

SCI-PO
2021



Veřejná politika v oblasti výzkumu, vývoje a inovací

Dopady výzkumu, vývoje a výzkumných infrastruktur
na společnost

Datum konání: 30. 09. 2021

KONFERENČNÍ SBORNÍK

ISBN 978-80-86794-77-8

Technologické centrum AV ČR, Ve Struhách 1076/27, Praha 6 – Podbaba, 160 00

Tertiary Education & Research Institute, z.ú., Plzeňská 112, Praha 5, 150 00

© 2021

Editor: Aleš Vlk

DTP: Jan Souček

4. ROČNÍK ODBORNÉ KONFERENCE

SCIPO 2021

VEŘEJNÁ POLITIKA V OBLASTI VÝZKUMU, VÝVOJE A INOVACÍ: DOPADY VÝZKUMU, VÝVOJE A VÝZKUMNÝCH INFRASTRUKTUR NA SPOLEČNOST

Datum konání: 30. 9. 2021, 10:00 – 16:00 hod (on-line)

Organizátoři:

Technologické centrum Akademie věd ČR (TC AV)

TERTIARY EDUCATION & RESEARCH INSTITUTE (TERI)

Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA) Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy a Národohospodářského ústavu AV ČR (CERGE)

Centrum pro sociální a ekonomické strategie, Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy (CESES)

Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

alevia, s.r.o.

Redakční rada sborníku:

Aleš Vlk (TERI / alevia)

Michal Pazour (TC AV ČR)

Arnošt Veselý (CESES FSV UK)

Příprava a tisk sborníku byly financovány z projektu s názvem **Nástroje strategického řízení výzkumných infrastruktur (INFRAM)** podpořeného v rámci 3. veřejné soutěže vyhlášené Technologickou agenturou České republiky v Programu na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA, pod číslem TL03000563.

OBSAH

A. VLK: EDITORIAL	7
M. PAZOUR: VÝZKUM PRO VÝZKUMNÍKY NEBO VÝZKUM PRO SPOLEČNOST (ABSTRAKT)	9
T. SMUŽOVÁ: INICIATIVA EVROPSKÝCH UNIVERZITNÍCH ALIANCÍ A JEJÍ DOPAD NA VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ	13
R. ŠTEMBERKOVÁ: KONCEPČNÍ MODEL ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU A ZAKLÁDÁNÍ SPIN-OFF SPOLEČNOSTÍ	29
K. ZEDNÍKOVÁ: OCHRANA DESIGNU A JEJÍ VÝZNAM PRO APLIKAČNÍ SFÉRU	45
J. BĚLOHOUBKOVÁ, M. BARÁKOVÁ & K. KRUPIČKOVÁ: STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ NA TŘECH ÚROVNÍCH SE ZAMĚŘENÍM NA VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE	57
POPIS PROJEKTU INFRAM	79
V. RŮŽIČKA, M. PAZOUR & J. STANZEL: ZAHRANIČNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ VÝZKUMNÝCH INFRASTRUKTUR	83
A. VLK & L. KAČENA: VELKÉ VÝZKUMNÉ INFRASTRUKTURY: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	101
K. HOŠKOVÁ & M. POKORNÁ: ZKUŠENOSTI S ŘÍZENÍM VELKÉ VÝZKUMNÉ INFRASTRUKTURY (ABSTRAKT)	113
C. RIZZUTO: FORM AND SUBSTANCE IN THE MANAGEMENT OF RESEARCH INFRASTRUCTURES (ABSTRACT)	115

EDITORIAL

Vážené čtenářky a čtenáři.

Máte před sebou sborník konference s názvem SCIENCE POLICY, zkráceně SCIPO, Veřejná politika v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Setkáváme se společně již počtvrté, tentokrát s podtitulem *Dopady výzkumu, vývoje a výzkumných infrastruktur na společnost*.

Organizačně se od minulého roku téměř nic nezměnilo. Na pořádání konference se podílejí Technologické centrum AV ČR, Tertiary Education & Research Institute (TERI), Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu IDEA při CERGE-EI, Centrum pro sociální a ekonomické strategie Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy (CESES) a společnost alevia. K nim letos jako spolupořadatel přibyla Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. A stejně jako v minulém roce, i letos se aktivně zapojila Technologická agentura České republiky.

Velmi krátce si můžeme shrnout dosavadní ročníky konference. První ročník v roce 2018 nebyl ještě nějakým zásadním způsobem zacílen. Věnoval se různým tématům – od principů a dopadů vědní politiky přes právní rámec, problematiku ochrany duševního vlastnictví, komercializaci výstupů VaV, transfer znalostí a technologií, spolupráci výzkumné a aplikační sféry až po management a řízení výzkumu a vývoje. V roce 2019 konference reflektovala skutečnost, že vznikla Inovační strategie České republiky pro období 2019 až 2030 s mottem The Czech Republic: The Country For The Future. V roce 2020 se jako hlavní téma diskutovala internacionalizace a mezinárodní aspekty vědní politiky a odpolední část byla věnována problematice řízení výzkumných infrastruktur. Dva spoluorganizátoři konference – TC AV a TERI – využily skutečnosti, že na dané téma realizují projekt financovaný Technologickou agenturou ČR.

Letošní ročník je s minulým rokem podobný ve dvou věcech. Za prvé se jedná o samotné téma. Dopolední blok se tentokrát věnuje dopadům výsledků výzkumu a vývoje na společnost, kam bezesporu patří i výzkumné infrastruktury a jejich aktivity. Odpolední program se výzkumnými infrastrukturami zabývá již do většího detailu. Za druhé jsme se opět jako vloni přesunuli do hybridního prostředí. Přestože situace v září letošního roku vypadá o mnoho optimističtěji než v roce 2020, kdy jsme byli svědky postupného „zavírání“ téměř všech segmentů naší společnosti, i letos jsme zvolili způsob, při kterém účastníci budou příspěvkysledovat on-line. Tato forma se minulý rok poměrně osvědčila – bude se moci zúčastnit více zájemců a současně jsme v rámci krizového scénáře počítali s možným zhoršením epidemiologické situace.

Samotný konferenční sborník, který si právě čtete, obsahuje jak články, které se zabývají různými aspekty politiky výzkumu, vývoje a inovací, tak abstrakty příspěvků, které se diskutovaly na samotné konferenci. V hlavním příspěvku dopoledního konferenčního bloku s názvem *Výzkum pro výzkumníky nebo výzkum pro společnost?* se **Michal Pazour** zabývá hodnocením socio-ekonomických přínosů výzkumu a vývoje pro společnost. **Tereza Smužová** se zabývá iniciativou na úrovni Evropské unie podporující univerzitní aliance a jejími dopady na výzkumné prostředí. **Růžena Štemberková** popisuje koncepční model znalostního modelu a zakládání spin-off společností. **Klára Zedníková** se přenáší do firemního prostředí a diskutuje ochranu designu a její význam pro aplikační sféru. A konečně kolektiv autorek – **Jana Bělohoubková**, **Martina Baráková** a **Kamila Krupičková** na příkladu Karlovarského kraje popisuje strategické plánování a řízení se zaměřením na výzkum, vývoj a inovace na úrovni EU, Česka a regionu.

Druhá část sborníku obsahuje články spojené s projektem zabývajícím se řízením výzkumných infrastruktur, přičemž úvodní příspěvek čtenáře seznamuje se základními charakteristikami projektu **INFRAM** – Nástroje strategického řízení výzkumných infrastruktur. **Vlastimil Růžička**, **Michal Pazour** a **Jiří Stanzel** diskutují zahraniční přístupy k řízení výzkumných infrastruktur – jmenovitě Dánska, Nizozemska a Norska. **Aleš Vlk** a **Lukáš Kačena** popisují vyhodnocení dotazníkového šetření, které proběhlo mezi reprezentanty českých velkých výzkumných infrastruktur v roce 2020. A konečně následují dva abstrakty příspěvků přednesených na konferenci. **Kateřina Hošková** a **Martina Pokorná** z CEITEC MU popisují své zkušenosti s řízením velké výzkumné infrastruktury. A zahraniční host letošního ročníku, **Carlo Rizzuto**, diskutuje formu a podstatu řízení výzkumných infrastruktur.

Dovolte mi poděkovat nejen autorům příspěvků, ale celému týmu, který se podílel na tvorbě sborníku a organizaci konference.

Přeji hodně sil a pevné zdraví nejen při zlepšování vědní politiky, ale především do osobního života.

Za organizátory a redakční radu sborníku

Aleš Vlk

VÝZKUM PRO VÝZKUMNÍKY NEBO VÝZKUM PRO SPOLEČNOST? (ABSTRAKT)

Michal Pazour, *Technologické centrum AV ČR*

Význam výzkumu pro technologický, ekonomický, kulturní i hodnotový rozvoj společnosti je zásadní. Historický vývoj ukazuje, že díky výzkumu a jeho výsledkům bylo dosaženo zásadní modernizace společnosti v různých segmentech i geografických oblastech světa. V zemích, kde existují dostatečné výzkumné kapacity a účinné mechanismy přenosu znalostí do ekonomiky a společnosti, se zvyšuje technologická vybavenost, životní úroveň, zdraví i délka života obyvatel. Přesto (nebo možná právě proto) jsou veřejné politiky zaměřené na podporu výzkumu konfrontovány s otázkami typu: jaký má výzkum podporovaný z veřejných zdrojů socio-ekonomický dopad, jak výsledky takového výzkumu přispějí k rozvoji společnosti, jaký výzkum má největší potenciál přispět k rozvoji společnosti a podobnými.

Zprvu (hovoříme o 60. a 80. letech minulého století) si veřejné politiky v této oblasti vystačily s předpokladem, že kvalitní výzkum přispívá k rozvoji znalostní základny, což automaticky vede k dosažení společenských přínosů. Tento aspekt se odrazil v důrazu kladeném na měření a hodnocení kvality výzkumu a jeho dopadů na rozvoj znalostí. V této souvislosti se začaly ve veřejné politice výzkumu a vývoje intenzivněji využívat nástroje bibliometrické analýzy a tyto nástroje byly dále vylepšovány. Z posuzování dopadů výzkumu na rozvoj znalostí se stala samostatná disciplína, jejíž nástroje jsou využívány v hodnocení výzkumu na institucionálních i národních úrovních. Přibližně od 90. let minulého století však začal být původní předpoklad, že kvalitní výzkum automaticky přispívá k rozvoji společnosti zpochybňován, a začaly se objevovat výše uvedené otázky (Martin, 2011).

Hlavním důvodem těchto otázek, které si kladou tvůrci veřejných politik výzkumu, vývoje a inovací je skutečnost, že společnost financující výzkumné aktivity prostřednictvím svých daňových odvodů vyžaduje faktické důkazy o socio-ekonomickém přínosu výzkumu. Snahou poskytovatelů veřejné podpory na výzkum je proto vynakládat omezené veřejné zdroje na oblasti s největším potenciálem pro dosažení pozitivních přínosů pro rozvoj společnosti. Identifikace takových oblastí je však velmi komplexním úkolem, který naráží na celou řadu metodologických i praktických problémů.

První oblastí problémů je samotné vymezení socio-ekonomických přínosů. V této souvislosti se rozhodně nelze spokojit se zúženým lineárním pohledem na přenos výsledků výzkumu do podnikových inovací, které zvyšují konkurenceschopnost firem a odvětví a tím posilují hospodářský rozvoj země či regionu. Přestože je oblast ekonomických dopadů výzkumu asi nejvíce sledována, hodnocení socio-ekonomických přínosů by mělo zohledňovat jednak přínosy výzkumu pro další oblasti kvality života (zdraví, životní prostředí, bezpečnost, sociální soudržnost, hodnoty společnosti) a dále vnímat přínosy výzkumu k vytváření dlouhodobé znalostní základny a k rozvoji kognitivní kapacity ve společnosti (Godin a Doré, 2005).

S tím souvisí i další oblast problémů spojených s komplexním posuzováním společenských přínosů výzkumu, kterou je vymezení kategorií či typů dopadů, kterým je potřeba věnovat pozornost. Mezi takové typy dopadů lze namátkou zmínit dopady výzkumných aktivit na posilování znalostní základny, na výchovu vzdělaných absolventů, na vytváření nových metod, postupů, nástrojů, na vytváření sítí a stimulace mezinárodních sociálních interakcí, na zvyšování kapacity pro řešení komplexních technologických problémů, na vytváření nových firem (akademických spin-offs či start-ups) nebo obecněji na poskytování sociálního kapitálu (Martin, 2007).

Dále je potřeba zmínit otázky spojené se samotným měřením společenského přínosu výzkumu, kde z důvodu komplexity vazeb mezi výzkumnými aktivitami a rozvojem společnosti je zpravidla velmi obtížné jasně identifikovat příčinné souvislosti mezi konkrétní výzkumnou činností a společenskými dopady, zohlednit časový horizont dopadů výzkumu či zohlednit další faktory (mimo výzkum), které rozvoj společnosti ovlivňují (Bornmann, 2012).

Z výše uvedeného vyplývá, že nelze vytvořit jeden univerzálně platný rámec (metodiku) pro hodnocení socio-ekonomických dopadů výzkumných aktivit. Důležité je zohlednit institucionální charakteristiky a kontext realizovaných výzkumných aktivit, oborové zaměření výzkumu a různé dimenze dopadů výzkumu na společnost. Jedním z možných přístupů je stanovení dopadových drah (impact pathways)¹ pro výzkumné aktivity realizované v jednotlivých výzkumných organizacích. Tyto dopadové dráhy se budou pro jednotlivé výzkumné organizace lišit ve vazbě na jejich poslání a postavení ve výzkumném a inovačním systému. Na základě určení dopadových drah lze vytvořit sadu indikátorů pro systematický

¹ Viz například Fryirs KA, Brierley GJ, Dixon T (2019). Engaging with research impact assessment for an environmental science case study. Nature Communications. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-12020-z>.

sběr, sledování a vyhodnocování dopadů na jednotlivé dimenze rozvoje společnosti. Takový systém pro dlouhodobé posuzování dopadů výzkumu na společnost vyžaduje spolupráci poskytovatelů podpory, výzkumných organizací i samotných výzkumníků. A samozřejmě čas pro systematický sběr dat, aby stanovené indikátory mohly být spolehlivě vyhodnoceny.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

BORNMANN, L. (2012). Measuring societal impact of research. EMBO reports, Vol. 13, No. 8.

GODIN, B., DORE, C. (2005). Measuring the Impacts of Science; Beyond the Economic Dimension, INRS, http://www.csiic.ca/PDF/Godin_Dore_Impacts.pdf.

MARTIN, B.R (2007). Assessing the Impact of Basic Research on Society and the Economy. FWF–ESF International Conference on Science Impact: Rethinking the Impact of Basic Research on Society and Economy, Vienna, Austria, 11 May 2007. Conference Presentation.

