



Diskusní text č. 5:

Dobrý nápad nestačí: co stojí za inovacemi v obcích?

Autor: Ing. Patrik Reichl

Téma / komponenta: WP3 „Rozvoj inovačních brokerů a infrastruktury pro SMART řešení
v obcích“

Datum: 6. 5. 2026



Inovace v obcích chtějí všichni. Realita je ale složitější.

V projektu CESMOD aktivně mapujeme podmínky, ve kterých vznikají inovace ve veřejných službách v území prostřednictvím přístupu inovačního brokeringu. Ten spočívá v cíleném propojování obcí s experty, nejmodernějšími technologiemi, daty či dalšími partnery tak, aby se dobré nápady dokázaly proměnit v realizovatelná řešení.

Právě díky tomuto systematickému kontaktu s praxí vidíme, že diskuse o modernizaci obcí je velmi živá. Hovoříme o digitalizaci, energetické soběstačnosti, zapojování veřejnosti do rozhodování či chytré mobility – to vše už dnes patří k reálným projektům. Současně se však v rozhovorech se starosty, tajemníky i úředníky opakuje podobná zkušenost: zájem inovovat existuje, ale každodenní realita úřadu je složitější. Nápady narážejí na kapacitní limity, administrativní zátěž nebo obavy z rizika neúspěchu. Inovace tak většinou nejsou otázkou nedostatku vůle, ale nastavení institucionálního prostředí.

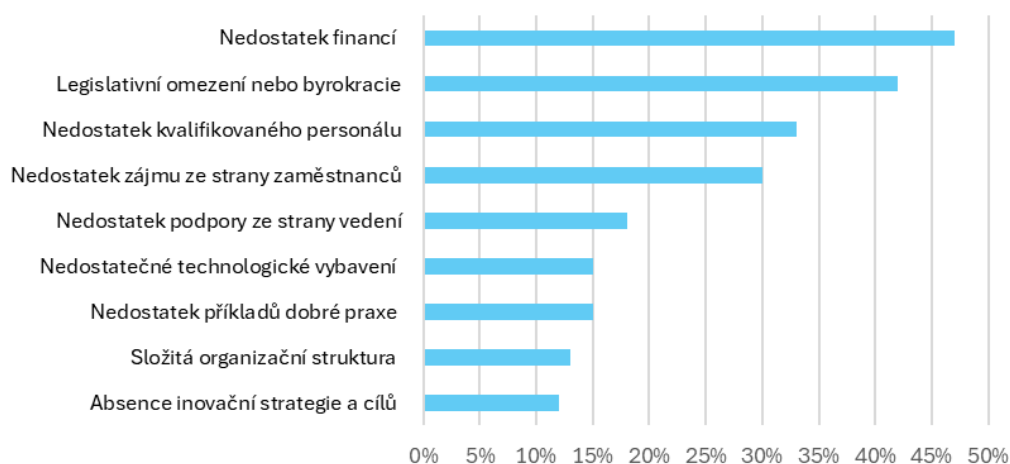
Tyto zkušenosti z terénu jsme si následně nechali ověřit odbornou analýzou překážek a stimulů inovací v území. Výzkum tak potvrzuje to, co inovační brokering odhaluje v praxi. Klíčem k inovacím není pouze technologie, ale především způsob, jakým jsou propojeny potřeby obcí, kompetence aktérů a institucionální podmínky.

Bariéry: když dobrý nápad nestačí

Analýza ukazuje, že hlavní překážky inovací mají převážně systémový charakter. Nejčastěji se objevují:

- složitost legislativního a metodického rámce,
- administrativní náročnost a obava z kontrolních mechanismů,
- nedostatek personálních kapacit a odborných kompetencí,
- rigidní rozpočtová pravidla,
- organizační kultura, která je spíše opatrná než experimentující.

