

Koncepcja oceny potencjału wdrożenia innowacyjnych rozwiązań IT w jednostkach administracji publicznej

1. Wstęp

Współczesny świat charakteryzuje nieustanne dążenie do rozwoju i postępu, które staje się wyzwaniem dla jednostek, przedsiębiorstw i społeczeństw. Stają przed nim również jednostki administracji publicznej, które chcąc właściwie realizować postawione przed nimi zadania w dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, muszą opracowywać i wdrażać innowacje na miarę rzeczywistych potrzeb oraz możliwości. Innowacyjność urzędów administracji publicznej nie może być tylko osiągnięciem krótkoterminowych korzyści, nastawieniem na zaspokojenie bieżących potrzeb, najczęściej związanych z ograniczaniem kosztów. Zaplanowany rozwój powinien prowadzić przede wszystkim do realizacji długoterminowych celów i być ukierunkowany na perspektywiczne potrzeby społeczne. Tym samym innowacja wdrażana w administracji publicznej w postaci nowych rozwiązań informatycznych nie może stanowić celu samego w sobie. Powinna być zawsze podyktowana osiągnięciem zdiagnozowanych i zdefiniowanych korzyści w kontekście realizowanych przez jednostkę procesów. W przypadku takich innowacji wydatkuje się środki publiczne, które muszą być właściwie alokowane. Dlatego istotna staje się ocena potencjału organizacji do wdrożenia innowacji w obszarze IT wraz z potencjałem samej innowacji, która pozwoli rekomendować określone rozwiązania informatyczne. Przez potencjał innowacyjny organizacji należy rozumieć zdolność do uzyskania zakładanych efektów wprowadzenia innowacyjnego produktu³. Determinują go cztery podstawowe

¹ Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Analiz Ekonomicznych, Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej.

² Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki.

³ K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

elementy: kompetencje i motywacja ludzi, finanse, infrastruktura teleinformatyczna oraz organizacja.

Artykuł został oparty na analizie przypadków z wykorzystaniem obserwacji uczestniczącej w ocenie wniosków składanych w konkursach o dofinansowanie projektów informatycznych w administracji publicznej, a także w procesie wdrożeń innowacyjnych rozwiązań IT w jednostkach administracji szczebla centralnego i samorządowego. Celem opracowania jest odpowiedź na pytanie: w jaki sposób należy oceniać innowacyjne rozwiązania IT w administracji publicznej, by móc racjonalnie wskazać, które propozycje wspierać w sytuacji ograniczenia zasobów. Zagadnienie jest rozpatrywane w kontekście wymogów i oceny projektów informatycznych zgłaszanych w ramach kierowanych do administracji publicznej programów finansowanych ze środków publicznych, w szczególności ze środków funduszy europejskich.

W drugiej części artykułu odniesiono się do ogólnych zagadnień wiążących się ze zdefiniowaniem celu wdrażania innowacji w jednostkach administracji publicznej, a także ich klasyfikacją. W dalszej części przedstawiono koncepcję oceny potencjału innowacyjnych rozwiązań IT dla administracji publicznej. Ostatnia część artykułu prezentuje doświadczenia uzyskane podczas oceny wniosków dotyczących finansowania innowacyjnych rozwiązań IT w administracji publicznej. Pokazują one zakres stosowanej obecnie oceny oraz związane z nią najistotniejsze problemy. W podsumowaniu sformułowano wnioski dotyczące sposobu przeprowadzania oceny potencjału innowacyjnych rozwiązań oraz wskazano kierunki dalszych prac.

2. Innowacje w administracji publicznej

Zdefiniowania pojęcia i wskazania znaczenia innowacji dla nauk ekonomicznych dokonał J. Schumpeter. Efektem jego prac było m.in. stwierdzenie, że innowacje niosą za sobą zawsze nowe i lepsze możliwości, choć mogą przybierać różną postać, np. nowych produktów, nowych metod produkcji, źródeł dostaw, nowych rynków lub metod organizacji biznesu⁴. Innowacje są zatem nowymi rozwiązaniami, dzięki którym jednostka osiąga sukces w sferze ekonomicznej bądź społecznej. Przyczyny poszukiwania innowacji są takie same

⁴ J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Harvard 1934.

zarówno w sektorze publicznym, jak i w sektorze prywatnym. U ich podstaw leży oszczędność czasu i pieniędzy oraz wzrost skuteczności działania.

