služby, které jsou předmětem inovace
- Složitost úkolů spojených s vyřízením služby
- Míra nutné spolupráce s dalšími organizacemi k vyřízení služby, která se má inovovat
- Míra IT podpory současné služby apod.
- Vnímaná kvalita existujícího produktu
- Charakter dodavatelského vztahu (zda existuje závislost na jednom dodavateli vlivem nastavení smluv) apod.

Předpoklady vycházející z charakteristiky inovace (míry inovování)

- Snadnost použití inovace
- Relativní výhoda (oproti předchozímu řešení)
- Kompatibilita (s existujícími systémy, procesy či hodnotami)
- Možnost vyzkoušení (testovatelnost)
- Úspěšnost inovace (dosažení výsledků – ovlivňuje přijetí inovace zaměstnanci, občany apod.)
- (Určitá míra) štěstí (náhoda, příznivý osud apod., protože inovace jsou někdy výsledkem testování, inovování, výzkumu a vývoje)
- Míra rizika a nejistoty spojená s inovací (vývojem apod.)
- Komplexnost/velikost projektu inovace
- Ostatní faktory (např. náklady, důvěryhodnost, přízpusobivost)

Zdroj: vlastní zpracování na základě Smania a Mendes (2020), Cinar a kol. (2019), Kim a Chung (2017), Vries a kol. (2016), Aleu a Van Aken (2016), Daglio a kol. (2015), Durst a Stähle (2013), Joubert a Van Belle (2012), Abetti (2000), Kamal (2006)

Literatura často zdůrazňuje, že **klíčovou úlohu v inovování veřejné správy mají lidé** (úředníci, vedoucí pracovníci, politici, občané apod.). Inovace ve veřejném sektoru vznikají tehdy, když se znalost problému a jeho možných řešení propojí s lidmi, kteří jsou schopní a motivovaní s tím něco udělat. To s sebou přináší požadavky na rozvoj kompetencí pracovníků (vedoucích i řadových), které jsou pro zavádění inovací důležité, a celou řadu výzev pro vedoucí pracovníky i politiky (včetně ochoty akceptovat riziko a to, že inovace mohou být výsledkem experimentování, uplatnění metody pokus-omyl, zavedení inovací vyžaduje finance a čas apod.).³¹

³¹ Daglio a kol. (2015)



Protože mají klíčovou úlohu v inovování lidé, někdy je v literatuře vydělována skupina tzv. **sociálních faktorů inovování**. Podle literatury sociální psychologie se jednotlivci zajímá o to, jak ostatní hodnotí jeho chování.³² Zaměstnanec má tendenci přijímat a následovat to, co je považováno za normativní nebo sociálně žádoucí v jeho referenční skupině či organizaci; člověk obvykle věnuje pozornost reakcím ostatních na své chování. Resistenci ke změnám může způsobovat i to, že zaměstnanci mohou mít strach ze ztráty zaměstnání po zavedení inovace.³³

Protože je ve veřejné správě velmi striktně uplatňována zásada souladu s právem, musí být vytvořeny i **právní a regulační předpoklady pro zavádění inovací** (včetně zjednodušování práva a vnitřních předpisů organizací, revizi požadavků na rozpočtování a veřejné výdaje).³⁴

Řadu výše uvedených faktorů nalezneme v literatuře, která se zaměřuje na **speciální typy inovací**:

- V literatuře o faktorech zavádění **IT/technologických inovací/e-governmentu**. Např. Jeden z výzkumů³⁵ upozorňuje na řadu podobných faktorů, které rozděluje do následujících skupin: faktory spojené s vnímáním technologie, s podporou, organizační faktory, faktory týkající se spolupráce, externí síly). Podobné faktory najdeme mezi kritickými faktory implementace e-governmentu.³⁶ Další autoři hovoří o kritických faktorech digitální transformace veřejných služeb a rozlišují faktory organizační, osobní, technologické, inovací a udržitelnosti a vládní a politické.³⁷
- Role podobných faktorů je diskutována také v literatuře **otevřených inovací**. Autoři Lopes a Farias³⁸ rozlišují tyto skupiny faktorů: vnitřní charakteristiky organizace (zapojení top-managementu, podpora politického vedení, soulad se strategiemi, kultura spolupráce, míra autonomie a vázanosti právem, vnitřní znalosti), organizační vztahy (různorodost a mezioborovost, partnerství, spolupráce s klíčovými aktéry, existence formálních dohod o spolupráci, průběžné přizpůsobování spolupráce), role managementu a praxe vedení (aktivní zapojení vedoucích, aby šli příkladem; schopnost motivovat, přidělovat a chápat zaměstnance; koordinační kapacity; analytické kapacity a kapacity spojené s plněním úkolů; schopnost vzít na sebe riziko), nástroje využívané ke spolupráci (mediační nástroje jako technologické a inovační laboratoře; dialog, komunikace a sdílení informací; průhlednost a důvěra; jasně definované problémy, potřeby a úkoly; jasně identifikované přínosy; učení se

³² Kim a Chunt (2017)

³³ Syed a kol. (2018)

³⁴ Daglio a kol. (2015)

³⁵ Kamal (2006)

³⁶ např. Gil-García a Pardo (2005), Altameem a kol. (2006)

³⁷ Hajar a Tahar (2025)

³⁸ Lopes a Farias (2022)



a rozvíjení dovedností; řízení očekávání; správně identifikované pobídky/incentivy; altruismus a politická angažovanost; uvědomování si práv a povinností).

- Podobné faktory nalezneme také v literatuře o **zelených inovacích** (green innovation). Např. Zhang a kol. (2020) odlišují předpoklady na straně technologií, organizace a vnějšího okolí a upozorňují na roli legislativy pro jejich zavádění. Podobné faktory nalezneme i v literatuře, která se věnuje faktorům ovlivňujícím využívání **zeleného veřejného zadávání** (green public procurement).³⁹
- Řadu z faktorů nalezneme v literatuře o zavádění **manažerských inovací** – např. v literatuře o kritických faktorech úspěchu zavádění procesního řízení ve veřejné správě⁴⁰ nebo o kritických faktorech zavádění systémů průběžného zlepšování.⁴¹
- Nalezneme je také v dřívějších **teoriích šíření inovací**⁴² a jejich revizích - např. v již zmíněné oblasti zavádění technologických inovací a v související literatuře, která se věnuje faktorům ovlivňujícím to, zda jednotlivci akceptují a využívají nové technologie (Technology Acceptance Models – TAMs), najdeme je také v literatuře, která shrnuje teorie šíření inovací ve veřejném sektoru.⁴³

Předpoklady anebo bariéry pro zavádění inovací nejsou statické, ale dynamické. Jejich váha a vliv může být v různých fázích inovačního procesu různý. **Obvykle se nejvíce bariér objevuje při implementaci inovací.** Ti, kteří inovují, se rovněž postupně naučí překonávat některé bariéry, což usnadňuje další inovování. Některé překážky mohou později vyústit v další překážky.⁴⁴

³⁹ např. Špaček a kol. (2024)

⁴⁰ Syed a kol. (2018)

⁴¹ Cano a kol. (2017)

⁴² např. Rogersova „Diffusion of Innovation“ teorie byla publikována již v roce 1962

⁴³ např. De Vries a kol. (2018)

⁴⁴ např. Liarte a kol. (2024)



3. Inovace v České veřejné správě

V České republice bylo zatím provedeno pouze několik šetření zabývajících se zaváděním inovací ve veřejné správě. Zatímco v podnikatelské sféře probíhají pravidelná šetření o inovacích Českým statistickým úřadem ve dvouletých cyklech již od roku 2001, komplexní zjišťování ve veřejné správě dosud nebylo provedeno. Na rozdíl od podnikatelského sektoru však pro inovace ve veřejné správě není zpracovaná mezinárodní (evropská) metodika a není zde povinnost takové šetření provádět.

Inovace ve státní správě a samosprávě

Dosud nejrozsáhlejší šetření o inovacích ve veřejné správě bylo provedeno **Ministerstvem vnitra ČR** a bylo rozděleno do dvou částí. **První část** (Měření inovací ve veřejné správě 2019 – 2021)⁴⁵ měla formu **dotazníkového šetření**, které bylo orientováno na státní správu (ministerstva, ústřední orgány státní správy, služební úřady i samosprávu (obce, kraje). Šetření proběhlo v listopadu 2021 a zúčastnilo se ho 211 respondentů.

Respondenti byli dotazováni na faktory, které považují za nejdůležitější pro zavedení inovace, a na hlavní bariéry pro zavádění inovací ve veřejné správě. V obou případech mohli respondenti z nabízeného seznamu vybrat až tři možnosti. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 3. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že **klíčovým stimulem je podpora vedení organizace a hlavní bariérou je nedostatek financí**.

Tabulka 3: Stimuly a bariéry pro inovace v české veřejné správě

Stimuly inovací (% respondentů)	Bariéry pro inovace (% respondentů)
Podpora vedení organizace (65 %)	Nedostatek financí (47 %)
Vyčlenění rozpočtu na inovace (39 %)	Legislativní omezení nebo byrokracie (42 %)
Školení zaměstnanců v inov. dovednostech (32 %)	Nedostatek kvalifikovaného personálu (33 %)
Poskytování pobídek zaměstnancům (27 %)	Nedostatek zájmu ze strany zaměstnanců (30 %)
Inovační networking (22 %)	Nedostatek podpory ze strany vedení (18 %)
Legislativní rámec (24 %)	Nedostatek příkladů dobré praxe (15 %)
Inovační strategie (18 %)	Nedostatečné technologické vybavení (15 %)
Systematické měření a hodnocení inovací (6 %)	Složitá organizační struktura (13 %)
	Absence inovační strategie a cílů (12 %)

Zdroj: Ministerstvo vnitra (2022)

Druhá část šetření MVČR o inovacích ve veřejné správě (Analýza rozhovorů vedených s představiteli státní správy a samosprávy)⁴⁶ měla podobu **hloubkových (polostrukturovaných) rozhovorů** a navazovala na výše uvedené dotazníkové šetření. V období od června do srpna 2022 proběhlo 21 online rozhovorů. Tabulka 4 obsahuje identifikované hlavní bariéry pro inovace a typické charakteristiky úspěšných inovací:

⁴⁵ Ministerstvo vnitra ČR (2022)

⁴⁶ Ministerstvo vnitra (2023)



Tabulka 4: Charakteristiky úspěšných inovací a bariéry pro inovace

Charakteristiky úspěšných inovací	Hlavní bariéry pro inovace
▪ jednoduchost a srozumitelnost pro uživatele ▪ ekonomický aspekt ▪ dostatečné finanční zdroje ▪ politická podpora ▪ záštita projektů silnou osobností ▪ rozvoj inovačního potenciálu úředníků a zastupitelů ▪ průběžné vzdělávání úředníků a zastupitelů	▪ politická rizika ▪ nedostatečná komunikace ▪ slabá participace partnerů ▪ poddimenzované pracovní kapacity ▪ nedostupnost dat ▪ nereálnost očekávání ▪ ostatní problémy (např. nedůvěra ke změnám, nekompatibilní informační systémy, konzervativnost veřejné správy, atd.)

Zdroj: Ministerstvo vnitra (2023)

Další z relevantních oblastí diskutovaných v rozhovorech jsou **indikátory**, které mohou sloužit pro hodnocení úspěšnosti inovací. Jako hlavní benefity inovací byly definovány:

- vyšší spokojenost občanů,
- zefektivnění činnosti úředníků (minimalizace mechanické práce),
- lepší dostupnost služeb pro občany,
- zjednodušení úkonů pro občany,
- zkrácení čekací doby ve frontách na úřadech,
- zrychlení interních procesů,
- zvýšená důvěra veřejnosti v činnost veřejné správy a
- zlepšení podnikatelské prostředí v zemi.

Rozhovory byly zaměřeny také na návrh řešení v oblasti zavádění inovací. Ve svém Závěru zpráva uvádí několik **doporučení**, která jsou formulována jako úkoly a podněty pro Ministerstvo vnitra ČR, např. metodická podpora, příklady inovačních strategií, vytvoření seznamu indikátorů k měření inovací, vytvoření příkladů dobré praxe, podpora rozvoje meziobecní spolupráce a využívání inovačních zprostředkovatelů (regionálních inovačních center a agentur).

Inovace v municipalitách Karlovarského kraje

Na regionální úrovni realizovala Karlovarská agentura rozvoje podnikání šetření zaměřené na inovace ve veřejné správě v rámci projektu Smart Akcelérátor 3.⁴⁷ On-line dotazníkové šetření proběhlo na jaře 2023 a zapojilo se do něj 47 měst a obcí Karlovarského kraje. Bariéry inovací byly v tomto šetření chápány jako překážky bránící rozvoji municipalit.

⁴⁷ Karlovarská agentura rozvoje podnikání (2023)



Tabulka 5 uvádí identifikované bariéry, seřazené od nejvýrazněji vnímaných po ty méně významné.

Tabulka 5: Překážky rozvoje měst a obcí v Karlovarském kraji (dle pořadí)

1. Nadměrná administrativní zátěž	10. Absence možností vzdělávání
2. Absence finančních prostředků	11. Nedostatečná podpora implementace strategického řízení
3. Nedostatek personálních kapacit	12. Nedostatečná marketingová komunikace
4. Legislativní překážky	13. Nedostatek informací o dotačních možnostech
5. Absence potřebných dotačních titulů	14. Nedostatečná komunikace s občany
6. Nerealizace zásadních investičních akcí	15. Nekvalitní komunikace ze strany krajských orgánů
7. Absence odpovídajícího IT vybavení a technologií	16. Jiné
8. Nekvalitní komunikace ze strany národních orgánů	
9. Absence využitelných dat	

Zdroj: Karlovarská agentura rozvoje podnikání (2023)

Předložená zpráva identifikuje celou řadu doporučení, některých s obecnou platností a některých specificky pro podmínky Karlovarského kraje. Jednotlivá doporučení se týkají zejména těchto oblastí:

- rozvoj inovačního ekosystému,
- příprava a realizace inovačních projektů,
- monitoring, evaluace a komunikace výsledků a
- práce se zainteresovanými stranami projektů.

Inovace ve strategickém řízení územně samosprávných celků

Ministerstvo pro místní rozvoj vytvořilo v roce 2022 metodické doporučení pro uplatnění inovativních přístupů strategického řízení a plánování v územně samosprávných celcích.⁴⁸ Jsou zde představeny a podrobně popsány inovativní nástroje, které mohou zlepšit kvalitu procesu strategického plánování a výsledných dokumentů. Těmito nástroji jsou megatrendy, foresight, forecast, tvorba scénářů a systém včasného varování. Za zvýšenou pozornost zcela jistě stojí tzv. megatrendy (někdy nazývány jako hybatelé změn), které představují dlouhodobé směry vývoje, které v příští desetiletích významně promění svět a ovlivní tak i každé konkrétní území. Součástí dokumentu je příloha obsahující seznam dvaceti megatrendů a k nim přiřazených 254 výzev. Jedním z úkolů veřejné správy je reagovat na tyto megatrendy/výzvy a i prostřednictvím zavádění inovací se na ně připravit. Při práci s výzvami by obce a regiony měly definovat jejich pravděpodobnost, dopady a možnost reakce. Identifikované megatrendy jsou uvedeny v tabulce 6.

⁴⁸ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2022)



Tabulka 6: Megatrendy s dopadem na regiony a obce

1. Degradace životního prostředí 2. Inovace a technologická akcelerace 3. Mění se význam vzdělávání a lidského kapitálu 4. Nové migrační toky 5. Nové podoby a důvody konfliktů 6. Oslabující globální ekonomický růst 7. Pokles extrémní chudoby a nárůst nerovností 8. Proměna individuálních a společenských hodnot 9. Proměna liberální demokracie 10. Proměny klimatu Země	11. Přesun těžiště světové ekonomiky 12. Rostoucí konzumerismus i zodpovědná spotřeba 13. Rostoucí populace 14. Rozšiřování měst 15. Růst spotřeby energie 16. Stárnutí populace 17. Vyčerpávání přírodních zdrojů 18. Vyrůstající interdependence států 19. Zlepšující se zdraví i nástup nových zdrav. hrozeb 20. Zrychlující a všudypřítomná digit. a automatizace
--	--

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj (2022)

Příklady dobré praxe

Inovace ve veřejné správě často vznikají díky inspiraci úspěšnými řešeními odjinud. Sdílení dobré praxe umožňuje úřadům rychleji reagovat na nové výzvy a vyhnout se chybám, které už jinde někdo vyřešil. Přehled fungujících postupů tak urychluje zavádění vlastních inovací a posiluje schopnost institucí modernizovat veřejné služby. Jako příklady dobré praxe mohou sloužit tzv. **Karty inovativních projektů**, které jsou zveřejňovány Ministerstvem vnitra ČR⁴⁹. Jejich výčet je prozatím stručný, avšak inovátoři zde mají k dispozici šablonu, pomocí které mohou poskytnout informace o svém projektu. Za příklad dobré praxe lze považovat zveřejněnou **Analýzu zavedení inovačního managementu** do praxe Městského úřadu Veselí nad Moravou.⁵⁰ Město připravilo formulář, prostřednictvím kterého lze předkládat inovační náměty. Tyto návrhy mají být posuzovány vytvořenou pracovní skupinou pro inovace. Jako příklady dobré praxe mohou posloužit i doporučení a případové studie zavádění **digitálních inovací ve městech**, které zpracoval Ústav územního rozvoje.⁵¹ Případové studie se sice vztahují k zahraniční městům, avšak vytvořená doporučení jsou aplikovatelná i v podmínkách České republiky. Doporučení byla seskupena do tří skupin podle územní úrovně, které se týkají – doporučení pro města, národní úroveň a evropskou úroveň.

⁴⁹ Ministerstvo vnitra (2026)

⁵⁰ Veselí nad Moravou (2022)

⁵¹ Ústav územního rozvoje (2020)



Ocenění inovačního úsilí

Součástí budování společnosti otevřené inovacím může být také udílení cen, jež zvýrazňují úspěšné projekty a motivují další instituce k aktivnímu hledání nových řešení. Taková uznání pomáhají ukázat, že inovace mají skutečný dopad a stojí za to je rozvíjet. Tato forma popularizace inovací otevírá prostor pro sdílení inspirativních příkladů, posiluje důvěru v nové postupy a podporuje inovační kulturu. Příkladem mohou být **Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace**, kde v oblasti inovací jsou udíleny ceny za inovaci cílenou na zaměstnance, ceny za digitální inovaci a ceny za inovaci cílenou na občana.⁵² Dalším příkladem může být tzv. Fialová stuha, která je udílena v rámci soutěže Vesnice roku. **Fialová stuha za inovativní obec** se uděluje jako součást krajských kol soutěže a je určena pro obce, které využívají nové technologické nástroje a inovativní přístupy.⁵³ Na inovace v oblasti životního prostředí se zaměřuje Sdružení místních samospráv ve své soutěži **OBEC2030**.⁵⁴ Součástí portálu je tzv. Mapa dobré praxe, což je rozsáhlá databáze příkladů dobré praxe obecní energetiky a ochrany životního prostředí v ČR. Specifickým příkladem je mezinárodní soutěži agilních **pilotních projektů pro chytrá města a obce zaměřená na startupy**.⁵⁵ Soutěž je součástí projektu Interreg Danube Region Programme a v ČR se na ní podílí Ministerstvo průmyslu a obchodu a CzechInvest. Vítězné podniky dostávají příležitost otestovat svá řešení ve vybraných městech a obcích.

Politické zastřešení inovací ve veřejné správě

Základním strategickým dokumentem ČR pro rozvoj výzkumu a inovací je **Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+**.⁵⁶ Tento dokument se ale zaměřuje zejména na inovace realizované v podnicích. Veřejná správa je zde zmíněna velmi stručně, okrajově se jí věnuje cíl 5: Dosáhnout rozvoje výzkumu, vývoje a inovací v podnicích a ve veřejném sektoru. Jediným konkrétním navrženým opatřením je opatření č. 26: Podpora vytvoření inovačního systému ve veřejné správě. Podstatou opatření je vytvoření inovační laboratoře na MVČR a udílení Ceny za inovaci ve veřejné správě. Více se inovacím ve veřejné správě věnuje **Koncepce klientsky orientované veřejné správy do roku 2030 (KOVES)**.⁵⁷ Problematika inovací je průběžně zmiňována v celém dokumentu. Největší pozornost je jim věnována ve specifickém cíli 2.5 Vytvořit prostředí podporující inovace a rozvíjet automatizaci, případně AI.

⁵² Ministerstvo vnitra (2025)

⁵³ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2026)

⁵⁴ Sdružení místních samospráv (2025)

⁵⁵ CzechInvest (2025)

⁵⁶ Rada pro výzkum, vývoj a inovace (2020)

⁵⁷ Ministerstvo vnitra (2024)



4. Zahraniční doporučení pro zavádění inovací

Dobré i špatné zkušenosti se zaváděním inovací ve veřejné správě se promítly do celé řady doporučení ohledně toho, jak podporovat inovace ve veřejné správě a veřejném sektoru. Níže shrnujeme především doporučení, která byla formulována na úrovni vlivných mezinárodních platform pro podporu inovací ve veřejné správě a veřejného sektoru a vycházela z dobré a špatné praxe, které tyto platformy aktivně a průběžně monitorují.