MARTIN, B. R (2011). The Research Excellence Framework and the “Impact Agenda:” Are We Creating a Frankenstein Monster? *Research Evaluation* 20 (3): 247–54.

Michal Pazour je vedoucím Oddělení strategických studií Technologického centra. Specializuje se na hodnocení, analýzu a formulaci výzkumné a inovační politiky. Koordinuje národní projekty a studie zaměřené na evaluaci výzkumných a inovačních politik a na identifikaci příležitostí a nástrojů pro posílení národního inovačního systému. Michal je autorem nebo spoluautorem řady analytických a strategických studií zpracovaných pro Vládu ČR a jednotlivá ministerstva, Evropskou komisi, Evropský parlament či OECD. V letech 2015 – 2017 byl členem expertní skupiny Evropské komise pro strategických foresight ve výzkumné a inovační politice. Cílem této expertní skupiny bylo navrhnout způsoby a nástroje pro posílení využívání foresightu při tvorbě a implementaci evropské politiky výzkumu a inovací. Před příchodem do TC v roce 2007 byl Michal analytikem inovační politiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Michal absolvoval doktorské studium v oboru hospodářská politika na Vysoké škole ekonomické v Praze.

INICIATIVA EVROPSKÝCH UNIVERZITNÍCH ALIANCÍ A JEJÍ DOPAD NA VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ

Tereza Smužová, *Univerzita Karlova*

Abstrakt

Evropské univerzitní aliance jsou poměrně nová iniciativa podpořená z evropských grantových schémat, která má prohloubit spolupráci vysokých škol ve všech oblastech jejich činností – vzdělávání, výzkumu, třetí roli i správě či managementu. Článek se zabývá vznikem iniciativy, jejím financováním a zejména pak přínosy a výzvami. Ve své hlavní části se článek zaměřuje na dopady meziuniverzitní spolupráce na výzkum zapojených vysokých škol na příkladu aliance 4EU+. Vzhledem k tomu, že financovány nemohou být výzkumné projekty samotné, soustředí se příspěvek na přínosy pro výzkumné prostředí. Od těch si zapojené instituce slibují kromě zlepšení institucionálního zázemí i snazší a intenzivnější výzkumnou spolupráci partnerských vysokých škol v budoucnu.

Abstract

The European University Alliance is a relatively new initiative supported by European grant schemes to deepen the cooperation of universities in all areas of their activities - education, research, third role and administration or management. The paper looks at the origins of the initiative, its funding and, in particular, its benefits and challenges. In its main part, the article focuses on the impact of inter-university cooperation on the research of the participating universities, using the 4EU+ alliance as an example. As the research projects themselves cannot be funded, the paper focuses on the benefits for the research environment. From these, the participating institutions expect both improved institutional facilities and easier and more intensive research cooperation between partner universities in the future.

Seznam klíčových slov: Evropské univerzity, Evropské univerzitní aliance, 4EU+, meziuniverzitní spolupráce, výzkumné prostředí, vysoké školy

ÚVOD

Evropské univerzitní aliance jsou skupiny několika vysokých škol, které úzce spolupracují ve všech svých činnostech – vzdělávání, výzkumu, třetí roli i samotném řízení a správě univerzit. Tyto univerzity uspěly v rámci výzev Evropské komise a získaly financování pro společné projekty, které mají spolupráci podpořit. Cílem je vytvořit tzv. evropské univerzity, mezi kterými bude umožněna snadná mobilita studentů i zaměstnanců a myšlenky i inovace budou moci volně proudit po evropském kontinentu i za jeho hranicemi v partnerských zemích.¹ Tato do jisté míry idealistická představa naráží samozřejmě na mnoho překážek, ať už se jedná o odlišné legislativní či kulturní podmínky, rozdílnou organizaci práce i studia nebo o nejisté zdroje financování.

Tento článek si klade otázku, jak může koncept evropských univerzitních aliancí přispět ke změně výzkumného prostředí zapojených institucí, a to na příkladu aliance 4EU+. Nejprve se budu zabývat vznikem aliancí a grantovými výzvami vypsány na jejich podporu, následně pak přínosy a výzvami pro budoucí fungování aliancí. Na závěr se zaměřím na oblast výzkumného prostředí, které chce pomocí spolupráce transformovat aliance 4EU+.

VZNIK ALIANCÍ

Když mluvil Emanuel Macron v září roku 2017 ve svém proslovu „Nová iniciativa pro Evropu“ o své vizi Evropské unie a zmínil „evropské univerzity“, nebyla to vlastně až tak revoluční myšlenka. O nadnárodní univerzitě přemýšleli již Alfred Müller Armack na konci 40. let minulého století a Walter Hallstein v 70. letech, Francie zase navrhovala evropskou univerzitu se zaměřením na jaderný výzkum. Na začátku tisíciletí navrhoval José Manuel Barosso založit European Institute of Technology, který však nikdy nevznikl. Navíc již od 70. let minulého století existoval postgraduální European University Institute ve Florencii (Gunn, 2020: 14–15). Nadnárodními univerzitami jsou v určitém slova smyslu také již existující College of Europe v Bruggách a Natolinu (Claeys-Kulik, 2019), Viadrina European University ve Frankfurtu nad Odrou (Hutgens a Conermann, 2018: 9-10), University of the Greater Region zahrnující sedm geograficky blízkých univerzit z Německa, Francie, Valonska a Lucemburska (Hutgens a Conermann, 2018: 11) a Central European University s kampusy v Budapešti a ve Vídni.

¹ Factsheet Evropské komise s informacemi k hodnotícím kritériím i harmonogramem výzev je dostupný z: <https://ec.europa.eu/education/sites/default/files/document-library-docs/european-universities-initiative-factsheet.pdf>.

Krátce po Macronově řeči přijala Evropská rada na svém summitu v Göteborgu v rámci svých závěrů tuto myšlenku za svou a uložila členským státům, Radě a Komisi „posílit strategická partnerství mezi institucemi vysokoškolského vzdělávání po celé EU a vybízet k tomu, aby do roku 2024 existovalo zhruba dvacet *evropských univerzit*, neboli zdola nahoru vytvořených sítí univerzit napříč EU, jež studentům umožní získat titul kombinací studia v několika zemích EU a přispějí k mezinárodní konkurenceschopnosti evropských univerzit“ a také zlepšit výuku cizích jazyků, aby více lidí ovládalo dva cizí evropské jazyky, podpořit mobilitu pomocí evropské studentské karty a vzájemné uznávání předešlého středoškolského i vysokoškolského vzdělávání (Evropská rada, 2017). Rada jasně navázala na Macrona například v počtu evropských univerzit, ale i časovém horizontu. Příspěvek Evropské komise do debaty na tomto summitu Evropské rady „Posilování evropské identity prostřednictvím vzdělávání a kultury“ zmiňuje jako důvody pro tuto iniciativu zejména konkurenceschopnost, lepší umístění evropských univerzit v mezinárodních žebříčcích a hladší přeshraniční spolupráci mezi vysokými školami po odstranění administrativních a byrokratických bariér (Evropská komise, 2017).

Původní záměr nově vytvořených nadnárodních univerzit vydávajících evropské diplomy uznatelné po celé EU byl však nahrazen úzce spolupracujícími skupinami několika vysokých škol. Iniciativa staví místo nové školy se skutečným kampusem na úzkých vazbách mezi stávajícími institucemi napříč Evropou (Hutgens a Conermann, 2018: 6; Gunn, 2020: 27). Ani to však není revoluční: vysoké školy tvořily různé mezinárodní sítě a strategická partnerství již mnohem dříve.

Mnoho aliancí začalo vznikat již předtím, než byla iniciativa Evropskou unií oficiálně vyhlášena, mnohé dokonce ještě před Macronovou řečí, která je často nepřesně vnímána jako „bod nula“. Například 4EU², do které je zapojena i česká Univerzita Karlova, vznikla po dvouletých přípravách v březnu 2018. Ve stejném roce se spojilo i šest univerzit, které nyní tvoří základ aliance Una Europa, a sedm relativně nových vysokých škol jako Young Universities for the Future of Europe (YUFE). Aliance EUCOR (The European Campus) vznikla dokonce ještě o tři roky dříve. Jako pravděpodobně nejstarší je jmenováno spojení čtyř univerzit U4 založené již v roce 2008, tedy téměř o deset let dříve, než se Evropská rada na tomto záměru usnesla (Hutgens a Conermann, 2018: 12–14). Kromě U4 byla všechna tato uskupení následně úspěšná v první výzvě na financování evropských univerzitních aliancí: uspěla partnerství, která byla připravována ze strategických důvodů

² Původně Sorbonne, Heidelberg, Varšava a Univerzita Karlova, nyní jako 4EU+ rozšířena o Kodaň a Milán.

samotnými institucemi nezávisle na této konkrétní výzvě. Univerzity tak při vytváření společného projektu mohly stavět na existující spolupráci.

Hlavním přínosem projektu podpory evropských univerzit má být zvyšování kvality a zejména propojení vzdělávání, výzkumu a inovací, tzv. znalostní trojúhelník. Vysoké školy jsou totiž jedinými institucemi, kde se všechny tyto tři oblasti protínají. Propojování vzdělávání a výzkumu a hledání synergií s inovacemi je cílem, o kterém se diskutuje v evropském prostoru dlouhodobě, ale Evropská univerzitní iniciativa přinesla do této debaty nový impuls, protože v sobě propojuje i různé zdroje financování, které se jinak nepotkávají, jako Erasmus+ a Horizont 2020 (European University Association, 2020a; Evropská komise, 2018: 125).

Vysoké školy se nacházejí jak v Evropském výzkumném prostoru (ERA), tak v Evropském vzdělávacím prostoru (EEA) a společně tvoří Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání (EHEA). ERA a EEA mají propojovat výzkumné, respektive vzdělávací instituce, a zejména pak umožňovat co nejhladší volný pohyb vědců, studentů, akademiků a obrazně řečeno také znalostí. Za cíl si tedy klade odstraňování bariér, které zmiňuje Evropská komise ve svém sdělení v Göteborgu (Evropská komise, 2017). Evropské univerzitní aliance v tomto smyslu navazují například na iniciativy jako Boloňský proces³, mezinárodní výzkumná spolupráci v rámci Horizontu nebo Evropskou strategii lidských zdrojů pro výzkumníky (HRS4R).

Dalším, neméně důležitým bodem však je i posilování „evropské integrace v oblasti výzkumu, kultury i společnosti“ (Hutgens a Conermann, 2018: 8). Na přínos evropských univerzit pro sociální a kulturní aspekt integrace poukazuje již zařazení této iniciativy do sdělení Komise s názvem „Posilování evropské identity prostřednictvím vzdělávání a kultury“, které si za cíl stanovuje jednotnější, silnější a demokratičtější budoucnost EU, klade důraz na společnou evropskou identitu, evropské hodnoty a zachování „jednoty v rozmanitosti“ (Evropská komise, 2017). Posilování společných evropských hodnot a posílení evropské identity výslovně uvádí jako cíl iniciativy průvodce Erasmem+, konkrétně zmiňuje „novou generaci Evropanů, kteří jsou schopni spolupracovat a pracovat v různých evropských i globálních kulturách, různých jazycích a napříč hranicemi, sektory a akademickými disciplínami“ (Evropská komise, 2018: 125).

³ Cílem Boloňského procesu je vytvořit Evropský prostor vysokého školství, propojovat národní systémy vzdělávání a umožnit jejich prostupnost prostřednictvím mobility a uznávání předchozího vzdělání a kvalifikace. Více informací např. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Boloňský proces [online]. Praha: MŠMT. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/bolonsky-proces-2>.

PODPOŘENÉ PROJEKTY A JEJICH FINANCOVÁNÍ

V první výzvě v rámci programu Erasmus+ bylo na jaře 2019 vybráno k financování z celkem 54 podaných projektů 17 aliancí zahrnujících 114 vysokoškolských institucí z 25 států. Každá aliance získala až pět milionů eur na následující tři roky (Evropská komise, 2019). Projekty byly zahájeny na podzim 2017, kdy byla zároveň vyhlášena i druhá výzva v rámci Erasmus+. V tomto druhém kole uspělo z 62 žádostí 24 aliancí s celkem 165 zapojenými institucemi z 26 států. I tyto projekty mohly získat až pět milionů eur na tři roky. Celkem je tedy v současné době podpořeno 279 vysokých škol z 32 zemí spojených do 41 aliancí (Evropská komise, 2020).

V rámci Erasmus+ byla primárně podpořena spolupráce ve vzdělávací oblasti, přestože projekty kladly důraz i na *research-based education* a aliance měly propojovat vzdělávací a výzkumnou dimenzi, jak bylo zmíněno výše. V zájmu podpory výzkumného rozměru spolupráce, o který stály ve velké míře i samotné vysoké školy (European University Association, 2020b: 3), byla vyhlášena výzva v rámci programu Horizont 2020 Swafs (*Science with and for Society*). Z těchto prostředků není možné financovat výzkum samotný, ale pouze podpůrné činnosti pro jeho realizaci, tedy změny výzkumného prostředí.

Specifické na této výzvě bylo, že se do ní mohlo zapojit pouze 17 aliancí úspěšných v prvním kole výzvy v rámci Erasmus+. Prostředky na spolupráci ve výzkumu mohla získat pouze ta uskupení, která již realizovala vzdělávací projekty. Vzhledem k tomu, že se do výzvy nemohly přihlásit žádné nově vznikající spojení, není v současné době žádná evropská univerzitní aliance, která by spolupracovala čistě a pouze ve výzkumu.

Dalším aspektem, který svědčí o převaze vzdělávacích aktivit nad výzkumnými u těchto dvou výše zmíněných programů, je také výše finančních prostředků. Zatímco z Erasmus+ aliance mohly čerpat na tři roky až pět milionů eur, v rámci Horizontu 2020 pouze dva miliony eur. Částečně si však lze tento nepoměr vysvětlit tím, že jako první získaly aliance projekty vzdělávací, veškeré organizační struktury a platformy spolupráce tak musely být nastaveny v rámci nich a předpokládá se, že je budou dále využívat i při spolupráci v rámci výzkumu.

Nicméně, vedle jasných benefitů podpory evropských univerzitních aliancí budí financování této spolupráce i několik kontroverzí. Jako problematický je vnímán zejména krátkodobý výhled financování aliancí – projekty jsou tříleté a postrádají tak dlouhodobou perspektivu. To bývá kritizováno (např. European University

Association, 2020b: 4) zejména s ohledem na rozpor s proklamacemi o dlouhodobém strategickém významu evropské univerzitní iniciativy pro evropský vzdělávací a výzkumný prostor a EU jako takovou. Nastavení úzké spolupráce několika institucí, které jsou navzájem velmi odlišné, ať už co se týče legislativního rámce, systémů zajišťování kvality, národních pravidel, nebo vyloženě praktických aspektů, jako je harmonogram akademického roku a IT systémy, je během na dlouhou trať a své ovoce v podobě například společně podávaných projektů může přinést až za několik let od začátku spolupráce. Evropská komise nicméně již připravuje pokračující výzvy, do kterých by měly mít možnost se hlásit stávající aliance.