Najistotniejszymi elementami innowacji są więc: tworzenie wartości dla odbiorcy, nowatorstwo i związany z nim wzrost wiedzy. W przypadku innowacji w jednostkach administracji publicznej istotne jest wskazanie, że mają one zarówno materialny, jak i niematerialny charakter. Tym samym mogą się wiązać z nowymi produktami, procesami, rozwiązaniami technicznymi, technologicznymi, a także występować w sferze zarządzania: personelem, finansami, logistyką, jakością. Innowacje w jednostkach administracji powinny prowadzić do poprawy realizowanych w nich procesów. Wskutek tego zwiększają sprawność i efektywność świadczenia usług społeczeństwu. Można to osiągnąć poprzez wzrost jakości pracy i/lub obniżenie jej kosztu. Interesariuszem usług administracji publicznej jest społeczeństwo (obywatele, organizacje, podmioty gospodarcze itp.), natomiast w przypadku przedsiębiorstwa prywatnego jego właściciel. Wynika z tego istotny aspekt innowacji w administracji publicznej – brak naciśku na konkurencyjność, rozumianą jako osiągnięcie określonych efektów przed rywalami. Cechą obecnie tworzonych innowacji jest to, że powstają w wyniku współpracy większej niż poprzednio liczby uczestników. Wymagają też łączenia wiedzy z różnych obszarów, dlatego przebiegają najczęściej w bardzo zróżnicowanych zespołach. Dotyczy to również innowacji opracowywanych i wdrażanych w jednostkach administracji publicznej.

Jak wskazano, pojęcie innowacji jest bardzo szeroko rozumiane, dlatego teoretycy i praktycy zarządzania starają się je usystematyzować. Klasycznym podziałem innowacji ze względu na obszar wdrożenia jest rozróżnienie stosowane przez OECD w analizach statystycznych. Dzięki niemu wyodrębnia się innowacje: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne⁵. W przypadku innowacji w administracji publicznej podział ten ma jednak mniejsze znaczenie, gdyż podstawowym typem są innowacje organizacyjne. Innowacje takie proponuje się opisywać, wykorzystując klasyfikację bazującą na czterech podstawowych wymiarach: przedmiotowym, podmiotowym, procesowym i normatywnym⁶. **Wymiar przedmiotowy** dotyczy tego, co w danym rozwiązaniu jest nowością i jaki jest poziom nowatorstwa. Odnosi się on również do wymienionych wyżej kryteriów rodzaju innowacji (np. innowacje organizacyjne) oraz poziomu nowatorstwa (np. innowacje radykalne i przyrostowe). **Wymiar**

⁵ Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej, OECD, Komisja Europejska, 2005.

⁶ J. Hauschildt, S. Salomo, *Innovationsmanagement*, Vahlen, München 2011.

podmiotowy opisuje, do jakiej grupy odbiorców jest skierowana nowość. Wiąże się z uszczegółowieniem poziomu nowatorstwa innowacji z perspektywy odbiorców oraz z perspektywy jednostki administracyjnej, która wdraża innowację, np. innowacja może stanowić znaczną nowość w szkolnictwie podstawowym, natomiast jednostka wdrażała ją już np. w szkolnictwie średnim. Rozwiązanie może być też substytutem już istniejącego, jednak nie było ono wdrażane przez daną jednostkę administracyjną i w związku z tym musi ona w tym celu pozyskać znaczną wiedzę. W zakresie wymiaru podmiotowego w administracji publicznej istotne jest wyróżnienie innowacji: A2A (ang. *administration to administration*), w których usługi są adresowane do innych jednostek administracyjnych, A2B (ang. *administration to business*) z usługami adresowanymi do podmiotów gospodarczych oraz A2C (ang. *administration to citizen*) z usługami kierowanymi do obywateli. **Wymiar procesowy** odnosi się do tego, co jest impulsem do realizacji procesu innowacji i dokąd on zmierza. Obejmuje rozróżnienie charakteru działań prowadzących do powstania określonej innowacji. Mogą mieć one różne strategie, źródła, zakres, zasięg i wykonawców itp. **Wymiar normatywny** wskazuje, gdzie będzie odczuwalny pozytywny wpływ nowości. Opisuje ocenę sukcesu innowacji, choć często nie jest jednoznaczny. Na przykład e-zdrowie ma skrócić czas oczekiwania pacjentów na wizytę u specjalisty, a także poprawić zarządzanie informacjami w poszczególnych placówkach służby zdrowia. Powinno się więc zdefiniować właściwe miary do oceny potencjału innowacji i późniejszej jej ewaluacji.