4.1 Doporučení OPSI OECD

Na úrovni OECD vznikla již v roce 2011 platforma **Observatory of Public Sector Innovation**,⁵⁸ která spolupracuje s vládami, akademickou sférou, podnikatelským sektorem i neziskovými organizacemi s cílem monitorovat a podporovat inovace ve veřejné správě a veřejném sektoru. OPSI OECD úzce spolupracuje s Evropskou komisí. Aktivity a iniciativy OPSI vedly také k přípravě Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru.⁵⁹

Doporučení této platformy najdeme ve zprávě **The Innovation Imperative in the Public Sector**, kterou publikovalo OECD v roce 2015.⁶⁰ Zpráva identifikuje následující čtyři oblasti, které musí vlády řešit, aby podpořily a umožnily inovace ve veřejném sektoru.

- **Podpora a posílení zaměstnanců ve veřejném sektoru** – zde jde zejména o hledání způsobů, jak motivovat a podporovat pracovníky v inovování, včetně toho, že se umožní využití metody pokusu a omylu.
- **Generování a sdílení inovačních nápadů** – zde jde o řízení informací uvnitř úřadů i mezi nimi a o řízení znalostí ve veřejné správě.
- **Nové způsoby práce** – zde je zdůrazněna zejména role spolupráce, flexibility, co se týče zapojování expertů z různých úřadů, organizací a oblastí, a také zjednodušování veřejné správy a jejích služeb.
- **Inovování v rámci pravidel, procesů a postupů** – zde je zdůrazněná zejména role revize práva a předpisů, kterými je veřejná správa vázána a jejich zjednodušování, ale také vládní politiky týkající se finančních a lidských zdrojů, včetně jejich sdílení pro podporu inovací, zlepšování projektového řízení, umožnění experimentování a zkoušení prototypů.

Následně zdůrazňuje principy podpory inovací ve veřejného sektoru a obsahuje také doporučení (ne vždy ale v dostatečné míře konkrétnosti anebo proveditelnosti, např. co se týče dostupnosti informací o výkonnosti organizace – v porovnání s jinými apod.), které jsou shrnuty v tabulce 7.

⁵⁸ OECD Observatory of Public Sector Innovation (2025)

⁵⁹ OECD (2019) a Ministerstvo vnitra ČR (2019)

⁶⁰ OECD (2015)



Tabulka 7: Doporučení OPSI

Úkoly	Doporučení - shrnutí
Zaměřte se na lidi	Vlády by měly investovat do rozvoje dovedností a schopností úředníků, protože právě oni jsou hybnou silou inovací. To znamená vytvářet takovou pracovní kulturu, motivaci a pravidla, které podporují nové a efektivnější způsoby práce.). Zpráva doporučuje zejména následující: ▪ Uvědomte si, že inovace vychází zejména od řadových zaměstnanců, nebo pracovníků na úrovni středního managementu. ▪ Přemýšlejte o tom, jak zavádění inovací podporuje: a) vámi uplatňovaný motivační systém b) styl vedení pracovníků ve vaší organizaci c) váš systém vzdělávání zaměstnanců d) vaše požadavky na kompetence zaměstnanců při jejich výběru, adaptaci, pravidelném hodnocení apod. e) nastavený způsob spolupráce uvnitř i vně vaší organizaci ▪ Pokud inovace nepodporují, provedte změny, které budou inovování více podporovat (aby pracovníci byli motivovanější přemýšlet o inovacích, nebáli se přicházet s nápady a diskutovat o nich, a to i v rámci mezioborových skupin; aby se inovace provedená na jednom oddělení rozšířila dále apod.).
Využívejte dostupné znalosti	Vlády musí podporovat volné sdílení informací, dat a znalostí napříč veřejným sektorem a využívat je ke kreativnímu řešení nových výzev a příležitostí. Díky nim se organizace mohou stát učícími se organizacemi. Klíčová otázka je zde následující: Jak lze identifikovat a využít různé zdroje dat, informací a znalostí tak, aby společně podporovaly učící se organizace, které dlouhodobě udržují inovace? Zpráva doporučuje, aby bylo zajištěno zejména následující: ▪ Organizace potřebují přístup k přesným, včasným a kvalitním datům a informacím, které poskytují věrný obraz jejich činnosti a výkonnosti. ▪ Pro ty účely musí být organizaci zajištěna otevřenost dat, informací a znalostí – jak vůči zdrojům informací mimo hranice organizace, tak otevřenost organizace při nakládání s vlastními informacemi.
Pracujte jinak/novým způsobem?	Vlády musí rozvíjet nové organizační struktury a využívat partnerství, aby zlepšily postupy a nástroje, sdílely rizika a dokázaly lépe využít dostupné informace a zdroje pro inovace. Rozvoj inovační kapacity může záviset na schopnosti vlády řídit rozsáhlý ekosystém vztahů



	napříč sektory tak, aby byly společenské zdroje co nejlépe směřovány k cílovým potřebám. Nový způsob práce může začínat na úrovni týmů prostřednictvím flexibilnějších forem jejich organizace a způsobu, jakým je práce vykonávána. Velké úřady jako ministerstva mohou např. pracovat s flexibilními skupinami zaměstnanců, které lze podle potřeby přesouvat mezi různými částmi úřadu a zapojovat je do konkrétních projektů, případně je rychle nasadit na naléhavé nebo prioritní úkoly, jakmile se objeví. Takové flexibilní personální systémy mohou podporovat vznik sítí a spolupráce, protože lidé jsou průběžně nuceni pracovat s novými kolegy, z nichž každý má jiné dovednosti a zkušenosti. Pracování jinak zahrnuje také institucionalizaci společného navrhování (co-designu) a služeb zaměřených na uživatele prostřednictvím inovačních laboratoří. Spolupráce je důležitá, protože organizace veřejné správy se při řešení komplexních problémů a potřeb často bez pomoci dalších partnerů neobejde.
Přehodnocujte pravidla	Vlády by se měly zamýšlet nad tím, jak nastavit pravidla, zákony a byrokratické postupy, které řídí veřejný sektor, tak, aby podporovaly rozvoj a rozkvet inovací ve veřejné správě. Pravidla a postupy by měly být vyvážené, aby snižovaly rizika, chránily zdroje a zároveň umožňovaly inovace. To se týká zjednodušování a balancování požadavků na veřejné výdaje, rozpočtování (včetně požadavků na to, jak se pracuje s úsporami, zda se vrací, nebo s nimi úřady mohou dále pracovat), schvalovací postupy, reportování, projektový management, experimentování apod. Zpráva doporučuje začínat s dílčími iniciativami a nejít cestou velkého třesku. V porovnání s velkými a složitými projekty, malé iniciativy lépe podporují využití metody pokusu a omylu, nevedou tolik k neočekávaným výsledkům a omyl nemusí být tak nákladný.

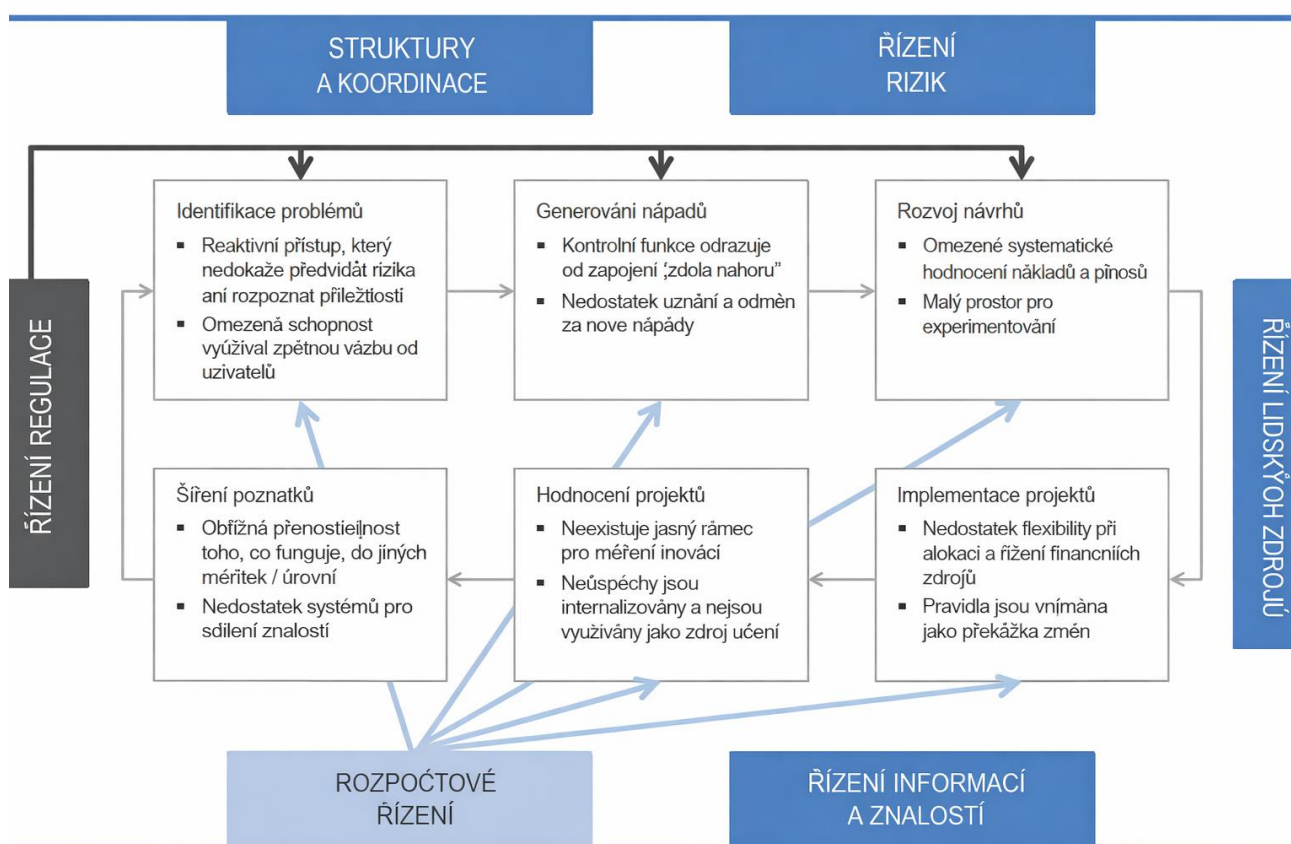
Zdroj: OECD (2015)

Požadavky, které nalezneme ve zprávě OECD z roku 2015, jasně reflektují předpoklady a překážky inovování, které jsme shrnuli v předchozí části textu. Zohledňují to, že pro inovování jsou velmi důležitým faktorem lidé, jejich spolupráce a výměna a sdílení zkušeností a znalostí mezi lidmi ze stejných, ale i jiných profesí, oblastí apod. Pro to, aby se jejich nápady na zlepšení implementovaly, ale potřebují podporu ze strany organizace a jejího vedení, procesů a předpisů. To, jak organizace inovují, ovlivňují ale také faktory vnějšího okolí (zpráva OECD z roku 2015 zde zdůrazňuje především roli pravidel, tzn. regulační rámec), spíše než další faktory, které byly představeny výše.

Na důležitost podobných, ale i dalších faktorů, upozorňuje pozdější zpráva **Fostering Innovation in the Public Sector**.⁶¹ Ta zdůrazňuje, že zejména následující faktory ovlivňují to, jak se inovuje ve veřejném sektoru:

1. **schopnost inovovat** – zda je organizace schopna inovace realizovat; to se odvíjí od dostupných zdrojů, dovedností, znalostí a prostoru pro inovace;
2. **motivace k inovacím** – zda chce inovovat; to se odvíjí od pobídek, hodnot a leadershipu;
3. **příležitost k inovacím** – zda existují podmínky, které inovace umožňují – zda je podporována kreativita, existuje určitý stupeň autonomie a také spolupráce.

Obrázek 1: Bariéry inovací v průběhu jejich životního cyklu a související nástroje politiky



Zdroj: OECD (2017)

V této zprávě nalezneme také **shrnutí bariér inovací** v jednotlivých fázích jejich životního cyklu (obrázek 1). Shrnutí reflektuje obsah předchozí zprávy a upozorňuje zejména na předpoklady/bariéry, které jsme v předchozí části textu zařadili především do organizačních (odvíjejí se od vedení a přístupu managementu organizace, procesů, vnitřních předpisů apod.) a vnějšího okolí (odvíjejí se od institucionálního rámce, ve

⁶¹ OECD (2017)



kterém organizace fungují, politik zdůrazňujících a podporujících inovace, přístupu k řízení znalostí ve veřejné správě, koordinaci, oceňování inovací apod.).

Zpráva OECD obsahuje **doporučení metodického rázu a příklady dobré praxe**, které se týkají:

- **Přístup k pravidlům a postupům** – zpráva zde zdůrazňuje roli iniciativ spojených s redukováním administrativní zátěže (včetně uvolňování pravidel pro rozhodování) a ex ante a ex post analýzami dopadů regulace, které mají stavět také na meziresortní spolupráci (včetně role týmů pro realizaci inovací vytvářených v organizacích) a spolupráci s nevládními aktéry; uvádí také příklady iniciativ, kdy právní předpisy umožňovaly v případě inovací určité výjimky – upozorňuje např. na experimentování ve skandinávských zemích, kde vlády již v 90. letech minulého století vyňaly některé obce z působnosti národní legislativy a regulace v oblastech, jako jsou vzdělávání, zdravotní péče, péče o děti, sociální služby, zaměstnanost, obchod a průmysl, životní prostředí a zemědělství s cílem, aby místní samosprávy mohly přicházet s inovacemi, které by vedly ke zlepšení.
- **Přístup k řízení lidských zdrojů** – podobně jako v předchozím dokumentu je zde zdůrazněna role lidí v inovování, jejich schopností a dovedností, vnější a vnitřní motivace, jejich řízení (včetně role leadershipu v organizaci, řízení výkonu, výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje) a spolupráce (včetně sdílení zkušeností a znalostí, využívání sítí pro učení se v oblasti inovací). Oproti předchozímu dokumentu je zdůrazněna například role mentoringových aktivit a koučování (včetně agentů změn a jejich sítí uvnitř veřejné správy), programů mobilit s cílem replikovat inovace a inovační soutěže oceňující organizace anebo jednotlivce. Podobně jako v předchozím dokumentu jsou zdůrazněny také nové přístupy k práci – např. na belgickou iniciativu New Ways of Working se zaměřuje na vytvoření dynamičtějšího pracovního prostředí, ve kterém byly zavedeny nové způsoby práce podporující praktiky, jako je sdílení pracovních míst, práce z domova, větší orientace na výsledky a flexibilnější způsoby uspořádání a fungování týmů.
- **Přístup k rozpočtování** – zpráva zde vyzdvihuje roli uvolňování požadavků v oblasti rozpočtování a také finančních pobídek, např. i díky financování inovací a experimentování ze specifických fondů, využívání tzv. dividend z efektivity, kdy úřady nemusí vracet plnou část nevyužitých prostředků, ale část mohou využívat v dalším období (uvádí příklady z Dánska, Francie) anebo využívání sociálních inovačních / dopadových dluhopisů (social innovation bonds).
- **Organizování** – podle zprávy tradiční institucionální struktury mají tendenci působit proti spolupráci jednotlivců napříč organizacemi a bránit tomu, aby mohli společně uplatňovat své znalosti a poznatky při řešení společných problémů. Zpráva upozorňuje na roli týmů, nových organizačních jednotek zaměřených na inovaci, inovačních laboratoří a dalších institucí vytvářených s cílem podpořit inovování ve



veřejné správě a veřejném sektoru díky lepšímu zacílení podpory, nebo lepší koordinaci a vyhodnocování inovování, umožnění experimentování, spolupráci a vytváření sítí. V případě lepšího přístupu k vyhodnocování inovování zpráva upozorňuje na různé stupně – shrnuje je níže uvedeným obrázkem 2.

Obrázek 2: Stupně měření dopadů inovací



Zdroj: OECD (2017)

- **Řízení rizik** – v tomto případě ve zprávě nalezneme spíše metodická doporučení, než příklady z praxe
- **Data, informace a řízení znalostí** – v případě této oblasti se zpráva zaměřuje na to, jak datová analytika, která kombinuje data z veřejného sektoru i mimo něj, může poskytovat vládám lepší schopnost předvídání, realizace politik a zvyšování výkonnosti. Velká část doporučení se týká požadavků na řízení informací. Příklady iniciativ ze zahraničí se týkají zejména iniciativ v oblasti otevřených dat (v konkrétní oblasti, např. ve zdravotnictvím, veřejné dopravě, ve školství, nebo šířeji, cestou portálů s otevřenými daty, která se týkají více sektorů).

Doporučení, která nalezneme v obou zprávách, byla zohledněna v obsahu zmíněné **Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru** z roku 2019.

OPSI OECD na svém webu nabízí řadu dokumentů, které seznamují s přístupy vybraných zemí anebo obsahují metodická doporučení (např. v oblasti řízení inovací, budování inovačních kapacit). Informuje také o přístupech k měření inovací – upozorňuje zde např.



na iniciativu Barometr inovací ve Finsku a v dalších zemích. Poslední výsledky, které jsou na webu OPSI dostupné, jsou ze šetření z roku 2022 a hovoří o přetrvávajících deficitech v řízení inovací (Kuivalainen, 2023).

OPSI OECD také publikuje ***zprávy o globálních trendech v inovacích ve veřejném sektoru***. Dosud poslední je za rok 2024 (OECD, 2024). Tato zpráva staví na analýze téměř 800 případových studií o inovacích ve veřejných službách z 83 zemí. Zpráva identifikuje 5 následujících trendů inovací veřejných služeb:

1. **Na budoucnost orientované a spoluvytvářené veřejné služby** – zpráva zde upozorňuje např. na finskou iniciativu Kompas potřeb a dovedností zaměřenou na budoucí potřeby na trhu práce, nebo na irskou strategii Better Public Services, která reaguje na současné i budoucí výzvy a na roli spolupráce s aktéry z vládního i nevládního sektoru při jejich přípravě.
2. **Digitální a inovativní základy pro efektivní veřejné služby** – vlády investují do digitální infrastruktury, využívají modulární softwarová řešení a experimentují s novými technologiemi v oblasti automatizace a využití AI a rozvíjejí inovační a digitální dovednosti s cílem zvýšit efektivitu veřejných služeb; zpráva upozorňuje na přístupy automatizující, nebo vypočítávající některé sociální dávky, zaznamenávání dat, vyřizování žádostí, využití AI při zpracovávání stavebních povolení apod.
3. **Personalizované a proaktivní veřejné služby pro dostupnost a inkluzi** – vlády rozvíjejí inovativní veřejné služby, aby reagovaly na potřeby uživatelů v konkrétních situacích. Tento personalizovaný přístup usiluje o překonání tradiční standardizace veřejných služeb a podporuje dostupnost a spravedlivý přístup tím, že se zaměřuje na potřeby konkrétních skupin uživatelů; zpráva upozorňuje např. na švédský web Manuál pro přežití, který shrnuje informace z oblasti daní, sociálního a zdravotního pojištění, pohřebnictví a dalších a provádí občany vybranými procedurami, na brazilskou platformu, která nabízí nejlepší způsoby dopravy pro osoby se zdravotním postižením, aplikace zaměřené na pomoc během živelných pohrom apod.
4. **Veřejné služby založené na datech pro lepší rozhodování** – vlády využívají tradiční i netradiční zdroje dat k řízení návrhu a realizace veřejných služeb, častěji používají datové výstupy z různých senzorů, experimentování a simulování s využitím algoritmů pro rozhodování, řízení dopravy, poskytování služeb apod.
5. **Veřejné služby jako příležitosti pro participaci veřejnosti** – vlády přehodnocují veřejné služby jako příležitosti k zapojení občanů a komunity do poskytování veřejných služeb, budování důvěry a zajištění odpovědnosti za dodržování demokratických hodnot, jako jsou otevřenost a inkluze.

Výše uvedená zpráva **doporučuje**, aby:

- iniciativy nebyly ojedinělé a jednorázové, ale aby se dále rozšiřovaly,
- byla zajištěna podpora vedení a motivace ze strany vedení,
- byla zajištěna otevřenost a spolupráce mezi vládními a nevládními aktéry,



- se v případě automatizace rozhodování neopomínalo vyhodnocování rizik a efektů a v případě využití netradičních metod dat zajistila ochrana osobních údajů a
- vlády více vyhodnocovaly a měřily dopady inovací.