Na druhou stranu však například Evropská univerzitní asociace (EUA) varuje před přílišným přerozdělováním evropských prostředků ve prospěch evropských aliancí a v neprospěch ostatních projektů a forem partnerství a spolupráce (Claeys-Kulik, 2019; European University Association, 2020b: 2). I z těchto důvodů Evropská unie vyzvala členské státy, aby se do financování iniciativy zapojily. Tuto výzvu však vyslyšely jen některé z nich, jiné podpořily až finančně úspěšné projekty financované i z evropských zdrojů (Claeys-Kulik a Jorgensen, 2020). Vzniklá situace vytváří nerovnost jak mezi žadateli, protože některé země podpořily už samotnou přípravu projektu, tak mezi členy jednotlivých aliancí, protože v jedné alianci může jedna instituce být kofinancována národními zdroji a druhá nikoliv.

Mezinárodní univerzitní spolupráce byla v posledním roce a půl silně zasažena pandemií koronaviru a jinak tomu nebylo ani v případě aliancí. Vzhledem k charakteru aliancí i tomu, že jedním z cílů bylo zvýšit smysluplnou mobilitu, byla velká část finančních prostředků vyčleněna právě na zahraniční cesty. To se týkalo jak studentské mobility a její podpory, tak akademiků, kteří připravovali společné mezinárodní projekty, ale i pracovníků z podpůrných pracovišť, kteří jsou zodpovědní za nastavování procesů v rámci fungování aliance. V letech 2020 a první půlce roku 2021 však nebyly téměř žádné zahraniční cesty možné, mnoho univerzit zakázalo svým zaměstnancům jezdit na zahraniční služební cesty a velká většina výuky se přesunula do online formy, což umožnilo výrazný rozvoj virtuální mobility. Všechny tyto změny měly samozřejmě velký dopad i na rozpočet, potažmo samotné fungování aliancí a činnosti, na které se aliance soustředily.

VÝZVY A PŘÍNOSY INICIATIVY EVROPSKÝCH UNIVERZITNÍCH ALIANCÍ

Kromě dopadů situace způsobené koronavirem a nejasnému finančnímu výhledu čelí evropské aliance mnoha dalším výzvám, z nichž některé vychází přímo z jejich samotné podstaty a nastavení iniciativy.

Jednou z výzev je například konflikt mezi inkluzí a excelencí (Gunn, 2020: 24). Na jedné straně mají evropské univerzitní sítě přispívat k soudružnosti Evropské unie a podporovat evropskou integraci na vzdělávací a výzkumné úrovni, odstraňovat bariéry a umožňovat hladší volný pohyb studentů, vědců, akademiků i dalších zaměstnanců. Dále jsou určeny minimální počty členů a počet zemí, ve kterých potenciální členové sídlí, aby se aliance mohla o financování vůbec ucházet a jedním z kritérií je geografická vyváženost uskupení. Z tohoto důvodu se některé aliance postupně rozrostly (jako například 4EU+) a možná ještě v budoucnu rozrůstat budou. Nicméně například aliance ECIU má již nyní 11 členů. Dalším příkladem snahy o inkluzivní iniciativu může být, že se mohou zapojit nejen vysoké školy sídlící v členských státech EU, ale ve všech zemích programu Erasmus+, celkem se jedná o více než 50 států.

Na druhou stranu je to svobodná vůle univerzit, s kým se rozhodnou partnerství uzavřít a s kým podají žádost o financování. Z toho je jasné, že dobře etablované, excelentní univerzity si mohou své partnery vybírat a logicky budou dávat přednost opět těm kvalitním, se kterými chtějí spolupracovat a které do aliance také něco přinesou. A čím lepší univerzity, tím větší je šance na úspěch v soutěži o finanční podporu.

Nicméně to také vede k tomu, že se některé vysoké školy spoléhají na to, že se tematicky nebo jinak odlišují od ostatních a na tomto základě tvoří svou alianci. Například The European University In Social Sciences (CIVICA) se soustředí na společenské vědy, Alliance for Common Fine Arts Curriculum (EU4ART) na umělecké obory, The European University od the Seas (SEA-EU) tvoří univerzity, které se i vzhledem ke své poloze na pobřeží zaměřují na moře, a Young Universities for the Future od Europe (YUFE) sdružuje mladé a dravé instituce, které se chtějí prosadit mezi těmi tradičními.

Dalším potenciálním sporem je otázka, zda by měly aliance spolupracovat, nebo si vzájemně konkurovat. Univerzitní aliance podpořené v první výzvě tvoří tzv. Forum evropských univerzit (FOR EU), které se člení na tematicky zaměřené podskupiny. V rámci těchto skupin probíhají diskuze a výměna zkušeností, jednotlivé aliance prezentují své pokroky a dobrou praxi. Všechny aliance jako celek pak přispívají

do diskuze s Evropskou komisí. Ta je považuje za významné konzultační místo, takže se na ně obrací, případně aliance samy produkují policy papery, kterými se snaží ovlivnit směřování evropských politik. Tento bod je také výslovně zmíněn ve výzvě Swafs v Horizontu 2020. Aliance mají přicházet se společnými, tedy vydiskutovanými, řešeními problémů a překážek, se kterými se všichni setkávají. A společné stanovisko mnohdy představuje skutečnou výzvu, protože každá aliance má jiné cíle, jiné priority a zaměřuje se na jiné oblasti spolupráce, a to jak typově, tak tematicky.

Na druhou stranu si ale aliance vzájemně konkurují. Nejde samozřejmě jen o prestiž, ale aliance spolu soutěží jednak ve výzvách přímo pro evropské univerzitní aliance, ale současně soutěží o ty největší talenty z řad studentů, vyučujících, vědců i administrativních pracovníků. Jedním z cílů ERA a EEA je umožnit jejich volný pohyb napříč Evropou, což samozřejmě sekundárně znamená, že si instituce mnohem více konkurují. Zaujmout mohou právě například společnými studijními programy, ale i výzkumnými projekty a lepšími možnostmi financování. Jak již bylo zmíněno výše, projekty Swafs nejsou primárně zacíleny na podporu výzkumu jako takového, nicméně se samozřejmě počítá s tím, že partnerské instituce budou podávat v budoucnosti mnohem více projektů, například v rámci Horizontu Evropa, společně. Tzv. *seed money* pro podporu vzniku společných týmů musí ale investovat z vlastních zdrojů a průběžně s novými týmy pracovat na návrzích společných projektů, neboť v rámci vypsaných výzev evropských programů na financování výzkumu si aliance budou opět konkurovat, budou soutěžit o jednu sumu peněz.

Mnoho z výše zmíněných výzev lze však brát jako příležitosti. Možnost společně lobbovat u Evropské komise a prezentovat jednotně stanoviska 17 aliancí, které představují 114 vysokoškolských institucí, znamená možnost skutečně ovlivnit evropskou politiku v oblasti vysokého školství, vzdělávání a výzkumu.

Pomocí dlouhodobé intenzivní spolupráce dochází nejen k poznávání se navzájem, ale také k budování důvěry a kontaktů. Jedná se o kvalitativně zcela jiný typ spolupráce než například mezifakultní dohody o možnosti výměny studentů, protože spolupráce probíhá na všech úrovních od rektorů, přes administrativní týmy, projektové, grantové a transferové poradce až po jednotlivé výzkumné týmy a studenty. Partnerské instituce se tak poznávají jako celek a zaměstnanci vědí, kdo je jejich protějšek na ostatních vysokých školách. Také vědí, na koho se obrátit, když potřebují sehnat konkrétní kontakt, a ideálně vědí, koho požádat o propojení. V takovém případě je mnohem snazší navázat jakoukoliv spolupráci.

Zároveň je možné si spolupráci mezi akademiky vyzkoušet v malém měřítku, například na společné letní škole nebo konferenci, budovat vzájemnou důvěru, a až následně navázat většími projekty, například v rámci nového programu Horizont Evropa. Na základě toho očekávají zapojené vysoké školy i více společných publikací se zahraničními partnery a větší úspěšnost v mezinárodních výzkumných výzvách, neboť už spolupráce bude nastavena. Dále díky vzájemným kontaktům a důvěře může mnohem lépe probíhat například vyslání na zahraniční stáže v rámci doktorského studia nebo postdoktorandských pobytů. Tímto způsobem se mohou výzkumné týmy vzájemně obohacovat, přenášet dobrou praxi a zvyšovat úroveň internacionalizace. V konečném důsledku si mohou instituce od spolupráce slibovat i více zahraničních zájemců ve svých výběrových řízeních na otevřené pozice.

Evropské univerzitní aliance mají také velký transformační potenciál. Jedním z důvodů je sdílení zkušeností, přenos dobré praxe z partnerských univerzit a spolupráce s externími partnery, což je zjednodušeně řečeno i cílem výzvy SwafS v rámci Horizontu 2020 zaměřující se na procesy a politiky podporující výzkum. Tyto projekty nutí vysoké školy přemýšlet nad tématy, která by možná samy neotevřely, a umožňuje jim nahlédnout do praxe na jiných univerzitách, které se mohou příslušné oblasti věnovat již několik, někdy i desítek let, zatímco pro jiné partnery to bude oblast zcela nová. V tomto ohledu může být iniciativa evropských univerzit pro zapojené univerzity stejně transformační jako například implementace HRS4R na českých vysokých školách a ostatních výzkumných organizacích.

Dalším důvodem je již zmíněná spolupráce na mnoha úrovních. Do takto úzkého partnerství se musí zapojit nejen akademici, výzkumníci a studenti, ale i vedení vysokých škol, manažeři a podpůrní pracovníci. Změna už může být jen v tom, že je najednou nutné vše komunikovat v cizím jazyce, mít připravené podklady o svých agendách a být připraven o nich mluvit v angličtině, a to v některých případech skutečně na každodenní bázi.

VLIV NA VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ ZAPOJENÝCH INSTITUCÍ

Jak již bylo zmíněno výše, financování z Horizontu 2020 prostřednictvím výzvy SwafS není poskytováno přímo pro výzkumné projekty, ale soustředí se zejména na výzkumné prostředí zapojených institucí. Jako možná témata spolupráce byla v rámci výzvy SwafS Evropskou komisí identifikována:

1. společná výzkumná a inovační agenda,
2. posílení lidských zdrojů, volný pohyb výzkumníků a genderová vyrovnanost,
3. sdílení výzkumných infrastruktur,
4. spolupráce s neakademickým sektorem,
5. *Open Science*,
6. zapojení občanů, občanské společnosti, veřejných institucí,
7. společné struktury evropských univerzit, společná řešení překážek.

V této části příspěvku se budu konkrétně zabývat příkladem aliance 4EU+ a tříletým projektem „Transforming ReseArch & INnovation agendas and support in 4EU+“, ve zkratce TRAIN4EU+, který uspěl ve SwafS. Projekt si klade za cíl společnou dlouhodobou strategii a spolupráci v oblasti výzkumu a inovací.

Aliance 4EU+ zahrnuje šest velkých významných veřejných vysokých škol – Univerzita Karlova, Københavns Universitet, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Sorbonne Université, Università degli Studi di Milano a Uniwersytet Warszawski. Celkem na těchto univerzitách studuje téměř 300 tisíc studentů a pracuje okolo 50 tisíc zaměstnanců. Ve svém základním strategickém dokumentu z února 2019 si vytyčily jako tři základní cíle posílení smysluplné mobility, inkluзивitu a rovnováhu na evropské úrovni a společný rámec pro vzdělávání orientovaný na výzvy.⁴

TRAIN4EU+⁵ v rámci svých šesti obsahových pracovních balíčků⁶ pokrývá všechna výše uvedená témata, přičemž spolupráci s neakademickým sektorem (4) a zapojení občanů, občanské společnosti a veřejných institucí (6) spojil. Princip má být stejný pro všechny tematické okruhy – nejprve dojde k mapování situace a postupů na jednotlivých partnerských vysokých školách, následně budou vybrány příklady dobré praxe, které budou blíže analyzovány, a na závěr budou vybrány praktiky pro přenos na ostatní instituce, čímž dojde k jakémusi doporučení pro úpravu stávající praxe a zlepšení výzkumného prostředí. Díky vzájemnému učení a interakci nejen s partnerskými univerzitami, ale i s externími partnery mají vznikat transformativní aktivity i inovativní postupy. Některá z těchto opatření by měla být

⁴ Více v 4EU+ Mission Statement, dostupné z: https://4euplus.eu/4EU-10-version1-4eu_mission_statement.pdf.

⁵ Informace k projektu TRAIN4EU+ vycházejí z projektové žádosti a z odevzdaných výstupů projektu, zejména pak z protokolů jednotlivých pracovních balíčků. Tyto dokumenty nejsou (zatím) veřejně dostupné. Shrnutí je zveřejněno na webu 4EU+: <https://4euplus.eu/4EU-31.html> a <https://4euplus.eu/4EU-226.html>.

⁶ Další dva balíčky se zabývají vedením projektu, komunikací a šířením výsledků projektu.

implementována na partnerských univerzitách již v průběhu projektu, tedy do konce roku 2023.

První oblast se věnuje společné výzkumné agendě – strategii a prioritám univerzit v oblasti vědy, podpoře multi- a interdisciplinárních projektů a podpoře výzkumu, zejména pak službám pro vědce ze stran administrativy jak před podáním žádosti, tak po přidělení finančních prostředků.

Toto téma je úzce propojeno také se sdílením výzkumných infrastruktur a rozvojem zdrojů pro podporu výzkumu. Mezi infrastruktury počítá Aliance kromě standardních fyzických výzkumných zařízení také databáze, digitální knihovny a elektronické zdroje. V širokém slova smyslu však pod infrastrukturu spadá i administrativní a technický personál poskytující jak pomoc přímo s příslušnými zařízeními, tak odborné poradenství nebo administrativní pomoc. Cílem je všechny součásti této infrastruktury sepsat a následně sdílet ty, u kterých to povede k větší efektivitě využívání stávajících zdrojů.

Třetí oblastí je propojení akademického světa s občany a aplikační sférou, respektive byznysem. Zaměřuje se tedy především na vztahy vysokých škol s okolními hráči, ať už se jedná o rozvoj podnikavosti mezi studenty a zaměstnanci, technologický a znalostní transfer, zapojení do podnikatelského prostředí, ale i vztahy s občany, veřejnými institucemi, regionálními partnery či občanskou společností. Tématem budou i start-upy, inkubátory, inovační centra a investiční fondy. Univerzity budou sdílet především metodiky hodnocení těchto procesů, své cíle, priority, indikátory a dopady těchto aktivit.

