

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

Přírodovědecká fakulta

Katedra Sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie

Studijní obor: Regionální a politická geografie



Bc. Jakub Šindler

**INOVAČNÍ PROCESY V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY  
V ČESKU: APLIKACE KONCEPTU ZNALOSTNÍCH ZÁKLADEN**

**INNOVATION PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION  
IN CZECHIA: APPLICATION OF KNOWLEDGE BASES CONCEPT**

*Diplomová práce*

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že jsem v seznamu použité literatury uvedl všechny použité zdroje. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne 31.07. 2018

.....

Podpis

## **Poděkování:**

Touto cestou bych chtěl velice rád poděkovat svému vedoucímu doc. RNDr. Jiřímu Blažkovi, Ph.D. v první řadě za velmi vstřícný a lidský přístup plný zájmu a nespornou psychickou pomoc v nelehkém životním období. V druhé řadě bych chtěl svému vedoucímu poděkovat za trpělivost, cenné rady a doporučení při zpracování předkládané diplomové práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval i svojí rodině za bezbřehou trpělivost a neutuchající víru ve zdárné dokončení diplomové práce

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se věnuje inovačním procesům v organizacích veřejné správy s využitím aplikace konceptu znalostních základů. Cílem této práce je podchytit povahu inovačních procesů, objasnit důležitost inovací a charakterizovat specifika inovačních procesů v institucích veřejné správy. Pro sledování byly vybrány tři případové studie z různých oborů veřejné správy. Na základě realizovaných rozhovorů s aktéry inovačních procesů byla sledována jednotlivá hlediska diferencovaných znalostních základů. Výsledky šetření poukázaly na převažující využití interaktivního modelu inovačního procesu, důležitost nekodifikovaných znalostí, významnou roli neformálních vazeb, sítí kontaktů a partnerské spolupráce pro výměnu zkušeností a znalostí.

**Klíčová slova: inovační proces, veřejná správa, znalostní základna, sítě, neformální vazby, spolupráce**

## **Abstract**

This thesis deals with innovation processes in public administration in Czechia using the concept of differentiated knowledge bases. The aim of this work is to unravel the nature of innovation processes, shed a light on importance of innovation and define specifics of innovation processes in public administration. Three case studies from various fields of public administration were selected for an empirical investigation. Based on interviews with key stakeholders involved the relevance of key dimensions of differentiated knowledge bases model were scrutinized. The results of this study indicated the predominate role of the interactive model of innovation proces (DUI), the importance of tacit knowledge, significant role of informal linkages, networks of contacts and cooperation with partners for exchange and sharing of knowledge and experience.

**Key words: innovation process, public administration, knowledge bases, networks, informal linkages, cooperation**

## OBSAH

<b>1. Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Teoretický rámec .....</b>	<b>8</b>
2.1 Inovace a regionální rozvoj.....	8
2.2 Specifika inovací ve veřejné správě.....	12
<b>3. Metodický přístup.....</b>	<b>16</b>
3.1 Případové studie.....	16
3.2 Průzkum inovačních aktivit městských úřadů v Česku .....	21
<b>4. Inovace ve veřejné správě .....</b>	<b>22</b>
4.1 Případové studie.....	22
4.1.1 Systém včasné intervence .....	22
4.1.2 Aplikace Vanguard metody .....	32
4.1.3 Přístup Bydlení především.....	40
4.2 Průzkum inovačních aktivit městských úřadů v Česku .....	50
4.2.1 Činnosti městských úřadů v oblasti zlepšení služeb pro veřejnost.....	50
<b>5. Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam použité literatury: .....</b>	<b>60</b>
<b>Internetové zdroje: .....</b>	<b>62</b>
<b>Dokumenty .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>66</b>

<b>Seznam grafů .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>67</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>68</b>

# 1. Úvod

Tato diplomová práce se bude zabývat problematikou inovačních procesů ve veřejné správě. Přestože je toto téma v posledních letech stále více skloňováno odborníky po celém světě, v Česku se touto oblastí výzkumu nikdo hlouběji nezabýval. I to je důvod proč se autor rozhodl prorazit cestu tímto směrem i dalším následovníkům.

Lundvall v roce 1994 ve svém příspěvku uvedl, že v 21. století bude klíčem k úspěchu jedinců, firem i států schopnost produkovat a využívat znalosti (Lundvall, 1994). Vývoj v posledních letech dal tomuto dánskému ekonomovi za pravdu. V současné době, charakteristické mimo jiné důrazem na podporu a rozvoj znalostní ekonomiky, jsou pojmy jako znalost, inovace, transfer, sítě, aj. téměř zaklínadly pro růst konkurenceschopnosti firem, regionů i států což potvrzuje i Strambach a Klement (2012), kteří se o 18 let později od vydání Lundvallova článku vyjádřili o měnící se povaze inovačních procesů jako významném znaku globální strukturální transformace směrem ke znalostním ekonomikám a společnostem založených na znalostech.

Hlavním cílem této práce je prostřednictvím konceptu znalostních základů podchytit povahu inovačních procesů v organizacích veřejné správy a objasnit důležitost a specifika inovací v těchto organizacích. Autor si kladl před začátkem výzkumu především následující otázky:

- Jaký je charakter inovačních procesů v organizacích veřejné správy z hlediska hlavních dimenzí podchycených konceptem znalostních základů?
- Kdo jsou hlavní partneři institucí veřejné správy v rámci inovačního procesu (tvorba, získávání a šíření znalostí)?

Předložená práce je strukturována do pěti kapitol, z nichž v první je představen hlavní cíl práce a základní výzkumné otázky. Druhá kapitola teoreticky zarámuje empirický výzkum následovaná kapitolou 3, ve které autor obšírně popsal metodický postup práce. Kapitola 4 tvoří vlastní obsah práce sestávající ze tří případových studií doplněnými o průzkum inovačních aktivit městských úřadů v Česku. Pátá kapitola shrnuje zjištění, ke kterým autor dospěl a nastiňuje možná směřování do budoucna v této oblasti výzkumu.

## 2. Teoretický rámec

Cílem této kapitoly je představit rámec pro teoretické ukotvení tématu práce. Práce se bude zabývat inovačními aktivitami v organizacích veřejné správy<sup>1</sup>. Výchozím bodem budou teorie a koncepty zabývající se rolí inovací pro regionální rozvoj s důrazem na organizace VS. Představena bude role inovací v soukromém sektoru a srovnání s inovačními aktivitami ve VS. Vzhledem ke skutečnosti, že je VS sféra v českých podmínkách doposud nepřilíš zasažena invencí a inovačními aktivitami, poukáže autor na specifika inovací v této oblasti. Pro lepší představu o potenciálních oblastech pro provádění inovací ve veřejnosprávních organizacích bude provedena i typologie inovací ve VS. Vzhledem k významu tvorby, získávání a šíření znalostí a jejich úloze v inovačních procesech budou představen koncept znalostních základů a uvedeno rozlišení různých typů znalostí, znalostních fází a procesů. Snahou práce je také přiblížit aktuální situaci v činnostech vyvíjených úřady na místní úrovni ať již v samosprávných činnostech či v přenesené působnosti státní správy. Z toho důvodu bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na městské úřady v Česku.

### 2.1 Inovace a regionální rozvoj

Význam inovací pro technologický vývoj, hospodářský růst a rozvoj společnosti byl již v mnoha pracích diskutován z mnoha různých hledisek.

Inovace na poli regionálního rozvoje se stávají stále více interdisciplinární záležitostí. Bezesporu nejdůležitější hybnou inovační sílu v regionu stále představují soukromé firmy. Tether (2005) ve svém článku odkazuje na několik autorů - např. Evangelista, 2000, Gallouj, 2002, Drejer, 2004, Howells a Tether, 2004 a Miles, 2005 – kteří poukazují na fakt, že se v posledních letech stále více pozornosti věnuje inovacím ve službách, tak i přesto chápání inovací a inovačních procesů na mikroúrovni se odvozuje ze studií o výrobě.

Nicméně podle Morgana (2017) bývá inovace jako fenomén často spojována a její přínos bývá připisován především aktérům soukromého sektoru. Morgan dále uvádí, že stoupenci neoliberální ekonomie jej dokonce považují za ztělesněný zdroj kreativity a aktivit s přidanou hodnotou a pokračuje tvrzením o vnímání spojení slov „inovace ve veřejném sektoru“ ze strany některých představitelů neoliberálního směru jako protimluvu.

---

<sup>1</sup> Dále bude u slovního spojení „veřejná správa“ používána zkratka „VS“



Nicméně z tvrzení stejného autora (2017) o tlaku dlouhodobě vyvíjeného na veřejný sektor, zejména na regionální a místní samosprávy, lze usuzovat na nutnost veřejnosprávních institucí více se zabývat významem inovací pro jejich fungování. O tlaku, kterému je vystaven veřejný sektor hovoří i Puček a Koppitz (2012), když odkazují na Creelmana-Harveyho (2004). Tento autor podmiňuje transformaci systému řízení výkonnosti rozvojem nových schopností, jelikož nové procesy a systémy řízení dlouhodobě nepostačují.

Vzhledem k nedostatku potřebných znalostí pro efektivnější výkon činností dochází k umocňování tlaku dlouhodobě vyvíjeného na veřejný sektor, zejména na místní a regionální samosprávy (Morgan, 2017). Morgan dále pokládá klíčovou otázkou, zda-li bude VS schopna čelit výzvě ke zlepšení tohoto stavu. Tento tlak mimo jiné vyplývá i ze strategie Evropa 2020, ve které členské země EU označily prosazování inovace jako jeden z klíčových cílů (Rodríguez-Pose - Di Cataldo, 2014). Jak autoři dále uvádějí, v analýzách bariér inovačních politik byly instituce jako inovační aktér často přehlíženy což je částečně v rozporu s definicí inovační politiky dle Edquista a Hommena (2008, s. 8-9) o činnosti veřejných organizací, které ovlivňují vývoj a šíření inovací.

Nicméně i přesto hrají instituce VS zásadní roli pro inovace v regionech (nejen z hlediska výdajů na VaV, v nadregionálních transferech VaV znalostí či socio-ekonomických charakteristikách regionu). Veřejná politika a investice do výzkumu a vývoje<sup>2</sup> ovlivňují inovační potenciál míst (Fagerberg, 1994; Rodríguez-Pose - Di Cataldo, 2014). Informací o významu vládních institucí pro inovační kapacitu evropských regionů je však stále nedostatek. Rodríguez-Pose - Di Cataldo dále odkazují na tvrzení Farole a kol.(2011) a Rodríguez-Pose (2013), o předpokladu rozvoje inovačního potenciálu pro zlepšení této situace. Konkrétně zmiňují tzv. good governance (k pojmu „good governance“ viz níže).

### *Znalosti a znalostní základny*

Strambach a Klement (2012) vnímají znalost jako výsledek investic do inovací prosazovaných veřejným a soukromým sektorem. Dahlström a kol. (2010) hovoří o znalosti jako procesu využívající disponibilní kompetenci. k určení nové ekonomicky využitelné znalosti

Strambach a Klement (2012) také konstatují zvyšování důležitosti vnějších znalostí což vyžaduje spolupráci řady aktérů mimo firmu z různých odvětví. Znalost je považována za výsledek investic do inovací prosazovaných veřejným a soukromým sektorem.

---

<sup>2</sup> Dále bude u slovního spojení „výzkum a vývoj“, používána zkratka „VaV“

Jak vyplývá z úvodní kapitoly článku Pluma a Hassinka (2011), kromě existence znalostí, je důležité zabývat se také jejich charakteristikami a geografii, zejména rolí geografické blízkosti, která hraje významnou roli u nekodifikovaných znalostí. Jako alternativu ke studiu znalostí, Asheim a Gertler vytvořili v roce 2005 koncept znalostních základen<sup>3</sup> (Asheim-Gertler, 2005), ve kterém rozlišovali jejich tři ideální typy: analytickou, syntetickou a symbolickou. Míra uplatnění jednotlivých základen se mezi obory lidské činnosti podstatně liší. Jednotlivými typy znalostí se ve svém článku zabývali i Dahlström a kol. (2010) či Manniche (2012), který upozorňuje na použití konceptu znalostních základen v projektu Eurodite a zároveň doplňuje, že případové studie tohoto projektu představují nejkompexnější výzkumný materiál, kde byla taxonomie SAS, jak ji nazývá, až dosud explicitně použita. Autoři označují analytickou znalost jako výsledek vědeckého zkoumání. Znalostní základna tohoto typu je pak lépe přizpůsobena chápání přírodních jevů (Asheim, 2007). Syntetická znalost je dle Dahlström a kol. (2010) odvozena z původní analytické znalosti a je tedy až sekundárním výsledkem kombinace jiných typů znalostí. V souladu s tímto konstatováním Asheim (2007) uvádí, že takový typ znalostí zahrnuje návrh či tvorbu řešení lidských problémů, vztahují se k určitému specifickému kontextu a souvisejí s praxí. Symbolická znalost se vztahuje k návrhům produktů, organizace či procesu zprostředkovávající působení na vkus a vnímání některých uživatelů či zákazníků (Dahlström a kol., 2010; Asheim, 2007)

Od konkrétní znalostní základny se odvíjí i role aglomeračních efektů, které ovlivňují vznik znalostních sítí (Plum a Hassink, 2011, s. 356). Autoři současně však odkazují na Asheima (2011), který upozorňuje na skutečnost zapojení více než jedné znalostní základny ve většině lidských aktivit.

Plum a Hassink (2011) dále odkazují na Nonaku a Takeuchi (1995) a Johnsona a kol.(2002), kteří konstatují, že znalostní vstupy a výstupy v inovačních procesech vždy zahrnují kodifikované a nekodifikované znalosti. Tyto dva druhy znalostí uvádějí Moodysson a kol. (2008) a upozorňují, že formalizování a racionalita zapříčiňují velkou důležitost kodifikovaných znalostí. Toto je umocněno faktem nehmatatelnosti některých produktů.

---

<sup>3</sup> Dále bude u slovního spojení „znalostní základna“ používána zkratka „ZZ“

Jak Moodysson a kol. (2008) dále přímo uvádějí: ...když je produktem znalost samotná, je pro spolupráci nutná dokumentace a pokračují, že to ovšem neznamená, že nekodifikovaná znalost nemá svoji důležitost (Moodysson a kol., 2008, s. 1046). Autoři následně citují Johnson a kol., 2002 a Nonaka a Takeuchi, 1995: „Všechny znalosti mají svoji skrytou dimenzi, která je odlišuje od pouhé informace“.

Dahlström a kol. (2010) definují kodifikovanou znalost jako zprostředkovatelnou různými způsoby jiným osobám a je možné ji dopravovat bez ohledu na geografickou vzdálenost. Naopak nekodifikovaná znalost, jak autoři dále tvrdí, je „vtělená“ v lidech a vychází z praxe a prostřednictvím praktických dovedností je i vyjádřená. Z důvodu koexistence obou typů znalostí je nelze od sebe zcela oddělit.

Dahlström a kol. (2010) také představují tři znalostní fáze – explorativní, zkušební a užívání a rozlišují mezi dvěma typy znalostních procesů - kumulativním, stavějícím na již existující znalosti v rámci stejného odvětví a složeným, sestávajícím se a závislejícím na několika disciplínách a funkčních oblastech znalostí.

K výčtu pojmů vztahující se k problematice znalostí, lze uvést definici Strambach (2008) o znalostní dynamice jako procesu, jejímž výsledkem může být inovace např. nového či zlepšeného výrobku (zboží či služby), organizace či procesu.

Významem znalostí pro lidskou společnost se zabýval již v roce 1945 F. Hayek. Ve svém díle (Hayek, 1945) poukazyval na fenomén neucelenosti jednotlivých znalostí, resp. na jejich roztržitost mezi více jedinců, což znesnadňuje nejen plánování ekonomiky, ale také komplikuje celý proces jejího budoucího vývoje. Obšírněji se i on zabýval především nekodifikovanými znalostmi, které je obtížné standardizovat, a tedy i přenášet, a to s výjimkou osobního kontaktu. Jak Hayek tvrdí, přestože je svým významem tento typ znalosti nezanedbatelný, jedná se pouze o dílčí znalost jistých okolností v určitém čase a místě. Ve svých názorech vycházel především z přesvědčení o absenci potřebných znalostí ve veřejném sektoru.

Na rozdíl od Hayeka Rodrik (2004) upozorňoval na stejnou absenci znalostí i u soukromých firem, které se s tímto potýkají především ve fázi průzkumu nových technologií a vznikajících trhů. V souvislosti s tímto nedostatkem rozvíjí Rodrik svůj koncept „procesu ekonomického sebeobjevování“, ve kterém je inovační politika především stavem myslí a instituce VS je aktérem zapojeným do vzájemné spolupráce se soukromým sektorem. Tento vztah je oboustranně výhodný vzhledem k poskytnutým informacím o obchodních příležitostech a omezeních a také je zdrojem vzniku politických iniciativ.

Díky zapojení v tomto interaktivním procesu je VS schopna lépe absorbovat, pochopit a vyhodnotit oblasti rozvoje či zdroje problémů a jejich rozsah. Rodrikův koncept měl klíčový vliv na tvůrce konceptu tzv. smart specialisation (Morgan, 2017), jehož hlavním představitelem je Dominique Foray. Tento koncept je novým pojetím regionální inovační politiky v EU (Morgan, 2013). Jeho jádrem je proces aktivního objevování nových podnikatelských příležitostí. Z hlediska tématu této práce je však zásadní skutečnost, že objevování nových podnikatelských příležitostí má probíhat nejen mezi podnikateli, ale i s širokým zapojením výzkumných pracovníků i reprezentantů veřejné správy. Často diskutovaná otázka připravenosti zástupců veřejné správy participovat na objevování nových podnikatelských příležitostí tak implikuje širší otázku, a to jaký je charakter inovací ve veřejné správě, jaké jsou motivy a mechanismy pro zavádění inovací v této sféře. Výzkum inovací ve veřejné správě se tak stává jedním z klíčových výzkumných témat s vysokým potenciálem pro aplikaci poznatků do praxe.

## 2.2 Specifika inovací ve veřejné správě

Na začátek této podkapitoly je třeba uvést, že veřejná správa se již dlouhou dobu vyrovnává s některými nešvary a přežitky dřívějších správních systémů. S nástupem tzv. vědeckého managementu se zpopularizoval přístup rozdělení úkonů na dílčí procesy což ve výrobě výrazně zjednodušilo fungování a zvýšilo produktivitu. Jak píše Bourgon (2011): „...vědecký management ve veřejné správě přispěl k účinné produkci standardizovaných veřejných služeb. K praktikám vědeckého managementu převzatým veřejnou správou se vrací i Hughes (2003), který v té souvislosti konstatuje změnu modelu veřejné správy od poloviny 80. let 20. století.

Bourgon (2011) dále pokračuje, že důležitější, než stabilita veřejné správy je její pružnost naznačující schopnost systému přizpůsobit se nepředvídaným okolnostem. Proto, jak také autorka tvrdí, zaostává veřejná správa za změnami, ke kterým reálně dochází ve společnosti. Krbová (2017) hovoří o prvních významnějších snahách směrem k efektivnějšímu a modernímu řízení veřejné správy v souvislosti s přístupy New public management, New public service a Bureautic management. V návaznosti na nejznámější z těchto tří konceptů autorka cituje Reicharda (2003), který charakterizoval New public management jako přístup zaměřený na tržní orientaci s uplatňováním přístupu podnikového managementu, s oddělením politické a administrativní odpovědnosti a zaměřený na zkvalitňování finančního managementu a řízení lidských zdrojů.

Bourgon (2011) uvádí k systémům fungujícím, během posledních 30 let, že měly pozitivní efekt. Nicméně dodává, že se v jejich případě jedná o neúplné završení cesty, jelikož přetrvávaly některé zásadní problémy z postindustriální éry 90 let 20. století. Autorka dále upozorňuje na potřebu nahlížení na veřejnou správu jiným způsobem než doposud.

Cook – Tõnurist (2018) vyzdvihují význam tzv. systemických přístupů v řízení veřejné správy. Do této skupiny se řadí tzv. systemické inovace, systemické přemýšlení, designové uvažování apod.

Jestliže není relativně nový přístup „good governance“ inovací sám o sobě, lze ho směle označit za nástroj k vytvoření podmínek pro inovativní jednání v organizacích veřejné správy.