4.2 Doporučení Evropské unie

Doporučením v oblasti inovací ve veřejné správě a veřejném sektoru se věnovala a věnuje také **Evropská komise**, a to např. již ve **zprávě z roku 2013** (European Commission, 2013). Tato zpráva upozorňovala na to, že Inovace ve veřejném sektoru většinou vznikají prostřednictvím nekoordinovaných iniciativ, nikoli jako výsledek záměrného a strategického úsilí. Inovace ve veřejném sektoru podle ní brzdí **překážky**, které je možné rozdělit do čtyř hlavních kategorií: 1) slabé podpůrné faktory nebo nepříznivé rámcové podmínky; 2) nedostatek inovačního leadershipu na všech úrovních; 3) omezené znalosti a uplatňování inovačních procesů a metod; a 4) nedostatečně přesné a systematické využívání měření a dat. Zpráva z roku 2013 **doporučila**, aby byly v praxi inovování napříště více zohledněny **následující principy**:

- **Spolunavrhování a spoluvytváření inovativních řešení** – s ostatními členskými státy, dalšími částmi veřejné správy, podniky, třetím sektorem a občany.
- **Přijímání nových a kolaborativních modelů poskytování služeb** – napříč veřejnými, soukromými i nevládními aktéry, jak v rámci států, tak přes státní hranice.
- **Využívání kreativní disruptivní síly technologií** – rozšířené používání nových technologií a jejich integrování do nových digitálních řešení veřejné správy.
- **Přijetí přístupu založeného na experimentování a podnikavosti** – i samotná vláda se musí stát odvážnější a podnikavější.

Doporučení ve zprávě se týkala zejména budoucího přístupu EU a zahrnovala, kromě metodické pomoci členským státům, vytvoření sítě inovačních veřejných leaderů, zakotvení práva na podněty a vytvoření mechanismu pro uplatnění výjimek z existujících pravidel, vytvoření evropské inovační laboratoře, sítě kontaktních inovačních úřadů, speciálního fondu pro podporu inovací anebo benchmarkingu pro hodnocení a porovnávání inovační výkonnosti, včetně většího využití již v té době existujících evropských cen za kvalitu a inovaci ve veřejném sektoru – EPSA a PIPA - European Public Sector Award, Prize for Innovation in Public Administrations.

Na úrovni EU **neexistuje jednotná platforma** pro inovace jako v případě OECD. Mezi důležité inovační platformy zde patří zejména **EDIHs (European Digital Innovation Hubs)** a **JRC (Joint Research Centre)**. Obě se nyní zaměřují zejména na inovace prostřednictvím využití nových technologií a na to, jak podporovat digitální transformaci veřejné správy a veřejného sektoru; EDIHs se velmi výrazně zaměřuje na využití AI ve veřejné správě a veřejném sektoru. Proto jsou jejich doporučení zaměřena úžeji. Závěry ohledně bariér a doporučení těchto platform často kopírují to, co již zaznělo výše, a nebudou zde proto opakována. Jak již bylo řečené, Evropská komise úzce spolupracuje s OPSI OECD. Proto

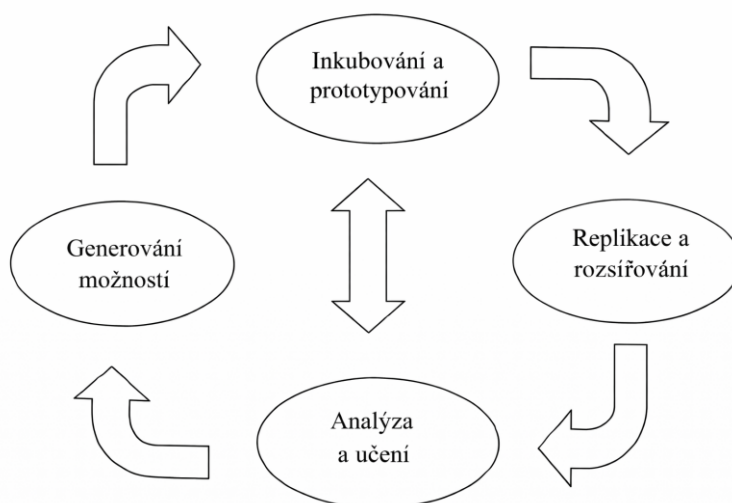


můžeme považovat doporučení OECD, která byla shrnuta výše, za dostačující pro shrnutí mezinárodních přístupů k inovacím ve veřejné správě. Na podporu inovací se také zaměřuje iniciativa **Public Procurement of Innovative Solutions** (Veřejné zakázky týkající se inovačních řešení, PPI).

4.3 Další vybrané přístupy

Výše uvedená doporučení najdeme i v jiných rámcích pro podporu inovací ve veřejné správě a veřejném sektoru. Byla zahrnuta již v dřívějším rámci pro podporu inovací ve veřejných službách Mulgana a Alburyho pro **britský Úřad vlády** již v roce 2003. Jejich rámec shrnuje obrázek 3. Oproti jiným dokumentům v něm nalezneme mnohem větší důraz na replikaci a rozšiřování inovací a analýzu a učení se.

Obrázek 3: Rámec pro podporu inovací ve veřejných službách



Zdroj: Mulgan a Albury (2003)

Generování možností je o posuzování toho, jak mohou pracovníci podněcovat a podporovat nápady na inovace. Zahrnuje také učení se od ostatních, rozvoj schopnosti kreativního myšlení a čerpání ze zkušeností a návrhů pracovníků z první linie a středního managementu.

Inkubování a prototypování se zaměřuje na vytváření mechanismů pro rozvoj nápadů a řízení s nimi spojených rizik – například zapojení koncových uživatelů již v rané fázi procesu, což pomáhá včas odhalit a odstranit slabá místa.

Replikace a rozšiřování znamená umožnit podporu rychlého a efektivního šíření úspěšných inovací a zajistit, aby podmínky v rámci organizace podporovaly jednotlivce i oddělení v inovování.

Analýza a učení je autory rámce považována za možná nejdůležitější fázi, kdy se hodnotí získané poznatky s cílem podpořit průběžný rozvoj. K analýze a učení mohou být využity



mechanismy jako jsou jasné stanovené ukazatele úspěšnosti, vytváření systémů řízení znalostí a používání formativních a souhrnných evaluačních metod.

Zahraniční dobrou praxi také shrnulo **Ministerstvo vnitra ČR** – např. v brožuře **Systémová opatření k podpoře inovací ve veřejné správě – Zahraniční dobrá praxe**.⁶² Tato brožura upozorňuje na řadu iniciativ zaměřených na spolupráci různých aktérů (obvykle ústřední a místní vlády, akademické sféry, občanů) v rámci inovačních laboratoří a jiných platforem. Najdeme v ní navíc např. odkazy na praxi **inovačních/výměnných stáží**, se kterými se cíleněji pracovalo např. v Dánsku, nebo v Kanadě (kdy se během dvou až pěti denních intenzivních stáží a navazujících workshopů účastníci mohli seznámit s tím, jakým způsobem jsou úkoly a problémy řešeny na jiných pracovištích, a rovněž navázat nové kontakty s kreativními kolegy). Odkazuje také na dobrou praxi spojenou s **mentoringem naruby** (juniorní pracovník seznamuje seniorního pracovníka se svými postřehy, návrhy), **setkávání a sdílení znalostí a zkušeností inovačních šampionů** a roli **financování inovací ze specifických fondů** (konkrétně dokument odkazuje na iniciativu vlády australského státu Victoria, která založila inovační fond za účelem podpory malých inovativních projektů, nebo speciální fond finského parlamentu). Brožura Ministerstva vnitra zdůrazňuje také roli **oceňování inovací v rámci národních cen** a související zahraniční iniciativy. Vyzdvihuje také na iniciativy spojené s hodnocením inovací - např. příručku připravenou v Dánsku anebo roli již zmíněného inovačního barometru, se kterým se pracuje ve skandinávských zemích.

⁶² Ministerstvo vnitra ČR (2020)



5. Slovenské zkušenosti s implementací inovací na úrovni místní samosprávy

Zavádění inovací na místní úrovni vyžaduje aktivní účast veřejné správy, nevládního i soukromého sektoru. Příkladem zapojení občanské společnosti je iniciativa SGI – Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť, který provozuje [portál odkazprestarostu.sk](https://portál.odkazprestarostu.sk).⁶³ Tento nástroj poskytuje obyvatelům prostor pro přímé nahlašování problémů v městském prostředí a tím posiluje interakci mezi občany a samosprávou. Pouze prostřednictvím takto široce koncipované spolupráce mohou inovace plně rozvinout svůj potenciál. Jejich realizace generuje výrazné multiplikační efekty – investice nejenže podporují trvalý a dlouhodobě udržitelný rozvoj městského prostředí, ale zároveň stimulují růst a inovace v podnikatelském sektoru.

V kontextu slovenských měst a obcí se jako perspektivní jeví především uplatňování **inteligentních řešení v klíčových oblastech rozvoje**, jako jsou energetika, doprava, digitalizace komunikace mezi samosprávou a obyvateli, ochrana životního prostředí a modernizace infrastruktury.

Praxe ukazuje, že ačkoli města a obce deklarují snahu o implementaci inovativních řešení, jejich efektivnost není vždy garantována, ať už z pohledu obyvatel, nebo samotné samosprávy. Inovativní prvky sice přispívají k zatraktivnění městského a obecního prostředí, avšak jejich skutečný přínos spočívá v tom, že moderní technologie a datová analytika založená na umělé inteligenci dokážou identifikovat vzorce chování a autonomně optimalizovat své systémy prostřednictvím strojního učení, bez potřeby přímého lidského zásahu.

Příkladem úspěšné kooperace mezi podnikatelským sektorem a místní samosprávou je implementace tzv. **inteligentních křižovatek schopných autonomního rozhodování**. V září 2019 se **Žilina** stala prvním městem na Slovensku, které spustilo projekt aktivní preference vozidel městské hromadné dopravy na devíti světelných křižovatkách. Podstata inteligentního řízení dopravy v Žilině spočívá v aktivní komunikaci palubních jednotek ve vozidlech MHD s řadičem silniční dopravní signalizace. Řadič na základě aktuální polohy vozidla vyhodnocuje, zda spoj jezdí podle jízdního řádu nebo zpoždění. V závislosti na výsledku buď prodlouží signál zelené, aby vozidlo mohlo křižovatku plynule přejet, nebo poskytne řidiči informaci, že má setrvat v zastávce, čímž se eliminuje zbytečné rozjíždění, brzdění a následné stání na červenou. V případě současného příjezdu více vozidel MHD do křižovatky systém upřednostní zpožděný spoj nebo vozidlo s definovanou prioritou průjezdu. Součástí projektu byla také instalace dopravních kamer, které podporují efektivní monitorování a optimalizaci dopravních toků. Systém je spolu s dalšími dopravními informacemi integrován v softwarové platformě INVIPO,

⁶³ SGI (2025)



kterou dodala firma ALAM, s.r.o. Tu mohou v mobilní aplikaci Smart Žilina a na webu smart.zilina.sk využívat obyvatelé i dispečeri dopravního podniku.⁶⁴

Město **Banská Bystrica** odstartovalo v prosinci roku 2015 pilotní projekt instalace **LED světelných prvků zabudovaných v obrubnicích silnic** a blikajících na přechodech pro chodce, které slouží ke zvýšení bezpečnosti všech účastníků silničního provozu. Jejich cílem je upozornit řidiče na blížící se přechod pro chodce v dostatečné vzdálenosti.

V posledním období se problematika parkování stává jednou z významných výzev místních samospráv, a to i v souvislosti s přijetím novely zákona o zákazu parkování na chodnících. V této oblasti se však postupně prosazují moderní inovační řešení, která přinášejí efektivnější formy správy statické dopravy. Příkladem je společnost GOSPACE Tech s. r. o., která se specializuje na vývoj pokročilých řešení v rámci konceptu Smart City, především v oblasti parkování. Její systém **SPOT (Smart Parking Organisation Technologies)** pokrývá prakticky všechny scénáře spojené s parkováním, jeho plánováním a provozováním. Hlavním přínosem řešení je transformace parkování z analogové podoby na digitální, což umožňuje efektivnější vynucování parkovací politiky ze strany měst a obcí, jakož i přesnou navigaci řidičů k aktuálně volným parkovacím místům. V současnosti je systém nasazen **v deseti lokalitách na Slovensku**.⁶⁵

Dalším významným řešením je systém **ParkDots**, který vyvíjí společnost PosAm, s. r. o. ParkDots poskytuje řidičům informace o obsazenosti parkovacích míst v reálném čase, naviguje je na volné místo a umožňuje zpracování platby za parkování. Městem systém pomáhá při implementaci a optimalizaci parkovací politiky, zajišťuje efektivní kontrolu úhrad za parkovné a ověřování oprávněnosti parkování. Tento systém je již využíván **ve více slovenských městech**, včetně Bratislavy, Trenčína, Nitra, Prievidze, Liptovského Mikuláše a Dolného Kubína.⁶⁶

Místní samospráva, která se orientuje na implementaci koncepce inteligentních měst a obcí, disponuje jedinečnou pozicí na přehodnocení kvality a rozsahu poskytovaných služeb občanům. Využívání inovativních přístupů k řízení, včetně podpory crowdsourcingu, umožňuje intenzivnější zapojení podnikatelských subjektů i obyvatel do života komunity. Podstatou **crowdsourcingu** je rozdělení úkolů mezi více aktérů s odbornými znalostmi v různých oblastech. Jednou z jeho forem je tzn. crowdcontest, při kterém zadavatel zveřejní konkrétní úlohu a jednotlivci předkládají návrhy řešení; následně je vybrán nejvhodnější návrh, který je finančně ohodnocen.⁶⁷ Propojení strategického plánování na místní úrovni s crowdsourcingem vytváří synergický efekt – města nejenže dokážou efektivněji využívat data získaná ze smart prvků, ale zároveň zapojují širší spektrum aktérů do tvorby řešení. Takový přístup posiluje transparentnost,

⁶⁴ Smart Cities klub (2020)

⁶⁵ Gospace LABS (2025)

⁶⁶ ParkDots (2025)

⁶⁷ Podnikajte.sk (2025)



podporuje participaci občanů a zvyšuje kvalitu rozhodování, což vede k udržitelnému a inkluzivnímu rozvoji městského prostředí.

Takový model spolupráce se uplatňuje i na místní úrovni, avšak v adaptovaných podmínkách. Města a obce mohou vyhlašovat **veřejné soutěže** zaměřené například na úpravu veřejných prostranství, sportovišť či webových stránek, do kterých se svými návrhy mohou zapojit nejen podnikatelské subjekty, ale i samotní obyvatelé. Na základě výsledků soutěže následně samospráva realizuje vybraný projekt. Tyto iniciativy mají zpravidla charakter menších projektů, přičemž jejich financování je zajišťováno převážně z vlastních rozpočtových zdrojů samosprávy nebo prostřednictvím sponzorských příspěvků. Realizace projektů většího rozsahu je totiž podmíněna legislativními požadavky a omezeními vyplývajícími z procesu zadávání veřejných zakázek. Praktické příklady využití crowdsourcingu ve slovenských městech zahrnují zejména **participativní rozpočty**, veřejné soutěže a zapojování občanů do návrhů projektů. Participativní rozpočty jsou již zavedeny ve více slovenských městech. Bratislava (Staré Mesto), Poprad, Pezinok, Banská Bystrica, Hlohovec, Lučenec apod.

Dalším příkladem dobré praxe je i **Městské laboratorium Bratislava**, které se zabývá inovacemi a prostřednictvím tzv. Městské laboratoře pilotních projektů je testuje a následně zavádí na celém území města. Od letní sezóny 2021 zavedlo oddělení inovací a digitálních služeb hlavního města společně se Správou tělovýchovných a rekreačních zařízení hlavního města Slovenské republiky Bratislavy (STaRZ) rychlý a snadný způsob nákupu online lístku na koupaliště.⁶⁸ Městská laboratoř od roku 2021 v prostředí Starého Mesta a Petržalky testuje parkovací senzory. Data z nich pomáhají sledovat obsazenost a využitelnost vybraných parkovacích míst. Další aktivitou laboratoře je instalace kamer na frekventovaných místech v centru města, která sčítají pohyb chodců a cyklistů na vybraných úsecích. Na stejných místech byly nainstalovány senzory pro měření kvality ovzduší přes parametry teploty, vlhkosti a prachových částí PM2.5, PM10, přičemž do roku 2027 má město Bratislava zájem vybudovat vlastní kamerovou a senzorickou síť, jejichž cílem bude kromě bezpečnosti i sledování kvality ovzduší a sčítání dopravy.

Další inovací, do které se zapojilo město Bratislava, je oblast **hackathony**. Hackathony jsou dlouhodobě vnímány soukromým i veřejným sektorem jako kreativní akce, které mohou přinést nové pohledy na výzvy a problémy. Bratislava se v roce 2020 a 2021 zapojila do mezinárodní iniciativy Climathon. V roce 2020 se spojilo více než 150 lidí ve 26 týmech do vymýšlení způsobů, jak pomoci Bratislavě připravit se na klimatické změny. Výstupem bylo 25 technologických a designových návrhů. V roce 2021 se zúčastnilo akce 120 účastníků, kteří vytvořili 15 návrhů řešení na městskou mobilitu, mapování a mitigování dopadů změny klimatu a efektivní odpadové hospodářství. Město na základě výsledků těchto ročníků úspěšně rozpracovalo městskou multimodální aplikaci

⁶⁸ Hlavné mesto Bratislava (2021)



(Bratislavské konto). Město Bratislava využívá také Bratislavský parkovací asistent PAAS, který určuje pravidla pro parkování v Bratislavě.

Další oblastí, v níž se uplatňují inovace, je i **oblast sportovních areálů a zařízení** na území místních samospráv. Například v obci Nižný Hrušov zavedli inteligentní závlahový systém fotbalového hřiště, který ročně ušetří obci 1 400 EUR a zkrátí čas zavlažování z původních 48 hodin na 4 hodiny.⁶⁹

Jednou z významných oblastí, kterou místní samosprávy řeší v rámci svých kompetencí, je **veřejné osvětlení**. Příkladem dobré praxe je spolupráce společnosti SEAK, s.r.o. s městem **Sabinov**, kde byl realizován pilotní projekt na veřejném parkovišti na ulici 17. listopadu, situovaném v blízkosti obytné zóny a centra města. Parkoviště je využíváno nejen rezidenty, ale také návštěvníky, vzhledem k omezeným možnostem parkování v centru. V rámci projektu byla nainstalována **nová svítidla s inteligentním řízením** a integrovanými nabíjecími konektory, které poskytují občanům a návštěvníkům **možnost nabíjet elektrická vozidla**. Město zároveň dosahuje vyšších energetických úspor prostřednictvím adaptivního ovládání intenzity osvětlení. Svítidla jsou vybavena **senzory VAISALA, které monitorují údaje o počasí a kvalitě ovzduší** včetně úrovně znečištění. Všechny implementované smart technologie jsou centrálně řízeny prostřednictvím platformy INVIPO, která integruje data z různých systémů a umožňuje jejich efektivní správu v rámci jednotného řídicího prostředí.⁷⁰ Problémem při zavádění inovací v oblasti veřejného osvětlení je skutečnost, že častokrát po zavedení inteligentního osvětlení dochází k výpadkům veřejného osvětlení ve městech a obcích z důvodu nedostatečné kapacity elektrické sítě, resp. zastaralým rozmístěním elektrických obvodů, které nejsou uzpůsobeny na tyto moderní technologie.

Neuralgickým bodem místní samosprávy je administrativa nejen uvnitř obecních/městských úřadů, ale především ve vztahu k obyvatelům. **Agendu obecních a místních úřadů** zajišťuje série produktů a jejich modulů, která byla vyvinuta speciálně pro samosprávy od firmy CORA GEO, s.r.o.⁷¹ Jednotlivé produkty lze vzájemně propojovat tak, že vytvoří komplexní systém pro správu dat, dokumentů a služeb občanům (např. CG ISS – informační systém samosprávy, CG DISS – dokumentační informační systém pro samosprávy). **Portál elektronických služeb ESMAO**, který poskytuje softwarová společnost Lomtec.com⁷² představuje komplexní řešení elektronických služeb měst a obcí (např. elektronické formuláře pro obyvatele, nebo ohlašovací služby – poruchy osvětlení, výtluky apod.) již ve více než 150 městech a obcích na celém Slovensku.

Pro představitele místních samospráv, ať už volených nebo výkonných, je klíčová efektivní komunikace nejen s obyvateli, ale také s návštěvníky města. Slovenská společnost MVI

⁶⁹ Nižný Hrušov (2020)

⁷⁰ SEAK (2025)

⁷¹ (CORAgeo, 2025)

⁷² Lomtec.com (2025)



(MVI Technologies, 2025), která působí i prostřednictvím dceřiných firem v dalších třech evropských zemích a má centrálu v Praze, poskytuje **komplexní komunikační systém CITIO** určený pro města. Tento systém umožňuje interakci s občany, podnikatelskými subjekty, turisty a studenty prostřednictvím online nástrojů, které jsou propojeny s informačními systémy samosprávy. Systém CITIO reflektuje reálné potřeby digitální komunikace mezi místní samosprávou a občany, přičemž je navržen tak, aby byl intuitivně ovladatelný a prakticky využitelný v každodenním životě obyvatel. Projekt je založen na nejnovějších technologických řešeních a sestává z více modulových komponent, které lze implementovat buď jako komplexní celek, postupně podle potřeb samosprávy, nebo integrovat do již existujících systémů. Tento typ smart řešení je aplikován ve městech, jako jsou Banská Bystrica, Poprad, Kežmarok, Levoča, Bratislava, region Liptov, VÚC Žilina.