Vzhledem k narůstajícím nárokům na otevřenost vědy je právě toto dalším tématem, na které se 4EU+ rozhodla zaměřit. Cílem je zhodnotit stav na jednotlivých univerzitách, identifikovat dobrou praxi a následně přijít s doporučeními, jak podpořit *Open Science*. Tématem bude nejen institucionální podpora (například centrální podpůrné týmy nebo decentralizované sítě ambasadorů), ale i případné obavy, překážky a náklady spojené s otevřenou vědou.

Vysoké školy nemohou fungovat bez svých zaměstnanců. Pátou oblastí je tedy posílení personální politiky a rozvoj lidských zdrojů. Od nábory – získání uchazečů o zaměstnání a jejich výběru – přes jejich kariérní rozvoj, hodnocení a další vzdělávání až po rovné příležitosti, a to v souladu s HRS4R, Evropskou chartou pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Jako důležitá skupina jsou vnímáni juniorní akademičtí a vědecktí pracovníci,

zejména doktorandi a postdoci, jejich další rozvoj, vzdělávání, možnosti mobility, zahraničních stáží a podobně. Rovné příležitosti jsou zase významným tématem vzhledem k nové povinnosti institucí, které chtějí čerpat prostředky z Horizontu Evropa, mít plány genderové rovnosti (Evropská komise, 2021).

Poslední šestou oblastí, kterou se projekt zabývá, jsou společná řešení. Zde nejde ani tak o transformaci výzkumného prostředí šesti zapojených univerzit, ale dialog a sdílení výstupů s ostatními aliancemi v rámci FOR EU a motivace a překážky ke spolupráci v oblasti výzkumu a inovací. Projekt počítá samozřejmě také s vlastními policy papery a komunikací s dalšími důležitými hráči, jako je Evropská komise (zejména pak generální ředitelství pro výzkum a pro vzdělávání, tedy DG RTD a DG EAC), českým a francouzským předsednictvím Rady EU, zákonodárci a exekutivou na národní úrovni a národními i mezinárodními univerzitními organizacemi.

Dalšími plány, které chce aliance 4EU+ již nezávisle na projektu TRAIN4EU+ rozvíjet, jsou například *virtual development office* a *bridge professors*. *Virtual development office* mají dva úkoly: jednak podporovat vznik nových společných týmů (ať už výzkumných či vzdělávacích) a jednak pomáhat vyhledávat příležitosti pro stávající týmy, například hledat možnosti financování jejich projektů a následně jim nabídnout jak administrativní, tak odbornou pomoc se sepsáním návrhu projektů (opět výzkumných i vzdělávacích). Díky vzájemnému propojení a ustáleným vazbám mezi týmy projektové podpory bude toto mnohem jednodušší, protože nebude nutné například na základě vypsání výzvy oslovit 20 univerzit, aby akademik či vědec získal partnery. Několik institucí osloví přímo přes svou alianci – počítá se s tím, že alianční partneři budou mnohem častěji i partnery v rámci společných konsorcií. Na základě předchozích zkušeností bude snazší a také časově a finančně méně náročné společné projekty podávat. Tato usnadněná cesta může být i motivací pro excelentní univerzity a jejich vědecké týmy, aby se zapojily do projektů s méně úspěšnými univerzitami, se kterými by bez toho, aby byly aliančními partnery, spolupráci nenavázaly. Navíc je geografická vyváženost aliančních partnerů důležitým faktorem, stejně jako u zapojených institucí v rámci projektů Horizontu.

Co se týče *bridge professors*, jedná se o seniorní výzkumníky, kteří mají své výzkumné týmy na více institucích zároveň. Jedná se tedy o nástroj, jak podpořit skutečnou „mobilitu mozků“ (*brain circulation*) a volný pohyb vědců a znalostí. Dalšími benefity může být navazující mobilita juniorních akademiků a vědců, kteří mohou navštívit, ať už krátkodobě či dlouhodobě, druhou mateřskou instituci vedoucího pracovníka, například v podobě postdoktorandské stáže. Pro výměnu

postdoků mohou například využít prostředky v rámci evropského schématu stipendií Marie Skłodowska-Curie Actions, které podporují právě mobilitu a profesní růst výzkumných pracovníků v rámci Evropského výzkumného prostoru. Dobrou praxí může být i využívání výzkumné infrastruktury oběma týmy příslušného seniorního vědce, přestože jeden tým je z jiné vysoké školy.

A právě společné využívání velkých výzkumných infrastruktur může být další výhodou i bez *bridge professors*. Aliance jsou postaveny na geografické vyváženosti, což znamená, že jsou hojně zastoupeny také vysoké školy z tzv. nových členských států. Ty mohou stále čerpat ve velké míře strukturální fondy EU, díky kterým v posledních letech vystavěly velké výzkumné infrastruktury, které jsou v některých případech modernější a lepší než infrastruktury v bohatších členských státech, které na ně strukturální fondy nečerpal. Může tak docházet k situacím, kdy špičkový tým ze západní univerzity přijede využít nějaký stroj či zařízení na svou partnerskou instituci v nových členských státech, protože mají k dispozici volné kapacity a lepší vybavení.

ZÁVĚRY A DISKUSE

Iniciativa Evropských univerzitních aliancí je velmi ambiciózním projektem s velkým transformačním potenciálem. Přestože byl původní záměr nových evropských univerzit nahrazen úzkou spoluprací již existujících institucí, mohou mít tyto aktivity velký dopad na evropský vysokoškolský prostor a umožnit volnější pohyb myšlenek, inovací a znalostí.

Mezi největší výzvy pro další období patří například otázka udržitelného financování, ale i možnosti rozšiřování stávajících aliancí a zakládání aliancí nových. Naopak co se týče přínosů, již nyní je vidět aktivní zapojení aliancí a jejich snaha podílet se na utváření evropských politik v oblasti vysokého školství a výzkumu i propojování studentů i zaměstnanců partnerských institucí na všech úrovních.

Z dosavadních aktivit lze odvodit, že primární zaměření je na spolupráci v oblasti vzdělávání, zejména pak nabízení společných studijních kurzů, modulů a studijních programů a mobilita studentů. Na spolupráci v oblasti výzkumu byly vyčleněny mnohem nižší prostředky a také se do ní nemohlo zapojit tolik aliancí. Vzhledem k tomu, že financování není možné čerpat na výzkumné projekty jako takové, soustředí se aliance na proměnu výzkumného prostředí, zejména pak na podporu výzkumným týmům.

Aliance 4EU+, která byla v tomto článku uvedena jako příklad, se zaměřuje na témata, která jsou obecně aktuální na evropské úrovni, jako jsou otevřená věda, spolupráce s občanským i soukromým sektorem nebo rovné příležitosti. Důležitým faktorem je také efektivní využívání zdrojů, a to jak finančních a lidských, tak sdílení výzkumných infrastruktur. Jedním z hlavních cílů je pak nastavit odborné a administrativní zázemí na všech partnerských institucích tak, aby bylo pro výzkumníky jednodušší skládat mezinárodní konsorcia a podávat společné projekty, kterých se budou účastnit alianční partneři. Kromě vyššího počtu mezinárodních grantů si od spolupráce aliance slibuje také více společných publikací a větší mobilitu zaměstnanců a mladých výzkumníků – ať už v podobě zahraničních stáží doktorandů, postdoktorandských pobytů nebo naopak sdílení excelentních seniorních výzkumníků napříč partnerskými institucemi.

Potenciál pro změnu k lepšímu a pozitivní dopad na výzkumné prostředí každé zapojené instituce je velký. Důležité však bude, jak se nadále budou k iniciativě stavět jak zapojené instituce, tak evropské instituce. Jestli budou aliance prioritami pro partnerské vysoké školy, zda budou brány jako stěžejní strategický projekt a podle toho jim bude věnována i příslušná pozornost a zdroje. Na straně Evropské unie pak bude důležité, jak budou nastaveny následující možnosti financování, zejména pak jejich administrativní náročnost, a také zda bude tlak na rozšiřování či zakládání nových aliancí.

Nicméně, skutečné přínosy univerzitních aliancí bude možné analyzovat až za několik let, kdy uvidíme na reálných číslech, zda opravdu počet společných projektů, publikací a mobilit mezi partnerskými institucemi narostl.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

CLAEYS-KULIK, A. (2019). European Universities Initiative – Chances and challenges [online]. University World News. Dostupné z: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20191106144804387>.

CLAEYS-KULIK, A. and JORGENSEN, T. (2020). Universities initiative can thrive with the right support [online]. Brusel: European University Association. Dostupné z: <https://eua.eu/resources/expert-voices/170:universities-initiative-can-thrive-with-the-right-support.html>.

European University Association (2020a). Building synergies between education, research and innovation by aligning the EU funding programmes [online]. Brusel: European University Association. Dostupné z: https://eua.eu/downloads/publications/policy%20input_synergies%20paper%20.pdf.

European University Association (2020b). The future of the European Universities Initiative. The sector's perspective [online]. Brusel: European University Association. Dostupné z: <https://www.eua.eu/downloads/publications/eua%20council%20position%20on%20future%20of%20eui.pdf>.

Evropská komise (2017). SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ Posilování evropské identity prostřednictvím vzdělávání a kultury Příspěvek Evropské komise k setkání vrcholných představitelů 17. listopadu 2017 v Göteborgu [online]. Štrasburk: Evropská komise. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:52017DC0673>.

Evropská komise (2018). Erasmus+: Programme Guide [online]. Brusel: Evropská komise. Dostupné z: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/default/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf.

Evropská komise (2019). First 17 “European Universities” selected: a major step towards building a European Education Area [online]. Brusel: Evropská komise. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_3389.

Evropská komise (2020). 24 new European Universities reinforce the European Education Area [online]. Brusel: Evropská komise. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1264.

Evropská komise (2021). Gender equality in research and innovation [online]. Brusel: Evropská komise. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/strategy-2020-2024/democracy-and-citizens-rights/gender-equality-research-and-innovation_en.

Evropská rada (2017). Závěry Evropské rady ze dne 14. prosince 2017 [online]. Brusel: Evropská rada. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/media/32207/14-final-conclusions-rev1-cs.pdf>.

GUNN, A. (2020). The European Universities Initiative: A Study of Alliance Formation in Higher Education. In Curaj, A. et al. (Eds.): *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade*. Cham: Springer, 13-29.

HUTGENS, R. and CONERMANN, S. (2018). Macron's Idea of European Universities: From Vision to Reality [online]. Bonn: Zentrum für Europäische Integrationsforschung. Dostupné z: https://www.zei.uni-bonn.de/dateien/discussion-paper/DP_C249_Hutgens-Conermann.pdf.

KONCEPČNÍ MODEL ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU A ZAKLÁDÁNÍ SPIN-OFF SPOLEČNOSTÍ

Růžena Štemberková, *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích*

Abstrakt:

Rozvoj III. pilíře výzkumných a akademických institucí je klíčový pro zvýšení efektivity využívání výsledků výzkumu a vývoje (VaV) u aplikační sféry. Jednou z variant komercializace je také zakládání spin-off společností. Tato forma není stále v českém prostředí dostatečně rozvinuta a do jisté míry čelí i určitým předsudkům. Úkolem článku je seznámit s modelem zakládání spin-off společností, a to především management univerzit a ostatních výzkumných organizací.

Abstract:

Development of the third role of university and academic institutions is a key factor for increasing the effectiveness of transferring the R&D results into industry and other partners. One way of commercialization is through the establishment of spin-off companies. This form is still to be further developed in the Czech environment, and to some extent it also faces certain prejudices. The goal of the article is to describe the model of establishing the spin-off companies in general, with a special focus on the management of universities and other research organizations.

Seznam klíčových slov: znalostní management, spin-off společnost, komercializace výsledků VaV

ÚVOD

Vliv nových technologií a inovací na komerční sféru je všudypřítomný a je pocítován téměř ve všech odvětvích ekonomiky (Zahra, 1996a). Spin-off společnosti či zkráceně spin-offy hrají stále důležitější roli ve vývoji a růstu rozvíjejících se technologických odvětví, jako jsou umělá inteligence, biotechnologie, IT, lasery a telekomunikace (Bell a McNamara, 1991; Klepper a Sleeper, 2005). V rámci těchto dynamicky se rozvíjejících odvětví špičkových technologií jsou právě spin-offy těmi hlavními hnacími silami a inovátory. Oakey (1995) tvrdí, že dvěma hlavními zdroji nových technologických firem jsou vysoké školy a zavedené průmyslové firmy. Goldman (1984) zjistil, že 72 procent společností špičkových technologií v oblasti Bostonu na počátku 80. let minulého století bylo založeno na technologiích původně vyvinutých v laboratořích MIT.

Heterogenita ve zdrojích spin-offu souvisí s předchozím spojením s jeho mateřskou firmou (Carroll et al., 1996; Helfat a Lieberman, 2002; Klepper a Simons, 2000). Klepper a Sleeper (2005) zjistili, že rozdíl ve spin-offech lze vysledovat přímo vůči jejich zakladatelům, kteří jim poskytují výrazné vstupní znalosti a zdroje. V odborné literatuře se uvádí, že spin-offy zdědí obecné technické a tržní znalosti od svých zakladatelů, kteří formují jejich povahu při samotném založení. Kromě toho novější studie zjistily, že podnikatelský původ má dopad nad rámec počáteční konfigurace a může ovlivnit přežití (Agarwal et al., 2004) a růst (Sapienza et al., 2004) spin-offů.

Obecně můžeme rozdělit spin-offy na dvě skupiny. Firemní spin-off (CSO) je definován jako tzv. samostatná právnická osoba, která je soustředěna kolem činností, které byly původně vyvinuty ve větší mateřské firmě. Hlavním cílem je soustředit se na vývoj nových produktů nebo služeb založených na vlastní technologii nebo dovednostech. Univerzitní a akademické spin-offy (USO) (Wright, Clarysse, Mustar a Lockett, 2007) bývají definovány jako „nová společnost, která je tvořena fakultou, zaměstnancem nebo doktorandem, který buď opustil univerzitu nebo výzkumnou organizaci, aby založil společnost, nebo založil společnost, když je stále spojen s univerzitou a/nebo základní technologií (nebo myšlenkou), která je převedena z mateřské organizace" (Roberts a Malone, 1996; Steffenson a kol., 1999).

Univerzitní spin-off společnosti se obvykle více zaměřují na nové a přelomové technologie, které mohou výrazně ovlivňovat průmyslová odvětví a předefinovat stávající trhy (Christensen, 2003; Danneels, 2004), zatímco firemní spin-offy mají tendenci se zaměřovat na tzv. přírůstkové inovace, aby zlepšily a posílily svou

současnou produktovou základnu. Univerzity obvykle vytvářejí nové poznatky, které jsou založené na vědeckém výzkumu a objevech.

