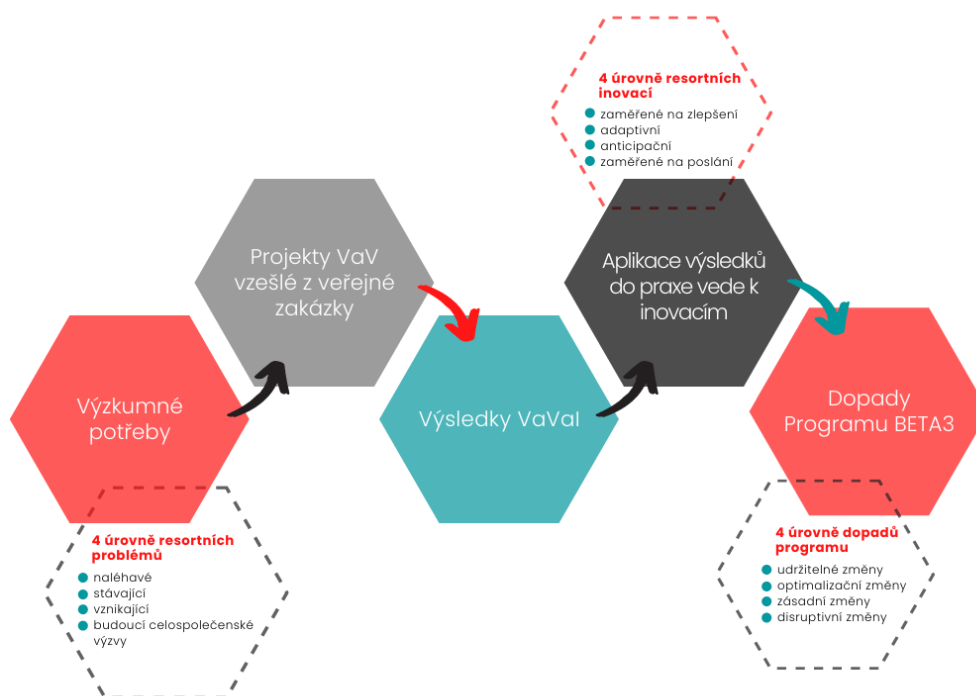


Analýza řešené problematiky

Programu veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro
potřeby státní správy „BETA3“



OBSAH

Manažerské shrnutí	4
Úvod	5
I. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU V ČR	6
1.1. Zaměření a cíle programů BETA a BETA2	7
1.2. Právní rámec veřejných zakázek v ČR	7
1.3. Podpora výzkumu a vývoje z programů realizovaného formou veřejných zakázek	8
1.4. Vymezení vůči programům, se kterými mohou potenciálně vznikat duplicity	8
1.5. Zhodnocení inovační aktivity v české veřejné správě	10
1.6. Zhodnocení inovační aktivity Evropskou komisí	11
1.7. Evropské srovnání národních politických rámců	12
II. ZHODNOCENÍ VÝVOJOVÝCH TRENDŮ	14
2.1. Systémová tvorba inovací ve veřejné správě	14
2.2. Aplikovaný výzkum je matkou inovací	15
2.3. Veřejné zakázky na inovace a na inovativní řešení	17
2.4. Tři sbližující se trendy výzkumu ve veřejném sektoru	19
2.4.1. Terminologie čtyř facet inovací	19
2.4.2. Infografika 1: Inovační aspekty: různé nástroje pro různé cíle	22
2.4.3. Infografika 2: Čtyři organizační faktory Rámce pro inovace veřejného sektoru	23
III. ANALÝZA ABSORPČNÍ KAPACITY	25
3.1. Shrnutí	25
3.2. Analýza absorpční kapacity roční alokace finančních prostředků	26
3.3. Analýza kapacity lidských zdrojů, jež ovlivňuje roční alokace finančních prostředků	28
3.3.1. Aktivity ze strany poskytovatele	28
3.3.2. Aktivity ze strany zapojených resortů	28
3.3.3. Aktivity ze strany dodavatelů	28
3.3.4. Kapacitu lidských zdrojů nezbytnou pro realizaci programu BETA3	28
IV. INTERVENČNÍ LOGIKA PROGRAMU	31
4.1. Priority, řešené příčiny, externí faktory, předpoklady splnění cílů	31
4.1.1. Priority ČR	31
4.1.2. Řešené příčiny	31
4.1.3. Externí faktory	32
4.1.4. Předpoklady splnění cílů programu	32
4.1.5. Model intervenční logiky	33
4.2. Vstupy programu BETA3	34
4.3. Aktivity programu BETA3	34
4.4. Výstupy programu BETA3	34
4.5. Výsledky programu BETA3	36
4.6. Dopady programu BETA3	37
4.6.1. Infografika 3: Čtyři úrovně změn	38
4.7. Aspekty inovací ve státní správě	40
4.7.1. Metodická pomůcka: Čtyři aspekty intervenční logiky	40
4.7.2. Infografika 4: Čtyři aspekty intervenční logiky	40
4.7.3. Infografika 5: Rámec, který identifikuje čtyři aspekty inovací veřejného sektoru	41
V. RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROGRAMU	42
5.1. Riziko: Překryvy	43
5.2. Riziko: Nízká kvalita výzkumných potřeb	43
5.3. Riziko: Výzkumné potřeby nebudou mít přímou vazbu na strategie	44
5.4. Riziko: Nízké využití výsledků výzkumu v praxi státní správy	44

5.5. Riziko: Zařazení některých výsledků nebude odpovídat jejich druhu	45
5.6. Riziko: Aplikace výsledků VaV do praxe nepovede k vyváženější struktuře inovací	45
5.7. Riziko: Možný klientelismus expertů	46
5.8. Riziko: (Ne)dostatek lidských zdrojů pro implementaci	46
5.9. Riziko: (Ne)existující nová směrnice (vnitřní předpis)	46
5.10. Riziko: Chybějící dlouhodobé výzkumné potřeby na straně Resortů	47
5.11. Riziko: Implementace nových prvků (životní cyklus)	47
5.12. Riziko: Nadhodnocení/podhodnocení resortních finančních požadavků	48
VI. EVALUAČNÍ RÁMEC PROGRAMU	49
6.1. Druhy prováděného hodnocení	49
6.2. Ex-ante hodnocení programu BETA3	49
6.3. Vyhodnocení přínosu novinek BETA3	50
6.3.1. Interní kontextové indikátory (Context indicators) hodnocení novinek v programu	50
6.3.2. Interní indikátory hodnocení novinek v programu	52
6.4. Průběžné hodnocení programu BETA3	53
6.4.1. Evaluační otázky pro hodnocení průběžného naplňování hlavního cíle programu	53
6.4.2. Interní indikátory průběžného hodnocení	54
6.5. Závěrečné hodnocení programu BETA3	55
6.6. Hodnocení dopadů programu BETA3	56
6.6.1. Interní dopadové indikátory	57
6.7. Metody a informační zdroje pro hodnocení programu	57
6.8. Předběžný harmonogram hodnocení	58
Seznam tabulek	59
Seznam grafů	59
Seznam infografik	59
Seznam použitých zkratk	60
Zdroje	61

Manažerské shrnutí

Program BETA3 podporuje realizaci výzkumných aktivit ve snaze posílit vývoj nových nebo zdokonalení současných postupů, regulačních mechanismů, dozorových činností, dovedností, služeb, informačních a řídicích produktů určených pro kvalitnější a efektivnější výkon státní správy. Program dále podporuje vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu. **Specifikem programu je, že podpořené výzkumné projekty nezahrnují aplikaci výsledků výzkumu do praxe. Tento úkol leží na resortech, které vznesly výzkumnou potřebu.**

Při přípravě programu BETA3 bylo třeba vypořádat doporučení formulovaná v ex-ante, interim a ex-post evaluaci programů BETA tak, aby **zůstaly zachovány stávající procesy** i hlavní cíl programu, ale aby byl současně zaveden **měřitelný systém sledování aplikace výsledků VaV do praxe státní správy**; což je v případě aplikovaného výzkumu stěžejní součástí podpory výzkumné činnosti. **Evaluace programu zahrnuje soubor aktivit, které jsou nezbytnou součástí řízení programů TA ČR.** Od přípravy přes realizaci až po jejich ukončení a tvorbu nových. Nejkomplikovanější fází evaluace každého programu je hodnocení dopadů, protože evaluace probíhá s určitým časovým odstupem,¹ který se navíc velmi liší podle charakteru podpořené aktivity nebo oboru, kam jsou směřovány vytvořené výsledky VaV. S časovým odstupem se obtížně prokazuje příčinná souvislost, tj. že zjištěný přínos byl skutečně způsoben veřejnou podporou v rámci programu, protože ve sledované oblasti působí celá řada jiných vlivů.² Problematika sledování aplikace výsledků výzkumu do praxe je v programu koncepčně navržena v souladu s dílčími resortními materiály. Např. Ministerstvo průmyslu a obchodu³, zmiňuje, že **aplikace výsledků výzkumu do praxe ve veřejné správě je odlišná od inovací podnikových či průmyslových a odkazuje se na inovace v členění OPSI.** Rovněž Ministerstvo vnitra akcentuje jako vhodnou metodickou pomůcku v oblasti měření inovací ve veřejné správě model (OECD) čtyř úrovní inovací. Pro účely evaluace programu BETA3 je navržen model OECD jako metodické vodítko pro resorty. Tento přístup současně eliminuje některé inovační bariéry: nedostupnost vhodných finančních nástrojů, tradiční averze veřejné správy vůči riziku, obezřetná organizační kultura byrokracie, problém fragmentovaných kapacit a nedostatečné dovednosti pracovníků.⁴ Vzhledem k tomu, že u všech zadávaných potřeb vychází resort ze skutečné potřeby dosáhnout změn (tedy po převzetí výsledků VaV aplikovat do praxe), chce **TA ČR administrativně usnadnit monitoring aplikace výsledků VaV již od počátku iniciace**, kdy resorty formulují výzkumnou potřebu, k jaké inovaci mají výsledky VaV ideálně vést. Pro účely evaluace bude v informačním systému TA ČR monitorováno dosahování inovací po uplatnění výsledků VaV v resortní praxi, včetně vysoce rizikového výzkumu, u něhož se výsledky nepodaří aplikovat. Následně TA ČR (mimo jiné) vyhodnotí efektivitu intervence: poměr nízkonákladového typu výzkumu s relativně nízkou mírou výzkumného rizika, kde aplikace VaV do praxe vede k inovacím zaměřeným na zlepšování a adaptivním; v kontrastu vůči vysoce rizikovým projektům VaV s vysokými náklady, kde vede aplikace výsledků VaV do praxe k inovaci anticipační a zaměřené na poslání. Taková detailní evaluace programu BETA3 založená na faktech zvyšuje efektivitu veřejné podpory VaV ve státní správě.⁵ Podle Kodaňského manuálu je ve veřejné správě věcně správné (dokonce žádoucí) kopírovat nová řešení, která již někdo realizuje. Veřejná správa (obce a města) mohou od resortů přejímat inovativní řešení, která na úrovni státní správy prokazatelně fungují. Evaluace může přispět k monitoringu příkladů, kdy se aplikace výsledků VaV do praxe (inovační praxe) mívá žádoucím účinkem. Ponaučení z těchto slepých uliček může v čase snižovat neúspěšnou aplikaci výsledků výzkumu do praxe.

¹Arnold, E., 2013. Understanding the Long Term Impacts of Research Policy. Technology Centre ASCR, Prague, 17 June 2013.

²Sivertsen, G., 2014. Societal Impact: Making the „un-measurable“ Outcomes of Research Visible. Assessing Research Quality: Outcomes, Impact, Integrity. Seminar material, European Academy for Taxes, Economics, Berlin, 7 February 2014.

³Např. 9. 11. 2022 projednávala pracovní skupina RVVI pro daňové odpočty. V materiálu MPO se pro účely metodicky jednotného sledování inovačních aktivit podniků vychází z definic ČSÚ / Eurostatu / Oslo Manuálu 2018. MPO uvádí, že vedle podnikového sektoru je nejvýznamnější oblastí pro inovační aktivity veřejný sektor, pro který Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru, která rozlišuje portfolio 4 úrovní inovací (s nimiž pracuje program BETA3).

⁴MV ČR (2022), Měření inovací ve veřejné správě 2019–2021 [online]. Ministerstvo vnitra, 2022.

⁵Viz Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací, schválený usnesením vlády č. 351 ze dne 13. května 2015.

Úvod

Hlavní vizí nového Programu veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy „BETA3“ (dále také „BETA3“), zajišťujícího pokračování programu BETA2, je posílení inovačního potenciálu státní správy, podpora systémových opatření a zároveň ponechání prostoru na podporu v gesčně specifických oblastech, které byly v době přípravy a zpracování tohoto programu neidentifikované. Program tak bude schopen flexibilně držet tempo změn a společenských událostí, které v průběhu jeho trvání nastanou.

Technologická agentura České republiky (dále také „TA ČR“ nebo „Poskytovatel“) bude v rámci tohoto programu podporovat zejména vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu, v národním i evropském kontextu. K očekávaným výsledkům patří také návrh metod vyhodnocování účinnosti těchto politik a strategií k získání zpětné vazby, tvorba podkladů pro budoucí směřování politik v rámci zkvalitnění výkonu státní správy a efektivní alokace veřejných prostředků. Podpora z programu BETA3 bude trvat do roku 2031.

Pro účely inovace programu budou využívány závěry a doporučení z proběhlých ex post a interim evaluací. Na straně Poskytovatele byl proto nastaven interní postup, kterým se práce s výstupy z evaluací řídí. Tvůrci programu s doporučením předchozích evaluací pracují a uvádějí jak, kdy a kde doporučení zapracovali, případně z jakého důvodu nezapracovali (viz samostatná příloha). V případě programu BETA3 byla zapracována všechna doporučení z interim evaluace programu BETA2 i ex-post evaluace programu BETA.

Zpracování analýzy řešené problematiky programu BETA3 (včetně její přílohy) probíhalo od ledna do října 2022. Analýza (včetně její přílohy) poskytuje ucelený pohled na současný stav aktivit státní správy v oblasti veřejných zakázek aplikovaného výzkumu a inovací (dále také „VaVal“), které mají být podporovány v rámci programu BETA3 a představuje výchozí podklad pro návrh programu. Materiál dále obsahuje vymezení programu BETA3 vůči relevantním národním programům a návaznost na národní strategické dokumenty. Součástí analýzy řešené problematiky je také intervenční logika programu, absorpční kapacita a způsob stanovení rozpočtu programu, evaluační rámec programu či analýza rizik. Analýza řešené problematiky obsahuje zhodnocení současného stavu a vývojových trendů, na které program reaguje podporou aplikovaného výzkumu a inovací v gesčních oblastech ústředních orgánů státní správy a ostatních orgánů státní správy (dále též „Resort“, nebo „Odborný garant“), které v přímé působnosti vykonávají státní správu a pro něž je v tomto programu zajišťováno řešení výzkumných potřeb v souladu s národními i resortními inovačními a rozvojovými prioritami či resortními výzkumnými plány. Analýza je také zaměřena na vývoj celospolečenských potřeb mimo úroveň VaVal (v rámci gescí resortů). Součástí předkládané analýzy je příloha, která zahrnuje informace, na které předchází programy již ukončené (program BETA) a průběžně zhodnocené (program BETA2) nový program (BETA3) navazuje. Příloha zahrnuje také vypořádání doporučení ex-ante evaluace a vypořádání připomínek a konzultací se členy Rady programu, jak je podrobněji uvedeno v následujícím odstavci.

Od dubna 2022 byly pracovní podklady v průběhu přípravy programu konzultovány s Resorty. Dokument s názvem *„Informace o stavu přípravy Programu veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy „BETA3“*, byl rozeslán dne 12. 4. 2022 a projednán na Radě programu BETA2 dne 22. 4. 2022. Následně (po zapracování připomínek) byla dne 23. 5. 2022 Resortům rozeslána pracovní verze hlavního dokumentu programu. Sběr připomínek probíhal do 30. 09. 2022. Vypořádány byly všechny připomínky. Zásadní připomínky byly formulačně zapracovány do hlavního dokumentu programu, současně byla významně doplněna tato Analýza řešené problematiky (zejména o požadavky vyjádřené v zásadních připomínkách, současně zde byly zohledněny i standardní připomínky). Shrnutí vypořádání připomínek je přílohou této analýzy. Představení nového Programu BETA3 po zapracování připomínek členů Rady programu proběhlo za zasedání Rady programu dne 3. 10. 2022. Souhrnný přehled vypořádaných připomínek je součástí samostatné přílohy této analýzy.

I. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU V ČR

1.1. Výzkum, vývoj a inovace ve státní správě v pojetí strategií

Z analytického hodnocení systému inovací veřejných politik MV ČR vyplynulo, že neexistuje žádný obecně fungující systém řízení a měření inovací ve veřejné správě. Obecně je prostředí inovací velmi dynamické a proměnlivé. Záleží také na tom, zda se inovace ve veřejném sektoru týkají celého veřejného sektoru nebo spíše jen veřejné správy, což ovlivňuje způsob realizace tj. zda jsou do inovačních aktivit zapojeni občané, místní univerzity v rámci modelu quadruple helix⁶. Z dokumentů Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a Evropské Komise (EK) vyplývá, že pro úspěšný rozvoj inovací ve veřejném sektoru je důležité jasné organizační nastavení, finanční podpora a strategie, na jejímž základě je tento typ inovací podporován.⁷

OECD se dlouhodobě věnuje problematice výzkumu, vývoje a inovací (dále VaVal) jak v oblasti stanovování budoucích výzev (viz OECD Science, technology and innovation outlook⁸), tak v oblasti mezinárodní srovnatelnosti stavu VaVal (srovnatelná statistická vykazování). Nejvýraznějším výsledkem uvedených snah jsou všeobecně (mezinárodně) uznávané Frascati a Oslo manuály. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj uvádí, že inovace nejsou vždy výsledkem výzkumu, nicméně bývají často s výzkumem spojeny.

Jak vyplývá i z mezinárodního srovnání⁹, veřejný sektor se stává významným zadavatelem i realizátorem inovativních řešení. Proto je důležitým prvkem zahrnutí velkých společenských výzev do nové *Národní výzkumné a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021-2027*¹⁰ právě pro inovace ve veřejné správě. Vládní přístup k inovacím je v České republice v současnosti zastřešen *Inovační strategií ČR 2019-2030: Česká republika - země pro budoucnost*¹¹ Na inovační strategii navazuje řada dílčích koncepcí. Z hlediska veřejné správy je významná *Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019– 2035*¹², či *Koncepce Smart City - odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony*.¹³ Inovativní řešení ve veřejném sektoru jsou významnou součástí celého inovativního úsilí České republiky. Takto je zaměřena i nová koncepce veřejné správy - *Koncepce klientsky orientované veřejné správy do roku 2030*.¹⁴

Na *Inovační strategii České republiky 2019-2030* především navazuje *Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+* (dále NP VaVal 2021+)¹⁵, která představuje strategický rámec pro rozvoj všech složek VaVal v České republice. Ve strategii bylo stanoveno, že musí být *rozvíjen inovační potenciál veřejné správy* v České republice. Materiál uvádí, že inovace ve veřejné správě jsou jen částečně výsledkem cíleného a zamýšleného procesu, tj. že vznikají spíše nahodile či ad hoc a *pro jejich rozvoj není alokována dostatečná finanční podpora*, nedochází k dostatečnému sdílení poznatků ze zahraničí, absentuje vhodná forma síťování inovačních aktérů veřejné správy a přenos domácí inovační best practice. K odstranění těchto

⁶ Mezi aktéry výzkumného a inovačního ekosystému (quadruple helix) patří pracovníci výzkumných organizací (dále jen „VO“); pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou; pracovníci aplikačního sektoru; akademičtí a neakademičtí pracovníci vysokých škol a veřejnost.

⁷ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

⁸ OECD (2021). Science, Technology and Innovation Outlook 2021.

⁹ https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf

¹⁰ Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021-2027 schválená usnesením vlády č. 66 ze dne 25. ledna 2021.

¹¹ Inovační strategie České republiky 2019-2030 schválená usnesením vlády č. 104 ze dne 4. února 2019.

¹² Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019-2035 schválená usnesením vlády č. 314 ze dne 6. května 2019.

¹³ Koncepce Smart City - odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony schválená usnesením vlády č. 441 ze dne 10. května 2021.

¹⁴ Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030 schválená usnesením vlády č. 562 ze dne 25. května 2020.

¹⁵ Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+ schválená usnesením vlády č. 759 ze dne 20. července 2020.

nedostatků, ke stimulaci a rozvoji inovační kultury směřuje *Opatření č. 26 Podpora vytvoření inovačního systému ve veřejné správě NP VaVal 2021+*.¹⁶

Protože inovativní řešení často vznikají na základě výzkumu, je vedle NP VaVal 2021+ stěžejním dokumentem pro podporu výzkumu, vývoje a inovací také *Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021 - 2027*¹⁷ (z anglického Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation - RIS3 nebo *Národní RIS3 strategie*). Na základě strategie bude zajištěno efektivní zacílení prostředků z evropských, národních a územních rozpočtů na podporu orientovaného a aplikovaného výzkumu a inovací. Finanční podpora je směřována do vybraných prioritních oblastí, které mají vysoký potenciál pro vytváření dlouhodobé konkurenční výhody České republiky založené na využívání znalostí a na inovacích. V RIS3 strategii je zdůrazněno, že nedostatečná efektivita a výkonnost veřejné správy, popř. také značná administrativní a regulační zátěž, je významnou bariérou pro inovace a podnikání obecně. V souvislosti s veřejnou správou je akcentována nedostatečná elektronizace veřejné správy, která představuje rizika pro další rozvoj podnikové i veřejné sféry.¹⁸

1.1. Zaměření a cíle programů BETA a BETA2

Programy veřejných zakázek ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích pro potřeby státní správy (BETA a BETA2) jsou zaměřeny na podporu výzkumu, vývoje a inovací určených k naplnění potřeb orgánů státní správy, a to zejména potřeb těch správních orgánů, které nejsou poskytovateli podpory výzkumu, vývoje a inovací. Z programu však nejsou vyloučeny ani ty správní orgány, které se dosud řadily mezi poskytovatele veřejné podpory ve výzkumu a vývoji.

Cílem programů (BETA a BETA2) bylo zdokonalení současných praxí, metodik, regulačních mechanismů, dozorových činností, stejně jako získání nových poznatků, dovedností, služeb, informačních a řídicích produktů a postupů, které byly určeny pro výkon státní správy ve snaze vést k vyšší inovativnosti, tj. ke zvýšení kvality, dovolující zvýšit udržitelnost a prosaditelnost, a též i ke zvýšení hospodárnosti. Oba programy podporovaly zejména vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu, v národním i evropském kontextu (např. hospodářskou či sociální). Součástí očekávaných výsledků byl také návrh metod vyhodnocování účinnosti těchto politik a strategií k získání zpětné vazby a tvorba podkladů pro budoucí směřování politik v rámci zkvalitnění výkonu státní správy a efektivní alokace veřejných prostředků.

1.2. Právní rámec veřejných zakázek v ČR

V České republice je zadávání veřejných zakázek ve výzkumu, vývoji a inovacích vymezeno ustanovením § 2 odst. 2 písm. e) ve spojení s § 7 odst. 4 zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, vývoje a inovací s odkazem na aplikaci nyní platného zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Tento zákon obsahuje výjimku pro oblast výzkumu a vývoje, která vychází ze Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES. Principiálně platila zásada, že služby v oblasti výzkumu a vývoje jsou v působnosti Směrnice pouze pokud je služba zcela hrazena zadavatelem a prospěch připadá výhradně zadavateli. Nově Směrnice tuto zásadu zpřesnila ve vztahu k výsledkům a v této podobě byla převzata i do zákona o zadávání veřejných zakázek.

Podle § 7 odst. 4 zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, vývoje a inovací pak poskytovatel poskytne účelovou podporu po provedení veřejné soutěže ve výzkumu, vývoji a inovacích podle tohoto zákona nebo na základě zadání veřejné zakázky podle zákona o (zadávání) veřejných zakázek, s výjimkou případů podle

¹⁶ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

¹⁷ Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021 - 2027.

¹⁸ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

odstavců 5 a 6 a těch projektů mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích, kde výběr projektů proběhl na mezinárodní úrovni.

1.3. Podpora výzkumu a vývoje z programů realizovaného formou veřejných zakázek

V České republice není podpora výzkumu a vývoje z programu realizovaného formou veřejných zakázek pro potřeby většího počtu ústředních nebo dalších orgánů státní správy více rozšířena. Dosavadní programy typu BETA jsou tedy u nás jedním z mála programů veřejných zakázek ve výzkumu a vývoji. Hlavním přínosem programů BETA pro orgány státní správy je možnost realizovat jejich výzkumné potřeby vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění činností orgánů státní správy. Většinu vytvořených poznatků využily přímo orgány státní správy nebo jejich přímo řízené organizace.

V programu BETA bylo od roku 2012 do roku 2016 dokončeno 244 projektů a 31 minutendrů. Na realizaci dokončených zakázek bylo vynaloženo 463 mil. Kč. Projekty veřejných zakázek řešily zejména malé a střední podniky, resortní výzkumná pracoviště a veřejné vysoké školy. Program BETA2 je realizován v letech 2017–2024 a celkové výdaje na program jsou plánovány ve výši 1 635 mil. Kč.

Většina veřejných zakázek v programech BETA je z hlavní skupiny oborů společenské vědy, tedy skupiny oborů, do níž patří také problematika veřejné správy a administrativy. Podle detailnějšího oborového třídění společenských věd jsou pak významně zastoupeny obory řízení, správa a administrativa; městské, oblastní a dopravní plánování; bezpečnost a ochrana zdraví; člověk – stroj; sociologie; demografie a politologie a politické vědy.

Charakter aktivit výzkumu a vývoje v realizovaných projektech se v programech BETA do značné míry odvíjí od strategického významu výzkumu a vývoje pro činnost státní správy. V tomto ohledu byly realizovány zejména projekty reagující na výzkumné potřeby vyžadující dlouhodobý, koncepční a velmi specifický výzkum a vývoj v úzké oblasti agendy (gesce) jednotlivých orgánů státní správy. V menší míře šlo o realizace a projekty reagující na aktuální (i krátkodobé) potřeby orgánů státní správy. Konkrétně se pak jednalo o různorodý charakter aktivit výzkumu a vývoje, a to od jednodušších analytických podkladů až po vývoj nových systémů.

Již v průběhu realizace programu BETA došlo ke značným změnám v procesu implementace programu, kdy byla snaha o její transparentnost a efektivnost. Další významnější změny pak byly zapracovány do programu BETA2. V roce 2020 bylo ukončeno závěrečné hodnocení programu BETA a v roce 2021 průběžné hodnocení programu BETA2. Zjištění a doporučení z těchto hodnocení vedly k návrhům na další úpravy a změny v novém programu BETA3.

Další v režimu veřejných zakázek ve výzkumu a vývoji v ČR (kromě programů BETA), jsou jen programy dvou resortů. Jedná se o program Ministerstva vnitra „Bezpečnostní výzkum pro potřeby státu 2022–2027“, jehož cílem je zvýšení bezpečnosti státu a občanů ČR. Druhým je pak program Ministerstva obrany „Rozvoj ozbrojených sil ČR“, který je zaměřený na rozvoj schopností ozbrojených sil ČR v klíčových oblastech, které jsou nezbytné k zajištění obrany země a k dosažení deklarovaných politicko-vojenských ambicí ČR a k naplnění rolí a funkcí ozbrojených sil ČR.

1.4. Vymezení vůči programům, se kterými mohou potenciálně vznikat duplicity

Tři programy Technologické agentury ČR řeší v rámci veřejných soutěží specifické cíle v gesci tří resortů: Ministerstva životního prostředí, Ministerstva dopravy a Ministerstva průmyslu a obchodu. „Program aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací v oblasti životního prostředí - Prostor pro život“ přináší nová řešení v oblasti životního prostředí, stabilizuje a rozšiřuje znalostní základnu, která výrazně přispěje k zajištění zdravého a kvalitního životního prostředí v ČR a k udržitelnému využívání jejích zdrojů. „Program na podporu aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací v oblasti dopravy

DOPRAVA 2020+“ s cílem rozvíjet dopravní sektor způsobem, který bude reflektovat společenské potřeby, akceleruje technologický a znalostní rozvoj ČR a pomůže růstu konkurenceschopnosti ČR. Program „TREND“, který svým zaměřením navazuje na programy EPSILON (TA ČR) a TRIO (MPO), je cílený na zvýšení mezinárodní konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím podpory projektů průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje a zavedením jejich výsledků do praxe, zejména do průmyslové výroby a do nabídky produktů na trhu podle principů iniciativy Průmysl 4.0.