3. Ocena potencjału wdrażanej innowacji w jednostkach administracji publicznej

Ocena potencjału innowacji ma wskazywać stopień spełnienia przez nią wymagań w odniesieniu do celu funkcjonowania jednostki administracji publicznej oraz możliwość jego uzyskania. Proponuje się zatem wziąć pod uwagę nie tylko spodziewane efekty, ale także złożoność, z którą jest związane prawdopodobieństwo sukcesu wdrożenia innowacji. Ujęcie takie wiąże się z faktem, że procesom innowacji towarzyszy wyższy niż w przypadku innych procesów biznesowych poziom niepewności i ryzyka. Rośnie on wraz z nowatorstwem innowacji i zasięgiem wprowadzanych zmian. Pierwszy czynnik odnosi się do unikalności wiedzy koniecznej do pozyskania i zaimplementowania, drugi łączy się z zakresem zmian, np. innowacyjne rozwiązanie IT może dotyczyć wyłącznie

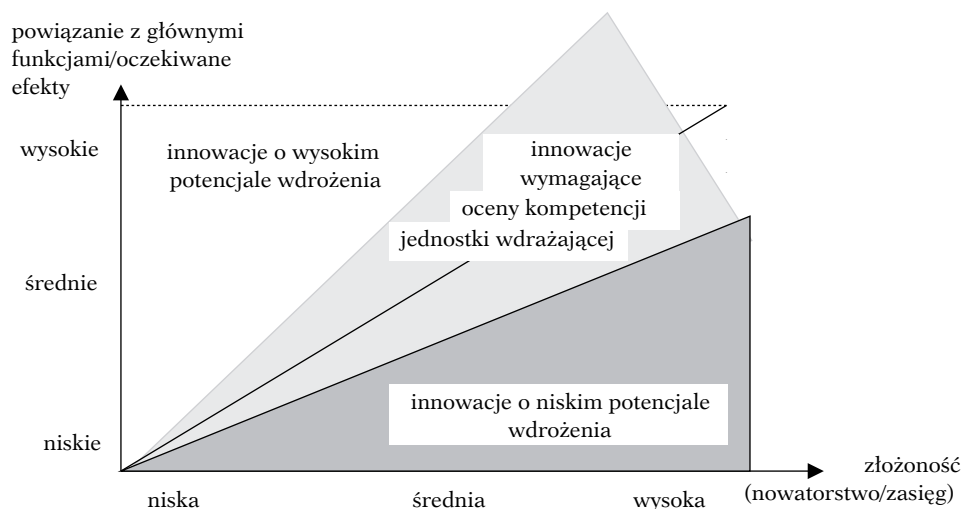
wybranych działań, fragmentów procesów lub obejmować cały proces albo cały system. Przeprowadzając zatem ocenę potencjału innowacji, należy szukać odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Czy innowacja jest związana z głównymi procesami realizowanymi przez jednostkę?
2. Czy innowacja jest związana z pomocniczymi lub innymi procesami realizowanymi przez jednostkę?
3. Czy i w jakim stopniu innowacja prowadzi do poprawy jakości procesu: ograniczenia liczby błędów (np. poprzez automatyzację wypełniania kwestionariuszy), zwiększenia dostępności (np. poprzez dostęp do części procesu on-line), poprawy funkcjonalności (np. poprzez wskazanie odbiorcy alternatywnych możliwości załatwienia sprawy)?
4. Czy i w jakim stopniu wdrożenie innowacji prowadzi do poprawy wydajności realizacji procesu (np. skrócenia czasu, zmniejszenia kosztów, ograniczenia zaangażowania innych jednostek)?
5. Jakie są spodziewane efekty wdrożenia innowacji? Kogo będą dotyczyły?
6. Jaki jest zasięg innowacji, czy będzie dotyczył działań, faz procesu, całych procesów, czy systemu? Jak szeroki będzie zakres zmian?
7. Jaki jest poziom nowatorstwa rozwiązania? Jaki poziom niepewności i ryzyka będzie towarzyszył procesowi wdrażania innowacji?
8. Czy istnieją podobne rozwiązania w Polsce lub innych krajach?
9. Co jest impulsem do wdrożenia innowacji w tym momencie (np. oczekiwania społeczne, wymogi prawne, zmiany organizacyjne)?
10. Czy innowacja wiąże się z tworzeniem nowej wartości dla odbiorcy?
11. Jaki jest szacowany czas i nakłady na wdrożenie innowacji?
12. Czy można zakładać efekt uzyskać dzięki rozwiązaniu o niższym poziomie nowatorstwa?