Další formou digitální komunikace mezi místní samosprávou a občany jsou **Smart kiosky**, které byly specificky navrženy tak, aby reflektovaly potřeby úřadů a obyvatel. Tato zařízení zároveň splňují všechny legislativní požadavky kladené na úřední tabule. Řešení je poskytováno společností Galileo Corporation, s.r.o.,⁷³ která od roku 2013 působí na Slovensku jako technologický partner místních samospráv, obcí, měst a příspěvkových organizací.

V roce 2022 město **Žiar nad Hronom** spustilo Projekt **digitálního dvojčete** jako pilotní experimentální projekt ve spolupráci s Úřadem pro územní plánování a výstavbu SR a Technickou univerzitou v Košicích. Cílem je vytvořit digitální model města, který bude sloužit jako pracovní pomůcka pro stavební úřad a další instituce pracující s podklady města. Jedná se o dlouhodobý proces digitalizace, který má být postupně rozšířen i na další slovenská města.⁷⁴

V oblasti životního prostředí obce a města na Slovensku v rámci inovativních řešení realizují projekty v oblasti **vodozádržných opatření** (např. obec Turzovka, Streženice apod.).⁷⁵

Také **odpadové hospodářství** patří ve většině místních samospráv k neuralgickým bodům. Proto se mnohé samosprávy snaží hledat efektivní řešení odpadového hospodářství, které by bylo efektivní pro samosprávu a „přátelské“ k obyvatelům. Města jako Nitra, Trnava, Hlohovec, Bratislava, Trenčín, Malacky, Teplice nad Váhom využívají v odpadovém hospodářství **platformu společnosti Sensoneo**, která poskytuje přístup k přesným a aktuálním informacím o vyzvednutí odpadu i o odpadu předaném na sběrném dvoře. Poskytovaná data jsou primárně sbírána z řešení **Monitoring služby odvozu odpadu – WatchDog**, portál však dokáže snadno integrovat data i z jiných zdrojů jako jsou senzory, čtečky či tlačítka.⁷⁶ V březnu 2015 v Nitře nainstalovali prvních 130

⁷³ Galileo Corporation (2025)

⁷⁴ MIRRI SR (2025a)

⁷⁵ MIRRI SR (2025b)

⁷⁶ Sensoneo (2025)



ultrazvukových **IoT senzorů pro monitorování odpadu** v polopodzemních kontejnerech, čímž město zefektivnilo svoz odpadu ve městě.⁷⁷

Jako problém zavádění inovací na místní úrovni se může jevit také skutečnost, že města a obce často realizují **inovace, které nejsou v daném období důležité** pro jejich rozvoj, ale realizují je proto, že v daném období jsou k dispozici finanční prostředky pro realizaci inovací. Právě takové upřednostňování realizace projektů financovaných především z fondů EU vůči skutečně potřebným prioritám měst a obcí snižuje jejich inovační potenciál. Tato skutečnost je způsobena nesystematickým strategickým plánováním v oblasti inovací nejen na místní úrovni, ale také na regionální a národní úrovni.

Případová studie města Lučenec

Jedním z míst, která v posledních pěti letech zaváděla několik významných a modernizačních projektů je i město Lučenec. Autoři studie provedli v této obci polostrukturovaný rozhovor dle stejných otázek, jako byly použity pro české obce v Části B tohoto dokumentu. Z rozhovoru vyplynulo, že město Lučenec v posledních letech realizovalo několik významných inovací a modernizačních projektů, které přispěly ke zvýšení komfortu obyvatel, efektivnějšímu řízení města a rozvoji veřejných prostor. Zároveň tyto projekty jsou kombinací technických, environmentálních a komunitních inovací, které jsou v souladu s dlouhodobými cíli města.

Jedná se zejména o tyto **typy inovací**:

- Komplexní modernizaci veřejného osvětlení – přechod na energeticky úsporná LED řešení, zvýšení bezpečnosti a snížení provozních nákladů.
- Revitalizaci veřejných prostor – modernizace náměstí, vnitrobloků a pěších zón s cílem posílit komunitní život a estetiku města.
- Rozvoj zeleně a komunitních projektů – realizace komunitních sadů a revitalizace zanedbaných ploch, podpora ekologických iniciativ, participativní plánování veřejných prostor ve spolupráci s Fakultou architektury STU v Bratislavě a veřejné zeleně ve spolupráci s Fakultou zahradnictví a krajinného inženýrství SPU v Nitře.
- Obnovu a rozvoj městské infrastruktury – komplexní rekonstrukce silnic, chodníků a zejména historických budov, zlepšování mobility a bezpečnosti.

Město Lučenec realizuje inovace především z následujících **důvodů**:

- potřeba snížit energetickou náročnost a modernizovat veřejné osvětlení,
- snaha zlepšit kvalitu veřejných prostor, bezpečnost a estetickou hodnotu města,
- požadavky občanů na kvalitnější služby a upravené prostředí,
- možnost čerpat dotace a externí zdroje a

⁷⁷ Sita.sk (2025)



- dlouhodobé strategické plánování samosprávy s důrazem na modernizaci, udržitelnost a komunitní život.

Při zavádění inovací ve městě byly nejdůležitější následující **faktory**:

- úspěšné získávání grantů, dotací a eurofondů,
- profesionální projektový tým na MÚ, spolupráce s odbornými konzultanty,
- podpora vedení města a městského zastupitelstva,
- projektová příprava a připravenost i plánování a
- komunikace s veřejností při projektech, které mění veřejný prostor.

Město se však při zavádění inovací setkala s následujícími **bariérami**:

- administrativní a technická náročnost grantových projektů,
- potřeba spolufinancování a dopad na rozpočet města,
- časová koordinace více rozsáhlých investic,
- občasné stavební komplikace a nepředvídané okolnosti při rekonstrukcích a
- potřeba komunikace a vysvětlování změn obyvatelům při zásazích do veřejných prostor.

V rámci financování inovací město využívá především následující **finanční zdroje**:

- eurofondy a strukturální fondy EU,
- národní dotační schémata (ministerstva, regionální agentury, Envirofond, Fond na podporu sportu, UMR apod.),
- dlouhodobé úvěry na zajištění spolufinancování,
- městský rozpočet a
- kombinované finanční modely při větších investicích.

Město při zavádění inovací pravidelně **spolupracuje** s odbornými firmami, architekty, projektanty, komunitními organizacemi a environmentálními sdruženími. U projektů zeleně i s nadacemi a grantovými programy.

Nejčastěji **očekávané přínosy**, proč město realizuje inovace jsou následující:

- výrazné snížení nákladů na veřejné osvětlení,
- zvýšení bezpečnosti v ulicích,
- kvalitnější veřejné prostory pro obyvatele a návštěvníky,
- vyšší atraktivita centra města,
- ekologičtější a udržitelnější řešení v oblasti zeleně, reakce na klimatické změny a
- zlepšení kvality života a posílení komunitního života.

Pro hodnocení úspěšností inovací město využívá kombinaci **měřitelných a kvalitativních ukazatelů**:

- energetické úspory a snížení provozních nákladů,
- úspěšné dokončení projektů podle časového a finančního plánu,



- míru využívání nových veřejných prostor obyvateli,
- zpětnou vazbu občanů a
- zlepšení estetické a funkční kvality městského prostředí.

Naopak jako **obecné bariéry** zavádění inovací vnímá město Lučenec:

- administrativní náročnost projektů a pomalé schvalování,
- finanční omezení samospráv,
- nestabilita legislativního a dotačního prostředí,
- nedostatek odborníků v menších týmech samosprávy a
- náročnost dlouhodobé údržby po realizaci.

Město Lučenec dává následující **doporučení**, která by mohla napomoci místní samosprávě při zavádění inovací:

- dlouhodobě systematicky propojovat sociální inovace s ochranou životního prostředí, kulturou a komunitním životem
- zjednodušení a zrychlení schvalovacích procesů grantových projektů,
- stabilní a předvídatelné financování,
- metodická a technická podpora ze strany státu,
- větší důraz na odborné vzdělávání pracovníků samosprávy,
- flexibilnější nástroje financování malých i větších projektů a
- širší možnosti meziobecní spolupráce a sdružování obcí pro větší společné projekty, motivace k tomu.

Na základě výše uvedených případových studií i výsledku rozhovoru je možné konstatovat, že úspěšné zavádění inovací na úrovni místní samosprávy v podmínkách Slovenska závisí na schopnosti samosprávy efektivně využívat dostupné nástroje, strategicky plánovat a zároveň se vyhýbat nejčastějším chybám, které proces modernizace zpomalují nebo znehodnocují. Klíčové je zejména systematické propojování inovačních aktivit s reálnými potřebami obyvatel, důsledná komunikace a dlouhodobá péče o výsledky realizovaných projektů. Jen tak mohou místní samosprávy budovat udržitelné, moderní a inkluzivní prostředí, které bude schopno reagovat na aktuální výzvy a zároveň vytvářet prostor pro další rozvoj a zvyšování kvality života obyvatel.



ČÁST B: PŘÍSTUPY OBCÍ K ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ

Otázka inovací ve veřejné správě je široce diskutovaným tématem v praxi a české i zahraniční odborné literatuře, jak již bylo doloženo v předchozích částech naší studie. To se týká také různých průzkumů a šetření, které byly v této oblasti realizovány. **Cílem této studie je identifikovat a analyzovat klíčové stimuly a bariéry, které ovlivňují zavádění inovací v obcích z pohledu jejich představitelů.** Naše studie se od těch dostupných odlišuje především tím, že se zaměřuje na přístupy menších obcí. Přestože jejich hodnocení může být do určité míry subjektivní, představuje cennou a jedinečnou informaci, kterou je třeba přijmout a respektovat. Právě jejich poznatky a zkušenosti s implementací inovací mohou pomoci při formulaci určitých zobecnění a zejména návrhu doporučení, která umožní v budoucnu zavádění inovací i v dalších obcích.

Samostatným tématem naší studie je také problematika měření přínosů inovací. Zde kombinujeme vybranou dostupnou literaturu a přístupy konkrétních obcí, které se zapojily do našeho šetření. Hlavním důvodem, proč jsou inovace obcemi implementovány, je nalézt úspornější řešení, zvýšit spokojenost občanů s veřejnými službami, více zapojit občany do rozhodování anebo zvýšit kvalitu života v lokalitě prostřednictvím zlepšení kvality služeb, vybavenosti, veřejného prostranství atd. Jde o veličiny, které nejsou vždy snadno měřitelné. I proto je dobré jim věnovat pozornost.

1. Příprava výzkumu

Příprava výzkumu zahrnovala několik navazujících kroků, jejichž cílem bylo zajistit relevantní a kvalitní data. Nejprve bylo nutné vybrat vhodné obce, které představují různorodé podmínky pro zavádění inovací. Následně byl vytvořen soubor otázek pro polostrukturovaný rozhovor, aby bylo možné zachytit jak společné, tak specifické zkušenosti jednotlivých obcí. Na tento krok navázala realizace řízených rozhovorů, během nichž byly získány detailní vhledy do vnímaných stimulů a bariér.

1.1 Výběr obcí

Objednatelem schválená metodika, která je součástí zadávací dokumentace veřejné zakázky, předpokládala provedení řízených rozhovorů mezi 8-10 obcemi. Jelikož jak v Jihomoravském kraji, tak v celém Česku existuje značně různorodá velikostní struktura obcí, bylo třeba ji v rozhodování zohlednit. Obce byly vybrány na základě tří kritérií:

- a) doporučení objednatele – obce, s nimiž má objednatel nějakou zkušenost, ze které zpracovatel může vycházet a na ní stavět, mezi doporučenými obcemi byly přitom zejména malé obce,
- b) inovační známost – obce, o kterých ve veřejném prostoru existují informace týkající se úspěšně realizovaných inovací (vč. např. ocenění fialová stuha za inovace);



- c) zkušenost členů realizačního týmu – obce, s nimiž členové projektového týmu v minulosti spolupracovali a u kterých bylo patrné, že se inovacemi zabývaly.

K oslovení obcí došlo ve dvou vlnách. Nejprve ve třetím listopadovém týdnu 2025 a, v návaznosti na reakci oslovených obcí, pak v následujícím týdnu. Termíny schůzek byly sjednány s ohledem na časové možnosti zástupců obcí, přičemž realizační tým se jejich návrhům snažil maximálně přizpůsobit.

Celkově bylo osloveno 19 obcí, z nichž dvě nereagovaly ani opětovnou výzvou, v případě pěti obcí nebylo možné rozhovory realizovat tak, aby byla data zpracována včas do termínu odevzdání studie. Řízené polostrukturované rozhovory byly uskutečněny se zástupci 12 obcí. Výzkumný vzorek je heterogenní, což přispělo k širší získaných dat. Informace o obcích a rozhovorech jsou specifikovány v tabulce 9.

1.2 Struktura otázek

Při sestavení struktury otázek pro řízené rozhovory vycházel realizační tým především ze schválené metodiky, závěrů úvodní schůzky se zástupci objednatele, ale také z dalších relevantních zdrojů. Za takové zdroje byly považovány existující v minulosti zpracované a publikované studie zaměřené na inovace ve veřejné správě a jejich implementaci v českých municipalitách a také obdobné zahraniční výstupy.

Přestože bylo možné předpokládat, že žádná z obcí ochotných účastnit se rozhovoru se neoznačí za neinovativní, byly formulovány otázky i pro tento případ. Následně byla struktura otázek předložena k náhledu objednateli, který jej odsouhlasil. V tabulce 8 je uvedena struktura otázek v základní podobě tak, jak byly předloženy obcím, pokud si je předem vyžádaly. V příloze je pak uvedena podrobná struktura, kterou používali členové realizačního týmu při rozhovorech. Ta zahrnuje návodné odpovědi, resp. jejich varianty. Připravené varianty umožnily zejména v některých otázkách rozvinout diskusi o konkrétních tématech, resp. zjistit a doplnit informace o detailech umožňujících lépe pochopit, jak obce k implementaci inovací přistupují a jaké bariéry s tím spojené samy identifikují.



Tabulka 8: Otázky pro polostrukturované rozhovory v obcích

1. Zavedli jste v posledních pěti letech nějakou inovaci, která se týká služeb pro občany či podnikatele nebo vnitřního fungování obecního (městského) úřadu? Jakých oblastí se inovace týkají? Vysvětlete stručně, co bylo podstatou těchto inovací.

Pokud inovace byly zaváděny, odpovězte prosím na otázky 2 až 14.

Pokud inovace nebyly zaváděny, odpovězte prosím na otázky 15 až 18.

2. Byla některá z inovací, které jste zavedli, v ČR první svého druhu a šlo o úplnou novinku? Pokud ano, v čem inovace spočívala?
3. Co bylo hlavním podnětem pro zavádění těchto inovací, odkud přišel nápad či inspirace?
4. Co Vám pomohlo inovaci zavést? Co zavedení inovace podporovalo?
5. S jakými problémy/bariérami jste se při zavádění inovací nejvíce potýkali?
6. Pokusili jste se zavést nějakou inovaci, která však nakonec nebyla úspěšně dokončena? Pokud ano, jaké byly důvody pro nedokončení?
7. Z jakých zdrojů bylo zavedení inovací financováno?
8. Spolupracujete na inovacích s nějakými externími partnery?
9. Jaké výsledky jste od zavádění inovací očekávali?
10. Hodnotili jste úspěšnost zavedených inovací? Pokud ano, jaká kritéria vás zajímala a jaké indikátory jste použili?
11. Plánujete zavádění dalších inovací v blízké budoucnosti (cca 3 roky)? Jakých?
12. Co podle vás obecně podporuje zavádění inovací ve veřejné správě ČR?
13. Jaké obecně spatřujete v ČR bariéry pro zavádění inovací ve veřejné správě?
14. Co by podle vás pomohlo obcím při zavádění inovací? Co by se mělo změnit?
15. Z jakého důvodu vaše obec nezavedla nějakou inovaci?
16. Pokusili jste se zavést nějakou inovaci, která však nakonec nebyla úspěšně dokončena? Pokud ano, jaké byly důvody pro nedokončení?
17. Plánujete, že v blízké budoucnosti (cca 3 roky) zavedete nějakou inovaci? Pokud ano, jakou a proč?
18. Co by vaší obci pomohlo k tomu, aby v budoucnu nějakou inovaci zavedla?
19. Jaké obecně spatřujete v ČR bariéry pro zavádění inovací ve veřejné správě?
20. Co by podle vás pomohlo obcím při zavádění inovací? Co by se mělo změnit?

Zdroj: vlastní zpracování

1.3 Průběh řízených rozhovorů

Rozhovory proběhly v období 21.11.-13.12.2025, a to osobně nebo online prostřednictvím MS Teams (viz tabulka 9). Rozhovor byl v zásadě rozdělen na tři logické části (s ne vždy stejným podílem na celkovém čase). První, v několika případech nejrozsáhlejší, část byla věnována otázce 1, kdy zástupci obcí nejprve sami prezentovali své zkušenosti a následně byly doptávány podrobnosti či dosud nezmíněné oblasti. Takto bylo možné identifikovat



oblasti, resp. ty veřejné služby, které jsou z pohledu obcí klíčové a kde vidí největší dopad zavádění inovací (konkrétně viz část 2).

Další část diskuse zahrnovala otázky číslo 2-9. Zde byly ve většině případů zástupcům obcí nabízeny varianty odpovědí, což znamenalo detailní a komplexní zjištění týkající se dílčích aspektů zavádění inovací. V poslední části pak byla pozornost věnována záležitostem zahrnutým pod otázky číslo 10-14. Díky nim bylo možné zjistit subjektivní vnímání inovačního prostředí v české veřejné správě. Zástupci obcí právě při těchto otázkách zřetelně vážili své odpovědi a snažili se soustředit na podstatné záležitosti týkající se budoucího přístupu k zavádění inovací.