Další programy veřejných soutěží pak mají v gesci jiní poskytovatelé. Jedná se o „Program aplikovaného výzkumu Ministerstva zemědělství na období 2017-2025, ZEMĚ“ se specifickými cíli (klíčovými oblastmi) udržitelné hospodaření s přírodními zdroji, udržitelné zemědělství a lesnictví a udržitelná produkce potravin. Dále v gesci ministerstva kultury „Program na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje národní a kulturní identity na léta 2016 až 2022 (NAKI II)“ a navazující „Program NAKI III – program na podporu aplikovaného výzkumu v oblasti národní a kulturní identity na léta 2023 až 2030“ se zaměřením na výzkum v oblasti národní a kulturní identity a umění. A v gesci ministerstva zdravotnictví „Program na podporu zdravotnického aplikovaného výzkumu na léta 2015 – 2023“ a navazující „Program na podporu zdravotnického aplikovaného výzkumu na léta 2020 – 2026“ s cílem přispět ve střednědobém i dlouhodobém horizontu ke zlepšování zdraví české populace a pokračovat v zabezpečení aktuálních potřeb ve zdravotnictví v ČR.

V gesci ministerstva vnitra jsou pak tři programy veřejných soutěží. Jedná se o „Program bezpečnostního výzkumu České republiky v letech 2015 až 2022“ s cílem zvýšení bezpečnosti státu a občanů s využitím nových technologií, poznatků a dalších výsledků aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Program „Strategická podpora rozvoje bezpečnostního výzkumu ČR 2019 - 2025 (IMPAKT 1)“ s cílem dosažení takové poznatkové, technologické a technické úrovně, která umožní ČR získat, osvojovat si, udržovat a rozvíjet specifické schopnosti potřebné pro zajištění bezpečnosti státu a jeho občanů. „Program bezpečnostního výzkumu ČR 2021 – 2026: vývoj, testování a evaluace nových bezpečnostních technologií (SECTECH)“ má cíl podpořit dosažení technologické a technické úrovně, která umožní jednotlivým složkám bezpečnostního systému ČR získávat, osvojovat si, udržovat a rozvíjet specifické schopnosti pro zajištění bezpečnosti státu a jeho občanů.

Pro úplnost je možné doplnit i další programy veřejných soutěží, u nichž je poskytovatelem Technologická agentura ČR. Jedná se o „Program na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA“, jehož cílem je posílení společenské a humanitní dimenze v aktivitách aplikovaného výzkumu a inovací a uplatnění výstupů těchto aktivit v podobě nových nebo podstatně zdokonalených stávajících výrobků, postupů, procesů nebo služeb v oblastech člověk a společnost, člověk a prostředí pro jeho život, člověk a ekonomika a člověk a společenský systém. „Program aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací GAMA 2“ má za cíl podpořit nové a umožnit zefektivnění již zavedených systémů transferu znalostí VaV, jakožto výsledků dosažených ve výzkumných organizacích a/nebo ve spolupráci mezi výzkumnými organizacemi a podniky, do podoby praktické aplikace umožňující jejich komerční využití a podpořit tak jejich zavedení do praxe. „Program na podporu aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací THÉTA“ má za cíl přispět ve střednědobém a dlouhodobém horizontu k naplnění vize transformace a modernizace energetického sektoru v souladu se schválenými strategickými materiály. „Program na podporu aplikovaného výzkumu ZÉTA“, jám za cíl zapojení studujících a mladých výzkumných pracovníků do výzkumné a vývojové činnosti směřující k využití výsledků v praxi, zvýšení zájmu studujících a mladých výzkumných pracovníků o projekty s konkrétním praktickým dopadem a podpora takových projektů v akademické sféře obecně s propojením na hospodářskou sféru.

Pokud jde o srovnání výše uvedených programů, lze konstatovat, že s ohledem na věcné zaměření a cíle nedocházelo k překryvům mezi těmito programy a dosavadními programy BETA. Do budoucna tak bude zajištěna synergie a komplementarita těchto programů i s programem BETA3. Případná dílčí rizika překryvů bude poskytovatel posuzovat a eliminovat a nastaví k tomu takové mechanismy a nástroje kontroly, že nebude docházet k duplicitnímu financování stejných nebo podobných aktivit.

1.5. Zhodnocení inovační aktivity v české veřejné správě

Program ve vztahu ke státní správě, čerpá v této kapitole z rozsáhlého šetření Ministerstva vnitra¹⁹; z něhož plyne, že v české veřejné správě se produkují inovace zaměřené především na organizaci práce a vnitřní procesy chodu pracoviště (55 % všech inovací). V rámci jednotlivých segmentů veřejné správy se však situace dle zjištění zmíněného šetření liší. Zatímco orgány státní správy (ministerstva, další ústřední orgány státní správy) soustředí svá inovační opatření na zlepšování procesů a organizace práce, obce zaměřují svou pozornost na inovování služeb nabízených občanům. Ze zprávy MV ČR plyne, že k podobným závěrům došla i studie, která měřila mj. charakter inovací v pěti skandinávských zemích. Z výsledků uvedené studie rovněž vyplývá, že marketingové aktivity jsou relativně zanedbávanou či opomíjenou oblastí z hlediska inovačních záměrů veřejné správy (v pojetí studie MV ČR se jedná o oblast komunikace).

Vyvážená struktura inovačního ekosystému se skládá z několika částí:

- rozvoj lidských zdrojů,
- propojování inovátorů napříč celým veřejným sektorem,
- šíření příkladů dobré praxe.

Výše uvedené faktory vytváří předpoklady pro rozvoj inovací ve veřejné správě a tedy, inovační potenciál. Analýza stavu inovací ve veřejné správě, kterou zmapovalo výše uvedené dotazníkové šetření MV ČR mimo jiné uvádí, že literatura zpravidla mezi hlavními cíli inovací implementovaných v rámci veřejné správy vymezuje zejména zvýšení efektivnosti a účinnosti ve výkonu agend veřejné správy, odpověď na vnější prostředí, dosažení spokojenosti zákazníků (občanů), zvýšení participace občanů, zapojení soukromoprávních partnerů, a dále také např. zlepšení bezpečnosti, schopnost reagovat nebo zvýšení kvality života. Někteří autoři doplňují, že inovace by měly vést ke kvalitě, efektivnosti, dosažení politických cílů, spokojenosti občanů a participaci občanů.²⁰

Analýza dochází k závěru, že struktura inovací v české veřejné správě je nevyvážená. V inovačním portfoliu zcela chybí inovace anticipační a zaměřené na poslání²¹. Podle autorů to může signalizovat zaostávání české veřejné správy za světem a její nepřipravenost na globální trendy. Autoři uvádí, že je vhodné, aby byli úředníci iniciativní a hledali cesty, jak ověřit nebo vyzkoušet nová řešení. Studie dále doporučuje legislativní změnu umožňující využívání některých nástrojů pro zkoušení inovací, např. tzv. regulačních sandboxů. Dle autorů studie by to mohlo odblokovat otevřenost vůči novým a rizikovým projektům, aby inovační aktivity zaměstnanců ve státní správě podporovalo vedení úřadu (např. nastavením vhodného motivačního systému) tak, aby bylo vytvořeno „reálné“ prostředí, ve kterém budou moci být explorativní nápady testovány, např. zřízením inovační laboratoře.

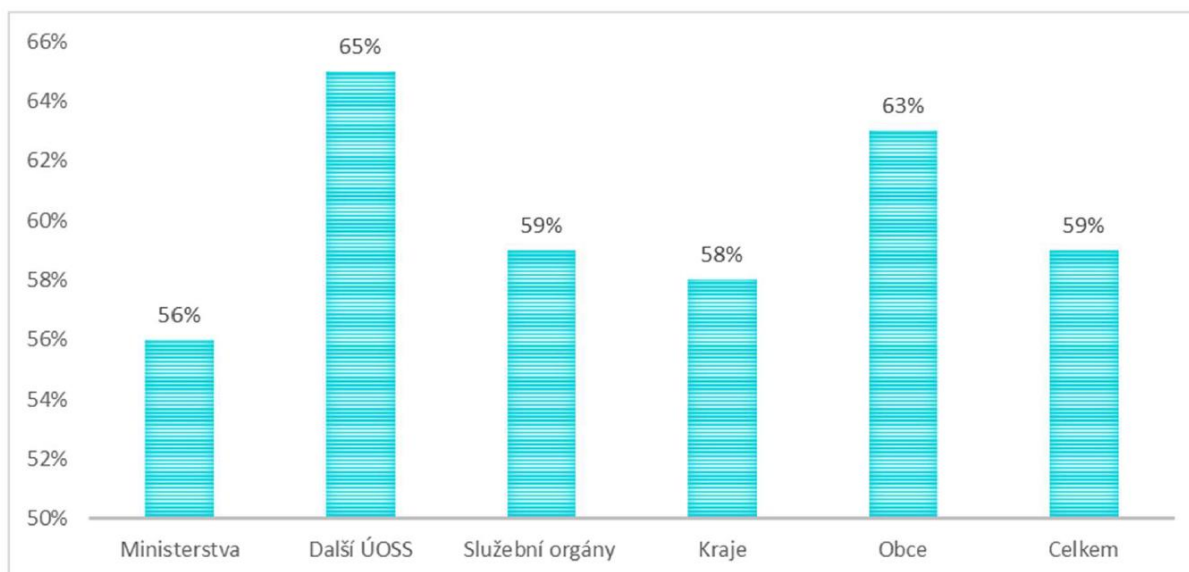
Z dotazníkového šetření MV ČR vyplynuly následující výsledky a závěry: Veřejná správa v období 2019-2021 realizovala celkem 124 inovací. Více než polovina dotázaných respondentů (59 % z 211 obdržených odpovědí) uvedla, že zavedla v období 2019-2021 alespoň jednu inovaci na svém pracovišti. V tomto ohledu si v rámci veřejné správy zvláště dobře vedou další ústřední orgány státní správy (65 %) a obce (63 %). Méně inovací zaváděla ministerstva (56 %). Z implementovaných inovací se v rámci ministerstev nejvíce z nich týkalo organizace práce a vnitřního chodu pracoviště (55 %). V případě obcí je situace jiná. V tomto případě se inovace především zaměřují na inovace služeb (60 %).

¹⁹ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

²⁰ 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.

²¹Podrobněji viz definice v Intervenční logice kapitola VI. a Model OECD Public Sector Innovation Facets v kapitole Zhodnocení vývojových trendů.

Graf 1: Inovační aktivita v jednotlivých segmentech veřejné správy



Zdroj: Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik, MV ČR

Nová řešení, implementovaná na pracovištích, jsou nejčastěji nepůvodní, přebíraná odjinud a adaptovaná na vlastní podmínky a potřeby (46 %) - s výjimkou ministerstev, na kterých dochází ke zcela autentickým a původním inovacím, a to ve větší míře, než je známo ze zahraničí. Z hlediska metodiky OPSI²² se uplatňovaly zejména dva aspekty inovací: zaměřené na zlepšování - nízkonákladový typ inovací s relativně nízkou mírou rizika (61 %) a adaptivní (37 %) - reagující především na pandemii Covid-19 a celosvětový trend digitalizace, automatizace a robotizace veřejné správy. Program BETA3 se bude zaměřovat na zvýšení inovační aktivity zejména **ve státní správě**, čili v prvních třech zmíněných segmentech - ministerstva, další ÚOSS, služební orgány.

1.6. Zhodnocení inovační aktivity Evropskou komisí

Výzkumný prvek a riziko nejistoty není problémem jen české veřejné správy. Také Evropská komise v dokumentu Pokyny k zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení v rámci svého sdělení²³ referuje o inovačních aktivitách veřejné správy. Je důležité si uvědomit, že kromě mnoha přínosů představuje zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení také rizika a náklady. To vyžaduje kulturní posun nejen u samotných zadavatelů veřejných zakázek, ale také v celém ekosystému: mezi hospodářskými subjekty, politickými orgány, auditory, a dokonce i v akademické obci. V této souvislosti je nezbytné jasné politické prohlášení, aby se zmírnila neochota podstupovat riziko a snížily se možné dodatečné náklady vyplývající z blokování inovací.

Evropská komise upozorňuje na nutnost překonání neochoty podstupovat riziko prostřednictvím vytváření pobídek k inovacím. Je důležité připustit, že zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení s sebou nese riziko, například že se nepodaří požadovaný výrobek nebo službu poskytnout, že dojde k nesouladu mezi očekávanými výsledky a dodaným řešením apod. Sdělení Evropské komise uvádí, že zadavatelé veřejných zakázek jsou při svých zadávacích řízeních často skeptičtí, co se týče dodatečného rizika, neboť spravují veřejné peníze. Navíc vzhledem k tomu, že nepodléhají tržnímu tlaku jako hospodářské subjekty, je obtížnější odůvodnit riziko vyplývající z pořízení inovativních řešení. Proto je nutno těmto obavám při koncipování projektů v oblasti zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení věnovat dostatečnou pozornost.

²²ROBERTS, Alex. Innovation facets part 3: Enhancement-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line: <https://www.oecd-opsi.org/enhancement-oriented-innovation/>

²³ Pokyny k zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení. Evropská komise, 18.6.2021.

Překonání neochoty podstupovat riziko je otázkou změny motivace zadavatelů veřejných zakázek za použití finančních i nefinančních pobídek. Evropská komise řadí mezi nefinanční pobídky ke změně chování například odměňování osvědčených postupů, stanovení zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení jako jednoho z každoročních profesních cílů úředníků nebo manažerů působících v oblasti zadávání veřejných zakázek (např. prostřednictvím stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti) nebo poskytování lepších možností propagace pro zadavatele veřejných zakázek, kteří úspěšně zadávají veřejné zakázky na inovativní řešení umožňující rychleji modernizovat veřejné služby.

Klíčovým trendem Evropské komise je snižování administrativní zátěže. Stejně jako v ČR, patří i v Evropě byrokratická zátěž k faktorům, které odrazují malé a střední podniky a začínající podniky od účasti na zadávacích řízeních veřejných zakázek. V závislosti na členském státě a zadavateli veřejných zakázek musejí za účelem ověření, zda splňují kritéria pro vyloučení nebo pro výběr, předkládat spolu se svou nabídkou také správně osvědčení dokládající jejich právní postavení a ekonomickou a finanční způsobilost. Aktualizovaná pravidla EU tyto požadavky zjednodušila.

Dokument Evropské komise proto uzavírá, že by se měl zavést integrovanější systém elektronického zadávání zakázek a elektronické veřejné správy a také elektronická propojení mezi systémem ESPD²⁴ a státními elektronickými rejstříky, která generují příslušná osvědčení, aby se uvedla do praxe zásada „pouze jednou“. Podle této zásady mohou zadavatelé veřejných zakázek získat přímo přístup k nezbytným dokladům. Uchazeč tak nemusí předkládat informace, které členské státy ve svých systémech již mají.

1.7. Evropské srovnání národních politických rámců

Studie obsahující srovnání národních politických rámců a výdajů na zadávání veřejných zakázek²⁵ uvádí, že si orgány státní správy po celém světě stanovily za cíl vyčlenit určitý procentuální podíl svých rozpočtů na zadávání veřejných zakázek do výzkumu, vývoje a inovací. Například USA se snaží vynakládat na veřejné zakázky v oblasti výzkumu a vývoje nejméně 500 milionů dolarů (přibližně 2,5 % HDP), zatímco Jižní Korea má za cíl vynaložit 5 % svých zdrojů na veřejné zakázky na vývoj a 20 % na zavádění inovativních řešení. V Evropě existují cíle na úrovni jednotlivých zemí a regionů. Obvykle se 2–5 % veřejných zakázek věnuje aktualizaci inovací. Některé místní orgány si stanovily vyšší cíle. Například město Gent si ze svého rozpočtu pro zadávání veřejných zakázek na informační a komunikační technologie vyhradilo 10 % na výzkum, vývoj a inovace. *Manifest Scale-up Europe*²⁶ doporučuje minimální cíle ve výši 3 % pro zadávání veřejných zakázek v předobchodní fázi a 20 % pro zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení.

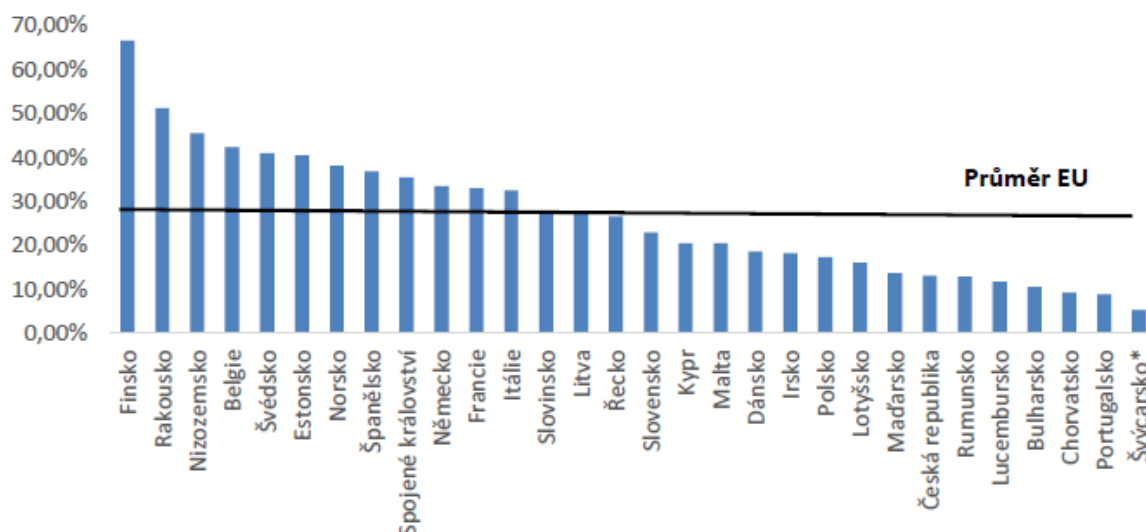
Výše zmíněná studie, která poskytuje přehled cílů používaných v celé Evropě uvádí, že zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení není v mnoha zemích strategickou prioritou. Pobídky a struktury pro budování kapacit rovněž nejsou dostačující k tomu, aby podpořily zadavatele veřejných zakázek při zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení. Bylo však zjištěno, že členské státy, které obecně stojí v čele inovací, zavedly rovněž politický rámec pro zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení. Posílení investic do rozvoje strategičtějšího politického rámce pro zadávání veřejných zakázek na inovace v Evropě by proto mohlo přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti evropského hospodářství.

²⁴ European Single Procurement Document.

²⁵ Studie obsahující srovnání národních politických rámců a výdajů na zadávání veřejných zakázek (která poskytuje přehled cílů používaných v celé Evropě).

²⁶ Manifest Scale Up Europe.

Graf 2: Celoevropské referenční srovnání národních politických rámců pro zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení



Zdroj: Studie obsahující srovnání národních politických rámců a výdajů na zadávání veřejných zakázek (která poskytuje přehled cílů používaných v celé Evropě).

Ve srovnání se zahraničím²⁷ si česká veřejná správa v inovacích nevede špatně, ale rozdíly zde patrně jsou. Zcela původní inovativní řešení jsou v zahraničí implementována v menší míře než u nás (17 % oproti 22 % v ČR). Ve vyspělé Evropě jsou čtyři pětiny organizací veřejné správy inovativní (oproti polovině českých subjektů státní správy). Inovace veřejného sektoru jsou v zahraničí dílem rozsáhlé spolupráce 79 % (v ČR nedošlo k žádné spolupráci pouze ve 14% případů). V cizině nejčastěji nacházejí uplatnění inovace, které byly inspirovány řešením jiných subjektů a následně adaptovány pro vlastní potřeby (57 % oproti 46 % v ČR). MV ČR uvádí, že pomocí inovativních postupů a samotných inovací je zlepšená kvalita služeb (74 % oproti 45 % v ČR). Pro úspěšnost inovací veřejného sektoru v zahraničí jsou rozhodující především zaměstnanci (92 %). Konkrétně pro jejich iniciaci 35 % (v ČR je to 59 %) a jejich podporu 89 % (v ČR je to pouze 65 %). Nejvíce markantní rozdíl v nastartování inovací mezi zahraničím a ČR je v roli působení politické reprezentace. V zahraničí za rozvojem inovací stojí velkou měrou politici přijímáním nové legislativy nebo svou vůdčí rolí v prosazování inovací (63 % oproti 4 % v ČR).²⁸

Evropská komise v referenčním srovnání EU ukazuje, že Evropa využívá pouze polovinu potenciální síly zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení na podporu hospodářského oživení a že existuje výrazný nedostatek investic, zejména do zadávání veřejných zakázek na digitální řešení a výzkum a vývoj, jež jsou klíčové pro posílení strategické autonomie a konkurenceschopnosti EU. Nedostatečné investice do veřejných zakázek na výzkum a vývoj jsou obecným problémem ve všech evropských zemích. Žádná země EU v zadávání zakázek v oblasti výzkumu a vývoje nedosahuje očekávaných výsledků (které dosáhly na 65 % ambicí) nebo dobrých výsledků (které dosahovaly 55 % úrovně ambicí). Existuje velmi malá skupina zemí se skromnými a středně výkonnými výsledky, za nimiž následuje velká skupina zemí s nízkou výkonností a velmi velká skupina zemí s nižšími výsledky. V roce 2018 EU skutečně investovala 2,18 % HDP do výzkumu a vývoje (bez započtení veřejných zakázek na výzkum a vývoj), což je 0,82 % pod cílem EU ve výši 3 %. Pokud by se investice do veřejných zakázek na výzkum a vývoj zvýšily z 0,1 % na 0,5 % HDP, vytvořilo by to také další soukromé investice, které by se mohly rovnat zhruba stejné úrovni 0,5 % HDP, a celkový účinek by mohl zvýšit celkový objem výzkumu a vývoje investice v EU s 1 % z 2,19 % na 3,19 % HDP.

²⁷ National Centre for Public Sector Innovation.

²⁸ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

Evropská komise uzavírá, že (pro srovnání na mezinárodní scéně) v roce 2018 sama federální vláda USA vydala 3 krát více než Evropa na nákupy v oblasti výzkumu a vývoje (0,26 % HDP USA). Jižní Korea si klade za cíl utratit 5 % z celkové veřejné zakázky na výzkum a vývoj, což se rovná 0,63 % jejího HDP.²⁹ Mezi příklady dobré praxe patří například španělský kabinet, který schválil v červenci 2011 nařízení o zadávání zakázek na inovace, které zavazuje každé z ministerstev a jejich veřejné orgány specifikovat ve svých rozpočtech a v různých víceletých akčních programech částky přidělené na tento účel. Tím byl stanoven cíl 3 % (procento rozpočtu na veřejné zakázky určené na inovace). Francouzská vláda upřednostnila rozvoj zadávání inovací s cílem 2 % z celkového objemu veřejných zakázek udělených inovativním malým a středním podnikům do roku 2020. Nizozemská vláda³⁰ se rozhodla podpořit veřejné zakázky na inovace a zavedla 2,5% cíl pro veřejné zakázky na inovace na národní úrovni.³¹ Jak je zdůrazněno v pokynech Evropské komise, je potřeba, aby 20 % veřejných zakázek tvořily zakázky na inovace (3 % veřejné zakázky na výzkum a vývoj a 17 % veřejné zakázky na inovační řešení).³²

II. ZHODNOCENÍ VÝVOJOVÝCH TRENDŮ

2.1. Systémová tvorba inovací ve veřejné správě

Systémová tvorba inovací ve veřejné správě³³ je aktuálně jednou z klíčových a strategických funkcí organizací veřejného sektoru, jako takovou ji proto musí rozvíjet i veřejná správa v ČR. Na mezinárodní úrovni byl tento závazek stvrzen mimo jiné podpisem tzv. Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru³⁴ (The Declaration on Public Sector Innovation)³⁵, která byla dne 22. května 2019 přijata 35 členskými státy, a ke které se v roce 2019 přihlásila také Česká republika.

Deklarace OECD o inovacích ve veřejném sektoru vyjadřuje sdílené porozumění mezi vládami o úloze inovací při řešení výzev a představuje konkrétní závazek jak podporovat, zlepšovat a rozšiřovat inovace veřejného sektoru. Deklarace kriticky legitimizuje inovace jako klíčovou strategickou funkci organizací veřejného sektoru, v níž může a měl by hrát roli každý zaměstnanec veřejného sektoru.

Obsahuje 5 mezinárodních standardů informační základny pro inovační strategie a přístupy, jenž se mohou stát vhodnou metodickou oporou pro realizaci programu, které zní:

1. Přijmout a posílit inovace v resortu.
2. Povzbuzovat zaměstnance v inovativním přístupu a poskytovat jim potřebné podmínky.
3. Kultivovat nová partnerství a zapojovat různé názory.
4. Podporovat aplikovaný výzkum, opakované experimentování a testování.
5. Rozšířit znalosti a zkušenosti a sdílet nejlepší praxi.

Pro program BETA3 se nepochybně může těchto 5 mezinárodních standardů výše uvedených stát **vhodným metodickým vodítkem a inspirativním dokumentem**, který může Ressorty zapojené v programu inspirovat při přiřazování jedné ze 4 úrovní inovací ke každé výzkumné potřebě. K tomu jim bude poskytována odborná podpora jak ze strany TA ČR, tak ze strany MV ČR (podrobnosti viz Předpoklady splnění cílů programu kapitola VI. Intervenční logika programu.

²⁹ Benchmarking of R&D procurement and innovative procurement investments across Europe.

³⁰ Procurement in the Netherlands.

³¹ Stanovisko výboru ERAC.

³² European Commission notice C(2018)3051, 'guidance on innovation procurement', 2018.

³³ MV ČR (2022), <https://www.mvcr.cz/clanek/inovace-ve-verejne-sprave.aspx>

³⁴ Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaration-OECD-on-Public-Sector-Innovation-%C4%8CJ.pdf>

³⁵ The Declaration on Public Sector Innovation.

V nedávné analýze politik výzkumu a inovací zdůraznila Jacqueline Senker důležitost změn, ke kterým došlo v posledním desetiletí. Téměř všechny pozorované trajektorie se sblíží s rostoucí úlohou a důležitostí připisovanou „výzkumu ve veřejném sektoru“.³⁶ Pojem „technologie“ byl nahrazen pojmem „inovace“, což odráží rozšíření obsahu tohoto pojmu. Jde o to využít veřejnou poptávku ke spuštění inovací. K označení tohoto fenoménu se používá termín „Veřejné zakázky na inovace“ (Public Procurement for Innovation PPI). Nicméně neexistující produkt objednaný v procesu Veřejné zakázky na inovace není začátkem procesu ani jeho cílem. Místo toho je vytvořeno zdůvodnění Veřejné zakázky na inovace k uspokojení lidských potřeb, popř. k řešení společenských problémů.

2.2. Aplikovaný výzkum je matkou inovací

Výzkum je matkou všech inovací, ale ne každý výzkum je podle právních předpisů EU o veřejných zakázkách stejný. V návaznosti na přístup předchozích směrnic byl čl. 16 písm. f) směrnice 2004/18/ES zařazen mezi zakázky na služby vyloučené z působnosti směrnice „služby výzkumu a vývoje jiné než ty, u nichž výhody plynou výlučně veřejnému zadavateli“ a „pro její použití při výkonu vlastních záležitostí, za podmínky, že poskytnutá služba je plně hrazena zadavatelem“.³⁷

Inovace ve veřejné správě patří k nejobtížněji měřitelným segmentům inovací. Diskuse o nich probíhá již delší dobu, avšak teprve poslední vydání Oslo manuálu (2018)³⁸ obsahuje takovou definici inovací, která pokrývá i inovace ve veřejné správě. K pokusům o popis této oblasti se připojila také Česká republika, konkrétně Ministerstvo vnitra. Zatím však schází systematický a kontinuální sběr dat pro tvorbu indikátorů a vyhodnocování inovací ve veřejné správě. Z toho důvodu není zcela známo, jak si v oblasti inovací vede nejen veřejná správa ČR v mezinárodním srovnání, ale také jednotlivé segmenty veřejné správy vůči sobě navzájem (MV ČR).³⁹

Směrnice EU o zadávání veřejných zakázek v této souvislosti definuje inovace v čl. 2 bod 22 jako „uplatňování nových nebo výrazně zdokonalených výrobků, služeb nebo postupů, včetně výrobních, stavebních či konstrukčních postupů, nového způsobu uvádění na trh nebo nové organizační metody obchodních postupů, organizace pracovního prostředí nebo vnějších vztahů mimo jiné s cílem přispět k nalezení odpovědí na společenské výzvy nebo podpořit strategii Evropa 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění“, zatímco Oslo manuál organizace OECD z roku 2018 definuje inovaci jen jako „nový či zdokonalený výrobek nebo postup (nebo jejich kombinace), který se významně liší od předchozích výrobků nebo postupů jednotky, a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům (výrobek) nebo byl uveden jednotkou do provozu (postup)“.⁴⁰

Myšlenka je taková, že do působnosti práva EU o zadávání veřejných zakázek spadá pouze výzkum, z něhož mají prospěch výhradně zadavatelé, bez jakéhokoli širšího společenského dopadu. Podle Rámce Komise pro státní podporu na výzkum, vývoj a inovace lze tuto situaci popsat jako „výhradní rozvoj“.⁴¹

Inovace se dostaly do popředí veřejných zakázek EU. Strategie Evropa 2020⁴² pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění stanovila vizi evropské konkurenceschopné sociálně tržní ekonomiky, která „spočívá na třech propojených a vzájemně se podporujících prioritách: rozvoj ekonomiky založené na znalostech a

³⁶ Jacqueline Senker J., 'Introduction to a Special Issue on Changing Organisation and Structure of European Public-Sector Research Systems', Science and Public Policy, 27 (6), (2000), 394-396.

