

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Kritické faktory využití veřejných zakázek na inovace (PPI)

**Critical Factors of Public Procurement of Innovation
utilization**

Bc. Pavla Tichá

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Kritické faktory využití veřejných zakázek na inovace (PPI)“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.4.2023

v. r. *Bc. Pavla Tichá*

Zásady pro vypracování práce

1. Popište koncept PPI.
2. Proved'te rešerši PPI projektů realizovaných v ČR a stručně je popište
3. Zanalyzujte problematiku procesu využití PPI v praxi.
4. Vyhodno'te výsledky analýzy a vyvoďte závěry a případná doporučení týkající se procesu zadávání veřejných zakázek formou PPI v ČR.

Poděkování

Ráda bych touto cestou upřímně poděkovala svému vedoucímu práce, Ing. Martinovi Januškoví, Ph.D., za jeho metodické vedení a cenné rady k praktické části, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracování této diplomové práce. Rovněž bych ráda vyslovila upřímné poděkování všem respondentům, kteří ochotně věnovali svůj čas a sdíleli své názory a zkušenosti prostřednictvím rozhovorů.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 6 |
| 1 Cíle práce a výzkumné otázky | 7 |
| 1.1 Metodika a struktura práce..... | 7 |
| 1.2 Metodika výzkumu praktické části | 8 |
| 2 Veřejné zakázky | 10 |
| 2.1 Veřejný zadavatel..... | 10 |
| 2.2 Dodavatel | 12 |
| 2.3 Druhy zadávacího řízení | 12 |
| 3 Veřejné zakázky jako nástroj na podporu inovací | 14 |
| 3.1 Inovace | 14 |
| 3.2 Historie veřejných zakázek na inovativní řešení..... | 16 |
| 3.3 Inovační politika České republiky | 17 |
| 3.4 Veřejné zakázky na inovace (PPI) | 20 |
| 3.5 Zadávání veřejných zakázek na inovace | 23 |
| 3.5.1 Bariéry zadávání veřejných zakázek na inovace | 27 |
| 4 Rešerše využití PPI projektů | 29 |
| 4.1 Podpora PPI v rámci Evropské Unie..... | 29 |
| 4.2 Využití PPI v ČR..... | 32 |
| 4.2.1 Identifikované projekty PPI v České republice | 32 |
| 5 Praktická část - kritické faktory využití PPI..... | 37 |
| 5.1 Systematická literární rešerše..... | 40 |
| 5.1.1 Výsledky průzkumu literární rešerše | 51 |
| 5.2 Rozhovory s odborníky z veřejného sektoru..... | 53 |
| 5.2.1 Analýza transkriptů rozhovorů a e-mailové komunikace | 54 |
| 5.2.1.1 Klíčová témata rozhovorů | 55 |

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 6 | Shrnutí a doporučení..... | 65 |
| | Závěr | 71 |
| | Seznam použitých zdrojů | 73 |
| | Seznam tabulek | 81 |
| | Seznam obrázků | 82 |
| | Seznam zkratek | 83 |
| | Seznam příloh..... | 84 |
| | Přílohy | |
| | Abstrakt | |
| | Abstract | |

Úvod

Veřejné zakázky na inovace (dále též PPI) se staly zásadním nástrojem pro podporu inovací, hospodářského růstu a řešení společenských výzev. V České republice, zemi s vysokou úrovní průmyslové činnosti a rostoucím zájmem o inovace, nabízí PPI značný potenciál pro podporu rozvoje špičkových technologií a služeb. Využitím nákupní síly veřejného sektoru může česká vláda stimulovat poptávku po inovativních řešeních, vytvářet tržní příležitosti pro místní firmy a podporovat přechod země k více znalostní ekonomice.

V posledních letech česká vláda uznala význam PPI a podnikla kroky k jeho začlenění do svých veřejných zakázek. Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na období 2021-2030 spolu se Strategií chytré správy prokazují závazek vlády podporovat inovace prostřednictvím veřejných zakázek. Tyto strategické dokumenty zdůrazňují potřebu efektivnějšího a uživatelsky orientovaného veřejného sektoru. Toho lze dosáhnout získáváním a zaváděním inovativních řešení. Kromě toho byly zřízeny některé programy financované Evropskou unií na podporu přijetí postupů PPI jak v Evropě, tak v České republice, což dále zdůrazňuje rostoucí uznání potenciálu PPI v regionu.

Nicméně implementace PPI v České republice čelí řadě výzev a omezení. V praktické části práce jsou analyzovány, prezentovány a interpretovány výsledky výzkumu, které se zaměřují na identifikaci klíčových faktorů úspěchu PPI a na analýzu výzev a omezení spojených s implementací PPI v České republice.

V závěrečné části práce jsou shrnuty hlavní poznatky a doporučení pro zlepšení implementace PPI v České republice.

1 Cíle práce a výzkumné otázky

Pro vytvoření teoretického rámce této diplomové práce budou využity existující výzkumy a případové studie zaměřené na PPI. Hlubkové rozhovory pak poskytnou podrobné kvalitativní informace pro analýzu faktorů úspěchu a výzev spojených s implementací PPI v České republice. Tato práce si klade za cíl identifikovat klíčové faktory úspěchu PPI prostřednictvím komparace poznatků z literárního přehledu a názorů respondentů.

1.1 Metodika a struktura práce

Cílem této práce je prozkoumat kritické faktory využití veřejných zakázek na inovace (Public Procurement of Innovation - PPI) v České republice. Vzhledem k omezeným znalostem a zkušenostem s PPI mezi organizacemi a jednotlivci v České republice byl pro zpracování výzkumné části práce zvolen kvalitativní přístup.

Teoretická část práce vychází z širokého spektra literatury týkající se veřejných zakázek v České republice, inovací a konceptu PPI, včetně akademických studií, veřejných zpráv, knih, metodických postupů a dalších odborných publikací. Tato literatura se dále zaměřuje na různé aspekty PPI, jako jsou jeho definice, cíle, přínosy a výzvy. Zahrnuje také právní a regulační rámce upravující PPI a různé přístupy a modely pro jejich realizaci. Literatura dále pojednává o úloze zúčastněných aktérů, jako jsou vlády, zadavatelé veřejných zakázek, dodavatelé a inovační zprostředkovatelé, v rámci procesu PPI a o tom, jak mohou efektivně spolupracovat za účelem dosažení úspěšných výsledků. Teoretická část tak poskytuje komplexní přehled současných poznatků o PPI a slouží jako základ pro empirické zkoumání v praktické části práce.

Praktická část této práce je založena na dvou hlavních metodách: rešerši literatury a analýze rozhovorů se zástupci veřejné sféry. Rešerše literatury bude provedena za účelem získání komplexního přehledu o teoretickém pozadí kritických faktorů úspěšného využití PPI, potenciálních přínosech a problémech, kterým zadavatelé čelí při jeho implementaci. Přehled literatury napomůže k identifikování mezer ve stávajícím výzkumu, které poslouží jako základ pro otázky pro rozhovory.

Systematická literární rešerše se zaměří na vyhledání tematicky vhodných zdrojů, které řeší problematiku využití Public Procurement of Innovation/Public procurement of innovative solutions, tedy v českém překladu využití veřejných zakázek na inovace. Tento proces bude zahrnovat vyhledávání potenciálně vhodných zdrojů, článků, metodik, analýz, které obsahově a tematicky odpovídají zadání diplomové práce, a eliminaci zdrojů, které nejsou vhodné či se nevěnují vybrané problematice kritických faktorů úspěchu PPI.

Vzhledem k omezeným znalostem a zkušenostem s PPI v České republice byly rozhovory shledány vhodnou metodou pro získání vhledu do této problematiky. Kvalitativní výzkumný přístup použitý v této práci je vhodný pro zkoumání kritických faktorů využití PPI, neboť umožňuje hlouběji porozumět problémům, s nimiž se organizace při zavádění PPI potýkají a jejichž eliminace napomůže úspěšnému zavedení PPI do praxe. Využití rozhovorů je v tomto kontextu obzvláště cenné, neboť umožňuje přímý rozhovor s osobami, které mají s PPI buďto přímé zkušenosti, nebo se o tuto problematiku zajímají, což umožňuje shromáždit podrobné a diferencované informace, které by při použití jiných metod mohly být opomenuty.

Cílem praktické části je prozkoumat a porovnat překážky/kritické faktory využití PPI zjištěnými v literatuře s faktory, které respondenti budou vnímat jako významné v českém kontextu. Výzkumné otázky byly převzaty z kvalifikačních prací na obdobné téma z různých severovýchodních zemí (Bjornaas & Schmidt-Horix, 2013; Stuyt, 2011).

Výzkumné otázky diplomové práce:

- Jaké existují překážky zadávání veřejných zakázek na inovace, respektive jaké jsou kritické faktory úspěchu těchto projektů?
- Jakými způsoby lze eliminovat identifikované překážky a podpořit využití konceptu PPI v praxi?

1.2 Metodika výzkumu praktické části

Metodika výzkumu klíčových faktorů se skládá ze dvou hlavních částí: literární rešerše a kvalitativního výzkumu pomocí rozhovorů.

Výzkumný problém: Identifikace kritických faktorů využití PPI a jejich analýza.

Cíle výzkumu:

- Prozkoumat existující literaturu a identifikovat kritické faktory PPI.
- Získat názory odborníků prostřednictvím rozhovorů a porovnat je s poznatky z literatury.
- Navrhnout doporučení pro zlepšení PPI na základě výsledků výzkumu.

Postupy pro sběr dat:

- Literární rešerše: Prohledání relevantních zahraničních i českých zdrojů, včetně knih, článků, zpráv a online materiálů, které se zabývají PPI a souvisejícími tématy. Tato fáze slouží k získání teoretických znalostí a pochopení klíčových faktorů PPI.
- Rozhovory: Realizace polostrukturovaných rozhovorů s odborníky, kteří mají zkušenosti s veřejnými zakázkami, inovacemi a rozvojem veřejné sféry. Respondenti budou osloveni prostřednictvím e-mailů veřejným institucím v období prosinec 2022 - únor 2023. Jejich identity zůstanou anonymní na jejich žádost.

Postupy pro analýzu dat:

- Analýza literatury: Zkoumání získaných zdrojů a extrakce relevantních informací týkajících se klíčových faktorů PPI.
- Analýza rozhovorů: Transkripce rozhovorů a jejich následná obsahová analýza. Identifikace hlavních témat a vzorců, které vyplynou z rozhovorů, a porovnání s poznatky z literatury.

Podstatný je kvalitativní přístup, který zahrnuje analýzu literatury a rozhovory s odborníky. Důležité je zajištění informovaného souhlasu respondentů před rozhovory a garantování anonymity jejich identit na jejich žádost. Citlivé údaje budou řádně chráněny a použity pouze pro účely tohoto výzkumu. Zaměření na pečlivou a systematickou analýzu dat pomůže zajistit, že výsledky výzkumu budou relevantní a užitečné, a to navzdory výzvám spojeným s omezenými zdroji.

2 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky na inovace představují důležitý nástroj, který vychází ze zákonů a legislativy na úrovni Evropské unie i jednotlivých členských států. V České republice je PPI zakotvena v národní legislativě, jež je v souladu s požadavky EU. Směrnice č. 2014/24/EU byla transponována do Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v platném znění (dále též jen „ZZVZ“), účinného od 1. 10. 2016. Tyto zákony a předpisy stanovují rámec pro zadávání veřejných zakázek, včetně těch zaměřených na inovace. Je důležité, aby veřejné instituce a zadavatelé byli dobře seznámeni s postupy, které je třeba v rámci české legislativy dodržovat při zadávání takových zakázek, aby bylo možné efektivně podpořit inovace a zároveň dodržet zákonné požadavky. Samotný zákon byl již několikrát novelizován zákonem č. 368/2016 Sb., zákonem č. 147/2017 Sb., zákonem č. 183/2017 Sb., zákonem č. 287/2018 Sb., zákonem č. 277/2019 Sb., nálezem Ústavního soudu, vyhlášeného pod č. 309/2019 Sb., zákonem č. 527/2020 Sb., zákonem č. 543/2020 Sb., zákonem č. 174/2021 Sb. a zákonem č. 417/2021 Sb. Poslední změna zákona byla ve třetím čtení odsouhlasena 24.3.2023 (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2023).

2.1 Veřejný zadavatel

Veřejný zadavatel může vyhlásit veřejné zakázky na inovace. Tento postup umožňuje veřejným institucím efektivně podporovat a stimulovat inovace v rámci svých nákupních procesů. Dle českého Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (2016, § 4) se veřejným zadavatelem rozumí:

- „Státní orgány: Ústřední orgány státní správy, územní samosprávné celky (kraje, obce), a další orgány a instituce, které jsou součástí veřejné správy.
- Právnícké osoby založené za účelem uspokojování potřeb obecného zájmu, které nejsou průmyslového nebo obchodního charakteru, a které jsou buď ovládány těmito veřejnými orgány, nebo z velké části financovány z veřejných zdrojů.
- Právnícké osoby, které působí na základě zvláštního nebo výlučného práva uděleného veřejným orgánem, pokud toto právo omezuje možnost poskytovat služby nebo provozovat činnost jiným subjektům na trhu.

- Zadavatel ve smyslu zákona je definován jako osoba, která pro financování veřejné zakázky použije více než 200 milionů Kč nebo více než 50 % prostředků z veřejného rozpočtu, rozpočtu Evropské unie nebo veřejného rozpočtu cizího státu, s výjimkou případů, kdy je veřejná zakázka realizována mimo území EU.
- V případě sektorových veřejných zakázek a sektorových koncesí je zadavatelem osoba uvedená v § 151 odst. 2.
- Pokud zadavatel zahájí zadávací řízení, i když k tomu nebyl povinen, musí dodržovat platné právní předpisy.
- Tento zákon se také vztahuje na jinou osobu, která zahájila zadávací řízení, ačkoliv k tomu nebyla povinna.“

Síla veřejného sektoru spočívá v jeho schopnosti zastupovat širokou veřejnost a představuje hnací pohon pro nová inovativní řešení. Pojem veřejné zakázky je tedy třeba vyjasnit hned na začátku. Dle Zákona č. 134/2016 Sb., (2016, § 2 (2)): „Veřejnou zakázkou je veřejná zakázka na dodávky podle § 14 odst. 1, veřejná zakázka na služby podle § 14 odst. 2, veřejná zakázka na stavební práce podle § 14 odst. 3, koncese na služby podle § 174 odst. 3 nebo koncese na stavební práce podle § 174 odst. 2.“

Mezi základní zásady pro zadávání veřejných zakázek patří zásada rovného zacházení, zákaz diskriminace a transparentnost tak, jak je vymezuje § 6 ZZVZ („Zákon č. 134/2016 Sb.“, 2016). Nelze však předpokládat, že existují pouze tyto zásady. Při výčtu zásad, které se vztahují na sféru zadávání veřejných zakázek, existují i další zásady, které jsou stanoveny v jiných oblastech zákona o veřejných zakázkách, nebo sami o sobě vyplývají z celého pojetí zákona (Jurčík, 2007).

V souvislosti s globalizací a rozvojem informačních a komunikačních technologií se zadávání veřejných zakázek nachází pod neustálým tlakem se rozvíjet. Rozvoj internetu a elektronického obchodování jsou jedněmi z hlavních důvodů, proč se stále více přechází k elektronickému zadávání veřejných zakázek, což představuje úspory prostředků jak zadavatelů, tak dodavatelů. Elektronizace má za úkol racionalizovat celý proces a zefektivnit jej. K tomu přispívá i zlepšený přístup k informacím o zadávaných veřejných zakázkách většímu počtu dodavatelů, což podporuje i růst zdravé konkurence a jde ruku v ruce se snížením celkových nákladů na realizaci veřejných zakázek (Čermáková & Bureš, 2012; Jurčík, 2007).

2.2 Dodavatel

Dodavatelé se ucházejí o veřejné zakázky prostřednictvím veřejných soutěží či jiných řízení a nabízejí své služby, zboží nebo stavební práce veřejným zadavatelům. V rámci soutěžního procesu musí dodavatelé splňovat určité kvalifikační předpoklady a požadavky stanovené veřejným zadavatelem. Po úspěšném absolvování soutěže uzavřou veřejný zadavatel a dodavatel smlouvu o veřejné zakázce („Zákon č. 134/2016 Sb.“, 2016, § 5).

2.3 Druhy zadávacího řízení

Existuje několik druhů zadávacích řízení. Mezi veřejné zakázky, které se spojují s inovativními řešeními a mají nejvyšší hodnotu pro potřeby této práce, patří, dle Podolové (2019) a Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (2016):

- **Otevřené řízení** je upraveno v čtvrté části Hlava II § 56 a § 57. Nabízí veřejnému zadavateli široké portfolio potenciálních dodavatelů., tedy i inovačních řešení. Otevření řízení je jednofázové.
- **Užší řízení** je upraveno v čtvrté části Hlava III § 58 a § 59. Klade vyšší nároky na délku časového rámce trvání celého dvoufázového procesu. První fáze poskytuje možnost se přihlásit všem zájemcům. Druhá fáze je vyhraněna pro zadavatelem vybrané zájemce, a to na základě finanční situace či odborných znalostí zájemců.
- **Jednací řízení s uveřejněním** je upraveno v čtvrté části Hlava IV § 60, §61 a §62. Veřejný zadavatel jej může vyhlásit, když: „potřeby zadavatele nelze uspokojit bez úpravy na trhu dostupných plnění, nebo součástí plnění veřejné zakázky je návrh řešení nebo **inovatívni řešení**, ...“ Zadavatel jedná s účastníky zadávacího řízení o předběžných nabídkách za účelem jejich zlepšení a může si vyhradit právo snížit počet předběžných nabídek. Zadavatel může také veřejnou zakázku zadat na základě předběžné nabídky bez jednání, pokud si to vyhradil v zadávací dokumentaci. Během jednání poskytuje zadavatel informace účastníkům nediskriminačním způsobem a sdílí důvěrné informace pouze s písemným souhlasem účastníka.

- **Soutěžní dialog** je upraven v čtvrté části Hlava V I § 68, §69. Je založen na tvorbě společného řešení s uchazeči již během stádia dialogu. Vhodný pro strategické, inovativní řešení, kdy veřejný zadavatel nezná způsob jak dosáhnout požadovaného výstupu. Cílem dialogu je definování prostředků nejefektivnějšího dosažení a splnění potřeb veřejného zadavatele. Vytváří prostor pro projednávání všech aspektů zadávání veřejné zakázky, čímž poskytuje značnou flexibilitu.
- **Inovační partnerství** je upraveno v čtvrté části Hlava VII § 70, §71 a §72. To se využívá v situacích, kdy samotné náklady na potřebný výzkum a vývoj jsou tak vysoké, že dodavatelé nejsou schopni tento výzkum a vývoj financovat. V jiném případě se může jednat o specifický produkt požadovaný zadavatelem. Cílem inovačního partnerství je tedy vývoj inovativního řešení a jeho následné zakoupení. Jedná se především o nástroj určený primárně pro projekty realizované procesem PCP, nikoliv tedy PPI (DT1.3.2 Nástroj ppi2innovate pro CHYTROU ENERGII, 2018; „Zákon č. 134/2016 Sb.“, 2016).

3 Veřejné zakázky jako nástroj na podporu inovací

S tím, jak rostou veřejné potřeby na rozvoj společnosti a země samotné, je nutné přicházet nejen s inovacemi samotnými, ale také s novými způsoby jak neustále zlepšovat procesy inovací. Zejména procesy zadávání, kontroly, aj. Je třeba hledat nové možnosti ve způsobech spouštění, financování a podpory výzkumů, vývoje a komercializace inovativních řešení. Při realizaci veřejných zakázek na inovace je možné se podílet na řešení společenských problémů, podporovat rozvoj environmentálních technologií a iniciovat nové produkty a služby koncovým uživatelům (European Commission, 2010).

3.1 Inovace

Inovace tvoří klíčový faktor v dnešním společenském světě plném výzev. Dotýká se to zejména zdravotní péče, energií, klimatických změn a ochrany životního prostředí, dopravy či bezpečnosti. Všechny tyto sektory a jejich inovace jsou i pro politickou sféru zásadní, jelikož všechny se dotýkají nutnosti poskytovat efektivnější veřejné služby obyvatelům jednotlivých států, nebo v širším obraze udržování národních a mezinárodních závazků. Mezi znaky požadovaných investic patří úplná novost či vylepšení stávajících služeb a produktů. K tomuto stavu je možné se dostat skrze vývoj a výzkum, který patří mezi inovační činnosti. Za inovativní řešení se považuje i zpřístupnění již existujících znalostí, strojů a jiných hmotných statků potenciálním uživatelům (např. zadavateli). Podpora již existujících řešení, které mají malé zastoupení na trhu. Tedy podpora trhu s inovativními řešeními, podpora malých startupů, aj. Zavádění inovací funguje i jako motivační nástroj ke zvyšování konkurenceschopnosti. (Sánchez-Carreira et al., 2018, van Winden & Carvalho, 2019)

Existuje řada definic pojmu inovace, které se liší podle zdroje. Podle Evropského parlamentu a Rady Evropské Unie (2014), Směrnice EU č. 2014/24/EU v čl. 2 odst. 1 inovace definuje jako „uplatňování nových nebo výrazně zdokonalených výrobků, služeb nebo postupů, včetně výrobních, stavebních či konstrukčních postupů, nového způsobu uvádění na trh nebo nové organizační metody obchodních postupů, organizace pracovního prostředí nebo vnějších vztahů mimo jiné s cílem přispět k nalezení

odpovědi na společenské výzvy nebo podpořit strategii Evropa 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění.“

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) původně definuje inovaci jako „nový nebo vylepšený produkt nebo proces (nebo jejich kombinace), který se výrazně liší od předchozích produktů nebo procesů jednotky a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům (produktu) nebo uveden do užívání jednotkou (procesem)“ (OECD et al., 1997).

V Zákoně č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (2016) se pak v § 28 odst. 1 písm. r inovace definuje jako „implementace nového nebo značně zlepšeného produktu, služby nebo postupu souvisejícího s předmětem veřejné zakázky“.

Je důležité si uvědomit, že inovace často souvisí s hledáním nových možností, které snižují náklady, prodlužují životní cyklus produktů a podobně. Inovace mohou být dosaženy i za pomoci stávajících znalostí v nových souvislostech a napomáhají řešit individuální problémy vyžadující inovativní řešení. Je třeba se zamyslet nad správnou aplikací požadovaných inovací, využít předběžné tržní konzultace, analýzy trhu a sledovat životní cykly projektů. Je vhodné prozkoumat, zda lze inovace uplatnit v širším spektru, například v oblasti udržitelnosti, ekonomiky či technologického pokroku (European Commission, 2010).

Inovace lze rozdělit do několika kategorií. Nejčastěji lze nalézt rozdělení do čtyř kategorií. Řadí se sem (Veber et al., 2016):

- Produktová inovace – zahrnuje zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb, například pomocí alternativních materiálů nebo nových softwarů.
- Procesní inovace – označuje zvyšování efektivity procesů výroby a poskytování služeb prostřednictvím zdokonalených výrobních postupů, využití nové techniky, nebo zdokonalování stávajících výrobních postupů a metod.
- Organizační inovace – přinášejí nové metody organizace firemních procesů, jako jsou nové informační systémy a automatizované procesy zaměřené na zvyšování výkonnosti organizace.

- Marketingové inovace – se zaměřují na zvýšení prodeje výrobků a služeb prostřednictvím významných změn např. v designu balení, produktu samotném nebo zavedením nových komunikačních kanálů.