Tomuto přístupu se více věnují Puček a Koppitz (2012) a Krbová (2017). Prvně jmenovaní autoři tvrdí, že termín „good governance“ je v dokumentech OSN zmiňován již od roku 2000 a navazuje na koncept New public management. Autoři tento přístup vnímají jako rámec s určitými pravidly a zásadami, které by dobrá veřejná správa měla dodržovat. Jak Puček a Koppitz (2012) dále upozorňují, předpokladem pro takové jednání je nezbytná kvalitní legislativa. Krbová (2017) odkazuje na Lacinu a kol. (2015), ve věci zdůraznění pěti principů good governance - otevřenost, participace veřejnosti, odpovědnost, účinnost a soudržnost. Dále autorka odkazuje na Wenera (2007) vnímající tento přístup v přesunu směrem ke spolupráci, koordinaci spolupráce, vytváření sítí a uplatňování nových způsobů řízení a kontroly. V úzké souvislosti s pojmem „good governance“ se používá i pojem „smart administration“ (v Česku překládáno jako „chytrá“ či efektivní veřejná správa). (Puček – Koppitz, 2012). Zjednodušeně lze říci, že druhý uvedený pojem je nástrojem pro naplňování pojmu prvního.

Jako shrnující tvrzení lze označit tezi, kterou uvádí Krbová (2017), kdy označuje veřejnou správu jako fenomén a v případě jakýchkoli reforem tohoto fenoménu odkazuje na vyjádření Ochrany a Pučka (2011) o potřebě takový proces řídit a nenechat ho živelnému vývoji.

### *Typologie inovací ve veřejné správě*

Za účelem přiblížení možností provádění inovací respektive, oblastí potenciálních inovací byla vytvořena typologie na základě fungování některých institucí veřejné správy.

V souladu s rozlišením Evropské komise (2013) jsou i zde dva typy možných inovačních procesů: ve veřejné správě (tj. interních) a prostřednictvím veřejné správy (tj. externích)

### Inovace v procesech

- **Interních** – řízení a organizace úřadu -
  - optimalizace rozdělení agendy do jednotlivých pracovních útvarů příp. její propojování a komunikace pracovníků s více či méně souvisejícími agendami
  - návrhové a schvalovací procesy,
  - VŘ na zaměstnance a dodavatele;
  - realizace agendy provozních záležitostí – ostraha, úklid, údržba, zajištění dodávek energií, vody, médií (internet, telefonické spojení),
  - optimální rozdělení pracovníků v prostoru
  - nalézání úspor –
    - v personální sféře (optimální počet pracovníků na základě identifikace potřeb a šíře agendy, schopností, komunikace se zapojenými pracovníky napříč systémem),
    - ve využití provozních nákladů –
      - prostor (pronájmy budov a výběr vhodných místností),
      - dopravních prostředků,
      - poplatků za energie, vodu, média;
  
- **Externích**
  - výkon veřejnosprávních činností -
    - návrhy, tvorba a připomínkování strategií, komunikace s veřejností, financování a komunikace s organizacemi zřizovaných obcí/krajem/ministerstvem,
    - právní předpisy (zákony, novely, prováděcí předpisy, vyhlášky – tvorba návrhů, připomínkování, komunikace se zapojenými stranami tvorby a s dotčenými stranami),
    - implementace dotační podpory – poskytování dotací, komunikace se ZS, žadateli/příjemci, realizace kontrol a monitoringu
    - informační a poradenská funkce (institucím a občanům) – forma a obsah poskytovaných informací, snaha o komunikaci a debatu co nejbližše občanům a relevantním institucím, předkládání konkrétních příkladů
    - vyhlásování a realizace VZ
    - výběr poplatků, výdej dokladů

- péče o památky, pozemní komunikace, veřejná prostranství a zařízení pro volný čas,
  - iniciace, koordinace a realizace rozvojových, propagačních, vzdělávacích a popularizačních projektů včetně dotačních projektů (např. podpora rozvoje sociálního kapitálu)
- komunikace s vnějšími subjekty – instituce veř. a soukr. sektor, NNO – mezíresortní, krajské, obecní i navzájem mezi institucemi jednotlivých řádovostních úrovní včetně komunikace se soukromým sektorem a NNO

### 3. Metodický přístup

Na začátek vysvětlení metodického postupu je nutné uvést, že autor musel aktivit vykonávaných na tvorbě diplomové práce dočasně zanechat z důvodu dlouhodobé hospitalizace. Přerušení práce na výzkumu provedeného v rámci zpracování diplomové práce je patrné zejména na datech realizovaných rozhovorů uvedených v seznamu rozhovorů na straně 68.

#### 3.1 Případové studie

Vzhledem ke skutečnosti, že si tato diplomová práce klade za cíl podchytit povahu inovačních procesů ve veřejné správě, objasnit jejich význam a charakterizovat jejich specifika ve sféře veřejné správy či poskytování veřejných služeb, bylo nezbytné stanovit odpovídající metodický přístup, kterým se bude výzkum provádět. Vzhledem ke specifčnosti tématu a jen velmi omezenému počtu domácích studií bylo nutno vypracovat vlastní postup, a to s přihlédnutím k zahraničním zkušenostem.

V období zrodu myšlenky zpracování tématu této diplomové práce, byl jednou z nových metod výzkumu přístup označovaný jako tzv. innovation biography, která v sobě zahrnuje novou kombinaci několika různých technik (Butzin, A - Widmaier, B., 2016). Tyto autorky poukazují mj. na skutečnost, že samotná konceptualizace inovace jakožto procesu podstatným způsobem ovlivňuje způsob organizace výzkumu. Autorky dále zdůrazňují klíčovou myšlenku této metody (tj. metody inovační biografie), kterou je potřeba zkoumat dynamickou povahu vytváření znalostí během konkrétního inovačního procesu od první ideje až k zavedení inovace do praxe a její vyhodnocení v procesu učení (policy learning).

Tento metodický přístup byl poprvé testován v projektu Eurodite realizovaném v období od září 2005 do srpna 2010 pod vedením Centra pro výzkum měst a regionů na Univerzitě v Birminghamu a financovaném z prostředků 6. rámcového programu EU. Záměrem projektu bylo objasnit různorodost procesů učení, znalostní dynamiky a trajektorie vývoje znalostí v Evropě. Do projektu se zapojilo 22 regionů ze 13 evropských zemí (Dahlström a kol., 2010). Kromě výše uvedeného bylo konkrétním cílem projektu, jak uvádí Halkier a kol.(2010), vysledovat vznik, vývoj a přenos znalostí v rámci firem či organizací a mezi nimi v rámci různých typů regionálních inovačních systémů.



V metodě inovační biografie našel autor zásadní metodickou inspiraci. Aplikovaný postup v případových studiích Eurodite se autorovi jevil jako velmi vhodný k dosažení vytyčených cílů této práce. Z tohoto důvodu oslovil několik vybraných odborných pracovníků a autorů některých případových studií zpracovaných v rámci projektu Eurodite: dánského výzkumného pracovníka Jespera Mannicha z Centra pro výzkum regionů a cestovního ruchu na Bornholmu, Antje Blöcker z ruhrské univerzity v Bochumi, docenta Štefana Reháka z Ekonomické univerzity v Bratislavě a profesora Petera Stanovnika z Institutu pro ekonomický výzkum v Ljubljani. Od čtyř oslovených vědeckých pracovníků autor obdržel tři relevantní odpovědi včetně podrobných zpráv z případových studií prováděných v jejich regionu.

Vzhledem ke skutečnosti, že autoři obdržených případových studií prováděli výzkum formou osobních rozhovorů, rozvažoval autor během studia a osvojování aplikovaných přístupů ve studiích Eurodite, svoje možnosti získání potenciálních respondentů pro potřebné rozhovory. V této souvislosti se autor rozhodl aplikovat při výběru respondentů metodu „sněhové koule“ a využít příležitosti dané svým působením na Odboru Řídícího orgánu Operačního programu Technická pomoc<sup>4</sup> v roce 2013, který tehdy vedl respondent 1 a během svého působení na této manažerské pozici se snažil o testování nových metod řízení odboru. Autor respondenta 1 proto oslovil a domluvil s ním osobní schůzku. Další schůzka následovala až po dlouhé časové prodlevě dne 5.2.2018. Během druhého rozhovoru s respondentem 1 se autor utvrdil jednak v počátečním přesvědčení o pravděpodobnosti volby druhé případové studie – aplikace Vanguard metody, a dále smysluplnosti setkání s dalším kolegou z odboru Řídícího orgánu OP TP, respondentem 16. S tímto názorem plně souhlasil i respondent 1, který na prováděných inovačních aktivitách v odboru s respondentem 16 úzce spolupracoval a poskytl autorovi i další případné potřebné kontakty. Ve věci zjišťování informací o aplikaci Vanguard metody v Česku byly v časové posloupnosti realizovány dále schůzky s respondentem 16, respondentkami 24 a 25, respondentem 27 a respondentkou 28. V souvislosti s výše uvedenou metodou měl autor velký zájem i na schůzce s vedoucím oddělení procesního řízení a standardizace agend veřejné správy na ministerstvu vnitra, které autorovi doporučila pro setkání respondentka 28. Nicméně z důvodů pracovní zaneprázdněnosti tohoto vedoucího nebylo možné schůzku ani přes opakované pokusy realizovat.

---

<sup>4</sup> dále bude u slovního spojení “Operační program Technická pomoc“ používána zkratka “OP TP“

Ve fázi shromažďování možností oslovení potenciálních respondentů autorovi byli velmi nápomocni vedoucí diplomové práce, který doporučil oslovit respondenta 3, bývalého primátora Hlavního města Prahy, a RNDr. Radim Perlín, Ph.D., který se osobně znal s respondentkou 2, tajemnicí úřadu Městské části Praha 2 a ochotně na ni poskytl kontakt. Obě tato doporučení autor využil a absolvoval s respondenty velmi přínosné rozhovory. Respondent 3 navíc zprostředkoval schůzku s respondentkou 4, tehdejší ředitelkou Magistrátu Hlavního města Prahy<sup>5</sup>, která ochotně také poskytla podnětný rozhovor a mj. doporučila oslovit pracovnice projektového oddělení MHLMP a respondenta 7, vedoucího oddělení organizace dopravy MHLMP. Z komunikace s projektovým oddělením MHLMP vyplynula domluva na interview s respondentkou 5 a respondentkou 6. Schůzka s respondentem 7 a pozdější telefonická komunikace vyústily v oslovení jeho kolegy, respondenta 11, vedoucího oddělení rozvoje dopravy MHLMP. Respondent 11 nastínil okolnosti a kontext další uvažované případové studie, částečně již zavedené a dále zaváděné inovace odstraňující bariéry pro hendikepované občany v městské hromadné dopravě v Praze. V této souvislosti doporučil setkání s metodikem ze Sjednocené organizace pro nevidomé a slabozraké, respondentem 13. Respondent 13 neměl bohužel k dispozici dostatek potřebných informací a z tohoto důvodu autor na základě dřívějšího doporučení respondenta 11, kontaktoval respondentku 17, jeho kolegyni z oddělení rozvoje dopravy, která také bohužel nedokázala poskytnout potřebné informace, a proto autorovi doporučila kontaktovat pracovníci Svazu tělesně postižených v ČR a sama ochotně emailem oslovila pracovníka Dopravního podniku hlavního města Prahy, koordinátora pro aktivity v odstraňování bariér v rámci Hlavního města Prahy. Vzhledem k přetrvávajícímu nedostatku informací ohledně inovací v pražské MHD se autor rozhodl kontaktovat také, opět na základě dřívějšího doporučení respondenta 11, pracovníci z Pražské organizace vozíčkářů. Během těchto snah se podařilo domluvit si schůzku s respondentem 20 ze Sjednocené organizace nevidomých a slabozrakých. Po absolvování dalšího rozhovoru s respondentem 20, který se však neukázal jako nosný z hlediska zpracovávaného tématu a dále na základě nepříliš nadějně se jevících odpovědí od dalších dvou oslovených pracovníků, první z Pražské organizace vozíčkářů a druhé ze Svazu tělesně postižených, rozhodl se autor dalších snah v této věci zanechat.

---

<sup>5</sup> dále bude u slovního spojení “Magistrát Hlavního města Prahy“ používána zkratka “MHLMP“

Respondentka 2 poskytla důležitý kontakt, tj. jméno a funkci respondenta 8.

Velmi přínosný rozhovor s respondentem 8 vedl autora diplomové práce k rozhodnutí volby první případové studie – jednalo se o systém včasné intervence. Během interview o systému včasné intervence respondent 8 zmínil více osob ve funkcích současných či minulých, které byly, s ohledem na získání dalších informací o případové studii, velmi důležité. Zejména rozhovory realizované na základě doporučení respondenta 8 na oslovení respondentky 18 a respondenta 23, měly velký význam. Z obsahu dvou absolvovaných rozhovorů s respondentem 8 vyplynula také nezanedbatelná role respondentky 12, která byla důležitým článkem při zavádění systému včasné intervence ve Svitavách a mohla tak poskytnout další důležité informace. Autor se proto rozhodl pokusit se o domluvení ještě jedné schůzky v respondentkou 2, která žádost odsouhlasila a umožnila účast na schůzce i svoji kolegyni, respondentce 10, vedoucí oddělení sociálně-právní ochrany dětí úřadu Městské části Praha 2. Vzhledem k celostátnímu rozsahu systému včasné intervence a z toho částečně vyplývající pilotní charakter projektu v Ostravě, považoval autor za nutné absolvovat rozhovory i s pracovníky ostravského magistrátu. Byla proto oslovena vedoucí odboru zdravotnictví a sociální péče magistrátu města Ostravy (respondentka 21), která poskytla velké množství důležitých informací a dále zprostředkovala účast na setkání i terénnímu pracovníkovi a koordinátorovi odboru sociálně-právní ochrany dětí<sup>6</sup> v Ostravě (respondent 22).

Původním záměrem autora bylo po konzultaci s vedoucím práce dosáhnout čtyř prostudovaných případových studií inovací ve veřejné správě. Za tímto účelem vedoucí práce autorovi doporučil kontaktovat respondenta 14, vedoucího oddělení regionálního rozvoje Krajského úřadu Pardubického kraje. Během rozhovoru s tímto respondentem se však ukázalo, že respondent 14 disponuje pouze dílčími informacemi o prováděných aktivitách krajského úřadu. Z tohoto důvodu přislíbil autorovi oslovení ředitele tohoto úřadu, respondenta 15, s možností domluvení osobní schůzky za účelem poskytnutí interview ve věci prováděných zlepšení na úřadu. Informace z rozhovoru na jedné straně naznačovaly jisté, velmi zajímavé provedené změny v procesech v úřadu. Na druhou stranu respondent 15, díky své zaneprázdněnosti vyplývající z vykonávané funkce ředitele, neměl dostatek času, poskytnout obsáhlejší informace k provedeným změnám, ani se nepodařilo nalézt jinou zodpovědnou osobu disponující relevantními informacemi s dostatkem času na osobní schůzku a poskytnutí informací.

---

<sup>6</sup> Dále bude u slovního spojení “odbor sociálně-právních ochrany dětí“ používána zkratka “OSPOD“

Vzhledem k neúspěšnému pokusu o zjištění dostatku informací o potenciální případové studii na Krajském úřadu v Pardubicích, byl vedoucím práce odsouhlasen autorův návrh na snížení počtu případových studií na tři. Následně, během únorové schůzky autora s respondentem 1 ve věci aplikace Vanguard metody, zmínil autor možnou potřebu ještě jedné případové studie. V této souvislosti mu bylo doporučeno pokusit se zabývat inovativní metodou v oblasti sociálního bydlení tj. přístupem Bydlení především. Na základě tohoto doporučení si autor vyhledal kontakt na respondenta 19 a následně s ním absolvoval rozhovor. Interview bylo přínosné, kromě prvotních konkrétních informací o výše zmíněné inovaci, také díky poskytnutí kontaktů na několik dalších relevantních osob.

Po absolvování rozhovoru s respondentem 19 autor došel k závěru o neperspektivnosti dalšího snažení ve věci zjišťování informací o inovacích v pražské MHD a rozhodl se proto zabývat přístupem „Bydlení především“.

Další schůzkou ve věci inovace Bydlení především bylo setkání s respondentem 26, výzkumným pracovníkem Ostravské univerzity a předsedou Platformy pro sociální bydlení. Setkání byl přítomen a během rozhovoru svými relevantními doplňujícími otázkami velmi nápomocen další člen Platformy pro sociální bydlení a strategický poradce ve společnosti GoodAI. Vzhledem k veřejně dostupnému velkému množství informací o přístupu Bydlení především, autor delší dobu zvažoval nutnost případných dalších schůzek v této věci. Jak se později ukázalo, sejít se s dalšími zapojenými aktéry bylo správné a velmi důležité. Zejména schůzka s respondentem 29 autorovi vyjasnila některé oblasti inovativního projektu. Za účelem získání pohledu zapojeného pracovníka magistrátu města Brna, který byl klíčovou institucí zapojenou do projektu, setkal se autor během července 2018 s vedoucí referátu sociální integrace, odboru sociální péče magistrátu města Brna (respondentka 30). Vzhledem k dílčí informaci z předchozího rozhovoru s respondentem 26 rozhodl se autor rozhodl také absolvovat rozhovor s respondentem 31.

V každém absolvovaném rozhovoru s respondentem byl pořízen audiozáznam, který autorovi sloužil jako trvalý zdroj poskytnutých informací a ze kterých autor následně vycházel jako z hlavního zdroje informací pro případové studie při tvorbě této práce. Nahrávky nejsou součástí práce vzhledem k dohodě o neuveřejnění, která byla vždy před začátkem rozhovoru uzavřena s daným respondentem.

### 3. Průzkum inovačních aktivit městských úřadů v Česku

V rámci snahy o alespoň orientační zjištění širšího obrazu o aktuálním stavu v úřadech české místní VS z hlediska přístupů k inovacím a případným výsledkům zavedených inovací, byl v období červen-červenec 2018 emailovou formou proveden krátký dotazníkový průzkum obsahující celkem sedm otázek, včetně tří podotázek (otázky jsou uvedené v Příloze č. 4)

Na začátku tohoto šetření byl na základě webové stránky [www.mesta.obce.cz](http://www.mesta.obce.cz) vytvořen seznam všech českých měst a následně navštíveny oficiální stránky těchto měst a proveden sběr kontaktů. Kontaktováni byli ve většině případů tajemníci a ředitelé úřadů. V případě menších měst byl email zaslán starostům či jiným odpovědným osobám. První kolo obelání městských úřadů proběhlo 5.- 6. 6. 2018. Těm úřadům, které nereagovaly, byl email zaslán opětovně ve dnech 18. – 19. 6. 2018. V případě přetrvávající absence reakce některých měst, snažil se autor kontaktovat tyto úřady telefonicky. Tato fáze probíhala průběžně od 25. 6. 2018 do 23.7.2018. Vzhledem k preferenci autora získat odpovědi především z větších měst (dle názoru autora byla v těchto městech vyšší pravděpodobnost vyvíjení snah o inovační aktivity), byla od začátku fáze telefonického kontaktování úřadů směřována pozornost postupně (uvedeno dle pořadí důležitosti) na krajská města, ostatní statutární města, ostatní okresní města, oblastní města a menší města. Některá malá města nebyla již proto telefonicky kontaktována. Z tohoto důvodu autor poslal email s otázkami do těchto měst opakovaně 20. a 23.7.2018. Celkem tedy bylo osloveno 599 měst. Výsledkem všech těchto forem a fází kontaktování úřadů byla návratnost 60, 9 %, což lze považovat za velmi dobrý výsledek, dosažený navíc v období dovolených.

Po zaznamenání obdržených odpovědí, došlo ke zpracování dat z těchto odpovědí.

Vzhledem k relativně nižší návratnosti byly u otázek 1) a 2) vypočteny výsledné hodnoty dle vzorce:

$$P = \frac{M_z}{M_o} \times 100$$

kde P je podíl,  $M_z$  je počet kladných obdržených odpovědí a  $M_o$  je celkový počet úřadů, které zaslaly odpovědi.

## 4. Inovace ve veřejné správě

### 4.1 Případové studie

Ve všech třech případových studiích, které jsou hlavním předmětem zkoumání této diplomové práce, byl aplikován přístup blízký modelu DUI, tj. Doing-Using-Interacting. Jak uvádí Blažek a Uhlíř (2011, s. 206): „inovace jsou výsledkem interaktivního, sociálního procesu mezi aktéry inovačního systému“ zahrnující i zákazníky a dále tito autoři zdůrazňují, že: „úsilí výzkumníků je zaměřeno na odstranění konkrétních problémů identifikovaných během výroby nebo během používání existujících výrobků (či na uspokojení nových potřeb zákazníků) novou kombinací, resp. modifikací stávajících znalostí“ Analogicky převedeno do kontextu veřejné správy tzn., při orientaci nikoli na výrobky, ale na veřejnou službu a na roli zákazníků v podobě široké veřejnosti, lze tuto tezi považovat za naprosto výstižnou.

Ilustrativní příklad snahy o odstranění konkrétních problémů představuje následující případová studie sledující vznik, vývoj a fungování systému včasné intervence.