³⁷ Caranta, R., Gomes, P.C. Public procurement and innovation. ERA Forum 22, 371–385 (2021).

³⁸ OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

³⁹ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

⁴⁰ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES.

⁴¹ Commission, Framework for state aid for research and development and innovation, COM(2014) final 21.5.2014.

⁴² Commission, Europe 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM(2010) 2020 final 3.3.2010.

inovacích; podpora nízkouhlíkového a konkurenceschopného hospodářství účinně využívajícího zdroje; a podpora ekonomiky s vysokou zaměstnaností zajišťující sociální a územní soudržnost.⁴³

Podle Sdělení komise “Innovation Union”, one of the Europe 2020” je budoucnost Evropy spojena s její schopností inovovat. Řešením je Unie inovací, akční iniciativa pro Evropu vstřícnou k inovacím. Tvoří součást strategie Evropa 2020. Tato stěžejní iniciativa vyzvala členské státy, aby „vyčlenily část svých rozpočtů na veřejné zakázky na výzkum a inovace“ a informovaly, „že Komise poskytne veřejným zadavatelům pokyny a podpůrné mechanismy“.

Inovace veřejného sektoru jsou stále více považovány za ústřední faktor pro udržení vysoké úrovně veřejných služeb pro občany i podniky. Dvě úrovně ve veřejném sektoru (politická a administrativní) ne vždy poskytují služby přímo soukromému sektoru a občanům, ale spíše poskytují politické a regulační rámce a jejich implementace do různých typů veřejných služeb.

Inovace často bývají s výzkumem spojeny

V EU neexistuje žádný zastřešující právní předpis, který by se zaměřil na inovace ve veřejném sektoru jako takové⁴⁴. Existuje pouze Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 995/2012 ze dne 26. října 2012, kterým jsou stanovena prováděcí pravidla k rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 1608/2003/ES o tvorbě a rozvoji statistiky v oblasti vědy a techniky. Nařízení zohledňuje mimo jiné Oslo manuál a Frascati manuál a stanovuje podrobná pravidla pro vypracovávání evropské statistiky v oblasti výzkumu a vývoje, státních výdajů a dotací na výzkum a vývoj, lidských zdrojů ve vědě a technice a v neposlední řadě v oblasti inovací. Jedná se však o statistiku zaměřenou na inovace v soukromém sektoru, nikoliv na inovace ve veřejném sektoru. Prostřednictvím programu Horizon Europe podporuje EU tzv. mission-oriented innovations. Jedná se o poměrně nový přístup k řešení komplexních problémů, v rámci kterých úlohou státu již není pouze náprava tržních selhání, nýbrž aktivní formulace výzev pro soukromé tržní prostředí prostřednictvím společných celoevropských (světových) cílů, na ně navazujících strategií, legislativních norem a finančních podpor.⁴⁵

Evropská komise však poskytuje doporučení pro inovace ve veřejném sektoru. Mnohé z nich mají za cíl řešit výzvy vyplývající z digitální transformace, zvýšené mobility a přeshraniční interoperability. Dle Evropského parlamentu hraje veřejný sektor významnou roli jako zaměstnavatel, poskytovatel služeb a zadavatel veřejných zakázek.

Evropská komise formulovala definici inovace ve veřejné správě jako proces generování nových myšlenek, které jsou následně implementovány a tím vytváří novou přidanou hodnotu pro společnost. Výsledkem je tedy zefektivnění procesů uvnitř veřejné správy, zlepšení veřejných služeb nebo vytváření příznivého inovačního prostředí pro občany a podnikatele.⁴⁶

Směřování inovačního úsilí ve veřejné správě v zahraničí

Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik v rámci rešerše zemí, které jsou považovány za leadery v oblasti inovací ve veřejném sektoru mimo jiné uvádí, že Velká Británie uplatňuje v oblasti inovací ve veřejné správě, tzv. *human-centred approach*, tedy přístup orientovaný na potenciál lidí.⁴⁷ Ze začátku

⁴³Caranta, R., Gomes, P.C. Public procurement and innovation. ERA Forum 22, 371–385 (2021).

⁴⁴ Inovace ve veřejné správě většinou nebývají upraveny legislativou, případně se legislativní úpravy týkají inovace v soukromém sektoru. V rámci analýzy zemí, které jsou považovány za leadery v oblasti inovací ve veřejném sektoru a mají s touto oblastí dlouholeté zkušenosti bylo zjištěno, že neexistuje specifický zákon, který by se zaměřoval samostatně na inovace ve veřejné správě. Neexistuje tedy ani žádná striktně daná definice inovace ve veřejné správě stanovená zákonem, což dává státům určitou volnost při formulování této definice, a to s ohledem na konkrétní úkoly. Vždy je však brán ohled na formulace obsažené v posledním vydání Oslo manuálu. Jsou v ní uvedeny definice výzkumu, vývoje a inovací, specificky pak inovací ve veřejné správě (Frascati a Oslo manuály).

⁴⁵ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

⁴⁶ Evropský parlament (2020). Public sector innovation - Concepts, trends and best practices.

⁴⁷ Innovate UK (2020). Design in innovation strategy.

se úsilí zaměřovalo na inovace iniciované ze strany centrální vládní organizace nebo agentury, tj. na principu top-down a důraz byl kladen na koncept nových procesů a technologií.⁴⁸ Postupem času se podpora zaměřila na leadership a vytváření kapacit pracovníků, kteří se podílejí na různých fázích životního cyklu inovace. Lidé hrají zásadní roli při designu inovace (návrhu) a její implementaci.

Úkoly Organizace Spojeného království pro výzkum a inovace (z angl. United Kingdom Research and Innovation organisation, dále UKRI) definuje zákon Higher Education and Research Act z roku 2017, konkrétně část 3 Výzkum⁴⁹. UKRI má za úkol podporovat a usnadňovat výzkum, nové myšlenky a technologie, shromažďovat data o VaVal. Poskytuje poradenství a šíří povědomí o VaVal. UKRI je zároveň i národním investičním fondem, tzn., že poskytuje granty, půjčky a další platby.

Analýza MV ČR dále uvádí, že je ve Finsku kladen velký důraz na finanční podporu výzkumu a celoživotního vzdělávání.⁵⁰ Financování inovací je výrazně podporováno na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru (z angl. Public Private Partnership). Inovace se ve finském veřejném sektoru zaměřují ve velké míře na řešení celospolečenských problémů a na dosažení cílů v oblasti udržitelného rozvoje. S tím jsou spojené i tzv. anticipatory innovations. Jedná se o inovace, které přinášejí návrhy řešení celospolečenských změn, jež ještě nenastaly, ale dá se s velkou pravděpodobností očekávat, že nastanou (např. stárnoucí populace nebo rozvoj umělé inteligence). Finské inovace by měly společnost připravit na tyto situace, popřípadě zmírnit jejich negativní dopady. V neposlední řadě je ve Finsku podporován vznik inovací i prostřednictvím veřejných zakázek. Ministerstvu pro hospodářství a zaměstnanost (z fin. Valtiovarainministeriö), které je odpovědné za přípravu a realizaci finské inovační politiky je podřízena vládní agentura pro financování inovací, podporu obchodu, cestovního ruchu a investic ve Finsku tzv. Innovation Funding Centre „Business Finland“, která má za úkol vytvoření příznivého inovačního prostředí, umožnit testování a rozvoj inovačních schopností a podporu rozsáhlého využití výsledků VaVal. Ačkoliv nemá rozhodovací pravomoc, má výrazný vliv na formulování politik a inovačního a výzkumného prostředí ve Finsku. Rada pro výzkum a inovace odpovídá za strategický rozvoj a koordinaci finské politiky v oblasti vědy a technologií i národního inovačního systému jako celku⁵¹

2.3. Veřejné zakázky na inovace a na inovativní řešení

Podle výše uvedeného Sdělení komise by mohly veřejné zakázky EU představující více než 14 % HDP vytvořit obrovský trh pro inovativní produkty a služby, ale jejich **potenciál v této oblasti zůstává nevyužitý**. Cílem Evropské komise je zlepšit postupy zadávání veřejných zakázek, podporovat poptávku po inovativním zboží, službách a pracích v Evropě a podporovat zavádění inovací v EU. To umožní integraci veřejné poptávky do inovačního ekosystému a podpoří hospodářské oživení.

Nákup inovací dle Pokynů k zadávání veřejných zakázek zahrnuje:

- vývoj inovativních řešení prostřednictvím nákupu služeb výzkumu a vývoje,
- nákup inovativních řešení, která ještě nejsou dostupná nebo na trhu neexistují,
- zadávání zakázek na inovativní řešení, která existují, ale ještě nejsou široce dostupná na trhu.

Prostřednictvím veřejných zakázek na inovace mohou veřejní zadavatelé:

- podporovat zavádění inovativních produktů, služeb a prací na trh,
- zvýšit kvalitu veřejných služeb,

⁴⁸ Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe - Thematic Report 2012 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012).

⁴⁹ Higher Education and Research Act 2017 ze dne 27. 4. 2017.

⁵⁰ Research and Innovation Council discusses importance of research-based knowledge and role of RDI activities as a foundation for competitiveness [online].

⁵¹ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

- podpořit chytré investice, které mají velký pozitivní dopad na mobilitu, zdraví, vzdělávání atd. díky vysokému objemu veřejných výdajů.

Zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení může pomocí lepších veřejných investic posílit hospodářské oživení EU po krizi COVID-19.⁵² Jedná se o významný nástroj na podporu transformace našeho hospodářství na ekologickou a digitální ekonomiku. Tyto pokyny, které byly přijaty v souvislosti se sdělením „Obnovená evropská agenda pro výzkum a inovace – příležitost Evropy utvářet svoji budoucnost“, byly aktualizovány v návaznosti na přijetí evropské strategie pro malé a střední podniky a průmyslové strategie⁵³ a Nástroje pro oživení a odolnost.⁵⁴ Jejich cílem je podpořit zadavatele veřejných zakázek, aby mohli lépe přispívat k hospodářskému oživení, k souběžné ekologické a digitální transformaci a k odolnosti EU.

Výše zmíněné pokyny uvádí, že se pravidla zadávání veřejných zakázek již netýkají pouze toho, „jak nakupovat“, nýbrž poskytují také prostor pro pobídky ohledně toho, „co nakupovat“, aniž by je však přímo předpisovala. Cíl vynakládat peníze daňových poplatníků správně nabývá nových rozměrů, které jdou nad rámec pouhého uspokojování primárních potřeb veřejných subjektů.

Pokyny doplňují, že při každé veřejné zakázce má veřejnost oprávněný zájem se dozvědět, zda pořízené řešení není pouze formálně vyhovující, ale zda rovněž přináší co nejvyšší přidanou hodnotu, pokud jde o kvalitu, rentabilitu, environmentální a společenské dopady, a zda přináší příležitosti pro trh dodavatelů. Zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení se týká všech výše uvedených aspektů.

Výše zmíněné pokyny EK uvádí, že existují tři klíčové faktory, proč je zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení efektivní:

- **Poskytování vysoce kvalitní veřejné služby s optimálními náklady.** Inovativní řešení se zřídka pořizuje jen kvůli jeho inovativní povaze. Většinou se inovativní řešení stává zajímavým pro zadavatele veřejných zakázek, když umožňuje podobné nebo dokonce lepší výsledky při optimalizovaných nákladech;
- **Řešení nově vznikající potřeby.** V některých případech je zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení nezbytné jako reakce na neuspokojené potřeby nebo nová očekávání, na něž stávající řešení na trhu dostatečně nereagují;
- **Modernizace veřejných služeb.** Zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení může zajistit, aby způsob poskytování veřejných služeb odpovídal očekáváním stále technofilnějších, ekologičtějších a sociálně uvědomělejších občanů, a může vést ke zlepšení úrovně veřejných služeb z hlediska jejich uživatelů.

Zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení vyžaduje vyjasnění výrazu „inovace“, který může mít mnoho významů. Pokyny Evropské komise uvádí, že výrazem „zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení“ se rozumí jakékoli zadávání zakázek, které se vyznačuje jedním nebo oběma z těchto aspektů: (1) zakoupení inovačního procesu – služeb výzkumu a vývoje – s (částečnými) výsledky, (2) zakoupení výsledků inovací. Pokyny Evropské komise upozorňují na přínosy různých forem inovací a vysvětlují, jak k nim přistupovat při zadávání veřejných zakázek. Takové inovace, které přinášejí lepší funkčnost a přidanou hodnotu různým zúčastněným stranám, někdy zapadají do tradičního prostředí (přírůstkové inovace), ale často narušují starý systém tím, že vytvářejí odlišné subjekty, toky, hodnoty (radikální inovace) nebo dokonce vyžadují komplexnější transformaci, jelikož řeší neuspokojené potřeby a vyžadují strukturální nebo organizační reformy (transformační inovace).

⁵² Pokyny k zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení. Evropská komise, 18.6.2021.

⁵³ Sdělení Komise. Nová průmyslová strategie pro Evropu, COM(2020) 102 final, 10.3.2020.

⁵⁴ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resiliencefacility_cs.

2.4. Tři sbližující se trendy výzkumu ve veřejném sektoru

Philippe Larédo a Philippe Mustar tvrdí, že mezi tři sbližující se trendy, které zažil „výzkum ve veřejném sektoru“ v posledním desetiletí patří rostoucí ústřední postavení univerzit, rozostření vztahů mezi typy výzkumných institucí a typy výzkumných aktivit a rozvoj „výzkumných kolektivů“ jako ústředního organizačního prvku. Tento trend se objevuje v celé Evropě. Autoři tvrdí, že univerzity a „vládní laboratoře“ dnes čelí paradoxní situaci. Na jedné straně zastánci nového způsobu produkce znalostí prohlašují konec vůdčího postavení univerzit, ne-li konec jejich monopolu ve výzkumu⁵⁵, protože i základní výzkum je poháněn „řešením problémů“. Na druhou stranu ti, kdo obhajují národní systémy inovací, trvají na svém, že má vysokoškolské vzdělávání ústřední úlohu v nové znalostní ekonomice.⁵⁶

Poselstvím dokumentu „*Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*“⁵⁷ je využívat veřejné zakázky strategicky. Na jedné straně se veřejné zakázky stávají důležitým prostředkem podpory inovací, které umožňuje firmám prodávat své inovace zadavatelům. Na druhé straně je zadávání veřejných zakázek na inovativní produkty a služby životně důležité pro zlepšení kvality a efektivitu veřejných služeb v době rozpočtových omezení. Na inovace je však v Evropě zaměřeno jen málo veřejných zakázek, a to navzdory příležitostem. Stále přetrvávají důležité překážky, protože většina organizací veřejného sektoru stále upřednostňuje nízké náklady před inovacemi. To znamená, že Evropa má obrovskou – a dosud nedostatečně využívanou – příležitost podnítit inovace pomocí zadávání veřejných zakázek díky velkému a neustále se zvyšujícímu finančnímu objemu.⁵⁸

2.4.1. Terminologie čtyř facet inovací

Čtyři úrovně inovací uváděné v návrhu *Programu veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA3* a v této analýze (včetně infografiky) jsou plně v souladu terminologií užívanou Ministerstvem vnitra (MV ČR) v nejnovějších dokumentech, tedy plně v souladu s klasifikací OPSI (z angl. Observatory of Public Sector Innovation, dále OPSI) OECD, tzv. 4-facetového modelu inovací: inovace zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented), zaměřené na poslání (z angl. mission-oriented), adaptivní (z angl. adaptive) a anticipační (z angl. anticipatory).

Výše zmíněné definice jsou v souladu s Usnesením vlády ze dne 25. 5. 2020, č. 562, kterým byla schválena *Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 a Akční plán na léta 2021-2023 ke koncepci Klientsky orientované veřejné správy 2030*. Materiály se odkazují na inovace uváděné v *Deklaraci o inovacích ve veřejném sektoru* (OECD) takto: „Cílený přístup portfolia k řízení inovací uznává a oceňuje, že inovace je mnohostranná a že každý aspekt naplňuje různé potřeby a cíle. Portfolio zahrnuje: a. Inovace zaměřené na zlepšování, které modernizují stávající postupy, dosahují efektivnosti a lepších výsledků a staví na stávajících strukturách; b. Inovace orientované na konkrétní úkoly, které mají jasné ambice a priority a podle potřeby rozvíjejí nové metody a přístupy; c. Adaptivní inovace, které reagují na měnící se prostředí a povzbuzují zájem o interpretaci a reakci na změny ve společnosti a v technologiích; d. Anticipační inovace, které zkoumají nejistotu a zabývají se vznikajícími problémy, které budou tvořit budoucí priority a budoucí závazky.“ Jedná se spíše o výkladové znění definic jednotlivých facet inovací, které jsou v souladu s definicemi, jak je užívá program BETA3.

Vzhledem k tomu, že aktuální znění zákona č. 130/2002 Sb. obsahuje definici inovace vztahující se primárně na soukromý sektor, je tato kapitola zaměřena na různé typy a možné definicím inovací ve veřejné správě. Z analyzovaných dokumentů OECD, EK i jednotlivých zemí vyplývá, že pro úspěšný rozvoj inovací ve veřejném

⁵⁵ Michael Gibbons et al., *The New Production of Knowledge* (London: Sage, 1994)

⁵⁶ LARÉDO, PHILIPPE, and PHILIPPE MUSTAR. “PUBLIC SECTOR RESEARCH: A GROWING ROLE IN INNOVATION SYSTEMS.” *Minerva*, vol. 42, no. 1, Springer, 2004, pp. 11–27.

⁵⁷ Europe 2020 flagship initiative Innovation Union.

⁵⁸ Stanovisko výboru ERAC.

sektoru je důležité jasné organizační nastavení, finanční podpora a strategie, na jejímž základě je tento typ inovací podporován.

Za účelem usnadnění řízení inovací ve veřejné správě ze strany států identifikovala Observatoř pro inovace ve veřejném sektoru v rámci OECD (Observatory of Public Sector Innovation dále jen OPSI) čtyři typy inovací (z angl. multi-faceted innovation), které jsou uvedeny na obr. 1, přičemž vlády by se měly při podpoře inovačního prostředí zaměřit na všechny čtyři dílčí typy inovací a z toho odvozené inovační aktivity.

Jedná se o následující typy inovací:⁵⁹

1) Inovace zaměřené na zlepšení (Enhancement-oriented innovation⁶⁰) se soustřeďují na modernizaci stávajících pracovních postupů, dosažení efektivnosti a lepších výsledků. Cílem je zvýšení kvality, hodnoty nebo rozsahu. Je však nezbytné odlišit tento typ inovací od běžných zlepšení. V uvedených případech je rozhodujícím kritériem faktor nejistoty ohledně dosažení kvalitativně vyšších výstupů. Inovace zmíněnou nejistotu obsahují, běžná vylepšení ne. Inovace zaměřené na zlepšení se mohou dotýkat různorodých aktivit veřejné správy. Mohou se lišit rozsahem a mohou se týkat redukce nákladů, zlepšení různých operativních opatření. Inovace se zaměřuje na zlepšování stávající praxe, dosahování vyšší efektivity a výsledků. Staví na existujících strukturách spíše, než aby je od základu měnila. Často využívá existujících znalostí a předchozí inovace. Přináší větší efektivnost a účinnost stávajících programů a procesů. Inovace zaměřené na zlepšení jsou ve veřejném sektoru řízeny třemi hlavními faktory: za prvé, snížení zdrojů, kterým může organizace motivovat k tomu, aby fungovaly jinak a „děly více za méně“ (do more with less). Za druhé, paradigma „Nová veřejná správa“ (New Public Management - NPM), ovlivnilo mnoho institucí veřejného sektoru od 80. let 20. století. Toto paradigma může motivovat organizace, aby hledaly vyšší efektivitu prostřednictvím inovací. A za třetí, digitalizace a přijetí nových technologií vedly kromě jiných dopadů ke zvýšení efektivity poskytování služeb a ke zvýšení produktivity. Tyto tři faktory, ať už jednotlivě nebo společně, vedou k různým typům inovací. Například v důsledku rozpočtových škrťů a tlaků na veřejnou správu jsou inovace zaměřené na vylepšení často reaktivní a roztříštěné a mohou postrádat konkrétní zaměření. Digitalizace na druhé straně tlačí veřejné organizace k inovacím se strategickým záměrem, což umožňuje, aby se inovace orientované na vylepšení staly součástí dlouhodobějšího procesu strukturované změny.⁶¹

2) Adaptivní inovace (Adaptive innovation⁶²) jsou vyvolány měnícím se prostředím. Zavedení nové technologie, nové praxe apod. může vést k inovaci, která pomůže přizpůsobit se těmto změnám a posunout běžnou praxi pozitivním směrem. U těchto inovací se jedná o to, udělat (něco) vhodným pro nové použití nebo účel nebo modifikovat, případně se adaptovat na nové podmínky. Uvedený typ zahrnuje inovace na celé škále změny (od malých k radikálním inovacím). Čím je adaptivní inovace radikálnější, tím více musí být buď schválena vedením organizace (resp. musí být součástí resortní strategie). Příkladem malých inovací je nástroj pro vizualizaci povodní a přírodních kalamit. Adaptivní inovace mohou být procesního charakteru nebo se týkat služeb či koncepcí. Společným znakem je adaptace na nové (pozměněné) podmínky nebo nové možnosti. Inovace zahrnuje testování a zkoušení nových přístupů s cílem reagovat na měnící se pracovní prostředí. Cílem inovace může být objevení nového procesu fungování prostřednictvím nové znalosti nebo měnícímu se prostředí, nebo také zavedením inovací u jiného subjektu. Adaptivní inovace testuje a zkouší nové přístupy v reakci na měnící se provozní prostředí. V prostředích vyžadujících jak stabilitu, tak potřebu rychle jednat, například během krizí, adaptivní inovace podporují veřejnou správu tím, že současně posilují odolnost a budují adaptivní kapacitu. Kromě toho mohou adaptivní inovace pomoci vyhnout se fragmentaci experimentálních postupů a systematizovat inovativní opatření ve vládě.⁶³

⁵⁹ OECD, Portfolio inovací.

⁶⁰ <https://oecd-opsi.org/blog/enhancement-oriented-innovation/>

⁶¹ Public Sector Innovation Facets: Enhancement-Oriented Innovation, <https://oecd-opsi.org/publications/facets-enhancement/>

⁶² <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-part-5-adaptive-innovation/>

⁶³ Public Sector Innovation Facets: Adaptive innovation, <https://oecd-opsi.org/publications/facets-adaptive/>

4) Anticipační inovace (Anticipatory innovation⁶⁴) charakterizuje explorační a sledování témat, která by mohla tvořit budoucí priority a cíle. U těchto inovací se jedná o znalost trendů a o předpoklad budoucího vývoje. Realizace takových inovací může mít i přelomový charakter. V případě anticipačních inovací nejde tolik o řešení stávajících problémů, spíše o předvídání, k čemu může v budoucnosti dojít. Vysoká míra nejistoty je nejen v tom, co funguje, ale také v tom, co je vhodné a možné. Studium nových paradigmat, scénářů či modelů pomáhá k poznání, co by bylo potřeba měnit. Anticipační inovace začínají otázkou „Jak by mohly nové možnosti výrazně změnit adekvátní a relevantní činnost, tj. jaká by mohla nebo měla být nová opatření?“. Inovace zahrnuje zkoumání a zapojení se do řešení naléhavých problémů, které mohou utvářet budoucí priority a závazky. Uvedený typ inovace má potenciál rozvrátit stávající paradigmat. Nové nápady neodpovídají stávajícím strukturám, procesům a způsobům práce a není předem jasné, jak bude myšlenka realizovat v praxi.⁶⁵ Anticipační inovace je schopnost organizací předvídat a důsledně vnímat budoucnost, chápat ji a jednat podle ní tak, jak se objevuje v přítomnosti. Veřejný sektor se musí připravit na to, co v budoucnu přijde, neustále identifikovat, testovat a implementovat inovativní řešení, aby mohl těžit z budoucích příležitostí a zároveň musí být schopen snižovat rizika prostřednictvím zvýšené odolnosti svých veřejných systémů.⁶⁶

4) Inovace zaměřené na poslání (Mission-oriented innovation⁶⁷) jsou spjaté s inovačními strategiemi, které stanovují vize (mise), které reagují na palčivá společenská (globální) témata. Velké mise, a na ně navazující oblasti řešení ve výzkumu, vývoji a inovacích, silně ovlivňují rovněž inovace ve veřejné správě, protože veřejná správa je hlavním nositelem úkolů, které z takového zadání plynou (např. klimatická změna). Tento typ inovací je důležitý pro dosažení společenských změn v úrovni reforem a radikálních změn. Inovace orientovaná na dosažení nějakého zastřešujícího cíle/mise (např. řešení celospolečenského problému, jako je klimatická změna). Existuje jasný cíl, ale není předem určeno, jakými způsobem ho bude dosaženo. Ve většině případů se jedná o velké množství dílčích projektů zaměřených na naplnění mise. Inovace zaměřená na poslání tedy zahrnuje jakékoli nové nebo vylepšené technologické, sociální a organizační řešení (produkt, proces nebo službu), jejichž cílem je reagovat na jednu nebo několik velkých společenských výzev (misí) a vytvářet veřejnou hodnotu pro společnost. Mise jsou měřitelné, ambiciózní a časově omezené cíle, které mají potenciál stát se jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro změnu. Veřejný sektor hraje aktivní roli při koordinaci aktérů kolem složitých, meziodvětvových problémů, které nemohou vyřešit jednotliví aktéři sami.⁶⁸

Publikace Observatoře pro inovace ve veřejném sektoru v rámci OECD se zaměřují na to, jak mohou vlády *vytvořit prostředí příznivé pro inovace*, rovněž jak využívat inovace pro řešení celospolečenských problémů nebo pro realizaci systémových změn. Hledají způsoby, jak podpořit inovace ve veřejné správě v každé fázi jejich životního cyklu (životní cyklus inovace = identifikace problému, generování nápadů, vytvoření návrhů, implementace projektů, evaluace projektů a monitoring). Zaměřují se na doporučení ohledně financování, potenciálu lidí, řízení rizik nebo zřízení a roli inovačních subjektů (laboratoří, center, hubů apod.)

K nejnovějším publikacím patří studie z roku 2020 s názvem *Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policymaking*⁶⁹. Popisuje nový přístup k tvorbě politik, reagujících na problémy a výzvy, které ještě nenastaly, ale lze velmi dobře předvídat jejich nástup. Tento přístup hojně využívá inovace, řešící teprve očekávané výzvy a problémy (z angl. anticipatory innovation). Příkladem může být umělá inteligence, v rámci které je sice nejistota ohledně budoucnosti, ale existuje celá škála možností jejího využití. Proto je nezbytné se jí věnovat již nyní a postupně připravovat podmínky pro její rozvoj.