Jelikož samotné pojetí inovace není globálně jednotné, vyvstává problém při určování, kdy se skutečně jedná o požadovanou inovaci. Odlišnosti v chápání inovace, způsobu jejího měření a hodnocení vyžadují individuální přístup s ohledem na aktuální situaci (Januška & Staňková, 2019). Primárním cílem inovativní myšlenky, nového modelu, metody nebo prototypu je implementace a rozšíření mezi koncové uživatele. Právě jejich realizace a užívání je důvodem, proč jsou považovány za inovace.

3.2 Historie veřejných zakázek na inovativní řešení

Historicky vzato veřejné zakázky pomohly rozšířit mnoho revolučních inovací, jako jsou GPS, počítačový průmysl nebo letouny. Jejich pozitivní vliv se v různé míře potvrzuje i v současnosti. Přes veškeré změny v posledních desetiletích, zejména v politickém myšlení, jsou veřejné zakázky považovány za vhodný prostředek podpory inovací (Lundvall & Borrás, 2005; Ruttan, 2006).

Od druhé světové války hrály veřejné zakázky klíčovou roli v podpoře vývoje nových technologií, především vojenských. Veřejné zakázky byly důležitým nástrojem politiky, podporovaly průmyslový vývoj, ochranu a modernizaci jako součást státní veřejné politiky. V současnosti mají veřejné instituce ještě širší roli, která zahrnuje široké spektrum veřejných činností, nejen technologie a výrobky, ale i organizační inovace a rozvoj know-how ve veřejných službách a organizacích (Lember, et al., 2015). Veřejné zakázky by proto měly být využívány napříč veřejným sektorem, bez ohledu na zaměření veřejných organizací a agentur (Lember et al., 2013).

Ve vědeckých publikacích se často uvádějí tři důvody, proč jsou inovace ve veřejném sektoru důležité (Aschhoff & Sofka, 2009; Dalpé, 1994; Edler & Georghiou, 2007; Edquist & Zabala-Iturriagagoitia, 2012; Rothwell, 1984; Uyerra & Flanagan, 2010).

Prvním důvodem je zlepšování veřejných služeb. PPI může veřejnému sektoru zajistit kvalitní a efektivní fungování veřejných služeb prostřednictvím pořizování zboží a služeb přizpůsobených jeho konkrétním potřebám. Inovace hrají významnou roli při poskytování služeb obyvatelstvu, kde veřejný sektor vystupuje jako zákazník

a podporuje inovativní řešení na trhu (Dalpé, 1994). Veřejná poptávka orientovaná na inovativní produkty má potenciál zlepšit poskytování veřejné politiky a služeb, což často vytváří lepší inovační dynamiku a přináší přínosy ze souvisejících vedlejších účinků (Edler & Georghiou, 2007, str. 949).

Druhým důvodem je podpora cílů udržitelnosti a řešení společenských výzev. PPI lze také využít k prosazování veřejných zakázek na ekologicky šetrné zboží a služby. Tento přístup se tedy zaměřuje i na realizaci politických rozhodnutí, která souvisí s vládními a evropskými snahami a s politikou, jež řeší společenské změny a výzvy, například globální oteplování, zásobování energií, ochrana zdrojů pitné vody nebo stárnutí společnosti (Edquist & Zabala-Iturriagoitia, 2012; Edquist et al, 2015; European Assistance for Innovation Procurement, n.d.).

Veřejné zakázky na inovativní řešení jsou na evropské úrovni považovány za klíčový nástroj pro naplňování rozsáhlých ekonomických, environmentálních a sociálních cílů. Zejména v sektorech, jako je doprava, zdravotnictví, stavebnictví, e-government, nakládání s odpady a recyklace, kde veřejný sektor tvoří významnou část poptávky (Iossa et al., 2017). Inovativní řešení hrají výraznou roli v míře, jakou jsou relevantní pro řešení těchto výzev.

Třetím důvodem je podpora inovací a hospodářského růstu, což může přispět i k vytváření nových pracovních míst. Veřejné subjekty a organizace mohou nákupem inovativních řešení stimulovat inovace na trhu a podporovat vývoj a šíření nových technologií a produktů několika způsoby. Patří sem např. vytváření nových trhů pro inovace. Nebo také vytvářením poptávky "pull" prostřednictvím vyjádření potřeby po daném produktu či službě či poskytnutí „zkušebního prostoru“ pro inovativní výrobky a služby (Lember et al., 2011; Rothwell, 1984), apod.

3.3 Inovační politika České republiky

Historie inovační politiky České republiky, která je zaměřená na znalostně založenou ekonomiku, sahá do období vstupu ČR do Evropské unie. Před tímto spojením však již existovala samostatná politika výzkumu a vývoje. V roce 2000 byly všechny zásady pro oblast výzkumu a vývoje nahrazeny Národní politikou výzkumu a vývoje. V roce 2004 byla schválena i nová Národní inovační strategie, jejíž zpracování však nebylo

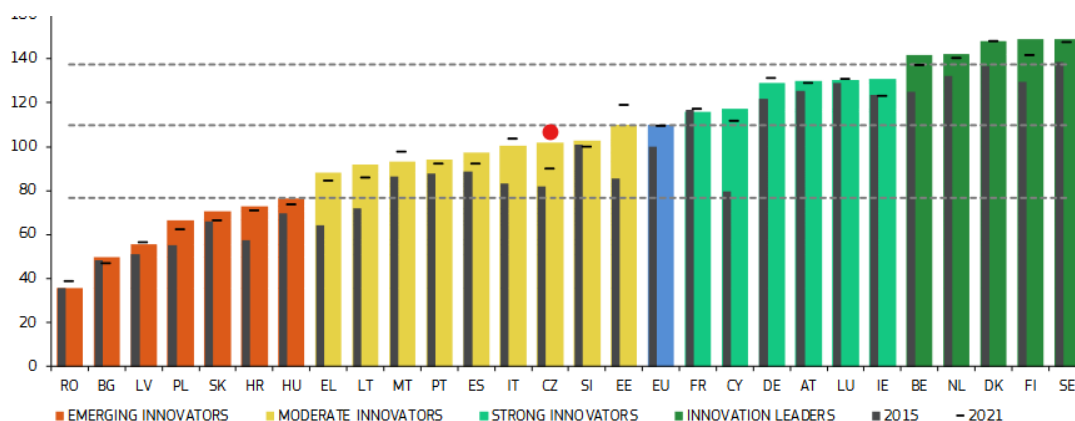
dostatečně konkrétní (Havlíček et al., 2019). Nově schválená Inovační strategie ČR 2019–2030 vidí budoucí pozici České republiky mezi nejpokrokovějšími zeměmi. Nová strategie se zaměřuje na generování přidané hodnoty – nová technologická řešení, služby, vývoj a výzkum založený na znalostech a vytvoření země, která prostřednictvím vládní Rady pro výzkum a vývoj dosáhne těchto cílů s pomocí pečlivě implementovaného strategického řízení. Dle nové strategie bylo vybráno devět pilířů, na které je třeba se postupně zaměřit. Každý pilíř má vytyčené hlavní cíle a rámcové nástroje, které zajistí jejich naplnění. Tyto strategické pilíře zahrnují: Financování a hodnocení výzkumu a vývoje, Polytechnické vzdělávání, Digitální stát, Výroba a služby, Mobilita a stavební prostředí, Národní start-up a spin off prostředí, Inovační a výzkumná centra, Chytré investice, Chytrý marketing a Ochrana duševního vlastnictví (Havlíček et al., 2019).

Inovační politika se podle používaných nástrojů může dělit na nabídkově nebo poptávkově orientovanou (Edquist & Hommen, 1999). Nabídkově orientovaná inovační politika se zaměřuje především na podporu nabídky inovací. Zahrnuje finanční nástroje, jako např. dotační podpory, granty, rizikový kapitál a jiné daňové úlevy. Na druhou stranu, poptávkově orientovaná inovační politika využívá nástrojů, které podníčí tvorbu inovací a jejich rozšíření prostřednictvím legislativních nástrojů (regulací, standardů), veřejných nákupů, podpory soukromé poptávky a dotací (Edler & Georghiou, 2007; Klímová, 2018).

Mezi nástroje poptávkové inovační politiky patří i veřejné zakázky na inovace. Tato forma veřejné zakázky, kdy veřejný sektor poptává inovační řešení, představuje specifický nástroj této politiky. Jeho využití spočívá v uspokojování společenských potřeb nebo řešení společenských problémů, nikoli však ve vývoji nového produktu (Edquist & Zabala-Iturriagoitia, 2012).

Z pravidla se inovační politika zaměřuje na využívání nástrojů nabídkově orientované inovační politiky, a to proto, že poptávkově orientované nástroje jsou stále spíše nástrojem vyspělejších inovačních systémů a politik. Orientace na velké společenské výzvy, vytváření nových trhů a podpora širšího přijetí inovativních řešení tvoří hlavní důvody k využívání poptávkově orientované inovační politiky (Roolaht, 2010).

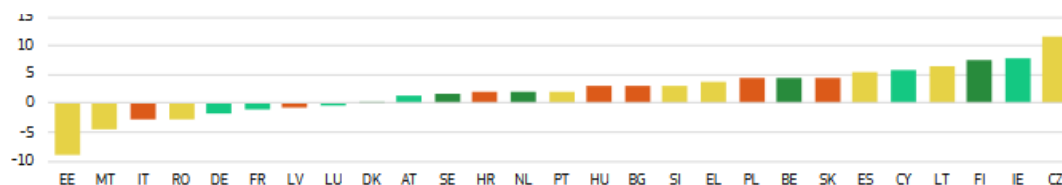
Obrázek 1 Výkonnost inovačních systémů členských států EU



Zdroj: European commission et al. (2022, str. 7)

Podle přehledu evropských inovací, který zpracovává Evropská komise v rámci European Innovation Scoreboard 2022, Česká republika spadá do skupiny "Moderate innovator" neboli mírných inovátorů, jak ilustruje obrázek 1. Ve srovnání s rokem 2021 se inovační výkonnost Česka zvýšila o 11,7 procentních bodů (obrázek 2), což zemi řadí mezi inovátory s vyšším průměrným počtem procentních bodů (92,6 %) než evropský průměr pro "Moderate innovators" (89,7 %). Od roku 2021 byl zaznamenán nárůst inovačního výkonu v oblasti inovací produktů a obchodních procesů u malých a středních podniků, stejně jako zlepšení ve sféře pohybu rizikového kapitálu ve vědě a výzkumu (European Commission et al., 2022).

Obrázek 2 Změna inovační výkonnosti mezi roky 2021 a 2022



Zdroj: European commission et al. (2022, str. 24)

Mezi podporovatele inovační politiky v České republice patří například Technologická agentura České republiky, která byla zřízena za účelem centralizace státní podpory aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací. Výzkum a inovace ve výzkumných organizacích a na univerzitách jsou podporovány například prostřednictvím operačního programu Jan Amos Komenský pro období 2021 – 2027. Pro podniky byl vyhlášen operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, rovněž na období 2021 – 2027. Tyto dva programy jsou financovány z kohezních fondů EU („API“, n.d.;

„OP JAK“, n.d.; Technologická agentura ČR, 2022). K dalším evropským programům podporujícím inovace patří například ERASMUS+, Digitální Evropa, O ERA, ČR a ERA a další (Technologické centrum Praha, n.d.).

3.4 Veřejné zakázky na inovace (PPI)

Nákup inovativních řešení a služeb ze strany veřejného sektoru, začal nabývat na významu v průběhu druhé poloviny 20. století. Tento koncept vycházel z rostoucí potřeby vlád a veřejných institucí řešit různé společenské výzvy a problémy, které vyžadovaly nové a inovativní přístupy. Veřejný sektor začal hledat způsoby, jak podpořit výzkum a vývoj, zvýšit konkurenceschopnost a zefektivnit veřejné služby. Public procurement of innovation a jeho předchůdce, Public technology procurement (PTP), byly koncipovány Charlesem Edquistem v 90. letech 20. století jako inovativní nástroje zaměřené na poptávku v rámci inovační politiky. Tento koncept inicioval novou éru reform v oblasti veřejného zadávání v evropském kontextu v průběhu následujícího desetiletí (Edquist et al., 2015).

PPI začalo být stále více uznáváno jako důležitý nástroj inovační politiky, který umožňuje veřejným orgánům aktivně podporovat inovace prostřednictvím svých nákupních rozhodnutí a investic. Vlády a veřejné instituce začaly využívat PPI k řešení různých otázek, jako je zlepšení kvality veřejných služeb, uspokojování společenských potřeb, podpora udržitelného rozvoje a podpora technologických a organizačních dovedností jak veřejného sektoru, tak dodavatelů nebo podněcování inovací na trhu. PPI také přispělo k vytváření nových tržních příležitostí pro firmy a výzkumné organizace, které se zabývají vývojem nových technologií a řešení (Edler & Georghiou, 2007; Edquist et al., 2015).

V současném odborném diskurzu se PPI často považuje za katalyzátor inovací, který napomáhá spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem a podporuje přenos technologií a znalostí. Tyto mechanismy napomáhají vytváření nových trhů a posilují konkurenceschopnost jak veřejného, tak soukromého sektoru (Edler a Georghiou, 2007).

Samotné inovativní řešení lze charakterizovat jako nové či vylepšené produkty, procesy nebo služby, které představují novátorství a nabízejí zákazníkovi vyšší hodnotu než stávající nabídka na trhu (Mwesiumo et al., 2019). V rámci veřejných zakázek na

inovace veřejný sektor využívá svou kupní sílu k získání pozice raného adoptéra inovací, jež ještě nejsou dostupné na komerční bázi ve velkém rozsahu (European Commission, 2022). Veřejný sektor se tak stává katalyzátorem pro rozvoj nových technologií a inovativních řešení a zároveň zlepšuje kvalitu svých služeb. Podpora inovativní řešení, promítající se již do strategií zadávání veřejných zakázek, může pozitivně ovlivnit celou společnost. Pro zajištění efektivity a dosažení očekávaných výsledků je nezbytné tyto zakázky správně definovat a připravit (Edquist & Zabala-Iturriagagoitia, 2012; Mwesiumo et al., 2019; Uyarra et al., 2014).

Yeow a Edler (2012, str. 474) dále vysvětlují, že veřejnými zakázkami v oblasti inovací se rozumí „nákup a pořizování zboží nebo služeb, které představují novinku pro nákupčí organizaci a umožňují poskytování nových služeb občanům nebo efektivnější či účinnější poskytování stávajících služeb.“ Evropská komise navíc uvádí, že „veřejné zakázky na inovace se uplatňují při řešení výzev, které lze řešit inovativními řešeními blízko komercializace nebo řešeními již komercializovanými v malém množství.“ (CORDIS European Commission, 2018).

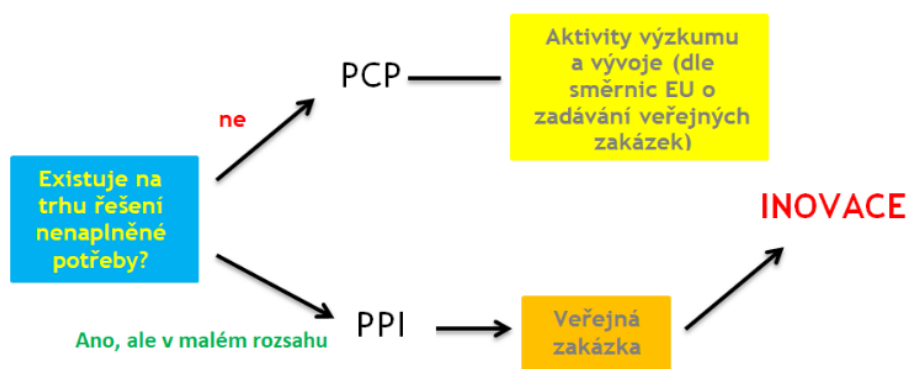
Problém vyvstává v případech definování hranic PPI. Samotná literatura využívá mnoha rozličných definicí a pojetí, co všechno PPI představuje. V rámci této práce se rozlišuje vývoj a výzkum nových technologií neboli tzv. veřejné zakázky v předobchodní fázi (dále jen PCP) a PPI, kdy veřejný sektor své nákupní kapacity k tomu, aby včas adoptoval inovativní řešení, která zatím nejsou k dispozici v komerčním měřítku ve velkém rozsahu (Edquist et al., 2015). PPI tedy může být doplňkovým aspektem k PCP, protože může usnadnit širší implementaci řešení, která byla původně vyvinuta v omezeném množství během předchozího PCP. PPI samotné ale není limitováno pouze zakázkami, které se zaměřují jen na technologické inovace (Rainville, 2016). Navíc lze PPI uplatnit samostatně a uvádět na trh inovativní řešení, která nemusí nutně pocházet z výzkumu a vývoje, ale spíše z inovací v rámci organizace či procesů (European Commission, 2022). Je také třeba rozlišovat, zda se jedná o PPI či nákup již existujícího řešení. Je tedy nezbytné určit, do které metodiky nová inovace spadá. Někteří odborníci navrhuji rozdělení na dva hlavní typy inovativních řešení, které závisí na úrovni inovativnosti inovačního procesu: vývojové/radikální nebo adaptivní/inkrementální PPI. První typ představuje tvorbu úplně nových produktů nebo systémů, zatímco druhý typ zahrnuje inovace založené na rekombinaci stávajících produktů a služeb, což vyžaduje

přizpůsobení existujícího produktu/systemu konkrétním národním nebo místním podmínkám (Edquist & Zabala-Iturriagoitia, 2012; Edquist et al., 2015). Januška & Staňková (2019, str. 168) uvádějí, že PPI může spočívat v uplatnění běžné technologie novým způsobem, přičemž řešení je třeba ještě dovyvinout nebo upravit pro konkrétní potřeby zákazníka.

V zahraniční literatuře je tedy možné se setkat s rozlišováním různých typů veřejných zakázek na inovace podle míry inovativnosti dané inovace (Dale-Clough, 2015; Rolfstam, 2012).

Obrázek 3 zjednodušeně znázorňuje rozdíl mezi PPI a PCP. Veřejný zadavatel v obou případech figuruje jako iniciátor inovace, přičemž u PCP jde o radikálnější a delší proces získání inovace, na který může následně navazovat PPI (Klímová & Raszková, 2019).

Obrázek 3 PCP a PPI v kostce



Zdroj: DT1.3.3 Nástroj ppi2innovate pro CHYTRÉ-IKT (2018)

V tabulce 1 níže jsou shrnuty možné výhody zavedení PPI, tedy i nákupu inovativních řešení ze strany veřejného sektoru. Tyto přínosy zahrnují výhody pro samotný veřejný sektor, dodavatele a celou společnost.

Tabulka 1 Přínosy PPI

| Veřejný zadavatel | Dodavatel | Společnost |
|--|---|---|
| Řešení identifikovaných potřeb nebo výzev. | Přístup k cenným klientům z řad veřejného sektoru. | Lepší veřejné služby a infrastruktura. |
| Představení se novým dodavatelům a poskytovatelům služeb. | Možnost uplatnit své nápady v oblasti výzkumu a komercializovat je. | Vytváření kvalifikovaných pracovních míst a investic. |
| Úspory nákladů v krátkodobém, střednědobém nebo dlouhodobém horizontu. | Porozumění problematice a prioritám veřejného sektoru. | Řešení environmentálních a sociálních problémů (např. změna klimatu, využívání zdrojů, stárnutí populace, aj.). |

| | | |
|--|---|--|
| Vyšší úroveň spokojenosti zaměstnanců a uživatelů. | Seznámení se s postupy předcházejícími zadáváním veřejných zakázek a zadáváním veřejných zakázek. | Racionálnější nakládání s penězi daňových poplatníků. |
| Rozvoj znalostí, dovedností a technik, které lze uplatnit v dalších projektech. | Rozvoj odborných znalostí a praktických dovedností. | Podpora malých a středních podniků. |
| Příležitosti k získání přístupu k místním, vnitrostátním nebo unijním fondům spojeným s inovacemi. | Příležitosti pro získání přístupu k místním, národním nebo unijním fondům spojeným s inovacemi. | Transfer nových poznatků do jiných odvětví a průmyslových oborů. |
| Príspeň k cílům environmentální a sociální politiky. | Pozitivní publicita a zvýšení reputace. | Zvýšená mezinárodní konkurenceschopnost. |
| Pozitivní publicita a zlepšení pověsti. | Zvýšení šance na získání budoucích zakázek | |
| Komerční výhody plynoucí z licencování nebo společných projektů. | Obchodní výhody plynoucí z licencování nebo společného projektu. | |

Zdroj: Semple (2015), zpracováno autorkou

3.5 Zadávání veřejných zakázek na inovace

Veřejné zakázky na inovace představují časově náročný proces, který vyžaduje intenzivní spolupráci a koordinaci všech zúčastněných stran, jakožto i hodnocení a průběžné učení se v rámci celkového procesu zadávání těchto zakázek (Lember et al., 2011). Při nákupu inovací je úsilí spojené se zadávacím řízením obzvláště vysoké, neboť veřejné orgány čelí řadě regulací procesu zadávání veřejných zakázek, jako jsou například časové či kapacitní omezení.

Podolová (2019) zdůrazňuje, že pokud zadavatel plánuje vypsát novou veřejnou zakázku, je nezbytné zjistit, zda neexistují jiné možnosti, které by uspokojily jeho potřeby. To zahrnuje ověření dostupnosti alternativních technik, postupů a řešení, které by naplnily požadavky zadavatele. Hledání inovativního řešení je primárním motivem pro vypsání veřejných zakázek.

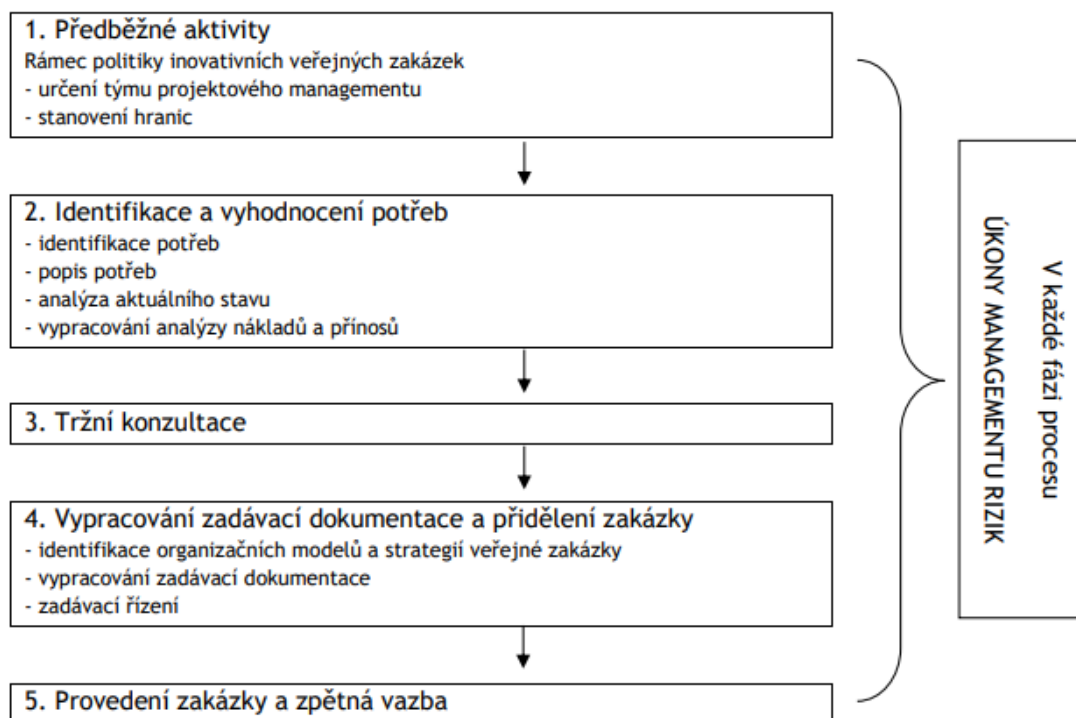
Veřejní zadavatelé mají možnost formovat a podporovat inovace dodavatelů tím, že definují hlavní předmět zájmu zakázky, jež vyžaduje nějaké inovace, přijmou technické specifikace příznivé pro inovativní řešení a stanoví vhodná vyhodnocovací kritéria a kritéria pro přidělování zakázek. Patří sem i sledování již přidělených zakázek a poskytování potřebného impulsu dodavateli na základě dosažených výsledků (Sánchez-Carreira et al., 2018).