#### 4.1.1 Systém včasné intervence

Se záměrem vyvarovat se případnému terminologickému nedorozumění je nutné uvést několik významově odlišných termínů, operujících se slovním spojením „systém včasné intervence“. V textu budu užívat termín „systém včasné intervence/centrum včasné intervence“ resp. jeho zkratku „SVI/CVI“<sup>7</sup>, vyjadřující obecné označení realizovaného projektu, dále „lokální SVI“ (v případě prvního pilotního testování projektu v Ostravě pak „CVI“), vztahující se k uspořádání na místní úrovni, „národní SVI“, nerealizovaný komplex aktivit zahrnující centrálně řízený informační systém a soustavy týmu pro děti a mládež a „informační prostředí SVI“, opět nerealizované centrální datové úložiště poskytující všem oprávněným subjektům přístup do informačního systému (Ministerstvo Vnitřní záležitostí ČR, 2010, s. 3)

Vznik SVI byl do velké míry odůvodněný razantním nárůstem kriminality dospělých, ale i dětí a mladistvých.

---

<sup>7</sup> Název „centrum včasné intervence“ byl zvolen pouze v počátcích projektu dle názvu zařízení v USA, které bylo inspiračním zdrojem; dále bude u slovního spojení „centrum včasné intervence“ používána zkratka „CVI“

Na tuto situaci ministerstvo vnitra částečně reagovalo zpracováním analýzy systému práce s ohroženými dětmi a schopnosti veřejné správy, justice, Policie ČR a nestátních neziskových organizací zmíněnému nárůstu čelit. Z analýzy vyplynulo, že v praxi žádný systém neexistuje, aktivity netvoří ucelený komplex, ale jen soustavu mezi sebou nekomunikujících systémů (Ministerstvo vnitra ČR, 2010, s. 1)

Na začátek představení tohoto inovativního řešení na poli sociálně-právní ochrany dětí a mládeže je třeba uvést několik důležitých skutečností. V první řadě projekt SVI nebyl zcela dokončen dle představ a snah jeho tvůrců. V závislosti na podmínkách jednotlivých měst s SVI, funguje tento systém ve většině případů pouze v částečně podobě. Z důvodů rozhodnutí tehdejšího vedení ministerstva práce a sociálních věcí, do jehož agendy se SVI v roce 2010 přesunulo a věcně tam spadalo, nebylo vytvoření systému v jeho úplné podobě úspěšné.

Cílem SVI bylo zlepšení systému péče o ohrožené děti a prevence sociálně patologického vývoje dětí (Gjuričová, 2013), konkrétněji například zefektivnit metody práce jednotlivých článků systému péče o ohrožené děti.

Původcem myšlenky vytvoření SVI byla respondentka 18, tehdejší ředitelka odboru prevence kriminality ministerstva vnitra, kterou inspirovala návštěva v Saint Petersburgu ve státě Florida v USA, kde během služební cesty v roce 1997 poznala tamní centrum pro řešení problémů s delikventními dětmi a mládeží. Účelem existence tamního zařízení bylo redukovat čas policistů působících v terénu města s prací s delikventními dětmi a mládeží, tj. umožnit policistům se okamžitě po předání dotčené osoby do uvedeného zařízení vrátit zpět do terénu. S předmětným dítětem či mladistvým v zařízení následně pracovali zástupci všech potřebných institucí, např. sociální pracovník, probační úředník, popř. jiný policista pro zdokumentování případu.

Po návratu do Česka respondentka 18 začala myšlenku dále rozvíjet a provádět konkrétní potřebné kroky pro vytvoření podobného zařízení. Přesvědčovala o smysluplnosti projektu zástupce institucí potřebných k úspěšnému vybudování, spuštění a fungování CVI. Na podporu vzniku sítě lokálních CVI byl vytvořen "Komplexní součinnostní program prevence kriminality", tj. dotační program pro města, která měla zájem o zapojení do projektu CVI a z kterého byl financován i pilotní projekt v Ostravě. V roce 1999 se uskutečnila první konference, na které byl projekt představen širší odborné veřejnosti a ve stejném roce byl spuštěn pilotní projekt CVI.

Z důvodu zmapování činnosti v oblasti praktického přístupu k delikventním dětem absolvovala skupina pracovníků různých institucí, např. respondentka 18 a respondent 23 z ministerstva vnitra, tehdejší náměstek ministra spravedlnosti či pracovníci z Probační a mediační služby ČR v roce 2005 služební cestu do Londýna, která byla vyústěním inspirace Probační a mediační služby britským modelem probace. Během této návštěvy jim bylo představeno prostředí a fungování policejní stanice, místního soudu a neziskové organizace, zabývající se prací s rizikovými a ohroženými dětmi. Jedním z poznatků bylo, že do této organizace jsou na přechodnou dobu vysíláni pracovníci z jiných institucí se záměrem absorpce zkušeností s fungováním instituce působící na poli sociálně-právní ochrany dětí. Záměrem bylo také zjistit efektivní způsob fungování práce s výše uvedeným typem dětí a mladistvých.

#### *Pilotní projekt lokální CVI v Ostravě*

Respondentka 18 během své služební cesty v USA v roce 1995 osobně poznala tehdejšího náměstka primátora města Ostravy pro oblast sociálních věcí, vzdělávání aj., kterého oslovila s nabídkou možnosti realizovat pilotní projekt CVI právě v Ostravě. V rámci nabídky této možnosti představila dotčeným pracovníkům i videonahrávku pořízenou přímo ve výše zmíněném zařízení v USA v roce 1997. Pracovníky odpovědného odboru Magistrátu města Ostravy nahrávka zaujala do té míry, že se rozhodli vytvořit obdobné centrum v Ostravě. Cílem projektu bylo mimo jiné vytvořit podmínky pro integrovaný přístup a předávání informací mezi subjekty, které se delikventními dětmi a mládeží zabývají a detekovat mezery ve stávajícím systému péče o uvedenou skupinu dětí a mládeže (Magistrát města Ostravy, 2018).

Projekt byl koncipován jako čtyřetapový. V rámci první etapy byl mimo jiné osloven ředitel Diagnostického ústavu v Bohumíně, zařízení, které bylo sběrným místem delikventních dětí a mládeže i pro město Ostravu, s nabídkou možnosti zapojení do projektu. Řediteli byla představena idea CVI a i vzhledem k potřebě Diagnostického ústavu změny prostor lokalizovaných blíže Ostravě, bylo zapojení tohoto zařízení do projektu také odsouhlaseno. Spolupráce byla navázána i s Policií ČR, kurátory pro mládež a probačním asistentem Okresního soudu v Ostravě. Důležitým krokem v této etapě byl také výběr dodavatele hardwarové a softwarové techniky a servisních služeb. Volba padla na společnost AutoCont CZ a.s. Z důvodu snahy o efektivní fungování centra bylo do CVI zapojeno šest největších správních obvodů města Ostravy: Moravská Ostrava a Přívoz, Ostrava-Jih, Poruba, Slezská Ostrava, Mariánské Hory a Hulváky a Vítkovice.



Na počátku druhé etapy projektu, v únoru roku 2000, byl oficiálně spuštěn provoz instalovaného informačního systému s údaji o klientech. Za účelem zkvalitnění schopností a dovedností pracovníků CVI, se tito zapojili do tříletého kurzu vzdělávání na poli komunikace, vyjednávání atp., což mělo mimo jiné přispět k propojení všech institucí působících v oblasti sociální prevence a sociální rehabilitace v komunikující a funkční celek a k vytvoření základního článku v systémovém přístupu pro práci s rizikovou mládeží na místní úrovni. Součástí kurzu byla supervizní setkání pod vedením pracovníků ministerstva práce a sociálních věcí, ve kterých účastníci kurzu reflektují vlastní zkušenosti s používáním nových postupů v praxi. Rozšířila se také spolupráce s participujícími institucemi a došlo k prohloubení spolupráce s nestátními subjekty pracujícími s dětmi. Jeden z pracovníků CVI byl zapojen do školicího programu vytvořeného a zrealizovaného spoluprací občanského sdružení Střep s Charitou Ostrava. Vytvořen byl rovněž katalog sportovních a tělovýchovných aktivit na území města Ostravy, který byl rozeslán do všech základních škol<sup>8</sup>, všem OSPOD jednotlivých územních městských obvodů a byly s ním seznámeny i další organizace pracující s dětmi. Probíhala i příprava rozšiřujících aktivit, vycházející ze stávající sítě sociálních služeb. Po zmapování situace a s využitím domácích a zahraničních zkušeností započala příprava realizace programu KMOTR (Kamarád MístO TRestu) a víkendových terapeutických pobytů pro klienty kurátorů pro mládež (Magistrát města Ostravy, 2018).

Během třetí etapy projektu bylo identifikováno jako vhodné zpřístupnit informační systém CVI také Dopravnímu inspektorátu Policie ČR a Úřadu vyšetřování Policie ČR.

Později realizace narazila na bariéru kompetenční roztříštěnosti mezi ostravským magistrátem a 23 územními městskými obvody. Problém byl umocněn i vnitřním členěním Policie ČR mezi její jednotlivá územní pracoviště v Ostravě s různými kompetencemi a existencí jejích interních předpisů, které se ukázaly být nepřekonatelnou překážkou. Nezanedbatelnou komplikací bylo i zapojení státního zastupitelství, okresního soudu, probační a mediační služby a ministerstva práce a sociálních věcí do této složité a obtížně koordinovatelné sítě institucí, kroků a činností.

Myšlenku vytvoření CVI v zamýšlené podobě byli tedy zapojení aktéři lokálního CVI nuceni opustit. Nicméně záměr zrealizovat určité inovativní řešení na poli sociálně-právní ochrany dětí a mladistvých potažmo dosáhnout systémového řešení jejich predeliktivního a deliktivního chování včetně monitoringu dotčených rodin, přetrvával.

---

<sup>8</sup> Dále bude o slovního spojení “základní škola“ používána zkratka “ZŠ“

Z důvodu existence možností migrace problémových rodin s predelikventními či delikventními dětmi a mládeží, si byli tvůrci CVI vědomi nutnosti rozšíření projektu na celostátní úroveň a z CVI se tedy měl stát systém. Na základě této skutečnosti navrhl respondent 23, tehdejší manažer CVI na ministerstvu vnitra, respondentce 18 přejmenovat CVI na Systém včasné intervence (SVI) a ona tento návrh odsouhlasila. SVI sestává ze tří pilířů: (i) Tým pro mládež<sup>9</sup>, (ii) Informační prostředí SVI, (iii) Praktická opatření, aktivity a programy.

První pilíř se v základní podobě realizuje na úrovni obce a sestává se ze zástupců obce či obcí (OSPOD, obecní policie), Probační a mediační služby ČR, Policie ČR, soudu, státního zastupitelství, okresního školského metodika prevence, případně zástupce neziskových organizací (Ministerstvo vnitra, 2010, s. 3). Dle sdělení některých respondentů jsou důležitými součástmi týmu pro mládež také zástupci jednotlivých škol či praktičtí lékaři pro děti a dorost. TPM je praktickým nástrojem pro spolupráci všech zapojených subjektů (Ministerstvo vnitra, 2007, Paterová 2010).

Druhý pilíř, nově vytvořené informační prostředí SVI, měl zajišťovat zrychlení a zefektivnění veškerých postupů a metod práce (Ministerstvo vnitra, 2004, Paterová 2010). Třetím pilířem jsou přijatá opatření a mechanismy určené pro nápravu dětských delikventů a mladistvých.

Schematické zobrazení tří pilířů SVI je uvedeno v příloze č. 2.

#### *Pilotní projekt lokální SVI ve Svitavách*

Odbor prevence kriminality ministerstva vnitra od roku 1996 realizoval také projekt „Program prevence kriminality na místní úrovni“, jehož účastníkem byly, kromě dalších měst, také Svitavy. V důsledku tohoto zapojení se v roce 1998 respondentka 18 seznámila s respondentem 8 a představila mu ideu projektu CVI.

Po svém nástupu na pozici koordinátora a prvotním poznání problematiky trestné činnosti dětí a mládeže a jejich predelikventního jednání, respondent 8 spolu s kolegy identifikovali potřebu stanovit opatření, vyvinout mechanismy pro zavádění opatření a vytvořit prostředí usnadňující jejich náplň práce. Díky jeho pedagogickému vzdělání a předchozí učitelské praxi měl respondent 8 potřebné teoretické znalosti o potenciálu působení mnoha výchovných a jiných opatření pro cílovou skupinu dětí a mladistvých.

---

<sup>9</sup> Dále bude u slovního spojení „tým pro mládež“ používána zkratka „TPM“

Tato skutečnost ve spojení s praktickými zkušenostmi z policejní práce v terénu a snahou o vytvoření softwarového prostředí pro výkon práce koordinátora, vyústil v ideu vytvoření nové aplikace usnadňující nejen práci koordinátora na poli prevence kriminality, ale také činnost dalších více či méně zapojených subjektů veřejné správy a neziskového sektoru především v oblasti sociálně právní ochrany dětí a problematiky delikventních dětí a mládeže.

Po čtyřech letech existence CVI v Ostravě vyvstala potřeba vyzkoušet funkčnost nyní již SVI na území populačně menšího města. Nejen z tohoto důvodu, ale také v důsledku jeho dobrých výsledků v oblasti přípravy a realizace podobných projektů a ideálních podmínek pro realizaci dalšího pilotního projektu SVI, byly Svitavy v roce 2003 vyzvány k zapojení do projektu (Stündl, E - Buchta, J., 2015, s. 100). Pilotování SVI ve Svitavách bylo tedy do určité míry způsobeno nezanedbatelným průnikem místních snah o usnadnění a zefektivnění činností v oblasti prevence kriminality pod vedením respondentů 8 a snah odboru prevence kriminality zavést inovativní řešení na poli sociálně-právní ochrany dětí. Během následujícího roku respondent 8 oslovil zástupce budoucích klíčových institucí SVI ve Svitavách, zorganizoval první setkání TPM a začaly práce na zavedení lokálního SVI do praxe. Ve stejném roce se respondentka 12, tehdejší vedoucí Probační a mediační služby ve Svitavách, rozhodla, na základě svojí osobní znalosti z dřívější bohaté praxe sociální pracovnice, realizovat pomocnou péči o děti a mladistvé jiným způsobem, než byla dosavadní zvyklost v místních podmínkách. Téměř ve stejné době vyvstala potřeba vytvořit nízkoprahové zařízení pro děti a mladistvé v místní části Svitavy-Lány. Respondentka 12 byla oslovena s nabídkou na vedení tohoto projektu. V důsledku výše uvedené souhry okolností došlo ve stejném roce ke vzniku Bonanza, z.ú. a Nízkoprahového klubu Díra.

#### *Pilotní projekt lokální SVI v Městské části Praha 2*

K městům, která se zapojila do pilotního projektu SVI se řadí i Městská část Praha 2. Na počátku byla informace od tehdejší poslankyně Jany Rybínové respondentce 2 o existenci SVI a o možnosti zapojení do tohoto systému (dle sdělení respondentů 23 byla Jana Rybínová důležitou osobou při prosazení projektu SVI v Městské části Praha 2). Důležitou osobou pro zavedení lokálního SVI byla také tehdejší soudkyně obvodního soudu pro Prahu 2.

Na podzim roku 2007 se Městská část Praha 2 rozhodla vstoupit do projektu a v té souvislosti požádala pro rok 2008 o dotaci z Programu prevence kriminality na zajištění potřebných podmínek pro realizaci SVI. Projekt SVI reálně odstartoval v červnu 2009 (Paterová, 2010).

Ve stejném roce byl sestaven místní TPM a byla započata realizace lokálního SVI.

V průběhu roku 2009 byly do TPM přizvány další subjekty – zástupci všech místních ZŠ, pedagogicko-psychologických poraden a některých neziskových organizací pracujících s ohroženými dětmi a jejich rodinami. Záměr zapojit do systému i dětské lékaře nebyl z důvodu jejich zaneprázdněnosti úspěšný. Podobně jako v případě svitavského SVI i úřad Městské části Praha 2 označuje jako důležité zapojení škol. Celé schéma SVI dle představ jeho tvůrců včetně zavedení centrální varianty fungování systému je zobrazeno v Příloze č. 3.

Vedle Svitav a Městské části Praha 2 se do SVI v krátké době poté zapojila také následující města: Nový Jičín, Mělník, Hradec Králové, Olomouc, Šumperk, Náchod a Třebíč (Agentura pro sociální začleňování, 2017).

#### *Současná situace*

Podle Večerka a Štěchové (2014) bylo do SVI zapojeno celkem 39 měst, která byla obsluhována 36 centry, která jsou součástí systému. Z odpovědí několika oslovených měst (Frýdek-Místek, Hradec Králové, Karlovy Vary, Náchod, Třebíč, Železný Brod) vyplynulo několik závěrů. Všechny lokality mají společné, že zde úspěšně funguje TPM, přestože v různé šíři jeho uplatnění v lokálních podmínkách.

V Železném Brodu TPM kromě zástupců obvyklých institucí (viz výše) trvale zahrnuje také zástupce odboru sociálních věcí a zdravotnictví. Hosty místního TPM bývají zástupci střediska výchovné péče, dětského diagnostického ústavu či nestátních neziskových organizací. Náplní TPM není již pouze řešení kriminality mládeže, ale zabývá se i sociální prací s touto věkovou skupinou a opatrovnickými řízeními místního soudu.

Vedoucí OSPOD v Hradci Králové zdůraznila nezbytnost týmového pojetí při řešení relevantních problémů, které v sobě nese nenahraditelné výhody. Oproti ostatním osloveným městům se v Hradci Králové projevila nespokojenost s dodavatelskou firmou AutoCont, což vyústilo ve výběr nového dodavatele softwaru.

Karlovy Vary oproti Hradci Králové potíže se softwarem nemají. SVI zde slouží ke shromažďování dat, předávání informací a vedení dokumentace dle ministerských směrnic.

V Náchodě vedení TPM převzala probační a mediační služba, která za tímto účelem vytvořila pracovní pozici hrazenou z dotačního projektu. V jednotlivých městech okresu Náchod fungují „minitýmy“ pro mládež a tato města využívají i informační systém, na jehož provozu se podílejí stejným dílem. Na rozdíl od situace v Železném Brodu, v Náchodě vstupují externí uživatelé SVI, zejména školy a městská policie, do systému spíše sporadicky.

Město Mělník od původní podoby realizace lokálního SVI z technických důvodů a z důvodu nesouladu softwaru s požadavky ministerstva práce a sociálních věcí na způsob práce se spisovou dokumentací ustoupilo. Složení místního TPM zůstalo beze změny, avšak na jiné platformě funguje již v rámci mělnického týmu prevence kriminality Bezpečný Mělník.

**Tabulka č. 1** Sféry znalostních základů případové studie „Systém včasné intervence“ (SVI)

Případová studie	Typ inovačního procesu	Povaha inovací	Způsob tvorby znalostí	Převládající typ znalostí	Partnerské organizace pro získání a výměnu znalostí	Charakter spolupráce	Role prostorové blízkosti	Role hierarchie zapojených organizací	Role Genderu	Role výrazné osobnosti
SVI	Doing-Using-Interacting; systém byl utvářen postupně; <b>fáze Doing</b> - tvůrci vycházeli ze svojí praxe a další potřebné znalosti si aktivně vyhledávali; <b>fáze využívání</b> představována zejména	V době zavedení SVI, byl jen v částečné podobě, byla radikální inovace s ještě radikálnějším potenciálem, který zůstal nenaplněn a který by v době zavádění, tj. před téměř 20 lety znamenal výrazné usnadnění pracovních	Metoda pokusu a omylu; problémově orientovaný přístup – nedostatky a z toho vyplývající problémy byly identifikovány relativně brzy	Vzhledem k formalizovaným postupům a opatřením v oblasti sociálně právní ochrany dětí byly využívány převážně kodifikované znalosti; v rámci navrhování a tvorby informačního prostředí se	Intervenční centrum pro delikventní děti a mládež v Saint Petersburgu v USA; policejní stanice, místní soud, neziskové organizace a probační a mediační služba v Londýně;	Během shromažďování znalostí a zkušeností ze zahraničí převážně krátkodobá spolupráce; dlouhodobá -při komunikaci s jednotlivými lokálními SVI,	V počátcích vzniku a zavádění inovace relativně velký význam vzhledem k potřebě komunikace v osobní přítomnosti (např. při prezentování projektu zástupcům měst se zájmem o	Malá; přestože z rozhodnutí tehdejšího vedení MPSV se nerealizovala centrální varianta SVI, která měla výrazně usnadnit fungování celého systému, role vlastní hierarchie zapojených	Žádná; během inovačního procesu se role genderu v žádném směru neprojevila	malá; vzhledem k velkému počtu zapojených účastníků na národní i lokální úrovni, z nichž někteří přispěli významnou měrou k úspěchu implementace a šíření

implementaci lokálních CVI/SVI; <b>Interacting</b> odpovídá prvním zkušenostem a znalostem z pilotního testování a současnému fungování neúplného modelu zamýšlené inovace	činností, postupů tj. i fungování celých organizací; v praxi fungují všechny tři pilíře, avšak jen na místní úrovni; centrální řízení a sdílení informací nebylo zavedeno;		částečně vycházelo z praktických nesdělitelných zkušeností vycházejících ze specifických lokálních podmínek		respektive místními OSPOD, koordinátory prevence kriminality apod.	vstup do projektu)	institucí nebyla významná		inovace nelze tvrdit, že role výrazné osobnosti měla v případě této inovace velkou důležitost
--	--	--	---	--	--	--------------------	---------------------------	--	---

#### 4.1.2 Aplikace Vanguard metody

Původ Vanguard metody<sup>10</sup> vychází z názorového postoje Johna Seddona, který je jejím hlavním představitelem. Seddon se nechal inspirovat manažerským přístupem k řízení v soukromé sféře vyvinutým společností Toyota, který je alternativou pro užívanější metodu, tzv. command and control, která se do sféry veřejných služeb prosazovala prostřednictvím myšlenek New public management (Kokeš-Kváča, 2016). Vzhledem k různorodé a proměnlivé poptávce ze strany klientů společnosti, což je rys typický pro instituce veřejné správy, Seddon shledal použití Metody ve veřejné sféře jako vhodné.