Pytania te stanowią załączek **modelu oceny innowacji w jednostkach administracji publicznej**. Model ten powinien prowadzić do ilościowej oceny zarówno spodziewanych efektów, jak i potencjalnych trudności dotyczących wdrożenia innowacji. Ocena powinna być przeprowadzona w sposób punktowy, by umożliwić określenie potencjału innowacji w sposób, który pokazuje rysunek 1. Być może lingwistyczne określenia powiązania z głównymi funkcjami jednostki oraz wysokość oczekiwanych efektów, a także złożoność innowacji będzie można przedstawić przy użyciu wartości liczbowych.

Jak wspomniano, jednostki administracji publicznej zazwyczaj nie muszą konkurować między sobą ani z innymi podmiotami rynku. Ich celem jest właściwe, czyli sprawne i skuteczne, wykonywanie postawionych przez organ

założycielski zadań. Może to być osiągnięte m.in. poprzez korzystanie z dobrodziejstw nowych technologii IT. Szukając w szerokim spektrum nowości technologicznych i organizacyjnych rozwiązań usprawniających procesy, jednostki administracji publicznej powinny zwracać uwagę przede wszystkim na systematyczną poprawę, a niekoniecznie na spektakularne nowatorstwo powiązane zazwyczaj z wyższym ryzykiem. Z tego względu za innowacje o niskim potencjale wdrożenia przez jednostki administracji uznaje się te o znacznej złożoności przy jednoczesnym niskim powiązaniu z głównymi funkcjami (rysunek 1) i niewielkimi efektami. Ich wdrożenie nie powinno być rekomendowane i wspierane ze środków publicznych. Innowacje o średniej bądź niskiej złożoności i wysokich efektach powinny być promowane do wdrożenia, jako te o wysokim potencjale. Ostatnią grupę pokazaną na rysunku 1 stanowią innowacje, których wdrożenie będzie stosunkowo trudne, jednak ich efekty mogą być znaczące. Wymagają one dodatkowej analizy pod kątem spełnienia wymagań stawianych jednostce, która ma je wdrożyć. Innymi słowy, w przypadku tej grupy innowacji należy się przyjrzeć, czy taka organizacja dysponuje kompetencjami i doświadczeniem zwiększającym prawdopodobieństwo sukcesu. Oczywiście ocenie tej mogą podlegać również innowacje o wysokim potencjale wdrożenia.



Rysunek 1. Ocena potencjału innowacji w jednostkach administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne.

4. Doświadczenia uzyskane podczas oceny innowacyjności projektów informatycznych w administracji publicznej

Innowacyjność (np. gospodarki lub regionu) jest typowym celem realizowanych w Polsce programów finansowanych z funduszy europejskich. Zazwyczaj są to programy przeznaczone dla komercyjnych podmiotów gospodarczych lub jednostek naukowych i badawczych. Do programów wspierających przede wszystkim administrację publiczną można natomiast zaliczyć drugą oś programu Polska Cyfrowa, nazwaną „E-administracja i otwarty rząd”. Należy do niej m.in. działanie „Wysoka dostępność i jakość e-usług publicznych”. Kryteria oceny wniosków do programu, mimo że wprost nie odnoszą się do pojęcia innowacyjności, są zbudowane tak, aby była ona brana pod uwagę i w praktyce w przypadku projektów informatycznych realizowanych w ramach tych działań oczekuje się wysokiej innowacyjności. Przykładowo, obecnie promuje się takie rozwiązania innowacyjne, jak wirtualizacja środowisk sprzętowych i aplikacyjnych oraz stosowanie prywatnej chmury obliczeniowej⁷.