Koncept PPI lze aplikovat na národní, regionální i místní úrovni, přičemž je možné zapojit i přeshraniční spolupráci. Realizace projektů závisí na dostupných zdrojích (technických, hospodářských), velikosti projektu, stupni potřebného řízení a komplexitě projektu (DT1.3.1 Nástroj ppi2innovate pro CHYTRÉ ZDRAVÍ, 2018). Tento ucelený přístup pomáhá zefektivnit proces zadávání veřejných zakázek a podporuje inovace v rámci veřejného sektoru.

Mezi inovativní formy zadávání veřejných zakázek patří například využití tržních konzultací, během kterých se dodavatelé a zadavatelé snaží společně nalézt přípustné návrhy řešení svých potřeb. V České republice jsou tyto konzultace označovány jako předběžné tržní konzultace. Podle §33 Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (2016) jsou předběžné tržní konzultace institutem, který umožňuje zadavatelům komunikovat s dodavatelem nebo odborníky ohledně otázek vztahujících se k zadávání veřejné zakázky před zahájením zadávacího řízení. Tento zákon stanovuje, že předběžná tržní konzultace může být použita za předpokladu, že nenaruší hospodářskou soutěž a že komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem probíhá v souladu s ustanovením § 211 odst. 1. Pro co nejefektivnější zavedení PPI je tak nezbytná vysoká míra komunikace mezi dodavatelem a zadavatelem, například prostřednictvím soutěžního dialogu či jednacího řízení s uveřejněním (Evropský parlament a Rada Evropské unie, 2014; Podolová, 2019).

Předmětem těchto jednání jsou návrhy dodavatelů, přičemž klíčovým cílem je najít smluvního partnera v situaci, kdy se na trhu již nachází určitý prototyp navrhovaného řešení, což znamená, že prvotní výzkum již proběhl. Tato řešení však ještě nepronikla na širší trh (Iossa et al., 2017). Tento přístup podporuje inovace a posiluje spolupráci mezi veřejným sektorem a dodavatelem, což vede k lepším výsledkům při plnění potřeb veřejnosti. Přehled hlavních kroků postupu PPI přináší obrázek 4.

Obrázek 4 Hlavní kroky PPI



Zdroj: DT1.3.1 Nástroj ppi2innovate pro CHYTRÉ ZDRAVÍ (2018)

Správný management rizik je zásadní složkou úspěšného zavádění inovativních veřejných zakázek, protože přináší vyšší rizika i příležitosti pro vylepšení a zpřístupnění nových veřejných služeb (European Commission, 2010).

Management rizik zahrnuje identifikaci, analýzu a řešení rizik, čímž pomáhá předcházet nesprávným postupům, plýtvání a nedodržování předpisů. PPI představuje zadávání spojené s řadou rizik, včetně technologických, tržních, organizačních a finančních, což z politického hlediska staví vládu do zranitelné situace (Edler et al., 2015). Monitoring veřejných zakázek umožňuje sběr informací pro hodnocení a usměrňování dodavatelů z hlediska inovační výkonnosti a slouží jako ukazatel pro budoucí projekty (Edler & Georghiou, 2007).

Úspěšné řízení rizik a monitorování projektů tak zahrnuje sledování pokroku, hodnocení výsledků a sledování dopadů na veřejný sektor, uživatele a trh (Uyarra & Flanagan, 2010). Identifikace potenciálních hrozeb, plánování, analýza pravděpodobnosti a dopadu rizik a vývoj strategií pro jejich minimalizaci, přenos, akceptaci nebo odstranění představují klíčové prvky řízení rizik (Van Meerveld et al., 2015). Tímto

způsobem mohou být inovativní veřejné zakázky úspěšně realizovány a přinášet pozitivní dopady na společnost díky správně zvoleným postupům a metodám.

Tabulka 2 *Monitoring a řízení rizik*

| Monitoring | Řízení rizik |
|--|---|
| Sledování pokroku projektu (Ověřování, včasného dokončení dílčích fází projektu dle plánu.) | Identifikace rizik (Určení potenciálních hrozeb a překážek pro úspěšný průběh projektu.) |
| Hodnocení výsledků (Měření úspěšnosti projektu na základě jeho cílů a očekávaných výsledků.) | Analýza rizik (Posouzení pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik, aby bylo možné určit jejich prioritní řešení.) |
| Sledování dopadů (Posouzení, jaký dopad má projekt na širší kontext, např. na veřejný sektor, uživatele nebo trh.) | Řešení rizik (Vývoj strategií pro minimalizaci, přenos, akceptaci nebo odstranění rizik.) |

Zdroj: European Commission (2010), zpracováno autorkou

Evropská komise vypracovala řadu pokynů, metodik a postupů pro zadávání veřejných zakázek v oblasti inovativních řešení. V České republice existují konkrétní metodiky, například finální výstupy projektu PPI2Innovate, které zpracovala společnost DEX Innovation Centre (bližší informace v následujících kapitolách), a které se zaměřují na oblasti chytré energie, ICT a zdraví (DEX Innovation Centre, n.d.a). Tyto metodiky jsou dostupné na webových stránkách <http://dex-ic.com/ppi2innovate>. Kromě toho je k dispozici metodický postup od Libuše Podolové s názvem "Postup kraje jako veřejného zadavatele při zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací – manuál" (Podolová, 2019).

Průvodce pro řešení inovativních veřejných zakázek obsahuje 10 prvků dobré praxe (tabulka 3), které podporují efektivní a úspěšné zavádění inovací v rámci veřejných zakázek. Tyto prvky poskytují praktické rady a doporučení pro správné zohlednění inovací během procesu veřejného zadávání. Díky nim je možné dosáhnout vyšší transparentnosti, efektivity a udržitelnosti inovativních řešení ve veřejných zakázkách (European Commission, 2007).

Tabulka 3 *Prvky dobré praxe v oblasti PPI*

1. Vystupujte jako "inteligentní" zákazník.
2. Před zahájením výběrového řízení konzultujte požadované výsledky s trhem.
3. Do celého procesu zapojte klíčové stakeholdery.
4. Nechte trh navrhnout kreativní řešení.
5. Zaměřte se na získaný užitek za vynaložené prostředky, nikoliv pouze na nejnižší cenu.
6. Využívejte možnosti elektronických nástrojů, které máte k dispozici.
7. Rozhodněte se, jak budete postupovat při řízení rizik.
8. Využívat smluvní ujednání k podpoře inovací.
9. Vypracujte plán implementace.
10. Získejte zkušenosti do budoucna.

Zdroj: European Commission (2007), zpracováno autorkou

Při uplatňování těchto metodik a postupů je důležité dbát na odbornost a ucelenost přístupu, aby byly inovativní veřejné zakázky správně zacíleny a přinášely maximální přínos pro veřejný sektor a společnost jako celek. Tímto způsobem lze zajistit, že inovativní řešení budou účinně implementována a budou mít pozitivní dopad na společnost v dlouhodobém horizontu.

3.5.1 Bariéry zadávání veřejných zakázek na inovace

Mezi rizikové faktory, které mohou představovat překážky pro veřejné zakázky na inovace (PPI), patří organizační, sociální, tržní a finanční aspekty. Pro úspěšnou realizaci veřejných zakázek na inovace je nezbytné orientovat se v komplexním prostředí, které zahrnuje stanovené cíle, regulace a potenciální důsledky neúspěchu. Z tohoto důvodu je zřejmé, že je třeba vypracovat ucelenou strategii pro zadávání veřejných zakázek, která do celého procesu vnese jasnost a směr (Valovirta, 2015).

Sama inovace může být v rozporu se stanovenými cíli, jako jsou socioekonomické, environmentální nebo právní cíle. Je proto nezbytné koordinovat tyto rozpory, jelikož uvedené cíle mohou snížit celkovou efektivnost procesu zadávání inovativních veřejných zakázek (Rolfstam et al., 2011; Uyarra & Flanagan, 2010; Yeow & Edler, 2012).

Tato práce se bude podrobněji zabývat problematikou kritických faktorů, které ovlivňují úspěšnost veřejných zakázek na inovace v praktické části. V rámci praktické části bude provedena analýza a zhodnocení těchto faktorů, aby bylo možné lépe pochopit jejich význam a dopad na implementaci PPI.

4 Rešerše využití PPI projektů

Veřejné zakázky na inovace představují efektivní nástroj pro podporu inovací v rámci veřejného sektoru. Veřejný sektor, v roli zákazníka, poptává inovativní řešení, čímž podporuje inovační kulturu, snižuje bariéry vstupu na trh pro menší podniky a startupy a motivuje poskytovatele k inovacím. Projekty PPI jsou na úrovni EU hojně podporovány prostřednictvím programů, jako je H2020, Horizont Evropa aj. V posledních letech byly vyvinuty různé školicí nástroje a metodiky na podporu širšího zavádění a zadávání PPI (European Commission, 2022).

Nicméně ve většině regionů střední Evropy se dosud nepodařilo zvýšit využívání PPI, protože dostupné nástroje nejsou přizpůsobeny národním rámcům a chybí regionální znalostní centra, která by podporovala jejich implementaci. DEX Innovation Centre (n. d.b) proto zdůrazňuje potřebu přizpůsobení nástrojů a metodik pro regionální a národní specifika, aby se podpořilo širší uplatnění PPI v různých zemích střední Evropy. Vytvoření regionálních znalostních center by mohlo pomoci překlenout tuto mezeru a přispět k lepšímu využití PPI v praxi.

4.1 Podpora PPI v rámci Evropské Unie

Evropská rada pro inovace (dále jen EIC) je přední evropský program zaměřený na podporu inovací. Jeho hlavním cílem je stimulovat růst podniků s přelomovými nebo pokrokovými technologiemi či inovacemi. EIC dosahuje tohoto cíle poskytováním kapitálových investic primárně start-upům a malým či středním podnikům. Následně nástroji EU pro výzkum a vývoj, jako jsou rámcové programy, mezi něž patří 6. (2002 – 2006) a 7. (2007 - 2023) rámcový program, následovaný programem Horizont 2020 (2014 – 2020). Program Horizont Evropa (2021 - 2027) navazuje na Horizont 2020 a řeší výzvy spojené s globálními problémy. Podporuje vzájemnou spolupráci napříč obory a státy a usnadňuje vznik a šíření znalostí a technologií (Evropská komise, n. d.).

Jedním z projektů financovaných v rámci programu Horizon 2020, konkrétně 3.1 - SOCIETAL CHALLENGES - Health, demographic change and well-being, byl THALEA II. Ve spolupráci s THALEA vytvářel tandem, který propojoval prvotní výsledky PCP s následným zakoupením softwarových produktů v rámci PPI. Cílem těchto propojených projektů bylo zajištění bezpečnější péče o pacienty na jednotce

intenzivní péče (JIP) prostřednictvím dodatečného, počítačem podporovaného monitorování. Projekt THALEA II probíhal v období od 1. 6. 2016 do 30.6. 2021 a jeho celkové náklady dosáhli 3 888 750 Eur. Příspěvek EU činil 777 750 Eur (CORDIS European Commission, 2022a).

Další významný projekt vznikl na základě potřeby vybudovat evropskou datovou infrastrukturu, včetně zapojení výpočetní techniky – superpočítačů. Tento projekt byl řešen v rámci programu PPI4HPC, kde koncové zákazníky tvořila skupina předních superpočítačových center, která jsou zároveň zakládajícími členy PRACE - Partnerství pro pokročilou výpočetní techniku v Evropě (Barcelona national HPC, francouzská CEA a GENCI, italská CINECA a německé HPC centrum JUELICH). Společně realizovali několik veřejných zakázek na inovace v oblasti vysoce výkonné výpočetní techniky (HPC). Projekt byl částečně spolufinancován z programu Horizon 2020, konkrétně 1.4. Excellent science – development, deployment and operation of ICT-based e-infrastructure. Proběhl v termínu 1.4.2017 – 30.9.2021, a jeho celkové náklady činily 74 193 295 Eur. Dotace z EU činila 25 967 653,25 Eur (CORDIS European Commission, 2022b).

Projekt HAePPI, který vznikl v rámci programu Erasmus +, se zaměřil na tvorbu vzdělávacích programů, jež se zaměřují na veřejné zakázky na inovace a jejich soulad s potřebami malých a středních podniků v oblasti bydlení a elektronického zdravotnictví. Projekt HAePPI nabízí vzdělávací program zaměřující se na nástroje veřejných zakázek ve formě PCP, PPI a inovačního partnerství (Haepi, n. d.).

Mezi významné evropské podporovatele veřejných zakázek a inovací patří EAFIP (European Assistance for Innovation Procurement), která je financovaná Evropskou komisí. EAFIP podporuje veřejné zadavatele v celé Evropě. Zaměřuje se na pomoc v oblasti zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací a na jejich propagaci. Povzbuzuje tak veřejné zadavatele k využívání PCP a PPI. Tato iniciativa byla zahájena v roce 2015. Od té doby pořádala školení o PCP a PPI v mnoha zemích EU. Natáčí videa, v nichž veřejní zadavatelé sdílejí své zkušenosti a mluví o přínosech již dokončených zakázek. Má na svém kontě nástroje, metodiky a praktické příklady pro veřejné orgány pro zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací se třemi moduly pro zadavatele veřejných zakázek, právní pracovníky a tvůrce politického spektra o tom, proč a jak provádět PCP a PPI. Poskytuje i online asistenční službu, technickou a právní

pomoc skrze webináře a workshopy. Je zde patrná velká orientace na oblasti inovací v informačních a komunikačních technologiích. (European Assistance for Innovation Procurement, n. d.).

Program PRONTO se zaměřuje na podporu veřejných zakázek na inovace v Evropě. Cílem tohoto programu je podporovat široké šíření inovativních řešení na trhu tím, že poskytuje dostatečně velkou poptávku pro průmysl. Díky tomu jsou podniky motivovány k investicím do komerčního zavádění a rozšíření inovativních řešení s potřebnou kvalitou a odpovídající cenou pro širší rozšíření na trhu. K podpoře PPI v Evropě program PRONTO nabízí školicí materiály, výměny zaměstnanců a další aktivity (PRONTO, n.d.).

V kontextu veřejných zakázek na inovace se nově objevuje výběrové řízení "Strategic Use of Innovation Procurement to Open up Business Opportunities to the EIC Innovators", vyhlášené agenturou EISMEA s uzávěrkou 2. května 2023. Cílem je zřídit podpůrný systém pro inovátory Evropského inovačního a investičního fondu (EIC), zlepšit schopnosti veřejných zadavatelů nakupovat inovativní řešení a otevírat trhy veřejných zakázek malým a středním podnikům a start-upům, což je v souladu s konceptem PPI. Navíc, pilotní nabídka pomoci EIC beneficiům při podávání nabídek na veřejné a soukromé sektorové zakázky a zlepšení jejich schopnosti nalézt obchodní příležitosti prostřednictvím veřejných zakázek podporuje široké šíření inovativních řešení na trhu (European Innovation Council and Small and Medium-sized Enterprises Executive Agency, 2023).

Podpora PPI na úrovni Evropské Unie – Evropské komise je tedy dostatečná. Cílem Evropské komise je vytvořit obrovský trh pro inovativní produkty a služby. Zlepšit postupy zadávání veřejných zakázek, podpořit poptávku po inovativních řešeních v Evropě a podpořit celkové zavádění inovací v EU. Problémem je však obecnost nástrojů používání PPI. Chybí nástroje přizpůsobené jednotlivým národním rámcům a plnohodnotná regionální kompetenční střediska (DEX Innovation Centre, n.d.a).

4.2 Využití PPI v ČR

Kapitola „Využití PPI v České republice“ se zaměřuje na rešerši potenciálních projektů realizovaných v rámci veřejných zakázek na inovace (PPI) v českém prostředí. Tato kapitola se pokusí identifikovat, zda byly v České republice realizovány nějaké projekty v rámci PPI, a pokud ano, poskytne jejich přehled a zhodnotí jejich dopad na rozvoj inovací, spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem a efektivitu veřejných zakázek.

4.2.1 Identifikované projekty PPI v České republice

V rámci této diplomové práce byly projekty veřejných zakázek na inovace (PPI) v České republice vyhledávány prostřednictvím několika platform a zdrojů. Věstník veřejných zakázek, poskytující oficiální informace o veřejných zakázkách v ČR, byl jedním z hlavních zdrojů. Další informace byly získány z Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, Technologické agentury České republiky (TAČR), Národního elektronického nástroje (NEN) a programu STARFOS spravovaného TAČR. Evropská unie poskytuje další zdroje informací, například Evropský portál pro veřejné zakázky a portál Horizon Europe. Během výzkumu a hledání PPI projektů byly využity výše zmíněné nástroje, avšak byly nalezeny pouze projekty spadající primárně do kategorie inovačního partnerství. Tato situace poukazuje na potenciálně nevyužitý prostor pro implementaci PPI v českém veřejném sektoru.

Projekty popisované v následující části jsou zmíněny Januškou a Staňkovou (2019), Podolovou (2019) a zahrnují i projekty identifikované během rozhovorů s respondenty, kteří se účastnili výzkumné části (ty se však shodují s projekty nalezenými v literatuře). V rámci České republiky bylo identifikováno několik projektů, které disponují atributy spojenými s PPI či byly označeny jako takové. Tři z nich byly rovněž zmíněny v rozhovorech s respondenty. Je však pravděpodobné, že existuje více projektů s charakteristikami PPI, které nejsou specificky kategorizovány pod tímto označením.

Dex innovation centre – PPI2Innovate

Dex Innovation Centre v České republice hraje důležitou roli v oblasti veřejných zakázek na inovativní řešení prostřednictvím projektu PPI2Innovate. Tento projekt, který probíhal od 1. června 2016 do 31. srpna 2019, měl tři hlavní cíle, jak uvádí web projektu: "PPI2Innovate projekt je zaměřen přímo na zadavatele veřejných zakázek na

všech úrovních státní správy (lokální, regionální i národní) ve střední Evropě, a to s cílem vybudovat regionální kapacity PPI, změnit postoj k PPI, posílit vazby mezi zainteresovanými stranami regionálních inovačních systémů a tím zvýšit aktivní využívání PPI nástroje" (Interreg Central Europe, n.d.).

Projekt si kladl za cíl vytvořit tematické PPI2INNOVATE nástroje pro SMART Zdraví, Energie a ICT, přizpůsobené 6 národním institucionálním rámcům. Druhým cílem bylo realizovat 4 PPI pilotní projekty, zatímco třetím cílem bylo zřízení 6 regionálních kompetenčních center pro PPI. Tato centra měla zlepšit znalosti o PPI u zaměstnanců veřejných zadavatelů, podporovat zadavatele v používání PPI a posilovat vazby mezi zadavateli, výzkumnými institucemi a dalšími relevantními subjekty z inovačních systémů. Tematické nástroje byly zpracovány v 6 jazycích (českém, italském, polském, slovinském, maďarském a chorvatském) a pilotní projekty byly provedeny v Itálii, Polsku, Slovinsku a Maďarsku. V rámci projektu PPI2Innovate bylo zřízeno kompetenční centrum DEXIC, které sídlí v Liberci a Praze (DEX Innovation Centre, n.d.a).

Středočeské inovační centrum (SIC) – RI2intergrate

Středočeské inovační centrum se podílelo na pilotním projektu v rámci programu RI2integrate s názvem "Šíření vysokorychlostního internetu do malých obcí ve špatně přístupných oblastech". Cílem tohoto výběrového řízení bylo pomoci skrze vysokorychlostní internet malé vybrané obci ve Středočeském kraji s počtem obyvatel mezi 700 a 2000, která se nachází v těžko dostupné lokalitě, jako jsou hustě zalesněné oblasti, horské oblasti, nebo oblasti, kde není možno vybudovat optické sítě a v oblastech s jinými omezeními (vojenské oblasti, chráněné krajinné oblasti, atd.) a poskytnout jim kvalitnější připojení. Projekt zahrnoval spolupráci s Českým telekomunikačním úřadem a Českým vysokým učením technickým při přípravě technických specifikací pro výběrové řízení (RI2integrate, 2019).

Frekvenční pásmo 60 GHz bylo otevřeno pro tuto technologii v roce 2019. Výběrové řízení obsahovalo hardwarové a softwarové řešení, které by umožnilo všem občanům využívat vysokorychlostní internet. (RI2integrate, 2019).

Byl učiněn pokus získat další informace o projektu prostřednictvím e-mailové komunikace se Středočeským inovačním centrem (SIC), avšak bohužel nebyla obdržena žádná odpověď.

CEJIZA, s.r.o. - Úspory vody v budovách užívaných Střední školou polytechnickou, Brno, Jílová

Mezi další společnosti, jejichž jméno je spojováno s PPI projekty je CEJIZA, s.r.o. Jedná se o společnost založenou v roce 2009 z iniciativy Jihomoravského kraje. Společnost má za cíl zvýšit transparentnost při zadávání veřejných zakázek. Prostřednictvím centrálních veřejných zakázek dosáhnout požadovaných úspor a zvýšit efektivitu fungování příspěvkových organizací. CEJIZA, s.r.o. se zaměřuje na správu a dohled nad zadávacími řízeními veřejných zakázek, monitoruje jejich implementaci a kontroluje kvalitu plnění centrálních veřejných zakázek („CEJIZA“, n.d.).

Služby společnosti CEJIZA, s.r.o. jsou poskytovány výlučně Jihomoravskému kraji a jím zřízeným právnickým osobám, zejména příspěvkovým organizacím. V roce 2021 společnost zajišťovala centrální veřejné zakázky pro více než 240 subjektů („CEJIZA“, n.d.).

Pilotní projekt PPI, kterým se CEJIZA zabývala, se týkal úspor vody v budovách Jihomoravského kraje. Konkrétně šlo o veřejnou zakázku na úspory vody v budovách Střední školy polytechnické, Brno, Jílová. Cíle veřejné zakázky zahrnovaly (Jihomoravský kraj, 2018):

- „úspora pitné vody,
- průběžné měření spotřeby vody s dálkovým odečtem průtokoměrů,
- dodržování relevantní obecně závazných právních předpisů a norem,
- bude zachován odpovídající (vhodný) komfort studentů i personálu,
- bude dána možnost využití realizovaných opatření v rámci výuky,
- zohlednění skutečnosti, že veřejná zakázka bude pilotním projektem, kdy realizovaná úsporná opatření mohou být následně aplikována v dalších budovách Jihomoravského kraje.“

Jednalo se o veřejnou zakázku, která využila principu předběžných tržních konzultací s cílem podnítit aktivní zapojení individuálních dodavatelů. Vyhlášení výzvy k účasti na

těchto konzultacích proběhlo 25. 10. 2018, financováno z projektu Smart Akcelerátor v Jihomoravském kraji v rámci operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Hlavním účelem konzultací bylo získání relevantních informací pro vytvoření zadávacích podmínek připravované veřejné zakázky, která by splnila požadované cíle (Portál Jihomoravského kraje, n.d.).