Bariéry pro inovace (% respondentů)



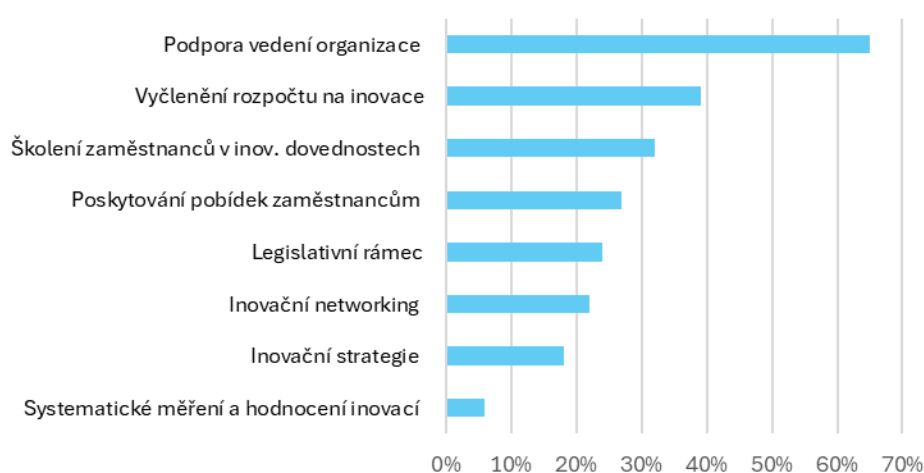


Zvláště silně se projevuje fenomén „rizika ve veřejné správě“ – tedy situace, kdy je případné selhání vnímáno jako osobní i institucionální ohrožení. V takovém prostředí je logické, že i smysluplné inovace bývají odkládány.

Co naopak inovace podporuje?

Stejně důležité jako identifikovat bariéry je pochopit, co inovace skutečně umožňuje. Inovace nejsou primárně otázkou technologií, ale leadershipu, institucionálního nastavení a spolupráce. Pokud tyto prvky chybí, zůstávají i kvalitní technologická řešení nevyužita. Pokud jsou však přítomny, může i menší obec systematicky modernizovat své služby. Výzkum potvrzuje několik zásadních stimulů.

Stimuly inovací (% respondentů)



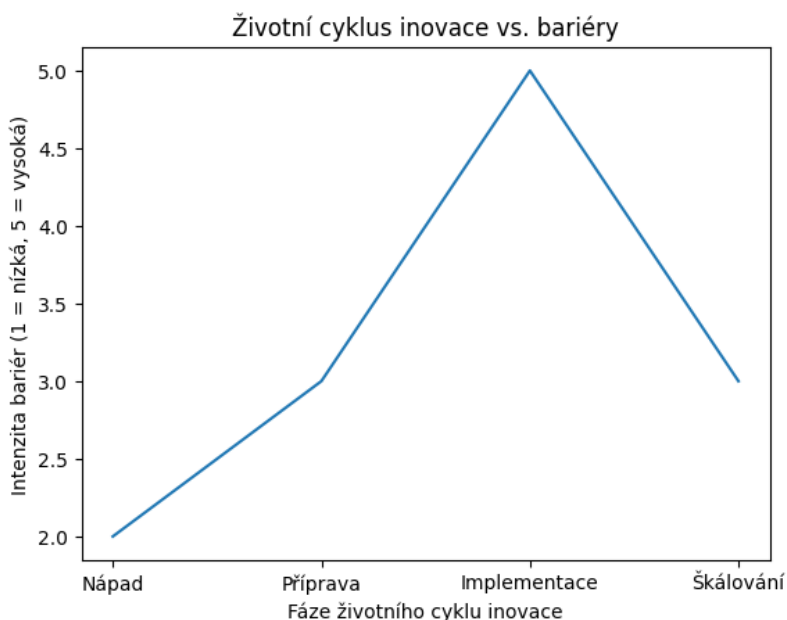
Pokud tedy stojíte před otázkou, jak jako obec k inovacím přistupovat, odpověď zní: systematicky, postupně a s důrazem na lidi.

1. Inovace jako dlouhodobý proces, ne jednorázová akce

Jedním z hlavních závěrů analýzy je potřeba vnímat inovace jako kontinuální proces. Jde o dlouhodobý a nekončící proces, který vyžaduje změnu myšlení, úpravu pravidel i budování důvěry. Úspěšné obce nečekají na „velký projekt“, ale pracují s postupným zlepšováním – optimalizují procesy, zjednodušují komunikaci, testují nové přístupy, zavádějí nové technologie do praxe ve veřejných službách.