**Tabulka 9:** Přehled obcí zapojených do strukturovaných rozhovorů

Obec	Počet obyvatel	Okres	Kraj	Poznámka	Zástupce (pozice)	Datum	Forma
Branišovice	645	Brno-venkov	Jihomoravský	fialová stuha	Mgr. Marek Sovka (starosta, náměstek hejtmana JMK)	1.12.2025	online MS Teams
Dubňany	6 202	Hodonín	Jihomoravský		Mgr. Michal Švagerka, MBA, LL.M. (místostarosta)	2.12.2025	online MS Teams
Holubice	1 839	Vyškov	Jihomoravský		Jiří Horňák (starosta)	1.12.2025	osobně
Kyjov	10 645	Hodonín	Jihomoravský		Bc. Daniel Čmelík (místostarosta)	12.12.2025	online MS Teams
Prosetín	799	Chrudim	Pardubický	fialová stuha	Ing. Michal Vychroň (starosta)	25.11.2025	online MS Teams
Rynoltice	861	Liberec	Liberecký	fialová stuha	Ing. Jan Vacek (starosta)	12.12.2025	online MS Teams
Slavičín	6 184	Zlín	Zlínský		Mgr. Tomáš Chmela (starosta, náměstek hejtmana ZLK)	25.11.2025	online MS Teams
Telnice	1 670	Brno-venkov	Jihomoravský		Ing. arch. Martin Ondrouch, Ph.D., (zastupitel obce, předseda finančního výboru)	3.12.2025	osobně
Trojanovice	2 758	Nový Jičín	Moravskoslezský		Mgr. Jiří Novotný (starosta)	21.11.2025	online MS Teams
Vísky	255	Blansko	Jihomoravský		Ing. Stanislav Kamba (starosta)	13.12.2025	osobně
Vyškov	20 645	Vyškov	Jihomoravský		PhDr. Ivo Klenk (tajemník)	27.11.2025	osobně
Železné	631	Brno-venkov	Jihomoravský		Radomír Pavlíček (starosta, zastupitel JMK)	24.11.2025	osobně

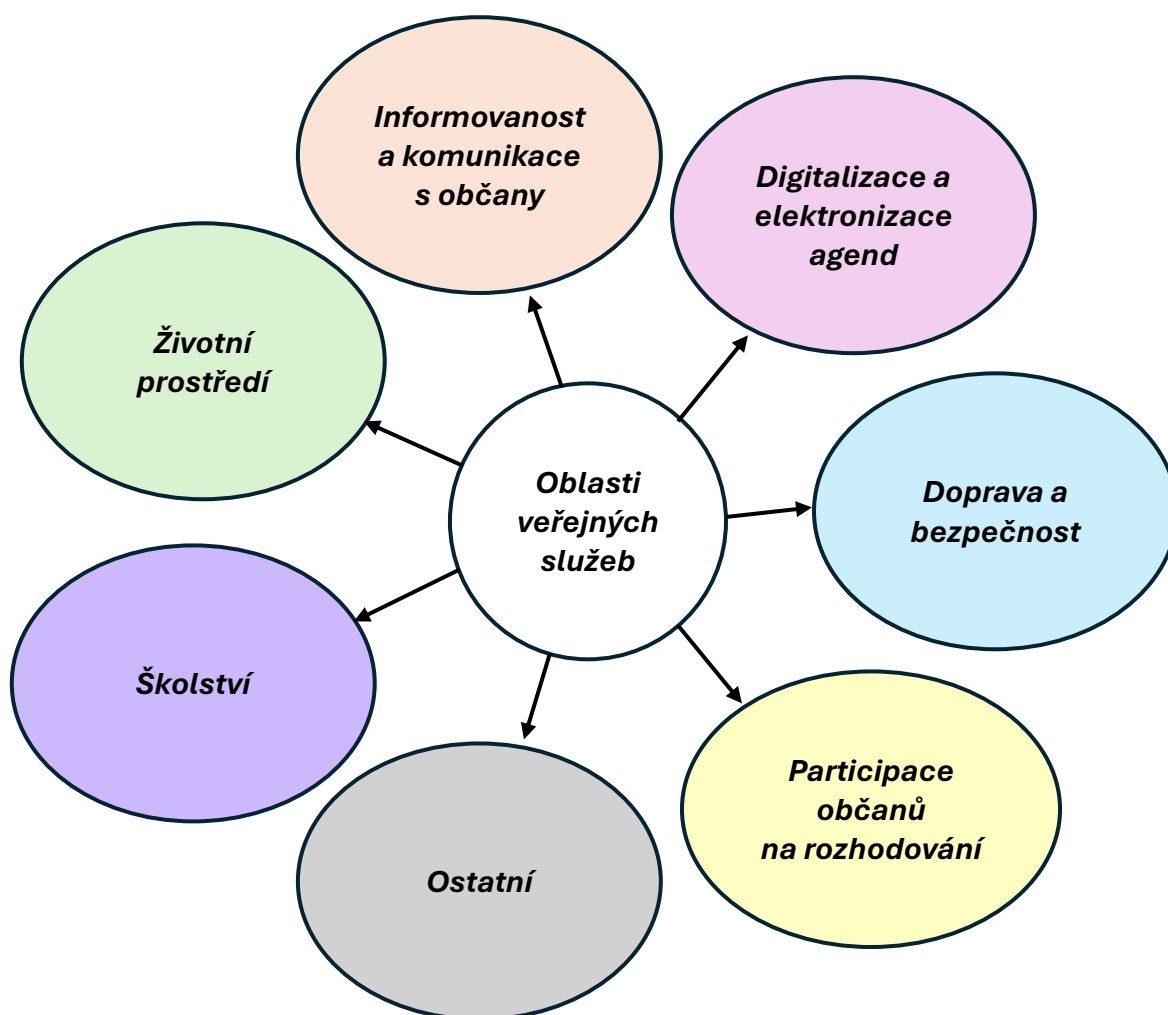
Zdroj: vlastní zpracování



2. Oblasti inovací

Jednou z podmínek uvedených v zadání zakázky bylo vytipovat nejméně tři veřejné služby, ve kterých dochází k inovacím. Tomu odpovídala i schválená metodika, v níž byly uvedeny čtyři konkrétní oblasti a další dvě části horizontálního působení inovací v agendách veřejné správy. Tyto oblasti byly při výběru obcí a v zaměření polostrukturovaných rozhovorů zohledněny. Výzkumný tým svůj přístup ale zaměřil širěji a zahrnul i další oblasti inovací, a to na základě informací o působnosti obcí a oblastech, ve kterých byly v ČR i v zahraničí inovace implementovány. Oblasti jsou specifikovány v podrobném seznamu otázek pro polostrukturované rozhovory, který je uveden v Příloze.

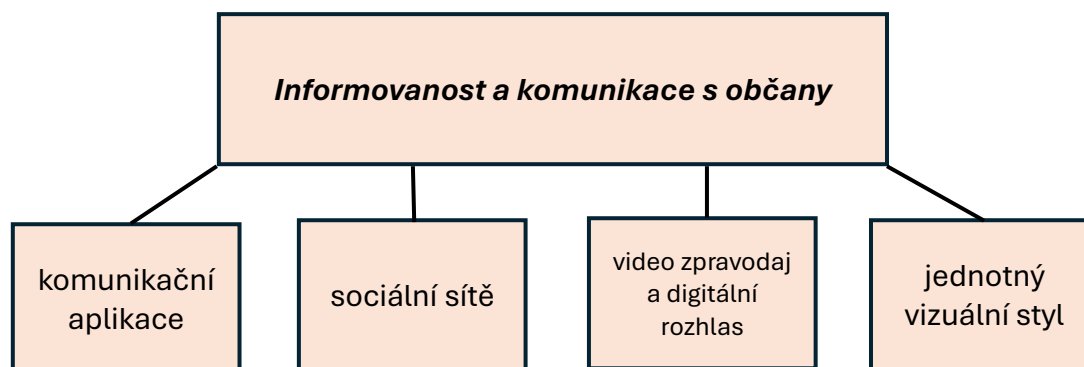
V níže uvedeném textu shrnujeme zjištění týkající se oblastí, ve kterých byly implementovány inovace v obcích zapojených do našeho výzkumu. Jednotlivé oblasti uvádíme podle jejich četnosti – tzn. podle toho, v kolika obcích se na ně zaměřily inovační aktivity. Výsledky nelze chápat jako reprezentativní pro všechny obce ČR, ale jako hloubkový vhled do praxe obcí, které jsou v oblasti inovací aktivní.





2.1 Informovanost a komunikace s občany

Naprosto dominantní oblastí, kde zástupci obcí identifikují četné inovace zavedené v posledních letech, jsou informovanost a komunikace s občany. Je tedy na první pohled zřejmé, jak významnou roli hraje právě schopnost předávat informace a naslouchat občanům v současné digitální době. Obce bez rozdílu velikosti či pozice v hierarchické struktuře usilují o spokojenost svých obyvatel, omezování překážek v kontaktu s managementem obce a ve výsledku zvyšování kvality veřejných služeb, k nimž efektivní komunikace směřuje.



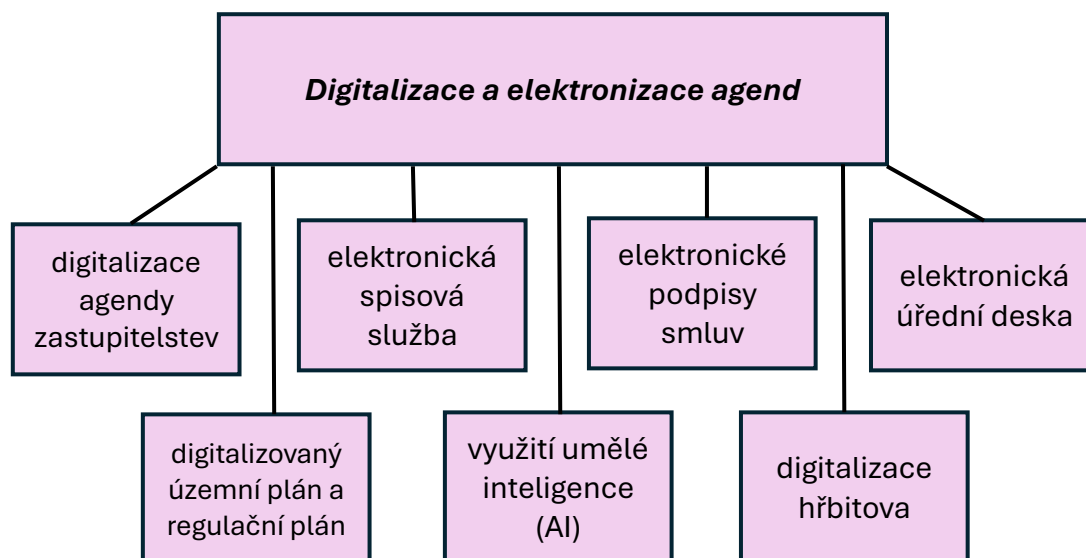
Mezi opatření realizovaná v této oblasti patří:

- a) **komunikační aplikace** (Munipolis, V OBRAZE) – umožňuje obcím ve formě notifikací předávat rychle informace organizačního charakteru občanům, a to zejména o akcích a aktivitách realizovaných v dané obci; občané jsou o této možnosti zpravidla dobře informováni, aplikaci si mohou stáhnout např. i prostřednictvím QR kódu na webových stránkách obce;
- b) **sociální sítě** (zejména Facebook) – obce věnují jejich správě významnou pozornost, řada z nich najímá pracovníky (často externí experty na částečný úvazek), kteří se jim průběžně věnují; jedná se jak o informační, tak komunikační kanál, prostřednictvím kterého mohou obce usměrňovat veřejné mínění a také vysvětlovat své záměry či jejich dopady a v neposlední řadě upozadit či naopak zvýraznit určitá témata;
- c) **video zpravodaj a digitální rozhlas** – některé tradiční nástroje komunikace prošly zásadními inovacemi – tištěné místní zpravodaje jsou nahrazeny setem video informací z proběhlých či připravovaných akcí; v malých obcích venkovského charakteru má stále své místo rozhlas, přičemž současné technologie umožňují pořízení nahrávky a její spuštění v pravidelném čase a následné umístění na webových stránkách obce;
- d) **jednotný vizuální styl**, budování vizuální identity – ztotožnění občanů obce s její jednoznačnou identitou, zvýšení viditelnosti a identifikovatelnosti je důležité pro obec každé velikosti, pro ty malé může znamenat zásadní prvek odlišení (např. kombinace barev, či zapamatovatelné logo).



2.2 Digitalizace a elektronizace agend

Rychlý vývoj technologií směřující k čím dál většímu nahrazování papírových dokumentů a ke změně způsobu jejich oběhu a archivace se nevyhnul ani obcím. Inovace v oblasti digitalizace a elektronizace agend probíhají kontinuálně na. Pokrok v této oblasti je však podmíněn také změnou legislativy, která mnohdy neumožňovala přirozený přechod. Nicméně postupně došlo k úpravám, jež zpřístupnily cestu k rychlému rozšíření inovací i v této oblasti. Obcím se tak otevřely nevídané možnosti zefektivnění jejich činnosti a přínosy z toho plynoucí jsou viditelné i směrem k občanům.



Mezi opatření realizovaná v této oblasti patří:

- a) **digitalizace agendy zastupitelstva** – aplikace Digispráva zahrnuje úložiště (návrhy, důvodové zprávy), lze přes ni hlasovat, vytváří (generuje) zápis; používání jednotného systému umožňuje nahrazení dříve neoficiálních, či individuálně vytvářených, způsobů předávání podkladů zastupitelům a jejich navázání na průběh a rozhodování zastupitelstva;
- b) **elektronická spisová služba** – přináší zásadní zpřehlednění veškeré dokumentace obce, její snadnou dohledatelnost prostřednictvím jednacích čísel; současně bylo možné digitalizovat také starší (historické) dokumenty, a to zejména ty, které mají časový či věcný přesah do současnosti;
- c) **elektronické podpisy smluv** – systém elektronických podpisů přispívá k zásadnímu zvýšení efektivity, a to časové, finanční i prostorové; strany smluv se nemusí fyzicky potkat, a přesto mohou smlouvu uzavřít bez nutnosti zdlouhavého posílání tištěných dokumentů klasickou poštou;
- d) **elektronická úřední deska** – plné nahrazení dřívějších vývěsek či nástěnek umožnila změna zákona, úřední deska je tak plně integrována do dalších systémů obce, a to např. prostřednictvím systému Galileo (či jiného), který zajišťuje

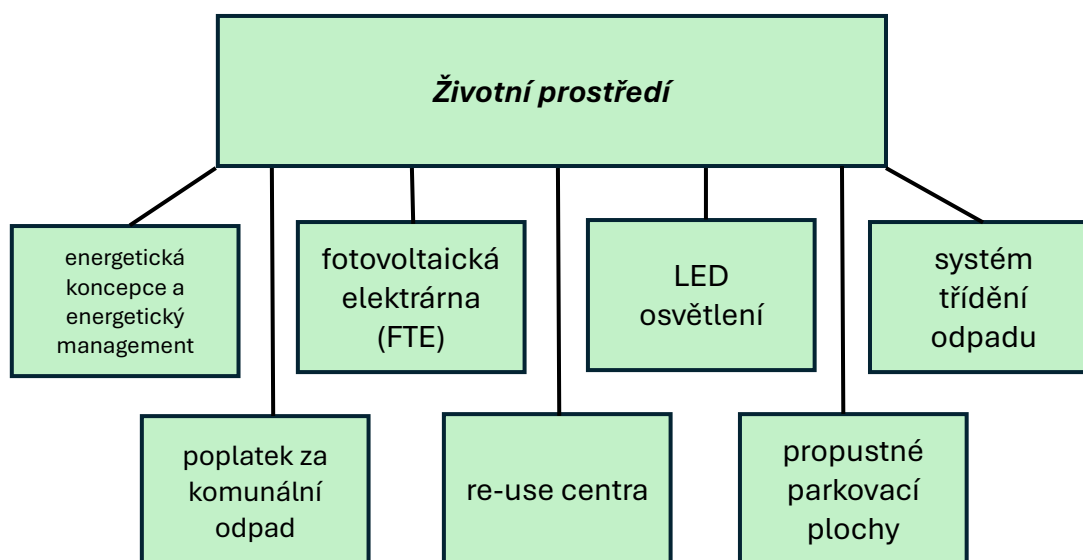


synchronizaci údajů na úřední desce a webu, zasílá notifikace do aplikace, umožňuje rozesílání SMS, generuje potvrzení o vyvěšení na úřední desce;

- e) **digitalizovaný územní plán a regulační plán** (zastavitelnost, ochranná pásma, věcná břemena) – přináší komfort a zejména spolehlivost při vyhledávání a ověřování údajů, je znakem otevřenosti a transparentnosti, umožňuje flexibilitu a pozitivně ovlivňuje rychlost rozhodování;
- f) **využití umělé inteligence (AI)** – obce v některých případech možná až překvapivě hodně využívají nástroje umělé inteligence, a to jak v podobě různých chatbotů na webových stránkách, tak pro usnadnění běžných činností a za účelem získání odborných např. právních rad (systém Atlas Codexis založený na AI);
- g) **digitalizace hřbitova** – přestože se jedná spíše o zajímavost, přináší určitý komfort do života obyvatel obce i jiných občanů, kteří tam mohou dohledat např. své zemřelé příbuzné.

2.3 Životní prostředí

Udržitelný rozvoj patří v posledních letech ke klíčovým společenským prioritám. Proto je zřejmé, že i oblasti životního prostředí je věnována značná pozornost z hlediska inovace technologií a procesů. Jedná se o především o otázku úspor či ozelenění energie a nakládání s komunálním odpadem, ale i další opatření. Klíčem k implementaci inovativních řešení jsou pak především existující dotační tituly, a to jak podpora z národních dotací, tak z těch evropských. Zejména infrastrukturní investice totiž často představují nákladná řešení, která obce mohou realizovat právě a jen díky dotacím, které jsou na tyto projekty přímo určené.





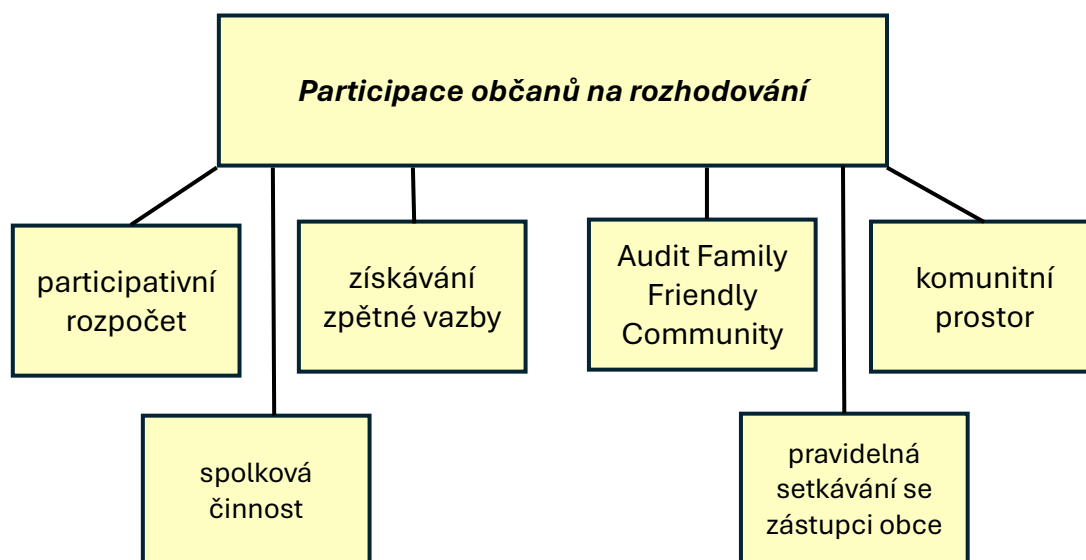
Mezi opatření realizovaná v této oblasti patří:

- a) **energetická koncepce a energetický management** – koncepce je strategický dokument, ze kterého plynou konkrétní možnosti energetických opatření pro danou obec a návrhy řešení komunitní energetiky; energetický management je založen na sběru dat o spotřebách energií a o uhlíkové stopě, cílem je jejich snížení, a to včetně nákladů;
- b) **fotovoltaická elektrárna (FTE)** – představuje krok k energetické nezávislosti obce, který je vnímán jako společensky vítaný trend, přičemž cílem není nutně snížení nákladů na energie, ale především nahrazení plynu vlastním zdrojem; možnosti úspor jsou značně limitovány parametry technické infrastruktury a tím možnostmi přenosu vyrobené energie mezi jednotlivými subjekty v rámci obce (např. mezi podniky a domácnostmi);
- c) **LED osvětlení** – nahrazení stávajících sodíkových výbojek představuje efektivní technologické řešení, které přináší jednak snížení energetické náročnosti (úspory), ale také vyšší svítivost a lepší možnosti regulace (výkon svítidel, časové nastavení, propojení s pohybovými senzory apod.); obce přistupují buď ke komplexnímu nahrazení výbojek nebo dokrytí tzv. slepých míst;
- d) **systém třídění odpadu** – přístup jednotlivých obcí se liší zejména v závislosti na firmě, která pro danou obec (svazek či oblast) zajišťuje svoz komunálního odpadu, kdy obec přebírá její systém; mnoho obcí zavedlo systém door-to-door (každé číslo popisné má čtyři popelnice, z nich tři na tříděný odpad), který vede ke zvýšení podílu tříděného odpadu a snížení objemu ostatního komunálního odpadu;
- e) **poplatek za komunální odpad** – forma zpoplatnění produkce odpadu se v podstatě sjednotila a naprostá většina obcí využívá kapitační platbu (na osobu) s různou výší dle své kalkulace skutečných nákladů či (politického) rozhodnutí; poplatek je hrazen takřka výhradně bezhotovostně převodem na účet obce, stále však zůstává i možnost zaplatit jej hotově na OÚ;
- f) **re-use centra** – mají umožnit další používání některých (např. nejsou určena pro elektrospotřebiče) nepotřebných věcí někým jiným, komu se případně mohou hodit; často doplňují sběrné dvory určené pro ukládání nadměrného komunálního odpadu, kde jsou umístěna v samostatné části volně přístupné občanům (oběh věcí je bezplatný);
- g) **propustné parkovací plochy** – rozšiřování či modernizace parkovacích ploch v obcích je aktuálně často spojeno s výstavbou propustných ploch, které umožňují přirozený odvod vody při deštích, případně mírných lokálních povodních bez zahlcení kanalizační sítě; nahrazují tak stávající asfaltová parkovací stání, po nichž voda stéká (nevsakuje se) a která musejí být nutně doplňována kanalizací.



2.4 Participace občanů na rozhodování

Přestože zapojení veřejnosti, resp. občanů obce, je jedním z cílů již uvedené oblasti informovanosti a komunikace, má smysl samostatně vymezit komplexní oblast participace, která minimálně u části populace našla pozitivní odezvu. Významnou částí horizontálního působení inovací jsou některé aspekty sestavování rozpočtu obce, který je reálným vyjádřením priorit samosprávy a vytváří prostředí pro realizaci inovací. V tomto kontextu se nejedná pouze o participativní rozpočet, ale také další činnosti založené na zpětné vazbě občanů či vyplývající z jejich začlenění do funkčních struktur, aktivit a procesů obce.