Univerzity a ostatní výzkumné organizace usilují o komercializaci svých znalostí právě vytvořením spin-off společností pro získání většího impaktu, a to jak společenského, tak ekonomického (Franklin, Wright a Lockett, 2001; Lockett a kol., 2005; Shane, 2004). Naproti tomu korporace vytvářejí obchodně orientované znalosti, které firemní obchodní jednotky často neumí ocenit a docenit, respektive jejich manažeři nemají zájem dále rozvíjet tyto znalosti do produktů. V takových případech většinou vznikají firemní spin-offy, aby komercializovaly výsledky s podporou mateřské společnosti, nebo bez ní (Chesbrough, 2003; Saxston, 2006).

Z hlediska veřejné politiky i akademického pohledu je důležité se zabývat efektivností finanční výkonnosti spin-off společností. Především z toho důvodu, že poměrně významný objem veřejných prostředků je připravován, vypisován a investován do podpůrných programů (Wright et al., 2008; Marešová et al., 2021). Kromě toho mohou tyto studie sloužit k vyhodnocení politiky stojící na hypotéze, že podpora a vytvoření spin-off společností jsou vhodné pro značný počet univerzit v mnoha regionech světa. Svým působením poskytují regionální ekonomické výhody, přinášejí sociální a společenský impakt, a to nejen univerzitě, v rámci které vznikly.

Řada akademiků zkoumala konfigurace výchozích zdrojů u spin-off společností, přičemž čerpala základní informace z pohledu firmy založené na vstupních zdrojích. Firmy (Franklin, Wright a Lockett, 2001) se liší ve svých zdrojových pozicích a tato heterogenita zdrojů je původcem rozdílů v následné výkonnosti jednotlivých firem. Právě jedinečné spojení hmotných a nehmotných zdrojů, který firmu tvoří, jí umožňuje koncipovat a realizovat strategie, které zlepšují účinnost a efektivitu.

V rámci tohoto článku se budeme zabývat otázkou, jak vysoké školy a výzkumné organizace, které se zabývají základním a aplikovaným výzkumem, rozvíjejí třetí roli prostřednictvím zakládání spin-off společností. Cílem je popsat znalostní model zakládání spin-off společností v akademických institucích a výzkumných organizacích.

Tento příspěvek je rozdělen do třech částí – na úvodní část, která popisuje obecné uvedení do problematiky, navazuje druhá, kde je popsán metodický přístup a vydefinované pojmy včetně obecného znalostního managementu. V další části je znalostní model aplikován na oblast spin-off společností. Závěrečná část shrnuje celý článek.

KONCEPČNÍ MODEL

Pro tvorbu koncepčního modelu byla využita metoda Desk Research, která zahrnuje sběr a analýzu sekundárních dat, zejména v elektronické podobě. Využity jsou databáze, již zpracované výzkumy, zprávy vybraných organizací i další zdroje.

Pro komplexní vhled vydefinujeme pojmy, které jsou klíčové v rámci tohoto článku. Spin-offem se rozumí právnická osoba založená výzkumnou organizací nebo jejími zaměstnanci za účelem komercializace poznatku zpravidla s vložením/převodem práv k poznatku do takové právnické osoby. Termín spin-off, ani jeho alternativy jako „spin-out“ včetně různých forem hláskování právní úprava nedefinuje, jeho původ pravděpodobně sahá do druhé poloviny 20. století, kde byl poprvé používán při replikaci televizních pořadů.

V praxi se rovněž používá a s pojmem spin-off zaměňuje pojem start-up. Termín start-up se začal hojně používat v době dynamického rozvoje internetu tedy v 2. pol. 90. let minulého století, kdy v USA vznikalo mnoho společností v rámci internetového boomu. Asi jednou z neznámějších definic a používaným vysvětlením Riesova The Lean Startup, kde je Start-up vymezen jako „vedení do provozu nového produktu nebo služby, vytvořených v podmínkách extrémní nejistoty.“ (Eric Ries, 2011) Nejúspěšnější start-upy bývají nazývány „unicorns“ (jednorozec). Jedná o označení start-upových firem, které mají ohodnocení minimálně jednu miliardu USD – jako příklad můžeme uvést Uber či Airbnb.

S ohledem na problematiku spin-offů je potřeba zmínit i definici znalosti a znalostního managementu, neboť se jedná o obor, který velmi úzce souvisí s ochranou duševního vlastnictví a tedy i s tímto významným výsledkem komercializace, mezi které spin-off jednoznačně patří. Znalost je jejich klíčovou komoditou.

Výzkumníci v oblasti behaviorální vědy v psychologii a ekonomii začali naznačovat, že nekognitivní faktory neboli měkké dovednosti hrají na pracovišti významnou roli. Často se ukazovalo, že při určování úspěchu jsou důležitější než kognitivní dovednosti. Ve vědecké komunitě je dokázáno, že měkké dovednosti jsou zásadní pro implementaci změn a transformačních účelů, ať už se používají uvnitř organizace nebo při jednání s dodavateli, partnery nebo zákazníky (Holmberg-Wright, 2007). Dobře vyvinuté měkké dovednosti mohou znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem začínajícího podnikání. Průběžné výzkumy ukazují, že spin-offy musí zvládnout dovednosti potřebné k propojení a motivaci všech členů v týmu, udržování vztahů a řízení a kontroly samy nad sebou. Historicky byly nejdůležitějšími prediktory úspěchu práce a firmy kognitivní neboli tzv. tvrdé dovednosti. Tvrdé dovednosti jsou obvykle dobře definované, viditelné,

relativně snadno měřitelné. Důraz na ně se postupně měnil v 90. letech minulého století objevením dimenzí osobnosti a jejich vztahu k rozvoji kapitálu.

Kubálková (2017) definuje znalost jako poznání nebo dovednost. Dále uvádí, že znalostní management je procesem, který se zabývá prací se znalostmi osob v organizaci. V rámci organizace, lze znalosti a znalostní management charakterizovat jako efektivní nakládání se znalostmi bez ohledu na šíři různých oborů a druhů procesů a přístupů, v rámci struktury a všech odpovídajících prvků organizace.

Sklenák (2001) uvádí, že technologie pracují s daty. Následně se lidé snaží interpretovat informace, které jejich význam nesou k jejich uplatnění pro další jednání. Proces interpretace je tedy kognitivní záležitostí, ve kterém stěžejní roli vždy hrají znalosti. Znalost je tedy vždy informace s přidanou hodnotou. Je uspořádána v lidské mysli tak, že může být záměrně používána. Dále členění znalostí podle Spendera:

- „Explicitní znalost: Lze vyjádřit pomocí jazyka, obrázku nebo písma. Lze ji přenášet a skládat, předávat nebo uchovávat v expertních systémech. Lze z jejich kombinací vytvořit znalosti nové (shodná s pojmem informace).
- Implicitní – tacitní znalost: Je kombinací jak znalostí explicitních, tak získaných dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, mentálních modelů nebo osobních představ člověka. Je individuální a intimní, ovlivněna emocemi a vnímáním dané osoby, což z ní činí (díky těmto rysům) těžko přenositelnou a zaznamatelnou.

Explicitní znalost je na rozdíl od tacitní objektivizována, načež se odkazuje na postupy a zásady, zatímco znalost tacitní je získávána v sociální sféře z interakce. Tacitní znalosti jsou organizací vnímány jako individuální, jedním z cílů znalostního managementu je vytvořit z nich znalost explicitní, tedy znalost objektivizovanou.“ (Spender, 1996).

Porter (1980) uvádí, že oblast znalostního managementu můžeme zařadit na hranici mezi řízením obecných institucionálních informací a rozvoj osobního růstu lidí. Dle Portera můžeme řízení znalostí rozdělit následovně.

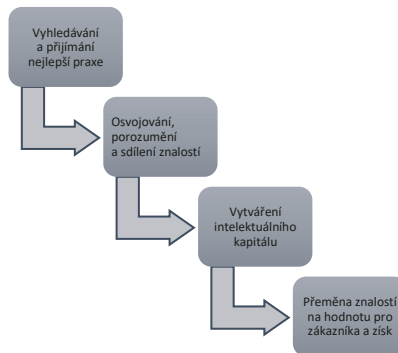
- Řízení znalostí z hlediska rozvoje osobnostních a znalostních rysů osob, tedy zdůrazňujeme tacitní znalosti, které jsou charakterizovány svým vysoce osobnostním charakterem a zpravidla je nemožné je sdílet či přednášet na druhé.

- Řízení znalostí, té části, která spadá do řízení informací a shromažďování a vyhodnocování dat, je ta část, kde je můžeme začlenit k explicitním znalostem, tedy je možné je vyjádřit, kodifikovat či verbalizovat.

Na základě výše zmíněného je zřejmé, že řízení znalostí a jejich využívání v institucionálním prostředí je vždy vázáno na konkrétní jedince a znalosti, které postupem času získává, a jakým způsobem je dál šíří mezi své kolegy na jedné straně a na straně druhé se jedná o získávání informací (dat) z různých dostupných systémů a práce s nimi pro danou instituci a jejich následné uchování. Tento přístup byl podporován i Sveibym (1996). V této souvislosti mluvíme o znalostním managementu.

Pitra a Mohelská a kol. (2015) uvádějí, že politika znalostního managementu uplatňovaná v institucích v kombinaci rozvoje obou výše uvedených oblastech svědčí o rozvoji a vybudování významné konkurenční výhody jednotlivých institucí. Zároveň vydefinovali tzv. čtyři fáze rychlého transferu znalostí, viz schéma č. 1.

Schéma č. 1



Autor: Štemberková (2018) dle Pitry a Mohelské a kol. (2015)

Dle Pitry, Mohelské a kol. (2015) se jedná o získání zkušeností v zahraničí, v rámci vyzkoušené dobré praxe a získávání nových znalostí pro vlastní organizaci a jejich následnou implementaci a využití pro dosažení kýžených výsledků. Autoři zároveň vydefinovali dva typy, a to procesní praxi, která se týká procesu jako takového, a dále aktivační praxi, která následně umožňuje aktivovat způsobilost v podniku či instituci. Právě fáze osvojování, porozumění a sdílení znalostí je podle autorů

nepostradatelná, s ohledem ke skutečnosti přijímání znalostí z okolí, nicméně z dlouhodobého hlediska není dostačující či garantující úspěch samotný. Nutné je nabyté znalosti především pochopit, zažít a osvojit si tak, aby mohly být opakovaně používány a aplikovány. V rámci fáze nazvané přeměna znalostí na hodnotu pro zákazníka a zisk se počítá s opakovaným upevňováním a zafixováváním znalostí, respektive jejich užitím.

Bureš (2007) uvádí, že z pohledu efektivního managementu existují zcela odlišné přístupy k zavádění znalostního managementu.

- manažerské postupy,
- měření a hodnocení intelektuálního kapitálu,
- prémiové, platové a motivační systémy,
- vytvoření vhodné podnikové struktury.

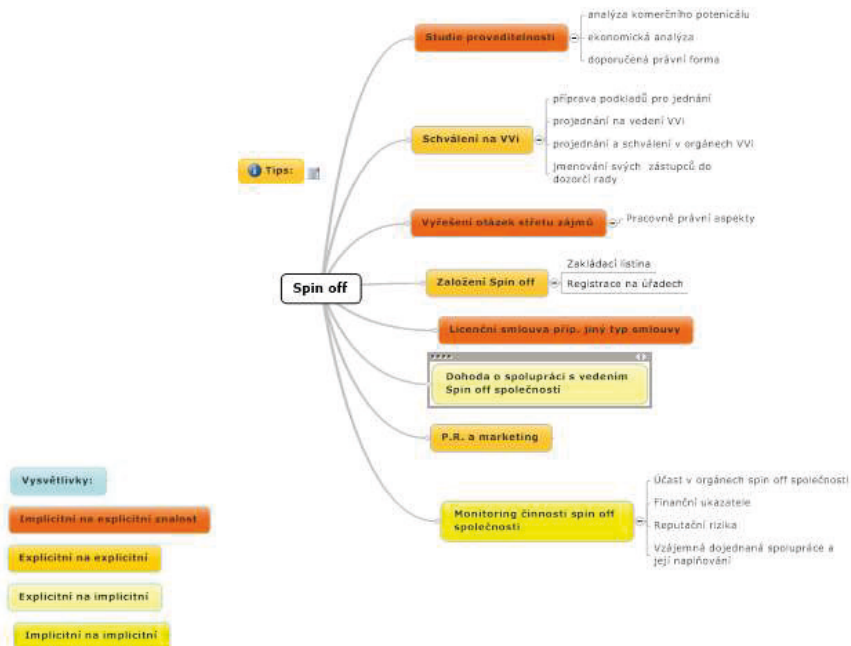
Dle Mládkové (2003) je znalost vytvářena v interakci mezi jedinci s rozdílnými typy a obsahem znalostí. Mládková (2003) a Nonaka a Takeuchi (1995) dělí proces konverze a tvorby znalosti (tzv. SECI model) do čtyř kategorií, kterými jsou socializace, externalizace, kombinace a internalizace. V rámci níže uvedeného schématu č. 2 aplikujeme tento model tvorby znalosti na založení spin-off společnosti v rámci akademických institucí či výzkumných organizací.

Schéma č. 2



Z výše uvedeného schématu je zřejmá přeměna explicitních a implicitních znalostí v rámci procesu zakládání spin-off společnosti. Klíčovou roli na akademické instituci či jiné výzkumné organizaci v tomto procesu hraje pracoviště transferu technologií, které se stává mediátorem mezi vedením univerzity a společníky firmy. V této souvislosti uvádíme modelové obecné základní schéma č. 3 vzniku společnosti v jednotlivých jeho krocích v rozlišení konverze explicitních a implicitních znalostí.

Schéma č. 3



Z hlediska obecného postupu vzniku spin-off společnosti je zřejmé, že konverze znalosti ve smyslu implicitní na explicitní nastává v rámci přípravy studie proveditelnosti, která by měla komplexně zahrnovat SWOT analýzu a analýzu komerčního potenciálu včetně vymezení možností trhu produktů a služeb, ekonomickou analýzu a návrh vhodné právní formy. Dalším klíčovým krokem, který patří do této konverze znalosti, je vyřešení otázek střetů zájmů z hlediska pracovních-právních aspektů u zaměstnanců. A posledním krokem, který připadá též do této kategorie konverze, je diskuse podmínek licenční smlouvy případně jiného typu smlouvy.