⁶⁴ <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-part-6-anticipatory-innovation/>

⁶⁵ <https://oecd-opsi.org/facets-workshop/>

⁶⁶ Anticipatory Innovation, <https://oecd-opsi.org/work-areas/anticipatory-innovation/>

⁶⁷ <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-part-4-mission-oriented-innovation/>

⁶⁸ Mission-oriented innovation, <https://oecd-opsi.org/work-areas/mission-oriented-innovation/>

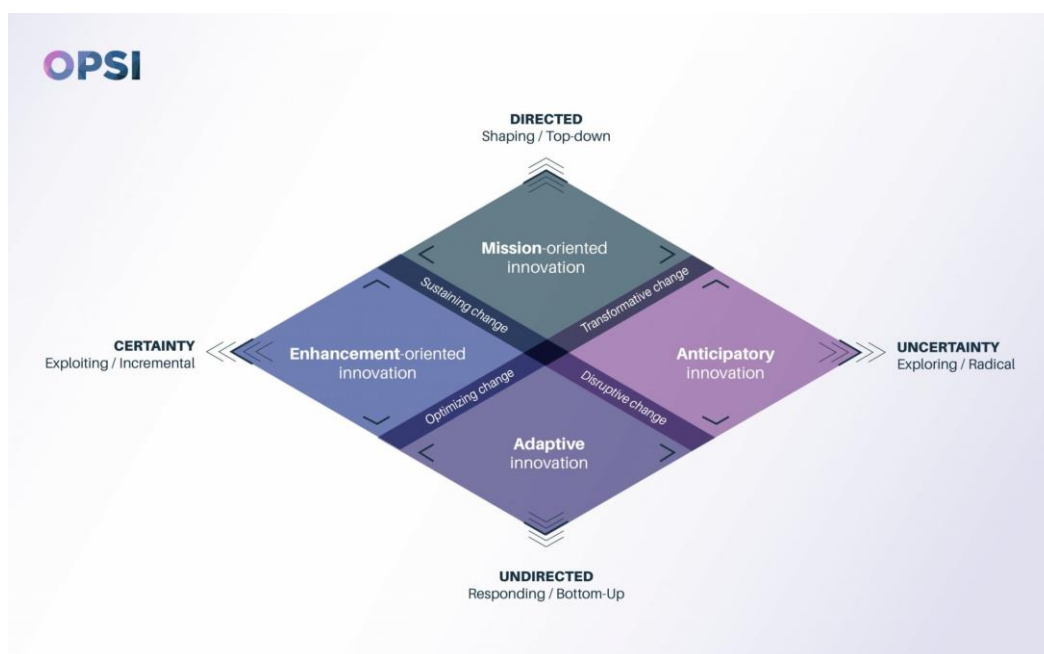
⁶⁹ OECD (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policymaking.

OPSI vydává rovněž celou řadu dalších publikací zaměřených na zaměstnance státní správy a jejich znalosti a dovednosti, které přispívají ke vzniku inovací. Zejména se soustředí na nastavení kultury prostředí, aby byly podpořeny inovace ve veřejné správě. Lidé jsou nejdůležitějšími hybateli vzniku inovací. K novějším publikacím na toto téma patří *Human Resources and Leadership strategies for building innovative public sector organisations (2018)*.⁷⁰ Cílem studie, (která navazuje částečně na publikaci *Core Skills for Public Sector Innovation*) je zvýšit povědomí o nejběžnějších taktikách, která vedení a personální oddělení používají k budování inovativních organizací.⁷¹

Model OECD *Public Sector Innovation Facets*

Model OECD zaujímá strategický přístup k inovacím ve veřejném sektoru a spojuje základní účel s konkrétními řešitelnými otázkami. Tento model poskytuje snadný způsob, jak zvážit inovativní přístupy a nástroje, které lze v resortech využít k včasné reakci na vznikající výzvy. Model *Public Sector Innovation Facets* se zaměřuje na následující otázky: Jaké typy inovací veřejného sektoru existují? Jak vznikají inovativní nápady ve veřejném sektoru? Jaké metody se používají k podpoře investic do inovací? Jaké kapacity a zdroje jsou zapotřebí pro inovace veřejného sektoru?

2.4.2. Infografika 1: Inovační aspekty: různé nástroje pro různé cíle



Zdroj: OECD, *Inovační aspekty: různé nástroje pro různé cíle*⁷²

Portfoliový přístup pomáhá organizacím veřejného sektoru

Na základě zkušeností z organizací veřejného sektoru z celého světa vyvinula Observatoř pro inovace veřejného sektoru (OPSI) rámec pro objasnění strategického záměru a účelu inovací, který pomáhá vládám lépe porozumět a řídit mnohostranné inovace ve veřejném sektoru. Různé typy identifikovaných inovačních snah jsou definovány v souladu s Modelem „inovačních aspektů“ OPSI.

Rámec pro inovace veřejného sektoru⁷³

S cílem pomoci vládám v jejich snaze o inovativní postupy vyvinula OECD integrovaný rámec pro analýzu inovací veřejného sektoru. Na níže uvedeném obrázku vidíme grafické znázornění inovačního rámce, který

⁷⁰ HR-and-Leadership-Catalyst-for-Innovation-Capabilities.pdf (oecd-opsi.org)

⁷¹ OECD (2017). Core Skills for Public Sector Innovation.

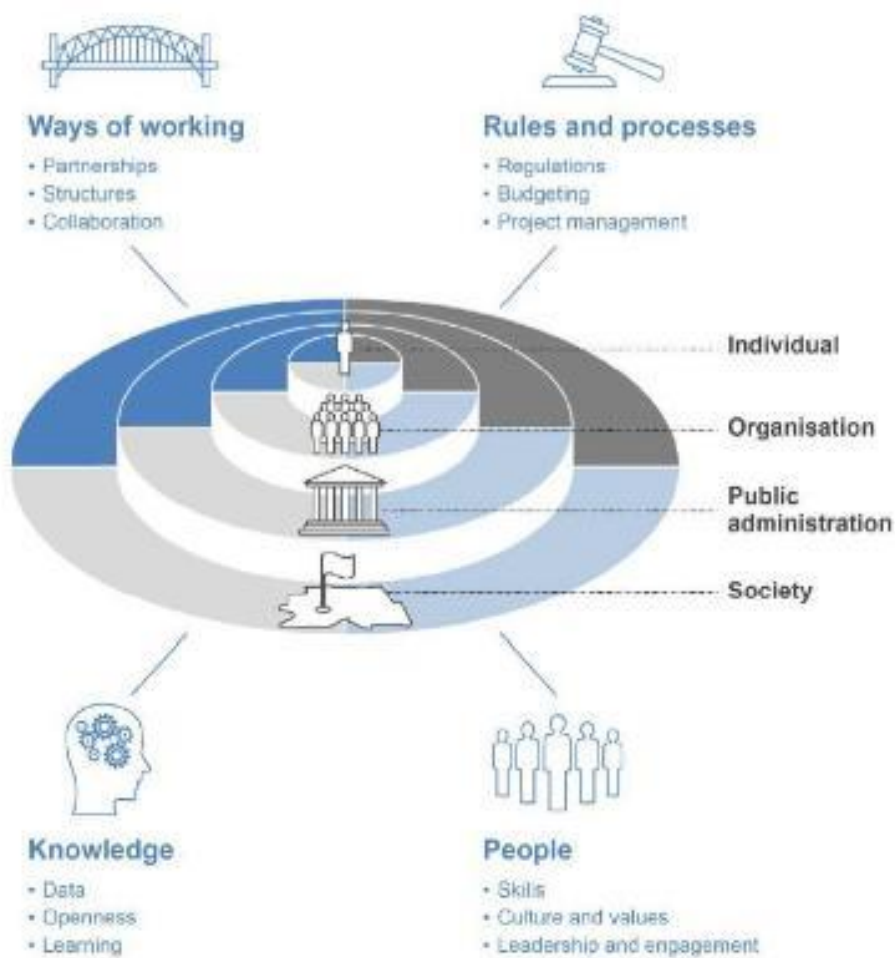
⁷² <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-different-tools-for-different-aims/>

⁷³ A framework for public sector innovation.

definuje klíčové prvky a procesy, na nichž inovace stojí. Nové prostředí, v němž se inovace odehrávají, zahrnuje například faktory, kam patří technologie, jenž mění způsob, jakým občané komunikují s vládou, občané jsou více informováni, očekávání veřejnosti vzrostla, přičemž vlády musí být schopny na výzvy reagovat.

Veřejné organizace musí přicházet s novými nápady, zkoušet nové přístupy a pracovat novými způsoby. OECD formuluje čtyři úrovně, v nichž probíhají inovace: (1) úroveň inovátora, (2) úroveň organizace, ve které lidé pracují, (3) veřejný sektor jako celek a (4) úroveň společnosti.

2.4.3. Infografika 2: Čtyři organizační faktory Rámce pro inovace veřejného sektoru



Zdroj: Rámec pro inovace veřejného sektoru, OECD

Jak názorně ukazuje infografika, OECD formuluje čtyři organizační faktory Rámce pro inovace veřejného sektoru:

- 1. Lidé.** Kulturní dimenze – jak jsou lidé v rámci organizace motivováni k prozkoumávání nových nápadů a experimentování s novými přístupy.
- 2. Znalosti.** Oblast znalostí a učení, která nám umožňuje uvažovat o otázkách souvisejících se sběrem, analýzou a sdílením informací, rozvojem znalostí a učením.
- 3. Způsoby práce.** Způsob, jakým je práce strukturována v rámci organizací a mezi nimi, může mít dopad na inovace ve veřejném sektoru.

4. Pravidla a procesy. Pravidla a procesy (včetně právního a regulačního rámce, rozpočtování a schvalovacích procesů) mohou nabízet (nebo blokovat) příležitosti k inovaci (viz A framework for public sector innovation).⁷⁴

Systémová tvorba inovací ve veřejné správě je aktuálně jednou z klíčových a strategických funkcí organizací veřejného sektoru, jako takovou ji proto musí rozvíjet i veřejná správa v ČR. Na mezinárodní úrovni byl tento závazek stvrzen mimo jiné podpisem tzv. Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru (The Declaration on Public Sector Innovation), která byla dne 22. května 2019 přijata 35 členskými státy, a ke které se v roce 2019 přihlásila také Česká republika.

Současně neexistuje žádná striktně daná definice inovace ve veřejné správě stanovená zákonem, což dává určitou volnost při formulování definice inovace ve státní správě. Vždy je však brán ohled na formulace obsažené ve Frascati a Oslo manuálu.⁷⁵ Neexistuje ani žádný obecně fungující systém řízení a měření inovací ve státní správě.⁷⁶ Obecně je prostředí inovací velmi dynamické a proměnlivé.

Dokument Měření inovací ve veřejné správě 2019 – 2021 považuje za hlavní bariéry pro rozvoj inovací ve veřejné správě: *“Nedostatek finančních prostředků (47 %), legislativní rámec/byrokratickou zátěž (42 %), nedostatek zájmu o inovace ze strany zaměstnanců (33 %) a nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi (30 %).”* Zmíněný dokument MV ČR dále uvádí, že *“je vhodné vyjasnit si působnost za oblast inovací, která je v současné době řízena zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, dedikována Ministerstvu průmyslu a obchodu, bez dalšího upřesnění, zda se jedná o inovace v průmyslu, službách, sociální inovace nebo inovace ve veřejné správě. Následně je nutné dohodu legislativně či jinak upravit.”* (MV ČR, 2022)

Vzhledem k tomu, že neexistuje žádná striktně daná *definice inovace ve veřejné správě* (stanovená zákonem), zdá se jako vhodné tuto volnost kvalitativně vyhodnotit ve spolupráci s MV ČR a společně najít konsenzus při formulování této definice. V Memorandu o spolupráci uzavřeném 27. 10. 2022 mezi TA ČR a MV ČR⁷⁷ se obě strany dohodly na potřebě určit pravidla pro vzájemnou spolupráci v oblasti odborné podpory resortních odborníků ve VaVal, kteří přistoupili do programu BETA3.

⁷⁴ Čtyři organizační faktory Rámce pro inovace veřejného sektoru. Zdroj: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/a-framework-for-public-sector-innovation.htm>.

⁷⁵ V EU neexistuje žádný zastřešující právní předpis, který by se zaměřil na inovace ve veřejném sektoru jako takové. Existuje pouze Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 995/2012 ze dne 26. října 2012¹⁷, kterým jsou stanovena prováděcí pravidla k rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 1608/2003/ES o tvorbě a rozvoji statistiky v oblasti vědy a techniky. Nařízení zohledňuje mimo jiné Oslo manuál a Frascati manuál a stanovuje podrobná pravidla pro vypracovávání evropské statistiky v oblasti výzkumu a vývoje, státních výdajů a dotací na výzkum a vývoj, lidských zdrojů ve vědě a technice a v neposlední řadě v oblasti inovací. Jedná se však o statistiku zaměřenou na inovace v soukromém sektoru, nikoliv na inovace ve veřejném sektoru. Zdroj: *Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik. Ministerstvo vnitra, 2022.*

⁷⁶ *Měření inovací ve veřejné správě 2019 – 2021 [online]. Ministerstvo vnitra, 2022.*

⁷⁷ Podrobnosti viz kapitola 7.2. Podpora resortních odborníků na základě Memoranda s MV ČR.

III. ANALÝZA ABSORPČNÍ KAPACITY

3.1. Shrnutí

Identifikace absorpční kapacity je zásadní pro správné nastavení rozpočtu programu (rozsahu a velikosti intervence). Technologická agentura ČR se při přípravě programu řídí dokumentem „Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací“⁷⁸ schváleným usnesením vlády ČR č. 351 ze dne 13. 5. 2015.

Absorpční kapacita má za cíl vyjádřit množství finančních zdrojů, jež mohou být řádně využity v rámci podpory k uspokojení resortních potřeb z programu BETA3. Hlavním přínosem programu je možnost realizovat výzkumné potřeby vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění činností pro jednotlivé ústřední orgány státní správy a ostatní orgány státní správy.⁷⁹

Program BETA3 je odlišný oproti jiným programům TA ČR. Zadáváním veřejných zakázek mezi sebou soutěží jednotlivé návrhy výzkumných řešení, která reagují na jedno konkrétní zadání poskytovatele veřejné podpory. To vyžaduje odpovídající kapacity lidských zdrojů, jež jsou nezbytné pro administrativní, právní i expertní servis potřebný pro úspěšné zadání veřejných zakázek v souladu se zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ve znění pozdějších předpisů.

Výsledná absorpční kapacita shrnuje potřebné množství finančních prostředků nezbytných k uspokojení předpokládaných výzkumných potřeb resortů do programu BETA3 a současně zohledňuje odpovídající (reálné) kapacity na lidské zdroje, jak na straně poskytovatele (TA ČR) tak na straně resortů. To vše na základě výsledků hodnocení programu [BETA](#) a [BETA2](#), dále na podkladu analýzy tempa čerpání, konkrétně počtu předložených výzkumných potřeb, realizovaných veřejných zakázek a realizovaných projektů, uvedených v grafickém vyjádření v příloze.

Na podkladu těchto dat pak byla stanovena absorpční kapacita finančních prostředků, které budou moci být financovány v průběhu trvání programu BETA3 (2023–2031), přičemž v roce 2023 budou nulové náklady, neboť se v tomto roce předpokládá zahájení sběru výzkumných potřeb.

V rámci přípravy programu BETA3 byl navržen rozpočet ve výši 1 326 000 000 Kč ze státního rozpočtu.

Tabulka 1 Rozpočet programu BETA3

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Celkem
Předpokládané výdaje SR v Kč	59 000 000	127 000 000	170 000 000	194 000 000	194 000 000	194 000 000	194 000 000	194 000 000	1 326 000 000
Intenzita podpory:	Předpokládaná intenzita podpory na program je 100 %.								

⁷⁸ RVVI, 2015. *Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací.*

⁷⁹ **Ústřední orgán státní správy** (nebo také ústřední správní úřad) je složka státní moci, která vykonává správu na věcně vymezeném úseku fungování společnosti. Jde o správní úřad, který stojí na vrcholu správní hierarchie a jemuž není nadřízen žádný jiný úřad, ale zpravidla vláda. Příkladem ústředního orgánu státní správy je ministerstvo. **Ostatní orgány státní správy:** v České republice působí řada orgánů státní správy, například: Celní správa, Finanční úřady, Česká správa sociálního zabezpečení, Úřady práce, Živnostenské úřady, Katastrální úřady, Stavební úřady, Matriční úřady, Česká inspekce životního prostředí, Česká národní banka.

3.2. Analýza absorpční kapacity roční alokace finančních prostředků

Absorpční kapacita vychází z údajů v informačním systému ISRB, a to zejména z dat o připravených potřebách, entitách v jednotlivých fázích rozpracovanosti atd. Jako optimální roční rozpočet programu lze považovat částku 150–194 mil. **Doba trvání programu** je navržena na období let 2023–2031. V prvním roce trvání programu 2023 budou nulové náklady, předpokládá se zahájení sběru výzkumných potřeb v programu BETA3. V lednu 2024 se předpokládá zahájení financování projektů z programu BETA3, přičemž v prosinci 2024 dojde k ukončení financování projektů BETA2.

Tabulka 2 BETA2 – Alokované prostředky v programu

Plánováno	Program BETA2 v tis
2017	1 546,20
2018	49 826,20
2019	201 113,90
2020	248 881,20
2021	304 148,90
2022	317 966,00
2023	304 148,90
2024	207 430,70
Celkem	1 635 062,00

Tabulka č. 3 BETA2 – Reálné (k březnu 2022) a předpokládané (od dubna 2022 do konce 2024) čerpání programu

	Předpokládané výdaje v Kč	Závazky v Kč
2017	5 037 273	5 037 273
2018	49 560 724	49 560 724
2019	105 570 192	105 570 192
2020	142 037 466	142 037 466
2021	161 751 347	161 751 347
2022	200 000 000	87 761 078
2023	200 000 000	43 608 622
2024	200 000 000	10 265 859
Celkem	1 063 957 002	605 592 561

BETA3 – Rozpočet alokované prostředky v programu

Tabulka č. 4 Absorpční kapacita – předpokládané výdaje navýšené o 20 % z reálného (a předpokládaného) čerpání předchozího programu BETA2

	Předpokládané výdaje SR v Kč
2024	59 000 000
2025	127 000 000
2026	170 000 000
2027	194 000 000
2028	194 000 000
2029	194 000 000
2030	194 000 000
2031	194 000 000
Celkem	1 326 000 000

Základem pro výpočet absorpční kapacity je program BETA2 a jeho plnění v maximální kapacitě (možnosti TA ČR a resortů). Alokace vychází z výše zasmluvněných projektů v kombinaci s vyplacenými prostředky (platby ex-post).

V tabulce č. 1 vidíme finanční prostředky alokované v programu BETA2. Tabulka č. 2 vychází z reálných údajů v informačním systému ISRB, a to zejména z dat o připravených potřebách, entitách v jednotlivých fázích rozpracovanosti atd. V tabulce č. 3 vyjadřuje výsledná hodnota 1 326 000 000 Kč součtu ročních nákladů programu BETA3. Ty vycházejí z předpokladu statisticky přiměřeného počtu veřejných zakázek v rámci řešení výzkumných potřeb podaných v informačním systému poskytovatele (podrobněji rovněž uvedené v grafickém vyjádření v příloze a dále odůvodněné v kapitole lidské zdroje).

Navrhovaný rozpočet programu BETA3 (tabulka č. 3) je nižší, oproti alokaci prostředků v programu BETA2 (tabulka č. 1). Na počátku programu BETA2 byla alokace rozpočtu stanovena na základě návrhů resortů. Některé resorty svou alokaci významně nadhodnotily. Jak ukazují grafy na konci kapitoly, aktuálně mají některé resorty, "plně vyčerpanou" svou část alokace; a jiné resorty, mají prostředky nedočerpané z různých důvodů:

- částečně jde o neúplné návrhy výzkumných potřeb ze strany resortů (např. nemají výzkumný prvek apod.),
- částečně jde i o omezenou kapacitu lidských zdrojů na obou stranách, tedy kapacitní možnost realizovat tak velký objem veřejných zakázek a výzkumných potřeb (podrobněji viz kapitola lidské zdroje).

Oproti reálnému čerpání finančních prostředků v programu BETA2 (tabulka č. 3) TA ČR navrhuje navýšení rozpočtu o 20 %. Navržené navýšení rozpočtu vychází ze zkušeností dosavadního čerpání BETA2, které byly předmětem podrobné interim evaluace [BETA2](#), dále vychází v reakci na nedávné krizové stavy a nepředvídatelné události (ať způsobené pandemií, tornádem, povodněmi, migrační vlnou apod.). Rozpočet také zohledňuje fakt, že program BETA3 důrazněji posiluje meziresortní spolupráci v aplikovaném výzkumu, která zvýší efektivitu využití veřejných prostředků při podávání společných (meziresortních) výzkumných potřeb.

Návrh rozpočtu BETA3 koriguje původně nadhodnocenou alokaci do souladu s reálným čerpáním.

3.3. Analýza kapacity lidských zdrojů, jež ovlivňuje roční alokace finančních prostředků

Absorpční kapacita je míra schopnosti resortů řádně a efektivně využít prostředky poskytované v rámci programu BETA3. Tato část analýzy absorpční kapacity programu BETA3 proto doplňuje data o odhadu počtu projektů, které mohou být financovány v rámci programu BETA3.

Na aktivity v Absorpční kapacitě programu BETA3 nahlížíme z několika stran, a to (1) ze strany poskytovatele, (2) ze strany zapojených resortů, jejichž výzkumné potřeby mají být uspokojeny a (3) ze strany dodavatelů služeb veřejných zakázek, řešitelů projektů nebo příjemců podpory, kteří jsou tvůrci výsledků výzkumu.

3.3.1. Aktivity ze strany poskytovatele

Aktivity ze strany poskytovatele zahrnují procesy spojené s administrací a realizací programu. V rámci administrace programu je to zejména příprava a tvorba programu, proces schválení, změny atd. V rámci realizace programu je to zejména sběr výzkumných potřeb, příprava a administrace veřejných zakázek včetně uzavírání smluv s řešiteli projektů nebo s příjemci podpory, monitorování a dohled nad realizovanými projekty včetně aktivit spojených s financováním projektů, předávání výsledků resortům a sledování implementační fáze projektů.

3.3.2. Aktivity ze strany zapojených resortů

Aktivity ze strany zapojených resortů zahrnují zejména přípravu a iniciaci výzkumných potřeb, podílejí se na přípravě a administraci veřejných zakázek, sledují průběh realizace projektu, vyjadřují se k průběžným a finálním stavům výsledků projektu, přebírají výsledky projektů od poskytovatele. Resort pak v implementační lhůtě aplikuje výsledky VaV do praxe v souladu s naplňováním hlavního cíle i dílčího cíle programu BETA3, v členění čtyř úrovní inovací, jež mají čtyři úrovně dopadů programu.

3.3.3. Aktivity ze strany dodavatelů

Aktivity ze strany dodavatelů služeb veřejných zakázek ve VaVal, řešitelů projektů a příjemců podpory zahrnují nejprve aktivity spojené s účastí v zadávacím řízení. Úspěšný účastník zadávacího řízení uzavře smlouvu s poskytovatelem a realizuje projekt. V průběhu realizace projektu spolupracuje s poskytovatelem předkládáním průběžných a finálních výsledků projektu a poskytuje součinnost s monitorováním projektu včetně aktivit spojených s financováním projektu. Zpracované výsledky projektu předává poskytovateli.

Určení absorpční kapacity lidských zdrojů je založeno na poznatcích a zkušenostech z evaluací programu (ex-post hodnocení [BETA](#) a interim evaluace [BETA2](#)), z nichž plyne, že dosavadní vývoj smluvních částek ovlivňují mj. kapacity lidských zdrojů na straně poskytovatele i na straně resortů.

3.3.4. Kapacitu lidských zdrojů nezbytnou pro realizaci programu BETA3

Kapacitu lidských zdrojů nezbytnou pro realizaci programu BETA3 můžeme identifikovat zejména na základě interim evaluace [BETA2](#), konkrétně například kapacitu lidských zdrojů nezbytnou na zajištění **formulace výzkumných potřeb**, kterou ovlivňuje fakt, že 22 % konečných uživatelů (odpovědných osob na straně resortu) tuto činnost dosud nevykonávalo, přičemž zpracování návrhu výzkumné potřeby za ně udělal někdo jiný (nejčastěji pracovník poskytovatele). Na odsouhlasený výzkumný záměr navazuje **zpracování projektového rámce**. Z pohledu kapacit lidských zdrojů je do práce na projektu vždy zapojen konečný uživatel, expert i projektový manažer za TA ČR. Aby byl projekt dobře postaven, je zapotřebí aktivní spolupráce obou stran, a tomu odpovídající kapacita odborníků – jak na straně poskytovatele, tak na straně resortu. Při zpracování projektového rámce leží těžiště odborné práce na konečném uživateli společně s expertem. Z interim evaluace [BETA2](#) plyne vyhodnocení odborné a časové náročnosti zpracování

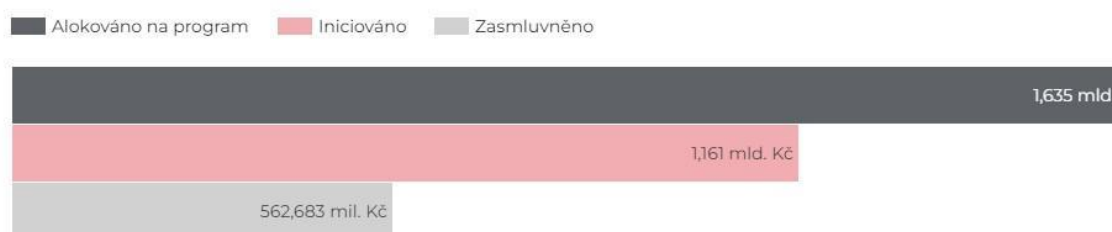
projektového rámce, který někdy zahrnuje **2 až 3 měsíce práce** zástupce resortu (konečného uživatele) při souběhu s jeho pracovní funkcí a plněním pracovních povinností na resortu.

Z interim evaluace [BETA2](#) dále vyplývá **kvantifikace časové náročnosti realizace**, která trvá od vyhlášení veřejné zakázky až po uzavření smlouvy a zahájení práce na projektu v průměru **237 dní, tedy skoro 8 měsíců**. Podrobně popsané aktivity (jejichž výčet není úplný), jsou činnosti, které v průměru probíhají zhruba 1 rok přípravy veřejné zakázky; do doby, než se podepíše smlouva. **Poté následuje zhruba šestileté období**, kdy musí aktivně pracovat jak odborníci na straně resortu, tak na straně poskytovatele. Jedná se o dobu realizace projektu a implementace výsledků VaV. Navazující šestiletá fáze proto vyžaduje vyčlenění kapacity lidských zdrojů v průměru přibližně 3 roky na realizaci projektu a v průměru 3 roky na fázi implementace.

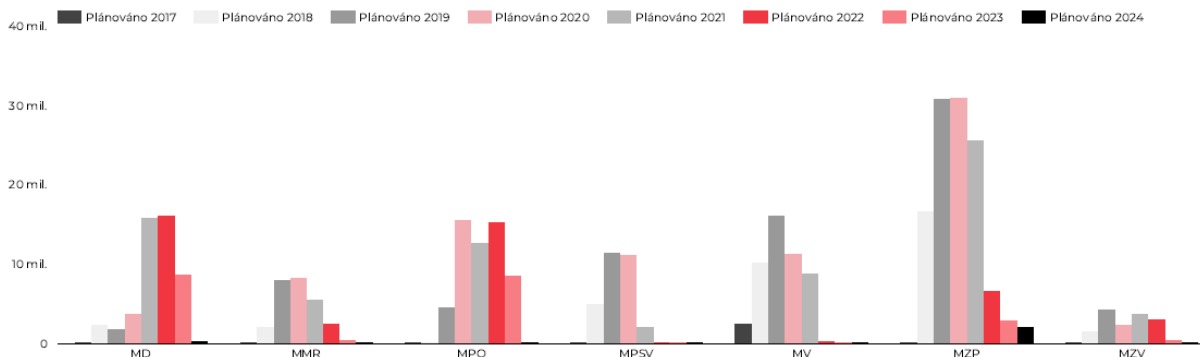
Z výše uvedeného je patrné, že absorpční kapacitu programu BETA3 oproti jiným programům definuje nejen alokace finančních prostředků pro každý rok trvání programu, ale také nezbytná kapacita lidských zdrojů pro úspěšnou realizaci aktivit, činností a procesů vedoucích k uspokojení výzkumných potřeb resortu.

Výše uvedené faktory proto korigují reálné čerpání navrženého rozpočtu po kapacitní stránce lidských zdrojů jak na straně poskytovatele, tak na straně resortů.