##### *Vanguard metoda v Česku*

Pravděpodobně nejvýraznějším představitelem snažícím se o aplikaci této metody v českém prostředí je respondent 1, který se seznámil s myšlenkou Metody díky členství v síti Community of Practice on results based management<sup>11</sup>, mezi jejíž klíčové aktivity se řadí kupříkladu vytvoření znalostní platformy, výměna zkušeností či učení od věhlasných odborníků (COP RBM, 2012). V roce 2013, kdy respondent 1 nastoupil na Ministerstvo pro místní rozvoj ČR<sup>12</sup>, se začal pokoušet o zavedení Metody do procesů implementace OP TP. Za tímto účelem k sobě získal respondenta 16, který se této činnosti pod jeho vedením prioritně věnoval. Současně s jejich snahami probíhaly obdobné aktivity i na ministerstvu práce a sociálních věcí ČR<sup>13</sup> v rámci řízení Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost<sup>14</sup>, kde potřebné aktivity vyvíjela primárně tehdejší ředitelka Odboru realizace programů Evropského sociálního fondu s respondentkou 28, která měla v popisu práce sběr, zpracování a vyhodnocování dat souvisejících s implementací projektů hrazených z Evropského sociálního fondu. Zabývala se zejména daty ve vztahu k monitorovacím zprávám. Počátek vlastního zavádění Metody na MPSV byl založen na představení jejího smyslu a významu všem účastníkům prezentace, jejichž účast byla na dobrovolné bázi. Sami jednotliví pracovníci tak začali shromažďovat data, která byla v další fázi zpracovávána a vyhodnocována a také absolvovali některá školení za účelem dosažení lepších výsledků při práci s příjemci dotace.

---

<sup>10</sup> Dále bude pro slovní spojení “Vanguard metody“ používána zkratka “Metoda“

<sup>11</sup> Dále bude pro slovní spojení “Community of practice on results based management“ používána zkratka “COP RBM“

<sup>12</sup> Dále bude pro slovní spojení “Ministerstvo pro místní rozvoj ČR“ používána zkratka “MMR“

<sup>13</sup> Dále bude pro slovní spojení “Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR“ používána zkratka “MPSV“

<sup>14</sup> Dále bude pro slovní spojení “Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost“ používána zkratka “OP LZZ“



Je důležité poznamenat, že snahy o změnu byly patrné dříve, než začaly být prováděny jakékoli aktivity ve směru zavedení Metody. Ředitelka Odboru realizace programů Evropského sociálního fondu se spolu s respondentkou 24, vedoucí oddělení projektů sociálních inovací a mezinárodní spolupráce, snažily změnit některé zavedené postupy a procesy ve smyslu zefektivnění činností odboru.

Po pilotním testování na procesech Odboru Řídícího orgánu OP TP, se respondent 1 s respondentem 16 pokoušeli o představení tohoto přístupu a šíření zkušeností do dalších řídicích orgánů ostatních tehdejších operačních programů v rámci Politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU. Nicméně tato snaha se téměř nijak nepromítla do změn v procesech implementace a administrace jednotlivých operačních programů. Jisté změny byly částečně zavedeny a ukázaly se být jako přínosné pouze na MMR a MPSV.

Jádrem Metody je analytická činnost. K té je třeba přistoupit hned v prvním kroku, kdy je třeba si určit účel činnosti organizace. V této počáteční fázi se tedy z hlediska způsobu, jakým se tvoří znalosti, aplikuje zejména problémově orientovaný přístup. V rámci definujícího procesu si aktéři nutně pokládají otázku proč, což je základní otázka typická pro obory s analytickou znalostní základnou. Avšak i v tomto případě byla vyvíjena snaha o popis určitého výseku reality, resp. snaha o vysvětlení dosavadního stavu fungování organizace, který souvisí s jejím primárním účelem. Pro vlastní provedení zamýšlených změn je nezbytné provést velmi důkladnou analýzu procesů probíhajících ve sledované organizaci. Vzhledem ke skutečnosti, že k inovačním aktivitám dochází v prostředí VS, má inovace specifický charakter a toto se projevuje i ve volbě používaných metod v rámci procesu tvorby znalostí. Důležitou používanou metodou jsou plánované otevřené diskuse mezi dvěma či více zainteresovanými stranami. V tomto případě se účastníky diskuse stali zaměstnanci Odboru Řídícího orgánu OP TP na MMR, představující stranu zejména organizace poskytující službu a zaměstnanci Odboru Rozpočtu MMR a Centra pro regionální rozvoj, tvořící zástupce především stran klientů.

Obdobné setkání s příjemci programu uspořádal i Řídící orgán OP LZZ na MPSV. Ze setkání vplynula velmi přínosná zjištění. Příjemci v OP LZZ identifikovali jako vyhovující doposud realizovaná školení pro příjemce. Nicméně stanovené termíny jejich konání označili za nevyhovující především z důvodu období zpracovávání monitorovacích zpráv, které většinou následovalo až půl roku poté, čímž došlo k pozapomenutí mnoha získaných vědomostí a informací. Diskutován byl i samotný smysl monitorovacích zpráv.

Příjemci je vnímali jako prostředek, pomocí kterého řídicí orgán hledá chybu, za kterou by bylo možné udělit sankci. Naopak protistrana vnímá svoji roli subjektu, který má zajistit správnost zpracování pro případnou auditní kontrolu. Kromě identifikace některých problémových skutečností, byl tento typ setkání přínosný i pro vybudování lepší spolupráce, tedy pro větší oboustrannou míru empatie, tolerance a pochopení.

Efektivnějšímu řešení při komunikaci a postupech s příjemci napomohla spolupráce pracovníků Odboru realizace programů Evropského sociálního fondu – veřejná správa, sociální inovace a rovné příležitosti a v jeho rámci zejména oddělení projektů sociálních inovací a mezinárodní spolupráce MPSV a zástupců Vanguard Consulting včetně osobních konzultací, zejména v procesech vztahujících se k projektovým záležitostem neziskových organizací jako příjemců dotace. Hlavním cílem konzultací bylo zjednodušit administraci monitorovacích zpráv, která je pravděpodobně nejdůležitějším procesem v činnostech oddělení.

Možnosti změn, které skýtala spolupráce s Vanguard Consulting Ltd. byly relativně velké. Nicméně jejich naplnění bylo omezeno a v některých případech zcela vyloučeno v důsledku bariér vyplývajících z podmínek fungování institucí veřejné správy v Česku.

Potřebné znalosti byly získávány také simulací pomyslné cesty požadavku klienta organizace poskytující danou službu jednotlivými nezbytnými kroky pro dosažení požadovaného výstupu.

I přes systematické postupy aplikované při tvorbě Vanguard metody, nelze v této případové studii hovořit o použití modelu Science-Technology-Innovation. Naopak, jedná se o dobrý příklad použití přístupu Doing-Using-Interacting s ohledem na specifika prostředí a fungování organizace VS.

Jak během jednoho z realizovaných rozhovorů respondent 1 poznamenal, předmětná inovace je v současné době funkční pouze částečně a má inkrementální dopad. Metodu jako celek však lze bezesporu označit jako záležitost s potenciálem radikální změny.

Zásadními prvky, které v sobě Metoda nese, kromě kodifikovaných znalostí zprostředkovaných dostupnou literaturou (teoretické články, případové studie), konferencemi, semináři, aj., jsou i nekodifikované znalosti, resp. záměr nevyhnutelně využít tyto znalosti při aplikaci Metody. Jinými slovy, pro správné použití Metody je pro manažery implementační struktury OP TP v programovacím období 2007-2013 především nezbytné “prožít si” jiný pohled na předmětný systém, a to pomocí různých postupů, které Metoda zahrnuje.

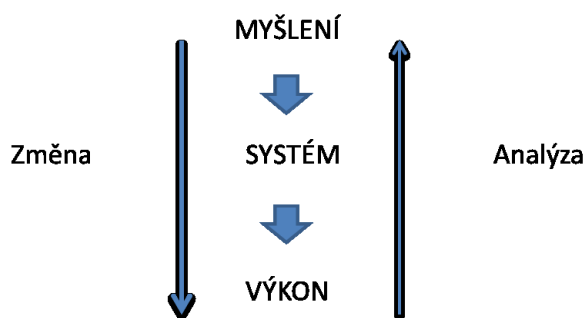
Příkladem může být jeden ze systémových mechanismů implementace Metody ve výše zmíněných útvarech - Odbor Řídícího orgánu OP TP, Odbor rozpočtu na MMR a Centrum pro regionální rozvoj. V tomto složení se zástupci jednotlivých organizací scházeli cca jedenkrát týdně, někdy i z důvodů řešení relativně drobných problémů a právě tato okolnost byla předmětem snahy o odstranění těchto setkání z důvodu neefektivního procesního uspořádání. Pozice Centra pro regionální rozvoj jakožto zprostředkujícího subjektu v OP TP byla zcela zrušena a agenda Odboru rozpočtu byla v této věci zredukována pouze na záležitosti finančního charakteru. Řešení věcné náplně projektů bylo tedy již pouze kompetencí Řídícího orgánu OP TP.

Stěžejním zdrojovým kontaktem pro respondenta 1 byl Benédikt Wauters, ředitel Odboru Evropského sociálního fondu Ministerstva zaměstnanosti a sociální ekonomiky vlámské části Belgie. Pro ředitelku Odboru realizace programů Evropského sociálního fondu a následně i pro respondenta 1, byla rozhodující účast na konferenci v Bruselu, na které jim byla zástupcem společnosti Vanguard Consulting Ltd. představena předmětná Metoda. Toto teoretické poznání ředitelku Odboru realizace programů Evropského sociálního fondu zaujalo a rozhodla se ji aplikovat v praxi ve svém odboru na MPSV. Její rozhodnutí přesvědčilo respondenta 1 ke stejnému kroku. Tito dva byli sobě během realizace na svých pracovištích vzájemnými zdroji informací a zkušeností. K obdobné oboustranné výměně docházelo i mezi respondentem 16 a respondentkou 28. Během fáze zavádění do praxe byl důležitým kontaktem expert společnosti Vanguard Consulting na veřejnou správu Jeremy Cox, který mimo jiné připomínkoval Kváčův a Kokešův manuál "Průvodce procesní evaluací" a zprostředkoval účast respondenta 16 na workshopu v Bulharsku, kterého se sám aktivně účastnil. Respondent 1 se za účelem získání dalších informací a inspirace zúčastnil také konference ve Skotsku v rámci dalšího setkání sítě COP RBM. Konference k Metodě v Bratislavě se účastnili i aktéři zavádění Metody na MPSV.

Jako významný negativní faktor působilo během zavádění Metody hierarchické uspořádání MMR. Dle přesvědčení respondenta 1 je domněnka o výhradně správném fungování a vykonávání svěřených činností každým členským útvarem organizace vedoucím k pozitivnímu celkovému výsledku mylná. Důvodem je zasahování jednoho útvaru, ve snaze provádět jemu svěřené činnosti co nejlépe, do činností útvarů ostatních natolik, že tímto jednáním znesnadňuje jejich efektivní fungování či přímo zapříčiňuje jejich selhávání.

Konkrétní příklad aplikace Metody v situaci, kdy hrál faktor hierarchie podstatnou roli, je aktivita metodického oddělení Národního orgánu pro koordinaci, který je systémově zařazen do struktury MMR, ve věci direktivního nařizování jednotlivým řídicím orgánům nutnosti přesně dodržovat metodické postupy stanovené v oficiálních předpisech. Snahou respondenta 1, v té době již ředitele Odboru Dohody o partnerství, který věcně spadal do Národního orgánu pro koordinaci, bylo přesvědčit vedení tohoto metodického útvaru k přehodnocení tohoto postupu ve směru efektivnějšího smýšlení. K tomuto jednání respondent 1 využil i dostupných dat z probíhajícího průzkumu v rámci implementace Metody, která dokazovala ne zcela ideální funkčnost některých procesů. Pomoci měl i smířlivý postoj v diskusi o přístupu metodiků k jednotlivým řídicím orgánům a upozornění na jejich roli nejen jako nadřízeného orgánu v rámci implementační struktury Politiky hospodářské a sociální soudržnosti, ale také na jejich poradní funkci. Lze souhlasit s dalším, obecným tvrzením respondenta 1 o nesnadné úloze osoby snažící se o systemický přístup v organizacích s vertikálně rozvinutou hierarchickou strukturou. Sledovaná Metoda má za cíl naopak strukturu organizace zploštit a tímto krokem i výrazně zjednodušit a zefektivnit její fungování. Úlohou managementu v takové organizaci je jednak motivovat podřízené pracovníky k hlubokému a detailnímu poznání svojí práce, a to především z hlediska jejich procesů, za účelem následného manažerského získávání obsahově plodné zpětné vazby a pozdějšího vytváření adekvátních podmínek pro kvalitní pracovní výkon a realizaci podpůrných aktivit pro celý jemu svěřený útvar.

**Obrázek 1: Základní schéma Vanguard metody**



zdroj: Vanguard Consulting Ltd. (2015)

V případě změn na MPSV se ukázala být hierarchie organizace negativním faktorem při vyjednávání o možných změnách v metodických postupech při administraci projektů. Oddělení metodiky využilo svého nadřazeného postavení vůči Odboru realizace programů Evropského sociálního fondu a při snahách o zjednodušení některých postupů nezaujalo kladný postoj ani k případným debatám o změnách.

Specifická dimenze, která se ukázala být v některých studiích projektu Eurodite, významným hlediskem inovace, byla role osobnosti, kterou byl v případě aplikace Metody respondent 1. Nebýt jeho rozhodnutí zapojit se do sítě COP RBM, bez jeho inovativního myšlení, invenčního jednání a osobního zaujetí, funkčních formálních i neformálních pracovních vazeb je opodstatněné se domnívat, že by Metoda nedosáhla ani zatím pouze dílčích, výše uvedených cílů a nerealizovaly by se související aktivity.

**Tabulka č. 2** Sféry znalostní základen případové studie Aplikace Vanguard metody

Případová studie	Typ inovačního procesu	Povaha inovací	Způsob tvorby znalostí	Převládající typ znalostí	Partnerské organizace pro získání a výměnu znalostí	Charakter spolupráce	Role prostorové blízkosti	Role hierarchie zapojených organizací	Role genderu	Role osobnosti
<b>Aplikace Vanguard metody</b>	Doing-Using-Interacting; fáze Doing představuje detailní seznámení s teoretickým přístupem. Metody, analytický proces a diskusi mezi zaměstnanci a zapojenými aktéry; k využívání	Inkrementální s radikálním potenciálem; do praxe zavedeny pouze částečné změny – na MMR úprava rolí v rámci tripartity -, zrušení Centra pro regionální rozvoj jako zprostředkujícího subjektu v OP TP,	Problémově orientovaný přístup zahrnující detailní analýzu všech procesů a činností; testování; simulace; sdílení informací a znalostí mezi respondenty a ředitelkou	Ve fázi přejímání znalostí o a snahách o zavedení inovace využívány většinou kodifikované znalosti; ve fázi prvních pokusů a využívání Metody aplikována metoda pokusů a omyl; Nekodifiková	síť Community of practice on results based management; Benédict Wauters z Belgie; Jeremy Cox, tehdy z Vanguard Consulting Ltd; tehdejší ředitelka odboru realizace	Dlouhodobý; probíhá již od r. 2009.	velká, nikoli zásadní; důležitá je intenzita vzájemné komunikace	Velká; negativní vliv na zavádění inovace; odtržení manažerského řízení od nosných činností pracovníků organizace tzn., neúplná a nepřesná znalost managementu o probíhajících procesech;	Žádná; během inovačního procesu se role genderu v žádném směru neprojevila	velká; důležitá osobnost respondentů a ředitelky

	<p>Metody došlo prostřednictvím setkání zaměstnanců Řídicího orgánu OP TP, Odboru rozpočtu a Centra pro regionální rozvoj</p> <p><b>Interacting</b> je fází kontaktů s klienty organizace</p>	<p>omezení kompetencí Odboru rozpočtu; na MPSV zkrácení doby administrace monitorovacích zpráv o třetinu; nezanedbatelným faktem je i změna v myšlení zaměstnanců oddělení projektů Sociálních inovací a mezinárodní spolupráce</p>	<p>Odboru realizace programů ESF příp. respondente m 16 a respondentkou 28 apod.</p>	<p>né - Metoda předpokládá a směřuje aktéry k vlastnímu poznání reality a následnému stanovení odpovídajících opatření</p>	<p>programů ESF; katedra veřejné a sociální politiky FSV UK, oddělení projektů Sociálních inovací a mezinárodní spolupráce MPSV; evaluační jednotka Národního orgánu pro koordinaci MMR</p>			<p>vzájemné zasahování útvarů do jejich činností</p>		
--	---	---	--	--	---	--	--	--	--	--

#### 4.1.3 Přístup Bydlení především

Myšlenka přístupu Bydlení především (v odborné komunitě je často užívaný také anglický termín „Housing first“), není minimálně v Evropě a severní Americe novinkou. Její počátky se datují do 90. let 20.století, kdy ji v New Yorku začal aplikovat a dále rozvíjet Sam Tsemberis, tvůrce tohoto konceptu a zakladatel organizace Pathway Housing First Institute. Postupem času, kdy byla tato forma podpory pro bydlení a v bydlení použita ve Spojených státech amerických i Kanadě se ukázalo, že se jedná o velice úspěšné řešení nejen problému bezdomovectví. Díky severoamerickému úspěchu projektu se Volker-Busch Geertsema, profesor na univerzitě v Brémách a koordinátor Evropské observatoře bezdomovectví, rozhodl testovat možnost zavedení takového projektu v evropských podmínkách. Příklady několika evropských zemí prokázaly, že je toto řešení možné i v této části světa. Přístup je rozšiřován jako metoda používaná k prevenci, snížení či úplnému odstranění bezdomovectví (Pleace, 2017, s. 9). Jedná se o koncept vytvořený pro jednotlivé osoby bez domova, které potřebují intenzivní sociální podporu (Platforma pro sociální bydlení, 2018). Za zmínku stojí skutečnost, že v USA se tato metoda vztahovala k cílové skupině lidí s tzv. duální diagnózou tj. osobám trpícími psychickou poruchou a zároveň závislostí na návykových látkách.

Bydlení především má ve všech místech i zemích, kde bylo zkoušeno, výrazně lepší výsledky než tradiční přístupy (Pleace, 2017, s. 9). Zprostředkováním možnosti bydlet dochází k naplnění základního lidského práva a potřeby. Jak uvedl v rozhovoru pro web zitbrno.cz profesor Geertsema, „Bydlení především neznamena rozhodně pouze bydlení“ (Hnutí Žít Brno, 2018). Integrovanou součástí je poskytování flexibilní individuální sociální asistence v intenzitě a po dobu, jež vycházejí z potřeb uživatele (Snopek, 2016). Inovativní koncept je založený na naplňování osmi základních principů: bydlení je lidské právo, možnost volby a kontroly ze strany uživatelů služeb, oddělení bydlení a podpory, zaměření na zotavení, minimalizace rizik, aktivní zapojení bez donucení, individuální plánování, flexibilní podpora na tak dlouho jak je potřeba (Platforma pro sociální bydlení, 2018)

#### *Přístup Bydlení především v Česku*

V brněnském prostředí byly, respektive jsou, realizovány dva velice podobné projekty, v nichž je příjemcem dotace magistrát města Brna.

Prvním projektem je „Pilotní testování koncepce sociálního bydlení v Brně“.