Byly vyhlášeny dva termíny seminářů po prohlídce místa plnění - 15. a 21. 11. 2018. Účast byla bezplatná a nepovinná. Více než 30 dodavatelů bylo osloveno, avšak seminářů se zúčastnilo pouze pět z nich. Dodavatelům byl 3. 12. 2018 zaslán dotazník, který zjišťoval důvody neúčasti na předběžných tržních konzultacích. Čtyři dodavatelé předložili možný návrh opatření (Portál Jihomoravského kraje, n.d.).

V období ledna až března 2019 odborný tým vymezoval předmět veřejné zakázky na úspory vody, kritéria hodnocení nabídek a další podmínky. V srpnu 2019 byla vyhlášena veřejná zakázka „Úspory vody v budovách užívaných Střední školou polytechnickou, Brno, Jílová“. Avšak výběrové řízení bylo zrušeno, neboť nebyla předložena žádná nabídka (Portál Jihomoravského kraje, n.d.). Tento případ ukazuje, jak odborný tým spolupracoval s dodavatelem ve snaze získat co nejvíce informací pro úspěšné zadání veřejné zakázky. Navzdory úsilí však nebyla předložena žádná nabídka, což zdůrazňuje význam efektivního plánování a komunikace při řízení veřejných zakázek.

Využití městské karty v IT projektu na Základní škole Pivovarská, Jablonec nad Nisou

V rámci výzkumu veřejných zakázek na inovace (PPI) v České republice byl objeven projekt Základní školy Pivovarská v Jablonci nad Nisou, který se zaměřil na využití stávající městské karty v oblasti informačních technologií. I když byl tento projekt označen jako PPI a zařazen do rešerše českých projektů, nebylo možné získat další informace o jeho průběhu, výsledcích nebo konkrétních inovacích, které byly zavedeny.

Přes pokusy o prohledávání dostupných zdrojů a kontaktování Základní školy Pivovarská a příslušných orgánů nebylo možné získat podrobnější informace o projektu. Tento nedostatek informací a neúspěšné pokusy o kontakt naznačují, že projekt se pravděpodobně neuskutečnil nebo nebyl realizován v plánovaném rozsahu. V důsledku

toho nelze tento projekt s jistotou zařadit do analýzy PPI projektů v diplomové práci, protože chybí dostatečné údaje o jeho inovativním charakteru a konkrétním provedení.

5 Praktická část - kritické faktory využití PPI

Tato kapitola diplomové práce se zaměřuje na analýzu problematiky procesu využití PPI v praxi. PPI je koncept zaměřený na podporu šíření inovací, zlepšení kvality a efektivity veřejných služeb a současně na podporu růstu inovativních firem.

Následující praktická část této práce je založena na dvou hlavních metodách: systematické literární rešerši a analýze rozhovorů se zástupci veřejné sféry České republiky. Rešerše literatury proběhla za účelem získání komplexního přehledu o teoretickém pozadí kritických faktorů úspěšného využití PPI, potenciálních výzvách a problémech, kterým zadavatelé čelí při jeho implementaci. Přehled literatury také pomohl identifikovat mezery ve stávajícím výzkumu, které posloužily jako základ pro otázky polostrukturovaného rozhovoru. Tento přístup umožňuje navázat na teoretické poznatky z předchozích kapitol a současně zkoumat praktické aspekty implementace PPI ve veřejné sféře.

První fáze procesu zpracování rešerše zahrnovala identifikaci vhodných zdrojů. Následně byly potenciálně relevantní zdroje analyzovány a byly eliminovány ty, které se netýkaly dané problematiky. Ve finální fázi vznikl přehled identifikovaných klíčových faktorů úspěchu dle zvolených kritérií.

Vyhledávání literatury o PPI bylo náročné vzhledem k široké definici konceptu, která zahrnuje celou řadu různých postupů zadávání veřejných zakázek. V důsledku toho přehled literatury zahrnuje studie, které používají různé definice, které se nezaměřují přesně na definici PPI, jak je chápána v této práci, ale stále se dotýkají problematiky komercializace a zavádění inovací pro veřejnou sféru. Důvody pro tento přístup jsou následující:

- Různé definice PPI. V akademickém světě a praxi existuje řada definic PPI, které se mohou lišit v detailech, ale stále mají společný základ v podpoře inovací ve veřejném sektoru.
- Omezená dostupnost literatury s přesnou definicí PPI, jak je pojata v této práci. Zahrnutím širšího spektra literatury, která se zabývá PPI a souvisejícími tématy, se zajišťuje bohatší a komplexnější základ pro analýzu.
- Identifikace faktorů úspěchu. Literatura, která se nezaměřuje přímo na vybranou definici PPI, může stále poskytovat užitečné informace a náhledy na faktory

úspěchu, které jsou relevantní pro analýzu. Zohlednění těchto faktorů může přispět k lepšímu pochopení klíčových aspektů úspěšných PPI projektů.

- Interdisciplinární přístup. Problematická témata, jako je PPI, jsou často zkoumána z různých disciplín a perspektiv. Zahrnutím širšího spektra literatury, která se zabývá PPI a souvisejícími oblastmi, se zajišťuje interdisciplinární přístup a bohatší pochopení tématu.

Z těchto důvodů bylo do této práce zařazeno širší spektrum literatury, které se zabývá PPI a identifikovanými faktory úspěchu, i když některé zdroje nemusí přesně odpovídat zvolené definici PPI.

Literární rešerše v rámci této práce zahrnuje studie zaměřené na různé překážky, výzvy, omezení nebo klíčové faktory úspěchu projektů PPI. Tyto studie poskytují cenné poznatky o možných řešeních pro překonání omezení, jež se pojí k implementaci projektů PPI. Identifikují různé faktory přispívající k úspěchu PPI. Avšak literatura k tomuto tématu je rozptýlená v různých oborech a oblastech, což znesnadňuje identifikaci všech relevantních studií.

Pro zajištění nalezení nejrelevantnější literatury bylo třeba pečlivě vybrat klíčová slova, databáze a strategie vyhledávání. Kromě toho bylo nutné kriticky zhodnotit kvalitu a relevanci studií zahrnutých do přehledu, aby se zajistilo, že poskytují užitečné poznatky pro zpracování této diplomové práce.

V prvotní fázi rešerše byly vyhledávány zdroje (články, metodiky, knihy) dle klíčových slov: „PPI“, „PPoI“, „key performance factors“, „factors of success of PPI“, „Barriers to PPI“, „obstacles“ a „challenges“. Jako komplikace se ukázala variabilita využití zkratky PPI i pro jiná slovní spojení, například „Producer Price Index“ nebo z oblasti medicíny „Proton Pump Inhibitors“. Klíčová slova byla tedy využita i v různých kombinacích s plným významem zkratky PPI a v různých variacích této zkratky v anglickém jazyce, tedy s „Public Procurement of Innovation“, „Public Procurement for Innovation“ nebo „Public Procurement of Innovative Solutions“.

Datum publikování příspěvků byl omezen mezi lety 2018 a 2023. Pro vyhledávání byly zvoleny čtyři databáze: ScienceDirect, WorldCat, Google Scholar a Taylor & Francis Online.

Vyhledávání v databázi ScienceDirect dle výše zmíněných klíčových slov a jejich různých kombinací vedlo k nalezení několika tisíc zdrojů zabývajících se různými oblastmi, převážně zdravotnictvím a ekonomikou. Po vyzkoušení různých variant vybraných klíčových slov, například „Barriers“ AND „Public Procurement of Innovation“, nebo „challenge/s“ AND „key factors“, „Public Procurement of Innovation“, bylo identifikováno několik článků relevantních pro účely této literární rešerše. Kombinace ostatních zvolených klíčových slov nevedla k identifikaci dalších odborných publikací, které by se věnovaly zkoumané problematice. V průběhu zpracování rešerše se však tato databáze potvrdila jako nejužitečnější, když byla využita pro hledání publikací, které obsahují klíčová slova v podobě pojmů nalezených kritických faktorů PPI. Jednalo se například o klíčová slova „risk aversion“, „communication“ AND „cooperation“ obvykle ve spojení s „Public procurement of innovation“.

Google Scholar umožňuje rozšířené vyhledávání s přesnou frází, či frází obsahující alespoň jedno slovo nebo všechna slova. Zároveň umožňuje vyhledávání v textu článků nebo pouze v jejich názvu. Vyhledávání dle klíčových slov „key success factors“, „Barriers“, „Public procurement of innovation“ a „challenges“ v názvech potenciálních zdrojů identifikovalo 4 výsledky. Z těchto 4 výsledků byly 3 shledány relevantní. Vyhledávání dle fixní fráze „Barriers to Public procurement of innovation“ v textech zdrojů identifikovalo 3 zdroje, z nichž jeden byl shledán irelevantní pro potřeby této práce. Také vyhledávání s využitím slova „obstacles“ namísto „barriers“ našlo jeden relevantní zdroj. Vyhledávání dle klíčových slov z již analyzovaných publikací, přineslo stejně jako v případě vyhledávání v ScienceDirect více relevantních zdrojů.

Pro literární rešerši byly využity také online databáze WorldCat a Taylor & Francis online, které však nepřinesly nové zdroje literatury. Poskytly však přístup k některým dokumentům, které jinde nebyly dostupné. Kromě toho byl využit také výzkumný portál ResearchGate, který poskytuje přístup k publikacím, které jsou jinde placené.

Jedním z problémů, na který se při psaní literární rešerše narazilo, byla skutečnost, že někteří autoři, jež se daným tématem přímo zabývají, publikovali své práce před stanoveným rokem 2018. Ačkoli se tyto práce mohou zdát jako méně relevantní zdroj z pohledu aktuálnosti, je třeba si uvědomit, že k tomuto tématu je k dispozici stále ještě omezené množství literatury. Proto byli do literární rešerše zahrnuti i vybraní autoři, kteří se tématem PPI zabývali v letech 2014 – 2018. Toto rozhodnutí bylo učiněno

proto, že tito autoři poskytují cenné poznatky k tématu a jejich vyloučení by omezilo hloubku a rozsah rešerše. Pro vytvoření komplexní představy o tématu je nezbytné vzít v úvahu veškerou relevantní literaturu.

Po vyřazení článků, které nebyly relevantní z hlediska tématu, duplicit a článků, ke kterým se nepodařilo získat přístup, byl použit základní soubor pro vytvoření systematické literární rešerše, který obsahoval 31 zdrojů.

5.1 Systematická literární rešerše

V posledních letech se literatura o veřejných zakázkách na inovace neustále rozšiřuje a zaměřuje se zejména na jejich potenciál pro podporu inovací ve veřejném sektoru. Řada studií ukazuje, že PPI může být účinným nástrojem podpory inovací jak v oblasti výrobního sektoru, tak ve službách. Poskytnutím zaručeného trhu pro inovativní výrobky nebo služby může PPI motivovat firmy k investicím do výzkumu a vývoje, čímž přináší na trh nové výrobky nebo služby. Kromě toho může PPI přispět k vytvoření konkurenceschopnějšího trhu tím, že podpoří vstup nových firem na trh a podpoří difúzi inovací. Nicméně existují i výzvy a překážky úspěšného zavádění PPI, jako je například sdílení rizik, identifikace a měření hodnot úspěšného PPI a hledání optimálního poměru mezi kvalitou a vynaloženými veřejnými prostředky (Edler, 2014).

Jiné studie zkoumají úlohu různých aktérů v procesu PPI, například význam spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem (Ponzio, 2018; van Winden & Carvalho, 2019). Navzdory rostoucímu množství literatury však stále existuje jen omezené porozumění vzájemného působení různých faktorů mezi procesními politickými nástroji, veřejnými zakázkami a inovacemi ve veřejném sektoru.

Pro úspěšné dokončení veřejné zakázky je třeba překonat řadu rizikových oblastí. Včasná identifikace těchto oblastí je klíčová pro naplnění vytyčených cílů PPI a pro dosažení kýženého efektu. Znalost rizikových oblastí umožňuje stanovit faktory úspěchu, které jsou klíčové pro úspěšné dokončení PPI zakázek.

Jedním z kritických problémů souvisejících s inovační politikou je její legitimita. Zavedené struktury pro navrhování a realizaci inovační politiky mohou výrazně omezovat zapojení různorodých inovačních procesů (Boon & Edler, 2018). Přestože přínosy veřejných zakázek na inovace jsou zdůrazňovány a propagovány, inovační politika na straně poptávky vyžaduje výraznější úroveň zapojení zainteresovaných stran.

Tvůrci politik musí sbírat a analyzovat velké množství údajů o tržních trendech a technologickém vývoji (Radicic, 2019).

Z hlediska veřejného sektoru je zásadní zajistit, aby inovační úsilí bylo efektivní a vedlo k požadovaným výsledkům. Toto úsilí vyžaduje úzkou komunikaci a spolupráci napříč veřejným sektorem i s dodavateli s cílem identifikovat nejlepší dostupná řešení a technologie (Yeow et al., 2016). Využívání PPI tak přináší několik omezení a výzev.

Jednou z takových výzev je tedy nutnost, aby veřejný sektor měl dobrý přehled o trhu a technologickém prostředí, což umožní identifikovat oblasti, kde může být PPI neúčinnější. Toto je obtížné zejména na rychle se rozvíjejících nebo vznikajících trzích, kde se technologické prostředí neustále mění (Radicic, 2019). Proto je důležité, aby organizace veřejného sektoru udržovaly průběžnou komunikaci a spolupráci s dodavateli, což jim poskytne přehled o nejnovějších inovacích a technologiích a zajistí, že jejich inovační úsilí bude zaměřeno na oblasti s největším potenciálním dopadem. Je zásadní stanovit přesné cíle, kterých chce veřejný sektor dosáhnout, a zajistit, že požadované řešení bude stále inovativní a efektivní. Podpora nových inovací a hospodářského růstu, která je s inovativními procesy přímo spojena, představuje výzvu, která často překračuje tradiční schopnosti aktérů inovační politiky (Boon & Edler, 2018; Pontio, 2018; Radicic, 2019).

Omezené zdroje

Významným problémem identifikovaným ve spojitosti s veřejnými zakázkami na inovace je nedostatek finančních zdrojů, což může ztížit úspěšnou identifikaci inovativních dodavatelů a omezit schopnost organizací veřejného sektoru využívat PPI jako prostředku pro podporu inovací (van Winden & Carvalho, 2019). Mwesiumo et al. (2019) ve svém výzkumu dospěli ke stejnému závěru, když všechny zkoumané instituce uvedly čas a finance jako klíčové faktory. Časovou náročnost jako jeden z hlavních klíčových faktorů uvádějí i Amann & Essig (2015). Klíčovou roli zde také hraje velikost samotné organizace (Rainville, 2016). Relativně větší organizace mají vyšší rozpočty a lepší personální zázemí pro zavádění tohoto způsobu zadávání veřejných zakázek. Rozpočtová omezení organizací, jako významnou překážku pro zavádění PPI a nutnost tvorby veřejných fondů pro inovace, zmiňuje i Bento et al. (2022) a European Commission (2021).

Zavádění PPI může vyžadovat dodatečné finanční prostředky, které v kontextu napjatých rozpočtů veřejného sektoru mohou být těžko zajištěny. Je tedy nutné najít rovnováhu mezi přínosy PPI a náklady na zadávání zakázek, které mohou být vyšší než v případě tradičních zadávacích řízení kvůli nutnosti vyhodnotit technické specifikace, výběru inovativního řešení a následné potřebě přijetí a zavedení finální inovace do organizace, což často zahrnuje opakované interakce a vyžaduje společné řízení rizik (Edler & Yeow, 2016). K řešení těchto výzev může být nezbytné poskytnout dodatečné finanční prostředky nebo lidské zdroje na podporu procesu zadávání veřejných zakázek. Zároveň je však potřeba zajistit, aby přínosy převážily nad náklady. Taková situace může omezit potenciální výhody PPI iniciativ a ztížit organizacím veřejného sektoru efektivní podporu inovací prostřednictvím veřejných zakázek (European Commission, 2021; Radicic, 2019).

Je tedy nutné hledat alternativní zdroje financování pro PPI, jako je sdílení nákladů mezi různými organizacemi veřejného sektoru nebo využití financování z evropských fondů (van Winden & Carvalho, 2019). Zároveň je důležité, aby organizace veřejného sektoru správně definovaly své potřeby (předmět zakázky) v oblasti inovací a přesně určily požadavky na inovativní řešení. To umožní identifikovat vhodné dodavatele a optimalizovat náklady spojené s nákupem inovativních řešení (Sánchez-Carreira et al., 2018)

Jak píše Yeow et al. (2016), veřejní zadavatelé, často svazováni snahou o snižování nákladů a právní rigiditou, mohou vykazovat nadměrnou averzi k riziku, což brání zaměření jejich činnosti na inovativní řešení.

Právní a regulační překážky

Právní a regulační překážky tedy představují významnou výzvu pro úspěšné využití PPI. Předpisy a právní rámce veřejných zakázek mohou být složité a obtížně srozumitelné, což může vytvářet překážky pro zadavatele veřejných zakázek i potenciální dodavatele. Tyto překážky mohou vést k nevyužití plného potenciálu inovativních řešení prostřednictvím PPI (European Commission, 2021; Ponzio, 2018; van Winden & Carvalho, 2019).

V některých případech mohou být pravidla pro zadávání veřejných zakázek navržena tak, že upřednostňují uchazeče s nejnižší nabídkovou cenou, což ztěžuje výběr dodavatelů na základě inovačního potenciálu namísto ceny (Edler, 2014; Shin et al.,

2019). Divella & Sterlacchini (2020) se také domnívají, že procesy zadávání veřejných zakázek upřednostňují úspory nákladů před inovacemi, což může omezit rozsah a potenciální dopad inovačního procesu.

Navíc, samotný proces zadávání veřejných zakázek může být složitý a byrokratický, což zvyšuje vstupní bariéry pro menší firmy, které se chtějí účastnit těchto veřejných zakázek. Tento jev může omezit okruh potenciálních inovátorů a snížit konkurenci, což může negativně ovlivnit kvalitu a účinnost inovací (Divella & Sterlacchini, 2020; van Winden & Carvalho, 2019).

Pro úspěšné využití nástrojů PPI a PCP v procesu veřejného zadávání je nezbytné jasně definovat klíčové pojmy a vymežit hranice mezi nimi. Jen tak lze zajistit účinné využití těchto nástrojů a maximalizovat přínosy pro veřejnost. Nejasnost v tomto rozhraní může v kontextu posuzování inovativnosti zakázky představovat překážku pro efektivní využití nástrojů PPI a PCP, nebo vést k chybnému stanovení cílů a specifikací zadávané zakázky. Jednou z hlavních výzev při výběru nástrojů PPI a PCP je tedy stanovení jasných kritérií pro posuzování inovativnosti zakázky. Zohlednění těchto kritérií je klíčové při výběru správného nástroje pro veřejné zadávání a při stanovení požadavků na dodavatele (Obwegeser & Müller, 2018).

Někteří autoři se zaměřují na překážky, které brání zapojení podniků do iniciativ PPI. Tyto překážky zahrnují otázky práv duševního vlastnictví, odpovědnosti a dalších právních aspektů. Podniky se mohou obávat spolupráce s veřejným sektorem, zejména kvůli vnímané pomalosti, byrokracii a neefektivitě procesu zadávání veřejných zakázek. Tato zdrženlivost pak může omezovat celkovou účinnost iniciativ PPI (van Winden & Carvalho, 2019; European Commission, 2021).

Mnoho podniků, zejména malých a středních podniků, si nemusí být vědomo příležitostí, které veřejné zakázky na inovace nabízejí. Nedostatek informací o specifických potřebách a požadavcích veřejného sektoru může být důvodem, který firmám ztěžuje přizpůsobit své inovační úsilí těmto potřebám (Haepi, 2020).

Politická podpora PPI může být hlavním kritickým faktorem úspěšného zavedení PPI. Proto je třeba zvyšovat povědomí o výhodách PPI a podporovat politickou vůli k jejímu využití. Pokud tyto výzvy budou řešeny úspěšně, může PPI přinést řadu výhod pro veřejný sektor i pro inovační průmysl.

Averze k riziku

Strach z neúspěchu a potenciální důsledky investic do neúspěšných inovativních postupů zadávání veřejných zakázek mohou mít významný dopad na ochotu subjektů veřejného sektoru zkoušet nové formy zadávání veřejných zakázek. Tento strach je často vyvolán obavou, že veřejný sektor ponese odpovědnost za neúspěch projektu PPI, a že může dojít k negativním důsledkům, jako je právní odpovědnost, finanční ztráta nebo poškození dobrého jména organizace (Mwesiumo et al., 2019, Shin et al., 2019). Tento strach může být obzvláště silný v prostředí, kde existuje kultura averze k riziku nebo nedostatek zkušeností s inovativními postupy zadávání veřejných zakázek.

V takových případech mohou subjekty veřejného sektoru váhat, zda na sebe vzít vnímaná rizika spojená s PPI, a mohou dát přednost tradičnějším a zavedenějším přístupům k zadávání veřejných zakázek. Je však důležité si uvědomit, že potenciální přínosy PPI, jako je rozšíření inovací, zlepšení kvality zboží a služeb a zvýšení efektivity a hospodárnosti, mohou často převážit nad riziky (European Commission, 2021; Uyarra et al., 2020; van Winden & Carvalho, 2019).

Aby bylo možné překonat strach z neúspěchu a podpořit větší experimentování s inovativními postupy zadávání veřejných zakázek, je důležité poskytnout subjektům veřejného sektoru nezbytné nástroje, zdroje a podporu pro účinné řízení rizik (Torugsa & Arundel, 2017). Je rovněž klíčové poskytnout vhled a způsob, jak se orientovat ve složitém procesu zadávání veřejných zakázek.

To může zahrnovat iniciativy na budování kapacit, úsilí o zapojení zainteresovaných stran do tržních konzultací a soutěžního dialogu, podporu a jasné pokyny ze strany státních orgánů (Iossa et al., 2017). Studie Alholy & Nissinena (2018) zdůrazňuje význam intenzivního tržního dialogu mezi veřejnými zadavateli, dodavateli, akademií a dalšími zainteresovanými stranami pro podporu inovací. Tento přístup zajistí adekvátní specifikace ve výzvách a podnítí trh k nabídce inovativních řešení. Tímto způsobem lze podpořit inovace a růst v relevantních sektorech.

Sánchez-Carreira et al. (2018) se ve svém článku z roku 2018 zaměřují na složitost veřejných zakázek na inovativní řešení ve veřejném sektoru. PPI představuje mimo jiné i organizační inovaci, která přináší určitou míru nejistoty. Autoři poukazují na to, že zadavatelé veřejných zakázek často mají potíže s formulací svých potřeb nebo problémů, které potřebují vyřešit, protože musí předvídat své budoucí potřeby. Spolu

s dodavateli se tedy podílejí na spoluvytváření produktu, což znamená, že PPI s sebou nese sdílení inovačních rizik mezi veřejnými a soukromými subjekty. Jednou z klíčových výzev PPI je identifikace potřeb a měření vytvořené hodnoty, stejně jako nalezení nejlepšího poměru mezi kvalitou a cenou (Edler, 2014).