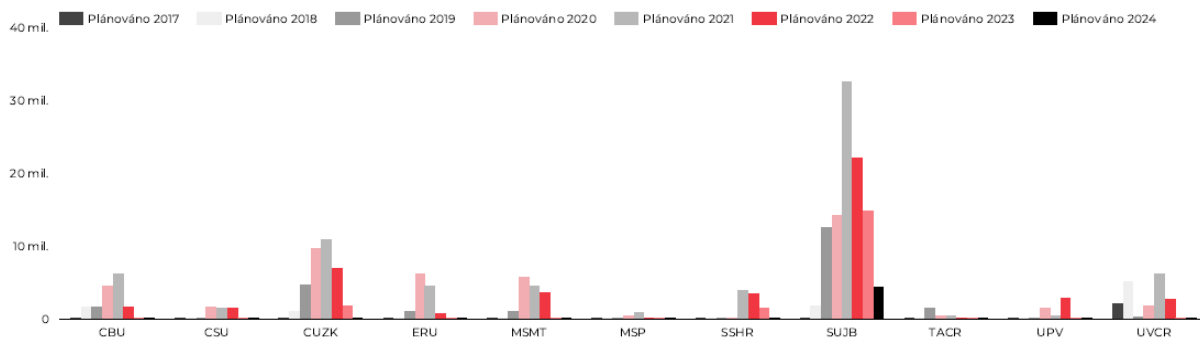
Graf 3: Stav prostředků v programu BETA2 k 15.3.2022



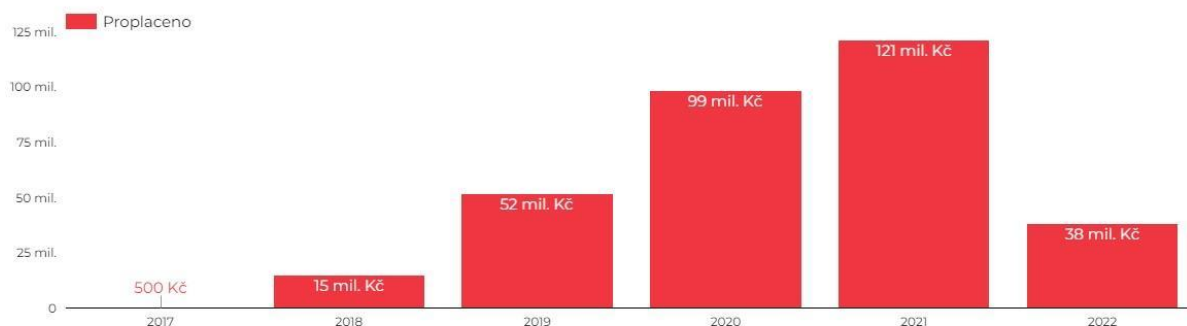
Graf 3a: Vývoj zasmluvněné částky resortů v jednotlivých letech programu



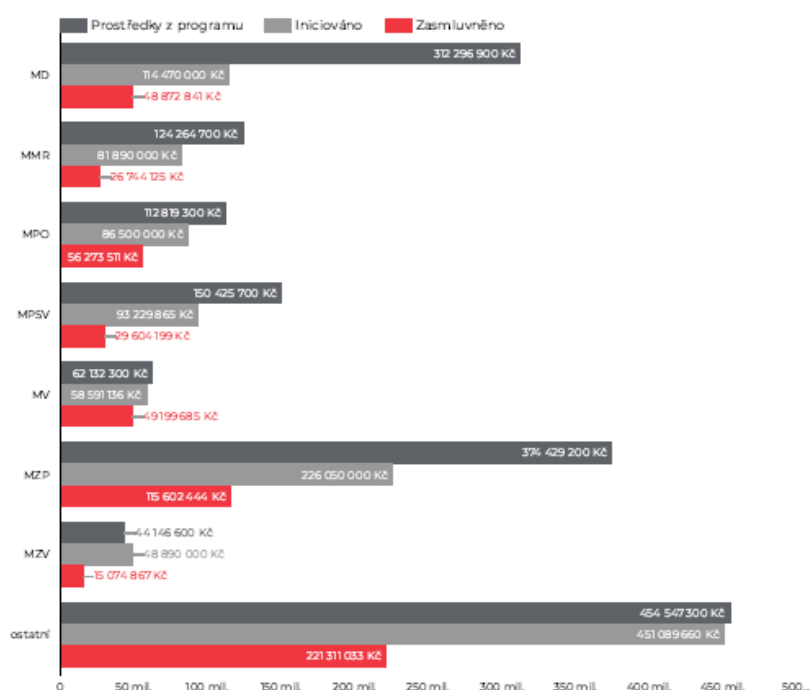
Graf 3b: Vývoj zasmluvněné částky resortů v jednotlivých letech programu



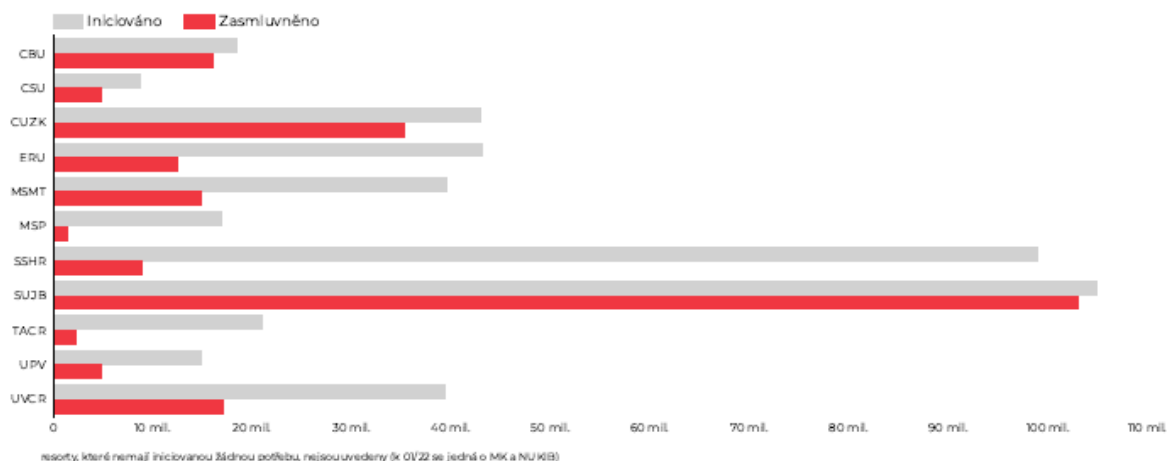
Graf 4: Vývoj proplacené částky v jednotlivých letech v programu BETA2



Graf 4a: Přehled čerpání přidělených prostředků z programu podle jednotlivých resortů včetně skupiny “ostatní”



Graf 4b: Přehled částek za iniciované a zasmluvněné potřeby skupiny “ostatní”⁸⁰ podrobněji



⁸⁰ Resorty, které nemají iniciovanou žádnou potřebu, nejsou uvedeny (k 01/22 se jedná o MK a NUKIB)

IV. INTERVENČNÍ LOGIKA PROGRAMU

Intervenční logika vychází z hlavního a dílčího cíle programu BETA3. Model intervenční logiky představuje vztahy mezi vstupy na straně jedné a požadovanými výstupy, výsledky a dopady na straně druhé. Součástí modelu je také popis toho, jakým způsobem jsou vstupy prostřednictvím aktivit transformovány ve výstupy/výsledky a jaké jsou následně dopady těchto výstupů/výsledků.

4.1. Priority, řešené příčiny, externí faktory, předpoklady splnění cílů

4.1.1. Priority ČR

- Inovační strategie České republiky 2019–2030
- Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací
- Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky na roky 2021–2027 (Národní RIS3 strategie)
- Národní politika VaVal
- Koncepce klientsky orientované veřejné správy 2030

4.1.2. Řešené příčiny⁸¹

Výběr hlavních příčin problémů, které program BETA3 řeší prostřednictvím intervence:

- Prostředí státní správy má nízké procento vývoje nových nebo zdokonalení současných postupů, regulačních mechanismů, dozorových činností, dovedností, služeb, informačních a řídicích produktů určených pro kvalitnější a efektivnější výkon státní správy
- Prostředí státní správy má nízké procento vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu, a to v národním i evropském kontextu
- Pomalé procesy vedoucí ke zkvalitnění výkonu státní správy
- Prostředí pro aplikaci výsledků výzkumu a inovace ve státní správě naráží na řadu organizačních překážek (kapacita odborníků na Resortech je podhodnocená)
- Organizační struktura veřejné/státní správy se dělí na množství malých, úkolově orientovaných jednotek
- Firemní kultura není přátelská k aplikaci výsledků výzkumu do praxe, které by vedly k inovacím
- Struktura inovací ve veřejné správě je nevyvážená
- Největším problémem v zavádění inovací v rámci veřejné správy je:
 - Legislativní omezení nebo stávající byrokratická zátěž
 - Nedostatek zájmu ze strany zaměstnanců
 - Nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi
 - Jiné vnímané bariéry implementace inovací: odpor zaměstnanců ke změnám obecně, neochota něco měnit a inovovat (přijímat jiné myšlenky), nekompetentnost vedoucích (řídicích pracovníků), nedostatek času k inovacím nad rámec běžné agendy, víra ve vlastní neomylnost

⁸¹ Podrobná situační analýza je zpracována v kapitole I Zhodnocení současného stavu a článku II Zhodnocení vývojových trendů.

4.1.3. Externí faktory

- Nedostatek finančních prostředků
- Chybějící politická vůle, neustále se měnící organizační struktura, nedostatek personálních kapacit
- Strukturální podmínky, kam patří i přetíženost odborníků na Resortech výkonem běžné agendy a chybějící autonomie pro vlastní inovační činnost, z důvodu nutné meziodborové a mezirezortní spolupráce

4.1.4. Předpoklady splnění cílů programu

Výčet podmínek a předpokladů, při jejichž splnění či platnosti očekáváme naplnění hlavního cíle programu, dílčího cíle a dopadů programu - dosažení změn vychází z formulace cílů:

- Hlavním cílem programu je podpora realizace výzkumných aktivit ve snaze posílit vývoj nových nebo zdokonalení současných postupů, regulačních mechanismů, dozorových činností, dovedností, služeb, informačních a řídicích produktů určených pro kvalitnější a efektivnější výkon státní správy.
- Program dále podporuje vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu, a to v národním i evropském kontextu. Součástí očekávaných výsledků programu je také návrh metod vyhodnocování účinnosti těchto politik či strategií k získání zpětné vazby, tvorba podkladů pro budoucí směřování politik v rámci zkvalitnění výkonu státní správy a efektivní alokace veřejných prostředků.
- Dílčím cílem je podpora budování inovační kultury a podpora rozvoje inovačního ekosystému⁸² ve státní správě. Za účelem zkvalitnění výkonu státní správy a efektivní alokace veřejných prostředků, bude podpora zaměřena na takové projekty (vzešlé z veřejných zakázek), u nichž bude prokázána schopnost státní správy aplikovat výsledky VaV, kde je zcela zřejmé jejich konečné využití v praxi státní správy.

Mezi příčinné vazby na intervenci patří:

- Aby aplikace výsledků VaV vedla k inovacím, budou Poskytovatelem významně metodicky, procesně i organizačně podporováni odborníci na Resortech tak, aby byly Resorty v průběhu trvání programu schopny vytvořit základ organizační struktury, která aplikaci výsledků VaV umožňuje a podporuje, čímž během trvání programu Resorty přirozeně vybudují inovační kulturu i inovační ekosystém.
- Dosažení změny, naplnění dílčího cíle předpokládáme nejen prostřednictvím finanční intervence, ale také díky posílení konzultačních procesů kanceláře TA ČR směrem k resortním odborníkům, dále prostřednictvím odborné znalostní podpory na základě spolupráce s *Pracovní skupinou pro inovace ve veřejné správě MVČR*.⁸³
- TA ČR bude jako Poskytovatel spolupracovat s MV ČR na implementaci designu konkrétních opatření pro podporu inovací ve veřejné správě.
- MV ČR bude pravidelných časových intervalech monitorovat inovativnost veřejné správy v České republice. MV ČR plánuje konkrétně⁸⁴:
 - **Podporovat implementaci inovačních podnětů**, k čemuž bude MV ČR v krátkodobém horizontu realizovat *“Propagaci nástrojů a metod využívaných v inovačních procesech”*. Ve střednědobém horizontu bude realizovat *“Zpracování Metodiky pro vytváření strategie*

⁸² Jak bylo zmíněno výše, inovační ekosystém se skládá ze tří částí: (1) rozvoj lidských zdrojů, (2) propojování inovátorů napříč celým veřejným sektorem, (3) šíření příkladů dobré praxe.

⁸³ Na základě Memoranda o spolupráci uzavřeného dne 27. 10. 2022 mezi TA ČR a MV ČR.

⁸⁴ Monitoring je plánován pro komplexnější zmapování celého inovačního potenciálu veřejné správy v České republice. Za tímto účelem byl navržen design konkrétních opatření pro podporu inovací ve veřejné správě, jehož gestorem je primárně Odbor strategického rozvoje Ministerstva vnitra. Zdroj: Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik, Ministerstvo vnitra, 2022.

na podporu inovací ve veřejné správě". V dlouhodobém horizontu dojde ke "Zpracování strategie na podporu inovací ve veřejné správě" na úrovni ČR, následně jednotlivých úřadů.

- **Posílit znalostní kapacitu zaměstnanců veřejné správy v oblasti inovací**, k čemuž ve střednědobém horizontu připraví vzdělávací program pro úředníky „Inovace ve veřejné správě“. V dlouhodobém horizontu bude do obecné části „Úřednické zkoušky pro státní zaměstnance“ začlena znalost inovačních procesů ve veřejné správě.
- **Systematicky podporovat inovační kulturu a znalostní bázi pro oblast inovací ve veřejné správě**. Ve střednědobém horizontu zpracuje MV ČR „Návrh designu centra pro podporu inovací ve veřejné správě a jeho úkolů s ohledem na specifika České republiky“; zorganizuje inovační workshopy zaměřené na inovační nástroje; vytvoří metodiky pro nastavení organizační kultury podporující inovace (oceňování kreativity a nápadů, motivace, experimentování apod.). V dlouhodobém horizontu založí „Nadresortní centrum pro podporu inovací ve veřejné správě“, resp. ve veřejném sektoru; ve spolupráci s vysokými školami připraví akreditovaný studijní program „Inovace ve veřejném sektoru“; zohlední specifika inovací ve veřejném sektoru a určení gesce nad tímto tématem v legislativě týkající se inovací (zejm. zákon č. 130/2002 Sb.); umožní subjektům veřejné správy využívat experimentování na základě možností daných legislativou.
- **Podpořit spolupráci veřejné správy s dalšími aktéry**. Bude zahájena pravidelná spolupráce s akademickou obcí (projekty ve spolupráci s VŠ, konference, semináře apod.). Prohloubení zahraničních kontaktů a dobré praxe (zejména prostřednictvím OPSI) testování nových nástrojů OPSI. Setkávání a rozšíření *Pracovní skupiny pro inovace ve veřejné správě*.⁸⁵

4.1.5. Model intervenční logiky

V modelu intervenční logiky klademe důraz hlavně na dva principy působení programu, a to: i) jak se vstupy mění na výstupy/výsledky; ii) jak budou výstupy/výsledky transformovány v dopady⁸⁶. Intervenční logiku opíráme o nejnovější trendy, neboť se v současnosti **mezinárodní debata o inovacích ve veřejné správě**⁸⁷ posouvá od kvantitativního měření výsledků (např. počet metodik (Nmet), Software (R), počet legislativních, či nelegislativních druhů výsledků (Hleg/Hneleg/Hkonc) atp.; **ke kvalitativnímu popisu výsledků a dopadů** (např. více než dříve se řeší, zda inovace pomáhá zlepšit kvalitu života obyvatel, životní prostředí, životní úroveň apod.). Stejným směrem se ubírá i Hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací dle Metodiky M17+, které kvalitu VO hodnotí pomocí pěti základních modulů: Kvalita vybraných výsledků, Výkonnost výzkumu, Společenská relevance výzkumu, Životaschopnost/Viabilita a Strategie a koncepce.⁸⁸

Tomu odpovídá i navržená intervenční logika, která vychází také z výsledků hodnocení programu BETA a BETA2. V modelu intervenční logiky jsou (mimo jiné) užívány pojmy: **vstupy, výstupy/výsledky a dopady**. Jednotlivé pojmy jsme si pro naši potřebu stanovili v souladu s Metodikou 17+ (dále též Metodika 17+⁸⁹) a kontrolních listů následovně:

⁸⁵ Více viz design konkrétních opatření pro podporu inovací ve veřejné správě. Zdroj: Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik, Ministerstvo vnitra, 2022.

⁸⁶ Teorie změny (Theory of Change): Linda G. Morra Imas, Ray C. Rist, The Road to Results, 2009, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, DC, ISBN 978-0-8213-7891-5, str. 109.

⁸⁷ MAZZUCATO, Mariana. Mission-oriented research & innovation in the European Union. European Commission, 2018. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/mazzucato_report_2018.pdf

⁸⁸ Hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací dle Metodiky M17+ [online]. Dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=799796>

⁸⁹ DEFINICE DRUHŮ VÝSLEDKŮ: Samostatná příloha č. 4 Metodiky hodnocení výzkumných organizací a programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací schválené usnesením vlády dne 8. února 2017 č. 107 [online].

- **Vstupy programu** jsou určeny prostřednictvím alokace finančních prostředků na resortní výzkumné potřeby a kapacitou lidských zdrojů nezbytnou pro řešení výzkumných potřeb.
- **Výstupy programu** jsou měřené na úrovni projektů vzešlých z veřejných zakázek. Jedná se o úspěšně ukončené, podpořené výzkumné potřeby prostřednictvím veřejné zakázky ve VaVaI (s výsledky dle RIV).
- **Výsledky programu** jsou měřené na **úrovni organizací**. Kvantitativně **na úrovni řešitelů** projektů (druhy výsledků v RIV dle Metodiky 17+) a **na úrovni Resortů** (aplikace výsledků vzešlých z projektů do praxe v členění 4 úrovní inovací). Jde tedy o změnu měřených hodnot u poptávaných resortních výzkumných potřeb, po ukončení projektů, kdy resort převeze výsledek výzkumu a vývoje od zpracovatele.
- **Dopady programu** vyjadřují to, jaký mají výstupy/výsledky výzkumu dopad na činnost resortu i na celou společnost (např. zda inovace pomáhá eliminovat rizika a hrozby globální povahy 21. století, ať už jde o ohrožení spojená se zdravím populace, environmentálními změnami, rozvojem technologií, demografickým vývojem, globálními ekonomickými otřesy, procesy migrace, válečnými a politickými krizemi; či rozvratem státních, národních i nadnárodních struktur či globální finanční a hospodářskou krizí. apod.).

4.2. Vstupy programu BETA3

Vstupy vymezují podmínky uvedené v zákoně č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících předpisů; zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, a dalších národních či evropských předpisech. Vstupy jsou tedy finanční zdroje, technické vybavení a know-how organizací na základě podmínek výše zmíněných předpisů. Ve finančních zdrojích programu (alokace jeho rozpočtu) se promítne objem prostředků ze státního rozpočtu. Současně mezi vstupy patří také kapacita lidských zdrojů nezbytná pro zajištění řešení výzkumných potřeb.

Mezi vstupy proto konkrétně patří:

- Finanční podpora ze státního rozpočtu
- Lidské zdroje na straně TA ČR jako Poskytovatele
- Externí odborníci
- Lidské zdroje na straně Resortů (ZOG, konečný uživatel)
- Lidské zdroje na straně MV ČR při vytváření předpokladů splnění dílčího cíle

4.3. Aktivita programu BETA3

Jak podrobněji rozvádí činnosti v programu kapitola V. Analýza absorpční kapacity, také na aktivitu v Intervenční logice programu BETA3 nahlížíme z několika stran, a to ze strany (1) poskytovatele, (2) ze strany zapojených Resortů, jejichž výzkumné potřeby mají být uspokojeny a (3) ze strany dodavatelů služeb veřejných zakázek / řešitelů projektů / příjemců podpory, kteří jsou tvůrci výsledků výzkumu.

Analýza absorpční kapacity podrobněji definuje aktivity ze strany poskytovatele, aktivity ze strany zapojených resortů a aktivity ze strany dodavatelů služeb veřejných zakázek ve VaV, řešitelů projektů a příjemců podpory.

4.4. Výstupy programu BETA3

Výstupy programu BETA3 se měří na úrovni projektů výzkumu a vývoje. Jde o úspěšně ukončené výzkumné potřeby prostřednictvím využití mechanismu veřejné zakázky (které jsou vyhlašovány s cílem uspokojit konkrétní výzkumnou potřebu Resortů). Soutěží mezi sebou jednotlivé návrhy výzkumných řešení reagující

na jedno konkrétní zadání poskytovatele veřejné podpory, což zvyšuje tlak na kvalitu a efektivitu řešení výzkumné potřeby.

Mezi kvantitativní výstupy⁹⁰ patří:

- Počet Resortů, které vstoupily do programu
- Počet podpořených projektů
- Počet subjektů, které se úspěšně ucházely o veřejnou zakázku
- Počet výstupů z projektů ve formě výsledků zapsaných v RIV
- Počet poskytnutých konzultací resortním odborníkům
- Počet uspořádaných inovačních seminářů a workshopů

Tyto kvantitativní výstupy bude TA ČR jako Poskytovatel průběžně monitorovat prostřednictvím Dashboardu. Dashboard je z pohledu monitoringu kvantitativních výstupů typem reportu, kterým Poskytovatel na jedné stránce přehledně ukazuje vše podstatné o situaci v realizaci programu BETA3, a současně slouží členům Rady programu jako podklad k jednání.

Kvalitativně je kladen důraz na to, aby výsledky VaVal v členění dle Metodiky 17+ vedly k uspokojení resortních výzkumných potřeb. Proto jsou **oblasti výzkumu**⁹¹ (s ohledem na průřezovost řešené problematiky v souladu s doporučením hodnocení programu BETA a BETA2), **stanoveny obecně ve čtyřech úrovních problémů** v gesci příslušného Resortu:

- (1) naléhavé problémy,
- (2) stávající problémy,
- (3) vznikající problémy,
- (4) budoucí celospolečenské výzvy.

Jedná se o přímé výstupy/výsledky programu vzniklé na základě výzkumných potřeb definovaných ve výše uvedených čtyřech úrovních. Mezi ty patří úspěšně dokončené projekty vzešlé z veřejné zakázky a další výsledky dle definice druhů aktuálně platné Metodiky 17+ zapsaných v Rejstříku informací o výsledcích (RIV).

⁹⁰ Měřitelnost indikátorů počtu podpořených projektů a subjektů, i úspěšně ukončených projektů je vhodná. Vzhledem k charakteru výstupových indikátorů programu BETA3, vhodných zvláště pro monitorování pokroku programů podpory, je jejich vypovídací schopnost pro účely průběžných a závěrečných evaluací programů je však relativně nízká. Použití indikátoru minimálního počtu podaných výzkumných potřeb či podpořených projektů má své úskalí v možném nízkém počtu podaných kvalitních potřeb, které mají výzkumný prvek a řadu dalších náležitostí specifikovaných parametrech v čl. 10.2 hlavního dokumentu programu. Vzhledem ke skutečnosti, že na hodnotu indikátoru jsou zpravidla navázány indikátory výsledků, je jistou alternativou indikátoru v této podobě definování minimálního počtu dosažených výsledků na jeden projekt. Počty podpořených projektů či subjektů totiž nevypovídají nic o dosažení cílů daného programu. O úspěšnosti programu již lépe vypovídají indikátory výsledky úspěšně ukončených projektů. Podíl úspěšně ukončených projektů vychází z hodnocení realizovaných projektů po jejich skončení, které je zaznamenáváno v Rejstříku informací o výsledcích Informačního systému výzkumu, vývoje a inovací (RIV IS VaVal). Jde tedy o dobře měřitelný indikátor, jehož hodnotu lze zpravidla snadno vypočítat z veřejně dostupných údajů.

⁹¹ Oblasti výzkumu jsou formulovány obecně tak, aby byly vhodné pro všechny resorty. Program BETA v minulosti vzhledem k průřezovosti, členil potřeby příslušných orgánů státní správy jako tzv. specifické cíle, které byly rozděleny dle potřeb příslušných Resortů. Navazující program BETA2 obsahoval Indikativní výčet podporovaných oblastí VaV jednotlivých orgánů státní správy. Tyto přístupy se v praxi neosvědčily, s ohledem na rychlost společenských změn i vývoj technologií. Jak uvádí Závěrečná zpráva hodnocení programu BETA v rámci doporučení: *“Specifické cíle programu formulovat obecně. Pokud jsou specifické cíle stanoveny příliš konkrétně, vzniká nebezpečí jejich rychlého zastarání v průběhu realizace programu.”* Dále evaluace uvádí: *“Přibližně 78 % specifických cílů programu BETA bylo naplněno veřejnými zakázkami. V programu byly realizovány veřejné zakázky naplňující 35 z celkového počtu 45 specifických cílů. Všechny specifické cíle nebyly naplněny. Mezi hlavní důvody pro nenaplnění všech specifických cílů patří změna priorit orgánů státní správy a řešení těchto potřeb nezávisle na programu z důvodu zdlouhavosti procesu přípravy a schvalování výzkumných potřeb a přípravy veřejných zakázek.”*

4.5. Výsledky programu BETA3

Výsledky programu jsou přímé, krátkodobé až střednědobé změny na straně Resortů, vzniklé v důsledku aplikace výsledků projektů vzešlých z veřejných zakázek do praxe Resortu, v průběhu realizace programu. Přímé změny vyplývají z aplikace výstupů (projektů vzešlých z veřejných zakázek realizovaných na základě výzkumných potřeb Resortů). Součástí očekávaných výsledků programu je také vyhodnocování účinnosti politik či strategií k získání zpětné vazby a tvorba podkladů pro budoucí směřování politik v rámci zkvalitnění výkonu státní správy a efektivní alokace veřejných prostředků.

- **Počty výsledků VaV zapsaných v RIV.** Za kvantitativní výsledky⁹² programu BETA3 se na úrovni řešitelů projektů (kteří jsou tvůrci výsledků aplikovaného výzkumu) považují druhy výsledků⁹³ v členění dle definice druhů aktuálně platné Metodiky 17+, zapsaných v Rejstříku informací o výsledcích (RIV).⁹⁴
- **Čtyři úrovně inovací.** Za kvalitativní výsledky programu BETA3 se na úrovni Resortů považuje kvalitativní vyhodnocení aplikovaných výsledků do praxe v podobě vyváženějšího portfolia inovací ve státní správě ve struktuře čtyř úrovní inovací,⁹⁵ jenž stojí na aplikaci výsledků VaV do praxe ve veřejné správě:
 - (1) Inovace zaměřené na zlepšení,
 - (2) Adaptivní inovace,
 - (3) Anticipační inovace,
 - (4) Inovace zaměřené na poslán.

Za kvalitativní výsledky se dále považuje zvýšená spolupráce Resortů a TA ČR při aplikaci výsledků VaV do praxe se zaměřením na 4 úrovně inovací a zvýšený akcent na aplikovatelnost výsledků výzkumu. Tyto kvalitativní výstupy bude TA ČR jako Poskytovatel průběžně monitorovat prostřednictvím Dashboardu tak, aby měla Rada programu průběžná kvalitativní vyhodnocení.

⁹² Počty formálních výsledků lze považovat spíše za výstup, nikoliv za výsledek. Samotný počet formálních výsledků neimplikuje změnu, která je klíčovým aspektem definice výsledku programu. Cílem podpory aplikovaného VaV by mělo být především vytváření nových poznatků a jejich přenos do praxe, tedy změna stavu (např. ve smyslu zvýšení míry spolupráce mezi Resorty a výzkumnými organizacemi apod.). Měřit úspěšnost programu pouze na základě počtu formálních výsledků je nedostatečné, proto byly současně zvoleny kvalitativní indikátory.

⁹³ Způsobilé jsou všechny druhy výsledků dle Metodiky 2017+, přičemž k naplnění cílů programu BETA3 musí projekty aplikovaného výzkumu a inovací dosáhnout alespoň jednoho z následujících druhů výsledků dle kategorizace aktuálně platné Metodiky 17+:

H – výsledky promítnuté do materiálů legislativní a nelegislativní povahy, či do strategických a koncepčních dokumentů orgánů státní správy;

N – metodiky, postupy a specializované mapy s odborným obsahem;

R – software;

Vsoubor – souhrnná výzkumná zpráva;

O – ostatní, a další výsledky splňující § 2 odst. 2 písm. k) zákona o podpoře výzkumu, vývoje a inovací, a ty, které v době ukončení řešení projektu naplňují jen část definice výsledku dle aktuálně platné legislativy.

⁹⁴ Výsledkové indikátory ve smyslu naplňování předem stanovených výsledků projektů VaV představují u programu podpory VaV stěžejní část programových indikátorů. Měřitelnost formálních výsledků VaV je vzhledem k dostupnosti potřebných údajů z veřejné databáze RIV IS VaV snadná. Problematičnost indikátorů měřících počty formálních výsledků VaV v případě programu BETA3 spočívá v tom, že nezřídka existuje rozdíl mezi vlastním poznatkem, který je skutečným výsledkem prováděného výzkumu, a formou prezentace či právní ochrany výsledku odpovídající formálnímu výsledku dle kategorií RIV.