V rámci konverze explicitní na explicitní znalost řadíme do této kategorie schválení a souhlasu vrcholového managementu výzkumné organizace včetně projednání v rozhodujících a schvalujících orgánech instituce, samotné založení spin-off společnosti spočívající ve všech dílčích krocích a úspěšné registraci na adekvátní instituci a v neposlední řadě PR a marketing, který nastartuje etablování širšího povědomí. Přeměna znalosti z explicitní na implicitní nastává v rámci kroku, kdy se obě smluvní strany domlouvají na dalších podrobnějších a navazujících aspektech

vzájemné spolupráce. A v neposlední řadě přeměna znalosti implicitní na implicitní probíhá v rámci monitoringu činnosti spin-off společnosti a v jeho dozorových orgánech, kdy se vyhodnocují nejen ekonomické ukazatele, ale i reputační rizika, další vývoj a směřování a strategie pro další období fungování firmy.

Jako zásadní se v rámci přenosu explicitní znalosti z univerzitního či jiného výzkumného prostředí směrem k aplikační sféře a její externalizaci, tedy v našem případě k formě komercializace prostřednictvím založení spin-off společnosti, se jeví správná volba ochrany duševního vlastnictví. Samotnou ochranou duševního vlastnictví však tento proces nekončí. Zásadní je i následná komercializace, kde klíčovou roli hrají kanceláře transferu technologií, které zajišťují navazující komunikaci a úkony směrem ven z výzkumné organizace, jsou kontaktním místem pro zájemce z venkovního prostředí a pro interní pracovníky dané instituce. Právě zaměstnanci kanceláře transferu technologií jsou ti, kteří by měli obě strany provést hladce procesem založení spin-off společnosti.

Důležitý bod či moment v rámci tohoto zmíněného schématu u většiny výsledků výzkumu a vývoje (VaV) je ještě další zlepšování, rozvoj a případný vývoj těchto výsledků v rámci vědeckých interních, národních či mezinárodních týmů. Jedná se o další krok, který je velmi významný, a sice pokračování na rozvoji tohoto výsledku (v rámci interního zveřejnění duševního vlastnictví, národního či mezinárodního týmu) a jeho případně možného zvyšování uplatnění a zvyšování jeho případného přínosu pro společnost. Zde opětovně dochází ke kombinaci socializace a následné externalizace poté, kdy je tacitní znalost opět prvně externalizována. V případě zájmu spin-off společnosti jsou právě akademičtí a výzkumní pracovníci, případně zaměstnanci pracovišť transferu technologií ti klíčoví pro případné navázání a rozvoj takovýchto kontaktů.

Jak tedy vypadá schéma založení spin-off společnosti při uplatnění klasických principů znalostního managementu? Nutno uvést, že obecně jsou nejznámější následujících typy spin-off společností.

- Spin-off společnost se 100% majetkovou účastí univerzity/výzkumné organizace
- Spin-off společnost s podílem univerzity/výzkumné organizace a s podílem jiného subjektu
- Spin-off společnost bez účasti univerzity/výzkumné organizace založená jejími zaměstnanci

Navržený znalostní model platí obecně pro všechny výše zmíněné typy spin-off společností. Nejprve je potřeba definovat klíčové znalosti a klíčové procesy. Na jejich základě vznikne model znalostního managementu pro založení spin-off společností.

Klíčovými znalostmi v rámci celého uvedeného modelu jsou:

- Znalosti související se samotným výsledkem VaV – tedy jeho obsah, výjimečnost, novost a jedinečnost, průmyslová využitelnost, řešerše v dostupných databázích z hlediska ověření samotné novosti a jedinečnosti vzniklého výsledku VaV,
- Ochrana vzniklého duševního vlastnictví – expertní vyhodnocení a znalost toho, zda bude chráněno užitným vzorem, patentem, ochrannou známkou či jiným způsobem průmyslově-právní ochrany nebo zda spadá pod autorsko-právní ochranu
- Nakládání s výsledkem VaV v procesu komercializace – znalost o velikosti potenciálního trhu, možných odběratelích, možnostech uzavření smluvního vztahu a za jakých podmínek, v případě uzavření dohodnutého smluvního vztahu – sledování naplňování jednotlivých vytyčených podmínek.
- Vytvoření studie proveditelnosti – podklad musí obsahovat především analýzu komerčního potenciálu včetně vymezení možného trhu produktů a služeb. Ekonomická analýza by měla zahrnout i rizika a náklady pro případ neúspěchu, zejména rizika ztráty a nákladů likvidace obchodních společností. V rámci studie by měly být porovnané možné varianty využití výsledku včetně volby nebo nastavení časové osy mezi možnou cestou publikování výsledku a jeho transferem. Ideální formou komparace je převedení všech benefitů jednotlivých variant na finanční vyjádření a jejich srovnání.
- Vyřešení otázek střetu zájmů (pracovněprávní problematika) – před založením spin-off společnosti je zpravidla nezbytné vyřešit situace střetu zájmů. Nutnost aktualizace pracovních smluv u obou budoucích zaměstnavatelů a uzavření jiných dohod mezi spin-off společností a výzkumnou organizací. Tyto dohody mohou být v režimu dle § 127 občanského zákoníku založena i před vznikem spin-off společnosti. To může být praktické zejména tam, kde tyto dohody musí být se vznikem vzájemně provázány. V takových jednáních se zpravidla odloží účinek právních jednání na pozdější datum (například na datum vzniku společnosti).
- Založení spin-off společnosti – nezbytné specifickým způsobem upravit vnitřní poměry ve společnosti.

- Uzavření licenční smlouvy či jiné smlouvy – vedle výhradní nebo nevýhradní licence může jít také o smlouvu o převodu majetkových práv. Podmínky smlouvy by měly respektovat doporučení obsažené ve studii proveditelnosti a měly by odpovídat běžným tržním podmínkám.

Klíčové procesy jsou:

- interní proces rozhodnutí o založení spin-off společnosti,
- vyřešení a zprocesování otázek střetu zájmů,
- proces komercializace – založení spin-off společnosti
- účast zástupců univerzity/výzkumné organizace do orgánů spin-off společnosti (volba)
- dohoda o další spolupráci se spin-off společností
- monitoring a reportování činnosti společnosti (reputační otázky atd.)

DISKUSE A ZÁVĚR

Proces zakládání inovativních spin-off společností je v porovnání se světem v České republice velmi pomalý. I přes ekonomickou podporu uplatňovanou skrze nejrůznější funkční a efektivní finanční nástroje řady evropských i národních programů proces zakládání akademických spin-off společností naráží na neexistenci některých obligatorních předpokladů. Aby tato možnost komercializace mohla být úspěšně využívána, je potřeba, aby v rámci jednotlivých výzkumných organizací existovaly inovativní a komerčně využitelné výsledky výzkumu a vývoje bez rozlišení autorsko-právní či průmyslově právní ochrany. Obecně můžeme konstatovat, že v každé zemi záleží na specifičnosti externích a interních faktorů, které následně významně predikují a určují dynamiku rozvoje spin-off společností. Z hlediska externích faktorů závisí na velikosti samotné ekonomiky, na síle a specializaci národního inovačního systému, na dostupnosti státní podpory a vytvořených finančních nástrojů pro podporu zakládání spin-off společností a také na obecné hospodářské politice, která určuje hloubku a kvalitu poptávky průmyslových i nep průmyslových zákazníků po inovativních technologiích. Z hlediska interních faktorů je významným předpokladem tohoto rozvoje zejména podpora vrcholového managementu dané výzkumné organizace, připravenost nastavení systému vnitřních norem zaměřených na ochranu duševního vlastnictví, potřeba vybudovaného profesně etablovaného odborného zázemí pro transfer technologií v podobě specializovaných pracovišť a zavedení efektivního systému podpory nově vznikajících spin-off společností včetně následné péče a pomoci tzv. „TT-aftercare help.“

Je obecně známo, že malé a střední podniky, včetně akademických spin-off společností, mají významný vliv na vytváření pracovních příležitostí. Kromě přínosu

pro oblast zaměstnanosti je dalším významným pozitivem spin-offů je jejich velká flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny na trhu a schopnost vytvářet pracovní místa i v obdobích hospodářských krizí, kdy dochází obvykle k propouštění zaměstnanců u velkých zaměstnavatelů. Další silnou stránkou spin-off společností je schopnost inovovat a pružně převádět nápady z univerzitního, výzkumného či firemního prostředí do komerční sféry a dovést produkt k zákazníkovi. Neméně významným přínosem spin-offů je jejich schopnost vytvářet a měnit podnikatelské klima regionu, udržovat konkurenční prostředí v ekonomice, diverzifikovat pracovní příležitosti. Mezi důležité faktory, které ovlivňují efektivnost spin-off společností na místních trzích, patří místní znalost specifických charakteristik domácího trhu, geografické rozlišování trhů podle složitosti a struktury a úzké napojení/propojení na další případné technologické partnery.

Zároveň je potřeba zmínit, že jistým problematickým místem ve vyjednávání a zakládání spin-off společností je rozdělení vlastnických práv s mateřskou organizací týkajících se výsledků výzkumu a vývoje.

Klíčové vztahy a výměny zdrojů s jinými stranami, jako je vědecká základna, investoři, koproducenti a distributoři, vládní agentury, služby na podporu podnikání a kanceláře pro transfer technologií, hrají důležitou roli v úspěšné komercializaci technologií. Finanční instrumenty a nástroje pro podporu spin-off společností vyžadují aktivní zapojení řady aktérů, aby bylo možné vybudovat potřebnou základnu zdrojů, a proto je vytvoření a řízení jejich hodnotové sítě klíčové. Zatímco mnohé z inovativních technologií mají řadu potenciálních využití, pro účinnou interakci v rámci inovačního ekosystému je prvním krokem identifikace potenciálních účastníků. Je nezbytné tedy průběžně vytvořit, facilitovat a řídit strategické vztahy s příslušnými stranami: investory, vědeckou základnou a zákazníky/koproducenty, kteří tvoří nový ekosystém. Aby spin-off tyto strany přilákal, musí být schopen prokázat hodnotu v konkrétní aplikaci, která má pro určené strany významnou přidanou hodnotu.

Závěrem tedy můžeme konstatovat, že výše uvedený koncepční model zpřehledňuje přenos jednotlivých typů znalostí v rámci procesu zakládání společností na akademických či jiných výzkumných organizacích. Je obecně platné, že akademické a výzkumné organizace jsou opatrné ve vztahu zakládání společností a jejich jednotlivé orgány mají často před zakládáním spin-off společností respekt a zejména finanční obavy. Výše uvedený koncept znalostního managementu přináší vysvětlení a zpřehlednění vzájemných klíčových vazeb pro zakládání spin-off společností. Jeho cílem je do jisté míry odbourat předsudky, které je s tímto tématem spojené v rámci vrcholového managementu akademických či výzkumných organizací.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

AGARWAL R., ECHAMBADI R., FRANCO A. and SARKAR M. (2004). *Knowledge Transfer Through Inheritance: Spin-out Generation, development and survival*. Academy of Management Journal, 47 (4): 50–522.

BELL C. and MCNAMARA J. (1991). *High-Tech Ventures: The Guide for Entrepreneurial Success*. Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

BUREŠ, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. GRADA, Praha.

CARROLL G., BIGELOW L., SEIDEL M. and TSAI L. (1996). *The fates of de novo and de alio producers in the American automobile industry 1885-1981*. Strategic Management Journal, 17: 117-137.

DANNEELS, E. (2004). *Disruptive technology reconsidered: a critic and research agenda*. Journal of Product Innovation Management, 21: 246-258.

GOLDMAN, M. 1984. *Building a mecca for high technology*. Technology Review, May-June, 86: 6-8.

HELFAT C. and LIEBERMAN M. (2002). *The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history*. Industrial and Corporate Change, 11(4): 725-760.

HOLMBERG-WRIGHT, K. (2007). *The Importance Management & Entrepreneurial Soft Skills*. Business Journal for Entrepreneurs, 3, 92–114.

CHESBROUGH, H. (2003). *Open innovation; The new imperative for creating and profiting from technology*, HBSP, Harvard: Boston.

CHRISTENSEN, C. (1993). *The rigid disk drive industry: a history of commercial and technological turbulence*. Business History Review, 67: 531-588.

KLEPPER, S. and SIMONS, K. (2000). *Dominance by birthright: entry of prior radio producers and competitive ramifications in the US television receiver industry*. Strategic Management Journal, 21 (10/11): 997-1016.

KLEPPER, S. and SLEEPER, S. (2005). *Entry by spinoffs*. Management Science, 51(8): 1291-1306.

KUBÁLKOVÁ, P. *Audit znalostního managementu*. Praha, (2017). Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví.

LOCKETT, A., SIEGEL, D., WRIGHT, M. and ENSLEY, M.D. (2005). *The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications*. *Research Policy*, 34: 981-993.

MAREŠOVÁ, P. BUREŠ, V. ŠTEMBERKOVÁ, R. MATULOVÁ P. KREJCAR, O. TOMAN, J. PARMOVÁ-ŠKODOVÁ, D. (2021). *Od výzkumu po využívání v praxi. Vše kolem transferu znalostí a technologií*. Nakladatelství Univerzity Hradec Králové.

MLÁDKOVÁ, L. (2005). *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: Oeconomica.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

OAKEY, R. 1995. *High-technology new firms: variable barriers to growth*. Paul Chapman Publishing, London.

PITRA, Z.; MOHELSKÁ, H. a kol. (2015). *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Professional Publishing, Praha.

PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

RIES, E. (2011). *The Lean Startup*.

ROBERTS, E. and MALONE, D. (1996). *Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations*. *R&D Management*, 26 (1): 17-48.

SAPIENZA, H., PARHANKANGAS, A. and AUTIO, E. (2004). *Knowledge relatedness and post-spin-off growth*, *Journal of Business Venturing*, 19: 809-829.

SAXTON, T. (2006). *Corporate Spin-Offs Can be a Powerful Source of Economic Growth*. (<http://www.insideindianabusiness.com/contributors.asp?ID=530&Image.x=25&Image.y=5>); accessed September 10.

SHANE, S. (2004). *Academic entrepreneurship: University spin-offs and wealth creation*. Edward Elgar Publishing Limited

SKLENÁK, V. a kol. (2001). *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C.H. Beck

SPENDER, J. (1996), "*Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 63-78.

STEFFENSON, M., ROGERS, E. and SPEAKMAN, K. (1999). *Spin offs from Research Centers at a Research University*, *Journal of Business Venturing*, 15: 93-111.

SVEIBY, K.E. (1996) *Transfer of knowledge and the information processing professions* - *European Management Journal*.

WRIGHT, M., CLARYSSE, B., MUSTAR, P. and LOCKETT, A. (2007). *Academic Entrepreneurship in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

ZAHRA, S. (1996). *Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm's competitive environment*. *Journal of Business Venturing*, 11: 189-219.