Podobný názor je vyjádřen v metodice od EAFIP (2019b), která pojednává o rizicích, jež způsobují neúspěch PPI ve srovnání se zadáváním veřejných zakázek na běžné zboží nebo služby. Přestože PPI mají nižší technologickou nejistotu, čelí rizikům, jako je selhání při zavádění, zádrhele při výrobě nebo dodávkách a složitosti financování. PPI mají větší rozpočet a větší dopad na reálný provoz, což způsobuje, že potenciální škody z neúspěchu mohou být vyšší než například u zadávání PCP zakázek.

Pro snížení rizika neúspěchu je zásadní ověřit, zda inovativní řešení splňuje potřeby veřejných zadavatelů, a to pečlivým posouzením připravenosti trhu dodat řešení odpovídající požadavkům. Toho lze dosáhnout prostřednictvím testování shody s požadavky zadavatele a volbou správného formátu zadání veřejné zakázky. Mwesiumo et al. (2019) ve své práci zaměřené na implementaci PPI v Norsku zjistil, jak důležitá je volba přístupu k PPI. Z jeho výzkumu vyplývá, že dynamika a jedinečnost PPI vyžaduje vždy jedinečný přístup, jelikož každý projekt má své vlastní úskalí i potenciál.

Účinné mechanismy hodnocení a monitorování jsou pak kritické pro dosažení zamýšlených cílů iniciativ PPI (Divella & Sterlacchini, 2020; Sánchez-Carreira et al., 2018). Snížení pravděpodobnosti možného selhání, minimalizování přídavné práce na projektu a předcházení nedorozuměním mezi zainteresovanými stranami lze považovat za stavební kameny úspěšné implementace PPI projektů (EAFIP, 2019b). Kromě úspěšnosti jednotlivých projektů je třeba hodnotit také vliv PPI na regionální inovační systémy a hospodářský rozvoj. Nedostatek zpětné vazby a mechanismů hodnocení může ztížit posouzení účinnosti veřejných zakázek na inovace a bránit identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit. Zavedení účinných monitorovacích opatření může přispět k identifikaci potenciálních problémů a napomoci při vývoji budoucích politik a opatření (Amann & Essig, 2015; Divella & Sterlacchini, 2020).

Ponzio (2018) poukazuje na motivaci pro zavádění inovací a inovativních postupů v oblasti zadávání veřejných zakázek. Tento autor zdůrazňuje důležitost řízení rizik v oblasti veřejného sektoru, neboť organizace veřejného sektoru jsou zodpovědné za svá

rozhodnutí v této oblasti a musí dbát na soulad s právními a regulačními rámci. Proto jsou státní úředníci obvykle opatrnější. Motivace je podstatná i z toho důvodu, že zatímco je obvyklé inovovat za účelem nárůstu peněžních prostředků a odměn, ve státní sféře jde především o profesní uznání a samotnou touhu inovovat (Divella & Sterlacchini, 2020, Vivona et al., 2021).

Nedostatečná koordinace a spolupráce ve veřejném sektoru

Van Winden & Carvalho (2019) upozorňují na roztržičnost a nedostatečnou koordinaci iniciativ PPI napříč různými organizacemi a odděleními veřejného sektoru. Tento nedostatek koordinace může ztěžovat začínajícím podnikům orientaci na trhu veřejných zakázek a možnosti zapojení se do něj. Tento problém je zvláště závažný v periferních regionech, kde mohou být sítě a spolupráce mezi subjekty veřejného sektoru méně rozvinuté, nebo kde mohou chybět účinné mechanismy podpory pro nové účastníky v oblasti zadávání veřejných zakázek na inovace.

Ponzio (2018) zdůrazňuje, že nedostatečná koordinace mezi různými úrovněmi státní správy, orgány veřejné moci, ministerstvy a agenturami může vést k roztržičnosti procesů zadávání veřejných zakázek a promarnění příležitostí ke spolupráci a sdílení znalostí. Navíc nedostatek koordinace může vytvářet bariéry pro malé a střední podniky, které se snaží proniknout na trh veřejných zakázek a získat zakázky od veřejného sektoru.

V tomto kontextu je důležité zavést mechanismy podporující spolupráci mezi různými úrovněmi a odděleními veřejného sektoru, stejně jako mezi veřejným a soukromým sektorem (Peprah et al., 2015).

Uyarra et al. (2020) a Sánchez-Carreira et al. (2018) zdůrazňují potřebu kontextově specifických politik a opatření, které zohledňují jedinečné výzvy a příležitosti, kterým čelí veřejný sektor. Důležité je pak zohlednit faktory, jako je dostupnost infrastruktury pro výzkum a vývoj, dovednosti a odborné znalosti místní pracovní síly a stávající průmyslové a inovační ekosystémy (Ponzio, 2018; Sánchez-Carreira et al., 2018; van Winden & Carvalho, 2019).

Z hlediska veřejných institucí proto představuje nedostatečná koordinace a roztržičnost iniciativ PPI značnou překážku pro jeho úspěšné využití. Nedostatečná koordinace může vést k promarnění příležitostí ke spolupráci a sdílení znalostí, jak zmiňuje Ponzio (2018), a také ztížit orientaci na trhu veřejných zakázek a zapojení se do něj. Proto je

důležité, aby veřejné instituce vytvořily efektivní mechanismy koordinace, které zajistí úspěšnost PPI a podpoří regionální inovační systémy a hospodářský rozvoj (Uyarra et al., 2020).

Komunikace, znalosti a dovednosti

Lze konstatovat, že úspěšné zavedení PPI vyžaduje spolupráci, koordinaci, odborné znalosti a politickou podporu ze strany všech zúčastněných stran zapojených do procesu zadávání veřejných zakázek (Edler, 2014). Řada autorů zdůrazňuje potřebu úzké spolupráce pro úspěšnou implementaci PPI (Shin et al., 2019; Tavares, 2019; Vivona et al., 2021).

Tavares (2019) ve své práci zdůrazňuje potřebu bližší komunikace mezi organizacemi veřejného sektoru a inovativními dodavateli, což potvrzuje i Shin et al. (2019). Úspěšné PPI vyžaduje posun od tradičních "transakčních" vztahů při zadávání veřejných zakázek k dlouhodobějšímu partnerství. Tento posun může zahrnovat významnou změnu kulturních norem a hodnot, zejména v organizacích, kde je zadávání veřejných zakázek vnímáno jako čistě transakční a konkurenční proces.

Zúčastněné strany nemusí mít historicky navázané vztahy nebo nemusí být zvyklé spolupracovat, což ztěžuje vytváření účinných partnerství. Navíc se cíle jednotlivých subjektů mohou lišit. V tomto ohledu je důležitá otevřená komunikace a vzájemná důvěra mezi veřejným sektorem a inovativními dodavateli, aby bylo možné dosáhnout úspěšného zavedení PPI a maximálně využít potenciál inovací (Vivona et al., 2021).

Různí autoři (Edler, 2014; European Commission, 2021; Ponzio, 2018; Tavaresa, 2019) poukazují na to, že nedostatek znalostí a odbornosti na obou stranách procesu zadávání veřejných zakázek může vést k nesouladu mezi nabídkou a poptávkou, což může mít za následek nedosažení požadovaných výsledků. Podobný názor sdílí i Edler & Yeow, 2016 a Iossa et al., 2017. Veřejní zadavatelé nemusí mít dostatečné znalosti o nových technologiích a inovacích, zatímco dodavatelé nemusí dostatečně porozumět požadavkům a předpisům veřejného sektoru (Rainville, 2021).

Kromě nedostatečných znalostí a odbornosti představuje další významnou překážku používání příliš restriktivních požadavků, které omezují svobodu dodavatelů navrhnout inovativní řešení (De Coninck et al., 2018). V tomto ohledu je nezbytné implementovat a podporovat tržní konzultace, které by veřejnému sektoru poskytly vhled do dosažitelnosti požadovaných cílů. Veřejný sektor by měl být schopen na základě

komplexní analýzy dostupných informací přesně určit, jaká kritéria jsou vyžadována pro inovativní řešení a zda je jejich splnění reálné. Ponzio (2018) na tuto problematiku rovněž poukazuje a opět zdůrazňuje, že nesoulad mezi nabídkou a poptávkou často vede k nedosažení požadovaných výsledků.

Jako řešení těchto problémů někteří autoři, například Rainville (2021), navrhují zahrnout externí skupiny, jako jsou potenciální dodavatelé, další vládní organizace a odborníci do konzultací. Tímto způsobem lze rozšířit interní znalosti a pozitivně ovlivnit výsledky v oblasti veřejných zakázek. Integrace těchto perspektiv tedy umožňuje veřejnému sektoru efektivněji identifikovat a dosáhnout požadovaných cílů.

V kontextu předchozího odstavce, který zdůrazňuje význam integrace různých perspektiv a interních pravidel a znalostních potřeb, je také důležité zdůraznit potřebu vyvážit cíle zakázky s podmínkami hospodářské soutěže (Rainville, 2016). Tento aspekt je klíčový při zajištění úspěšného zadávání veřejných zakázek, kde optimální rovnováha mezi těmito dvěma faktory podporuje spravedlivou hospodářskou soutěž a zároveň napomáhá dalším cílům, jako je cirkulární ekonomika.

Nedostatek politické podpory pro inovace ve veřejném sektoru může představovat další překážku pro uplatňování PPI (De Coninck et al., 2018; Ponzio 2018; Shin et al., 2019). Organizace veřejného sektoru si nemusí být vědomy potenciálních přínosů PPI, což může ztěžovat identifikaci inovativních dodavatelů, společnou spolupráci a efektivní začlenění inovativních řešení do veřejné sféry. Nedostatečná odbornost zadavatelů a malé povědomí o PPI mezi zúčastněnými stranami veřejného sektoru také ztěžuje jak získání podpory od klíčových rozhodovacích osob, tak efektivní integraci PPI do stávajících rámců veřejných zakázek (European Commission, 2021; Lenderink et al., 2019).

Shin et al. (2019) konstatují, že mnoho veřejných zadavatelů nemusí být s PPI obeznámeno, zatímco soukromé společnosti nemusí vidět potenciální výhody partnerství s veřejným sektorem v oblasti inovací. PPI vyžaduje specializované znalosti a odbornost v oblastech, jako je řízení inovací, právo duševního vlastnictví a hodnocení rizik. Nicméně, mnoho veřejných zadavatelů a soukromých společností nemusí disponovat těmito dovednostmi, což ztěžuje efektivní provádění PPI (De Coninck et al., 2018; Vivona et al., 2021). Jednou z hlavních překážek je tak nedostatek kompetencí na straně zadavatele, zejména na nižších úrovních řízení. Investice do odborného

vzdělávání a výměny znalostí mohou ale napomoci rozvoji těchto kompetencí (De Coninck et al., 2018).

Nedostatek znalostí a odbornosti ve veřejném zadávání může být řešen různými způsoby, které pomohou zlepšit dosažení požadovaných výsledků. Jedním z možných řešení je organizace školení a specializovaných kurzů, které se zaměřují na sdílení osvědčených postupů v oblasti veřejných zakázek a inovativních řešení. Dále může být nápomocné poskytování rad a doporučení ohledně postupů při zadávání veřejných zakázek. Zapojení do národních a evropských programů na podporu PPI, dle Mwesiumo et al., (2019), také představuje efektivní způsob, jak řešit tento problém.

Sánchez-Carreira et al. (2018) opět zdůrazňují klíčový význam vzájemné důvěry mezi zúčastněnými stranami, a to jak na úrovni projektového managementu, tak na úrovni stanovení společné vize rozvoje služeb a tím i regionu. Inovační projekty, které jsou založené na těchto principech spolupráce, mají vyšší šanci na úspěch a jejich přínos pro celou společnost je větší (Lenderink et al., 2019).

Kritickým faktorem úspěchu je tedy podpora motivace a nadšení pro implementaci PPI. Vzhledem k rizikům, stresu, náročnosti a novosti, jež jsou spojeny s PPI, je nezbytné nalézt pracovníky, kteří jsou ochotni zkoumat, učit se a zvládat dynamiku související s jeho implementací. Důležité je také získat podporu osob s rozhodovací pravomocí a důvěryhodností v zadávacích organizacích, aby byla těmto projektům věnována náležitá pozornost (Mwesiumo et al., 2019).

Kultura organizace

Tavares (2019) zkoumá výzvy související s implementací veřejných zakázek na inovativní řešení (PPI) ve veřejném sektoru, přičemž se zaměřuje na kulturní faktory, které mohou ovlivnit jejich adopci. Důležitost organizační kultury zdůrazňuje také OECD (2017). PPI představuje značný posun od tradičních postupů v oblasti veřejných zakázek, které v mnoha případech upřednostňují nákladovou efektivitu před inovacemi. Podpora PPI v organizacích veřejného sektoru může tak vyžadovat hlubokou transformaci organizační kultury, která zahrnuje ochotu přijmout rizika, nejistoty a prioritizaci dlouhodobých výsledků před krátkodobými úsporami (Sánchez-Carreira et al., 2018; Lenderink et al., 2019).

Efektivní využití PPI může vytvořit prostor pro dodavatele, aby měli dostatek času na výrobu a investice do nových řešení, které by mohly uvést na trh výrobky s požadovaným poměrem kvality a ceny (EAFIP, 2019a).

V souladu se svými strategickými cíli a prioritami mohou veřejné instituce v současné době vytvářet podmínky pro úspěšnou implementaci PPI, a podporovat tak šíření inovací a inovačních procesů. Tento názor sdílí také Torugsa & Arundel (2017), kteří ve svém výzkumu vysvětlují, že integrovaná inovační politika poskytuje veřejnému sektoru nástroje, jak bojovat s prostředím, jehož kultura je tradičně odmítavá. Kritickým faktorem pro úspěšnou implementaci PPI je tedy vytvoření podpůrného prostředí, které zahrnuje správné řízení, koordinaci, politickou podporu a dostatečné zdroje. Veřejné organizace by měly také zvážit, jakým způsobem se inovace začlení do jejich stávajících procesů a postupů, aby bylo možné efektivně řešit potenciální bariéry a rizika spojená s PPI (Mwesiumo et al., 2019; Tavares, 2019).

Významnou součástí strategie veřejných organizací by mělo být budování kapacit a dovedností zaměstnanců, jak již bylo výše nastíněno, kteří se podílejí na veřejných zakázkách a řízení inovačních projektů (Bento et al., 2022). Strategický přístup k PPI umožňuje veřejným organizacím efektivněji řídit inovace a maximalizovat přínosy pro veřejný sektor a širší společnost. Tento přístup odráží snahu využívat veřejné zakázky k modernizaci veřejné správy, podpoře inovativních trhů a k zajištění inovativních statků a služeb pro občany (Obwegeser & Müller, 2018). Tímto způsobem organizace demonstrují svůj závazek optimalizovat své služby a produkty a poskytují vizi a směr pro jednotlivé oblasti napříč veřejným sektorem, což usnadňuje získání podpory pro zavedení inovativních způsobů řešení na všech úrovních (Mwesiumo et al., 2019). Selviaridis et al. (2023) píše, že veřejný sektor však projevuje ochotu učit se z chyb v případě PPI, což je důležité pro zlepšení efektivity a úspěchu těchto iniciativ.

Nicméně, míra úspěchu a rychlost, s jakou se veřejný sektor učí a adaptuje, může být ovlivněna různými faktory, jako jsou institucionální bariéry, omezené zdroje nebo nedostatečná podpora ze strany politik a strategií. V literární rešerši, kterou tento odstavec zakončuje, jsou tyto bariéry a výzvy podrobně analyzovány a diskutovány, což může pomoci veřejným organizacím lépe porozumět těmto problémům a hledat způsoby, jak je překonat, a tím podpořit úspěšnou implementaci PPI.

Shrnutí

Literární rešerše se zabývá výzvami spojenými s implementací veřejných zakázek na inovace (PPI) v rámci veřejného sektoru a faktory, které mohou ovlivnit jejich úspěch. Hlavními tématy jsou organizační kultura, strategické řízení, spolupráce mezi různými aktéry, budování kapacit, právní a regulační překážky, stanovování cílů a předmětů PPI zakázek, omezené zdroje, komunikace a averze k riziku.

Zdroje ukazují, že veřejné organizace by měly integrovat inovace do svých stávajících procesů a postupů a podporovat budování kapacit a dovedností zaměstnanců, kteří se podílejí na veřejných zakázkách a řízení inovačních projektů.

Rešerše naznačuje, že další výzkum by se mohl zaměřit na analýzu konkrétních bariér, které brání úspěšné implementaci PPI, a na vypracování jednotlivých strategií, jak tyto bariéry překonat. Také by bylo vhodné prozkoumat, jakým způsobem mohou být veřejné instituce více zapojeny do procesu inovací, a jak mohou být vytvořeny podmínky pro efektivní spolupráci mezi různými aktéry.

Úspěšná implementace PPI má potenciál přinést významné přínosy pro veřejný sektor a širší společnost, protože podporuje hospodářský růst, zlepšuje kvalitu veřejných služeb a zvyšuje pružnost inovačních trhů. Je tedy nezbytné pochopit a řešit výzvy spojené s PPI a zohlednit různé faktory, které ovlivňují jeho úspěch, aby bylo možné tento nástroj efektivně využít.

5.1.1 Výsledky průzkumu literární rešerše

V rámci této práce byla provedena literární rešerše s cílem identifikovat kritické faktory využití PPI ve veřejném sektoru a s tím přirozeně související bariéry. Na základě analýzy odborné literatury, článků, studií a publikací vznikla tabulka 4, která shrnuje zjištěné kritické faktory využití PPI a k nim se pojící bariéry a způsoby naplnění kritického faktoru. Tato tabulka slouží jako přehledový nástroj pro pochopení různých aspektů, které mohou ovlivnit úspěšnou implementaci PPI ve veřejném sektoru a jejich potenciální řešení.

Provedená analýza literární rešerše poskytla podrobnější vhled do dynamiky zadávání PPI ve veřejném sektoru a zdůrazňuje význam řešení bariér pro dosažení úspěchu PPI projektů. Tato analýza také poukazuje na důležitou roli veřejných zadavatelů při implementaci.

Tabulka 4 *Kritické faktory využití PPI*

| Kritický faktor využití PPI | Bariéry | Způsob naplnění kritického faktoru |
|---|---|---|
| Definice inovačních potřeb | nedostatečná znalost trhu, nejasná identifikace potřeb, definování přesného výstupu limitující inovativnost | jasná specifikace potřeby - identifikace potřeb uživatelů, kompatibilita s existujícími systémy, znalost trhu s možností inovace |
| Křížová sektorová spolupráce | nedostatek komunikace, rozdílné cíle zainteresovaných stran | zlepšení komunikace, překonání kulturních rozdílů, budování důvěry |
| Právní a regulační rámec | složitost legislativy, nejasnosti v regulačních požadavcích | zjednodušení právních předpisů, harmonizace legislativy na národní úrovni, tvorba standardů |
| Kapacita veřejných zadavatelů | omezené zdroje a odbornost personální kapacity | vzdělávání veřejných zadavatelů, posílení odborných znalostí, technického porozumění, je potřeba zvýšit časový a znalostní fond pro plánování a realizaci zadávacích postupů |
| Transparentnost a integrita | riziko korupce, nedostatečné zabezpečení transparentnosti | v českých podmínkách byl tento faktor sledován jako ne zcela relevantní, existuje shoda názorů, že v ČR je tento faktor dostatečně ošetřen |
| Zajištění finančních zdrojů | omezený rozpočet obtížnost přístupu k finančním zdrojům | rozšíření přístupu k evropským financím, fondy pro inovace, dlouhodobé zdroje, optimalizace nákladů na inovace |
| Řízení rizik a odolnost vůči neúspěchu | strach z neúspěchu nedostatečné řízení rizik averze k riziku | podpora kultury otevřené riziku, učení se z neúspěchů, vnímání chyb jako příležitosti ke zlepšení |
| Sledování a hodnocení výsledků | nedostatečné metriky nedostatek zpětné vazby | implementace mechanismů monitorování, evaluace, stanovení metrik a ukazatelů výkonnosti |
| Podpora kultury zaměřené na inovace | kulturní bariéry preferování zavedených programů před inovačními | aktivní podpora ze strany vedení (osob s rozhodovací pravomocí), podpora zavádění změn, vytvoření prostředí tolerantního k nejistotě, vytváření prostředí otevřeného ke změnám, podpora týmové spolupráce, zlepšení komunikace mezi sektory, ocenění a odměny pro inovátory, odstranění strachu z neúspěchu |
| Zapojení uživatelů a zpětná vazba | nedostatečná komunikace s uživateli nedostatečné testování | zlepšení interakce s uživateli, systematický sběr zpětné vazby, respektování potřeb uživatelů |
| Proces zadávání veřejných zakázek | administrativní zátěž neefektivní výběrová řízení | školení a vzdělávání úředníků, vytvoření jasných pokynů a směrnic, zjednodušení administrativy, podpora inovativních zadávacích kritérií – tržní konzultace, soutěžní dialogy |
| Strategické plánování a cíle | nedostatečné dlouhodobé plánování nejasné cíle | stanovení jasných cílů a priorit, implementace podpory inovativních řešení do dlouhodobého strategického |

| | | |
|--|--|---|
| | | plánování, průběžné hodnocení a aktualizace, široká podpora inovací ve veřejném sektoru |
| Technologická agilita veřejného sektoru | omezená technologická flexibilita nedostatečné investice do inovací | aktualizace technologických standardů, sledování nových trendů, zajištění kompatibility se stávajícími technologiemi, pružnost v reakci na změny, podpora technologického transferu |
| Komerzializace inovací | nedostatečné propojení mezi výzkumem a trhem | podpora spolupráce mezi VaV a praxí, přizpůsobení výzkumných priorit tržním potřebám, zlepšení přístupu k odborným znalostem |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě literární rešerše.

5.2 Rozhovory s odborníky z veřejného sektoru

V návaznosti na tabulku 4, která shrnuje kritické faktory úspěšného využití PPI a související bariéry a způsoby naplnění těchto faktorů, byly realizovány rozhovory s odborníky z veřejného sektoru v České republice. Cílem těchto rozhovorů bylo získat hlubší pochopení situace v ČR, zohlednit specifika a kontext národního prostředí a zjistit, jak se tyto faktory a bariéry projevují v praxi. Tato kapitola se zaměřuje na prezentaci a diskusi výsledků těchto rozhovorů, které mohou poskytnout cenné náhledy do reálných výzev a možností pro efektivní využití PPI ve veřejném sektoru v České republice.

Rozhovory umožnily přímý kontakt s osobami, které mají zkušenosti s PPI či alespoň částečné povědomí o této oblasti, a proto poskytly podrobné a diferencované informace, které by mohly být při použití jiných metod opomenuty. Tento přístup dovoluje v rámci této práce prozkoumat koncept do hloubky a klást doplňující otázky k objasnění bodů, které mohou být nejasné.

Náročnost identifikace osob nebo organizací se zkušenostmi v oblasti PPI v České republice zdůrazňuje význam rozhovorů. Přestože nalezení vhodných účastníků bylo obtížné, získaná data z rozhovorů přinášejí cenné informace o praxi PPI v českém kontextu. Využití rozhovorů umožnilo hlubší pochopení problémů, kterým organizace

čelí při implementaci PPI. Získané poznatky prostřednictvím rozhovorů napomáhají lepšímu seznámení se s kritickými faktory úspěchu PPI v České republice.