⁹⁵ V souladu s klasifikací OPSI (z angl. Observatory of Public Sector Innovation, dále OPSI) OECD 4facetového modelu inovací: inovace zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented), zaměřené na poslán (z angl. mission-oriented), adaptivní (z angl. adaptive) a anticipační (z angl. anticipatory). <https://oecd-opsi.org/work-areas/innovation-portfolios/>

4.6. Dopady programu BETA3

Dopady vyjadřují to, jaký mají výstupy a výsledky výzkumu vliv na úrovni celé ekonomiky a společnosti (v tuzemském i/či mezinárodním měřítku). V této intervenční logice dopady zahrnují i pojem “přínosy” (případně jsou ekvivalentní). Programy BETA a BETA2 se od svého počátku setkávaly s velkým zájmem Resortů, neboť historicky (vzhledem k průřezovosti) program uspokojoval rozmanité resortní výzkumné potřeby. Od krátkodobých (které reagují na aktuální potřeby orgánů státní správy), po ty, které vyžadují dlouhodobé, koncepční a velmi specifické výzkumné aktivity. Realizace veřejných zakázek se pohybuje na široké škále výzkumných činností: od řešerší, až po vývoj nových systémů.

Očekávané střednědobé (přínosy) dopady lze shrnout následovně:

- Progresivní dopad na zvyšování kvality aplikovaného výzkumu ve státní správě
- Vyváženější inovační ekosystém ve státní správě⁹⁶ Pozitivní dopad na budování firemní kultury zaměřené na aplikovaný výzkum a inovační ekosystém
- Eliminace bariér definovaných v příčinách současného stavu⁹⁷
- Vyváženější struktura inovací ve státní správě⁹⁸

Dlouhodobé (přínosy) dopady programu lze vyhodnotit až s delším časovým odstupem v rámci závěrečného hodnocení programu v roce 2036. Přes to, že mají výzkumné potřeby široký rozptyl oborových specifíků, dají se v rámci programu BETA3 shrnout do 4 úrovní problémů, jejichž řešení (prostřednictvím aplikace výsledků výzkumu do praxe), vede ke 4 úrovním inovací ve veřejné správě. Tyto 4 úrovně inovací pak můžeme přiřadit ke 4 úrovním dopadů, jejichž rozptyl se pohybuje od posílení vývoje nových, nebo zdokonalení současných postupů, regulačních mechanismů, dozorových činností, dovedností, služeb, informačních a řídicích produktů určených pro kvalitnější a efektivnější výkon státní správy; až po pozitivní dopady veřejné podpory na vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální i budoucí politiku státu, v národním i evropském kontextu. Resorty by měly být v budoucnu schopny, díky aplikaci výsledků výzkumu do praxe, efektivně reagovat na palčivá společenská témata, předjímat možná rizika, flexibilně reagovat na neočekávané události, které mohou v budoucnu přijít a efektivně řešit aktuální gesční problémy.

Z dlouhodobého hlediska můžeme dopady rozdělit kvalitativně do čtyř úrovní povahy změn:⁹⁹

- (1) udržitelné změny,
- (2) optimalizační změny,
- (3) zásadní změny,
- (4) disruptivní změny.

(1) K udržitelné změně dojde, pokud dopad inovací bude trvalého rázu, a to jak v procesních, tak agendových činnostech Resortu. Zde se předpokládá orientace na průnik inovací zaměřených na zlepšení (z angl.

⁹⁶ Vyvážená struktura inovačního ekosystému se skládá z několika částí: (1) rozvoj lidských zdrojů, (2) propojování inovátorů napříč celým veřejným sektorem, (3) šíření příkladů dobré praxe (MVČR, 2022).

⁹⁷ Dokument Měření inovací ve veřejné správě 2019 – 2021 považuje za hlavní bariéry pro rozvoj inovací ve veřejné správě: nedostatek finančních prostředků (47 %), legislativní rámec/byrokratickou zátěž (42 %), nedostatek zájmu o inovace ze strany zaměstnanců (33 %) a (30 %) nedostatek kvalifikovaného personálu s inovačními znalostmi a dovednostmi (MV ČR, 2022).

⁹⁸ Struktura inovací v české veřejné správě je nevyvážená. V inovačním portfoliu zcela chybí inovace anticipační a zaměřené na poslání. To může signalizovat zaostávání české veřejné správy za světem a její nepřipravenost na globální trendy. Veřejná správa v období 2019-2021 realizovala celkem 124 inovací. Více než polovina dotázaných respondentů (59 % z 211 obdržených odpovědí) uvedla, že zavedla v období 2019-2021 alespoň jednu inovaci na svém pracovišti. V tomto ohledu si v rámci veřejné správy zvláště dobře vedou další ústřední orgány státní správy (65 %). Méně inovací zaváděla ministerstva (56 %). Z implementovaných inovací se v rámci ministerstev nejvíce z nich (55 %) týkalo organizace práce a vnitřního chodu pracoviště (MV ČR, 2022).

⁹⁹ V souladu s klasifikací OPSI (z angl. Observatory of Public Sector Innovation, dále OPSI) OECD 4-facetového modelu inovací. <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-is-a-many-splendoured-thing/> a <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-part-2-how-different-types-of-innovation-lead-to-different-types-of-change/>

enhancement-oriented) a poslání (z angl. mission-oriented). Tyto inovace neohroží stávající resortní činnost, pomohou k efektivnějšímu fungování používaných nástrojů a přispívají k naplňování stanovených strategických cílů.

(2) Optimalizační změny bude dosaženo, pokud se střetnou dvě hlediska inovací: zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented) a adaptaci (z angl. adaptive). Tyto inovace ve svém výsledku nepřinesou resortům pouze efektivitu a hospodárnost jejich činností, ale budou také šetrné a přínosné k okolí – ve smyslu společenském nebo environmentálním (životní prostředí).

(3) K zásadním změnám dojde, pokud inovaci charakterizují anticipační (z angl. anticipatory) a na poslání zaměřené (z angl. mission-oriented) aspekty. Takovými inovacemi dochází k radikální změně zaběhnutých postupů fungování. Děje se tak ale v souladu s aktuálními politickými prioritami, popř. hodnotovým systémem a očekáváními.

(4) K disruptivním změnám dojde spojením adaptivních inovací (z angl. adaptive) a anticipačních (z angl. anticipatory), které často vznikají v reakci na externí změny, např. proměňující se prostředí nebo nové technologie. To si vyžádá změnu dříve přijaté strategie, právní normy, či úpravu dosud používaných modelů.

Na následujícím obrázku je graficky vyjádřeno prolínání čtyř úrovní inovací, které vedou ke čtyřem úrovním změn podrobně popsanych výše.

4.6.1. Infografika 3: Čtyři úrovně změn



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

Intervenční logika programu BETA3



Indikátory programu

- Minimální počet podaných výzkumných potřeb
- Úspěšně dokončení min. 50 % realizovaných projektů
- Minimální počet aplikovaných výsledků VaV dle Metodiky 17+

Kvalitativní indikátory

- Kvalitativní indikátor: osvědčení přínosu využití nového členění výsledků druhu "O" - specifických Poskytovatelem jako "Kandidát na aplikovaný výsledek"
- Kvalitativní indikátor: posílení schopnosti státní správy inovovat tj. posílení inovační kultury a ekosystému

Dopadové indikátory

- Dopadový, kvalitativní indikátor: vyváženější inovační ekosystém ve státní správě
- Dopadový, kvalitativní indikátor: posílení schopnosti generovat vyváženější strukturu inovací ve státní správě

4.7. Aspekty inovací ve státní správě

4.7.1. Metodická pomůcka: Čtyři aspekty intervenční logiky

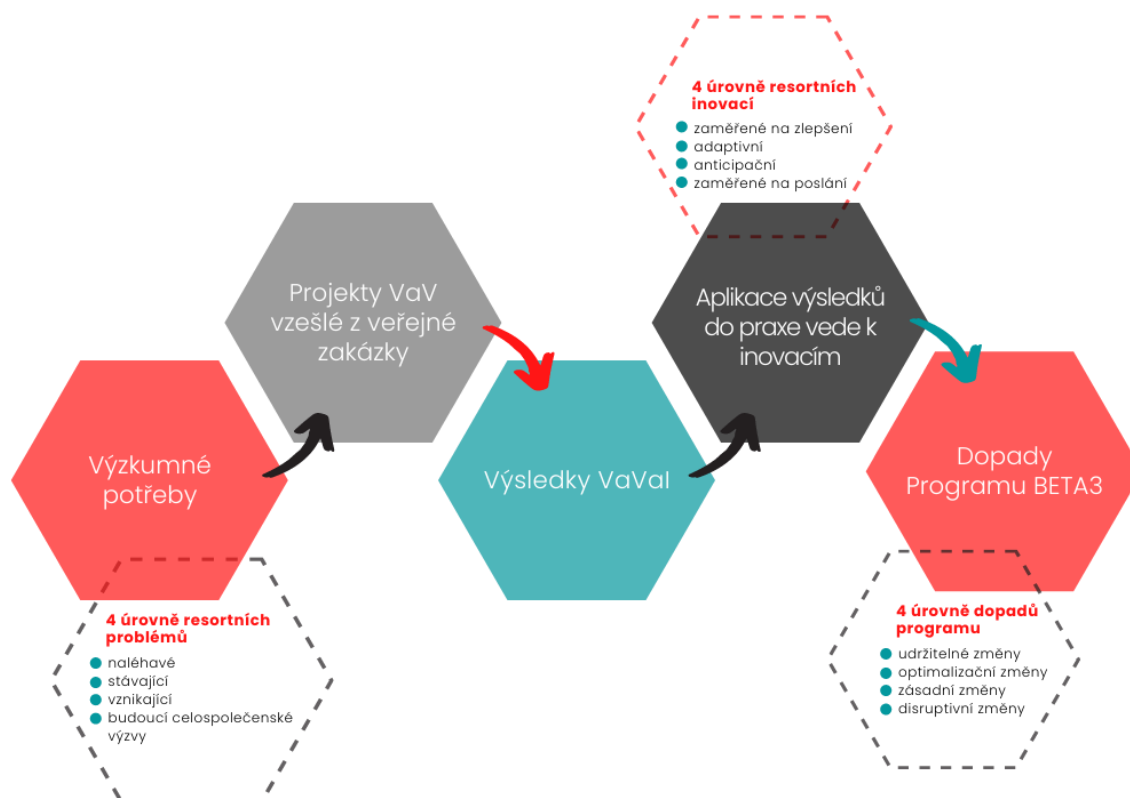
Program BETA3 se snaží adekvátně reagovat na společenské potřeby v Česku a přináší inovativní přístup k výzkumu ve veřejné správě v souladu s činností Pracovní skupiny pro inovace ve veřejné správě (PSI).

Program kategorizuje problémy, očekávané výsledky i budoucí dopady. Zavádí inovativní prvky, které mají potenciál přispět efektivnímu naplnění cílů programu BETA3 v souladu plánovaným monitoringem dosahování inovací ve veřejné správě.¹⁰⁰

Infografika níže znázorňuje, že jsou v rámci nové koncepce programu BETA3 navrženy čtyři úrovně problémů v gesci příslušného Resortu, do kterých by měl Resort roztřídit každou výzkumnou potřebu (naléhavé problémy, stávající problémy, vznikající problémy, budoucí celospolečenské výzvy). V návaznosti na čtyři úrovně problémů by měl Resort u každé výzkumné potřeby zároveň vybrat uvažovaný způsob aplikace výsledku VaV do praxe v jedné ze čtyř úrovní inovací (inovace zaměřené na zlepšení, adaptivní inovace, anticipační inovace, inovace zaměřené na poslání).

Resort také musí stanovit předpokládaný dopad aplikace výsledku do jedné ze čtyř úrovní změn, jichž bude dosaženo vlivem aplikace výsledku výzkumu do praxe (udržitelné změny, optimalizační změny, zásadní změny, disruptivní změny).

4.7.2. Infografika 4: Čtyři aspekty intervenční logiky



Zdroj: TA ČR, Teze interního předpisu

¹⁰⁰ Monitoring je plánován pro komplexnější zmapování celého inovačního potenciálu veřejné správy v České republice. Za tímto účelem byl navržen design konkrétních opatření pro podporu inovací ve veřejné správě, jehož gestorem je primárně Odbor strategického rozvoje Ministerstva vnitra. Zdroj: Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik, Ministerstvo vnitra, 2022.

Návazně pak infografika níže (v podobě další metodické pomůcky) znázorňuje, jak souvisí čtyři úrovně inovací se čtyřmi úrovněmi změn (podrobně popisované v Intervenční logice).

Infografika níže prolínáním hexagonů znázorňuje vazby mezi dosahovanými inovacemi a (přínosy) dopady. Přínosy (dopady) programu interně rozdělujeme do čtyř úrovní povahy změn: (1) udržitelné změny, (2) optimalizační změny, (3) zásadní změny, (4) disruptivní změny. K udržitelné změně dojde, pokud dopad inovací bude trvalého rázu, a to jak v procesních, tak agendových činnostech Resortu. Zde se předpokládá orientace na průnik inovací zaměřených na zlepšení a zaměřených na poslání. Tyto inovace neohrozí stávající resortní činnost, pomohou k efektivnějšímu fungování používaných nástrojů a přispějí k naplňování stanovených strategických cílů. Optimalizační změny bude dosaženo, pokud se střetnou dvě hlediska inovací: zaměřené na zlepšení a adaptivní. Tyto inovace ve svém výsledku nepřinesou Resortům pouze efektivitu a hospodárnost jejich činností, ale budou také šetrné a přínosné k okolí – ve smyslu společenském nebo environmentálním. K zásadním změnám dojde, pokud inovaci charakterizují anticipační a na poslání zaměřené aspekty. Takovými inovacemi dochází k radikální změně zaběhnutých postupů fungování. Děje se tak v souladu s aktuálními politickými prioritami Resortu. K disruptivním změnám dojde spojením inovací adaptivních a anticipačních, které často vznikají v reakci na externí změny, což si vyžádá změnu dříve přijaté strategie, právní normy, či úpravu dosud používaných modelů, metodik apod. Vyhodnocení interního monitoringu přínosů programu¹⁰¹ v průběhu evaluací (po sobě jdoucích), se stane znalostním pilířem pro aktualizaci procesů implementace programu.¹⁰²

4.7.3. Infografika 5: Rámec, který identifikuje čtyři aspekty inovací veřejného sektoru



Zdroj: Vlastní zpracování, ROBERTS, Alex. *Innovation facets, Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)*
Dostupné on-line: <https://www.oecd-opsi.org/enhancement-oriented-innovation/>

¹⁰¹ V členění interní evidence jednotlivých úrovní inovací, potažmo čtyř úrovní dopadů.

¹⁰² Průběžné hodnocení programu je naplánováno na rok 2026. Na základě závěrů průběžného hodnocení (jehož předmětem bude mimo jiné i interní monitoring úrovní inovací ve státní správě) budou navržena vhodná opatření, pro aktualizaci procesů, jenž zohlední závěry interim evaluace. Závěrečné hodnocení programu je plánováno na rok 2032 a hodnocení dopadů programu je plánováno na rok 2036. Všechna zde uvedená hodnocení budou rovněž zahrnovat evaluaci interního monitoringu ukazatelů přínosů a dopadů programu a stanou se východiskem pro přípravu navazujícího programu BETA4; aby program přispěl k naplnění hlavní premisy Inovační strategie České republiky pro rok 2019-2030, kterou zpracovala ji Rada pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI): ČR má předpoklady stát se jedním z takzvaných „inovačních lídrů“.

V. RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROGRAMU

Analýza rizik k návrhu programu BETA3 obsahuje nejvýznamnější rizika, která mohou mít vliv na program, podporu a implementaci. Všechna vybraná rizika včetně vyhodnocení jejich závažností jsou uvedena v tabulkách níže pod hodnotící škálou.

Analýza rizik byla zpracována kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní určuje hodnotu pravděpodobnosti a ztráty číselnou hodnotou, zatímco kvalitativní užívá slovní hodnoty jako například vysoká/střední/nízká pravděpodobnost. Pokud se srovnají kvalitativní a kvantitativní analýzy, tak kvalitativní dávají prioritu potenciálním rizikům, vyhledávají trendy rizik a jsou rychlejší oproti kvantitativním, které určují následky pro cíle programu, hodnotí vliv na celkové cíle programu a jsou důkladnější.¹⁰³

Pro identifikaci rizik spojených s realizací programu byla sestavena pracovní skupina, která podle své odbornosti a pomocí několika vybraných metod vypracovala analýzu rizik. Byly aplikovány následující kombinace metod, využitě při generování námětů pro analyzování rizik:

- Metodou Delphi v jejímž rámci skupina expertů vytvořila individuální návrhy, o kterých v rámci skupiny probíhala debata. Následně proběhlo další kolo vytváření nových návrhů, o kterých se opět diskutovalo, dokud nedošlo ke shodě ve skupině. V rámci skupin byla také diskutována poučení z předchozích programů (na pomoc si členové skupiny vzali průběžné hodnocení programu BETA2 a ex-post hodnocení programu BETA). V rámci diskusních skupin tak byly využity jak přímé zkušenosti s realizací předchozích programů, tak závěry dvou evaluací, které byly podrobeny kritické analýze.
- Kromě toho proběhly dva brainstormingy, tedy dvě týmové diskuze, které využívaly předem připravené podklady a návrhy. Šlo o zvláštní diskusi k zásadním připomínkám, které vznesli členové Rady programu, například k otázkám rizik ve věci Přístupového dokumentu, členění rozpočtu programu a zejména k formulaci rizik případných duplicít financování výzkumných potřeb.
- Využití výhod týmové spolupráce na brainstormingu pomohlo hledat rizikové situace a hledání možného selhání, hledání možných dopadů konkrétních situací (co se stane, když). Identifikace scénářů potenciálního rizika na základě brainstormingu byla založena na rozboru způsobů selhání a jejich důsledků, který umožňuje hledání dopadů a příčin na základě systematicky a strukturovaně vymezených selhání systému.

Hodnotící škála pro analýzu rizik vždy kvantifikuje dopad rizika a pravděpodobnost výskytu rizika. Následně je vždy uvedeno preventivní opatření, které bude eliminovat výskyt rizika. Potenciální rizika se týkají značně rozsáhlé a různorodé věcné problematiky, proto bylo zvoleno vyhodnocení významnosti (resp. důležitosti) identifikovaných rizik skupinou odborníků – expertů. Soubor respondentů byl do skupiny vybírán metodou přímé nominace z vhodných osob relevantních z hlediska zaměření analýzy rizik. Předmětem hodnocení je u každého rizika velikost jeho dopadu D a pravděpodobnost výskytu P na hodnotící škále.

Tabulka 5 Hodnotící škála k analýze rizik

	Stupeň				
	1	2	3	4	5
Dopad rizika	nepatrný	malý	střední	značný	velmi vysoký

¹⁰³ International Institute for Learning, Inc. The Project Management Certificate Program - 5 DAY. New York: International Institute for Learning, 2013, s. 9-25.

	Stupeň				
	1	2	3	4	5
Pravděpodobnost výskytu	nepatrná	malá	střední	značná	velmi vysoká

Metodický postup aplikovaný při analýze rizik

Riziko je zde chápáno jako událost, resp. jev, který může svým negativním působením vést k nesplnění nebo pouze k částečnému naplnění hlavního cíle (nebo dílčího cíle) programu BETA3 a tím ovlivnit dosažení očekávaných výsledků, dopadů a indikátorů. Dopad rizika, resp. odpovídající rizikové události lze potom obecně měřit velikostí nevyčerpaných finančních zdrojů programu BETA3 (oproti předpokládanému optimu) z titulu uskutečnění této události. Nežádoucí dopad je výsledek působení rizika, který spočívá především v ohrožení dosahování cílů programu či ne hospodárném, neúčelném nebo neefektivním využívání veřejných prostředků, výkonu neefektivních nebo neúčelných činností v rámci realizace programu BETA3. Řízení rizik programu spočívá v systematické identifikaci, hodnocení, zvládnutí, monitorování všech významných rizik jednotným způsobem tak, aby byly pokryty všechny rizikové oblasti.

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro implementaci programu BETA3. Pro účely zpracování rizik byla sestavena pracovní skupina. Rizika mohou být vyjádřena kvalitativně a kvantitativně.

5.1. Riziko: Překryvy

Jde o nedostatky, které mohou vést k podpoře a řešení činností, které mohly (a mohou) být řešeny v jiných projektech podpořených z veřejných prostředků. Může tedy docházet k duplicitnímu financování stejných nebo podobných aktivit.

Prevence: případná dílčí rizika překryvů budou posuzována a eliminována a k tomu budou nastaveny takové mechanismy a nástroje kontroly¹⁰⁴, že nebude docházet k duplicitnímu financování stejných nebo podobných aktivit. Přístupový dokument obsahuje ustanovení, kterým se Resort zavazuje "odstraňovat pochybnosti případného duplicitního financování, garantovat v době přípravy projektu, že požadované výsledky/výstupy neexistují, a po celou dobu životního cyklu výzkumné potřeby nebude dosahovaný druh výsledku jiným způsobem financován z prostředků Resortu." Budou zvýšeny požadavky na předkladatele potřeb, aby dostatečně a řádně vyplňovali projektový rámec především v částech zabývajících se vypořádáním podobností a vymezení se vůči předchozím i současným obdobným výzkumným aktivitám.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

5.2. Riziko: Nízká kvalita výzkumných potřeb

Resorty budou podávat výzkumné potřeby, které postrádají výzkumný charakter nebo svůj výzkumný prvek nedostatečně vysvětlí. V projektech budou dosahovány výsledky, které nesplňují kritéria výzkumu, vývoje a inovací. Budou řešit aktuální požadavky konečného uživatele v Resortu. V projektovém rámci nebude uveden popis výzkumné činnosti a nebude jasně specifikováno, co v návrhu patří do dané oblasti

¹⁰⁴ V souladu s nálezy NKÚ v obdobných případech

aplikovaného výzkumu a proč. V projektovém rámci bude jen uvedeno, co by mělo být v budoucím projektu řešeno, proč by to mělo být řešeno, jaké budou etapy řešení, jaké budou výsledky, k čemu budou sloužit apod.

Prevence: budou posíleny konzultační procesy (jak ze strany Poskytovatele, tak ze strany MV ČR na základě spolupráce definované v Memorandu viz kap. 7.2. Posílení resortních odborníků na základě Memoranda). Proběhnou bilaterální konzultace a školení pracovníků orgánů státní správy o problematice správné formulace výzkumných potřeb. Pracovníci orgánů státní správy (nejen ZOG, ale i experti a koneční uživatelé) budou opakovaně podrobně seznamováni s obsahovými a formálními požadavky pro definování výzkumné potřeby a její konkretizaci do podoby věcného zadání veřejné zakázky, včetně správného zařazování plánovaných výsledků dle jejich druhů. Bude kladen důraz na vyšší kvalitu projektových rámců v souladu s Životním cyklem výzkumných potřeb - od iniciace výzkumné potřeby, přes realizaci výzkumu vzešlého z veřejné zakázky, až po aplikaci výsledku VaV do praxe ve správném členění druhů dle Metodiky 17+.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
1	4	2

5.3. Riziko: Výzkumné potřeby nebudou mít přímou vazbu na strategie

Výzkumné potřeby nebudou odrážet resortní priority např. ukotvené ve strategických a koncepčních dokumentech.

Prevence: bude posílen důraz na základ pro zpracování návrhu výzkumné potřeby, kterým jsou koncepční a strategické dokumenty Resortu, konkrétních odborů v rámci ministerstev výzkumných a akademických institucí. V rámci přípravy výzkumné potřeby a následně i projektového rámce je z těchto důvodů v informačním systému kolonka „Vazba na resortní strategie“, kde by mělo být uvedeno, jaké konkrétní cíle nebo opatření tohoto dokumentu budou daným projektem (výzkumem) realizovány nebo podpořeny. Bude rovněž rozšířen okruh školení ZOG a posíleny bilaterální konzultace.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

5.4. Riziko: Nízké využití výsledků výzkumu v praxi státní správy

Dosažené výsledky VaV nebudou následně využívány v praxi. Výzkumné potřeby nebudou mít přesně a konkrétně definováno, jaké bude praktické využití výsledků. Okruh uživatelů bude široký. Některé výsledky budou sloužit pouze projektovému týmu jako podklad pro řešení jiného výsledku a nebudou tedy využitelné jako samostatný specifický výsledek aplikovatelný v praxi. Ressorty nebudou mít v projektových rámcích i výzkumných potřebách jasně stanoveno, jak budou s výsledky nakládat.

Prevence: bude kladen důraz na kvalitu odborníků na Ressortech. Budou zajištěna školení pracovníků orgánů státní správy o problematice využití výsledků aplikovaného výzkumu v praxi, které vedou k dosažení čtyř úrovní inovací - aplikovatelnost výsledků v praxi a informace, jaké výsledky toto nesplňují, jak dbát na konkrétní popis způsobu implementace výsledků a práce s nimi. Součástí školení bude i vyplňování Zpráv o implementaci výsledků výzkumu do praxe, co se týče čtyř úrovní dopadů (vzešlých ze čtyř úrovní inovací). Budou podporovány pouze takové projekty (vzešlé z veřejných zakázek), u nichž bude prokázána schopnost státní správy aplikovat výsledky VaV, u kterých bude zcela zřejmé jejich konečné využití v praxi. Program současně procesně usnadní budování resortní organizační struktury, která aplikaci výsledků VaV umožňuje

a podporuje tak, aby aplikace výsledků VaV vedla v průběhu implementační fáze k inovacím. Za tím účelem bude interně monitorována úspěšná aplikace výsledků výzkumu do praxe státní správy, na jedné z uvedených čtyř úrovní (tj. binární kritérium bude splněno, pokud bude aplikace výsledku odpovídat minimálně jedné úrovni): (1) Inovace zaměřené na zlepšení, (2) Adaptivní inovace, (3) Anticipační inovace, (4) Inovace zaměřené na poslání.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

5.5. Riziko: Zařazení některých výsledků nebude odpovídat jejich druhu

Zařazení některých výsledků podle jejich druhu, nebude odpovídat faktickému obsahu těchto výsledků, ani navrhovaným aktivitám. Výsledky vznikající v projektech v Programu budou špatně zařazeny dle jejich druhů a platné Metodiky 17+.

Prevence: bude kladen důraz na kvalitu a obsah výsledků výzkumu v souladu s definicí Metodiky 17+. Bude posílena role vlastní parametrizace výsledků výzkumu druhu "O - Ostatní výsledky" definovaná Poskytovatelem. V tomto směru bude posíleno školení všech aktérů (nejen ZOG, ale i expertů a konečných uživatelů). Budou vytvořeny metodické pomůcky, které usnadní práci resortním odborníkům.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
1	4	2

5.6. Riziko: Aplikace výsledků VaV do praxe nepovede k vyváženější struktuře inovací

Dosažené výsledky VaV se nebudou následně využívat v praxi, nepovedou k vyšším úrovním inovací a vyváženějšímu portfoliu inovací ve státní správě. Struktura inovací v české veřejné správě zůstane nevyvážená. (Aktuálně v inovačním portfoliu zcela chybí inovace anticipační a zaměřené na poslání.)

Prevence: bude kladen důraz na kvalitu odborníků na Resortech. Budou zajištěna školení pracovníků orgánů státní správy o problematice využití výsledků aplikovaného výzkumu v praxi ve čtyřech úrovních inovací. Součástí školení bude i vyplňování Zpráv o implementaci výsledků výzkumu do praxe, co se týče čtyř úrovní dopadů na společnost (všešlých ze čtyř úrovní inovací). Bude kladen důraz na popis výzkumné činnosti, aby bylo jasné specifikováno, co v návrhu patří do dané oblasti výzkumu a jak budou výsledky výzkumu aplikovány do praxe. Bude posílena důsledná kontrola Implementačních zpráv, kde bude aplikace výsledků VaV do praxe vázána na dosažení příslušné úrovně inovací a úrovně dopadů. Budou vytvořeny metodické pomůcky, které usnadní práci resortním odborníkům. Budou posíleny vzdělávací workshopy ve spolupráci s MV ČR na základě Memoranda o spolupráci.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

5.7. Riziko: Možný klientelismus expertů

Nebude vyloučen případný klientelismus. Důležitou roli při formulování potřeby, ale hlavně při stavbě projektu a výběru řešitele, hraje expert. Experti a jednotliví aktéři (potenciální řešitelé a koneční uživatelé) se navzájem dobře znají, což ovlivňuje objektivní přístup k zakázkám. Experti budou zastávat odbornou roli na straně TA ČR a mají fungovat taktéž jako případná kontrola a oponent směrem k Resortům i řešitelům.