Projekt se realizuje v rámci Operačního programu Zaměstnanost a je tedy hrazený finančními prostředky ze státního rozpočtu a z evropských strukturálních a investičních fondů v celkové výši 14 895 tis. Kč. Realizace projektu probíhá od 1.4.2017 do 31.3.2020. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2018)

Projekt bude zaváděn v souladu se zásadami národní koncepce sociálního bydlení a jeho výstupem bude vytvořená koncepce sociálního bydlení pro město Brno. Toto pilotní testování bude prováděno pomocí inovativního přístupu Bydlení především. V případě tohoto projektu jsou cílovou skupinou jednotlivci či bezdětné páry. Nicméně projekt umožňuje, při splnění určitých podmínek, ubytování jednotlivce s dítětem, jestliže se například dítě rodiče, který získal bydlení z projektu, v předchozí době ocitlo v ústavní výchově a následně vznikla možnost svěření zpět do jeho péče.

Druhým projektem, jehož realizace probíhala v období 1.4.2016 – 30.3.2018 a rozpočet činil 9 710 tis. Kč, bylo „Pilotní testování rychlého zabydlení rodin s dětmi (Rapid Re-Housing)“ (v odborné komunitě je často užívaný výše uvedený anglický termín). (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018). Projekt byl rovněž financovaný z evropských strukturálních a investičních fondů.

Jak již naznačuje název projektu, smyslem této varianty bylo rychle umožnit opět bydlet rodinám s dětmi, které se náhle ocitly v bytové nouzi. V Česku byl projekt, přestože získal stejný název, zaměřený sice na rodiny s dětmi, avšak na takové, které se neocitly v této situaci náhle, ale naopak bytovou nouzí trpí v průměru sedm let. Ale jsou známy i případy rodin v bytové nouzi v délce 20 let. Proto se i v případě druhého projektu zejména v mediálních vystoupeních uvádí termín „Housing first pro rodiny“.

Co je pro tuto práci podstatné je skutečnost, že oba výše uvedené projekty, ač s jiným názvem a jinými cílovými skupinami, mají společné naplňování principů inovativní metody Bydlení především.

Osobou, která se v českém prostředí s konceptem Bydlení především pravděpodobně seznámila jako první byl respondent 31. Ten se, díky vlastní snaze o vyhledání alternativy k dosud v Česku převažujícímu přístupu v řešení bezdomovectví formou zabydlení, tzv. prostupnému bydlení (v anglickém jazyce používán termín Housing ready), seznámil s několika kritickými zahraničními články k této nejen v Česku obvyklé metodě řešení problému bezdomovectví.

Inspirativní a pozoruhodné byly především články od švédské socioložky Ingrid Sahlin, profesorky katedry administrativních, ekonomických a sociálních věd na lundské univerzitě. Respondent 31 tedy krátce po svém nástupu do Agentury pro sociální začleňování<sup>15</sup> seznamoval kolegy se zahraniční odbornou kritikou metody prostupného bydlení podloženou empirickými výsledky. V souvislosti se svojí aktivitou v poukazování na kritiku přístupu prostupného bydlení, zavedl Snopek spolu s kolegy z Agentury novátorský přístup ve sdílení a šíření znalostí tj. pravidelné interní přednášky relevantních odborných článků a následnou diskusi nad jejich obsahem. Tímto neotřelým zvykem bylo dosaženo relativního posunu v nahlížení na metodické řešení bezdomoveckého problému u některých pracovníků Agentury, doposud pevně ukotvených ve svém názorovém postoji.

V souvislosti se záměrem respondenta 29 a psychologa ze sociální platformy Narativ uspořádat na brněnském magistrátu seminář na téma sociální bydlení byl respondent 31 těmito dvěma osobami poprvé kontaktován a následně došlo k jejich seznámení.

Vzhledem k mediálně relativně známé reputaci respondenta 31 jako experta na sociální bydlení a problematiku sociálního začleňování, byl také pozván Eliškou Černou, výzkumnou pracovnící Ostravské univerzity do Ostravy na akci s názvem Noc venku.

Inspirováni projektem vytvořeným v rámci sítě organizací bojujících proti chudobě European anti-poverty network zrodila se ze spolupráce IQ Roma servis, z.s. a sociální platformy Narativ v Brně (někteří členové působí ve společnosti Podané ruce o.p.s., poskytující služby prevence návykového chování, duševního zdraví, programů pro děti a mládež apod.), konkrétně respondenta 29 a psychologa a supervizora závislosti Pavla Nepustila myšlenka vytvoření skupiny lidí disponujících zkušenostmi z oblasti bytové nouze, respektive lidí procházejících některým z programů sociálního bydlení. Z iniciativy zástupců obou organizací byl ve dnech 17. – 18.7. 2014 v Praze uspořádán dvoudenní seminář „Národní setkání lidí žijících v bytové nouzi“. Na setkání bylo sezváno sedm moravských neziskových organizací s jejich klienty např. z oblastí drogové závislosti, duševních nemocí, romské problematiky či sociálně vyloučených lokalit. Jádrem iniciativy byla snaha pomáhat formou sociálního bydlení. V souvislosti s plánováním této akce, na základě komunikace respondenta 31 a respondenta 29, respondent 31 oslovil respondenta 26, svého kamaráda ze společných studií Sociální antropologie a bývalého kolegu ze společnosti GAC spol. s r. o.

---

<sup>15</sup> Dále bude pro slovní spojení „Agentura pro sociální začleňování“ používána zkratka „Agentura“

Respondent 26 v roce 2012, v rámci působení v Otevřené společnosti, pořádal mezinárodní konferenci o sociálním bydlení pro Romy a disponoval tedy potřebnými zkušenostmi s akcemi podobného typu. Setkání se zúčastnil i Karel Novák, pracovník občanského sdružení ESTER z.s. ve městě Javorník, který se také zabýval řešením problémů se sociálním bydlením na Jesenicku. Novák se s respondentem 31 poznali již o deset let dříve během výzkumu v romských osadách na Slovensku, kterým se Novák dlouhodobě zabýval a respondent 31 na nich krátkodobě participoval. Díky stejné profesi terénního sociálního pracovníka se Novák již delší dobu znal také s respondentem 29. Novák se následně stal plnohodnotným členem týmu pro projekt rychlého zabydlení v IQ Roma servis, z.s., tvořící metodiku pro Bydlení především a postupy v reakci na relevantní výzvy v Operačním programu Zaměstnanost.

Jak uvedl respondent 26, a později potvrdil respondent 31, obsahem setkání byla diskuse rozdělená do dvou skupin, separovaných do dvou místností, z nichž v první místnosti mezi sebou diskutovali lidé s nouzí v bydlení na téma, jak by měl fungovat jim pomáhající systém sociálního bydlení a ve druhé místnosti na stejné téma vedli debatu odborníci. Na konci setkání si tyto dvě skupiny porovnaly svá zjištění, z čehož se ukázalo dosažení relativně podobných závěrů.

Ve stejném roce vznikla sloučením zúčastněných neziskových organizací Platforma pro sociální bydlení. Účelem její existence je prosazování legislativy a systému sociálního bydlení. Členové Platformy pro sociální bydlení, ač velmi angažovaní lidé byli skeptičtí s ohledem na realizaci pilotního testování metody Bydlení především v českých podmínkách v blízké budoucnosti. Zásadní zlom znamenaly pro hnutí Žít Brno úspěšné volby do místních zastupitelstev proběhlé v říjnu 2014. Někteří členové hnutí, zvolení do zastupitelstva města Brna, měli osobní přátelské vazby na pracovníky z IQ Roma servis, z.s. resp. Platformy pro sociální bydlení. Například Matěj Hollan, zastupitel města Brna za hnutí Žít Brno je zároveň členem rady Platformy pro sociální bydlení a důvěrně se zná s některými z hlavních aktérů inovace Bydlení především - s respondenty 26 a 29, či Martin Freund, člen komise sociální, zdravotní a rodinné politiky Rady města Brna se spolu s respondentem 29 účastnil klíčových jednání na úřadech jednotlivých městských částí v Brně, potenciálních účastníků projektu Bydlení především, které by poskytly potřebné byty k faktické realizaci projektu. Politické uskupení Žít Brno tedy prostřednictvím svých zastupitelů mělo inovativní přístup na řešení bezdomovectví v Brně a prosazovalo změny v problematice sociálního bydlení v tomto městě na základě hlubších znalostí v této oblasti, zejména díky osobním kontaktům na terénní pracovníky IQ Roma Servis, z.s. a členy Platformy pro sociální bydlení.

V rámci následných kroků byla magistrátem města Brna do projektu zapojena i Agentura. V důsledku tohoto připojení se aplikoval Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám (KPSVL), na základě kterého všechna zapojená města či obce vytvořila svůj vlastní plán místního řešení problému sociálně vyloučených lokalit a snadnějším způsobem na tuto věc získala finanční prostředky z Evropské unie. Z těchto prostředků byly mimo jiné hrazeny i mzdy pro externí odborníky. Díky tomu mohl být osloven i respondent 31, aby plnil funkci koordinátora pracovní skupiny sestávající ze zástupců neziskových organizací, úřadů brněnských městských částí, odborů magistrátu města Brna a zastupitelů a dále vytyčil směr, kterým se měl projekt ubírat.

Za necelé dva týdny po zmíněných volbách uspořádala Platforma pro sociální bydlení ve spolupráci se SPOT – Centrem pro společenské otázky, o.s., ministrem pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu, Metropolitan research institute a Habitat for humanity international mezinárodní konferenci s názvem “Přístup Romů k bydlení: Dilemata konceptů Housing First a Housing Ready”. Jedním ze stěžejních výstupů konference bylo doporučení zúčastněného experta Volkera-Busche Geertsemy na čerpání inspirace, znalostí a zkušeností ze Spojených států amerických. Následně respondent 26 získal kontakt na zástupce National Alliance to end homelessness a v únoru 2015 absolvoval studijní pobyt v USA za účelem získání další inspirace, znalostí a praktických zkušeností, kde se mimo jiné setkal s Katharine Gale, bývalou vedoucí meziresortní komise pro řešení bezdomovectví americké federální vlády a nynější ředitelkou společnosti Katharine Gale Consulting a spolujitelkou společnosti Focus strategies. V červenci téhož roku podnikl respondent 29 cestu do Nizozemska studovat tamní systém prevence ztráty bydlení, kde se seznámil se zástupci organizace HVO-Querido Discus, která realizovala zcela první použití metody Bydlení především v Evropě a měla s ní již desetiletou zkušenost. Díky tomuto kontaktu brněnská aktivita získala fundované odborníky potřebné pro praktické zaškolení do procesů v rámci metody Bydlení především. Do pracovní skupiny byly následně přizváni oba výše zmínění zahraniční experti. Na základě zájmu brněnského magistrátu byla Katharine Gale také pozvána do Brna, aby zde představila svoje zkušenosti s metodou rychlého zabydlování. Následně zde na toto téma uspořádala dva semináře.

Získané informace z USA byly zásadním impulsem k uvažování a diskusi Platformy pro sociální bydlení a IQ Roma servis, z.s. o reálném využití metody Bydlení především v praxi včetně věcné debaty se zástupci magistrátu města Brna. Role magistrátu města Brna byla pro realizaci a případný úspěch projektu nezbytná vzhledem k potřebě poskytnutí bytových prostor a oficiálnímu zaštitění projektu.

Dle respondenta 26 souviselo s dalším vývojem událostí několik okolností. Během hlubšího seznamování se s problematikou bezdomovectví včetně konceptu Bydlení především, byla osobami zabývajícími se možnou realizací projektů s přístupem Bydlení především zjištěna skutečnost, že osoby pracující v sektoru sociálního bydlení jsou zároveň stoupenci procesu deinstitucionalizace. O posun v této věci se snažili i budoucí aktéři naplňování principů Bydlení především. Třetím článkem, vedle komplexního teoretického poznání problematiky bezdomovectví a snahy o zrychlení procesu deinstitucionalizace, bylo zjištění z antropologického a později aplikovaného průzkumu Platformy pro sociální bydlení na téma sociální vyloučení o identifikaci absence bydlení jako klíčového faktoru ovlivňujícího setrvávání ve stavu sociálního vyloučení.

Impulsem pro hlubší úvahy o spuštění testování metody Bydlení především v českých podmínkách, byla studie z roku 2015 prezentující výborné výsledky zahraničních projektů, jejichž náplní bylo prostřednictvím metody Rychlého zabydlení či zmíněného Bydlení především, řešit problematiku bezdomovectví, nalézání bydlení pro ohrožené a znevýhodněné skupiny obyvatel apod. Důležitou okolností bylo také přesvědčení brněnských terénních pracovníků sociálních služeb o nefunkčnosti stávajícího modelu tzv. Prostupného bydlení.

Kromě příznivých skutečností, jako bylo získání klíčového partnera v podobě magistrátu města Brna, školitele v podobě organizace HVO-Querido Discus, evaluátora v Ostravské univerzitě se objevil i vhodný dotační titul v rámci operačního programu Zaměstnanost. Po zpracování žádosti o podporu byl projekt v lednu 2016 předložen ke schválení brněnskému zastupitelstvu a ještě ve stejném měsíci, krátce před plánovanou služební cestou respondenta 29, respondenta 31 a ředitele Platformy pro sociální bydlení Víta Lesáka do San Francisca na mezinárodní konferenci o ukončování bezdomovectví rodin s dětmi, byl projekt velkou většinou zastupitelů schválen.

V květnu 2016 zároveň proběhl tzv. registrační týden, iniciativa americké organizace Institute of global homelessness a analogické anglické neziskové organizace, kterou se Brno zavázalo provést v rámci snahy o převedení dobré praxe v ukončování komunitního bezdomovectví z USA do vybraných evropských měst. Brno se tak stalo prvním z evropských měst, které v květnu 2016 provedlo tento registrační týden.

Kontakty respondenta 26 a dalších pracovníků Platformy pro sociální bydlení umožnily, aby byli zodpovědní terénní pracovníci před začátkem projektu odpovídajícím způsobem vyškoleni odborníky z Nizozemska.

Velmi důležitým aspektem z hlediska oboustranné výměny informací bylo vytvoření odborného panelu na otázku sociálního bydlení a pravidelné setkávání jeho členů, kteří sestávali ze zástupců města Brna, neziskových organizací i institucí sociálních služeb. Případ Bydlení především je dobrým příkladem, kde byly do velké míry v praxi využity nekodifikované znalosti. Terénní pracovníci díky svým nabytým znalostem z předchozí praxe z jednání se členy intervenční skupiny projektu měli usnadněnou roli v komunikaci s jednotlivými rodinami, například při vysvětlování podmínek projektu apod. Příležitostí k získávání a sdílení informací, znalostí a zkušeností byl projekt Platformy pro sociální bydlení, v jehož rámci se vždy někteří členové Platformy pro sociální bydlení a někteří členové IQ Roma servis, z.s. účastní koncepčních setkání se zahraničními partnery z Maďarska, jejichž zástupci (zejména koordinátorka projektu Boróka Fehér, sociální pracovnice, politička a vysokoškolský asistent na univerzitě Károli Gáspára v Budapešti) byli iniciátory setkávání aktérů z Anglie, Finska a Španělska působících ve stejné oblasti. Součástí setkání jsou i praktické ukázky řešení různých problémů a situací formou workshopů. Výstupem setkání bude příručka shrnující všechny shromážděné znalosti, zkušenosti a informace.

Bezesporu významnou roli hrálo i neformální setkávání hlavních aktérů inovace, tj. zástupců Platformy pro sociální bydlení a zástupců IQ Roma Servis, z.s. Příkladem může být vysoce neformální setkávání např. mužských účastníků projektu při různých akcích a příležitostech, které posilovalo vzájemnou soudržnost zapojených aktérů a bylo příležitostí pro další výměnu a sdílení nových poznatků a zkušeností. V tomto ohledu by bylo tedy možné hovořit o menší roli genderového faktoru během implementace inovace.

Stěžejním aspektem tohoto inovativního řešení v případě města Brna, je role sítě kontaktů. Platforma pro sociální bydlení, ačkoliv sama jako organizace nebyla ani realizátorem ani partnerem v projektu, plnila roli pojítka mezi zapojenými institucemi. Její členové disponují vazbami, formálními či neformálními kontakty na jiné instituce či subjekty, které se nějakým způsobem zapojily do projektu či přispěly k jeho realizaci. Příkladem může být zapojení IQ Roma servis, z.s., jejímž zaměstnancem je respondent 29, který je zároveň členem zmíněné Platformy pro sociální bydlení. Důležitým činitelem v projektu je rovněž respondent 26, který je zaměstnancem Ostravské univerzity a také předsedou Platformy pro sociální bydlení. Jejími dalšími členy jsou respondent 19, někteří zastupitelé či politicky činní zástupci Magistrátu města Brna, z nichž někteří jsou členy hnutí Žít Brno.

V současné době je nejbližší následování příkladu města Brna Liberec, který v současnosti má na tuto problematiku vyčleněno 9 pracovníků a má záměr tento počet rozšířit na celkem 20 lidí.

Některá další města vyvíjejí také aktivity v této oblasti a často je chybně nazývají metodou Housing First, přestože nesplňují ani jeden ze základních osmi principů tohoto programu. Je důležité poznamenat, že se některé platné principy přístupu Bydlení především z USA v relativně nově vydané příručce o tomto přístupu zaváděné v evropských státech změnilo. V českém překladu této příručky, taktéž hrazeném z rozpočtu projektu, se již objevilo rozpracování některých postupů zejména ve smyslu snahy předat zkušenosti s obtížně kodifikovatelnými znalostmi. Nicméně i přes tuto snahu zůstává fenomén nekodifikovatelných znalostí i v této, z hlediska praktických zkušeností, bohaté oblasti, problémem, který nelze formou jakéhokoli písemného sdělení uspokojivě vyřešit.

Šíření této zahraniční inovativní myšlenky se v Česku daří mimo jiné v důsledku působení ředitele Platformy pro sociální bydlení, Víta Lesáka, který poskytuje v této oblasti poradenství a spolupracuje např. s městy Most a Chomutov, které ve svých rozvojových plánech deklarují záměr zavádět metodu Bydlení především. Forma tohoto druhu pomoci se realizovala také v městské části Praha 7, kde Armáda spásy, oproti běžným zvyklostem této organizace, poskytla ve spolupráci s místním úřadem byty několika lidem bez domova..

**Tabulka č. 3** Sféry znalostní základen případové studie Přístup Bydlení především

Případová studie	Typ inovačního procesu	Povaha inovací	Způsob tvorby znalostí	Převládající typ znalostí	Partnerské organizace pro získání a výměnu znalostí	Charakter spolupráce	Role prostorové blízkosti	Role hierarchie zapojených organizací	Role genderu	Role osobnosti
<b>Přístup Bydlení především</b>	Doing-Using-Interacting; Fáze Doing představuje velké penzum aktivit sahajících až do procesu zavádění tj. nastěhování rodin a jednotlivců; fakticky se jedná sice již o fázi užívání ale z hlediska projektu( Bydlení	Radikální; v ČR byl zatím aplikován tradiční systém prostupného bydlení (Housing ready); aktéři projektu při snaze o prosazení myšlenky často naráželi na nepochopení	Znalosti s přístupem Bydlení především byly čerpány zejména ze zahraničí (K. Gale z Kalifornie ), teoretické poznatky od Volkera-Busche a praktické znalosti z terénu od	Nekodifikované; i přes velké množství významných informací získaných od zahraničních partnerů a organizací, většina znalostí byla nesdílitelná, např. i přes metodu tzv. Stínování aplikovanou v Amsterdam	Respondent 31; Volker-Busch Geertsema z Evropské observatoře bezdomovců; K. Gale z Kalifornie; pracovníci z HVO-Querido Discus; pracovníci National Alliance to end	Převážně krátkodobá; o dlouhodobé formě spolupráce lze částečně hovořit v případě kontaktů některých pracovníků IQ Roma servis, z.s. se členy sociální platformy Narativ.	Velká, většina klíčových záležitostí se řešila na bázi osobního kontaktu; vzhledem k zaměření projektu; i přes osobní kontakt na pracovní cestě, kterou absolvoval respondent 26 a na které absorboval mnoho cenných	Role hierarchie se výrazně promítla do procesů pouze v období schvalování projektu vedením města Brna, kdy bylo třeba projekt projednat v nižších stupních organizace a posléze předat k projednání	malá; o roli genderu bylo možné hovořit pouze v případě neformálních setkání některých mužských účastníků projektu	Žádná, důležitost pro vznik a implementaci inovace byla roztržena mezi více jednotlivců



<p>především), není jeho realizace ukončena a projekt je zatím testem funkčnosti inovace; fáze using by nastala zejména ve chvíli po ukončení projektu a úspěšném vyhodnocení testování; v poslední fázi interacting se bude jednat o navazující předávání a sdílení znalostí a šíření inovativního přístupu</p>	<p>či nesouhlas např. ze stran některých brněnských městských částí;</p>	<p>pracovníků HVO- Querido Discus, ; mnoho znalostí bylo získáváno „za pochodu“ metodou pokus x omyl (zejména během realizace projektu při práci s klienty)</p>	<p>u s pracovníky HVO- Querido Discus, kdy byly brněnští pracovní přítomni přímé práci v terénu, mnoho informací nebylo možné se naučit či jakkoli absorbovat zejména vzhledem ke specifikům klientů a prostředí práce v terénu</p>	<p>homelessnes s</p>	<p>poznatků, si Magistrát města Brna vyžádal osobní přítomnost americké expertky v Brně, která zde uspořádala dva semináře, ve kterých předávala své zkušenosti</p>	<p>zastupitelstvu města</p>			
--	--	---	---	----------------------	---	-----------------------------	--	--	--

## 4.2 Průzkum inovačních aktivit městských úřadů v Česku

V souvislosti s provedeným orientačním průzkumem inovačních aktivit českých městských úřadů je důležité poznamenat, že autor si plně uvědomuje, že se jedná o téma, které by mohlo být minimálně samostatným tématem pro diplomovou, dizertační či jinou závěrečnou práci. Ve stejném smyslu platí, že i jakýkoli průzkum by měl být v takovém případě obsáhlejší, propracovanější a ideálně prováděn v terénu přímo na jednotlivých úřadech. Je proto třeba zdůraznit, že uvedené šetření může poskytnout pouze prvotní rámcovou představu o aktuálním stavu.