Mezi opatření realizovaná v této oblasti patří:

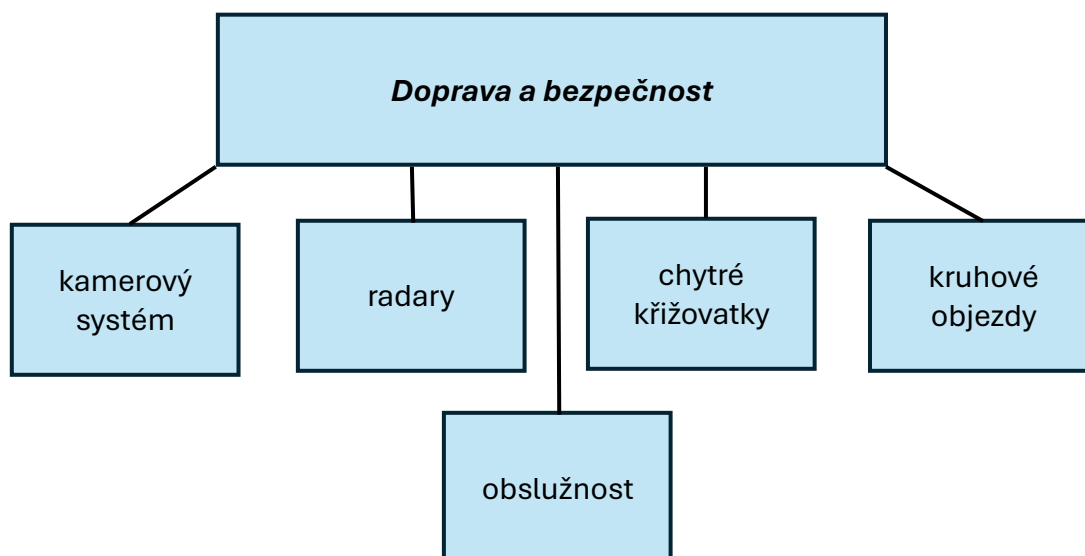
- a) **participativní rozpočet** – část rozpočtu obce, v níž jsou vyčleněny určité omezené finanční prostředky na realizaci projektů navržených občany, kteří pro jejich realizaci musí získat dostatečnou podporu ostatních obyvatel obce; menší obce mohou alternativně prioritizovat investice (resp. výdaje) na základě nějaké formy dotazování, zjišťování, či konzultací (viz také další opatření v této části);
- b) **získávání zpětné vazby** – neformální opatření realizované spíše v menších obcích, případně částech větších obcí, mohou přinášet zpětnou vazbu i od občanů, kteří se jinak na aktivitách obce příliš (nebo vůbec) nepodílejí; předpokladem smysluplnosti získávání zpětné vazby je její následné vyhodnocení, veřejná prezentace výsledků a zejména harmonogram realizace konkrétních požadavků občanů, případně komunikace překážek a limitů;
- c) **Audit Family Friendly Community** (Audit obce přátelské rodině) – cílem auditu je motivovat občany podílet se na dění v obci a mohli tak využít všech existujících i dosud nerealizovaných příležitostí (slovo audit v názvu projektu znamená „naslouchat, slyšet, konzultovat“); vytvoření sítě osob (míst) v obci, které jsou schopny průběžně získávat podněty od občanů;



- d) **komunitní prostor** – vytvoření místa pro setkávání a aktivity občanů, ať už na úrovni určitých zájmových skupin či zajímavých témat, je trendem posledních let, často je pro tento účel využívána obecní knihovna či jiný vhodný a příjemný prostor v nějaké budově obce (např. OÚ, kulturní dům, hasičárna apod.); náplní programu probíhajícího v takovém prostoru jsou aktivity rozšiřující znalosti, informovanost či dovednosti občanů;
- e) **spolková činnost** – existence spolků (a dalších zájmových sdružení) je spojená s finanční podporou z obecního rozpočtu, čímž se vytváří určité pouto mezi občany a obcí, zvyšuje se míra jejich zájmu o dění v obci a také aktivita směrem k zabezpečení různých akcí realizovaných obcí; (nejen) v menších obcích mohou být předsedové spolků součástí různých poradních orgánů a svojí aktivitou ve specifických oblastech přispívat k rozvoji obce;
- f) **pravidelná setkávání se zástupci obce** (starostou, členy rady obce) – řada obcí realizuje nějakou formu více či méně neformálních příležitostí setkávání se s představiteli obce, na menších obcích primárně se starostou a na větších např. také se členy rady obce (na kafe se starostou, na pivo se starostou, hovory s občany, den se starostou); více formální formu pak v případě větších obcí mohou představovat výjezdní zasedání zastupitelstva do různých částí obce.

2.5 Doprava a bezpečnost

Oblastí, která především díky novým technologiím zavádí v posledních několika letech celou řadu inovativních řešení, je doprava. Nové prvky jsou implementovány především ze dvou důvodů. Jedním z nich je plynulost a druhým, důležitějším, pak bezpečnost. Mnohá opatření spojují oba důvody zavádění inovací, přičemž některá zařízení umožňují kromě bezpečnosti v dopravě chránit obecně také zdraví občanů a majetek obyvatel, podniků, i ten veřejný. Technologický vývoj současně umožňuje z hlediska funkcionalit a komfortu stále efektivnější přístup za stejných nebo dokonce nižších nákladů.





Mezi opatření realizovaná v této oblasti patří:

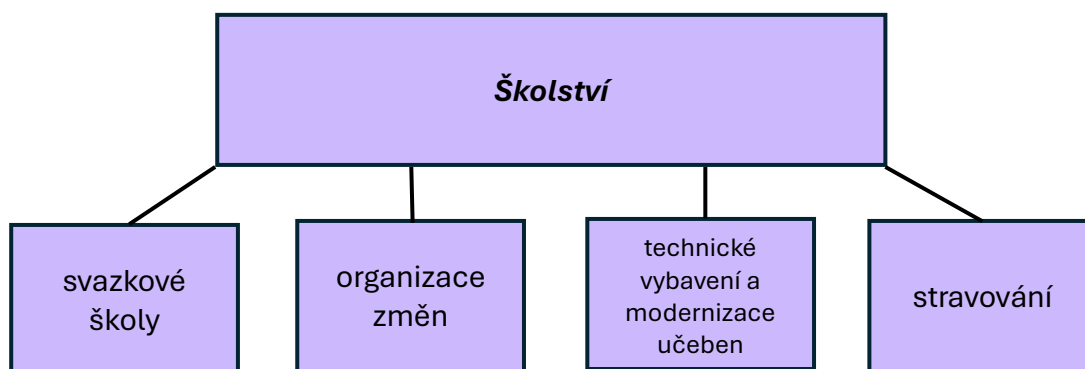
- a) **kamerový systém** – základem bezpečnosti (nejen) ve veřejném prostoru se stávají kamerové systémy, které plní čím dál více zejména preventivní funkci, jsou však i prostředkem, díky kterému se daří objasňovat přestupky (včetně těch dopravních), ale také trestné činy; jedná se dnes již i na malých obcích o běžnou a de facto očekávanou součást infrastruktury, jejíž případná absence znejišťuje občany více než otázka zásahu do jejich soukromí;
- b) **radary** – měření rychlosti je stále velkou částí řidičů považováno za ryze represivní nástroj, jehož cílem je především výběr pokut (zajištění příjmů rozpočtu), což zejména u menších obcí, které musí z podstaty přenechat výběr pokut obci s rozšířenou působností, rozhodně neplatí; naopak otázka poškození staveb, rušení nočního klidu a zejména ohrožení zdraví a životů obyvatel jsou skutečnými důvody, které vedou obce k pořízení a provozu stacionárních radarů či zřízení úsekových měření (často jde o jejich kombinaci);
- c) **chytré křižovatky** (dynamické řízení) – rostoucí intenzita silniční dopravy vyžaduje inovativní přístup k provozu světelných křižovatek, které tak mohou optimalizovat zatížení (velikost kolon) v jednotlivých směrech; dynamické řízení provozu vytváří funkční systém, který umožňuje zvýšit plynulost dopravy ve městě jako celku a zpravidla také usnadňuje průjezd vozidlům veřejné (městské) hromadné dopravy, kterým dává přednost;
- d) **kruhové objezdy** – nahrazování běžných křižovatek kruhovými objezdy bylo na počátku inspirováno zahraničními příklady a postupně se stalo masovou záležitostí na silnicích všech kategorií; opatření zvyšuje šanci vozidel přijíždějících z dříve vedlejší silnice na bezpečné odbočení (zejména vlevo) bez nutnosti instalace semaforů při současném nutném zpomalení vozidel přijíždějících ze všech směrů;
- e) **dopravní obslužnost** – obce zařazené do nějaké formy integrovaného dopravního systému provádějí průběžný monitoring jeho funkčnosti ve vztahu ke svým občanům, stejně jako obce ležící mimo takový systém, a to zejména s ohledem na měnící se podmínky, požadavky, či strukturu obyvatel; specificky je pak obslužnost řešena ve vztahu ke změnám vyvolaným výstavbou či rozšířením školy (viz dále) či rozvojem průmyslových zón (školní autobusy, expresy dopravující zaměstnance na začátky a konce pracovních směn apod.) – cílem je snížení intenzity individuální dopravy ve špičkách, zvýšení bezpečnosti žáků, podpora místního školství.

2.6 Školství

Základní školství a předškolní vzdělávání jsou významnou součástí komunální politiky. Obce, jakožto zřizovatelé, hrají roli zejména v otázce zabezpečení a organizace výuky, jakož i celkového fungování mateřských a základních škol. Inovace se tak soustředí



především do s tím souvisejících sekundárních procesů, jako je modernizace výukových a dalších prostor, instalace nových technických zařízení, či řešení stravování. Specifická je pak situace v zázemí velkých (krajských) měst, která se postupně rozrůstají o obyvatele, kteří nechtějí (nebo z finančních důvodů nemohou) bydlet přímo v krajských městech. Z toho se potom odvíjí perspektivní demografická struktura představující dostatečnou budoucí poptávku po vzdělávání, což ovlivňuje myšlení a přístup dotčených obcí.



Mezi opatření realizovaná v této oblasti patří:

- a) **svazkové školy** – koncept existence mateřské nebo základní školy (včetně druhého stupně) provozované v rámci svazku obcí, díky kterému jsou realizovány úspory z rozsahu a díky nákladové optimalizaci je dosahováno plné funkčnosti a požadované kvality vzdělávání; v JMK realizováno na úrovni mateřské školy obcí Železné (Společenství obcí Tišnovsko), připravováno na úrovni základní školy (SO Tišnovsko a také obec Holubice);
- b) **organizace změn** – reprezentováno postojem zřizovatele a osobou ředitele školy (nezbytný předpoklad realizace, případně součást změn), součástí je elektronizace agend, využívání elektronické komunikace včetně sociálních sítí, digitalizace dokumentů, bezhotovostní platby od rodičů a žáků, přístup do budovy školy a jejich součástí (šatny, družina, jídelna) prostřednictvím elektronických čipů či magnetických karet (evidence pohybu, identifikace osob a jejich bezpečnost, objednávání obědů a svačín);
- c) **technické vybavení a modernizace učeben** – aplikace moderních výukových metod zvyšujících ve výsledku kvalitu znalostí je možná jen při existenci odpovídajícího materiálně technického zázemí; právě rekonstruované učebny s odpovídajícím technickým vybavením hrají vedle informací o kvalitě výuky klíčovou roli při rozhodování rodičů o škole, na kterou umístí své děti;
- d) **stravování** – přestože se nejedná na první pohled o rozhodující součást vzdělávacích služeb zajišťovaných mateřskou či základní školou, mohou být pro část populace zásadní (zejména s ohledem na různá omezení, jako je potravinová intolerance, alergie, cukrovka apod.); v neposlední řadě může funkční systém stravování uspokojovat potřeby dalších občanů mimo vzdělávací služby (např.



v sociální oblasti, pro zaměstnance obce, případně další osoby), to může mít také pozitivní finanční dopad na rozpočet školy.

2.7 Ostatní

Kromě výše uvedených šesti oblastí veřejných služeb se podařilo identifikovat také další dílčí opatření, která nesou známky inovací, reagují na potřeby občanů a tím také zvyšují kvalitu jejich života. Mezi taková opatření patří:

- a) **sociální služby** – přestože tato oblast představuje do budoucna velkou výzvu nejen pro obce, ale pro celou společnost, aktuálně se nezdá, že by do ní směřovalo zvýšené úsilí a s ním spojené inovace; obce se určitým způsobem podílí na financování domovů pro seniory, případně přispívají na činnost i těm soukromým, a to jak přímo, tak nepřímo (např. poskytováním kapacit komunitního centra, knihovny apod.); jako specifická služba se pak objevuje zajištění provozu senior taxi sloužícího zejména při dopravě seniorů na lékařská vyšetření, kdy se jeví jako efektivnější způsob využít ordinace v regionálních centrech než nasmlouvat silně omezený provoz místní ordinace;
- b) **bezobslužná prodejna 24/7** – vysoce efektivní forma zajištění prodeje potravin a drogistického zboží v obcích, kde provozovatel nepokryje náklady na potenciální zaměstnance; občané získávají vysoce nadstandardní službu a možnost nákupu v každé denní i noční době; provoz obce často dotují, proto se snaží přilákat další zákazníky, např. instalací výdejních boxů u prodejny; otázkou zůstává možnost rozšíření této formy prodeje do větších obcí, resp. měst;
- c) **systém jednotného klíče** – propojení komplexního bezpečnostního systému ve všech budovách obce umožňující monitoring pohybu konkrétních osob, přístup je umožněn na základě přidělených práv, která se odvíjejí od pozice klíčového disponenta (nejširší práva má starosta, který také jediný může monitorovat pohyb osob v budovách);
- d) **struktura a organizace obecního úřadu** – kromě inovativních opatření uvedených v části 2.2 jsou to právě obecní úřady (instituce i budovy), jako místa vhodná pro zavádění inovací ve veřejné správě; jedná se především o opatření v personální struktuře, modernizace prostor a technologický upgrade vybavení, dostupnost, resp. přístupnost úřadu, ve větších obcích (zejména s rozšířenou působností) organizační inovace jako např. vyvolávací systém poskytování služeb občanům.



3. Bariéry a stimuly zavádění inovací

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, co omezuje veřejnou správu při zavádění inovací a které okolnosti naopak motivují její představitele inovace implementovat. Dříve, než je možné identifikovat konkrétní bariéry a stimuly, je nutné věnovat pozornost širším souvislostem. Za tímto účelem byly kladeny otázky z druhé části výše uvedeného seznamu otázek, mnohé z nich s nabídkou (usměrněním) možností odpovědí (viz Příloha). Představitelé obcí tak měli mnohdy příležitost se zamyslet nad věcmi, které si možná někdy ani příliš neuvědomovali.

3.1 Podněty a inspirace

Obce se snaží zavádět především takové inovace, které se již osvědčily v nějaké jiné obci. V některých případech se jednalo o obce v jiném kraji, kdy tyto vycházely z obdobných podmínek a řešily stejný problém. Docházelo tedy k přenosu způsobu řešení s nezbytnou korekcí na případná místní specifika. V některých případech se představitelé obcí domnívají, že byli při realizaci opatření první v Jihomoravském kraji. To je například případ svazkového školství.

Zcela zásadní roli při nacházení inovativních řešení představuje **inspirace a konzultace s jinými obcemi**, resp. jejich představiteli. Často se tak děje buď na základě stranické příslušnosti starostů, kteří využívají platformy jejich politické strany i k neformálním diskusím a výměně zkušeností. Alternativní možnosti jsou jiné formy setkávání, ať už jsou to různá sdružení (Svaz měst a obcí) či jiné příležitosti (školení, konference apod.). Specifické jsou pak kontakty s obcemi, které řeší problémy vyplývající ze srovnatelné prostorově organizační situace (např. obce v zázemí Brna konzultují či přímo přejímají zkušenosti obcí ležících v zázemí hlavního města Prahy).

V souvislosti se sbíráním zkušeností a možností využívání dobré praxe se jeví jako zřetelná hodná ještě jedna skutečnost, kterou lze označit jako výhodu ze souběhu funkcí. Jedná se zejména o souběh funkce starosty obce a člena rady kraje (či náměstka, člena krajského zastupitelstva), kdy funkce na kraji zvyšuje prestiž a vážnost starosty malé obce. Ten tak získává výhodu při konzultacích, ale také v situaci, kdy je potřeba jakákoliv podpora na úrovni obce s rozšířenou působností či kraje.

Kromě inspirace inovací zavedenou jiným úřadem v ČR uvádějí obce jako podnět zavedení inovace především **občany**, což dokládá schopnost veřejné správy komunikovat a naslouchat svým obyvatelům. Důležitou roli pak hraje také dostupnost nových **technologií**, díky kterým je možné zabezpečit poskytování veřejných služeb efektivněji, někdy také levněji, rychleji či ve vyšší kvalitě. Z podnětů vedoucích k inovacím pak lze zařadit také **změny legislativy**, resp. stanovení nějaké nové povinnosti zákonem. Zde však představitelé obcí upozorňují na to, že se v některých případech jedná o inovace vnucené, tedy nedobrovolné. Větší obce jsou schopny využít také zkušeností ze zahraničí, ze svých partnerských měst či různých workshopů.



Specifickou roli při zavádění inovací hraje **osobnost starosty obce**, zejména na malých obcích je jeho role zcela zásadní. Většina starostů si to dobře uvědomuje a do značné míry deklaruje svoji téměř absolutní odpovědnost za rozvoj obce. S velikostí obce pak roste potřeba umění prosadit nápady v zastupitelstvu (případně předtím v radě), kde mnozí představitelé obcí zmiňují vysokou rezistenci některých zastupitelů při schvalování opatření, která přinášejí zásadní změny. Směrem k vnějšímu prostředí musí být starostové schopni překonávat překážky a nástrahy byrokracie, v tom jim významně pomáhá již zmíněná inspirace dobrou praxí jiných obcí.

Jako velmi důležitý faktor zavádění inovací byla vnímána **spolupráce** na inovacích s externími partnery. Všechny obce (kromě jedné) uvedly jako partnera sdružení obcí, např. dobrovolné svazky obcí, společenství obcí. Za významnou byla označena také spolupráce s podniky, i když ta může mít velmi rozdílnou formu (od pouze dodavatelské role až po návrh individuálních řešení). Z dalších subjektů byly zmíněny jiné obce (často však plní pouze inspirativní roli), kraj (jako poskytovatel dotací), Ministerstvo vnitra (zajišťující metodický rámec a konzultace). Jen zřídka byly zmíněny také další instituce, jako jsou neziskové organizace, školy, univerzity, či inovační centra.

3.2 Problémy a omezení

Obce zpravidla nerealizují takové inovace, kdy není předem zajištěn jejich úspěch. To znamená, že zamýšlené inovace jsou většinou buď realizovány hned, nebo ve chvíli, kdy jsou k dispozici prostředky na jejich zavedení. V některých případech se jeví jako problematické neshody v koalici, kdy připravený záměr nezíská podporu koaličního partnera. To nelze považovat za objektivní příčinu neúspěchu inovace, ale spíše za součást soupeření politických stran na lokální úrovni. Jistě existují případy, kdy se obec pustila do odvážné inovace, jejíž důsledky nakonec vyhodnotila jako neakceptovatelné nebo příliš komplikované. Ani takové případy nelze považovat za příklady neúspěšně zavedených inovací, neboť záměry nebyly dotaženy do realizační fáze.

Obce se při zavádění inovací setkávají s celou řadou různých překážek a problémů, které musejí překonávat. Jejich zástupci jsou schopni je pojmenovat a přidělit jim subjektivně význam dle toho, jak moc je omezují. Při přípravě rozhovoru realizační tým na základě různých dostupných studií identifikoval **16 zcela konkrétních problémů**, na které obce mohou narazit. Nad rámec těchto možností pak mohly obce uvést další případná omezení, nicméně konkrétní (dle jejich názoru specifické) náměty bylo možné zahrnout do některé z uvedených variant.

Nejvýznamnější bariérou zavádění inovací se tak dle názoru obcí jeví **legislativa a složitá administrativa** (75 %). Přestože se podle starosty jedné z obcí jedná o klišé, je zřejmé, že legislativa zatím stále nevytváří příznivé prostředí, což se následně propisuje i do pro mnohé obce složité administrace projektových či dotačních žádostí. S tím také souvisí další z bariér, kterou označila polovina dotazovaných obcí, a to je pociťovaný **nedostatek kvalifikovaných pracovníků s potřebnými znalostmi**. V případě tohoto faktoru se však



spíše zdá, že některé obce ještě nenašly způsob, jak se k odborné podpoře dostat. Tuto možnost totiž zmínily i větší obce, naopak mnohé z těch menších mají buď pracovníka na částečný úvazek, či využívají kvalifikované pracovníky zaměstnané nebo nasmlouvané např. společenstvím obcí.

Významný okruh překážek pak představují finance a jejich dostupnost (viz dále také část 3.3). **Nedostatek finančních prostředků** (vlastních nebo absenci dotačních titulů) považuje za bariéru polovina obcí. **Příliš vysoké náklady** představují limity pro necelou polovinu z dotazovaných. Mezi těmito faktory pak existuje přímá vazba (každý, kdo označil vysoké náklady, současně považuje za problém nedostatek financí). Z rozhovorů vyplynulo, že řada obcí identifikuje velké množství dlouhodobě pociťovaných problémů, jejichž priority jsou sice různé, nicméně celková potřeba prostředků je vysoká. Vysoké náklady se pak často týkají zachování inovativních řešení v čase.