Prevence: TA ČR jako Poskytovatel bude zajišťovat menší množství expertů, kteří svým zaměřením pokryjí výzkumné oblasti. Tito experti budou ze strany TA ČR dostatečně opakovaně proškoleni, aby fungovali jako objektivní kontrola při zpracování projektového rámce (kontrola výzkumného charakteru projektů/výsledků, posouzení duplicit projektů a správného zařazování výsledků podle jejich druhů dle platné Metodiky). Navíc je soustavně Poskytovatelem v rámci Compliance (řešeno, jak odhalit korupci, předcházet jí a účinně s ní bojovat). Poskytovatel soustavně dbá na dodržování pravidel pro stanovení a předcházení střetu zájmů.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
1	4	2

5.8. Riziko: (Ne)dostatek lidských zdrojů pro implementaci

Na základě doporučení ex-ante evaluace bylo doplněno riziko spojené s nedostatkem lidských zdrojů pro implementaci programu. Tato rizika jsou oboustranná. V návrhu programu bylo na základě připomínkového řízení (konzultace se členy Rady programu) doplněno souvětí: "Program veřejných zakázek BETA3 je odlišný od ostatních programů TA ČR. Jeho realizace je založena na úzké spolupráci s věcnými útvary na straně Resortů, včetně útvarů zabývajících se výzkumem. Na efektivitě a intenzitě spolupráce závisí rychlost a kvalita realizace programu."

Prevence: předkládací zpráva návrhu programu BETA3 bude explicitně zmiňovat důraz na kvalitu i kapacitu lidských zdrojů. Taktéž návrh usnesení vlády bude zahrnovat doporučení, aby vláda uložila členům vlády a vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy, kteří projeví zájem přistoupit do Programu:

- spolupracovat s předsedou Technologické agentury České republiky při realizaci Programu, zejména při postupném naplňování závazků deklarovaných v Přístupovém dokumentu do Programu,
- vytvářet příznivé podmínky pro aplikaci výsledků výzkumu do praxe po celou dobu životního cyklu výzkumných potřeb a vyvíjet součinnost s TA ČR při naplňování cílů Programu, konkrétně: průběžně přijímat od TA ČR procesní a organizační podporu odborníků v oblasti VaVal na Resortech, zajišťovat průběžně kapacity lidských zdrojů, které budou odpovídat objemu plánovaných finančních prostředků na realizaci životního cyklu výzkumných potřeb.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

5.9. Riziko: (Ne)existující nová směrnice (vnitřní předpis)

Na základě doporučení ex-ante evaluace bylo doplněno riziko spojené se zpožděním přípravy aktualizace (nebo nového) vnitřního předpisu programu BETA3. Mezi doporučením ex-ante evaluace bylo aktualizovat vnitřní předpisy a zahrnout do nich implementaci zavedených novinek včetně popisu a způsobu kontroly ze strany Poskytovatele, a to nejen jednotlivých polí v informačním systému, ale i kontroly implementace

výsledků do praxe po ukončení projektů. Aktualizovat vnitřní předpis k programu ve smyslu změn a novinek pro program BETA3. Zajistit plynulý přechod z informačního systému ISRB2 do systému SISTA se zachováním workflow a nápovědou.

Prevence: již v průběhu přípravy nového programu došlo ke zpracování tezí vnitřního předpisu pro implementaci programu. Tyto teze jsou samostatným článkem VIII této analýzy, konkrétně kapitoly 8.1. - 8.5. Současně byl zpracován podklad pro vnitřní předpis Metodika M-12, který zahrnuje specifikaci výsledků druhu O u těch druhů výsledků, jichž prokazatelně nelze dosáhnout v průběhu trvání projektu vzešlého z veřejné zakázky. Pro doplnění jsou podklady metodiky uvedené v rámci kapitoly 8.2. této Analýzy. Práce na dokončení aktualizace interních předpisů a metodických pomůcek pak budou kontinuálně pokračovat v prvním roce zahájení programu, jak je podrobně uvedeno v kapitole 7.3.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

5.10. Riziko: Chybějící dlouhodobé výzkumné potřeby na straně Resortů

Na základě doporučení ex-ante evaluace bylo doplněno riziko spojené s neschopností resortních odborníků vygenerovat dlouhodobé výzkumné potřeby.

Prevence: již v průběhu přípravy nového programu došlo k podpisu Memoranda o spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj (viz podrobnosti v kapitole 7.2. Posílení podpory resortních odborníků na základě Memoranda). Cílem této spolupráce je odstranění bariér rozvoje inovací ve státní a veřejné správě se zaměřením na vybalancování nevyvážené struktury inovací (v členění OPSI). Za tímto účelem budou vypracovány také metodické pomůcky, z nichž jedna je již součástí kapitoly.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

5.11. Riziko: Implementace nových prvků (životní cyklus)

Na základě doporučení ex-ante evaluace bylo doplněno riziko spojené s (ne)úspěšností realizace životního cyklu výzkumných potřeb.

Prevence: problematice životního cyklu výzkumné potřeby je v této analýze nově věnována samostatná kapitola "7.1. Metodická pomůcka: co je životní cyklus výzkumné potřeby". Pro snadnější pochopení, že nejde o zásadní změny oproti programu BETA2, ale pouze o uvedení současného (faktického) stavu realizace stávajících procesů do stavu formálně právního, byla tato kapitola pojata metodicky. Toto explicitní ukotvení je navíc opřeno o grafické vyjádření procesů životního cyklu výzkumné potřeby, jenž se stane podkladem pro zpracování interního předpisu, i podkladem pro přípravu nového informačního systému. Rizika jsou tudíž minimalizována průběžně, v rámci zlepšování práce kanceláře TA ČR.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
1	4	2

5.12. Riziko: Nadhodnocení/podhodnocení resortních finančních požadavků

Jako riziko byl vyhodnocen tzv. Minimální finanční požadavek (MFP)¹⁰⁵ na předpokládaný objem prostředků z programu, který Resorty¹⁰⁶ nadhodnotí, nebo podhodnotí. Dosud měly Resorty v hlavním dokumentu programu (BETA a BETA2) přesně definované oblasti výzkumu¹⁰⁷ a současně přesně specifikovanou částku rozpočtu. Například v programu BETA2 mají Resorty finanční požadavky na předpokládaný objem prostředků explicitně vyjádřené jako procentní podíl na celkovém rozpočtu programu.

Pracovní skupina vyhodnotila rizikové skóre 3,16. Tento odhad vychází ze závěrečného hodnocení programu BETA, v jehož rámci bylo hodnoceno splnění specifických cílů programu (oblastí výzkumu), pro které byly plánovány finanční prostředky pro jednotlivé Resorty. V programu BETA bylo stanoveno 45 specifických cílů (= výzkumných oblastí), z nichž jich bylo realizováno 35. Nepodařilo se tak realizovat 10 specifických cílů (resp. resortních požadavků). V programu BETA bylo tedy realizováno 78 % specifických cílů. Jak podrobně uvádí kapitola V. Analýza absorpční kapacity, jejíž data vychází z programu BETA2, ani v navazujícím programu BETA2 se nedaří všem Resortům čerpat plánované finanční prostředky (resp. požadavky jednotlivých oblastí výzkumu).

Bližší pohled na stav čerpání takto alokovaných finančních požadavků však ukazuje, že jsou zde patrné rozdíly mezi finančními požadavky vyjádřenými jako procentní podíl celkového rozpočtu programu;¹⁰⁸ mezi iniciovanými potřebami, zaslíbenými částkami a skutečně čerpanými finančními prostředky. Z grafického vyjádření Analýzy absorpční kapacity (viz kapitola V) je patrné, že některým Resortům se z různých důvodů¹⁰⁹ nedaří v programu vznesené finanční požadavky uspokojivě čerpat. Konkrétně grafy č. 3, č. 3a, a č. 3b tyto rozdíly vyjadřují v grafickém provedení. Některé Resorty mají v programu BETA2 finanční požadavky nadhodnocené, jiné Resorty mají finanční požadavky¹¹⁰ podhodnocené. Jen minimum Resortů dokáže předem správně odhadnout své finanční požadavky. Lze předpokládat, že tento stav bude trvat i nadále. V rámci skupinových diskusí¹¹¹ k rizikům rozpočtu stavěli účastníci debat zejména na zkušenostech z programu BETA2. Bylo zjištěno, že odbor BETA má velmi důsledně propracované procesy pro čerpání rozpočtu na nediskriminačním základě. Pracovní skupina došla k závěru, že v tomto smyslu není nutné upravovat odpovídající část interních předpisů Poskytovatele. Co je naopak nezbytné, posílit odbornou podporu Resortních odborníků. Jako problémové se navíc ukázalo dodatečné přistoupení dalších Resortů do programu v kategorii "ostatní".

Prevence: celkové výdaje na program ve výši 1 326 000 000 Kč jsou na období trvání programu rozvrženy v souladu s předpokládaným postupným financováním projektů a ve vazbě na jejich očekávanou průměrnou délku. Riziko je eliminováno větou v hlavním dokumentu programu: *"V okamžiku přistoupení do programu vnesou Resorty své minimální finanční požadavky na předpokládaný objem prostředků až do výše celkového rozpočtu Programu."* Riziko spojené s přílišným nadhodnocením, nebo podhodnocením finančních požadavků Resortů z programu je ošetřeno již v rámci stávajících interních předpisů Poskytovatele. Čerpání finančních požadavků Resortů bude probíhat v souladu se stávajícími zvyklostmi a ověřenými procesy tak, aby zůstaly zachovány meritokratické principy. Bude posílena metodická podpora resortních odborníků na základě spolupráce TA ČR a MV ČR v souladu s podmínkami specifikovanými v Memorandu o spolupráci.

¹⁰⁵ Více viz Článek 10, kapitola 10.1 Předpokládané minimální finanční požadavky pro Resorty hlavního dokumentu programu BETA3.

¹⁰⁶ Výběrem z 5 kategorií

¹⁰⁷ Evaluace programu BETA doporučuje TA ČR formulovat specifické cíle programu obecně. Pokud jsou specifické cíle stanoveny příliš konkrétně, vzniká nebezpečí jejich rychlého zastarání v průběhu realizace programu.

¹⁰⁸ Tedy interně monitorovanou alokací částek rozpočtu v rámci graficky zpracovaných Dashboardů, které jsou projednávány na Radě programu

¹⁰⁹ Podrobně popsanych v Závěrečné zprávě průběžného hodnocení programu BETA2; dostupné například z: https://www.tacr.cz/wp-content/uploads/documents/2021/04/29/1619707683_Program%20BETA2_pr%C5%AFb%C4%9B%C5%BE%C3%A9%20hodnocen%C3%AD%20-%20Anna%20Je%C5%99%C3%A1bkov%C3%A1.pdf

¹¹⁰ Explicitně vyjádřené v hlavním dokumentu programu BETA2 jako procentní podíl celkového rozpočtu programu

¹¹¹ Jak v rámci metody Delphi tak v rámci uspořádaných brainstormingů

Hodnocení novinek v programu a průběžné hodnocení programu může navrhnout úpravy programu tak, aby byla veřejná podpora lépe zacílená.

Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové skóre
2	5	3,16

VI. EVALUAČNÍ RÁMEC PROGRAMU

Evaluační rámec programu stanovuje metodiku hodnocení programu, vč. datové základny. Hodnocení programů účelové podpory probíhá ve všech životních cyklech daného programu - při koncipování návrhu programu, v jeho průběhu i po jeho skončení. Následující text představuje jednotlivé druhy hodnocení (které budou ve spojení s programem BETA3 realizovány) a též základní postupy hodnocení programu - stanovení hodnocení programu, harmonogram plánovaných hodnocení a nastavení způsobu hodnocení vč. vhodných metod, které se využijí pro hodnocení.

6.1. Druhy prováděného hodnocení

Hodnocení se zaměří na samotný program, výzkumné potřeby a podpořené projekty. K tomu budou využity následující typy hodnocení:

- **Ex-ante hodnocení programu** je zpracováno ve fázi přípravy programu a jeho smyslem je poskytnout zpracovatelům konstruktivní zpětnou vazbu k jednotlivým částem programu a postupně posoudit část analytickou, návrhovou i indikátorovou soustavu a posoudit účinnost a potenciální přínosy a dopady.
- **Vyhodnocení novinek programu** se bude zaměřovat na hodnocení přínosů nových parametrů v programu BETA3.
- **Průběžné hodnocení programu** se bude zaměřovat na hodnocení implementace, nastavených procesů, ale i průběžné naplňování cílů programu.
- **Závěrečné hodnocení programu** se bude soustředit na naplnění cílů programu po ukončení programu. Cílem tohoto hodnocení bude posouzení úspěšnosti programu, jeho přínosů a výsledků bezprostředně po jeho ukončení.
- **Hodnocení dopadů programu** se bude soustředit na odhalení přínosů a dopadů programu BETA3 a všech jeho intervencí v období implementace.

6.2. Ex-ante hodnocení programu BETA3

Cílem ex-ante hodnocení bude zhodnocení promyšlenosti (připravovaného) programu BETA3, který je přímým nástupcem programu BETA2. Výsledky hodnocení budou reflektovány do finální podoby programu. Hodnocení se zaměří na tři okruhy orientované na:

- zaměření a cíle programu;
- výsledky a výstupy programu;
- nastavení indikátorové soustavy programu.

Výstupem hodnocení bude závěrečná zpráva a případné přílohy. Dále vyplněný kontrolní list, který dle dokumentu Postup Rady při hodnocení návrhů programů účelové podpory a skupin grantových projektů přikládá poskytovatel k posouzení s návrhem programu Radě pro výzkum, vývoj a inovace.

6.3. Vyhodnocení přínosu novinek BETA3

Hodnocení plnění cíle programu se zaměří na dosahování změn. Teorie změny (Theory of Change) je definována pomocí 3 základních otázek:

1. Co chceme a můžeme změnit? - Jejíž podstata spočívá v definování konkrétních problémů, které chceme a jsme schopni intervencemi změnit.
2. Jak toho chceme dosáhnout? – Již v rámci tvoření programu je nezbytné nastavit mechanismus konkrétního plnění cílů programu prostřednictvím definování jasných opatření a aktivit v průběhu realizace programu.
3. Jak ověříme, že jsme byli úspěšní? - Součástí ex-ante evaluace by mělo být ověření správného nastavení indikátorové soustavy a jejího vyhodnocení. Vedle předběžného hodnocení musí být také nastaven hodnotící systém, který definuje způsob ověření plnění stanovených cílů v podobě indikativního evaluačního plánu.

Vyvstává otázka vztahu mezi definovanou změnou – tj. zdokonalením současných praxí, metodik, regulačních mechanismů, dozorových činností – a schopností, resp. kapacitou této změny dosáhnout. Definovaná změna je dosti komplexní a je možné jí dosáhnout také pomocí jiných nástrojů, které mohou být rychleji a efektivněji aplikovatelné. Nabízí se např. **organizační či personální změny (i v oblasti rozvoje lidských zdrojů) a zejména vůle vedení orgánů státní správy požadovaných změn dosáhnout**. VaV sám o sobě změnu nevyvolá, nepřinese ji, ale může pro ni poskytnout informace, poznatky. Proto bylo klíčové doplnit hlavní cíl programu o dílčí cíl, který upřesňuje (resp. podporuje) dosahování hlavního cíle ve smyslu získání poznatků jako podkladu pro dosažení stanovených změn.

6.3.1. Interní kontextové indikátory (Context indicators) hodnocení novinek v programu

Vyhodnocení přínosů nových parametrů v programu BETA3 je plánováno v roce 2024. Předmětem tohoto vyhodnocení bude nově navržená kategorizace problémů, očekávaných výsledků i budoucích dopadů, i další inovativní prvky, které mají potenciál přispět k efektivnímu naplnění cílů programu.

Jakými ukazateli budeme sledovat, zda se daří cíle programu dosahovat? Stejně jako cíle, i procesy a aktivity (podrobně popsané v kapitole V. Analýza absorpční kapacity) musí být měřitelné prostřednictvím indikátorů výstupu. Indikátor výstupu představuje přímý produkt realizace projektů, kterými je opatření naplňováno a slouží proto jako věcný ukazatel realizace aktivit. To předpokládá důkladnou znalost problematiky, tedy reálnou představou o tom, čeho by mělo být dosaženo. Z toho vyplývá již poměrně realistická představa o způsobu plnění cílů programu a tedy i absorpční kapacitě.

Indikátory, které zabezpečují **kvantifikovanou informaci o personální a organizační situaci v Resortech** a mohou identifikovat potřeby v určitém čase. Charakterizují pracovní (strukturální a organizační) prostředí, ve kterém se bude program BETA3 realizovat; a intervence ze státního rozpočtu čerpat. Jedná se o ukazatele, které jsou určeny pouze pro popis v dané oblasti a sledování trendů, nejsou vhodné pro hodnocení přímého efektu intervencí.

Kontextový indikátor je ukazatel, který vyjadřuje stav a situaci prostředí (kontext), ve kterém se intervence odehrává. **Nestanovuje se u něj cílová hodnota.** Evaluační otázky by měly kvantitativně vyhodnotit technickou funkčnost nastavení programu v následujících ukazatelích Opatření a aktivity, jejichž realizace bude směřovat k dosažení cíle:

Do jaké míry jsou resortní odborníci schopni:

- správně a adekvátně třídit výzkumné potřeby do jedné ze čtyř úrovní problémů (naléhavé problémy, stávající problémy, vznikající problémy, budoucí celospolečenské výzvy);

- správně a adekvátně uvažovat o způsobu aplikace výsledku VaV do praxe v jedné ze čtyř úrovní inovací (inovace zaměřené na zlepšení, adaptivní inovace, anticipační inovace, inovace zaměřené na poslání);
- správně a adekvátně stanovit předpokládaný dopad aplikace výsledku do jedné ze čtyř úrovní změn (udržitelné změny, optimalizační změny, zásadní změny, disruptivní změny).

Do jaké míry je efektivní a účinná podpora resortních odborníků:

- v oblasti nabízených bilaterálních konzultací;
- navazujících školení a workshopů poskytovaných pracovníky TA ČR případně ve spolupráci se členy Pracovní skupiny pro inovace ve veřejné správě (MV ČR);
- vyhodnocení srozumitelnosti metodických pomůcek a interních předpisů poskytovatele;
- jak je problematika interního členění specifikace výsledků druhu "O" s podklasifikací v kategorii "Kandidát na aplikovaný výsledek" komunikována pracovníky TA ČR směrem k resortům a jak je tato novinka vnímána Resorty.

Do jaké míry jsou vytvářeny podmínky pro budování inovační kultury a ekosystému ve státní správě:

- jsou inovační aktivity zaměstnanců státní správy při iniciaci výzkumných potřeb vedením a managementem úřadu podporovány, je vyčleněná kapacita pracovních úvazků odborníků na úřadech odpovídající objemu iniciovaných výzkumných potřeb?
- jsou na straně Resortů vytvářeny podmínky pro realizaci nových řešení (je žádoucí legislativní změna umožňující využívání některých nástrojů zkoušení inovací, např. tzv. regulačních sandboxů, aby byla odblokována otevřenost vůči novým a rizikovým projektům)?
- bylo na straně Resortů vytvořeno „reálné“ prostředí, ve kterém budou moci být explorativní nápady testovány, např. zřízením inovační laboratoře, která by v první fázi měla podobu konzultantské partnerské sítě expertů na inovace a úspěšných realizátorů inovací a kolaborativní využití potenciálu testovacích experimentálních zařízení pro využití umělé inteligence?
- došlo vlivem finanční podpory z programu BETA3 ke zvýšení meziresortní spolupráce¹¹² v oblasti inovací ve veřejné správě?¹¹³
- došlo vlivem finanční podpory z programu BETA3 k posílení šíření znalostí z výzkumu mezi potenciálními uživateli v rámci vznikajícího inovačního ekosystému? Dochází k postupnému propojování pracovišť, které pro své specifické problémy hledají v rámci iniciace výzkumných potřeb inovativní řešení, s jiným pracovištěm, které už podobně řešení využívá? Dochází k navazujícímu výzkumu při aplikaci výsledků výzkumu do praxe, sdílení využití výsledků VaV mezi resorty? Dochází k „recyklaci“, resp. šíření inovací snadněji, pokud pracoviště aktivně šíří zkušenosti z aplikace výsledků VaV do praxe např. tím, že o vzniklé inovaci poskytuje informace zájemcům?¹¹⁴

¹¹² Dle čl. 6 Zaměření programu bude podporována meziresortní spolupráce v aplikovaném výzkumu, aby se posílila efektivita využití veřejných prostředků.

¹¹³ Podle šetření MV ČR se zavádění inovací ve veřejné správě zpravidla děje ve spolupráci s dalšími partnery, jimiž jsou jiné útvary v rámci vlastní organizace, útvary v rámci jiných organizací, univerzity a výzkumné instituce, občané, dobrovolné spolky, nevládní neziskové organizace nebo soukromé společnosti – konzultanti, dodavatelé, zahraniční partneři. To platí pro všechny kategorie dotazovaných s výjimkou obcí. Celkem 14 % dotázaných obcí deklarovalo, že se žádná spolupráce na zavádění inovací neuskutečnila. Nejčastěji, v 68 %, spolupráce probíhá mezi dvěma partnery, přičemž 23 % inovátorů spolupracovalo se dvěma partnery a necelých 10 % respondentů, kteří na svém pracovišti zavedli v období 2019 – 2021 inovaci, spolupracovali s více než 2 partnery. Pro spolupráci na inovacích jsou relativně málo využívány univerzity a výzkumné instituce. Relativně nejvíce využívají služeb univerzit a výzkumných institucí ministerstva.

¹¹⁴ Řešení fungující na jednom pracovišti veřejné správy může být jiným pracovištěm buď přímo převzato, nebo využito v pozměněné podobě, nebo může také inspirovat a akcelarovat vývoj nových řešení jinde. Dotazníkové šetření MV ČR ukázalo, že polovina (50 %) dotázaných pracovišť vyvinula úsilí, aby povědomí o své nejnovější inovaci rozšířila dále. Jednotlivé segmenty veřejné správy se v míře

Do jaké míry je efektivní rozdělení dosahování výsledků VaV

- Do jaké míry je v praxi efektivní členění procesů realizace programu na procesy 13.1.1 Výsledky VaV dosažené v průběhu řešení výzkumného projektu a 13.1.2 Výsledky VaV dosažené v průběhu implementační fáze?
- Daří se v praxi využívat Poskytovatelem specifikované výsledky VaV ("Kandidát na aplikovaný výsledek KanHleg, KanHneleg, KanHkonc či KanNmetS")?
- Podporuje program díky této procesní intervenci vytváření inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu tak, aby se dařilo úspěšněji než v předchozích programech dosahovat výsledků Hleg, Hneleg, Hkonc a NmetS ve vyšší míře i kvalitě?
- Jsou interní předpisy vypracované pro účely této specifikace všem srozumitelné a metodické pomůcky dostatečně návodné?

Do jaké míry finanční podpora z programu BETA přispívá k vyváženější struktuře inovací ve státní správě:

- dochází vlivem finanční podpory z programu BETA3 ke kvalitativnímu posunu struktury inovací ve státní správě oproti výsledkům měření v roce 2022?¹¹⁵
- dochází k efektivnímu využití nového členění výsledků druhu "O" - kandidát na aplikovaný výsledek - průběžné ověření přínosů ?
- k efektivnějšímu zacílení finanční podpory programu BETA3 budou dále využity relevantní vybrané otázky z dotazníku MV ČR¹¹⁶

6.3.2. Interní indikátory hodnocení novinek v programu

Kvalitativní indikátor: Posílení schopnosti Resortů definovat adekvátní výzkumné potřeby, které budou přinášet očekávané přínosy Tento ukazatel se zaměří na to, zda intervence programu (finanční i podpůrná, znalostní) objektivně přispěla ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu výkonu státní správy.	Hlavní cíl Dílčí cíl	závěry studie
Kvalitativní indikátor: ověření přínosů a využití nového členění výsledků druhu "O" - kandidát na aplikovaný výsledek k dosahování inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu Tento ukazatel se zaměří na to, zda intervence programu (finanční i podpůrná, znalostní) objektivně přispěla k přívětivějšímu dosahování výsledků výzkumu druhu Hleg, Hneleg, NmetS až v aplikační fázi pro inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku	Hlavní cíl	závěry studie

šíření informací o provedených inovacích liší. Celkem 39 % všech respondentů z obcí uvedlo, že podnikli kroky k šíření inovace implementované na pracovišti, což je téměř 3x více než ministerstva.

¹¹⁵ I přes jistá omezení obdržených výsledků, lze z výsledků šetření MV ČR v letech 2019–2021 dovodit, že v rámci české veřejné správy byly realizovány především dva druhy inovací: zaměřené na zlepšení (z angl. enhancement-oriented)(61 %) a adaptivní (z angl. adaptive) (37 %). Toto bylo možné předpokládat, zejména proto, že inovace zaměřené na zlepšení stávajících procesů, systémů a činností jsou nejčastější formou inovací, které se ve veřejné správě realizují. Jedná se o relativně nerizikové a často i finančně nenáročné inovace, které veřejná správa obecně reflektuje více, protože „sází na jistotu“. Relativně vysoké procento inovací charakterizovaných jako adaptivní lze vysvětlit mimořádnými okolnostmi spjatými s pandemií COVID-19 a nutností celé společnosti na tuto dramatickou situaci globální proměny adekvátně reagovat. Navíc adaptivní inovace byly realizovány v souladu s dominantními globálními megatrendy a celospolečenskými výzvami, které podporují orientaci veřejné správy na digitalizaci, automatizaci a robotizaci. inovační portfolio je nevyvážené. Prakticky se nerealizují dva typy inovací: anticipační (z angl. anticipatory) a orientované na poslání (z angl. mission-oriented).

¹¹⁶ Měření inovací ve veřejné správě 2019 – 2021 [online]. Ministerstvo vnitra, 2022. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2022/07/M%4c9b%5c99en%3ad-inovac%3ad-ve-VS.pdf>.

státu.		
<p>Kvalitativní indikátor: <i>Tvorba podmínek pro budování inovační kultury a ekosystému ve státní správě</i></p> <p>Tento ukazatel se zaměří na to, zda se na straně Resortů daří budovat inovační kulturu</p>	Dílčí cíl	závěry studie

Výstupem hodnocení novinek v programu bude závěrečná zpráva, která shrne odpovědi na evaluační otázky a poskytne doporučení směřující k efektivnějšímu fungování stávajícího programu, případně programu navazujícího.

Závěry evaluace novinek v programu budou sloužit Poskytovateli ke třem interním účelům:

1. analýza odpovědi z otevřených otázek evaluace novinek v programu by se měla stát podkladem pro přípravu uzavřených otázek navazujícího průběžného hodnocení, které je plánováno na rok 2026. Uzavřené otázky v navazujícím (průběžném) hodnocení by již měly využít Likertovy škály pro hodnocené okruhy problémů¹¹⁷;
2. závěry evaluace novinek v programu by měly sloužit k aktualizaci interních předpisů, metodických pomůcek a dalších informačních podkladů v přímé návaznosti na evaluační zjištění;
3. shrnutí doporučení by měla přispět k cílenějšímu nastavení bilaterálních konzultací a vzdělávacích akcí připravovaných pracovníky TA ČR (pro resortní odborníky), aby byla v průběhu programu posílena úspěšná aplikace výsledků výzkumu, která povede k jedné ze čtyř úrovní inovací tak, aby docházelo k vyváženější struktuře inovací (inovace zaměřené na zlepšení, adaptivní inovace, anticipační inovace, inovace zaměřené na poslání)
4. na základě závěrů *Evaluace novinek* lze (po dohodě se členy Rady programu) zvážit změnu programu, pokud se (v součtu) budou požadavky Resortů blížit k celkovému rozpočtu programu dříve, než Poskytovatel předpokládal.

6.4. Průběžné hodnocení programu BETA3

Průběžné hodnocení bude provedeno v polovině realizace programu. Jeho cílem bude především vyhodnotit průběh realizace programu, včetně nastavení procesů administrativní, technicko-organizační a odborné podpory ze strany poskytovatele i ze strany Resortů (tedy faktory, které ovlivňují tempo čerpání veřejné podpory na iniciované výzkumné potřeby). Hodnoceny budou dosavadní výsledky programu a tempo čerpání veřejné podpory (zejména poměr iniciovaných a zaslavných potřeb). Výstupem hodnocení bude závěrečná zpráva, která shrne odpovědi na evaluační otázky a poskytne doporučení směřující k efektivnějšímu fungování stávajícího programu, případně programu navazujícího.