V kapitole 2.1 je citován Morgan (2015), který poukazuje na tlak, kterému je vystavena veřejná správa, zvláště úřady lokální a regionální samosprávy. Je otázkou, zda-li tomuto tlaku čelí již i české veřejnosprávní instituce. Z důvodu pokusu o získání alespoň orientační představy o aktuálním stavu přístupu k inovacím v úřadech vykonávajících samosprávné činnosti a výkon státní správy v přenesené působnosti, zejména inovací prováděných za účelem zlepšení vnitřního fungování úřadu a služeb pro veřejnost, bylo provedeno dotazníkové šetření v českých městech.

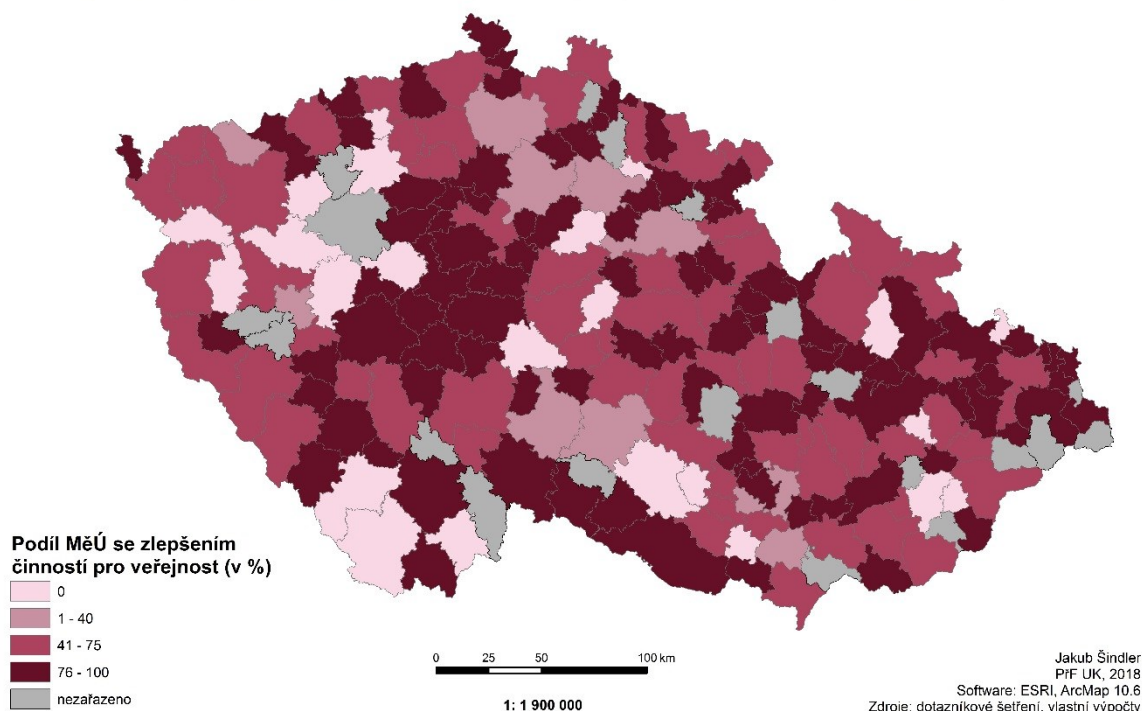
Dotazník obsahoval celkem 7 otázek včetně tři podotázek, zabývající se změnami a snahami o zlepšení činností vykonávaných pro veřejnost, interních procesů v rámci úřadu, dále povědomím, které mají pracovníci úřadu o národních strategických dokumentech týkající se veřejné správy a obsahem strategií a dalších rozvojových dokumentů z hlediska zahrnutí kapitol o rozvoji veřejnosprávních činností ve smyslu zlepšení procesů fungování městského úřadu. Celkem bylo rozesláno 599 dotazníků, odpovědi bylo získáno 365, tj. návratnost dotazníků dosáhla 60,9 %.

### 4.2.1 Činnosti městských úřadů v oblasti zlepšení služeb pro veřejnost

Tato podkapitola je zaměřena na činnosti, které provádí úřad za účelem naplňování veřejných funkcí, za jejichž účelem je zřízení (viz otázka č. 1 v dotazníku v Příloze č. 4). Do kladných odpovědí byly zařazeny jakékoli pozitivní změny provedené za poslední čtyři roky fungování úřadu, ať již z hlediska komunikace a spolupráce s příspěvkovými organizacemi města, zlepšení v komunikaci úřadu s veřejností, správy veřejného majetku či výkonu činností v přenesené působnosti.

## Obrázek 2 – Podíl městských úřadů se zlepšením v oblasti činností pro veřejnost na celkovém počtu reagujících městských úřadů ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností v Česku v roce 2018

Podíl městských úřadů se zlepšením v oblasti činností pro veřejnost na celkovém počtu reagujících městských úřadů ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností v Česku v roce 2018



Zdroje: dotazníkové šetření, vlastní výpočty

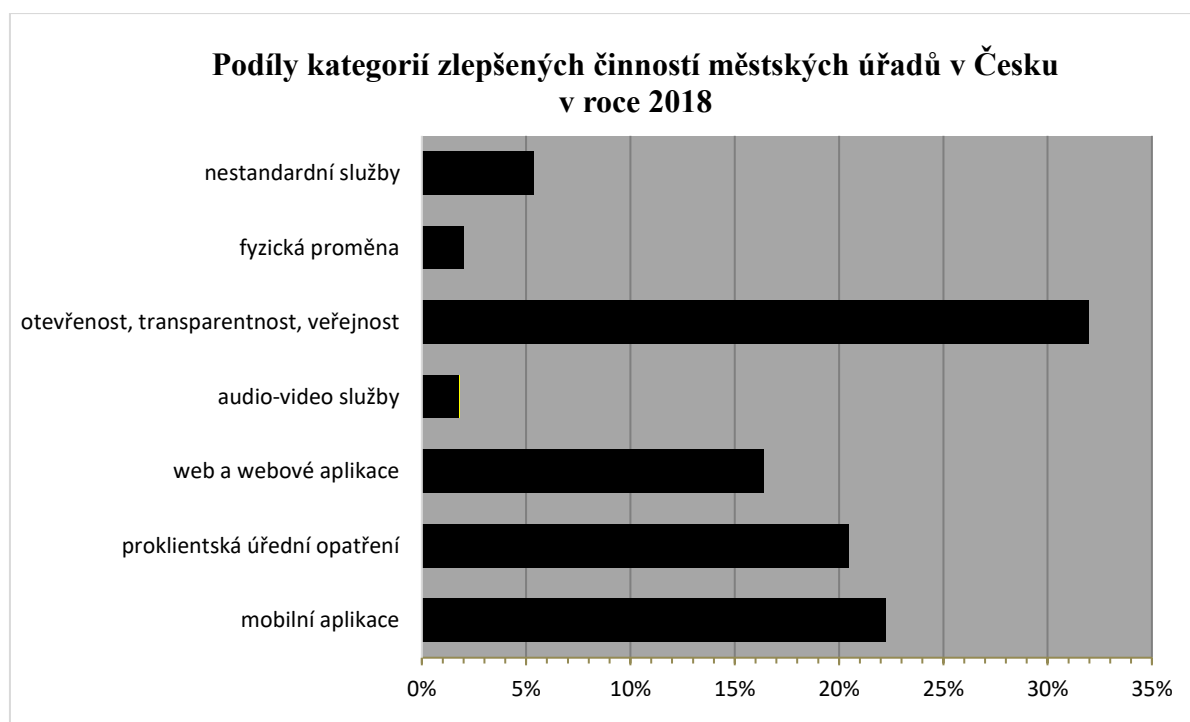
Při pohledu na obrázek 2 a před následným hodnocením výsledků je třeba uvést, že vypovídající hodnota zobrazené prostorové diferenciaci ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností je ovlivněna přítomností pouze jednoho města v celém správním obvodu.

Konkrétně se jedná o následující správní obvody ORP<sup>16</sup>: Brno, Bučovice, Bystřice pod Hostýnem, Čáslav, Česká Třebová, Český Brod, Dvůr Králové nad Labem, Hlavní město Praha, Hlinsko, Humpolec, Karviná, Konice, Králíky, Kravaře, Kuřim, Lipník nad Bečvou, Litomyšl, Mikulov, Milevsko, Mnichovo Hradiště, Most, Náměšť nad Oslavou, Nová Paka, Nové město na Moravě, Nové Město nad Metují, Nový Bydžov, Nový Jičín, Pacov, Pohořelice, Slavkov u Brna, Tišnov, Trinec, Uničov, Vimperk, Votice, Žatec

<sup>16</sup> Jsou uvedena pouze ta města se správními obvody ORP, od kterých byly obdrženy odpovědi

Při odhlédnutí od této skutečnosti, lze usuzovat na vyšší míru aktivit vyvíjených především v zázemí Prahy. Tuto skutečnost můžeme přikládat suburbanizačnímu procesu, v rámci kterého se do těchto lokalit stěhovali lidé s vyšším vzděláním a byl zde tedy vyvíjen větší tlak na změny v činnostech úřadů. Nicméně vysoká míra inovačních aktivit byla zjištěna i ve vysloveně periferních územích, kde se žádné přímočaré vysvětlení nenabízí a v těchto lokalitách by tak bylo nutné provést terénní šetření.

**Graf 1** Podíly jednotlivých oblastí, ve kterých došlo ke zlepšení činností městských úřadů v Česku v roce 2018

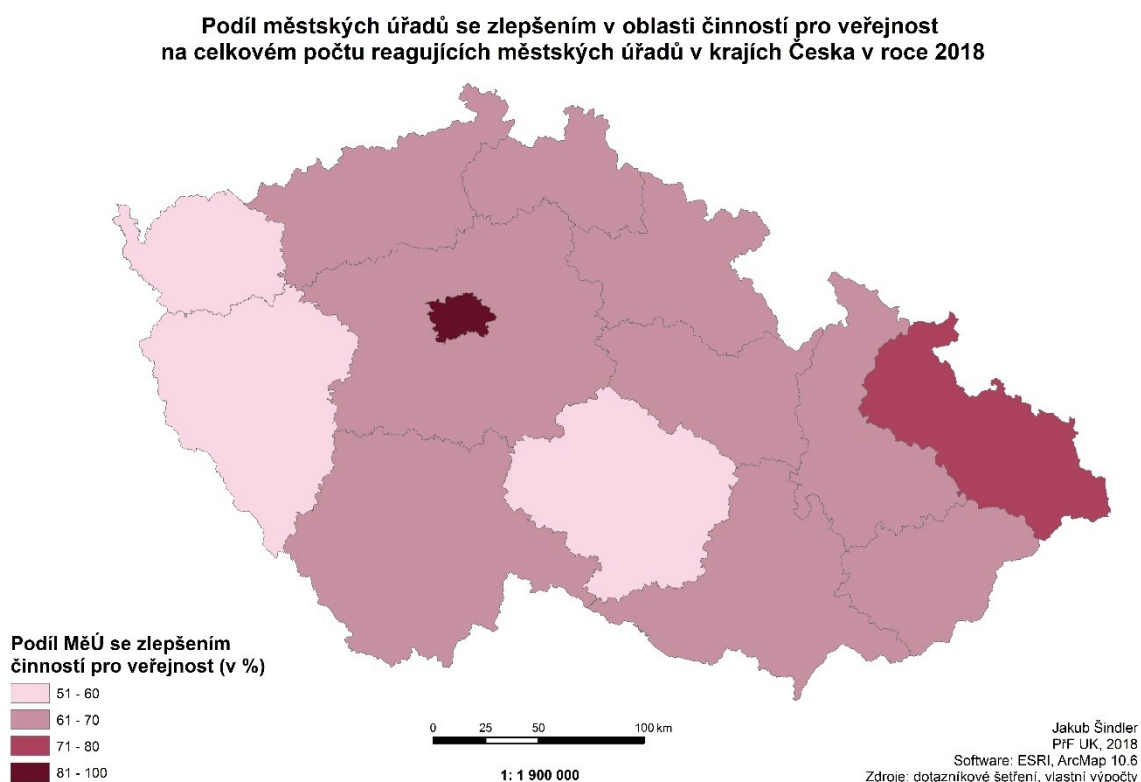


Zdroje: dotazníkové šetření, vlastní výpočty

**Graf 1** ukazuje relativně překvapivou skutečnost o nejvyšším podílu skupiny činností v oblasti vyšší otevřenosti úřadů směrem k veřejnosti, transparentnosti prováděných rozhodnutí a snah o zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů. Trend současné společnosti v elektronizaci se odrazil jednak v relativně vysokém podílu proklientských opatření úřadů, kam se řadí zejména možnost platit za úřední úkony platební kartou, možnost objednávat se ke konkrétnímu úředníkovi za účelem vyřízení úřední záležitosti a také možnost dostat z úřadu informaci o vyřízení některých klientských požadavků. Častým zlepšením bylo také prodloužení pracovní doby v mimo úředních dnech.

S elektronizací státní správy do velké míry souvisí celkový trend modernizace společnosti směrem ke tzv. chytrým technologiím, na což úřady reagovaly zavedením různých mobilních aplikací, nejčastěji např. mobilní rozhlas, doručování textových zpráv s různým obsahem a různou mírou závažnosti. Naopak za ostatními kategoriemi aktivit zaostávají snahy o zpřístupnění jednání zastupitelstva prostřednictvím audiozáznamů, resp. videozáznamů.

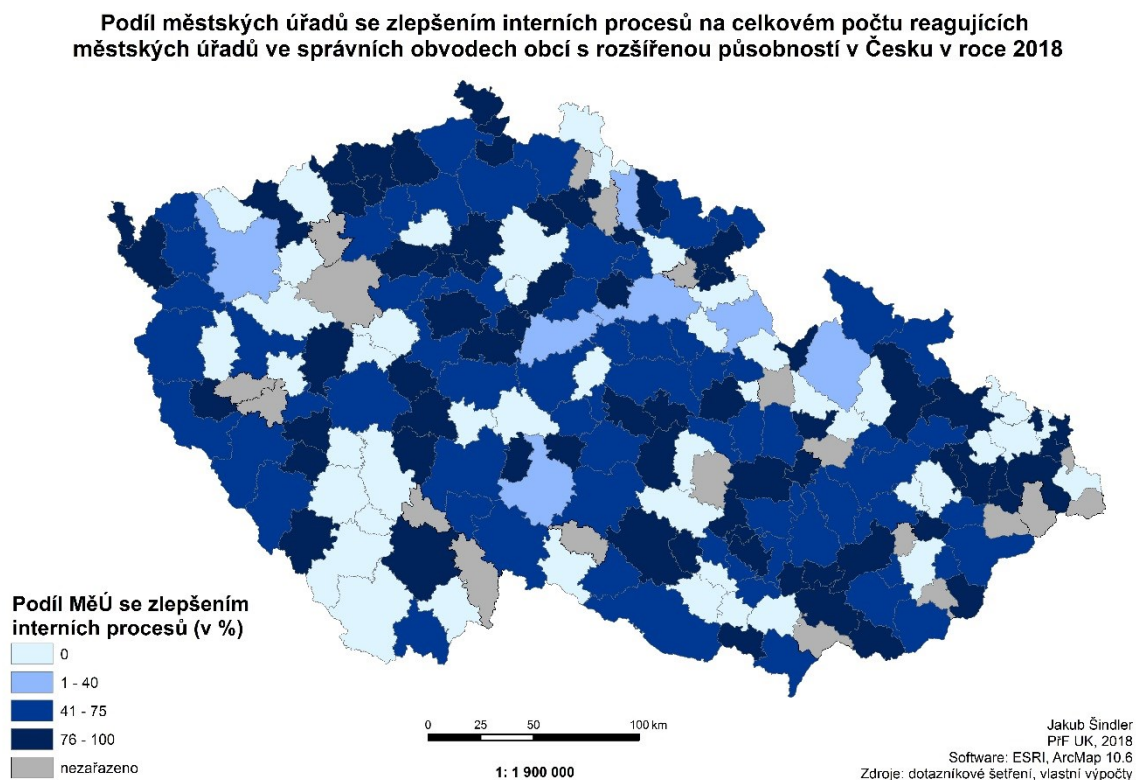
**Obrázek 3 – Podíl městských úřadů se zlepšením v oblasti činností pro veřejnost na celkovém počtu reagujících městských úřadů v krajích Česka v roce 2018**



Zdroje: dotazníkové šetření, vlastní výpočty

Obrázek 3 ukazuje relativně vyrovnané výsledky. Překvapivým zjištěním je podíl nad 70 % v Moravskoslezském kraji. V souvislosti s touto hodnotou lze usuzovat na relativně aktivní města zejména ve srovnání se západem Česka. Vzhledem k relativně vysoké návratnosti odpovědí v kraji Vysočina, není příznivá ani jeho hodnota podílu.

**Obrázek 4 – Podíl městských úřadů se zlepšením interních procesů na celkovém počtu reagujících městských úřadů ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností v Česku v roce 2018**

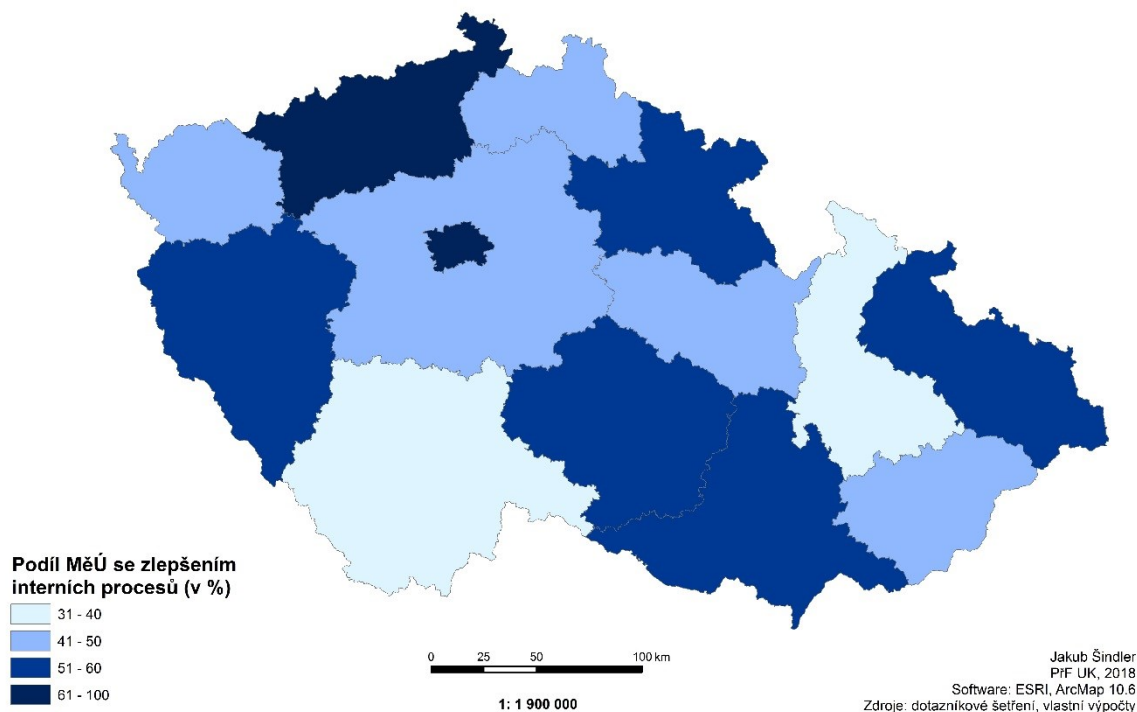


Zdroje: dotazníkové šetření, vlastní výpočty

Z Obrázku 4 není patrný žádný výrazný prostorový vzorec. Jako relativně překvapivé lze vnímat výsledky Ústeckého kraje, který na úrovni správním obvodů ORP dosáhl příznivých čísel a to i navzdory faktu, že se opět jedná o kraj s relativně vyšší návratností odpovědí. Naopak region jižních Čech, kde je velké množství malých měst zaostává.