Za zmínku stojí také otázka faktoru lidských zdrojů, který je promítnut do trojice bariér, které mají v očích představitelů obcí podobnou, nikoliv marginální, váhu. Jedná se o **neochotu (nedostatek nadšení) zaměstnanců** (vedoucích, řadových), **nezájem ze strany volených představitelů obce** a **neochotu podstupovat riziko související s inovacemi**. Obecně lze konstatovat, že společným jmenovatelem je přirozeně distancovaný vztah ke změně, kterou lidé většinou nechtějí podstupovat. Právě otázka vystoupení z komfortní zóny, nutnost (potřeba) začít dělat věci jinak a překonání obavy z neznámého jsou klíčové při eliminaci těchto bariér. V případě zastupitelů se přidávají ještě jejich neznalost (až nekompetentnost), případně pevně zakotvené pozice dané např. politickým či občanským postojem.

Zástupci některých municipalit jako z jejich pohledu problematickou uvedli také **nekvalitní komunikaci a malou vstřícnost ze strany nadřízených orgánů**. Mezi ty patří v několika případech i vztah s obcí s rozšířenou působností, do jejíhož správního obvodu spadají. Obdobně vnímají často nedostatečnou metodickou podporu ze strany státních orgánů. Naopak málo výhrad mají k součinnosti, kterou jim poskytuje kraj, v němž vidí více nápomocného partnera než subjekt, který jim klade překážky. Specifická je pak komunikace s poskytovateli energetické přenosové infrastruktury, což se projevilo hlasy pro bariéru **nedostatečné technické vybavení, infrastruktura**. Obce mají minimální šanci ovlivnit navýšení kapacity této infrastruktury, což značně omezuje (až znemožňuje) možnosti přenosu energie a tím dosažení dalších úspor.

Pozornost je nutné věnovat též problematice **nedostupnosti dat a informací**. Ta je často spojena s otázkou nedostatku času na jejich vyhledávání. Obcím vadí velká datová a informační roztříštěnost a v tomto smyslu také nedostatečné metodické řízení (kde potřebné informace najít).

Za pozitivní zjištění lze považovat skutečnost, že pouze jedna obec pociťuje nedostatek příkladů dobré praxe a žádná z obcí nevnímá jako bariéru nedostatek nápadů nebo



podnětů pro inovace. Celkový pohled na strukturu problémů či bariér, které obce zaznamenaly při zavádění inovací, nabízí tabulka 10.

3.3 *Financování a očekávané přínosy*

Otázka dostupnosti finančních prostředků je zcela pochopitelně obecně spojena s poskytováním jakékoliv veřejné služby a tím pádem i se zaváděním inovací. Představitelé obcí se do značné míry shodli na tom, že inovace minimálně na počátku, ale často i později, spíše vytvářejí **dodatečné náklady**, než aby přinášely úspory. To je podle jejich názoru ospravedlnitelné především v případě, že dochází k poskytnutí takové služby, která je většinově vnímaná jako pozitivní, či snad dokonce nezbytná.

Nicméně v otázce týkající se očekávaných přínosů spojených se zaváděním inovací byla možnost snížení nákladů v naprosté většině případů uvedena mezi třemi nejdůležitějšími. K tomu se zejména u větších obcí s více zaměstnanci přidává také předpokládaná úspora lidských zdrojů, která je také spojena se snižováním nákladů. Obce dále od zavedení inovací očekávají především zvýšení kvality poskytovaných služeb a zlepšení dostupnosti služeb pro více občanů. **Snížení nákladů, zvýšení kvality a zlepšení dostupnosti považují zástupci všech obcí za klíčové.** Mnoho z nich ještě doplňuje vyřešení dlouhodobě pociťovaného problému, což souvisí také se získáváním zpětné vazby od občanů. Přestože se někteří představitelé nechtěli přihlásit k tomu, že s inovacemi spojují také dosažení politických cílů, tedy naplnění slibů občanům, z kontextu rozhovorů je zřejmé, že tomu tak je. Ze společenského pohledu je naplnění volebních slibů hlavním úkolem politické reprezentace a jedná se tedy o zcela pochopitelné hledisko.

Inovace jsou **financovány** primárně z kombinace vlastních zdrojů obce (rozpočet obce, vč. povinných plateb od občanů) a konkrétních (specifických) dotačních programů nebo titulů (na krajské, národní, či evropské úrovni). Specifickým zdrojem financování jsou různé úvěry, které jsou využívány při realizaci náročnějších projektů, případně na financování inovací s předpokladem finanční návratnosti. Standardně jsou získané úvěry používány na předfinancování investičních záměrů.



Tabulka 10: Problémy/bariéry s nimiž se obce při zavádění inovací nejvíce potýkaly

Obec												Problémy / bariéry
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			X	X	X		X		X	X		Nedostatek finančních prostředků (vlastních nebo absence dotačních titulů)
			X	X	X		X			X		Obtížnost získání externích zdrojů (dotací)
			X	X	X					X	***	Příliš vysoké náklady
X		X	X	X	X		X		X	X		Legislativa, složitá administrativa
	X		X	X		X			X	X		Nedostatek kvalifikovaných pracovníků s potřebnými znalostmi
X	X				X					X		Neochota zaměstnanců (vedoucích, řadových), nedostatek nadšení mezi pracovníky
	X		X							X	X	Nezájem ze strany volených představitelů obce
	X				X					X	X	Nedostatečné technické vybavení, infrastruktura
	X									X		Slabá participace občanů
(X)	X	X								(X)		Chybějící data, informace
		X										Nedostatek příkladů dobré praxe
			X	X						**	**	Absence vhodných externích partnerů pro inovace (např. podniků, jiných obcí, poskytovatelů služeb, škol apod.)
			X	X	*							Nekvalitní komunikace, malá vstřícnost ze strany nadřízených orgánů (kraj, stát)
X	X		X								X	Neochota podstupovat riziko související s inovacemi
												Nedostatek nápadů nebo podnětů pro inovace
						X			X	X		Nedostatek času, nutnost věnovat čas na „povinné“ aktivity

Pozn.: (X) obci chybí čas hledat data a informace; * někdy; ** ano i ne, ne každý to s obcí myslí dobře; *** klišé

Zdroj: vlastní zpracování



3.4 Zobecnění bariér a stimulů pro inovace

V návaznosti na veškerá zjištění získaná prostřednictvím řízených rozhovorů s představiteli obcí a prezentovaná v předchozích částech této zprávy je možné přistoupit k určitému zobecnění. Přestože nebyly všechny odpovědi vždy ve shodě, bylo možné poměrně jednoznačně identifikovat stimuly podporující zavádění inovací ve veřejné správě, jakož i bariéry, které naopak penetraci inovací brání či omezují.

Zavádění inovací ve veřejné správě ČR obecně podporuje:

- dotační politika (existence vhodných dotačních titulů),
- veřejné mínění (požadavky a angažovanost občanů),
- aktivita starosty a vedení obce,
- podpora lidí uvnitř úřadu s nápady a iniciativou,
- společenská atmosféra (informace z médií, sociálních sítí),
- dobrá praxe (příklady a zkušenosti ostatních obcí) a osvěta a
- prokázané snížení nákladů, zjednodušení práce a procesů.

Bariéry pro zavádění inovací ve veřejné správě v ČR jsou obecně tyto:

- legislativa, byrokracie a složitost systému,
- konzervativnost, neochota vnímat nové myšlenky,
- uzavřenost novým nápadům (něco funguje, proč to měnit), motivace lidí,
- nedostatek financí,
- nekompetentnost lidí a
- roztržitost státních dotačních programů a databází, nekompatibilita státních systémů.



4. Ukazatele pro hodnocení inovací

Při hodnocení úspěšnosti zavedených inovací vycházejí obce z jednoduché rovnice, která je spíše pragmatická než obecně obhajitelná. Pokud podle jejich mínění vycházela inovace z identifikovaných potřeb či přání občanů, je považováno její zavedení automaticky za úspěšné.

V podobném smyslu jsou hodnoceny inovace také z pohledu finanční efektivity či úspor. Jelikož je značné množství investičně náročných inovací realizováno z poskytnutých účelových dotací, není otázka finančních prostředků ani důležitá, ani subjektivně významná. Klíčové je pouze dosažení projektových indikátorů, což vždy souvisí právě a jen s implementací inovace, resp. realizací projektu a zachování výsledků v době udržitelnosti. Přestože i projektové indikátory mají smysl, z pohledu hodnocení zaváděných inovací nejsou podstatné. Pozornost je v této části soustředěna na ukazatele, které dokládají úspěšnost či efektivnost inovace a současně je možné je smysluplně kvantifikovat, vyhodnocovat a sledovat v čase.

V rámci určité systematizace je možné ukazatele rozdělit do skupin, pro účely tohoto výzkumného úkolu byly definovány čtyři:

- a) **výkonové ukazatele** – jsou charakteristické dosažením nějaké úrovně výstupu ve věcně relevantních nepeněžních jednotkách,
- b) **úspory** – ušetřené náklady konkrétních aktivit, agend a činností vyjádřené v peněžních jednotkách,
- c) **výnosy** – přijatý objem finančních prostředků z realizace určité aktivity, zpravidla nové nebo významně inovované a
- d) **ukazatele spokojenosti** – kvantifikované vybrané cílované parametry spokojenosti občanů dokládající pozitivní (nebo i negativní) dopady inovace.

Pro jednotlivé skupiny lze definovat konkrétní ukazatele dle níže uvedených charakteristik. Výčet je pouze ilustrativní, vychází jednak z dostupných publikací, zahraničních zkušeností a do značné míry ze závěrů průzkumu realizovaného prostřednictvím řízených rozhovorů s představiteli obcí. Jejich využití vždy záleží na cílech, které veřejná správa sleduje. Ty se mohou pro jednotlivá opatření či pro různé oblasti veřejné politiky shodovat, ale i lišit.

Výkonové ukazatele

- **Množství (objem) poskytnuté služby občanům** – zvýšení výkonu; často jako důsledek elektronizace, digitalizace, případně realizace technologických investic; standardně může jít o počet obslužených občanů za časovou jednotku (kvalita a rychlost služby), počet sledujících na sociálních sítích (měření zájmu o získávání a sdílení informací), počet účastníků veřejných akcí; hodnocení může vycházet z cílování počtu (nová opatření) nebo ze změny počtu v čase – předpoklad jeho zvýšení (inovované agendy či procesy).



- **Počet přestupků (trestných činů)** – snížení počtu nežádoucích jevů jako faktor zlepšení kvality života v obci; např. kamery sledující veřejný prostor, silnice, přechody – snížení počtu krádeží, napadení či ohrožení občanů; radar měřící rychlost vozidel – snížení průměrné (mediánové) rychlosti vozidel projíždějících obcí, nižší počet vozidel překračujících maximální povolenou rychlost.
- **Infrastrukturní (hmotné) ukazatele** – různé výkony související se zaváděním infrastrukturních inovací, např. v oblasti životního prostředí: fotovoltaická elektrárna – množství vyrobené energie, podíl obnovitelných zdrojů energie na celkové spotřebě obce; ČOV – míra znečištění vypouštěných odpadních vod, objem vyčištěné odpadní vody; dalším příkladem může být oblast dopravy – počet vozidel projíždějících chytrou křižovatkou či kruhovým objezdem, podíl vozidel hromadné dopravy s elektromotory apod.

Úspory

- **Snížené náklady** (něco dělat levněji) – inovace jsou mnohdy spojovány s požadavkem na snížení nákladů, tento ukazatel odráží skutečnost, že role dobrého hospodáře je důležitá; porovnání nákladů v čase (před a po) vypovídá o dopadech inovací, i když jejich snížení nemusí být primárním cílem; očekáváno může být také snížení míry (výše) dofinancování různých aktivit či jejich postupné samofinancování; v případě dosažení úspor v určité oblasti mohou být prostředky použity na financování jiných cílů.
- **Mzdové náklady** – tvoří samostatnou a do určité míry specifickou část nákladů obce; podstatou jejich snížení je nahrazení lidí technologiemi; ve skutečnosti většinou není cílem snížit počet zaměstnanců obce, ale realizovat strukturální změnu – využít času zaměstnanců pro jinou činnost, případně zvýšit požadavky na jejich kvalifikaci či dovednosti, které lze promítnout do zvýšení mzdy (ukazatelem tedy ve skutečnosti nemusí být náklady, ale počet zaměstnanců, průměrná či mediánová mzda apod.).

Výnosy

- **Výnosy za poskytované služby** – některé veřejné služby umožňují jejich zpoplatnění a tím dosažení návratnosti či výnosu z jejich poskytování, což může být motivem zavedení inovace; typickým příkladem je parkování (parkovací plochy, parkovací domy a garáže, dlouhodobá stání, rezidenční parkování – modré zóny); využívání kulturní, sportovní či zábavní infrastruktury (zpoplatněné pronájmy), účast na akcích (vstupné); ukazatele se zaměřují na výši příjmů, jejich podíl na nákladech dané služby, výnosy lze cílovat nastavením či změnou jednotkové ceny.
- **Výnosy z pokut** – pokud není uživatelem za zpoplatněné služby uhrazena požadovaná cena, může být takový přestupek pokutován, obdobně v případě, kdy je zpoplatnění obcházeno (parkování mimo povolené zóny); další pokuty mohou být inkasovány díky zařízení, která slouží k zajištění bezpečnosti občanů (např.



rychlostní radary v obcích), ukazatele výnosu z pokut mohou dokládat účinnost zařízení a také správné nastavení výše pokut s ohledem na požadovaný cíl (např. roste-li výnos pokut vyměřených jedním radarem, je zjevně zařízení neúčinné, neboť výše pokuty nemá výchovný charakter).

Spokojenost (kvantifikované kvalitativní ukazatele)

- **Výsledky voleb** – stabilní nebo zvyšující se podíl hlasů pro vládnoucí koalici; alternativně počet získaných mandátů v zastupitelstvu – reálně je však interpretací celého volebního období a nelze oddělit vliv inovací.
- **Míra spokojenosti** – sledování spokojenosti občanů prostřednictvím pravidelných či jednorázových dotazníkových nebo obdobných šetření, která mohou být specificky zaměřena; jednotlivé odpovědi mohou být hodnoceny prostřednictvím jednoduchého bodování nebo slučovány do podoby kompozitního indexu.



ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V souvislosti s inovacemi si lze klást řadu otázek. Ta zásadní zní: Proč obce inovují? Zřejmě i pro ně platí okřídlené rčení „Inovuj, nebo nepřežiješ!“. Ale odpověď může být i mnohem jednodušší, jak potvrdili zástupci obcí při rozhovorech. Obce inovují proto, že chtějí věci zjednodušit, zlevnit, či zrychlit. To je jednoznačně patrné z textu této zprávy. Existuje řada dílčích motivů, které jejich chuť inovovat stimulují, a minimálně stejný počet překážek, které jim chuť inovovat berou. To, zda se nechají obce odradit, pak záleží zejména na osobnostech, které stojí v jejich čele.

Z výzkumu také vyplynul jeden podstatný závěr. Systém penetrace inovací ve veřejné správě je funkční, obce přirozeně zavádějí inovace jak do veřejných služeb, tak do interních procesů. Jejich přínos je jednoznačně pozitivní a motivující k dalšímu rozvoji. Přesto je zde samozřejmě prostor celý systém parametricky dále zlepšovat.

Následující opatření mohou obcím pomoci při zavádění inovací.

Doporučení pro stát a ústřední orgány

- Upravit legislativu (např. zákon o zadávání veřejných zakázek) s cílem zjednodušení procesů a zohlednění toho, že implementace inovací předpokládá experimentování, využití metody pokusu a omylu, inovace vyžaduje vývoj, výsledek není jistý apod.
- Přizpůsobit nastavení podpůrných programů inovacím (poskytnout obcím širší prostor pro vlastní řešení, nenastavovat příliš úzké/striktní parametry výzev apod.).
- Zlepšit systém pro sdílení a řízení znalostí ve veřejné správě a s tím související metodickou podporu.
- Vytvořit legislativně nebo metodicky ukotvený režim pilotních inovací, ve kterém:
 - obec po omezenou dobu testuje nové řešení,
 - je tolerována vyšší míra nejistoty a rizika a
 - kontrolní orgány (audit, přezkum) hodnotí proces a úmysl, nikoli jen formální chyby.
- Při nastavování podmínek dotačních titulů:
 - více diferencovat podmínky podle velikosti a kapacity obcí,
 - omezit „one size fits all“ přístup a
 - zavádět zjednodušené režimy pro malé obce.
- Centralizovat a standardizovat digitální řešení, ne je duplikovat. To znamená:
 - vytvářet sdílené digitální moduly (např. participace, komunikace, data),
 - podporovat interoperabilitu systémů a
 - omezit situace, kdy každá obec zavádí stejné řešení jiným způsobem.



Doporučení pro krajskou úroveň

- Podporovat aktivnější roli inovačních center a agentur při monitorování inovací a šíření znalostí (např. cestou manuálů a metodické pomoci, zde je možná i spolupráce s ústředními úřady).
- Využít potenciál udílených cen za inovace k následnému systému podpory rozšiřujících inovací (např. cestou aktivit inovačních center).
- Posilovat metodickou práci s obcemi, přesvědčovat je o smysluplnosti opatření a zavádění inovací, zjednodušit komunikaci a šířit osvětu (workshopy, školení).
- Zajistit pokračování dotačních programů a spuštění nových zaměřených na dosud nepodporované aktivity (na úrovni státu i kraje), inspirovat se v programech na podporu inovací v podnicích.
- Koordinovat podporu na úrovni kraje (vč. JINAG, či inovačních brokerů), např. prostřednictvím realizace pilotních projektů, sbírání příkladů dobré praxe, centralizace informací a dat, poskytování konzultací.
- Poskytnout odbornou podporu při prezentaci záměrů na zastupitelstvech (možné využití expertů prostřednictvím JINAG).

Doporučení pro obce s rozšířenou působností

- Spolupracovat s krajem při vytváření dotačních programů a systému podpory obcí při zavádění inovací.
- Zjišťovat potřeby obcí v jejich správních obvodech, spolupracovat při vyjednávání o parametrických změnách s externími subjekty (např. energetickými společnostmi).
- Poskytnout součinnost obcím při přípravě a realizaci inovačních projektů ve vybraných oblastech (doprava a bezpečnost, školství apod.).

Doporučení pro obce a meziobecní spolupráci

- Vnímat inovace jako strategický a kontinuální proces, ne jednorázový projekt. To znamená:
 - začlenit inovace do strategického řízení,
 - pravidelně si klást otázku „co lze dělat jinak, resp. lépe“ a
 - neustále pracovat s malými, postupnými změnami (kontinuální dílčí inovace).
- Nebát se, být proaktivní spíše než reaktivní, neváhat se učit od jiných.
- Spolupracovat (spolupráci iniciovat, předávat dobrou praxi).
- Systematicky pracovat s averzí ke změně, například:
 - včas komunikovat se zaměstnanci i zastupiteli,
 - vysvětlovat přínosy inovací pro jejich každodenní práci a
 - zapojit klíčové aktéry do přípravy změn.



- Vytvořit systém zvyšování inovačních dovedností a vzdělávání zaměstnanců obce a zastupitelů, nezaměřovat se pouze na úzce vymezené odborné znalosti. Zaměřit vzdělávání například na:
 - legislativu a administrativu,
 - práci se změnou,
 - rozhodování v nejistotě,
 - základní datovou gramotnost a
 - schopnost vyhodnocovat dopady a získávat zpětnou vazbu.
- Využít svazky obcí jako „inovační platformy“:
 - testovat inovace společně,
 - sdílet experty (IT, energetika, právo),
 - fungovat jako prostředník mezi obcí a státem a
 - systematicky sbírat a šířit dobrou praxi, např. prostřednictvím strukturované databáze příkladů dobré praxe popisující nejen co obec udělala, ale jak a s jakými překážkami.
- Posunout se od „naplnění podmínek projektu“ k hodnocení dopadů:
 - sledovat vybrané ukazatele i po ukončení projektu,
 - hodnotit, zda inovace skutečně řeší původní problém a
 - nebát se přiznat, že některé inovace nepřinesly očekávaný efekt.
- Připustit, že ne každá inovace musí být úspěšná:
 - normalizovat neúspěch jako součást inovací a
 - zdůraznit, že neúspěch neznamená selhání řízení.