Analýza zároveň ukazuje, že bariéry nejsou rozloženy rovnoměrně. Největší množství překážek se objevuje ve fázi implementace – tedy ve chvíli, kdy se dobrý nápad mění v konkrétní realizaci. Právě zde narážejí obce na kombinaci legislativních omezení, administrativní náročnosti, nedostatku kapacit a obav z rizika.

Naopak ve fázi samotného nápadu bývají bariéry relativně nižší. Nadšení a motivace existují. Kritický moment přichází ve chvíli, kdy je třeba rozhodnout, alokovat zdroje a změnu skutečně zavést.



2. Leadership rozhoduje

Analýza potvrzuje, že nejsilnějším stimulem inovací je aktivní podpora vedení. Pokud starosta, tajemník nebo vedení úřadu dávají inovacím jasnou prioritu, vytvářejí pro ně prostor a poskytují zaměstnancům jistotu, že změna je legitimní součástí práce, pravděpodobnost realizace výrazně roste.

3. Investujte do lidí, nejen do technologií

Technologie jsou dnes dostupné. Co však často chybí, jsou kapacity a kompetence. Zpráva proto doporučuje systematicky rozvíjet zaměstnance – nejen odborně, ale i v oblasti práce se změnou, rozhodování v nejistotě nebo vyhodnocování dopadů. Pokud se zaměstnanci bojí chyb nebo vnímají změnu jako ohrožení, budou nové projekty brzdit. Pokud mají prostor diskutovat, učit se a experimentovat, budou jejich nositeli.

4. Začínejte pilotně a učte se z praxe

Jedním z doporučení je vytvářet prostor pro pilotní projekty. Namísto rozsáhlé změny je vhodnější začít menším testem – ověřit funkčnost, vyhodnotit přínosy a až poté řešení rozšiřovat. Takový přístup snižuje riziko a zároveň umožňuje organizaci učit se. Důležité je hodnotit nejen výsledek, ale i samotný proces – co fungovalo a co je třeba upravit.

5. Spolupracujte a sdílejte

Obce, které spolupracují s dalšími municipalitami, sdílejí experty nebo se zapojují do společných projektů, inovují častěji a s menším rizikem. Spolupráce umožňuje:

- sdílet náklady i zkušenosti,
- vyhnout se opakování chyb,
- přenášet ověřené postupy.



Zvláště menší obce mohou prostřednictvím svazků nebo regionálních partnerství získat kapacity, které by samostatně neměly.

6. Pracujte s daty a vyhodnocujte dopady

Důležitou součástí inovačního přístupu je systematické vyhodnocování. Obec by měla pracovat s daty, sledovat přínosy zavedených opatření a sdílet výsledky. Viditelné a měřitelné přínosy – úspora času, snížení nákladů, vyšší spokojenost občanů – jsou nejsilnějším argumentem pro pokračování v inovacích.

7. Standardizujte a vyhněte se duplicitám

Místo izolovaných nákupů je vhodnější hledat sdílené platformy a kompatibilní řešení, která umožní dlouhodobou udržitelnost.

Co z toho plyne pro další výzkum i praxi?

Projekt CESMOD si klade za cíl nejen mapovat bariéry, ale také formulovat doporučení, která mohou veřejné správě pomoci vytvářet vhodnější podmínky pro inovace. Stejně jako při sběru příkladů dobré praxe i zde platí, že inspirace je klíčová. Ukazuje, že změna je možná, pokud jsou správně nastaveny podmínky.

Úspěšná obec:

- chápe inovace jako dlouhodobý proces,
- aktivně podporuje změnu na úrovni vedení,
- investuje do lidí a jejich kompetencí,
- začíná pilotními projekty a učí se z nich,
- spolupracuje s ostatními,
- systematicky vyhodnocuje přínosy.

Inovace ve veřejné správě nejsou módní trend. Jsou odpovědí na rostoucí nároky občanů a komplexitu současného prostředí. A jak ukazuje analýza CESMOD, obce, které k nim přistupují strategicky a postupně, mají výrazně vyšší šanci na úspěch.

Diskuse o inovacích by proto neměla končit u otázky „jakou technologii zavést“, ale začínat otázkou: **jaké prostředí vytváříme pro to, aby nové přístupy mohly vznikat, testovat se a dlouhodobě fungovat?**

Právě na tuto otázku hledá projekt CESMOD systematické odpovědi.