## Obrázek 5 - Podíl městských úřadů se zlepšením interních procesů na celkovém počtu reagujících městských úřadů v krajích Česka v roce 2018

Podíl městských úřadů se zlepšením interních procesů na celkovém počtu reagujících městských úřadů v krajích Česka v roce 2018



Zdroje: dotazníkové šetření, vlastní výpočty

Na úrovni krajů lze dojít ke stejnému závěru jako u předchozího obrázku. Obrázek 5, kromě absence jakéhokoli prostorového vzorce, ukazuje jen výše zmíněný pozitivní výsledek ústeckého kraje. Naopak nepříznivá je hodnota Olomouckého kraje, který patřil s Pardubickým krajem a krajem Vysočina k regionům s nejvyšší mírou návratnosti.

## 5. Závěr

Tato diplomová práce představuje pokus o výzkum problematiky inovací ve veřejné správě a vzhledem k velmi omezeným tradicím tohoto výzkumu v Česku je snad práci možno označit i za novátorskou. Diplomová práce si za cíl stanovila podchycení alespoň základní povahy inovačních procesů ve veřejné správě, a to s využitím konceptu diferencovaných znalostních základů. Diplomová práce měla výrazně kvalitativní povahu, neboť rozhodující část výzkumu provedeného při zpracování této práce byla realizována formou rozhovorů s relevantními aktéry. Výsledkem realizovaných rozhovorů mělo být objasnění důležitosti inovací pro organizace veřejné správy a odhalení jejich specifik, a to na příkladu tří případových studií. Z představených případových studií jednoznačně vyplývá převaha využívání interaktivního inovačního procesu (DUI), který vyplývá z charakteru prostředí, které se vyznačuje značnou mírou sociální interakce. Podle očekávání nemají jednotlivé fáze inovačního procesu zcela jasné hranice. Fáze „interacting“ v ideální podobě fakticky doposud nenastala v žádném ze tří sledovaných případů. Toto bylo způsobeno jednak dokončením SVI pouze v jeho částečné podobě, tj. nebyla úspěšně zavedena centrální varianta tohoto systému. V případě inovace na poli sociálního bydlení „Přístup bydlení především“ se o výměně poznatků a zkušeností dá hovořit pouze v případě druhého projektu, jehož realizace skončila v březnu 2018. Nicméně z hlediska možného potenciálu dosáhnout výrazného pokroku ve fungování veřejných služeb lze všechny tři inovace označit za mimořádné. Nejvyšší pravděpodobnost naplnění svého značného potenciálu se jeví zatím pouze u třetí studie, Přístupu Bydlení především. Tuto skutečnost lze přikládat jednak čirému nezájmu o zavedení SVI ze strany tehdejších vedoucích představitelů MPSV, kterému byli vystaveni tvůrci a hlavní aktéři inovačního procesu. Druhým důvodem jsou pak, ve shodě s Morganem (2017), obavy klíčových institucí provádět nebojácná, výrazná rozhodnutí. Lze tvrdit, že v nepřímé podobě se s tímto jednáním setkal respondent 1, jako výrazná osobnost při prosazování myšlenky a praktického zavádění Vanguard metody v českém veřejnosprávním prostředí. Vzhledem k nepříliš rozšířenému trendu invencí a inovativnosti ve VS v Česku, bylo zdrojem inspirace a dalších potřebných znalostí pro klíčové aktéry, zahraničí. Zvláštním případem byl SVI, kdy se v roce 1998 iniciativa respondentky 18 střetla se snahou respondenta 8 zefektivnit a zrychlit lokální procesy na poli sociálně-právní ochrany dětí.



Do momentu, než došlo ke vzájemnému seznámení respondenta 8 a respondentky 18, se ze strany respondenta 8 v rámci snahy o vytvoření informačního prostředí, jednalo o využití jeho dosavadních zkušeností z práce pedagogického pracovníka, policisty a informací od zapojených pracovníků z OSPOD ve Svitavách. S ohledem na povahu procesů ve veřejné správě byl častou metodou získávání znalostí problémově orientovaný přístup (viz Blažek – Uhlíř, 2011), kdy docházelo k soustředění se na konkrétní problém a následně klíčoví aktéři vyvíjeli aktivity na odstranění tohoto problému.

Podobně jako je tomu v soukromém sektoru, i v případě inovací ve veřejné správě hrají významnou roli nekodifikované znalosti. Jejich využití bylo pravděpodobně největší v případě Přístupu Bydlení především, kdy se zejména terénní pracovníci Magistrátu města Brna a IQ Roma servis, z.s. potýkali nejprve se získáváním a posléze využíváním tohoto druhu znalostí. Fenomén nesdělitelnosti těchto znalostí byl dobře patrný z rozhovoru s respondentkou 30, která se spolu s kolegyněmi z brněnského magistrátu účastnila týdenního pracovního pobytu v Nizozemsku a snažila se zde prostřednictvím pracovníků společnosti HVO-Querido Discus absorbovat znalosti včetně konkrétních postupů přímo v terénu jednotlivých klientských domácností. Nicméně i přes tento velmi přínosný pobyt, některé postupy nebylo možné se naučit jinak než metodou „learning by doing“. Svůj nezpochybnitelný význam měly tyto znalosti i v případě aplikace Vanguard metody, kdy je nutné, aby přímo manažer, provádějící některá strategická rozhodnutí, získal dílčí zkušenosti s některými procesy. Význam kodifikovaných znalostí by však neměl být významnou rolí nesdělitelných znalostí nijak zlehčován. V případě prvních dvou případových studií měl tento druh znalostí svoji nezastupitelnou roli.

Z hlediska spolupracujících organizací jako celku lze tvrdit, že česká veřejná správa, představovaná zapojenými organizacemi v uvedených třech případových studiích, má za partnery relativně pestré spektrum institucí – od vysoce formálních jako jsou britské soudy či policejní stanice, přes slovenské ministerstvo vnitra, ředitele odboru vlámského ministerstva zaměstnanosti a sociální ekonomiky či méně formální síť COP RBM, soukromou poradenskou firmu zastoupenou její ředitelkou Katharine Gale, koordinátora evropské observatoře bezdomovectví až po bývalé sdružení, nyní již spadající pod nadnárodní společnost HVO-Querido Discus. V rámci České republiky není spolupráce nijak intenzivní a formalizovaná. O to více je důležitá role neformálních vazeb a kontaktů, kterým autor přisuzuje u všech tří sledovaných studií klíčový význam. Spolupráce v rámci zavádění SVI měla zpočátku formalizovanější charakter.

Nicméně postupem času se z kolegů stali přátelé, a to i na relativně velkou vzdálenost. Respondent 8, respondentka 18 i respondent 23, pravděpodobně klíčové osobnosti zavádění a rozšiřování SVI v Česku, nezávisle na sobě v rozhovorech potvrdili výborné vztahy, bez kterých by realizace s vysokým pracovním nasazením, které v té době tito pracovníci měli, nebyla možná. Podobnými, relativně přátelskými, vztahy disponoval respondent 1 k respondentovi 16, respondentce 24 či ředitelce odboru realizace programů ESF. Interview prováděná s respondentem 19, respondentem 26, respondentem 29, respondentkou 30 a respondentem 31 potvrdila, nezávisle na sobě, vzájemné přátelské vztahy, díky kterým mnoho procesů bylo rychleji realizovatelných a nemálo problémů se lépe řešilo. Charakter spolupráce se částečně odvíjí od typu spolupracujících partnerů – respondent 1 je v kontaktu s Benédictem Wautersem již 9 let, na druhou stranu spolupráce v čerpání znalostí aktérů SVI v Londýně byla de facto jednorázovou záležitostí. V případě Bydlení především byly potvrzeny občasné emailové kontakty, mezi dříve spolupracujícími subjekty. Nicméně nelze hovořit o intenzivní komunikaci s pravidelnou výměnou znalostí apod.

Jak se víceméně vyjádřili aktéři všech tří studií, roli prostorové blízkosti přisuzují velký význam z důvodu potřeby osobního kontaktu, zejména během fáze transferu znalostí a zkušeností.

Role hierarchií zapojených institucí měla velký a jednoznačně negativní význam pouze v případě aplikace Vanguard metody. Zavádění inovace, podobně jako její šíření do ostatních institucí, by bylo výrazně usnadněné, kdyby správní organizace disponovaly plošší organizační strukturou a procesy objasňování výhod a nevýhod a případný schvalovací proces pro eventuální využití takové inovace by byly rychlejší.

Role genderu se v případových studiích nijak výrazně neprojevila a role výrazné osobnosti je představována pouze respondentem 1, který stál u zrodu myšlenky aplikace Vanguard metody v Česku a sám se posléze aktivně účastnil jejího zavádění a šíření znalostí.

Na základě výše uvedeného závěrečného shrnutí lze hovořit o zjevných nedostatcích českého systému veřejné správy. Přestože si ve svých strategických dokumentech klade za cíl procesy zefektivnit a zjednodušit, v praxi k těmto změnám dochází jen výjimečně a aktéři musí překonávat řadu závažných překážek. Zjištěné procesy jsou charakteristické nepružností, obavami klíčových manažerů dělat zásadní rozhodnutí. Případové studie jsou mimo jiné důkazem nesporné závislosti na politickém vedení, ať již v případě ústředních státních orgánů či samosprávy na regionální či místní úrovni. SVI zůstává i přes svůj tehdejší potenciál výrazně zrychlit, zefektivnit, zjednodušit a systemizovat procesy a rozhodnutí na poli sociálně právní ochrany, dosud funkční pouze na místní úrovni.

Dosavadní výsledek projektu využití přístupu Bydlení především je do určité míry dílem náhody – v rozhodujícím období na podzim 2014 hnutí Žít Brno uspělo ve volbách do místních zastupitelstev a „prorazilo“ cestu od myšlenky až k jejímu prosazení do praxe. Podobně v případě větší ochoty a menších obav z následků v podobě nepochopení nadřízených, odvolání z funkce apod. vrcholných manažerů státních či samosprávných institucí by bylo možné zavádět Vanguard metodu do praxe a významně tak zjednodušit nepružný systém české veřejné správy.

Nicméně studie také prokázaly přítomnost pozoruhodného lidského kapitálu se zájmem stávající, často zastaralé či nevyhovující procesy a instituce měnit a lze tedy tvrdit, že potenciál na změnu ve veřejné správě je nesporný. Toto potvrzují i výsledky dotazníkového průzkumu, ve kterých se nemálo městských úřadů vyjádřilo ve smyslu snahy o otevřenost vůči veřejnosti a záměr jejího zapojení do rozhodovacích procesů ať již v rámci již prováděných činností, snah o jejich spuštění či deklarované záměry uvedené v rozvojových dokumentech města či přímo městského úřadu.

Koncept znalostních základů umožnil odhalení přítomnosti syntetické báze v inovačních aktivitách veřejné správy. Inovativní myšlenky se rodily a inovace dále vyvíjely na základě předchozích zkušeností zapojených aktérů. Dosavadní znalosti a zkušenosti byly rekombinovány příp. mírně přizpůsobeny aktuálním potřebám. Přiřazení syntetické znalostní základny k činnostem VS však neznamená automatickou platnost dimenzí charakteristických pro tento typ znalostní báze i pro procesy ve veřejnosprávních organizacích (viz Blažek – Uhlíř, 2011). Například kodifikované znalosti ve sledovaných případech v této diplomové práci prokázaly svůj nepopiratelný význam a využití nekodifikovaných znalostí nelze považovat za výhradní pro zlepšení ve veřejné správě. Obdobně charakter spolupráce často fungoval pouze v krátkém časovém horizontu, třebaže byl význam některých partnerství klíčový. Toto tvrzení lze dále podepřít i skutečností, že oproti soukromému sektoru, kde jsou častou formou dlouhodobé efektivní spolupráce strategické aliance, mezi organizacemi VS autor během svého zkoumání neodhalil žádné uskupení tohoto typu, přestože by jeho vznik bezesporu přineslo mnoho pozitivních efektů.

S ohledem na skutečnost dosavadní absence jakéhokoli zájmu o inovace ve veřejné správě v Česku, je třeba doufat, že se tato práce stane inspirací k dalším aktivitám v tomto směru výzkumu. Koncept znalostních základů se ukázal jako užitečný nástroj k vysledování základních dimenzí inovačních procesů, a tedy zachycení reálné povahy inovací ve veřejnosprávních sféře.

## Seznam použité literatury:

- Asheim, B. (2007): Differentiated knowledge bases and varieties of regional innovation systems. *Innovation*, 20, č. 3, Interdisciplinary Centre for Comparative Research in the Social Sciences and ICCR Foundation
- Asheim, B., Coenen, L., Vang, J. (2007): Face-to-face, buzz, and knowledge bases: sociospatial implications for learning, innovation and innovation policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, roč. 25, č. 5, s. 655-670
- Asheim, B. – Gertler, M. S. (2005): Regional innovation systems and the geography of innovation. In: J. Fagerberg – D. Mowery – R. Nelson (eds.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, s. 291-317
- Blažek, J – Uhlíř, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2. vydání. Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, Praha, 342 s.
- Bourgon, J. (2011): *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*. School of Policy studies, Queen's university, 414 s.
- Butzin, A. – Widmaier, B. (2016): Exploring territorial knowledge dynamics through innovation biographies. *Regional studies*, roč. 50, č. 2, s. 220-232
- Dahlström, M. a kol. (2010): Knowledge dynamics in moving media in Skåne – cross-sectoral innovations in game development and film tourism, *Nordregio report 2010: 1*, Nordregio (Nordic Centre for Spatial Development) 72 s.
- Edquist, C. – Hommen, L. (2008): Comparing national systems of innovation in Asia and Europe: theory and conceptual framework. In C. Edquist & L. Hommen (Eds.) *Small country innovations systems*. (str. 1-28) Cheltenham, England: Edward Elgar
- European Commission (2013): *Powering European Public Sector Innovation: Report of the Expert Group on Public Sector Innovation*, DG Research and Innovation, Brussels
- Fagerberg J. (1994): Technology and international differences in growth rates. *Journal of Economic Literature*, roč. 32, č. 3 s. 1147-1175
- Foray, D. (2015): *Smart Specialisation: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policies*, Routledge, London
- Halkier, H. a kol. (eds.) (2010): *Knowledge dynamics, regional development and public policy*, Department of History, International and Social studies, Aalborg University. Vydáno v rámci projektu Eurodite sponzorovaného 6. rámcovým programem EU, 116 s.
- Hayek, F. (1945): The Use of knowledge in Society, *American economic review*, roč. 35, č. 4, str. 519-530

- Hughes, O. E. (2003): Public management and administration. An Introduction. Houndmills: Palgrave, New York, 303 s.
- Krbová, J. (2017): Moderní management ve veřejné správě. Nové inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti. Wolters Kluwer ČR, Praha, 144 s.
- Lundvall, B. (1994): „The global unemployment problem and national systems of innovation“ In D. Doherty (ed.) Globalisation, Networking and Small Firm Innovation, London: Graham & Trotman
- Manniche, J. (2012): Combinatorial knowledge dynamics: On the usefulness of the differentiated knowledge bases model. European Planning Studies, roč. 20, č. 11, s. 1823-1841
- Moodysson, J. – Coenen, L. – Asheim, B. (2008): Explaining spatial patterns of innovation\_ analytical and synthetic modes of knowledge creation in Medicon Valley life-science cluster. Environment and Planning A, roč. 40, č. 8, s. 1040-1056
- Morgan, K. J. (2013): The Regional State in the Era of Smart Specialisation, *Economiaz*, roč. 83, č. 2, str. 103-125
- Morgan, K. J. (2017): Speaking truth to power: the political dynamics of public sector innovation. In: Kyriakou, D. a kol. (ed.): *Governing of Smart specialisation*. Routledge, London, 234 s.
- Paterová, T. (2010): Systém včasné intervence. Porovnání systémů existujících v České republice. Diplomová práce. Katedra Sociální práce FF UK, Praha
- Pleace, N. (2017): Evropská příručka Bydlení především. 1. vydání, Úřad vlády ČR – Sekce pro lidská práva. Agentura pro sociální začleňování, Praha, 120 s.
- Půček, M. – Koppitz, D. (2012): Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony, 1. vydání, Národní síť Zdravých měst České republiky ČR, Praha, 196 s.
- Plum, O. – Hassink, R. (2011): Comparing knowledge networking in different knowledge bases in Germany, *Papers in regional science*, roč. 90, č. 2 s. 355-373
- Rodrik, D. (2004): *Industrial Policy for the Twenty-First Century*, John. F. Kennedy School of Government, Harvard University
- Strambach, S. (2008): Knowledge-intensive business services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics, *International Journal of Services Technology and management*, roč. 10, nos 2/3/4, str. 152-174

Strambach, S – Klement, B. (2012): Cumulative and Combinatorial Micro-dynamics of knowledge: the Role of space and place in knowledge integration. European planning studies, roč. 20, č. 11, s. 1843-1867

Stündl, E. – Buchta, J. (2015): Systém včasné intervence – promarněná šance nebo pokračující příležitost? In: Hoferková, S.(ed.): Acta Sociopathologica II. Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta. s. 97-121

Štěchová, M. – Večerka, K. (2014): Systémový přístup k prevenci kriminality mládeže, Institut pro kriminologii a sociální prevenci, Praha. 114 s.

Tether, B. S. (2005): Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey, Industry and innovation, roč. 12, č. 2, s. 153-184

### **Internetové zdroje:**

AGENTURA PRO SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ. Tým pro děti a mládež a systém včasné intervence. socialni-zaclenovani.cz [online] © 2018 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.socialni-zaclenovani.cz/tymy-pro-deti-a-mladez-a-system-vcasne-intervence>

BONANZA VENDOLÍ, Z.Ú. [online] © 2018 [cit. 2017-10-18]. Dostupné z: <https://www.osbonanza.cz/>

COMMUNITY OF PRACTICE ON RESULTS BASED MANAGEMENT (2012). Sourcebook on results based management in the european structural funds. theoryofchange.org [online] © 2018 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: [http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/sourcebook\\_tusseninres.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/sourcebook_tusseninres.pdf)

COOK,J.W.-TÖNURIST,P. From transactional to Strategic: systems approaches to public service challenges. oecd.org, Observatory of Public sector innovation. [online] © 2018 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/images/h2020\\_systemsthinking-fin.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/images/h2020_systemsthinking-fin.pdf)

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST [online] © 2018 [cit. 2018-05-26]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>

EVROPSKÁ KOMISE (2013): Powering European Public Sector Innovation: Towards a new Architecture. Ec.europa.eu [online] © 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi\\_eg.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf)

GJURIČOVÁ, J. (2013): Systém včasné intervence. mvcr.cz [online] © 2018 [cit. 2018-06-19]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/system-vcasne-intervence-pps.aspx>

HNUTÍ ŽÍT BRNO. Jak na bezdomovectví. zitbrno.cz [online] © 2018 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.zitbrno.cz/jak-na-bezdomovectvi/>

HVO-QUERIDO Discus [online] © 2018 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://hvoquerido.nl/english/>

IVAN GABAL ANALYSIS AND CONSULTING [online] © 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.gac.cz/>

KOKEŠ, R. – KVÁČA, V. (2016): Průvodce procesní evaluací. Toyota production system for (public) service organisations. Ministerstvo pro místní rozvoj. dotaceu.cz [online] © 2018 [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: [http://www.dotaceu.cz/getmedia/051e4133-d122-4754-8fce-ffb4bf7d5d5a/Toyota\\_FIN.pdf.aspx?ext=.pdf](http://www.dotaceu.cz/getmedia/051e4133-d122-4754-8fce-ffb4bf7d5d5a/Toyota_FIN.pdf.aspx?ext=.pdf) či [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/5ea9cfbc-1652-41fa-84f4-aa2486eb6d6f/Toyota\\_FIN.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/5ea9cfbc-1652-41fa-84f4-aa2486eb6d6f/Toyota_FIN.pdf)

LINKEDIN [online] © 2018 [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

LUND UNIVERSITY [online] © 2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://www.lunduniversity.lu.se/lucat/group/v1000688>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Pilotní testování koncepce sociálního bydlení v Brně. esfcr.cz [online] © 2018 [cit. 2018-07-27].

Dostupné z: [https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset\\_publisher/ODuZumtPTtTa/content/pilotni-testovani-koncepce-socialniho-bydleni-v-brne?inheritRedirect=false](https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/pilotni-testovani-koncepce-socialniho-bydleni-v-brne?inheritRedirect=false)

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR [online] © 2018 [cit. 2018-07-01]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Uvod>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Pilotní testování rychlého zabydlení rodin s dětmi (Rapid Re-Housing) [online] © 2018 [cit. 2018-07-27].