Navzdory počátečním obtížím s nalezením respondentů se znalostmi o PPI bylo osloveno více než 40 respondentů a institucí v České republice. Bohužel, odezva byla nízká. Avšak ti, kteří souhlasili s účastí, poskytli cenné informace o současném stavu PPI v zemi.

Nízká míra odpovědí mohla být způsobena několika faktory. Jedním z nich je, že PPI je v České republice stále relativně neznámý a málokdy praktikovaný koncept, což znamená, že v dané oblasti neexistuje mnoho odborníků. Kromě toho někteří z oslovených jedinců a organizací nemuseli mít dostatečné povědomí o PPI, tedy je tento výzkum nijak neoslovil. Tento fakt poukazuje na potřebu širšího povědomí a vzdělávání v oblasti PPI, aby bylo možné zlepšit situaci a zvýšit míru případného budoucího zapojení relevantních respondentů.

Přes výše zmíněné obtíže se podařilo získat podrobnější porozumění o PPI v České republice díky rozhovorům se čtyřmi odborníky a doplňkovým informacím od dalších dvou respondentů, kteří reagovali prostřednictvím e-mailové korespondence. Tyto rozhovory přinesly bohatá kvalitativní data, jež umožnila identifikaci kritických faktorů v oblasti zadávání a realizace PPI zakázek v rámci českého kontextu.

Poznatky získané prostřednictvím rozhovorů mohou být využity při tvorbě efektivních politik a postupů pro implementaci PPI v České republice, což by mohlo vést ke zvýšení potenciálu úspěšného využití tohoto způsobu zadávání VZ.

5.2.1 Analýza transkriptů rozhovorů a e-mailové komunikace

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu transkriptů rozhovorů a e-mailové komunikace. Cílem této části je prozkoumat a porozumět hlavním tématům, vzorcům a souvislostem, které vyplynou z rozhovorů s respondenty, a následně je porovnat s poznatky z literární rešerše.

Při analýze transkriptů byla použita obsahová analýza, což je metodika zaměřená na systematický, objektivní popis obsahu textů. Tento přístup umožnil identifikovat klíčová témata a kategorie, které se objevily v rozhovorech, a poskytl možnost zkoumat vzory a souvislosti mezi různými tématy.

Výsledkem této analýzy je identifikace hlavních témat a vzorců, které vyplynuly z rozhovorů. Následující text se podrobněji zaměřuje na hlavní témata, popisuje jejich obsah a význam a porovnává je s poznatky z literatury. Tento přístup umožnil lépe porozumět záležitostem souvisejícím s veřejnými zakázkami na inovace (PPI) v kontextu České republiky a poskytl ucelený pohled na problematiku, která je předmětem této diplomové práce.

O respondentech

V průběhu výzkumu byly provedeny rozhovory se čtyřmi odborníky. 3 z nich byli zástupci TAČR. Dva respondenti se specializují na vědu, výzkum a inovace a jeden působí jako zástupce expertní podpory veřejných zakázek. Následně se naskytla možnost hovořit také s panem Petrem Jirmanem, vedoucím oddělení analýz a inovací z Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy z Ministerstva vnitra. Tito odborníci poskytli cenné názory a postřehy, které pomohly lépe porozumět dané problematice.

Dále proběhla emailová komunikace se zástupci krajského města Liberec, konkrétně se zástupcem odboru právního a veřejných zakázek. Následně se zástupcem úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

5.2.1.1 Klíčová témata rozhovorů

Následující struktura kapitoly byla pečlivě konstruována tak, aby zahrnovala ty nejpodstatnější kritické faktory a zásadní myšlenky, které se v průběhu rozhovorů opakovaně objevily, čímž poskytuje hluboký a fundovaný pohled na zkoumanou problematiku v rámci tohoto výzkumu.

Povědomí o PPI

Specialisté na vědu, výzkum a inovace z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) nemají zkušenosti s projekty PPI, což by mohlo ovlivnit jejich pohled na náročnost a komplexitu těchto inovačních zakázek. Na druhou stranu P. Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) a zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) zmínili, že mají zkušenosti s PPI projekty, což jim umožňuje blíže chápat výzvy spojené s těmito projekty a sdílet své zkušenosti s ostatními zúčastněnými stranami. Jejich zkušenosti a názory byly cenným přínosem při hledání řešení pro zlepšení inovačního prostředí a zvýšení úspěšnosti zavádění PPI projektů.

V rozhovoru s P. Jirmanem (osobní komunikace, 6. 2. 2023) byly zmíněny tři projekty, které byly popsány v kapitole o realizaci projektů PPI v České republice. Jedná se o projekty RIS3Integrate a PPI2Innovate a projekt na úsporu vody v budovách střední školy v Brně.

Zástupce Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (osobní komunikace, 15. 3. 2023) v rámci emailové komunikace poskytl informaci, že se setkává s novými trendy v oblasti veřejného zadávání až jako poslední ze zainteresovaných subjektů. Dále uvedl, že úřad zatím nemá žádné zkušenosti s PPI a doporučil se obrátit na Ministerstvo pro místní rozvoj a Technologickou agenturu ČR, kde by mohli mít o PPI určité povědomí a zkušenosti.

Zástupce statutárního města Liberec (osobní komunikace, 20. 3. 2023), také uvedl, že s tímto typem řízení nemá zkušenosti.

Definice inovačních potřeb

Potřeby v oblasti inovací mohou být nejasně identifikovány, což může představovat výzvu při implementaci PPI.

Je důležité přesně definovat potřeby veřejné sféry, aby bylo možné efektivně navrhnout a implementovat inovační řešení, která budou skutečně vyhovovat potřebám institucí, občanů a celé společnosti. Tento přístup zvyšuje šance na úspěšnou realizaci a adaptaci PPI projektů a minimalizuje rizika spojená s neúčelným využitím zdrojů (Sánchez-Carreira et al., 2018).

Na základě analýzy názorů respondentů lze shrnout, že stanovování přesných cílů a požadavků v inovačních zakázkách je obtížné. Navzdory tomu, že je důležité mít jasné stanovené požadavky pro výsledná řešení, cesta k dosažení těchto cílů zůstává otevřená a riskantní. To může vést k zdráhání se vstoupit do inovačních projektů a investovat do nich čas i finance.

Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) zdůrazňuje, že teoreticky by měl být inovační proces kontinuální a dodavatelé by neměli být omezeni specifickými postupy nebo technologiemi. Nicméně upozorňuje na dvě hlavní překážky, které mohou omezit tento ideál.

První překážkou je právě účelnost využití finančních zdrojů. Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) v rozhovoru zmínil, že kontrola účinnosti

a efektivity výdajů ze strany státních úřadů, jako je NKÚ, může vést k obavám z případného neúspěchu a ztráty peněz daňových poplatníků. To může způsobit, že se veřejná správa bude spíše držet osvědčených postupů než riskovat neúspěch. Druhou překážkou je luxus slepých cest dosahování požadovaných výstupů, který si může dovolit prakticky jen aplikovaný výzkum. U nákladného a časově náročného PPI, je důležité najít rovnováhu mezi inovacemi a účelností využití finančních zdrojů ve veřejném sektoru, a proto je třeba zvážit, za jakých podmínek tento typ VZ využít.

Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) uvádí, že existují různé přístupy k veřejným zakázkám ve světě. Jako příklad uvádí situaci, kdy například evropská komise nařídí, aby bylo ukončeno podporování uhelných kotlů, což vede k tvorbě potřeby vytvořit nové kotle na spalování plynu. Tento přístup se zaměřuje na řešení problémů a na inovace v oblasti, kde již existuje řešení, ale je třeba jej přizpůsobit novým podmínkám a nařízením.

Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) také zdůrazňují, že úspěch a efektivitu PPI projektů ovlivňuje jasně stanovený cíl a výsledek zakázky. Zároveň vysvětlují, že je důležité odhadnout časový interval potřebný k dosažení tohoto cíle a zvážit, jaký typ řízení - soutěže nebo dialogu bude nejvhodnější pro daný projekt. Dle jejich názoru je třeba zohlednit specifika každé dílčí zakázky, a podle toho nastavit dílčí podmínky. Kritickým faktorem je tedy dobře promyšlený a zvážený přístup hned na začátku projektu, který pomůže určit, jakým způsobem a kdo by měl zakázku řešit.

Respondenti se shodují, že je důležité zvolit vhodný typ řízení veřejné zakázky, který umožňuje zadavateli a dodavatelům komunikovat a jednat o projektu. Tento přístup je výhodný v případě PPI, protože místo toho, aby si zadavatel vytvořil striktní představu o požadovaném řešení, která ale nemusí odrážet možnosti na současném trhu, může na něm spolupracovat s dodavateli, kteří jsou odborníci v dané oblasti.

Zadavatel nemusí mít vždy detailní znalosti o problematice, a proto je spolupráce s dodavateli užitečná. Dodavatelé mohou přinést nový pohled a názory na řešení, což může vést k efektivnějšímu a inovativnějšímu výsledku. Volba správného typu řízení, který umožňuje takovou komunikaci a spolupráci, je proto klíčová pro úspěch veřejných zakázek na inovace.

Definování potřeb se často řadí mezi kritické faktory úspěšné implementace veřejných zakázek na inovace i v literatuře. Definování potřeb v kontextu PPI může být výzvou,

zejména v případech, kdy jsou potřeby uživatelů velmi specifické a složité na identifikaci. Podle některých autorů, jako je například Sánchez-Carreira et al. (2018), by měla být identifikace potřeb uživatelů zahrnuta již v počáteční fázi procesu PPI, aby bylo možné efektivně přizpůsobit vývoj inovativního řešení potřebám uživatelů a maximalizovat jeho užitnou hodnotu.

Legislativa a právní rámec

Rozhovory se také dotkly tématu legislativních a právních překážek, které mohou stát v cestě při implementaci PPI. Zvláště v kontextu České republiky se objevuje otázka, zda existují nějaké právní nebo regulační bariéry, které by mohly bránit využívání inovativních řešení v rámci zadávání veřejných zakázek.

Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) v rozhovoru uvedl, že i když je PPI v oblasti veřejných zakázek podporováno, převod z evropské legislativy do českého právního prostředí se podle jeho názoru nepovedl úplně dobře. Česká verze PPI je mírně upravená a zatím nepředstavuje široce využívanou metodu. Zmiňuje také, že od poslední novely se objevují i další inovace, jako je zelené a sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek, ale ani s nimi si veřejná správa zatím neví rady.

Zároveň Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) poukázal na základní problém v české legislativě týkající se inovací. Podle něj je použita zastaralá definice inovace z předposlední verze Oslo manuálu (manuál OECD), který prošel za poslední léta drastickou změnou. Dříve byly inovace považovány za primárně podniky tažené inovace, kde podniky potřebovaly konkurovat na trhu. Nyní se však paradigma změnilo, a inovace jsou více tažené veřejnou správou, která stanovuje cíle a omezení pro podniky.

Z názorů respondentů je patrné, že si uvědomují výzvy spojené s legislativou a právními překážkami, ale zároveň věří, že je možné najít způsoby, jak efektivně inovovat ve veřejném sektoru, pokud zadavatelé věnují pozornost správným aspektům a pracují na zlepšení svých procesů. Zastávají názor, že veřejné zakázky mají stále svá pravidla a lhůty, které je nutné dodržet.

Zároveň poukazují na komplikace spojené se zákony, které ovlivňují veřejné zakázky a inovace, zejména zákon o zadávání veřejných zakázek a zákon o podpoře výzkumu, vývoje a inovací.

Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) připouštějí, že legislativa a právní překážky jsou jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují inovace ve veřejném sektoru. Naznačují, že by mohl být prostor pro zjednodušení procesu zadávání veřejných zakázek, ale zdůrazňují, že je to na zadavateli, jak si proces nastaví. Respondenti souhlasně doporučují využívání **otevřených řízení, soutěžního dialogu a tržních konzultací**.

Také si ale myslí, že situace není tak složitá, jak se zdá. Vyzdvihují důležitost dodržování zásad transparentnosti při přípravě veřejných zakázek, aby byl proces hladký a všichni účastníci byli spokojeni. Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) zmiňují, že některým účastníkům se může zdát, že jejich očekávání nebyla naplněna a mohou podat námitky, což je běžný zákonný postup. Kladou ale důraz na to, že dodržování zásad transparentnosti při přípravě veřejných zakázek, je běžnou praxí.

Na základě rozhovorů vyplynulo, že nestanovený přímý postup projektů může mít odstrašující efekt. Inovativnost přináší nejistotu, takže úředníci často upřednostňují klasická zadávací řízení. Zástupce statutárního města Liberec (osobní komunikace, 20. 3. 2023) dodává, že „je skutečně jednodušší a bezpečnější řešení, zvolit osvědčený typ řízení, ve kterém je menší riziko chyb a případných sankcí, než volit PPI, se kterým nemají moc zkušeností ani zadavatelé, ani poskytovatelé dotací.“

Inovativní zadávání má potenciál, ale úředníci často nemají dostatek informací a zkušeností, což vede k obavám z inovativního přístupu ve veřejných zakázkách a preferenci ověřených způsobů. Otázka standardů a vyhodnocování účinnosti je nejasná.

Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) zmínil, že podle něj jsou inovace často brzděny právníky, kteří nemají zkušenosti s inovacemi a nechtějí riskovat nejistoty spojené s inovativními projekty.

Omezené zdroje

Dovednosti a znalosti veřejných zadavatelů jsou klíčové pro úspěšné využití PPI, avšak omezené zdroje, zejména finanční a personální, mohou být velkou překážkou. Proto je nutné hledat způsoby, jak zajistit dostatečné finanční zdroje a současně optimalizovat personální kapacity, aby bylo možné častěji využívat PPI a poskytovat inovativní řešení širší veřejnosti.

Respondenti souhlasí, že v oblasti získávání financí pro zakázky PPI neexistují žádné konkrétní faktory, které by bylo nutné upravit. Nicméně zdůrazňují, že je obtížnější najít odhodlané jednotlivce, kteří by byli ochotni projít celým procesem PPI až do konce.

Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) vyslovil myšlenku, že „ačkoli někteří lidé vás nemusí mít rádi, protože narušujete jejich zažité procesy, je důležité hledět na to s vnitřní radostí. Když máte odvahu a nebojíte se, můžete dosáhnout změn. Nicméně, je jen málo lidí, kteří mají odvahu a příležitost změnit věci. Mnoho úředníků a lidí na vyšších pozicích může být otráveno různými výzvami, cíli, indikátory, teoriemi a příručkami, což vede k otupělosti nebo neochotě riskovat změny. To může být důvod, proč se inovace a změny v oblasti veřejných zakázek hůře prosazují.“

Spolupráce a komunikace

Existuje soulad mezi názory respondentů v tom, že je třeba spolupráce a komunikace při realizaci inovativních veřejných zakázek. Respondenti uvádí, že efektivní spolupráce a komunikace napříč veřejnou správou umožňuje sdílení zkušeností, znalostí a osvědčených postupů, což může vést k lepšímu řízení a realizaci inovativních projektů. Současně je důležité udržovat otevřenou komunikaci a spolupráci mezi veřejným sektorem a dodavateli, aby bylo možné účinně identifikovat potřeby, vytvářet inovativní řešení a zlepšovat celkovou kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti.

Panuje shoda v názoru, že je důležité navazovat spolupráci s lidmi, kteří mají zkušenosti s úspěšnými projekty a naučit se od nich, jak k tomu dospěli. Všichni dotázaní také zmiňují potřebu osobní motivace a zájmu o výsledky projektů a zdůrazňují význam pravdy a otevřené komunikace v přístupu k inovativním veřejným zakázkám.

Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) zdůraznil, že „pandemie Covid-19 přinesla urychlení některých procesů ve veřejné správě. Avšak obecně se zde procesy pohybují pomaleji, a je třeba pečlivě zvážit všechny aspekty projektu, včetně financování, návratnosti investice a dalších faktorů.“ Pro úspěšné zavádění inovativních řešení ve veřejné správě je proto nezbytné zaměřit se na rychlost a efektivitu procesů a zároveň zajistit vzájemnou spolupráci a porozumění mezi veřejným a podnikatelským sektorem.

Tento názor je v souladu s odbornou literaturou, která také zdůrazňuje význam spolupráce a komunikace pro úspěch inovativních veřejných zakázek. Odborníci se shodují, že spolupráce mezi různými aktéry a efektivní komunikace jsou klíčové pro

řešení komunikačních bariér a usnadnění zavádění inovativních řešení v oblasti veřejných zakázek (Shin et al.,2019, Vivona et al., 2021)

Dovednosti a znalosti

Důležitými faktory **pro zvýšení využívání PPI** ve veřejném sektoru jsou odborné znalosti a povědomí o této oblasti. Veřejní zadavatelé by mohli být povzbuzováni a motivováni k častějšímu využívání PPI prostřednictvím zvyšování svých znalostí a odborných schopností v oblasti zadávání VZ.

Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) zastávají názor, že úředníci většinou nejsou dostatečně školení v podpoře a hledání způsobů, jak inovovat procesy zadávání VZ nebo strukturu veřejné sféry. Jednak na to často nemají kapacity, jednak nemají dostatečnou podporu od vedení. To znamená, že samotný úředník mnohdy nemá možnost rozhodnout se pro inovativní řešení ve veřejné zakázce, protože nemá potřebné kompetence nebo pravomoci.

Všichni respondenti zastávají názor, že je ve veřejné sféře často potřeba impulsu od vedení, které by podporovalo inovace a změny. Bez tohoto impulsu a dostatečného školení úředníků je pravděpodobné, že veřejná správa zůstane zachována ve stávajícím stavu, aniž by došlo k výrazným zlepšením nebo modernizaci. Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) dodává, že veřejná správa není do inovací ani nijak motivována či tlačena.

Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) se shodují, že podpora vedení, vlády a ministrů je důležitá pro úspěch PPI projektů. Vysvětlují, že je to také politická otázka: „Potřebujeme dobré informace, podporu, čas a zkušené lidi, kteří by nás vedli.“

Respondenti uvádějí, že příklady úspěšných praxí by mohly fungovat jako motivační prvek. Zmiňování úspěchů je důležité, protože negativní zprávy se šíří rychleji. Ukázání příkladů, kde se něco povedlo, by mohlo pomoci informovat o tom, jaký způsob byl zvolen, kolik času a lidí bylo zapojeno, a jaké další zdroje byly využity. Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) doplňuje, že je ale třeba rozlišit příklady „dobré praxe, která by se ale měla považovat za normální praxi a opravdové příklady dobré praxe!“

Kultura organizace a averze k riziku

V kontextu zavádění inovativních řešení v rámci zadávání veřejných zakázek je zásadní kultura organizace a přirozená averze k riziku. Zajištění podpory pro kulturu zaměřenou na inovativní řízení a motivace pro podstupování rizika jsou nezbytné pro úspěšné využití PPI. Jak však ukazují zkušenosti, v České republice může být kultura organizace často averzní vůči riziku, a může tak ovlivňovat ochotu zavádět inovativní řešení v rámci zadávání veřejných zakázek.

Respondenti se shodují, že výslovná podpora zavádění inovativních řešení v Česku není. Zmiňují, že podpora nejvyššího vedení je důležitá, ale zároveň se rozcházejí v názorech, zda je v českých podmínkách dostatečná. Vysvětleno na příkladu: „Veřejné zakázky se například mají zaměřovat na ekonomickou výhodnost místo na samotnou cenu zakázky.“ Z rozhovorů vyplynulo, že respondenti zastávají rozdílné názory na to, zda je tomu tak ve skutečnosti.

Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) vysvětlují, že kritéria ekonomické výhodnosti ovlivňují výběr zakázek, přičemž cena může hrát roli pouze z 30%. Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) však upozorňuje, že důkazy z médií a různých komunikačních kanálů jasně ukazují, že podpora těch, kteří uplatňují tento princip, ze strany nejvyššího vedení značně chybí.

Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) má svou teorii. Vysvětluje, že před příchodem Evropské unie procházely zákony různými změnami. Nejprve bylo možné soutěžit nejen na cenu, ale i na kvalitu. Poté bylo upřednostněno soutěžení pouze na základě ceny, což se následně opět změnilo. Mnozí lidé mají stále v mysli, že soutěžení na cenu snižuje riziko neúspěchu a je snadnější replikovat podobné úspěšné postupy z minulosti. Jelikož je ve veřejném sektoru neúspěch špatně vnímán.

Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) dodávají, že závisí i na charakteru a oblasti zakázky. Je důležité pečlivě zvážit zadávací podmínky, včetně hodnotících kritérií. U některých komodit je cena hlavním kritériem, protože kvalita je obtížně srovnatelná. Záleží na tom, na co se zakázka vypisuje a zda má opakující se charakter nebo je nahodilá.

Obecně se rozhovory a literatura shodují v tom, že podpora vlády a vedení je kritická pro úspěch inovativních zakázek. Vedení by mělo být ochotné podporovat a investovat do inovací, aby se dosáhlo pozitivních výsledků.

Rozpor ale panuje i v názoru na čerpání peněz z EU. Z rozhovorů vyplynulo, že dotace z EU mohou mít pozitivní i negativní dopad na správnou motivaci zadavatelů, protože se více zaměřují na čerpání peněz než na skutečný výsledek projektu. Panuje však společný souhlas, že **motivace** a osobní zájem zadavatelů hrají klíčovou roli pro využití PPI, a že negativní motivace, jako je snaha pouze o čerpání peněz, může vést k neúspěchu projektu.

Literatura také zdůrazňuje důležitost motivace a osobního zájmu zadavatelů pro úspěch inovativních projektů. Názory prezentovány výše v textu se proto shodují s touto myšlenkou.

Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) a zástupce statutárního města Liberec (osobní komunikace, 20. 3. 2023) zdůraznili roli **strachu**, jež mají zadavatelé z potenciálních postihů za nesprávně provedené procesy, což může ovlivnit jejich ochotu inovovat a experimentovat. A který zároveň zvyšuje **averzi k riziku**. Stejně tak komplexnost procesů a vlivy, které na ně působí, jako jsou pravidla, rozhodovací praxe, pokyny a osobní odpovědnost.

Z rozhovorů také vyplývá, že **kultura učení se z chyb** a aplikace zkušeností na další projekty není v České republice v současné době dostatečně rozvinutá. Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) výslovně tvrdí, že tato kultura zde neexistuje a lidé se spíše drží toho, co už znají, namísto experimentování a inovování. Zmiňuje také velké množství programů a projektů v České republice na podporu inovativního zadávání, ale tvrdí, že stále chybí největší faktor - změna **kultury a postojů k neúspěchům**.

Pokud jde o možnou existenci specifického odboru, který by se zaměřoval na specifikaci oblastí, kde je potřeba modernizace nebo inovace ve veřejné sféře, žádný z analyzovaných názorů přímo na tuto otázku neodpovídá.

Nicméně, Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) usuzuje, že veřejná správa má určité nedostatky v komunikaci a porozumění mezi různými sektory. Názor zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) poukazuje na problémy s dotační politikou a administrativními bariérami, které mohou omezovat využívání PPI. Tato zjištění naznačují, že by mohlo být užitečné zvážit zavedení takového odboru nebo mechanismu, který by se zaměřoval na identifikaci a podporu inovací ve veřejné sféře.

Závěrečné shrnutí

Jak se podle vás bude vyvíjet role PPI v budoucnu?