OCHRANA DESIGNU A JEJÍ VÝZNAM PRO APLIKAČNÍ SFÉRU

Klára Zedníková, *mmcité a.s.*

Abstrakt

Podniky a autoři při snaze uspět na trhu stojí často před otázkou, zda a jaký smysl má v dnešní době ochrana designu. Jestli se vyplatí investovat čas a peníze do registrace u příslušných úřadů, když vidí všude kolem sebe spoustu kopií různého zboží.

Tento článek přibližuje i méně známou oblast duševního vlastnictví – průmyslové vzory. Nikoliv formou ryze odborného textu, ale způsobem aplikovatelným v praxi pro běžné drobné firmy nebo fyzické osoby, které se s touto tématikou setkali buď vůbec, nebo jen okrajově. Obsahuje základní přehled a návod, se kterými instituty je dobré se seznámit hned v počátku a na které situace můžeme v průběhu řešení ochrany natrefit. V praxi se ukazuje, že řádně chráněný design má stále svou velkou váhu a je důležitým nástrojem k prokázání práv na daný vzhled výrobku. A nejen to, průmyslové vzory, jako součást nehmotného majetku, výrazně zvyšují hodnotu firmy.

Abstract

Companies and authors, often face the question of whether it is profitable to protect design in these days. Because of the needed invest of time and money for registration, while they see a plenty of copies all around themselves. This article introduces a lesser-known section of intellectual property rights - industrial designs. Not as a purely professional text, but in such a way to be applicable in practice for those who have encountered this topic either not at all or only marginally. It contains basic overview for which institutes it is good to be acquainted with and which situations we may come across during the protection process. Practice turns out that properly protected design still has a great value and it is an important institute for proving the product appearance rights. On top of that, the industrial designs, as a part of the intangible assets, significantly increase the company value.

Seznam klíčových slov: autorské právo, průmyslové právo, ochrana designu, porušování práv

ÚVOD

Na internetu i v knihovnách je k dispozici široká nabídka odborné literatury, která se věnuje právům k duševnímu vlastnictví. Veřejnost má i přesto nedostatečné povědomí o tom, co všechno a jak lze účinně chránit. Většinou se jednotlivci i podniky setkávají hlavně s institutem patentu a ochranné známky. Vizuální dojem je ale často vůbec to první, co spotřebitel u výrobku vnímá a co může rozhodnout o tom, jestli si jej koupí, či nikoliv.

Design je stejně jako každý autorský počin to nejnítěrnější sebevyjádření, osobní stanovisko, vlastní pohled na danou věc. O to víc je pro autora takové dílo cennější a má k němu logicky často velmi subjektivní přístup. Naprosto přirozeně tak vzniká potřeba jej jakkoliv ochránit. Přesto je tato oblast ochrany dosti opomíjená.

Důvodem může být malá informovanost, následně s tím spojená nedůvěra podniků či jednotlivců v hodnotu takového vlastnictví a řekněme určitá subjektivita. Protože vzhled nemá tak jasně dané parametry pro ochranu jako technické řešení, není jednoduché a jednoznačné jej ochránit, mnohdy jsou hranice podobnosti a pouhé inspirace velmi diskutabilní.

Celá problematika smyslu ochrany designu je v tomto příspěvku rozebírána z pohledu firmy, ve které se výrobky rodí od samého počátku. Pečlivě, od prvotního návrhu, přes zkušební prototypy až po finální výrobek řeší celý vývoj, zajišťuje výrobu a teprve pak uvádí své produkty na jednotlivé trhy. Za touto prací stojí velké úsilí mnoha lidí, tisíce hodin práce a samozřejmě objemné finanční prostředky, protože je velký rozdíl v tom výrobek kompletně vyvinout, nebo jej pouze nabízet a prodávat.

Vyplatí se ale tedy ještě vůbec mimo samotný vývoj vynakládat další investice spojené s ochranou designu, když se nejedná o klasický patent? Má takové vlastnictví pro firmu nějakou hodnotu? Jak dlouho celý proces ochrany trvá a na jak dlouho budete mít vizualitu vašeho výrobku chráněnou? Jaké kroky lze učinit v případě, že bude náš design někdo kopírovat? To vše jsou otázky, kterými se budeme v textu postupně zabývat.

Nejprve se podíváme na definici dvou, veřejností často nerozlišovaných oblastí duševního vlastnictví, a těmi jsou autorské právo a průmyslové právo, obojí ve vztahu k designu. Následně rozebereme detailněji možnost ochrany vzhledu institutem průmyslového vzoru a postupně se dostaneme až k možným krokům, kterými se lze při zásahu do vašich práv účinně bránit.

VYMEZENÍ OBLASTÍ AUTORSKÉHO A PRŮMYSLOVÉHO PRÁVA VE VZTAHU K DESIGNU

Předměty duševního vlastnictví se řadí mezi nehmotné statky. Nároky při uplatňování autorských a průmyslových práv jsou ve své podstatě velmi podobné, avšak povaha těchto dvou oblastí duševní ochrany se různí. O tématu ochrany duševního vlastnictví existuje rozsáhlé množství odborné literatury – můžeme doporučit například Právní ochrana průmyslového a jiného duševního vlastnictví Ladislava Jakla (2011) učební text pro VŠB TUO Romana Pavlase (2012) či přednášky Adély Faladové z Úřadu průmyslového vlastnictví (2017).

AUTORSKÉ PRÁVO

Autorská práva jsou jednou z oblastí celku práv k duševnímu vlastnictví. V ČR jsou definována zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (dále jen autorský zákon). Obsahem ochrany jsou práva osobnostní a majetková a subjektem celé ochrany mohou být v souladu se zákonem autor, výkonný umělec, výrobce záznamu, vysílatel apod. (Faladová, 2017: 40). Tudiž tato práva se vztahují k osobě, k autorovi. Jsou neformální, nevyžadují registraci a vznikají okamžikem prezentace/zveřejnění daného díla. Dílo může být vyjádřeno i pouhým zaznamenáním na papír nebo jakýkoliv jiný nosič dat.

Jinými slovy, jedná se o právní normy, které upravují nároky z děl uměleckých, literárních a vědeckých a užití těchto děl. Předmětem ochrany není tedy samotný prvek, na kterém je dílo zachyceno, ale jeho podstata – text, melodie apod., vše ztvárněno v určité objektivně vnímatelné podobě. A dále vlastnická/majetková práva k tomuto prvku. Majetkové právo – například k obrazu, fotografii, ke knize – lze převádět na jinou osobu, přičemž práva osobnostní jsou nepřevoditelná, nadále zůstávají osobě, která je vytvořila, tedy autorovi. Nepřevoditelná jsou taktéž majetková práva autora a výkonného umělce (Faladová, 2017: 5).

Doba trvání ochrany dle autorského práva je různá. Zatím co osobnostní práva zanikají smrtí, majetková práva mohou trvat až 70 let po smrti autora (Faladová, 2017: 56). Pro srovnání průmyslová práva, mají ve většině případů kratší dobu možné ochrany – například u užitého vzoru jde o 10 let, patent na vynález můžete chránit na 20 let, průmyslový vzor v Evropě maximálně na 25 let (Jakl, 2011: 114).

Jestliže se momentálně bavíme o ochraně designu, tak zjednodušeně řečeno, pokud člověk vytvoří jakýkoliv výrobek nebo prvek s novým vzhledem, automaticky mu jeho zaznamenáním vznikají osobnostní práva na tuto věc, která jsou dle

autorského práva nepřevoditelná. Pokud chce ale takový nový vzhled co nejúčinněji chránit proti dalšímu zneužití nebo kopírování, je dobré volit formální způsob ochrany, a to postup dle práv průmyslových.

Důvod je jednoznačný. Jak už bylo uvedeno, autorská práva nepodléhají žádné registraci, a tudíž jsme povinni své autorství v případě jakéhokoliv sporu prokazovat. Což je mnohdy velmi náročný proces.

PRŮMYSLOVÉ PRÁVO

Průmyslová práva se řadí, stejně jako ta autorská, do skupiny práv k duševnímu vlastnictví. Na rozdíl od autorských práv jsou ale formální a podléhají nutně registraci před příslušným úřadem. Ochrana tedy nezačíná platit v okamžiku vzniku díla, ale je přiznána až po splnění všech stanovených podmínek celého procesu řízení – respektive vzniká rozhodnutím úřadu o udělení ochrany, zpětně ke dni podání přihlášky. Dá se tedy říci, že právo autorské předchází právům průmyslovým. Předmětem ochrany jsou prvky využitelné v oblasti průmyslu:

„Předmětem ochrany průmyslového vlastnictví jsou patenty na vynálezy, užité vzory, ochranné známky, průmyslové vzory nebo modely, tovární nebo obchodní známky, známky služeb, obchodní jméno a údaje o provenienci zboží nebo označení jeho původu....“ (čl. 1, odst. 2, Pařížská úmluva na ochranu průmyslového vlastnictví, r. 1883, v aktuálním znění)

Pokud disponujeme dokumentem, který dokládá naše vlastnictví k určitému předmětu ochrany, pak máme výlučné právo s tímto prvkem jakkoliv nakládat. Tudíž žádný jiný subjekt jej nemůže vyrábět, uvádět na trh, nabízet nebo například kopírovat. Průmyslová práva mají nicméně teritoriální a časové omezení. To znamená, že náš monopol platí pouze na území, pro které mu byla ochrana udělena, a pouze po dobu, na kterou mu byla udělena.

Jestliže jsou průmyslová práva formální záležitostí a podléhají registraci, pak také existuje možnost jejich zrušení dříve, než uplyne řádná doba ochrany. Podmínky pro výmaz nebo zrušení ochrany jsou striktně stanoveny jednotlivými zákony příslušných předmětů ochrany a platnost takového zrušení může být jednak s účinky ex nunc¹ a jednak s účinky ex tunc².

¹ Od nynějška čili směrem do budoucna.

² Od počátku platnosti.

Výmaz průmyslového vzoru má vždy účinky ex tunc, detaily podmínek pro zánik nebo výmaz designu jsou uvedeny v §26 až 29 zákona č. 207/2007 Sb., o ochraně průmyslových vzorů.

A nyní už se blíže podíváme na samotnou průmyslovou ochranu designu.

MOŽNOSTI PRŮMYSLOVÉ OCHRANY DESIGNU

V České republice lze zvolit několik cest k ochraně designu. Uplatnit můžeme jak práva z průmyslového vzoru zapsaného národní cestou u Úřadu průmyslového vlastnictví, tak práva ze zapsaného průmyslového vzoru Společenství u organizace EUIPO, dále průmyslové vzory registrované mezinárodním zápisem pro oblast EU prostřednictvím WIPO. Pro rychlý přehled vytvořil Úřad průmyslového vlastnictví ve spolupráci s WIPO publikaci Vypadat dobře (2015).

Kromě řádně registrovaných a zapsaných průmyslových vzorů, platí na území ČR také práva z nezapsaného průmyslového vzoru Společenství.

Ochrana PV je definována těmito zákony, platnými na území ČR:

- Zákon č. 207/2007 Sb., o ochraně průmyslových vzorů, ve znění zákonů č. 474/2004 Sb., č. 59/2005 Sb. a č. 221/2006 Sb.
- Nařízení Rady ES č. 6/2002 o vzorech Společenství

Alternativou pro ochranu designu mohou být i ochranné známky, v některých zemích pak také využití práva o nekalé soutěži. Kdybychom měli zmínit opravdu jen základní rozdíly oproti běžné registraci PV, tak u ochranných známek je ochrana omezena pouze na skupinu výrobků zvoleného mezinárodního třídění – velmi důležitý detail ve vztahu k designu jako takovému, který může zájemce ve výsledku výrazně omezovat. Chráněný vhléd pak totiž v praxi lze nárokovat pouze u zvolených skupin výrobků, nikoliv napříč všemi produkty. Co se nekalosoutěžního jednání týká, u něj je prokazatelnost a vymahatelnost práva v praxi mnohem náročnější než u řádně registrovaných průmyslových vzorů.

NEZAPSANÝ PRŮMYSLOVÝ VZOR SPOLEČENSTVÍ

Pokud se rozhodneme design chránit formou nezapsaného průmyslového vzoru Společenství, je nutno hlavně pamatovat na fakt, že se jedná o podstatně slabší ochranu jak do délky, tak také možnosti právo následně uplatnit a vymáhat.

Nezapsaný průmyslový vzor nepodléhá na území EU žádné registraci a jeho ochrana platí ode dne jeho zveřejnění, což může značit určitou podobnost spíše s autorským právem. Ochrana platí pouze po dobu 36 měsíců a nedá se, na rozdíl od zapsaného průmyslového vzoru, již dále prodloužit (Kopecká 2017: 29).

U nezapsaného průmyslového vzoru také nejde uplatnit ochranná lhůta 12 měsíců před samotným uveřejněním původcem.

Nabízí se tak logicky otázka, jaký smysl může mít využití ochrany způsobem nezapsaného průmyslového vzoru. Důvody mohou být jednak veskrze finanční – náklady na celý proces řádné ochrany a následných obnov průmyslového vzoru jsou nemalé, jednak také strategické. Určitá průmyslová odvětví se vyvíjí tak rychle a trh má tak velkou poptávku po časté obměně a novosti, že je mnohdy výhodnější zvolit pouze cestu nezapsaného průmyslového vzoru. Výrobek, který uvedete na trh, může být novinkou někdy jen pár měsíců, pak si jeho redesign vyžádá buď přímo sama společnost, nebo rychlá odpověď konkurence.

ZAPSANÝ PRŮMYSLVÝ VZOR

Jak už bylo zmíněno v úvodu této části, možností, přes který úřad provést řádnou registraci designu platnou na území ČR, je hned několik. Pokud hledáme silnou a přímou ochranu vzhledu výrobku, díky které získáte jako vlastník legální možnost bránit se proti kopírování – ve smyslu jak pouhého nabízení, tak ve výrobě nebo prodeji dané věci, pak je ochrana formou průmyslového vzoru tou nejefektivnější cestou. Řádná registrace samozřejmě podléhá příslušným zákonům a striktním pravidlům. Na rozdíl od nezapsaného vzoru je tedy tento způsob administrativně, finančně i časově mnohem náročnější.

Ať už se rozhodneme registrovat design prostřednictvím kterékoliv zmiňované organizace, je nutné mít na paměti, že takto můžeme chránit pouze vzhled. Nikoliv funkční a technickou podstatu výrobku (Jakl, 2011: 71). A vzhled jako takový musí vždy splňovat dvě základní podmínky: novost a individuální povahu – §4 a §5 zákona č. 207/2007 Sb., o ochraně průmyslových vzorů. Novost se zkoumá porovnáním průmyslového vzoru se stavem techniky, přičemž je nutné přihlášku podat nejpozději do 12 měsíců od zpřístupnění designu veřejnosti. Za zpřístupnění se považuje nejen prodej, ale například i pouhá ukázka na sociálních sítích, inzerce, vystavování, zpřístupnění na webu apod. Za design s individuální povahou pak můžeme označit ten, který se svým celkovým dojmem liší od stávajícího stavu techniky. Tuto schopnost rozlišení zkoumají u úřadu tzv. informovaní uživatelé. Tyto osoby nejsou odborníky v designovém odvětví ani v odvětví práva k duševnímu vlastnictví, ale jsou obeznámeny se stavem techniky, a tudíž mají hlubší znalosti a přehled než běžný uživatel (Sedláček, 2018: 23).