Dostupné z: [strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz) <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Statistiky-a-analyzy/Mapa-projektu/Projekty/03-Operacni-program-Zamestnanost/03-3-Socialni-inovace-a-mezinarodni-spoluprace/Pilotni-testovani-rychleho-zabydleni-rodin-s-detmi>

MINISTERSTVO VNITRA (2007). Hodnocení systému péče o ohrožené děti – systém včasné intervence. [mvcr.cz](http://www.mvcr.cz) [online] © 2018 [cit. 2018-06-19]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/hodnoceni-systemu-pece-o-ohrozene-deti-narodni-projekt-systemu-vcasne-intervence.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA (2010). Systém včasné intervence. [mvcr.cz](http://www.mvcr.cz) [online] © 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.prevencekriminality.cz/projekty/overene-projekty-upr/system-vcasne-intervence/system-vcasne-intervence-55cs.html>

MINISTERSTVO VNITRA [online] © 2018 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/>

NARATIV. Skupina Narativ Brno. [online] © 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://narativ.cz/>

NAŠI POLITICI z.s. Zbyněk Pražák. [nasipolitici.cz](http://nasipolitici.cz) [online] © 2018 [cit. 2018-06-24]. Dostupné z: <http://www.nasipolitici.cz/cs/politik/1634-zbynek-prazak>

NOC VENKU [online] © 2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <http://nocvenku.cz/>



PLATFORMA PRO SOCIÁLNÍ BYDLENÍ. socialnibydeni.org [online] © 2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://hf.socialnibydeni.org/>

RESEARCHGATE GMBH [online] © 2018 [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net>

ROME A, o.p.s. (2014): Konference: Přístup Romů k bydlení. Dilemata konceptů Housing First a Housing Ready. romea.cz [online] © 2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <http://www.romea.cz/cz/zpravodajstvi/domaci/konference-pristup-romu-k-bydleni-dilemata-konceptu-housing-first-a-housing-ready>

SNOPEK, J. (2016): Přístup housing first: Zahraniční zkušenosti a možnosti využití v ČR. docplayer.cz [online] © 2018 [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/25652342-Pristup-housing-first.html>

STÜNDL, E. (2010): Systém včasné intervence ve Svitavách. slideplayer.cz [online] © 2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2333244/>

THE 95 METHOD [online] © 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://newsystemsthinking.com/>

VANGUARD CONSULTING LTD. Vanguard method. vanguard-method.net [online] © 2018 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://vanguard-method.net/>

VANGUARD CONSULTING LTD. Understanding Your Organization as a System, Buckingham: Vanguard Consulting Ltd. Blog.newsystemsthinking.com [online] © 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://blog.newsystemsthinking.com/wp-content/uploads/TheVanguardGuidetoUnderstandingYourOrganizationasaSystem.pdf>

VLTA VA LABE MEDIA a.s. [online] © 2018 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: [https://liberecky.denik.cz/zpravy\\_region/liberec-pokracuje-v-projektu-bydleni-predevsim-lide-v-nouzi-ziskaji-dalsi-byty-20180412.html](https://liberecky.denik.cz/zpravy_region/liberec-pokracuje-v-projektu-bydleni-predevsim-lide-v-nouzi-ziskaji-dalsi-byty-20180412.html)

VYDAVATELSTVÍ REFERENDUM S.R.O. [online] © 2018 [cit. 2018-06-14]. Dostupné z:  
<http://denikreferendum.cz>

Oficiální webové stránky měst v Česku

## **Dokumenty**

MAGISTRÁT MĚSTA OSTRAVY. Interní dokumenty Odboru sociálních věcí a zdravotnictví k projektu pilotnímu testování projektu CVI v Ostravě

MAGISTRÁT MĚSTA BRNA Interní dokumenty Odboru implementace strukturálních fondů – žádosti o dotaci

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1** Seznam rozhovorů

**Příloha č. 2** Základní struktura (3 pilíře) SVI

**Příloha č. 3** Otázky z dotazníkového šetření

## **Seznam zkratk**

CVI	Centrum včasné intervence
EU	Evropská Unie
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OP LZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
OP TP	Operační program Technická pomoc
OSPOD	Odbor sociálně-právní ochrany dětí
SVI	Systém včasné intervence
TPM	Tým pro mládež
VaV	výzkum a vývoj
VS	veřejná správa

## **Seznam grafů**

**Graf 1** Podíly kategorií zlepšených činností městských úřadů v Česku v roce 2018

## **Seznam tabulek**

**Tabulka č. 1** Sféry znalostních základů případové studie Systém včasné intervence

**Tabulka č. 2** Sféry znalostních základů případové studie Aplikace Vanguard metody

**Tabulka č. 3** Sféry znalostních základů případové studie Bydlení především

## **Seznam obrázků**

**Obrázek 1:** Základní schéma Vanguard metody

**Obrázek 2** – mapa podílu městských úřadů se zlepšením v oblasti činností pro veřejnost na celkovém počtu reagujících městských úřadů ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností v Česku v roce 2018

**Obrázek 3** – mapa podílu městských úřadů se zlepšením v oblasti činností pro veřejnost na celkovém počtu reagujících městských úřadů v krajích Česka v roce 2018

**Obrázek 4** – mapa podílu městských úřadů se zlepšením interních procesů na celkovém počtu reagujících městských úřadů ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností v Česku v roce 2018

**Obrázek 5** - mapa podílu městských úřadů se zlepšením interních procesů na celkovém počtu reagujících městských úřadů v krajích Česka v roce 2018

## **Přílohy**

### **Příloha č. 1 Seznam rozhovorů**

RESPONDENT 1 - Interview s Ing. Vladimírem KVÁČOU, Ph.D., bývalým ředitelem Odboru Řídícího orgánu OPTP Ministerstva pro místní rozvoj a Odboru Dohody o Partnerství Ministerstva pro místní rozvoj, nyní odborným asistentem katedry veřejné a sociální politiky FSV UK v Praze. Praha 16. 9. 2015, 5. 2. 2018. a 28.3.2018

RESPONDENTKA 2 - Interview s JUDr. Andreou HORÁKOVOU, tajemnicí úřadu Městské části Praha 2. Praha 1.10. 2015 a 13.11.2017

RESPONDENT 3 - Interview s Mgr. Tomášem HUDEČKEM, Ph.D., bývalým primátorem Hlavního města Prahy, nyní odborným asistentem katedry Sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK v Praze. Praha 19.10.2015

RESPONDENTKA 4 - Interview s JUDr. Martinou DĚVĚROVOU, MPA, ředitelkou Magistrátu Hlavního města Prahy, Praha 13. 1. 2016

RESPONDENTKA 5 - Interview s Mgr. Šárkou TOMANOVOU, projektovou konzultantkou Magistrátu Hlavního města Prahy. Praha 26.1.2016

RESPONDENTKA 6 - Interview s Ing. Marií TOBOLOVOU, specialistkou projektů Magistrátu Hlavního města Prahy, Praha 26. 1. 2016

RESPONDENT 7 - Interview s Ing. Liborem ŠÍMOU, vedoucím oddělení organizace dopravy Magistrátu Hlavního města Prahy, Praha 10.2.2016

RESPONDENT 8 - Interview s PhDr. Erichem STÜNDLEM, koordinátorem prevence kriminality Městského úřadu Svitavy, Svitavy 19.2.2016 a 26.2.2016

RESPONDENT 9 - Interview s Ing. Janem ŠEBKEM., vedoucím oddělení organizačního a sekretariátu ředitele Magistrátu Hlavního města Prahy, Praha 24.2.2016

RESPONDENTKA 10 - Interview s Mgr. Martou KONVIČKOVOU, vedoucí oddělení sociálně-právní ochrany dětí úřadu Městské části Praha 2. Praha 13.11. 2017

RESPONDENT 11 - Interview s Mgr. Jaroslavem MACHEM., vedoucím oddělením rozvoje dopravy Magistrátu Hlavního města Prahy, Praha 21.11.2017

RESPONDENTKA 12 – Interview s Mgr. et Bc. Lenkou BUCHTOVOU, bývalou vedoucí Probační a mediační služby Svitavy a nynější jednatelkou a ředitelkou Bonanza Vendolí, z.ú., Praha 29.11.2017

RESPONDENT 13 - Interview s Ing. Františkem BRAŠNOU., vedoucím metodického centra Sdružení pro osoby nevidomé a slabozraké, Praha 5.12.2017

RESPONDENT 14 - Interview s Mgr. Miroslavem SMEJKALEM., vedoucím oddělení regionálního rozvoje Krajského úřadu Pardubického kraje, Praha 6.12.2017

RESPONDENT 15 - Interview s Ing. Jaroslavem FOLPRECHTEM., ředitelem Krajského úřadu Pardubického kraje, Praha 15.12.2017

RESPONDENT 16 – Interview s Mgr. Richardem KOKEŠEM, Ph.D., bývalým pracovníkem Odboru Řídícího orgánu OP TP a Odboru Dohody o partnerství, v současnosti soukromým konzultantem, obsahovým supervizorem přípravy vzdělávacího programu Ministerstva pro místní rozvoj ČR a garantem evaluace sociálně inovačního projektu Fondu dalšího vzdělávání. Praha 19.2.2018

RESPONDENTKA 17 - Interview s Ing. Karolínou KLÍMOVOU, specialistkou rozvoje dopravy Magistrátu Hlavního města Prahy. Praha 7. 3. 2018

RESPONDENTKA 18 – Interview s Ing. Jitkou GJURIČOVOU, bývalou ředitelkou Odboru prevence kriminality Ministerstva Vnitra. Praha 7. 3. 2018

RESPONDENT 19 - Interview s Mgr. Adamem FIALÍKEM, vedoucím terénních pracovníků IQ ROMA Servis, z.s. Brno. Brno 13. 3. 2018

RESPONDENT 20- Interview s Mgr. Viktorem DUDREM., pracovníkem metodického centra Sdružení pro osoby nevidomé a slabozraké, Praha 14.3.2018

RESPONDENTKA 21 - Interview s Mgr. Jaroslavou ROVNÁKOVOU, vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví Magistrátu města Ostravy. Ostrava 16.3.2018

RESPONDENT 22 - Interview s Bc. Petrem ŠTÍCHOU, terénním pracovníkem a koordinátorem OSPOD v Ostravě. Ostrava 16. 3. 2018

RESPONDENT 23 - Interview s Mgr. Ferdinandem RADITSCHEM, bývalým manažerem Systému včasné intervence v Odboru prevence kriminality Ministerstva Vnitra. Květná 19.3.2018

RESPONDENTKA 24 - Interview s Mgr. Markétou PĚCHOUČKOVOU, vedoucí oddělení projektů sociálních inovací a mezinárodní spolupráce, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Praha 22.3.2018

RESPONDENTKA 25 - Mgr. Ivou KOVANDOVOU, LL.M., pracovnice oddělení projektů sociálních inovací a mezinárodní spolupráce, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Praha 22.3. 2018

RESPONDENT 26 - Interview s Mgr. Štěpán RIPKOU, Ph.D., výzkumným pracovníkem FSS Ostravské univerzity a předsedou Platformy pro sociální bydlení a Mgr. Markem HAVRDOU, Ph.D., členem Platformy pro sociální bydlení. Praha 22.3. 2018

RESPONDENT 27 - Interview s Petrem BOUCHALEM, M.Phil, bývalým koordinátorem evaluační jednotky Národního orgánu pro koordinaci, Ministerstvo pro místní rozvoj. Praha 28.3. 2018

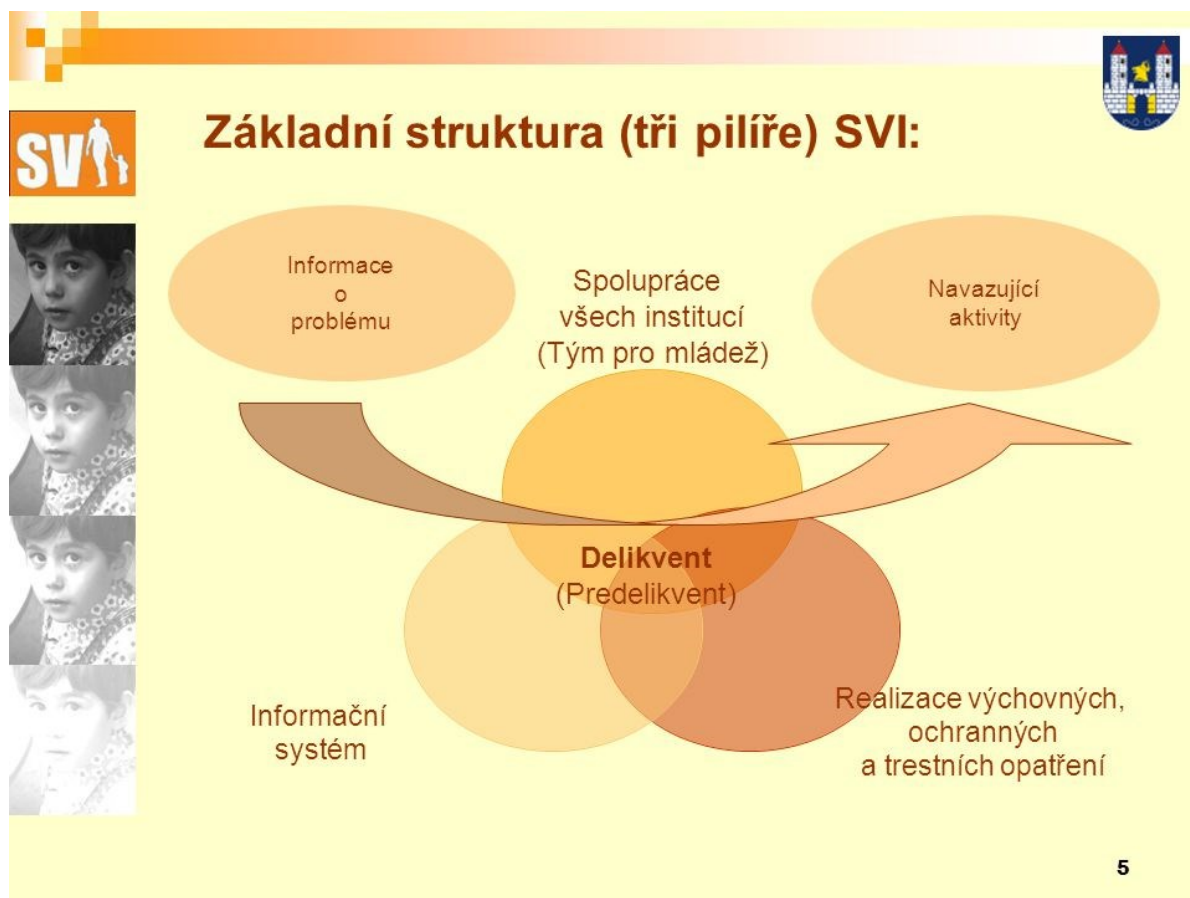
RESPONDENTKA 28 – Interview s Mgr. Barborou KONÍKOVOU, pracovnící odboru realizace programů ESF – veřejná správa, sociální inovace a rovné příležitosti, Ministerstvo práce a sociálních věcí. Praha 4.4. 2018

RESPONDENT 29 - Interview s Bc. Janem MILOTOU, metodickým pracovníkem IQ Roma Servis, z.s. Brno a členem rady Platformy pro sociální bydlení. Brno 8.6. 2018

RESPONDENTKA 30 - Interview s Mgr. Janou MIHOLOVOU, vedoucí referátu pro sociální integraci, odbor Sociální péče Magistrátu města Brna, Brno 16.7. 2018 a 20.7.2018

RESPONDENT 31 - Interview s Mgr. Janem SNOPKEM, hlavním analytikem Platformy pro sociální bydlení, konzultantem magistrátu města brna a bývalým expertem Agentury pro soicální začleňování, Praha 25.7.2018

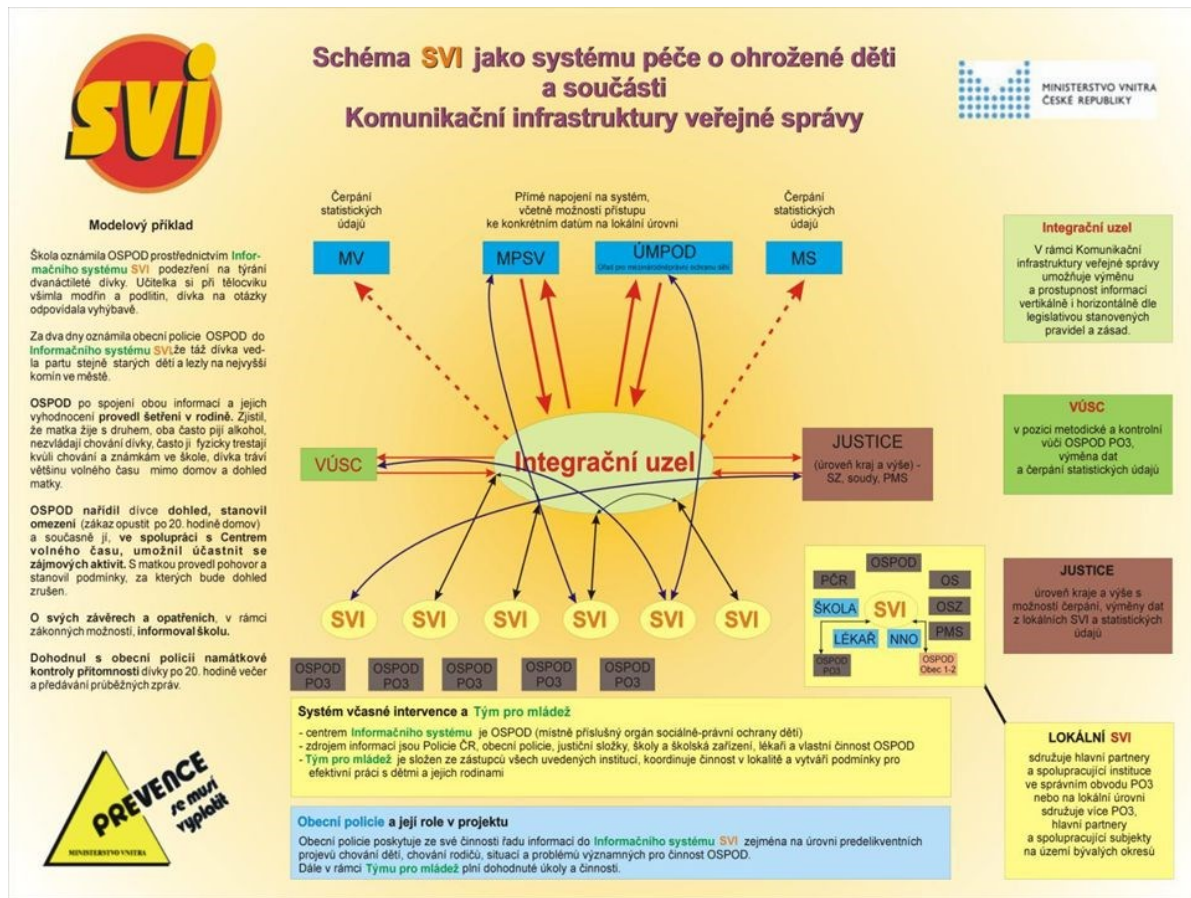
## Příloha č. 2 Základní struktura (3 pilíře) SVI



Zdroj: Stündl, 2010



# Příloha č. 3 Schéma SVI včetně centrálních orgánů státní správy



Zdroj: Stündl, 2010

## Příloha č. 4 Otázky z dotazníkového šetření

**1)** Byly u Vás na MěÚ v posledních 4 letech zavedeny nové typy služeb pro veřejnost příp. probíhají v současné době snahy o zavádění takových typů služeb (např. efektivní mechanismus pro poskytnutí zpětné vazby od občanů)?

ANO/NE

1a) V případě, že ano, o které typy služeb se jednalo či jedná?

**2)** Byly u Vás na MěÚ v posledních 4 letech zavedeny nové typy administrativních postupů (tj. interní změny v chodu úřadu) příp. probíhají v současné době snahy o zavádění takových postupů (např. nový způsob sdílení informací o přijatých rozhodnutích jednotlivých věcných referátů MěÚ)?

ANO/NE

2a) V případě, že ano, o které administrativní postupy či jakékoli související změny se jednalo či jedná?

**3)** Do jaké míry mají odpovědní pracovníci na MěÚ povědomí o obsahu aktuálních či dřívějších národních dokumentů týkajících se plánovaných změn ve veřejné správě?

0 %      1-25 %      26-50 %      51-75 %      76-100 %

**4)** Disponuje-li město vlastní strategií rozvoje, jsou v ní zahrnuty části týkající se rozvoje veřejné správy příp. disponuje město svým vlastním strategickým dokumentem, který by zohledňoval problematiku interního rozvoje MěÚ?

ANO/NE

4a) V případě, že ano, čeho se související části týkaly?