V rámci průběžného hodnocení by mělo být mimo jiné vyhodnoceno, zda se daří naplňovat dosahování cílů programu. K tomu lze využít následující evaluační otázky:

6.4.1. Evaluační otázky pro hodnocení průběžného naplňování hlavního cíle programu

1. Posiluje odborná podpora přípravy výzkumných potřeb kvalitu výsledků, které slouží pro vývoj nových nebo zdokonalení současných postupů, regulačních mechanismů, dozorových činností, dovedností, služeb, informačních a řídicích produktů určených pro kvalitnější a efektivnější výkon státní správy?

¹¹⁷ např.: Frekvence (vždy, často, příležitostně, málokdy, nikdy). Kvalita (velmi dobrá, dobrá, uspokojivá, špatná, velmi špatná). Důležitost (velmi důležité, středně důležité, nedůležité). Spokojenost (velmi spokojená, spokojená, spokojená ani nespokojená, nespokojená, velmi nespokojená).

2. Posiluje podpora výzkumných potřeb vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu, a to v národním i evropském kontextu? Odpovídají dosahované druhy výsledků VaV¹¹⁸ tomuto cíli? Napomáhají nově specifikované druhy výsledků “Kandidát na výsledek (Hleg, Hneleg, Hkonc a NMetS)” ke zvyšování kvality výsledků VaV a dosahování části hlavního cíle programu?
3. Posiluje podpora výzkumných potřeb návrh metod vyhodnocování účinnosti těchto politik či strategií k získání zpětné vazby, tvorba podkladů pro budoucí směřování politik v rámci zkvalitnění výkonu státní správy a efektivní alokace veřejných prostředků?
4. Daří se kvantitativně naplňovat hlavní cíl programu zkvalitňování a efektivnější výkon státní správy prostřednictvím ukazatelů druhu výsledků výzkumu? Posiluje podpora výzkumných potřeb vytváření a inovace modelů, novel právních norem a strategií pro aktuální politiku státu, a to v národním i evropském kontextu? Odpovídají dosahované druhy výsledků VaV tomuto cíli? Napomáhají nově specifikované druhy výsledků “Kandidát na výsledek (Hleg, Hneleg, Hkonc a NMetS)” ke zvyšování kvality výsledků VaV a dosahování části hlavního cíle programu?

Kontextové indikátory pro hodnocení průběžného naplňování dílčího cíle programu

1. Daří se efektivní alokace veřejných prostředků? Je podpora zaměřena na takové projekty (vzešlé z veřejných zakázek), u nichž je prokázána schopnost státní správy aplikovat výsledky VaV, kde je zcela zřejmé jejich konečné využití v praxi státní správy?
2. Daří se procesně i organizačně podporovat odborníky na Resortech tak, aby byly Resorty v průběhu trvání programu schopny vytvořit základ organizační struktury, která aplikaci výsledků VaV umožňuje a podporuje? Existuje předpoklad naplnění dílčího cíle, že během trvání programu Resorty přirozeně vybudují inovační kulturu i inovační ekosystém?

6.4.2. Interní indikátory průběžného hodnocení

<p>Kvalitativní indikátor: ověření přínosů využití nového členění výsledků druhu “O” - specifikovaných Poskytovatelem jako “Kandidát na aplikovaný výsledek”.</p> <p>Tento ukazatel se zaměří na přínosy pro zkvalitnění výkonu funkcí státní správy příslušného orgánu, a to funkcí legislativních, organizačních a správních.</p>	<p>Hlavní cíl</p> <p>Dílčí cíl</p>	<p>závěry studie</p>
<p>Kvalitativní indikátor: posílení schopnosti státní správy inovovat (tj. posílení inovační kultury a ekosystému).</p> <p>Tento ukazatel se zaměří na otázky, do jaké míry je efektivní a účinná expertní podpora resortních odborníků? Podporují bilaterální konzultace, semináře a workshopy i spolupráce s Pracovní skupinou MV ČR pro inovace ve veřejné správě budování inovační kultury? Podporuje rozvoj</p>	<p>Dílčí cíl</p>	<p>závěry studie</p>

¹¹⁸ K naplnění cílů programu BETA3 musí projekty aplikovaného výzkumu a inovací dosáhnout alespoň jednoho z následujících druhů výsledků dle kategorizace aktuálně platné Metodiky 17+:

H – výsledky promítnuté do materiálů legislativní a nelegislativní povahy, či do strategických a koncepčních dokumentů orgánů státní správy;

N – metodiky, postupy a specializované mapy s odborným obsahem;

R – software;

Vsouhrn – souhrnná výzkumná zpráva;

O – ostatní, a další výsledky splňující § 2 odst. 2 písm. k) zákona o podpoře výzkumu, vývoje a inovací, a ty, které v době ukončení řešení projektu naplňují jen část definice výsledku dle aktuálně platné legislativy (kandidát na aplikovaný výsledek: Hleg, Hneleg, Hkonc a NMetS).

inovačního ekosystému ve státní správě?		
<p>Kvalitativní indikátor: posílení schopnosti Resortů definovat adekvátní výzkumné potřeby, které budou přinášet očekávané přínosy</p> <p>Tento ukazatel se zaměří na to, zda intervence programu objektivně přispívá ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu výkonu státní správy.</p>	<p>Hlavní cíl</p> <p>Dílčí cíl</p>	závěry studie
<p>Kvalitativní indikátor: posílení schopnosti generovat vyváženější strukturu inovací ve státní správě</p> <p>Tento ukazatel se zaměří na to, zda intervence programu objektivně přispívá k vyváženější struktuře inovací ve státní správě pro zkvalitnění výkonu funkcí státní správy příslušného orgánu, a to funkcí legislativních, organizačních a správních.</p>	<p>Hlavní cíl</p> <p>Dílčí cíl</p>	závěry studie

6.5. Závěrečné hodnocení programu BETA3

Závěrečné hodnocení programu bude vycházet z informací získaných monitorováním jeho průběhu a z průběžného hodnocení. Závěrečné hodnocení programu BETA3 bude založeno na vyhodnocení naplnění indikátorů. Hodnocení bude vycházet z modelu intervenční logiky programu, kdy bude posuzována míra naplnění jednotlivých cílů a fungování předpokládaných mechanismů a změn, které měly nastat.

Hodnocené aspekty:

- splnění cílů programu;
- dosažené výstupy a výsledky;
- doporučení pro podobné programy podpory VaVal.

V rámci závěrečného hodnocení by měl být vyhodnocen (nad rámec programových indikátorů) také **dílčí cíl** programu. K tomu lze využít například následujících kvalitativních ukazatelů:

Do samotného programu nebyly včleněny všechny indikátory. S ohledem na nové prvky programu, které reagují na nejnovější trendy, je žádoucí mít širší spektrum ukazatelů a jejich cílových hodnot, aby bylo možné v budoucnu vyhodnotit přínosy a efekty programu BETA3. Pokud by takové indikátory nebyly stanoveny, bylo by velmi obtížné pro budoucí evaluátory zhodnotit, jestli se program podařilo naplnit, či nikoliv.

V rámci závěrečného hodnocení by měly být, nad rámec programových indikátorů, vyhodnoceny také kvalitativní indikátory. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádná striktně daná definice inovace ve veřejné správě stanovená zákonem, což dává určitou volnost při formulování definice inovace ve státní správě, na druhou stranu nelze kvantitativně vyhodnotit zvyšování kvality inovací ve státní správě. Vždy je však brán ohled na formulace obsažené ve Frascati a Oslo manuálu.¹¹⁹ Neexistuje ani žádný obecně fungující systém řízení a měření inovací ve státní správě.¹²⁰ Obecně je prostředí inovací velmi dynamické a proměnlivé. Z dokumentů

¹¹⁹ V EU neexistuje žádný zastřešující právní předpis, který by se zaměřil na inovace ve veřejném sektoru jako takové. Existuje pouze Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 995/2012 ze dne 26. října 2012, kterým jsou stanovena prováděcí pravidla k rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 1608/2003/ES o tvorbě a rozvoji statistiky v oblasti vědy a techniky. Nařízení zohledňuje mimo jiné Oslo manuál a Frascati manuál a stanovuje podrobná pravidla pro vypracovávání evropské statistiky v oblasti výzkumu a vývoje, státních výdajů a dotací na výzkum a vývoj, lidských zdrojů ve vědě a technice a v neposlední řadě v oblasti inovací. Jedná se však o statistiku zaměřenou na inovace v soukromém sektoru, nikoliv na inovace ve veřejném sektoru. Zdroj: Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik. Ministerstvo vnitra, 2022.

¹²⁰ MV ČR (2022) Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a Evropské Komise (EK) vyplývá, že pro úspěšný rozvoj inovací ve veřejném sektoru je důležité jasné organizační nastavení, finanční podpora a strategie, na jejímž základě je tento typ inovací podporován.

V rámci závěrečného hodnocení by proto měly být, nad rámec programových indikátorů, vyhodnoceny také kvalitativní ukazatele. K tomu lze využít například následujících ukazatelů, které jsou stanoveny jako interní indikátory. V rámci indikátorové soustavy programu jsou nastaveny tzv. interní indikátory, které nejsou součástí hlavního dokumentu programu. Tento typ indikátorů je nastaven z důvodu interní potřeby Poskytovatele, jedná se o pomocné indikátory doplňující agregaci dat.

6.6. Hodnocení dopadů programu BETA3

Hodnocení dopadů slouží pro verifikaci úspěšnosti programu. Je prováděno s větším časovým odstupem po ukončení programu a realizovaných projektů, a má tak možnost vyhodnotit konečné přínosy, výstupy a dopady programu.

Hodnocené aspekty:

- fungování programu (funkčnost intervenční logiky, průběh programu);
- inovační kultura v Resortech, resp. bariéry aplikace výsledků výzkumu do praxe ve státní správě
- využití výstupů a výsledků programu;
- závěry vyplývající z dopadů a doporučení.

Přínosy a dopady programu interně rozdělujeme do čtyř úrovní povahy změn: (1) udržitelné změny, (2) optimalizační změny, (3) zásadní změny, (4) disruptivní změny.

K udržitelné změně dojde, pokud dopad inovací bude trvalého rázu, a to jak v procesních, tak agendových činnostech Resortu.

Zde se předpokládá orientace na průnik inovací zaměřených na zlepšení a zaměřených na poslání. Tyto inovace neohrozí stávající resortní činnost, pomohou k efektivnějšímu fungování používaných nástrojů a přispějí k naplňování stanovených strategických cílů. Optimalizační změny bude dosaženo, pokud se střetnou dvě hlediska inovací: zaměřené na zlepšení a adaptivní.

Tyto inovace ve svém výsledku nepřinesou Resortům pouze efektivitu a hospodárnost jejich činností, ale budou také šetrné a přínosné k okolí – ve smyslu společenském nebo environmentálním. K zásadním změnám dojde, pokud inovaci charakterizují anticipační a na poslání zaměřené aspekty. Takovými inovacemi dochází k radikální změně zaběhnutých postupů fungování.

Děje se tak v souladu s aktuálními politickými prioritami Resortu. K disruptivním změnám dojde spojením inovací adaptivních a anticipačních, které často vznikají v reakci na externí změny, což si vyžádá změnu dříve přijaté strategie, právní normy, či úpravu dosud používaných modelů, metodik apod. Vyhodnocení novinek programu interního monitoringu přínosů programu¹²¹ v průběhu evaluací (po sobě jdoucích), se stane znalostním pilířem pro aktualizaci procesů implementace programu.¹²²

¹²¹ V členění interní evidence jednotlivých úrovní inovací, potažmo čtyř úrovní dopadů.

¹²² Průběžné hodnocení programu je naplánováno na rok 2026. Na základě závěrů průběžného hodnocení (jehož předmětem bude mimo jiné i interní monitoring úrovní inovací ve státní správě) budou navržena vhodná opatření, pro aktualizaci procesů, jenž zohlední závěry interim evaluace. Závěrečné hodnocení programu je plánováno na rok 2032 a hodnocení dopadů programu je plánováno na rok 2036. Všechna zde uvedená hodnocení budou rovněž zahrnovat evaluaci interního monitoringu ukazatelů přínosů a dopadů programu a stanou se východiskem pro přípravu navazujícího programu BETA4; aby program přispěl k naplnění hlavní premisy Inovační strategie České republiky pro rok 2019-2030, kterou zpracovala ji Rada pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI): ČR má předpoklady stát se jedním z takzvaných „inovačních lídrů“.

6.6.1. Interní dopadové indikátory

Kvalitativní indikátor: Vyváženější inovační ekosystém ve státní správě Tento ukazatel se zaměří na budování inovační kultury a podporu rozvoje inovačního ekosystému ve státní správě.	Hlavní cíl Dílčí cíl	závěry studie
Kvalitativní indikátor: Posílení vyšších úrovní povahy změn Aplikace výsledků výzkumu do praxe státní správy by ve střednědobém až dlouhodobém horizontu měla vést k posílení vyšších úrovní povahy změn. Předmětem hodnocení bude poměr čtyř úrovní povahy změny (dopadů) s důrazem na zásadní změny a disruptivní změny. (1) udržitelné změny, (2) optimalizační změny, (3) zásadní změny, (4) disruptivní změny.	Hlavní cíl Dílčí cíl	závěry studie

6.7. Metody a informační zdroje pro hodnocení programu

V této části je uveden základní přehled metod a zdrojů informací, které budou využity při hodnocení programu. Jedná se o výčet základních kategorií a není vyloučeno, že během obou procesů budou využity i jiné zdroje či metody. Jednotlivá hodnocení budou vždy založena na kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod, jejichž přehled je níže:

- kvantitativní metody
 - statistické analýzy;
 - deskriptivní analýzy dat o projektech;
 - dotazníková šetření;
- kvalitativní metody
 - polostrukturované rozhovory;
 - focus groups;
 - případové studie;

V jednotlivých hodnoceních budou evaluátoři vycházet z následujících zdrojů:

- Informační systém výzkumu, vývoje a inovací (IS VaVal);
- rejstřík informací o výsledcích (RIV);
- databáze STARFOS;
- souhrnná data poskytovaná Českým statistickým úřadem;
- podkladové materiály k programu BETA3;
- data z interního systému poskytovatele.

6.8. Předběžný harmonogram hodnocení

Tabulka 6: Předběžný harmonogram hodnocení

Rok zpracování	Typ hodnocení	Předpokládaný časový rozsah	Předpokládaná forma zpracování
2022	Ex-ante (předběžné) hodnocení programu	3 měsíce	interní
2024	Vyhodnocení novinek programu	6–12 měsíců	interní
2026	Průběžné hodnocení programu	8–12 měsíců	interní
2032	Závěrečné hodnocení programu	12–16 měsíců	externí
2036	Hodnocení dopadů programu	12-18 měsíců	externí

Zdroj: Vlastní zpracování, TA ČR

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozpočet programu BETA3

Tabulka 2: BETA2 – Alokované prostředky v programu

Tabulka 3: BETA2 – Reálné (k březnu 2022) a předpokládané (od dubna 2022 do konce 2024) čerpání programu

Tabulka 4: Absorpční kapacita – předpokládané výdaje navýšené o 20 % z reálného (a předpokládaného) čerpání předchozího programu BETA2

Tabulka 5: Předběžný harmonogram hodnocení

Tabulka 6: Hodnoticí škála k analýze rizik

Seznam grafů

Graf 1: Inovační aktivita v jednotlivých segmentech veřejné správy

Graf 2: Celoevropské referenční srovnání národních politických rámců pro zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení

Graf 3: Stav prostředků v programu BETA2 k 15.3.2022

Graf 3a: Vývoj zasmluvněné částky Resortů v jednotlivých letech programu

Graf 3b: Vývoj zasmluvněné částky Resortů v jednotlivých letech programu

Graf 4: Vývoj proplacené částky v jednotlivých letech v programu BETA2

Graf 4a: Přehled čerpání přidělených prostředků z programu podle jednotlivých Resortů včetně skupiny “ostatní”

Graf 4b: Přehled částek za iniciované a zasmluvněné potřeby skupiny “ostatní” podrobněji

Seznam infografik

Infografika 1: Inovační aspekty: různé nástroje pro různé cíle

Infografika 2: Čtyři organizační faktory Rámce pro inovace veřejného sektoru

Infografika 3: Čtyři úrovně změn

Infografika 4: Čtyři aspekty intervenční logiky

Infografika 5: Rámec, který identifikuje čtyři aspekty inovací veřejného sektoru

Seznam použitých zkratk

ISRB	Informační systém BETA
CEP	Centrální evidence projektů
EK	Evropská komise
HDP	Hrubý domácí produkt
IS VaVal	Informační systém výzkumu, vývoje a inovací
ISRB	Informační systém poskytovatele
IT	Informační technologie
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV ČR	Ministerstvo vnitra ČR
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OPSI	Observatory of Public Sector Innovation
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
STARFORS	Kolekce vyhledávače TA ČR Starfos je fulltextové vyhledávání v projektech řešených se státní podporou, výsledcích uplatněných v RIV a mezi subjekty čerpajícími státní podporu na výzkum, vývoj a inovace.
TA ČR	Technologická agentura České republiky
VaV	Výzkum a vývoj
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace
VO	Výzkumná organizace
ZOG	Zástupce odborného gestora

Zdroje

1. A framework for public sector innovation <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/a-framework-for-public-sector-innovation.htm>.
2. Arnold, E., 2013. Understanding the Long Term Impacts of Research Policy. Technology Centre ASCR, Prague, 17 June 2013.
3. Benchmarking of R&D procurement and innovative procurement investments across Europe (Referenční srovnávání investic do zadávání veřejných zakázek na výzkum a vývoj a na inovativní řešení), Evropská komise, říjen 2020.
https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=69920.
4. Boekholt, P., Arnold, E., Giarracca, F., Ploeg, M., 2014. Evaluation Reference Model – In Search for a Benchmark of Impact, Effectiveness and Efficiency of Innovation Instruments.
5. Caranta, R., Gomes, P.C. Public procurement and innovation. ERA Forum 22, 371–385 (2021).
<https://doi.org/10.1007/s12027-021-00674-6>.
6. Commission, Europe 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM(2010) 2020 final 3.3.2010.
7. Commission, Framework for state aid for research and development and innovation, COM(2014) final 21.5.2014, 3, point 15: (i): “‘exclusive development’ means the public procurement of research and development services of which all benefits accrue exclusively to the contracting authority or contracting entity, and which it may use in the conduct of its own affairs on condition that it fully remunerates them”.
8. Čadil, V., 2012. Metodický rámec pro hodnocení výzkumu, vývoje a inovací. Závěrečná zpráva.
<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=705472>
9. Danish Agency for Science, Technology and Innovation: Guideliness for Research Evaluation.
<http://en.fi.dk/research/research-evaluation/guidelines-for-research-evaluation>
10. 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.
11. DEFINICE DRUHŮ VÝSLEDKŮ: Samostatná příloha č. 4 Metodiky hodnocení výzkumných organizací a programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací schválené usnesením vlády dne 8. února 2017 č. 107 [online]. Dostupné z:
<https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=799796&ad=1&attid=915665>.
12. DegEval <http://www.degeval.de/>
13. Deklarace o inovacích ve veřejném sektoru <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaration-OECD-on-Public-Sector-Innovation-%C4%8CJ.pdf>.
14. Edquist, C., Hommen, L., Tsipouri, L. (Eds.), 2000a. Public Technology Procurement and Innovation. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
15. Europe 2020 flagship initiative Innovation Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/440f4722-e9ad-43b2-892a-aba42909c54a/language-en>.
16. European Comission, 2004. Evaluating EU Activities, A practical guide for the Commission services. Bruxelles, European Commission
17. European Commission notice C(2018)3051, ‘guidance on innovation procurement’, 2018.
[https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=C\(2018\)3051&lang=en](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=C(2018)3051&lang=en).

18. European Single Procurement Document, https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/digital-procurement/european-single-procurement-document-and-ecertis_en.
19. Evropský parlament (2020). Public sector innovation - Concepts, trends and best practices. Dostupné on-line: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI\(2020\)651954_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf)
20. FTEVAL (2007): Evaluation Standards in Research and Technology Policy. FTEVAL, Wien
21. Gök, A., 2013. The use of experimental and quasi-experimental methods in innovation policy evaluation. New Horizons, New Challenges – International Scientific STI Policy Evaluation Conference, Vienna, 14 – 15 November 2013.
22. Higher Education and Research Act 2017 ze dne 27. 4. 2017. Dostupné on-line: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2017/29/part/3/enacted>
23. HM Treasury: The Green Book - Appraisal and Evaluation in Central Government; Magenta Book - Guidance Notes for Policy Evaluation and Analysis.
24. Hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací dle Metodiky M17+ [online]. Dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=799796>.
25. Inovační strategie České republiky 2019-2030 schválená usnesením vlády č. 104 ze dne 4. února 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/inovacni-strategie-ceske-republiky-2019-2030?typ=o>
26. Innovation Union', one of the Europe 2020 https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/innovation-union_en.
27. Innovate UK (2020). Design in innovation strategy. Dostupné on-line: [InnovateUK_DesignStrategy_Web-Enabled.pdf](https://www.innovateuk.gov.uk/design-strategy) ([publishing.service.gov.uk](https://www.innovateuk.gov.uk))
28. International Institute for Learning, Inc. The Project Management Certificate Program - 5 DAY. New York: International Institute for Learning, 2013, s. 9-25.
29. Jacqueline Senker J., 'Introduction to a Special Issue on Changing Organisation and Structure of European Public-Sector Research Systems', Science and Public Policy , 27 (6), (2000), 394-396.
30. Jolly, P.B., 2013. Designing and implementing a new approach for the ex-post assessment of impact of research – a return of experience from the ASPIRA project. New horizons, New Challenges – International Scientific STI Policy Evaluation Conference, Vienna, 14 – 15 November 2013.
31. Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030 schválená usnesením vlády č. 562 ze dne 25. května 2020. Dostupné on-line: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>.
32. Koncepce Smart City - odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony schválená usnesením vlády č. 441 ze dne 10. května 2021. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/koncepce-smart-cities-odolnost-prostrednictvim-smart-reseni-pro-obce-mesta-a-regiony>
33. LARÉDO, PHILIPPE, and PHILIPPE MUSTAR. "PUBLIC SECTOR RESEARCH: A GROWING ROLE IN INNOVATION SYSTEMS." Minerva, vol. 42, no. 1, Springer, 2004, pp. 11–27, <http://www.jstor.org/stable/41821266>.
34. Luoma, P., Raivio, T., Tommila, P., Lunabba, J., Halme, K., Viljamaa, K., Lathinen, H. (2011) Better results more value: a framework for analysing the societal impact of Research and Innovation. Tekes, Helsinki, pp. 122.

35. Manifest Scale Up Europe. Dostupné zde: <http://scaleupeuropemanifesto.eu>.
36. Marek, D., 2014. Kolaborativní projekty jako forma spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Seminář VaVal ve statistikách a analýzách, TC AV ČR, 24.4.2014.
37. MAZZUCATO, Mariana. Mission-oriented research & innovation in the European Union. European Commission, 2018. Dostupné on-line: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/mazzucato_report_2018.pdf.
38. Michael Gibbons et al., The New Production of Knowledge (London: Sage, 1994).
39. Ministerstvo financí (2020). Strategy for Public Governance Renewal. Dostupné on-line: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162573/Public_governance_strategy_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
40. MV ČR. Obecné zásady pro hodnocení dopadů regulace. <https://www.mvcr.cz/soubor/dokumenty-ria-obecne-zasady-pdf.aspx>
41. MV ČR (2022), Měření inovací ve veřejné správě 2019 – 2021 [online]. Ministerstvo vnitra, 2022. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2022/07/M%c4%9b%c5%99en%c3%ad-inovac%c3%ad-ve-VS.pdf>
42. MV ČR (2022), Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik [online]. Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2022, 2022. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2022/07/Anal%c3%bdza-inovac%c3%ad-v-%c4%8desk%c3%a9-VS.pdf>
43. MV ČR (2022), Inovace ve veřejné správě. <https://www.mvcr.cz/clanek/inovace-ve-verejne-sprave.aspx>.
44. National Centre for Public Sector Innovation. Public Sector Innovation Creates Value. Dostupné on-line: https://www.coi.dk/media/52326/innovationbarometer_mainresults.pdf
45. Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+ schválená usnesením vlády č. 759 ze dne 20. července 2020. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/narodni-politika-vyzkumu-vyvoje-a-inovaci-ceskerepubliky-2021?typ=o>
46. Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021-2027 schválená usnesením vlády č. 66 ze dne 25. ledna 2021. Dostupné on-line: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/ris3-strategie/>
47. Národní strategie umělé inteligence v České republice 2019-2035 schválená usnesením vlády č. 314 ze dne 6. května 2019. Dostupné on-line: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mpo/strategie/narodni-strategie-umele-inteligence-v-cr>
48. OECD, Declaration on Public Sector Innovation <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration/>.
49. OECD, Portfolio inovací, <https://oecd-opsi.org/work-areas/innovation-portfolios/>.
50. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Dostupné on-line: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
51. OECD (2021). Science, Technology and Innovation Outlook 2021. Dostupné on-line: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook2021_75f79015-en;jsessionid=63RhDxUAmMlyLy51KMookTlB.ip-10-240-5-104
52. Oslo Manual 2018; <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.

53. Pokyny k zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení. SDĚLENÍ KOMISE [online]. Evropská komise, 18.6.2021. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>.
54. Procurement in the Netherlands https://www.ani.pt/media/4374/final-report-case-study-nl_julho2019.pdf.
55. Program BETA2: Průběžné hodnocení programu. <https://www.tacr.cz/dokumenty/program-beta2-prubezne-hodnoceni-programu-1>.
56. R&D Governance in the Czech Republic, International Audit of Research, Development & Innovation in the Czech Republic, Annex 2 to the Second Interim Report, Brighton, Technopolis Group. <http://audit-vav.reformy-msmt.cz/soubory-ke-stazeni/zaverecna-zprava-z-audituvaval>
57. Ratinger, T., Čadil, V., 2014. Přístupy k hodnocení socioekonomických dopadů politiky VaVal. <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=705474>
58. Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek <http://www.overheid.nl/english>
59. Research and Innovation Council discusses importance of research-based knowledge and role of RDI activities as a foundation for competitiveness [online]. Dostupné z: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/research-and-innovation-council-discusses-importance-of-research-based-knowledge-and-role-of-rdi-activities-as-a-foundation-for-competitiveness>
60. ROBERTS, Alex. Innovation facets part 3: Enhancement-oriented innovation. 2018. Dostupné on-line: <https://www.oecd-opsi.org/enhancement-oriented-innovation/>.
61. RVVI, 2015. Základní principy přípravy a hodnocení programů a skupin grantových projektů výzkumu, vývoje a inovací.
62. Sdělení Komise. Nová průmyslová strategie pro Evropu, COM(2020) 102 final, 10.3.2020. <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0102&qid=1612781378505&from=CS>. Sdělení Komise.
63. Sivertsen, G., 2014. Societal Impact: Making the „un-measurable“ Outcomes of Research Visible. Assessing Research Quality: Outcomes, Impact, Integrity. Seminar material, European Academy for Taxes, Economics, Berlin, 7 February 2014.
64. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>.
65. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES.
66. Stanovisko výboru ERAC: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-1209-2015-INIT/en/pdf>.
67. Strategie pro udržitelnou a digitální Evropu zaměřená na malé a střední podniky, COM(2020) 103 final, 10.3.2020.
68. Studie obsahující srovnání národních politických rámců a výdajů na zadávání veřejných zakázek (která poskytuje přehled cílů používaných v celé Evropě) je k dispozici na adrese: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/study-benchmarking-strategic-use-publicprocurement-stimulating-innovation-digital-e>.
69. Teorie změny (Theory of Change): Linda G. Morra Imas, Ray C. Rist, The Road to Results, 2009, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, DC, ISBN 978-0-8213-7891-5, str. 109.

70. Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe - Thematic Report 2012 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012)
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13181/attachments/2/translations/en/renditions/native>
71. The Declaration on Public Sector Innovation <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-English.pdf>.
72. Van Rooij, J.M., 2014. Benchmarking: How to compare Research? Assessing Research Quality: Outcomes, Impact, Integrity. Seminar material, European Academy for Taxes, Economics, Berlin, 7 February 2014.
73. Vinnova, 2008. VINNOVA's Focus on Impact, A Joint Approach for Logic Assessment, Monitoring, Evaluation and Impact Analysis. <http://www.vinnova.se/en/Publications-and-events/Publications/Products/VINNOVAs-Focus-on-Impact/>
74. Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, vývoje a inovací v platném znění.
75. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.
76. Závěrečné hodnocení programu BETA na podporu výzkumu, experimentálního vývoje a inovací řešeného prostřednictvím veřejných zakázek. https://www.tacr.cz/wp-content/uploads/documents/2020/04/06/1586159004_Evaluace%20BETA_z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1%20zpr%C3%A1va.pdf.