Można wyróżnić dwa typy projektów, co nawiązuje do wspomnianego wcześniej wymiaru podmiotowego podejścia do innowacji:

- A2B/A2C, czyli tworzenie lub rozwój e-usług publicznych (dla biznesu lub dla obywateli) – dotyczy to w praktyce usług związanych z głównymi procesami w urzędach;
- A2A, czyli tworzenie lub rozwój usług wewnątrzadministracyjnych niezbędnych do funkcjonowania e-usług publicznych – może to w praktyce dotyczyć usług związanych z procesami pomocniczymi lub głównymi, jeśli odbiorcą jest inny urząd.

W każdym przypadku we wniosku należy przeprowadzić identyfikację grup interesariuszy tworzonych lub rozwijanych e-usług oraz potrzeb tych interesariuszy. Usługi powinny być projektowane przy wykorzystaniu metod zorientowanych na użytkownika. W przypadku usług A2B/A2C należy wskazać ich obecny i docelowy poziom e-dojrzałości, przy czym preferuje się usługi udostępnione docelowo na czwartym (pełna transakcyjność) lub piątym (personalizacja)

⁷ Przewodnik po merytorycznych kryteriach wyboru projektów dla działania 2.1. Wysoka dostępność i jakość e-usług publicznych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020, Centrum Projektów Polska Cyfrowa, Warszawa 2015.

poziomie e-dojrzałości w pięciostopniowej skali⁸. Oczekuje się przedstawienia analizy procesów biznesowych związanych ze świadczeniem usług, z uwzględnieniem stanu aktualnego i docelowego, a w przypadku kluczowych procesów także wskazania celu, czasu, kosztu realizacji oraz korzyści. Projekty muszą realizować jasno określone, społecznie istotne cele (poprawa warunków funkcjonowania przedsiębiorców, poprawa jakości życia obywateli lub usprawnienia funkcjonowania państwa), wyrażone mierzalnymi wskaźnikami.

Wynika z tego, że – przynajmniej teoretycznie – współczesne podejście do innowacyjności jest przenoszone w znacznym stopniu na wymagania dotyczące realizowanych w administracji publicznej projektów informatycznych, które mają być finansowane z funduszy europejskich. Obserwacje autorów wskazują natomiast na bardzo różną jakość składanych wniosków, często w praktyce uniemożliwiającą rzetelną ocenę potencjału innowacyjnego rozwiązania IT. Dotyczy to np. sytuacji, w której projekt jest bez wątpienia innowacyjny, natomiast wnioskodawcy nie potrafią w pełni tego udowodnić.

Na podstawie doświadczeń uzyskanych w trakcie analizy wniosków o dofinansowanie projektów za najbardziej typowe problemy mające znaczenie dla oceny potencjału innowacyjnego rozwiązania IT można uznać:

- Nieumiejętność przedstawienia efektów wnioskowanego projektu w kontekście **procesów biznesowych** realizowanych w organizacji. Często jest to wynikiem braku podejścia procesowego lub wyłącznie pozorowania takiego podejścia w zarządzaniu urzędami, co przekłada się na błędne modelowanie i analizę procesów. W konsekwencji niewłaściwie jest przeprowadzana analiza usług elektronicznych wspomaganych przez wnioskowany system. Należy podkreślić znaczenie zrozumienia i modelowania procesów w administracji publicznej dla projektów IT, z jednej strony ze względu na współczesne trendy w wytwarzaniu i wdrażaniu oprogramowania, z drugiej – na specyfikę administracji, w której funkcjonuje ściśle określona struktura organizacyjna oraz bardzo sformalizowany i długotrwały proces decyzyjny. W konsekwencji występowania hierarchicznej decyzyjności i uwarunkowań prawnych procesy są mało elastyczne i często złożone⁹.
- Niewystarczająca **analiza interesariuszy projektu**, brak zdefiniowania ich potrzeb i ograniczeń. Może to być konsekwencją wyżej wymienionych

⁸ *Digitizing public services in Europe: Putting ambition into action. 9th Benchmark Measurement*, Directorate General for Information Society and Media, 2010.

⁹ E. Ziemia, I. Obłąk, *Informatyczne wsparcie procesów w administracji publicznej*, „Roczniki” Kolegium Analiz Ekonomicznych, z. 33, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 619–646.

problemów z modelowaniem procesów biznesowych organizacji. Niewłaściwa analiza interesariuszy prowadzi do braku możliwości wskazania ekonomicznych i społecznych skutków realizacji projektu. Problem dotyczy w szczególności projektów typu A2A, w których uzyskany produkt tylko pośrednio daje możliwość uzyskania społecznych korzyści.