Z literatury vyplývá, že v současném dynamickém a neustále se vyvíjejícím světě bude mít PPI stále větší důležitost jako nástroj pro inovaci a modernizaci ve veřejném sektoru. S nárůstem požadavků na udržitelnost, digitalizaci a efektivitu ve veřejné správě, lze očekávat, že bude PPI stále více využíváno a rozvíjeno v různých oblastech a sektorech.

Specialisté z TAČR (osobní komunikace, 16. 2. 2023) sdílejí názor, že „by bylo dobré a přínosné využívat tyto typy zakázek, zvláště v oblasti ICT, ale jak to dopadne, je nejisté. S pokračující digitalizací by bylo vhodné, aby se zadavatelé dohodli na společném postupu, nejen v určité oblasti, ale také na systémech, místo aby každý vyvíjel vlastní řešení. Komplexní domluva a vytvoření společného systému by byla ideální, i když to může být hudba budoucnosti nebo jen vize. Cesta k tomu je přesně to, co je třeba zvážit.“

Zástupce expertní podpory VZ (osobní komunikace, 13. 2. 2023) uvedl, že díky projektům realizovaným v rámci technologické agentury se podařilo posunout českou republiku v oblasti zadávání inovativních zakázek. Dodává však, že je třeba tento druh veřejných zakázek rozšířit více i na regionální úroveň mezi obce a města a podporovat je ve využívání těchto VZ.

Jirman (osobní komunikace, 6. 2. 2023) nastínil svůj názor, že inovační partnerství je živější a aktivnější koncept ve srovnání s PPI, které představuje jako prakticky "mrtvý" koncept v kontextu České republiky. Podle jeho zkušeností a pohledu je inovační partnerství v současné době podstatnější z hlediska zavádění inovačních veřejných zakázek.

6 Shrnutí a doporučení

Kritické faktory využití PPI, identifikované v rámci této diplomové práce, jsou uvedeny v tabulce 4 a následně analyzovány prostřednictvím rozhovorů se zaměřením na specifika České republiky. Pro zlepšení situace v oblasti využití PPI lze navrhnout několik strategií, které jsou prezentovány dále v textu. Tyto strategie vycházejí z provedené hloubkové analýzy literární rešerše a rozhovorů s odborníky, čímž poskytují odborně založené doporučení pro praxi.

Legislativa je zásadním faktorem pro úspěšné provádění veřejných zakázek v oblasti inovací. V České republice poskytuje ZZVZ rámec pro zadávání veřejných zakázek, který zahrnuje ustanovení týkající se inovací. Stále však existují problémy spojené s prováděním veřejných zakázek v praxi, a to z důvodu nedostatečné jasnosti postupu a směrnic v právních předpisech týkajících se PPI. K řešení těchto problémů by bylo vhodné právní předpisy aktualizovat a poskytnout konkrétnější pokyny týkající se PPI, včetně samotné definice jak PPI, tak inovace a kritérií pro výběr inovativních řešení a zadávání tohoto typu veřejné zakázky. Kromě toho by mohla být v procesu zadávání veřejných zakázek větší flexibilita, aby bylo možné zohlednit různé způsoby dosažení inovativních řešení, při zachování transparentnosti procesu.

Identifikace potenciálních dodavatelů PPI může být pro organizace veřejného sektoru značnou výzvou. Veřejná správa často čelí omezeným kapacitám a zdrojům pro systematické sledování a identifikaci inovativních řešení a technologií na trhu. Vysoká specializace inovativních řešení a rychlá změna trendů a potřeb trhu také představují výzvy pro veřejnou správu v udržování aktuálních znalostí. Tyto faktory mohou vést k nedostatečnému využívání potenciálu inovativních řešení ve veřejné správě.

Z tohoto důvodu může být zapojení odborných organizací a partnerů, jako jsou například průmyslová sdružení, výzkumné organizace a inovační centra, klíčové pro poskytování nezbytných znalostí a informací o inovativních řešeních na trhu. Veřejná správa by mohla efektivněji spolupracovat s těmito partnery a využívat jejich znalosti jako zdroj informací pro identifikaci oblastí, které je třeba inovovat, stejně jako pro sledování nových trendů a technologií na trhu. To by mohlo pomoci zlepšit schopnost veřejné správy identifikovat potřeby své i trhu, a využít tak nové technologie pro zlepšení veřejných služeb a podporu hospodářského růstu.

Celkově lze říci, že proaktivnějším přístupem k identifikaci potenciálních dodavatelů, inovativních řešení mohou organizace veřejného sektoru pomoci překonat problém nedostatku dodavatelů ochotných zapojit se do PPI a zajistit tak, aby v rámci procesu zadávání veřejných zakázek byla zvažována převážně kvalita, efektivita a inovativnost požadovaného řešení a ne primárně cena. To může přispět k rozvoji inovací a podpořit rozvoj živého a konkurenceschopného trhu s inovativními řešeními v České republice.

Navzdory svým výhodám však PPI často zahrnuje dlouhodobé projekty, které mohou představovat značná finanční rizika. PPI projekty však mohou být stejně přínosné jako krátkodobé projekty, pokud jsou správně řízeny. Jedním ze způsobů, jak řídit finanční rizika spojená s PPI, je provádět důkladný průzkum trhu – tržní konzultace a následné soutěžní dialogy. Tím dojde ke správnému pochopení současné úrovně inovací dostupných na trhu. To může pomoci formulovat přesné potřeby veřejného sektoru a tím specifikovat okruh dodavatelů, kteří mohou poskytnout požadovaná inovativní řešení. Tím se sníží finanční rizika spojená s neadekvátně stanovenými potřebami. Kromě toho lze PPI strukturovat jako fázované projekty s krátkodobými cíli, z nichž každá fáze navazuje na tu předchozí, což může opět pomoci snížit finanční rizika a zvýšit pravděpodobnost úspěchu projektu.

Zapojením se do včasného zavádění inovativních řešení mohou organizace veřejného sektoru budovat „základnu“, která jim umožní reagovat na budoucí vývoj na trhu a zajistí, že zůstanou relevantní a konkurenceschopné. Z dlouhodobého hlediska může být PPI nákladově efektivnější než tradiční zadávání veřejných zakázek, protože umožňuje organizacím veřejného sektoru přístup k nejnovějším technologiím a řešením, což sníží potřebu nákladných modernizací a úprav v budoucnu.

Jednou z hlavních překážek PPI je nedostatečné pochopení přínosů PPI mezi odborníky veřejného sektoru a hlavně mezi osobami s rozhodovací pravomocí. K odstranění těchto bariér je třeba vyvinout společné úsilí o zvýšení povědomí a osvěty o přínosech PPI. To by mohlo zahrnovat školicí programy, workshopy a informační kampaně.

Jak vyplynulo z rozhovorů, seznámení se s případovými studii a osvědčenými postupy, které poukazují na úspěšné projekty PPI, by zainteresovaným stranám mohlo poskytnout mustr, jakým způsobem úspěšně dosáhnout požadovaných cílů.

Je třeba seznámit odpovědné osoby s pokyny a doporučeními pro PPI, které již existují. V rámci České republiky jsou to SMART PPI nástroje vytvořené DEX innovation

Centre. Mezi evropskými nástroji jsou to například metodiky od EAFIP. Důležité je seznámit veřejný sektor s různými možnostmi, kde hledat pomoc při zadávání těchto zakázek.

Z výzkumu vyplývá, že kulturní faktory hrají významnou roli. Jednou z hlavních kulturních překážek PPI je neochota riskovat a zkoušet nové přístupy, stejně jako upřednostňování zavedených procesů.

Z rozhovorů vzešlo, že Česká republika nemá bezpečné prostředí pro takzvané „učení se z chyb“. Strach je jeden z hlavních faktorů, který je daný zavedenou praxí. Pokud se něco nepovede, tak za to hrozí sankce a hledání vyníka. Veřejní zadavatelé tedy nejsou nijak motivováni usilovat o rozvoj a implementaci inovativních řešení a ani k tomu nejsou vedeni. Experimentování se zadávacími řízeními a přijímání odpovědnosti za případný neúspěch vede veřejné zadavatele k velké averzi k riziku.

Je tedy třeba minimalizovat strach z neúspěchu a povzbudit veřejné organizace k samostatnému podporování inovativních řešení, a to i přes možnost neúspěchu. Pro dosažení tohoto cíle lze využít několik strategií a přístupů:

- Změna kultury a mentality: Je důležité vytvořit v organizacích kulturu, která povzbuzuje inovace a je otevřená neúspěchu. Pro tento účel je třeba podporovat otevřenou komunikaci, kreativitu a ochotu experimentovat s novými přístupy.
- Tolerance neúspěchu: Veřejné organizace by měly být povzbuzovány k toleranci neúspěchu a chápat ho jako příležitost k učení se a k zlepšování procesů. To zahrnuje i sdílení zkušeností s neúspěšnými projekty a identifikaci faktorů, které vedly k neúspěchu, aby se z nich mohly organizace poučit.
- Zajištění podpory a zdrojů pro řízení rizik: Je důležité poskytnout veřejným organizacím dostatečné zdroje a podporu pro řízení rizik spojených s inovativními projekty. To může zahrnovat poskytování poradenství, finančních nástrojů nebo jiných forem podpory.
- Oslava úspěchů a sdílení dobrých příkladů: Je důležité oslavovat úspěšné inovativní projekty a sdílet příklady dobré praxe, aby se povzbudily další veřejné organizace k experimentování s novými přístupy a k přijímání rizik, jež jsou s nimi spojeny.

Vytvořením podmínek, které podporují samostatné rozhodování, řízení rizik a ochotu experimentovat, lze překonat strach z neúspěchu a povzbudit veřejné organizace.

Inovativnější a pokrokovější kultura zadávání veřejných zakázek může v konečném důsledku pomoci překonat kulturní překážky PPI a dosáhnout lepších výsledků pro občany i veřejný sektor.

Kromě kulturních překážek, mohou potenciál pro inovace omezovat také administrativní překážky. Tyto administrativní překážky mohou potenciální poskytovatele i dodavatele odradit od účasti na PPI projektech nebo mohou omezit rozsah inovativních řešení. Proto je důležité, aby osoby odpovědné za správu programů financování našly rovnováhu mezi zajištěním odpovědnosti a transparentnosti a vytvořením pružného a pohotového prostředí, které podporuje inovace. Mezi hlavní nástroje snižování administrativní zátěže patří zjednodušování administrativních procesů spojených s PPI a využívání moderních technologií pro digitalizaci a automatizaci procesů. To může zahrnovat vytvoření centrálních online platform pro podávání nabídek, sledování a hodnocení projektů, sdílení dokumentace a komunikaci mezi veřejnými institucemi a dodavateli. To pomůže snížit byrokratickou zátěž a učinit PPI projekty přístupnější pro veřejné instituce i dodavatele. Obecně se jedná hlavně o zjednodušení formulářů, snížení počtu potřebných dokumentů a zkrácení časových lhůt pro schvalování a realizaci projektů. Tím může veřejný sektor pomoci překonat administrativní překážky PPI a umožnit tak, aby působil jako první osvojitel inovativních řešení.

Pro zlepšení spolupráce mezi zainteresovanými stranami je možné sestavit například i multidisciplinární týmy, které zahrnují odborníky z různých oblastí, jako jsou technologie, ekonomie, právo a veřejná správa. Tyto týmy mohou spolupracovat na řádné identifikaci potřeb veřejných zadavatelů a na následné realizaci PPI projektů a zajišťovat, že všechny strany jsou informovány a zapojeny do procesu.

Podpora spolupráce a partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem představuje kritický faktor úspěchu PPI projektů, a to i přes odlišné cíle, které oba sektory mají ve své podstatě. Zapojením všech zúčastněných stran do konzultací a dialogů se otevírá prostor pro sdílení informací, zkušeností a inovativních nápadů, což může vést k lepším řešením a výsledkům.

Vytvoření společných pracovních skupin a platform pro komunikaci mezi veřejným a soukromým sektorem může napomoci k překonání potenciálních bariér a nedorozumění, které mohou vzniknout v důsledku odlišných cílů a očekávání. Tyto

skupiny a platformy umožňují rychlé řešení problémů, zefektivnění rozhodovacích procesů a urychlení inovativních projektů.

Důležitou roli hraje také vzájemná důvěra mezi zainteresovanými stranami. Budování důvěry a transparentnosti v PPI procesech může přispět k lepšímu porozumění potřeb, očekávání a omezení jednotlivých aktérů. To může vést k lepšímu řízení rizik, efektivnějšímu využití zdrojů a udržitelným inovativním řešením. Transparentní postupy zadávání veřejných zakázek, podporují spravedlnost a hospodářskou soutěž a zajišťují, aby se všemi zúčastněnými stranami bylo v průběhu celého procesu zacházeno stejně a spravedlivě.

Celkově lze říci, že řešení kulturních překážek pro zavádění PPI v České republice vyžaduje společné úsilí veřejného i soukromého sektoru. Zvyšováním povědomí, budováním důvěry a postupnou eliminací averze k rizikům se PPI může stát obecněji přijímanou a rozšířenou praxí, která přinese české ekonomice a společnosti významné výhody, v podobě vyšší konkurenceschopnosti, tvorbě nových trhů, obchodních příležitostí a nové pracovní příležitosti. Pomůže stimulovat inovační aktivity a může podpořit malé podniky a startupy. Zvýší efektivitu veřejných služeb, například využitím nových technologií, zefektivní administrativní procesy, zkrátí čekací doby a zlepší celkový dojem a zkušenosti občanů, kteří spoléhají na rychlou a efektivní pomoc. Může pomoci zlepšit hospodářské klima v zemi.

Potenciál PPI spočívá nejen v podpoře inovací, ale také v jeho využití k řešení společenských výzev a podpoře udržitelného rozvoje. Příkladem tohoto potenciálu je zavádění nových technologií zaměřených na snižování emisí skleníkových plynů a šetření přírodních zdrojů, což přispívá k ochraně životního prostředí.

PPI také podporuje rovný přístup k základním službám, jako je zdravotní péče a vzdělání, což pomáhá řešit sociální nerovnosti a posilovat společenskou soudržnost. Jedním z konkrétních příkladů může být využití PPI pro zavádění nových asistenčních technologií pro osoby se zdravotním postižením, což jim umožňuje lepší integraci do společnosti a zvýšení kvality života (Sabes-Figuera, 2015).

Zodpovězení výzkumných otázek

- **Jaké existují překážky zadávání veřejných zakázek na inovace, respektive jaké jsou kritické faktory úspěchu těchto projektů?**

Tato otázka byla zodpovězena prostřednictvím literární rešerše, která identifikovala kritické faktory a potenciální překážky v procesu implementace PPI (viz tabulka 4). Následně byla specifikována pro kontext České republiky v kapitolách 5.2.1 a 5.2.1.1. Analýza odborné literatury umožnila získání hlubšího pochopení dynamiky kritických faktorů úspěchu v PPI projektech. Zohledněny byly rovněž poznatky získané z rozhovorů s odborníky. Díky těmto rozhovorům bylo možné identifikovat, které z faktorů a překážek zjištěných v literatuře převažují v českém kontextu. Tímto způsobem byla dosažena komplexní analýza kritických faktorů a překážek využití PPI v České republice.

- **Jakými způsoby lze eliminovat identifikované překážky a podpořit využití konceptu PPI v praxi?**

Tato otázka byla také zodpovězena prostřednictvím analýzy literární rešerše, řízených rozhovorů v kapitolách 5.1.1, 5.2.1.1. a v kapitole 6 – Shrnutí a doporučení. Zjištěné odpovědi byly přehledně zpracovány dle dílčích identifikovaných faktorů. Rozhovory, které byly doplněny informacemi z literární rešerše, poskytly vhled do problematiky PPI a také případné praktické návrhy a doporučení pro eliminaci identifikovaných překážek k podpoře využití PPI v praxi. Takto získané poznatky mohou být využity při tvorbě efektivních politik a postupů pro implementaci PPI v České republice.

Závěr

Tato diplomová práce úspěšně identifikovala kritické faktory úspěšného využití veřejných zakázek na inovace (PPI) v České republice. Kvalitativní přístup byl zvolen pro zpracování výzkumné části práce, vycházející z omezených znalostí a zkušeností s PPI v zemi. Výsledky získané z literárního přehledu a hloubkových rozhovorů s respondenty přispěly k porozumění faktorů úspěchu a výzev spojených s implementací PPI. Práce tak přináší užitečné poznatky pro zainteresované strany a posiluje teoretickou základnu v oblasti PPI.

Závěrem lze říci, že překážky, které brání zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací v České republice, jsou mnohostranné a vyžadují systematický přístup k jejich překonání. PPI je cenným nástrojem, který může organizacím veřejného sektoru pomoci získat přístup k inovativním řešením, která zatím nejsou dostupná ve velkém komerčním měřítku. Ačkoli se může jednat o dlouhodobé projekty spojené s finančními riziky, může být PPI při správném řízení stejně přínosné jako jiné inovativní projekty. Provedením důkladného průzkumu trhu, zapojením se do dialogu s dodavateli a strukturováním fázovaných projektů s krátkodobými cíli mohou organizace veřejného sektoru zmírnit rizika spojená s PPI a zároveň budovat kapacitu, která jim umožní reagovat na budoucí vývoj a zůstat na trhu konkurenceschopnými.

S ohledem na to, že hledání inovativních řešení je nezbytné pro zvládnutí nových standardů a veřejných cílů, je závislost veřejného sektoru na inovativnosti dodavatelů nevyhnutelná. Proto je třeba inovativní prostředí podporovat a stimulovat.

Na základě přehledu literatury a provedených rozhovorů bylo identifikováno několik kritických faktorů využití veřejných zakázek na inovace (PPI). Mezi tyto faktory patří potřeba jasné definice potřeb a pochopení PPI, důležitost zapojení zúčastněných stran, tedy potřeba efektivní komunikace a spolupráce mezi zúčastněnými stranami, role vedení a podpory, dostupnost financování a personálních zdrojů a důležitost monitorování a hodnocení.

Zjištění z přehledu literatury a z rozhovorů byla obecně ve vzájemném souladu. Přehled literatury zdůraznil důležitost dílčích faktorů úspěchu a rozhovory poskytly reálné příklady jejich uplatňování v praxi. Mezi oběma zdroji však byly určité rozdíly. Například zatímco literatura zdůrazňovala hlavně potřebu právního rámce pro podporu

PPI. Z rozhovorů vyplynulo, že mnoho organizací je hlavně omezeno strachem z neúspěchu a nedostatkem podpory pro experimentování, a tedy i implementování inovativních druhů řízení. Schopnost přizpůsobit se budoucím trendům a udržet konkurenceschopnost v dynamicky se měnícím prostředí je klíčová pro veřejné organizace. Přijetím inovativních druhů řízení, jako je PPI, mohou tyto organizace lépe reagovat na nové výzvy a udržet si svou pozici iniciátora inovací.

Tato studie má několik omezení, která poukazují na potřebu dalšího výzkumu. Za prvé, kvůli povaze dostupných dat je tato studie omezena zaměřením na kritické faktory, které vnímají vybraní respondenti. To znamená, že další výzkum může být zaměřen na výběr dalších zdrojů a jejich analýzu, aby bylo dosaženo komplexnějšího a detailnějšího porozumění tématu. Závěrem je třeba říci, že výzkum by měl být chápán jako kontinuální proces a tato studie může být pouze prvním krokem k pochopení problematiky a identifikaci dalších otázek, které je třeba dále prozkoumat.

Seznam použitých zdrojů

Alhola, K., & Nissinen, A. (2018). Integrating cleantech into innovative public procurement process – evidence and success factors. *Journal of Public Procurement*, 18(4), 336-354. <https://doi.org/10.1108/jopp-11-2018-020>

Amann, M., & Essig, M. (2015). Public procurement of innovation: empirical evidence from EU public authorities on barriers for the promotion of innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 282–292. <https://doi.org/10.1080/13511610.2014.998641>

API – Agentura pro Podnikání a Inovace (n.d.). *Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost*. Dostupné 11.2.2023 z <https://www.agentura-api.org/cs/op-tak/>

Aschhoff, B., & Sofka, W. (2009). Innovation on demand—Can public procurement drive market success of innovations? *Research Policy*, 38(8), 1235-1247. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.06.011>

Bento, N., Sousa, C., Trindade, P., Mamede, R. P., Fontes, M., & Alves, T. (2022). Robust relation between public procurement for innovation and economic development. *Economics Letters*, 211. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2021.110241>

Bjornaas, J. A., & Schmidt-Horix, H. (2013). *Barriers to public procurement for innovation: A case study of ICT projects in the specialised health services in Norway* [Master's thesis]. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/266616>

Boon, W., & Edler, J. (2018). Demand, challenges, and innovation. Making sense of new trends in innovation policy. *Science and Public Policy*, 45(4), 435–447. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy014>

CEJIZA: O NÁS (n.d.). Dostupné 11.2.2023 z <https://cejiza.cz/index.php/o-nas>

CORDIS European Commission (2018). *PCP and PPI: a public boost to societal challenge-driven innovation*. Dostupné 19.2.2023 z <https://cordis.europa.eu/article/id/190722-pcp-and-ppi-a-public-boost-to-societal-challenge-driven-innovation>

CORDIS European Commission (2022a). *THALEA II - Telemonitoring and Telemedicine for Hospitals Assisted by ICT for Life saving co-morbid patients in Europe As part of a Patient personalised care program of the EU*. <https://doi.org/10.3030/689041>

CORDIS European Commission (2022b). *Public Procurement of Innovative Solutions for High-Performance Computing*. <https://doi.org/10.3030/754271>

Čermáková, L., & Bureš, T. (2012, May 24). *Kvalifikační předpoklady dle novely ZVZ*. EKONOM. <https://pravniciradce.ekonom.cz/c1-55877880-kvalifikacni-predpoklady-dle-novely-zvz>

Dale-Clough, L. (2015). Public procurement of innovation and local authority procurement: Procurement modes and framework conditions in three European cities.

Innovation: *The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 220-242. <https://doi.org/10.1080/13511610.2015.1012709>

Dalpé, R. (1994). Effects of government procurement on industrial innovation. *Technology in Society*, 16(1), 65-83. [https://doi.org/10.1016/0160-791x\(94\)90021-3](https://doi.org/10.1016/0160-791x(94)90021-3)

Divella, M., & Sterlacchini, A. (2020). Public procurement for innovation: firm-level evidence from Italy and Norway. *Industrial and Corporate Change*. *Industrial and Corporate Change*, 29(6), 1505–1520. <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa023>

De Coninck, B., Viaene, S., & Leysen, J. (2018). Public procurement of innovation through increased startup participation: The case of Digipolis (research-in-progress). *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2018.312>

DEX Innovation Centre. (n.d.a). *PPI2Innovate*. <https://dex-ic.com/ppi2innovate--1>

DEX Innovation Centre. (n.d.b). *DEX IC kompetenční centrum pro PPI*. <https://dex-ic.com/kompetencni-centrum-pro-ppi>

DT1.3.1 Nástroj ppi2innovate pro CHYTRÉ ZDRAVÍ. (2018). <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/PPI2Innovate.html>

DT1.3.2 Nástroj ppi2innovate pro CHYTROU ENERGII. (2018) <http://www.interregcentral.eu/Content.Node/PPI2Innovate/PPI2Innovate-chytra-energie.pdf>

DT1.3.3 Nástroj ppi2innovate pro CHYTRÉ-IKT (2018). <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/PPI2Innovate.html>

EAFIP (2019a). *THE EAFIP Toolkit: Module 1*. <http://eafip.eu/toolkit/>

EAFIP (2019b). *THE EAFIP Toolkit: Module 2*. : <http://eafip.eu/toolkit/>

Edler, J. (2014). Public procurement for innovation: Characteristics, benefits and risks [Prezentační snímky]. Prezentováno na SEA-EU-Net Workshop on Public Procurement for Innovation, Paříž, Francie, 25. června 2014. Manchester Institute of Innovation Research.