Použitá literatura

- 1) Abetti, P. A. (2020). Critical Success Factors for Radical Technological Innovation: A Five Case Study. *Creativity and Innovation Management*, 9(4): 208-221. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00194>.
- 2) Aleu, F. G., & Van Aken, E. M. (2016). Systematic literature review of critical success factors for continuous improvement projects. *International Journal of Lean Six Sigma* 7(3):214-232. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2015-0025>.
- 3) Alharbi, I. B. A. (2021). Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*, 10: 214-229. Dostupné na: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>.
- 4) Altameem, T., Zairi, M., & Alshawji, S. (2006). Critical Success Factors of E-Government: A Proposed Model for E-Government Implementation. *Innovations in Information Technology*. Dostupné na: <https://doi.org/10.1109/INNOVATIONS.2006.301974>.
- 5) Borins, S. (2001). Innovation, Success and Failure in Public Management Research: Some methodological reflections, *Public Management Review*, 3(1): 3-17. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14616670010009423>.
- 6) Buchheim, L., Krieger, A., & Arndt, S. (2020). Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*, 70: 509–533. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00174-5>.
- 7) Cano, M., Viza, E., & Kourouklis, A. (2017). Critical success factors for implementing continuous improvement approaches within public sector organisations. In *Proceedings of the 20th Excellence in Services*. Dostupné na: <https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2018/07/20-EISIC-Cano-Viza-Kourouklis.pdf>.
- 8) Cinar, E., Simms, Ch., Trott, P., & Demircioglu, M. A. (2024). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*, 26(1): 265-292. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>.
- 9) Cinar, E., Trott, P., & Simms, Ch. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2): 264-290. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>.
- 10) Clausen, T. H., Demircioglu, M. A., & Alsos, G. A. (2019). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98:159–176. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/padm.12617>.
- 11) CORAgeo (2025). Odvetia. Samospráva, rozpočtové a príspevkové organizácie. Dostupné na: <https://www.corageo.sk/odvetvia>
- 12) Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L., & Liarte, I. (2025). Two decades of public sector innovation: building an analytical framework from a systematic literature review of



- types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review*, 27(3): 623-652. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>.
- 13) CzechInvest (2025). Inovace v ulicích. Dostupné na: <https://technologickainkubace.org/novinka/inovace-v-ulicich-zname-viteze-otevrene-vyzvy-pro-agilni-pilotni-projekty-smart-city>.
 - 14) Daglio, M., Gerson, D., & Kitchen H. (2015). Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”, Paris, 12-13 November 2014. Dostupné na: https://www.ospi.es/images/documentos/archivos/Innovating-the-Public-Sector_Background-report.pdf.
 - 15) Danish National Center for Public Sector Innovation (2021). Copenhagen Manual A guide on how and why your country can benefit from measuring public sector Innovation. Dostupné na: <https://co-pi.dk/media/vlvkqtbe/2021-copenhagen-manual.pdf>.
 - 16) 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. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2638618>.
 - 17) De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2018: 159–176. Dostupné na: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001>.
 - 18) Durst, S., & Stähle, P. (2013). Success Factors of Open Innovation – A Literature Review. *International Journal of Business Research and Management*, 4(4): 111–131. Dostupné na: <https://www.cscjournals.org/manuscript/Journals/IJBRM/Volume4/Issue4/IJBRM-154.pdf>.
 - 19) European Commission (2013). Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture. Dostupné na: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public_sector_innovation_-_towards_a_new_architecture.pdf.
 - 20) Galileo Corporation (2025). Partner pre samosprávy a príspevkové organizácie. Prvý redakčný systém s AI vo verejnej správe. Dostupné na: <https://www.igalileo.sk/produkty-a-riesenie/digitalne-uradne-tabule/>.
 - 21) Gesierich, S. (2024) Approaches to co-creating successful public service innovations with citizens: A comparison of different governance traditions. *Public Money & Management*, 44(3): 234-243. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2174448>.
 - 22) Gil-García, J. R., & Pardo, T. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22: 187–216. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001>.
 - 23) Gospace LABS (2025). Dostupné na: <https://gospace.tech/>.



- 24) Hajar, M., & Tahar, E. Q. (2025). Digital Transformation of Public Services Systematic Review of Key Success Factors. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(15): 5895-5912. Dostupné na: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18109920>.
- 25) Hlavné mesto Bratislava (2021). Inovácie mesta Bratislava. Online nákup lístkov na letné kúpaliská. Dostupné na: https://inovacie.bratislava.sk/wp-content/uploads/2021/07/STARZ_case-study.pdf.
- 26) Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology, *Public Management Review*, 22(11): 1674-1695. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.
- 27) Jalonen, H. (2012). The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Research*, 4(1): 1-53. Dostupné na: <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i1.1039>.
- 28) Joubert, J., & Van Belle, J. P. (2012). Success Factors for Product and Service Innovation: A Critical Literature Review and Proposed Integrative Framework. *Management Dynamics*, 12(2): 1-26. Dostupné na: <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1121>.
- 29) Kamal, M. M. (2006). IT innovation adoption in the government sector: identifying the critical success factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(2): 192-222. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/17410390610645085>.
- 30) Karlovarská agentura rozvoje podnikání (2023). Analýza zájmu o inovace a potřeb veřejné správy. Dostupné na: <https://databaze.opvvv.msmt.cz/presenters/download/13359>.
- 31) Kim, J. S., & Chung, G. H. (2017) Implementing innovations within organizations: a systematic review and research agenda. *Innovation: Organization & Management*, 19(3): 372-399. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1335943>.
- 32) Kuivalainen, M. (2023). The Innovation Barometer: Measuring innovation in Finland. Dostupné zde: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-barometer-finland/>.
- 33) Liarte, I., Criado, J. I., & Alcaide-Muñoz, L. (2024). Exploring Barriers to Innovation in Public Administration: An Empirical Study of the Local Layer of Government. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 11(1): 1-23. Dostupné na: <https://doi.org/10.4018/IJPADA.361011>.
- 34) Lins, M. G., Zotez, L. P., & Caiado, R. (2021) Critical factors for lean and innovation in services: from a systematic review to an empirical investigation, *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6): 606-631. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1624518>.
- 35) Lomtec.com (2025). Vývoj softvéru, informačných systémov, webových a portálových riešení na mieru. Dostupné na: <http://lomtec.com>.
- 36) Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1): 114-130. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0020852319893444>.



- 37) Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2022). Metodické doporučení pro inovativní přístupy ve strategickém řízení a plánování. Dostupné na: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/inovace-pro-strategicke-rizeni-a-planovani-v-praxi/b-metodicke-doporuceni-pro-inovativni-pristupy-ve>.
- 38) Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2026). Vesnice roku. Dostupné na: <https://vesniceroku.cz/o-soutezi/oceneni>.
- 39) Ministerstvo vnitra ČR (2019). Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru. Dostupné na: <https://mv.gov.cz/soubor/declaration-oecd-on-public-sector-innovation-cz.aspx>.
- 40) Ministerstvo vnitra ČR (2020). Brožura – Systémová opatření k podpoře inovací ve veřejné správě. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/inovace-ve-verejne-sprave.aspx>.
- 41) Ministerstvo vnitra ČR (2022). Měření inovací 2019-2021. Dostupné na: <https://kvalitavs.gov.cz/kvalitni-verejna-sprava/inovace/mereni-inovaci-2019-2021>.
- 42) Ministerstvo vnitra ČR (2023). Analýza rozhovorů vedených s představiteli státní správy a samosprávy. Dostupné na: https://kvalitavs.gov.cz/e_download.php?file=data/editor/195cs_2.pdf&original=Hloubkov%C3%A9-rozhovory.pdf.
- 43) Ministerstvo vnitra ČR (2025). Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace. Dostupné na: <https://kvalitavs.gov.cz/akce-a-konference-1/ceny-ministerstva-vnitra-za-kvalitu-a-inovace>.
- 44) Ministerstvo vnitra ČR (2026). Karty inovativních projektů. Dostupné na: <https://kvalitavs.gov.cz/kvalitni-verejna-sprava/inovace/karty-inovativnich-projektu/>.
- 45) MIRRI SR (2025a). Žiar nad Hronom má ako prvé mesto v SR svoje digitálne dvojča. Dostupné na: <https://www.smartcity.gov.sk/projekty-na-slovensku/ziar-nad-hronom-ma-ako-prve-mesto-v-sr-svoje-digitalne-dvojca/index.html>.
- 46) MIRRI SR (2025b). Úspešné projekty na Slovensku. Dostupné na: <https://www.smartcity.gov.sk/projekty-na-slovensku/index.html>.
- 47) Mu, R., & Wang, H. (2022). A systematic literature review of open Innovation in the public sector: comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open Innovation. Public Management Review, 24(4): 489-511. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>.
- 48) Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector (ver 1.9, October 2003). Dostupné z: <https://alnap.hacdn.io/media/documents/innovation-in-the-public-sector.pdf>.
- 49) MVI Technologies (2025). Kompletná analýza, poradenstvo, vytvorenie a prevádzka digitálnych riešení. Dostupné na: <https://www.mvi-group.sk/>.



- 50) Nižný Hrušov (2020). Smart automatické zavlažovanie. Dostupné na: https://npmodmus.zmos.sk/download_file_f.php?id=1285385.
- 51) Nograšek, J. (2011). Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation. Business Systems Research, 2(2): 1-56. Dostupné na: <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0016-y>.
- 52) OECD (2015). Frascati Manual 2015. Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Dostupné na: https://www.oecd.org/en/publications/2015/10/frascati-manual-2015_g1g57dcb.html.
- 53) OECD (2015). The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action. OECD Publishing, Paris, France. Dostupné na: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/08/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_g1g56a28/9789264236561-en.pdf.
- 54) OECD (2017). Fostering Innovation in the Public Sector. OECD Publishing, Paris, France. Dostupné na: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/fostering-innovation-in-the-public-sector_g1g75c6c/9789264270879-en.pdf.
- 55) OECD (2019). Declaration on Public Sector Innovation. Dostupné na: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450>.
- 56) OECD (2024). Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. Dostupné na: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/global-trends-in-government-innovation-2024_2513b7fb/c1bc19c3-en.pdf.
- 57) OECD a Eurostat (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition. OECD Publishing, Paris. Dostupné na: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/11/oslo-manual_g1gh5dba/9789264013100-en.pdf.
- 58) OECD a Eurostat (2018). Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th edition. Dostupné na: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html.
- 59) OECD Observatory of Public Sector Innovation (2025). OPSI Observatory of Public Sector Innovation. Dostupné na: <https://oecd-opsi.org>.
- 60) Osborne, S., & Brown, K. (2005). Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. Routledge, New York, USA. Dostupné na: <https://doi.org/10.4324/9780203391129>.
- 61) Palumbo, R., Casprini, E., & Manesh, M. F. (2023). Unleashing open innovation in the public sector: a bibliometric and interpretive literature Review. Management Decision, 61(13): 103-171. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/MD-12-2022-1745>.



- 62) ParkDots (2025). Kompletný parkovací systém pre vaše mesto? ParkDots je to riešenie. Dostupné na: <https://parkdots.com/vyhody-pre-mesto/>.
- 63) Podnikajte.sk (2025). Crowdsourcing? Crowdfunding? Alebo crowdinvesting? Poznáte rozdiel? Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/financie-na-podnikanie/crowdsourcing-crowdfunding-crowdinvesting>.
- 64) Rada pro výzkum, vývoj a inovace (2020). Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+. Dostupné na: <https://vyzkum.gov.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=913172>.
- 65) Sdružení místních samospráv (2025). OBEC2030. Dostupné na: <https://obec2030.cz>.
- 66) SEAK (2025). Inteligentné mesto Sabinov. Dostupné na: <http://www.seakenergetics.com/sk/vonkajsie-osvetlenie/2021/inteligentne-mesto-sabinov.html>.
- 67) Sensoneo (2025). All solutions. Comprehensive portfolio of all our software and hardware innovations. Dostupné na: <https://www.sensoneo.com/all-solutions/>.
- 68) SGI – Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť (2025). Odkaz pre starostu. Dostupné na: <https://www.odkazprestarostu.sk/>.
- 69) Sita.sk (2025). Polopodzemné kontajnery v Nitre pribúdajú, mesto už ich má takmer päťsto. Dostupné na: <https://sita.sk/polopodzemne-kontajnery-v-nitre-pribudaju-mesto-uz-ich-ma-takmer-patsto-foto/>.
- 70) Smania, G. S., & Mendes, G.H.S. (2020). A conceptual framework for integrating the critical success factors to service innovation. *Gestão & Produção*, 28(3): 1-29. dostupné na: <http://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e26>.
- 71) Smart Cities klub (2020). Najväčší smart projekt na Slovensku majú v Žiline. Dostupné na: <https://smartcitiesklub.sk/najvacsi-smart-projekt-na-slovensku-maju-v-ziline/>.
- 72) Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22, 1-40. Dostupné na: <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>.
- 73) Špaček, D., Struk, M., & Nguyen, T. M. D. (2024). Use of Green Public Procurement in Czechia: Comparing Approaches of Different Organizations. *International Journal of Public Administration*, <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2298400>.
- 74) Ústav územního rozvoje (2020). Digitální inovace v městském prostředí. Řešení pro udržitelná a plynule fungující města. Dostupné na: <https://www.uur.cz/media/vamiopjo/2020-03-espon-digitalni-inovace.pdf>.
- 75) Valkokari, K., Hyytinen, K., & Leväsluoto, J. (2024). Living Labs as Enablers for Collaborative Innovation – Exploring Success Factors and Impacts. *Journal of Innovation Management*, 12(3): 158-174. Dostupné na: https://doi.org/10.24840/2183-0606_012.003_0007.



- 76) Van Acker, W. (2017). An Introduction into Public Sector Innovation – Definitions, typologies, and an overview of the literature. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3231503>
- 77) Verheijen, T. (2007). Administrative Capacity in the New EU Member States The Limits Of Innovation? World Bank Working Paper No. 115. Dostupné na: <https://ideas.repec.org/b/wbk/wbpubs/6752.html>.
- 78) Veselí nad Moravou (2022). Analýza zavedení inovačního managementu do praxe Městského úřadu Veselí nad Moravou. Dostupné na: https://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=622297.
- 79) Vooerberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. Public Management Review, 17(9): 1333-1357. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>.
- 80) Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. Journal of Cleaner Production. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121701>.



Příloha

Otázky pro polostrukturované rozhovory v obcích.

Otázky jsou v prvním kroku zamýšlené jako otevřené. Je důležité, co představitelé obcí zmíní jako první, a tedy asi nejvíce vnímané. Poté by se měl tazatel doptat na nabízené varianty odpovědí, pokud je představitelé obcí sami nezmínili.

Otázky se vztahují k inovacím realizovaným zejména v posledních cca 5 letech.

Část A (pro všechny obce)

1. Zavedli jste v posledních pěti letech nějakou inovaci, která se týká služeb pro občany či podnikatele nebo vnitřního fungování obecního (městského) úřadu? Šlo o inovace v některé z následujících oblastí? Vysvětlete stručně, co bylo podstatou těchto inovací.

Digitalizace	ano	ne
Komunikace (zejm. elektronická + sociální sítě)	ano	ne
Nakládání s odpady	ano	ne
Administrace poplatku za nakládání s odpady	ano	ne
Úspory energie, obnovitelné zdroje energie (vč. osvětlení, způsobu výběru dodavatelů)	ano	ne
Doprava, veřejná doprava (oblast obslužnosti, organizace apod.)	ano	ne
Dopravní infrastruktura (např. semaforey, radary, parkování)	ano	ne
Školství (elektronizace agend, technická opatření apod.)	ano	ne
Sociální služby	ano	ne
Participace veřejnosti	ano	ne
Informování veřejnosti	ano	ne
Vnitřní záležitosti, chod úřadu	ano	ne
Jiné:	ano	ne

Pokud inovace byla zavedena, jsou relevantní otázky 2 až 14.

Pokud inovace nebyla zavedena, jsou relevantní otázky 15 až 20.



Část B (pro obce, které zavedly inovaci)

2. Byla některá z inovací, které jste zavedli, v ČR první svého druhu a šlo o úplnou novinku?
Pokud ano, v čem inovace spočívala?

3. Co bylo hlavním podnětem pro zavádění těchto inovací, odkud přišel nápad či inspirace?

Navrhované varianty:

- Občané
- Zaměstnanci úřadu
- Dobrovolnické či neziskové organizace
- Podniky
- Inovace zavedená jiným úřadem v ČR (jinou obcí, krajem, úřadem apod.)
- Inovace zavedená zahraniční obcí
- Dostupnost nové technologie
- Nová legislativa, povinnosti
- Finanční omezení, nutnost hledat úspory
- Nedostatek pracovníků
- Političtí představitelé obce
- Jiné:

4. Co Vám pomohlo inovaci zavést? Co zavedení inovace podporovalo? (Např. *inovace měla podporu v zastupitelstvu, dobrá spolupráce s někým, inovace navazovala na předchozí projekt, byly získány finance, nebáli se jít do toho apod.*)

5. S jakými problémy/bariérami jste se při zavádění inovací nejvíce potýkali?

Navrhované varianty:

- Nedostatek finančních prostředků (vlastních nebo absence dotačních titulů)
- Obtížnost získání externích zdrojů (dotací)
- Příliš vysoké náklady
- Legislativa, složitá administrativa
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků s potřebnými znalostmi
- Nepochopení zaměstnanců (vedoucích, řadových), nedostatek nadšení mezi pracovníky
- Nezájem ze strany volených představitelů obce
- Nedostatečné technické vybavení, infrastruktura
- Slabá participace občanů
- Chybějící data, informace
- Nedostatek příkladů dobré praxe
- Absence vhodných externích partnerů pro inovace (např. podniků, jiných obcí, poskytovatelů služeb, škol apod.)
- Nekvalitní komunikace, malá vstřícnost ze strany nadřízených orgánů (kraj, stát)
- Nepochopení podstupovat riziko související s inovacemi
- Nedostatek nápadů nebo podnětů pro inovace
- Nedostatek času, nutnost věnovat čas na „povinné“ aktivity
- Jiné:

6. Pokusili jste se zavést nějakou inovaci, která však nakonec nebyla úspěšně dokončena?
Pokud ano, jaké byly důvody pro nedokončení?



7. Z jakých zdrojů bylo zavedení inovací financováno? (Uvést všechny možnosti, které obce využívají.)
- Vlastní zdroje (rozpočet obce, vč. povinných plateb od občanů)
 - Dotační programy
 - Úvěr
 - Veřejná sbírka
 - Vlastní tržby (nepovinné poplatky, např. tržby ze vstupného nebo prodeje zboží)
 - Jiné:
8. Spolupracujete na inovacích s nějakými externími partnery? (Všechny možnosti, které obce využívají.)
- Soukromé podniky
 - Jiné obce
 - Sdružení obcí, např. dobrovolné svazky obcí
 - Kraj
 - Státní orgány
 - Neziskové organizace
 - Školy, univerzity
 - Výzkumné organizace
 - Inovační centra, jejich inovační brokeři
 - Jiné:
 - Nespolupracovali jsme na inovacích s externími partnery
9. Jaké výsledky jste od zavádění inovací očekávali?
- Snížení nákladů, vyšší efektivnost
 - Úspora lidských zdrojů
 - Zvýšení kvality poskytovaných služeb
 - Zlepšení dostupnosti služeb pro více občanů
 - Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
 - Zvýšení informovanosti občanů
 - Získávání zpětné vazby od občanů
 - Vyřešení dlouhodobě pocíťovaného problému
 - Dosažení politických cílů, naplnění slibů občanům
 - Jiné:
10. Hodnotili jste úspěšnost zavedených inovací? Pokud ano, jaká kritéria vás zajímala a jaké indikátory jste použili?
11. Plánujete zavádění dalších inovací v blízké budoucnosti (cca 3 roky)? Jakých?
12. Co podle vás obecně podporuje zavádění inovací ve veřejné správě ČR?
13. Jaké obecně spatřujete v ČR bariéry pro zavádění inovací ve veřejné správě?
14. Co by podle vás pomohlo obcím při zavádění inovací? Co by se mělo změnit?



Část C (pro obce, které nezavedly inovaci)

15. Z jakého důvodu vaše obec nezavedla nějakou inovaci?

Nabízené varianty:

- Nepocítujeme potřebu inovovat (např. z důvodu malé velikosti obce)
- Nedostatek finančních prostředků (vlastních nebo absence dotačních titulů)
- Obtížnost získání externích zdrojů (dotací)
- Příliš vysoké náklady
- Legislativa, složitá administrativa
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků s potřebnými znalostmi
- Neochota zaměstnanců (vedoucích, řadových), nedostatek nadšení mezi pracovníky
- Nezáměr ze strany volených představitelů obce
- Nedostatečné technické vybavení, infrastruktura
- Slabá participace občanů
- Chybějící data, informace
- Nedostatek příkladů dobré praxe
- Absence vhodných externích partnerů pro inovace (např. podniků, jiných obcí, poskytovatelů služeb, škol apod.)
- Nekvalitní komunikace, malá vstřícnost ze strany nadřízených orgánů (kraj, stát)
- Neochota podstupovat riziko související s inovacemi
- Nedostatek nápadů nebo podnětů pro inovace
- Nedostatek času, nutnost věnovat čas na „povinné“ aktivity
- Jiné:

16. Pokusili jste se zavést nějakou inovaci, která však nakonec nebyla úspěšně dokončena?
Pokud ano, jaké byly důvody pro nedokončení?

17. Plánujete, že v blízké budoucnosti (cca 3 roky) zavedete nějakou inovaci? Pokud ano, jakou a proč?

18. Co by vaší obci pomohlo k tomu, aby v budoucnu nějakou inovaci zavedla?

19. Jaké obecně spatřujete v ČR bariéry pro zavádění inovací ve veřejné správě?

20. Co by podle vás pomohlo obcím při zavádění inovací? Co by se mělo změnit?