- Niewłaściwe określenie **mierzalnych wskaźników** realizacji społecznie istotnych celów projektów. Program wymaga ich dokładnego przedstawienia, jednak wnioskodawcy często nie prezentują wiarygodnych założeń do przeprowadzonych kalkulacji. W praktyce uniemożliwia to dokonanie rzetelnej oceny wskaźników, prowadząc do braku możliwości wskazania ekonomicznych i społecznych skutków realizacji projektu.
- Wiarygodność **analizy kosztów i korzyści** projektów. Kłopoty z oszacowaniem skali korzyści mogą wynikać z przyczyn wymienionych powyżej. Należy jednak przeprowadzić szeroką analizę oczekiwanych korzyści, wykraczającą poza redukcję kosztów realizowanych procesów. We wnioskach oczekuje się kalkulacji wskaźników efektywności ekonomicznej uwzględniających koszty utrzymania wdrożonych systemów zgodnie z koncepcją całkowitych kosztów posiadania (ang. *Total Cost of Ownership*).

5. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Oceniając potencjał innowacyjnych rozwiązań IT dla administracji publicznej, należy wziąć pod uwagę z jednej strony możliwe do uzyskania korzyści, z drugiej zaś – prawdopodobieństwo ich osiągnięcia związane z ryzykiem projektu. Efekty wdrożenia takich innowacji zależą od ich powiązania z głównymi procesami realizowanymi przez daną organizację. Ponadto wynikają z dopasowania rozwiązania IT do potrzeb interesariuszy oraz struktury samej organizacji. Szanse na uzyskanie zakładanych korzyści maleją wraz ze wzrostem złożoności projektu. Składa się na nią ryzyko powiązane z nowatorstwem implementowanej wiedzy oraz stopień skomplikowania wiążący się z zakresem projektu. Im więcej funkcji i procesów ma zostać zmienionych przez innowacyjne rozwiązanie IT, tym wyższe umiejętności zarządcze są niezbędne do jego skutecznego wdrożenia. Z tego względu w dalszych pracach nad modelem oceny potencjału innowacji w administracji publicznej będzie wzięta pod uwagę dojrzałość innowacyjna organizacji. Ma to prowadzić do powiązania kompetencji jednostki administracji publicznej z prawdopodobieństwem uzyskania korzyści

z wdrożenia innowacyjnego rozwiązania. Pożądane jest więc włączenie oceny dojrzałości innowacyjnej jednostki administracji do wniosków o finansowanie rozwiązań IT. Niewielkie kompetencje w tym zakresie, w ocenie autorów, stanowią główną barierę innowacyjności w administracji publicznej. W dalszej perspektywie badań jest planowane włączenie do modelu oceny potencjału także kwestii związanych ze współpracą międzyorganizacyjną nastawioną na sprawne wdrożenie zaawansowanych technicznie innowacyjnych rozwiązań IT.

Bibliografia

- Digitizing public services in Europe: Putting ambition into action 9th Benchmark Measurement*, Directorate General for Information Society and Media, 2010.
- Hauschildt J., Salomo S., *Innovationsmanagement*, Vahlen, München 2011.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, OECD, Komisja Europejska, 2005.
- Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Przewodnik po merytorycznych kryteriach wyboru projektów dla działania 2.1 Wysoka dostępność i jakość e-usług publicznych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020*, Centrum Projektów Polska Cyfrowa, Warszawa 2015.
- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Harvard 1934.
- Ziemia E., Obłąk I., *Informatyczne wsparcie procesów w administracji publicznej*, „Roczniki” Kolegium Analiz Ekonomicznych, z. 33, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 619–646.

* * *

An assessment of the innovative IT solution potential in public administration

Summary

The implementation of innovative IT solutions in public administration should always be related to social needs. This article answers the question: ‘How to evaluate innovative IT solutions in public administration for the rational allocation of resources?’ The authors have developed principles for assessing the potential of innovation implementation, indicating the degree of compliance by the organization. The evaluation model considers two issues: the effect of IT innovations declared by an

organization, and the innovative potential of an organization, that ensures their effective implementation. The authors have used the experience they gained during the evaluation of innovative projects in public administration within programs financed by public funds.

Keywords: innovation, public administration, IT projects, evaluation of innovative potential