Edler, J., & Georghiou, L. (2007). Public procurement and innovation-Resurrecting the demand side. *Research Policy*, 36(7), 949–963. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.03.003>

Edler, J., & Yeow, J. (2016). Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation. *Research Policy*, 45(2), 414-426. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.010>

Edler, J., Rolfstam, M., Tsipouri, L., & Uyerra, E. (2015). Risk management in public procurement of innovation: A conceptualization. In C. Edquist, N. S. Vonortas, J. M. Zabala-Iturriagoitia, & J. Edler (Eds.), *Public procurement for innovation* (s. 87-109). Edward Elgar Publishing.

Edquist, C., & Hommen, L. (1999). Systems of innovation: theory and policy for the demand side. *Technology in Society*, 21(1), 63–79. [https://doi.org/10.1016/s0160-791x\(98\)00037-2](https://doi.org/10.1016/s0160-791x(98)00037-2)

Edquist, C., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2012). Public Procurement for Innovation as mission-oriented innovation policy. *Research Policy*, 41(10), 1757–1769. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.022>

Edquist, C., Vonortas, N. S., Zabala-Iturriagoitia, J. M., & Edler, J. (2015). *Public Procurement for Innovation*. Edward Elgar Publishing.

European Assistance for Innovation Procurement (n.d.). *About - European Assistance for Innovation Procurement - eafip*. Dostupné 4.3.2023 z <https://eafip.eu/about/>

European Commission (2007). *Guide on dealing with innovative solutions in public procurement : 10 elements of good practice*. Directorate-General for Enterprise and Industry, Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/82efaf1e-dfa8-4fbb-9629-ea548412dc9f>

European Commission (2010). *Risk management in the procurement of innovation*. Directorate-General for Research and Innovation. <https://doi.org/10.2777/92030>

European Commission (2021). *The strategic use of public procurement for innovation in the digital economy: final report*. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. <https://data.europa.eu/doi/10.2759/936544>

European Commission (2022). *Public procurement of innovative solutions*. Shaping Europe's digital future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ppi>

European Commission, Hollanders, H., Es-Sadki, N., Khalilova, A. (2022). *European Innovation Scoreboard 2022*. Directorate-General for Research and Innovation, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/309907>

European Innovation Council and Small and Medium-sized Enterprises Executive Agency (EISMEA). (2023). *Strategic Use of Innovation Procurement to Open up Business Opportunities to the EIC Innovators*. EISMEA/2022/OP/0022. https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-tenders/strategic-use-innovation-procurement-open-business-opportunities-eic-innovators_en

Evropská komise (n.d.). *Podpora výzkumu a inovací v České republice*. Dostupné 12.2.2023 z https://czechia.representation.ec.europa.eu/strategie-priority/klicove-politiky-eu-pro-ceskou-republiku/podpora-vyzkumu-inovaci-v-ceske-republice_cs

Evropský parlament a Rada Evropské unie (2014). Směrnice 2014/24/EU Evropského parlamentu a Rady ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES. *Úřední věstník Evropské unie*, L 94. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>

Haepi (2020). *Gaps and needs on Public Procurement of Innovation for SMEs*. <https://haepi-project.eu/wp-content/uploads/2020/06/Gaps-and-needs-on-Public-Procurement-of-Innovation-for-SMEs.pdf>

Haepi (n.d.). *Overview and goals - haepi-project.eu*. Dostupné 12.2.2023 z <https://haepi-project.eu/overview-and-goals/>

Havlíček, K., Jirotková, S., Dzurilla, V., Kratochvíl, J., Očko, P., Doleček, P., Adam, P., Kobera, V., Kříž, J., Jabůrková, M., Landová, H., Reitschläger, E., Zažímalová, E., Zima, T., Dobeš, K., Pěchouček, M., Blažka, M., Dlouhý, V., Dostál, J., ... Filip, P. (2019). *Inovační strategie České republiky 2019–2030*. Rada pro výzkum, vývoj a inovace.

Interreg Central Europe. (n.d.). *PPI2Innovate. Programme 2014-2020*. Dostupné 25.3.2023 z <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/PPI2Innovate.html>

Iossa, E., Biagi, F., & Valbonesi, P. (2017). Pre-commercial procurement, procurement of innovative solutions and innovation partnerships in the EU: rationale and strategy. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(8), 730 – 749. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1402431>

Januška, M., & Staňková, A. (2019). Veřejné zakázky v předobchodní fázi (PCP) a veřejné zakázky na inovativní řešení (PPI). In R. Fiala, M. Slabá, S. Činčalová, S. Rojčík (Eds.), *Sborník příspěvků z 11. Ročníku mezinárodní vědecké konference* (s. 164-173). Vysoká škola polytechnická Jihlava.

Jihomoravský kraj (2018). *Výzva k účasti na předběžných tržních konzultacích v Brně*. https://zakazky.krajbezkorupce.cz/document_download_75090.html

Jurčík, R. (2007). *Zadávání veřejných zakázek a udělování koncesí v ČR a v EU*. C.H. Beck.

Klímová, V. (2018). *IMPLEMENTACE INOVAČNÍ POLITIKY: NÁRODNÍ KONTEXT A PLACE-BASED PŘÍSTUP* [Habilitation práce]. Masarykova univerzita.

Klímová V., & Raszková S. (2019). Možnosti implementace poptávkové inovační politiky v regionech. In Klímová, V., Žitek, V. (eds.) XXII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. Masarykova univerzita

Lenderink, B., Halman, J. I., & Voordijk, H. (2019). Innovation and public procurement: From fragmentation to synthesis on concepts, rationales and approaches. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*, 35(4), 650-674. <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1700101>

Lember, V., Kattel, R., & Kalvet, T. (2013). Public Procurement and Innovation: Theory and Practice. *Public Procurement, Innovation and Policy*, 13–34. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40258-6_2

Lember, V., Kalvet, T., & Kattel, R. (2011). Urban competitiveness and public procurement for innovation. *Urban Studies*, 48(7), 1373-1395. <https://doi.org/10.1177/0042098010374512>

Lember, V., Kattel, R., & Kalvet, T. (2015). Quo vadis public procurement of innovation? *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 403–421. <https://doi.org/10.1080/13511610.2015.1043245>

Lundvall, B. A., & Borrás, S. (2005). Science, Technology and Innovation Policy. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation 2005* (s. 599–631). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0022>

Mwesiumo, D., Olsen, K. M., Svenning, G. A., & Glavee-Geo, R. (2019). Implementing public procurement of innovations in an organization: Lessons from Norway. *Journal of Public Procurement*, 19(3), 252-274. <https://doi.org/10.1108/jopp-11-2018-0045>

Obwegeser, N., & Müller, S. D. (2018). Innovation and public procurement: Terminology, concepts, and applications. *Technovation*, (1)17, 74-75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.015>

OECD/Eurostat/European Union. (1997). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264192263-en>

OECD (2017). *Public Procurement for innovation: Good practices and strategies*. <https://doi.org/10.1787/9789264265820-en>

OP JAK – Webové stránky operačního programu Jan Amos Komenský. (n.d.). Dostupné 11.2.2023 z <https://opjak.cz/>

Peprah, J. A., Nduro, K., & Mensah, J. (2015). Stimulating innovation through public procurement: Barriers to awareness level of public procurement of innovation. *Business and Economic Research*, 6(1), 13. <https://doi.org/10.5296/ber.v6i1.8824>

Podolová, L. (2019). *Postup kraje jako veřejného zadavatele při zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací*. Jihomoravský kraj. <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=370945&TypeID=2>

Ponzio, S. (2018). An overview of innovative procurement. *IUS PUBLICUM*, (2), 1-20. http://www.ius-publicum.com/repository/uploads/27_12_2019_19_57-IusPublicum_AnOverviewOfInnovativeProcurement_Ponzio.pdf

Portál Jihomoravského kraj. (n.d.). *Systém zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení v JMK*. <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=370945&TypeID=2>

Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky (2023). *Sněmovní tisk 249 - Novela z. o zadávání veřejných zakázek - EU*. <https://psp.cz/sqw/text/historie.sqw?o=9&T=249>

PRONTO. (n.d.). *Pronto in a nutshell*. <https://www.pronto-ppi.eu/about/pronto-in-a-nutshell>

Radicic, D. (2019). Effectiveness of public procurement of innovation versus supply-side innovation measures in manufacturing and service sectors. *Science and Public Policy*, 46(5), 732-746. <https://doi.org/10.1093/scipol/scz026>

Rainville, A. (2016). From whence the knowledge came: Heterogeneity of innovation procurement across Europe. *Journal of Public Procurement*, 16(4), 463-504. <https://doi.org/10.1108/jopp-16-04-2016-b003>

Rainville, A. (2021). Stimulating a more circular economy through public procurement: Roles and dynamics of intermediation. *Research Policy*, 50(4), 104193. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104193>

RI2integrate. (2019). *DTP1-184-1.1 Joint action plan: "RI2integrate": Embeddedness of high quality research infrastructures in the Danube Region*. Interreg Danube Transnational Programme. <https://www.interreg-danube.eu/approved-projects/ri2integrate>

Rolfstam, M. (2012). Understanding public procurement of innovation: Definitions, innovation types and interaction modes. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2011488>

Rolfstam, M., Phillips, W., & Bakker, E. (2011). Public procurement of innovations, diffusion and endogenous institutions. *International Journal of Public Sector Management*, 24(5), 452–468. <https://doi.org/10.1108/09513551111147178>

Roolah, T. (2010). The demand-side innovation policies in the context of small EU member country. Nõudluspoolised innovatsioonipoliitikad Euroopa Liidu väikese liikmesriigi kontekstis. *Estonian Discussions on Economic Policy*, 18. <https://doi.org/10.15157/tpep.v18i0.891>

Rothwell, R. (1984). Technology-based small firms and regional innovation potential: The role of public procurement. *Journal of Public Policy*, 4(4), 307-332. <https://doi.org/10.1017/s0143814x00002774>

Ruttan, V. W. (2006). *Is War Necessary for Economic Growth?: Military Procurement and Technology Development* (1. vydání). Oxford University Press.

Sabes-Figuera, R. (2015). *Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems Phase 3 (SIMP3) Healthcare PPI, Galicia (Spain) Case Study Report*. JRC Science for Policy Report, Publications Office of the European Union.

Sánchez-Carreira, M. D., Peñate-Valentín, M. C., & Varela-Vázquez, P. (2018). Public procurement of innovation and regional development in peripheral areas. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(1), 119-147. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1528142>

Semple, A. (2015). *Guidance for public authorities on Public Procurement of Innovation*. Procurement of Innovation Platform, ICLEI – Local Governments for Sustainability.

Selviaridis, K., Hughes, A., & Spring, M. (2023). Facilitating public procurement of innovation in the UK defence and health sectors: Innovation intermediaries as institutional entrepreneurs. *Research Policy*, 52(2), 104673. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104673>

Shin, K., Yeo, Y., & Lee, J.-D. (2019). Revitalizing the Concept of Public Procurement for Innovation (PPI) from a Systemic Perspective: Objectives, Policy Types, and Impact Mechanisms. *Systemic Practice and Action Research*, 33, 187–211. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09488-7>

Stuyt, C. (2011). *Public Procurement for Innovation as a tool for stimulating sustainable innovation – a cross-country comparison* [Master's thesis]. <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/8433>

Tavares, Luis V. (2019). Public procurement of innovation : a cultural challenge!. *European journal of public procurement markets* 2, 7 - 18. <https://eupublicmarkets.com/wp-content/uploads/2021/07/1Public-Procurement-of-Innovation-ACultural-Challenge.pdf>.

Technologické centrum Praha (n.d.). *ERA, programy, fondy a iniciativy EU*. Portál Horizont Evropa. Dostupné 19.2.2023 z <https://www.horizontevropa.cz/cs/struktura-programu-he/era,-programy,-fondy-a-iniciativy-eu>

Technologická agentura ČR (2022). [Brožura]. https://www.tacr.cz/wp-content/uploads/documents/2022/10/26/1666782551_220921_Brozura_2022.pdf

Torugsa, N. A., & Arundel, A. (2017). Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administration agencies. *Research Policy*, 46(5), 900–910. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.009>

Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L., & Yeow, J. (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation*, 34(10), 631-645. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>

Uyarra, E., & Flanagan, K. (2010). Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123–143. <https://doi.org/10.1080/09654310903343567>

Uyarra, E., Zabala-Iturriagoitia, J. M., Flanagan, K., & Magro, E. (2020). Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. *Research Policy*, 49(1), 103844. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103844>

Valovirta, V. (2015). Building capability for public procurement of innovation. In C. Edquist, N. S. Vonortas, J. M. Zabala-Iturriagoitia, & J. Edler (Eds.), *Public procurement for innovation* (s. 65-86). Edward Elgar Publishing.

Van Meerveld, H., Nauta, J., & Whyles, G. (2015). Forward commitment procurement and its effect on perceived risks in PPI projects. In C. Edquist, N. S. Vonortas, J. M. Zabala-Iturriagoitia, & J. Edler (Eds.), *Public Procurement for Innovation* (s. 110-143). Edward Elgar Publishing.

van Winden, W., & Carvalho, L. (2019). Intermediation in public procurement of innovation: How Amsterdam's startup-in-residence programme connects startups to urban challenges. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 225-243. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.013>

Veber, J., Scholleová, H., Špaček, M., Švecová, L., & Ostapenko, G. F. (2016). *Management inovací* (1. vydání). Management Press.

Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Raghavan, A. (2021). Innovation and Innovativeness for the Public Servant of the Future: What, Why, How, Where, and When. In H. Sullivan, H. Dickinson & H. Henderson (Eds.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant 2021* (s. 1643–1664). Switzerland: Springer. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-29980-4_34

Yeow, J., & Edler, J. (2012). Innovation procurement as projects. *Journal of Public Procurement*, 12(4), 472–504. <https://doi.org/10.1108/jopp-12-04-2012-b002>

Yeow, J., Rigby, J., & Li, Y. (2016). The effect of a government target for the procurement of innovation: The case of the UK's small business research initiative. *Global Public Procurement Theories and Practices*, 18, 113-135. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49280-3_7

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (2016). ASPI. https://www.aspi.cz/products/lawText/1/86384/1/2/zakon-c-134-2016-sb-o-zadavani-verejnych-zakazek/zakon-c-134-2016-sb-o-zadavani-verejnych-zakazek#c_9284

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 <i>Přínosy PPI</i> | 22 |
| Tabulka 2 <i>Monitoring a řízení rizik</i> | 26 |
| Tabulka 3 <i>Prvky dobré praxe v oblasti PPI</i> | 27 |
| Tabulka 4 <i>Kritické faktory využití PPI</i> | 52 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 <i>Výkonnost inovačních systémů členských států EU</i> | 19 |
| Obrázek 2 <i>Změna inovační výkonnosti mezi roky 2021 a 2022</i> | 19 |
| Obrázek 3 <i>PCP a PPI v kostce</i> | 22 |
| Obrázek 4 <i>Hlavní kroky PPI</i> | 25 |

Seznam zkratk

| | |
|--------|--|
| CEJIZA | Centrální jihomoravský zadavatel |
| ČR | Česká republika |
| EAFIP | European Assistance For Innovation Procurement |
| EIC | Evropská rada pro inovace |
| EISMEA | European Innovation Council and SMEs Executive Agency |
| NKÚ | Nejvyšší kontrolní úřad |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| PCP | Pre-Commercial Procurement |
| PPI | Public procurement of innovation/innovative solutions |
| PTP | Public technology procurement |
| SIC | Středočeské inovační centrum |
| TAČR | Technologická agentura České republiky |
| THALEA | Telemonitoring and Telemedicine System for the demand of Hospitals need in Early Warning of Live Threatening Conditions Assisted by innovative ICT for Life saving co morbid patients in Europe As part of a Patient personalised care programme of the EU |
| VZ | Veřejné zakázky |
| ZZVZ | Zákon o zadávání veřejných zakázek |

Seznam příloh

Příloha A: Mustr polostrukturovaného rozhovoru

Příloha A: Mustr polostrukturovaného rozhovoru

Zúčastnili jste se někdy PPI?

- Ano
- Ne

Jak jste obeznámeni s konceptem PPI?

- Velmi dobře obeznámen
- Do jisté míry obeznámen
- Nejste obeznámen

Rozhovor:

O respondentovi:

Jméno dotazovaného: X

Pracovní pozice: X

Typ organizace (regionální, krajská, národní): X

Věcná část:

- Můžete popsat, jaké máte povědomí o veřejných zakázkách na inovativní řešení (PPI) v kontextu České republiky? (jak rozumíte pojmu veřejné zakázky na inovace (PPI)?)
- Jsou vám známy nějaké příklady úspěšných iniciativ PPI v České republice či jinde, které by podle vás mohly sloužit jako vzor pro ostatní?

Dle odborné literatury existuje několik bariér, které brání širšímu využití PPI v praxi:

1. Jednou z častých překážek PPI je **nedostatečná informovanost nebo nepochopení** ze strany úředníků zadávajících veřejné zakázky. Setkali jste se s tímto problémem v kontextu České republiky? Jaké konkrétní strategie by mohly veřejné organizace použít ke zvýšení povědomí a pochopení PPI a jejich přínosů mezi zaměstnanci a odpovědnými osobami v českých podmínkách?
2. Další častou překážkou PPI je názor, že je příliš **riskantní nebo časově náročná**. Setkali jste se s tímto vnímáním v kontextu České republiky? Jak byste pracovali na jeho odstranění?
3. Častokrát zmíněné jsou i **legislativní a právní překážky**. Myslíte si, že v kontextu České republiky existují nějaké právní nebo regulační překážky PPI? Pokud ano, jaké to jsou a jak byste se je snažili řešit?
 - a. Jednou z hlavních výzev PPI je potřeba vyvážit inovace s dodržováním předpisů a odpovědností. Jak lze PPI účinně řídit, aby inovace nebrzdila nadměrná **byrokracie nebo averze k riziku**?

Transparentnost je klíčovou zásadou zadávání veřejných zakázek. Jak lze účinně řídit PPI, aby proces zadávání veřejných zakázek zůstal transparentní a odpovědný?

Jak lze PPI začlenit do procesu zadávání veřejných zakázek způsobem, který bude efektivní a racionální, aniž by byly obětovány zásady transparentnosti a odpovědnosti?

Jak mohou podle vašeho názoru zadavatelé veřejných zakázek vyvážit potřebu okamžitých řešení s potenciálními dlouhodobými přínosy PPI?

Nedostatek standardů nebo měřítek pro hodnocení kvality a účinnosti inovativních řešení ovlivňuje schopnost veřejné organizace taková řešení pořizovat a přijímat. Jak by mohla veřejná organizace překonat tuto překážku a podpořit veřejné zakázky na inovace?

Jak podle vašich zkušeností ovlivňuje **kulturní přístup k inovacím a podstupování rizika** v České republice zavádění inovativních řešení prostřednictvím veřejných zakázek?

Zaznamenali jste v Česku nějaké specifické kulturní bariéry, které mohou bránit přijetí inovativních řešení, jako je například odpor ke změnám nebo nedůvěra v nové nebo neznámé technologie?

Souvisejícím problémem je názor, že tradiční postupy zadávání veřejných zakázek jsou vhodnější pro zavedené dodavatele s prokazatelnou historií. Jak lze do procesu zadávání veřejných zakázek účinně začlenit PPI, aby se toto vnímání překonalo?

PPI často **zahrnuje spolupráci** s inovativními dodavateli, kteří nemusí mít zkušenosti se spoluprací se zákazníky z veřejného sektoru. Jak mohou úředníci odpovědní za zadávání veřejných zakázek tyto dodavatele identifikovat a navázat s nimi kontakt, a jaké strategie lze použít k vybudování důvěry a navázání efektivních pracovních vztahů s nimi?

Máte povědomí o existenci nějaké příležitosti pro spolupráci nebo kooperaci mezi různými sektory nebo organizacemi na podporu využívání PPI v Česku?

- Proč se podle vás PPI v Česku nepoužívá ve větší míře? Existují nějaké konkrétní výzvy, které jsou v kontextu České republiky jedinečné (kulturní prostředí pro zavádění inovací)?
 - Jakou roli podle vás hraje vzdělávání a osvěta při podpoře využívání PPI v Česku? (Jaké zdroje nebo schopnosti by veřejné organizace potřebovaly získat nebo rozvinout, aby mohly efektivněji zadávat zakázky a posuzovat inovativní řešení?)
 - Jak by podle vás mohli být veřejní zadavatelé v České republice povzbuzováni nebo motivováni k častějšímu využívání PPI? (Jaké kroky byste doporučili ke zvýšení využívání PPI)
 - Jak může veřejný sektor v Česku spolupracovat s partnery ze soukromého sektoru, aby překonal případné překážky bránící využívání PPI?
 - Existuje v České republice kultura experimentování a učení se z chyb?

- A konečně, jak se podle vás bude role PPI vyvíjet v budoucnu? Jaké příležitosti nebo výzvy očekáváte a jak je lze řešit?

Abstrakt

Tichá, P. (2023). *Kritické faktory využití veřejných zakázek na inovace (PPI)* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Veřejné zakázky na inovace (PPI), inovace, veřejné zakázky, kritické faktory úspěchu, bariéry PPI

Veřejné zakázky na inovace (Public Procurement of Innovation, PPI) představují klíčový nástroj pro podporu inovací, hospodářského růstu a řešení společenských výzev, což je v dnešní době zvláště aktuální. Tato práce se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů úspěchu PPI v České republice. Cílem práce je komparací poznatků z literárního přehledu a názorů respondentů identifikovat kritické faktory úspěchu PPI. V rámci teoretické části je představen koncept PPI a jeho význam. Pro dosažení cíle práce byly využity kvalitativní metody, konkrétně obsahová analýza odborné literatury a polostrukturované rozhovory s odborníky a úředníky veřejného sektoru. Práce poskytuje praktická doporučení pro překonání bariér a maximální využití potenciálu PPI v České republice. Závěrem se zdůrazňuje, že komplexní a systematický přístup k implementaci PPI je klíčový pro dosažení udržitelného rozvoje v oblasti inovací. Výsledky této práce mohou přispět k dalšímu zkoumání v této oblasti.

Abstract

Tichá, P. (2023). *Critical Factors of Public Procurement of Innovation utilization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Public Procurement of innovation (PPI), innovation, procurement, key success factors, barriers to PPI

Public Procurement of Innovation (PPI) is a key tool for fostering innovation, economic growth and addressing societal challenges, which is particularly relevant today. This paper focuses on identifying the key success factors of PPI in the Czech Republic. The aim of the paper is to identify the key success factors of PPI by comparing the findings from the literature review and the opinions of the respondents. The theoretical part introduces the concept of PPI and its importance. To achieve the aim of the thesis, qualitative methods were used, namely content analysis of literature and semi-structured interviews with experts and public sector officials. The thesis provides practical recommendations for overcoming barriers and maximizing the potential of PPI in the Czech Republic. It concludes by emphasizing that a comprehensive and systematic approach to PPI implementation is key to achieving sustainable innovation development. The results of this paper can contribute to further research in this area.