Nejdůležitější částí přihlášky je samotné zobrazení designu. Rozsah ochrany je přímo definován tímto vyobrazením, nikoliv pak finálním výrobkem. Detaily rozsahu ochrany nalezneme v § 10 zákona o PV.

Na úplném začátku je nutné si stanovit, co vlastně chceme chránit, respektive co je na výrobku tak jedinečné, a tomu uzpůsobit veškerá vyobrazení. Chránit lze vždy jen tu část prvku, která je viditelná při jeho běžném používání. Nikoliv například část výrobku, která je k vidění až po jeho samotném rozmontování.

V § 8 zákona o PV je jasně řečeno, že nelze chránit všeobecně známé tvary ani design, který by byl v rozporu s veřejným pořádkem nebo dobrými mravy. Když budeme mít na paměti výše uvedené zásady, tak s dodržением náležitostí samotné přihlášky máme velký předpoklad k úspěšnému řízení u daného úřadu.

PORUŠOVÁNÍ PRÁV K PRŮMYSLOVÝM VZORŮM

V tento moment jsme ušli již velký kus cesty. Investovali jsme spoustu peněz do vývoje nového produktu, u příslušného úřadu se nám podařilo úspěšně chránit náš design. Ale určitě je potřeba být i nadále obezřetní a vědět, jak se účinně bránit v případě, kdy někdo do našich nabytých práv zasáhne. Pojdme si nyní tuto situaci rozebrat a podívat se na možná řešení.

Ve světě existuje spousta případů porušování práv k průmyslovým vzorům. Hranice mezi pouhou inspirací a kopírováním je sice velmi těžce stanovitelná, ale v některých případech je záměr napodobit naprosto zřejmý. A to zvláště u subjektů, které na kopírování ostatních postaví svůj byznys. Pokud vezmou chráněný vzhled a použijí jej pro naprosto stejný účel, pro který jej užívá vlastník průmyslového vzoru, těžko to lze nazvat jinak než jako vědomé porušování práv. Přístupy a hodnocení samotných účastníků bývají mnohdy logicky subjektivní, takže nezbývá než spory řešit právní cestou.

Anebo se jedná o pouhou nevědomost. Neinformovanost. Lidé si dají pozor, aby nedali například na kabelku logo známé značky nebo logo velmi podobné, protože o „brandu“ – ochranné známce vědí. Že ale může být chráněn i vzhled oné konkrétní kabelky, mnohdy nemají ani tušení. Nicméně i oni tímto jednáním porušují něčí práva.

Pokud vycházíme z předpokladu, že máme design řádně chráněný jako průmyslový vzor, pak jsou šance na úspěch mnohem větší, než v případě opačném. Vždy se samozřejmě můžeme odvolat na autorská práva, ale jak už bylo zmíněno v úvodní části, jejich vymahatelnost je v těchto případech velmi složitá a firmy v praxi na výzvy tohoto charakteru spíše nereagují.

Nejprve je nutné rozlišit možné způsoby zásahů do práv z průmyslových vzorů a následně podle jejich povahy činit příslušné kroky. Podrobněji rozebereme kopírování ve formě nabízení podobných výrobků na webových stránkách a prodej

nebo realizace těchto prvků na trhu. Zmíníme také, ve kterých případech se vyplatí bránit se formou předběžného soudního opatření.

NABÍZENÍ A PRODEJ PODOBNÝCH VÝROBKŮ

V okamžiku, kdy takové porušení zjistíme, je dobré nejprve shromáždit veškeré podklady, na kterých se zboží nabízí. Tzn. zálohovat webové stránky, zajistit letáky, konkrétní prodejní nabídky, katalogy, fotografie apod. a obrátit se na příslušnou právní kancelář, která s celým procesem pomůže. Zpočátku je dobré volit mimosoudní cestu a stranu, která naše věci kopíruje, vyzvat ke stažení těchto výrobků z nabídky. Výzvu je samozřejmě vhodné podložit kopiemi příslušných certifikátů, které dokládají naše práva na daný průmyslový vzor. V případě, kdy jsme zjistili, že protistrana zboží pouze nabízela a nedošlo k prodeji, adresujeme žádost většinou pouze tomuto jednomu subjektu.

Určit, koho přesně vyzvat, bývá někdy docela složité. Jednoznačné je to v případě kopií nabízených v katalogu nebo na webu. Komplikovanější už je to ale v situaci, kdy zjistíme, že byly napodobeniny dodány do určité realizace. V celém procesu tak může být zainteresováno několik osob, a to jak právnických, tak fyzických. Jednak zadavatel zakázky, jednak zhotovitel, v některých případech obchodní firma, která zakázku zprostředkovává, někdy také například architekt projektu. Jakmile shromáždíme veškeré podklady a zvážíme obchodní, časovou i finanční stránku celého procesu, můžeme přistoupit k výše zmíněné výzvě.

Ze zkušenosti můžeme říct, že lépe na tyto výzvy reagují firmy, které nabízí zboží podobné PV na webových stránkách nebo v katalogu. Jsou to také často subjekty, které se snaží prodávat výrobky, kopírující vzhled hned několika různých průmyslových vzorů, respektive několika různých výrobců. V takovém případě je vhodné spojit se s těmito výrobci a vyzvat protistranu společně. Oslovené subjekty pak většinou reagují stažením výrobků z nabídky. Jestli ale ve skutečnosti již dál zboží nenabízí napřímo přes své obchodníky, bývá velmi složité zjistit. Pokud se stane, že takové firmy nereagují ani na opakovanou výzvu, doporučuje se spojit s právní kanceláří v tamější zemi a řešit dál spor dle jejich zákonů. To je samozřejmě mnohem časově i finančně náročnější proces.

Složitější případ, a tedy ten, kdy jsou napodobeniny chráněných průmyslových vzorů prodávány nebo použity pro konkrétní realizaci, nese prvky jak poškozování práv z průmyslových vzorů, tak prvky nekalé soutěže. Vymahatelnost práva je pak mnohem delším a celkově náročnějším procesem. V takových situacích pouhá výzva většinou nestačí. Často se kauza neobejde bez osobních schůzek s některým ze zainteresovaných subjektů protistrany a dlouhého vyjednávání o možných kompenzacích za způsobenou situaci. Základním předpokladem

ovšem samozřejmě je, že s vámi bude dotčená firma vůbec ochotná vyjednávat – respektive že byt' jen teoreticky přistoupí na fakt, že by svým dřívějším jednáním mohla jakkoliv zasáhnout do cizích práv. Pokud se dostaneme až do této fáze, můžeme požadovat jednak odstranění napodobenin, jednak náhradu za ušlý zisk, případně celou věc řešit návrhem na finanční kompenzaci. Vždy platí, že je lepší řešit situace s právním zástupcem znalým zákonů státu, ve kterém k porušování práv z průmyslových vzorů dochází. Pokud se nevyhneme soudnímu sporu, znalecké posudky na podobnost či rozdílnost jednotlivých designů budou v takovém případě nezbytnou nutností.

PŘEDBĚŽNÉ OPATŘENÍ

Dalším, trochu specifickým místem, kde se můžete setkat s výrobky, které nápadně připomínají naše chráněné průmyslové vzory, jsou i mezinárodní výstavy. Vzhledem k tomu, že pravděpodobně spíše nebudeme znát tamější právní úpravy, je vhodné postupovat dle návodu zmíněného výše – zabezpečit si co nejvíce důkazů o nabízení takového zboží a pak firmu, ideálně prostřednictvím právní kanceláře, vyzvat ke stažení zboží z nabídky.

V některých státech lze velmi dobře a hlavně rychle využít obecně známý právní nástroj – tzv. předběžné opatření, kterým lze vystavující firmě de facto okamžitě zamezit v nabízení zboží přímo během konkrétní výstavy. Pro příklad jsme zvolili sousední Německo. Chceme-li získat německým soudem vydané předběžné opatření, musíme prokázat, že máme daný vzhled řádně chráněný průmyslovým vzorem, že cizí společnost porušuje tato práva, a dále že bez předběžného opatření utrpí naše společnost velkou škodu, a proto je rychlé rozhodnutí soudu naléhavé.

K prokázání výše uvedeného potřebujeme shromáždit následující informace:

- výpis z registru o konkrétním chráněném průmyslovém vzoru
- výpis z obchodního rejstříku vaší společnosti
- důkaz o použití chráněného vzhledu (catalog, fotografie z výstavy...)
- finanční podklady k prokázání, že porušování práv způsobuje vaší společnosti velké škody
- licenční smlouvy atd., pokud jsme držitelem licence
- fotografie porušujícího produktu + co nejvíce fotografií vašeho produktu
- prohlášení, že výstava bylo první místo, kde jste se dozvěděli o tom, že společnost porušuje naše práva z průmyslového vzoru
- kontaktní údaje společnosti porušující naše práva
- přesná adresa výstavy a číslo stánku cizí společnosti

Všechny podklady je nutno shromáždit v podstatě obratem, protože výstavy trvají většinou jen několik dnů. Předběžné opatření je pak velmi účinným nástrojem k tomu, jak zabránit takové společnosti v dalším vystavování a nabízení zboží na území, na kterém je jeho vzhled chráněn průmyslovým vzorem jiného vlastníka.

Institut předběžného opatření existuje samozřejmě i v jiných zemích, je třeba si ale nejprve zjistit lhůty pro vydání rozhodnutí a také podmínky pro jeho vydání, které se budou lišit dle právní úpravy daného státu. Nevyužívá se tak často pro opatření na výstavách, jako spíše v případě, kdy nás zjevně konkurenční firma výrazně poškozuje, její jednání má velký dopad na finanční stránku naší společnosti, poškozuje naše dobré jméno a vy máte k dispozici pro všechna obvinění patřičné důkazy. Potom je vydání předběžného opatření rychlejší cesta k určité satisfakci, než čekat na často i několikaletý soudní spor a výsledný verdikt.

DISKUSE A ZÁVĚR

Ačkoliv se může mnohdy jevit, že ochrana designu postrádá v dnešní uspěchané a konzumní společnosti smysl, praxe mluví jinak.

Proti může hovořit fakt, že některé úřady při zápisu nezkoumají novost designu. Provedou registraci přihlášky, která splňuje veškeré náležitosti, a v databázích se pak hromadí průmyslové vzory, které mohou být lehce napadnutelné – respektive může u nich být s úspěchem zažádáno o výmaz. Ani finančně nákladná řízení a obnovy určitě nejsou příznivým faktorem. Spolu s časově náročným procesem vymáhání práv z průmyslových vzorů se pak tyto skutečnosti mohou jevit natolik zásadní, že od ochrany ustoupíme.

Nicméně pokud máme alespoň nějaký předpoklad, že náš prvek s novým vzhledem na trhu uspěje, je jeho řádná ochrana prozatím stále tím nejlepším možným způsobem, jak si práva na něj zajistit. Protože konkurence opravdu nehraje vždy fér.

Když někdo nabízí a prodává produkty jiné značky a má sjednanou smlouvu o vzájemné spolupráci, ať už v jakékoliv formě, je to naprosto v pořádku a jedná se o běžnou obchodní aktivitu. Jestliže ale prezentuje výrobky nápadně podobné jiným, navíc prvkům, které jsou řádně chráněné, je velmi pravděpodobné, že se dopouští porušování cizích práv. Obchodně je to samozřejmě relativně chytrý krok. Nechá se inspirovat cizím designem, nevynakládá čas ani peníze na vlastní vývoj a výsledný výrobek tak může prodávat mnohem levněji. Pokud to dělá opravdu chytře a to tak, že se pouze silně inspiruje a výrobky nejsou pouhou jednoduchou kopií, může být pro nás, jakožto pro vlastníka průmyslového vzoru, velmi obtížné domoci se svých práv.

Většinou tak řešíme hned několik rovin. Kopie výrobků totiž mohou být nekvalitní, ale naopak může být jejich provedení i opravdu precizní. Obojí má ovšem pro nás negativní dopady.

Pokud se setkáme s firmou, která naše výrobky kopíruje, a ještě je neumí vyrobit dobře, pak toto jednání poškozuje dobré jméno naší společnosti. Často se stává, že běžný uživatel nemusí vůbec poznat rozdíl, tedy neví, že výrobky nemusí patřit zrovna nám, a špatná reklama je na světě. Takovéto nekvalitně provedené prvky většinou moc dlouho nevydrží, jejich životnost je krátká. Existuje tedy možnost, že budou v brzké době nahrazeny a zde máme znovu šanci nabídnout kvalitnější věc. Velikost našeho úspěchu je přitom přímo úměrná předchozí špatné zkušenosti s padělkem.

Když jsou napodobeniny kvalitní a levnější než naše produkty, tak kvůli absenci vývojových nákladů máme jako vlastníci průmyslového vzoru na trhu reálnou konkurenci. Ta nám možná primárně nekáží dobré jméno, ale rozhodně nás připravuje o případný zisk. Při vědomí, že někteří zákazníci často ve finále volí podle ceny, tak můžeme velmi rychle část z nich začít ztrácet.

V těchto situacích potřebujeme jakoukoliv formu ochrany své práce. Vše, o co můžeme svá tvrzení řádně opřít, je důležité, ba spíše naprosto nezbytné.

Až se v budoucnu budeme rozhodovat, jestli svůj jedinečný design necháme chránit, či ne, a jakým způsobem, podpořme svůj byznys, mějme na paměti, že neprodává pouze cena, kvalita a rychlá dostupnost. Vizuelní dojem, ať už v obecné rovině nebo přímo u konkrétního výrobku, je pro spotřebitele čím dál důležitější a pro celkovou strategii společnosti naprosto nezbytný. Je výborným marketingovým a obchodním nástrojem, a pokud jej máme ještě navíc chráněný, tak to platí dvojnásob.

V neposlední řadě nesmíme zapomínat na skutečnost, že průmyslové vzory jsou jako prvky průmyslového vlastnictví řazeny mezi nehmotný majetek, který jako celek tvoří velkou, mnohdy až většinovou část hodnoty každé firmy.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

ČADA, K. (2014). *Chránit / nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. Plzeň: alevia.

FALADOVÁ, A. (2017). *Autorské právo, prezentace pro účely studia na ÚPV*. Praha

JAKL, L. (2011). *Právní ochrana průmyslového a jiného duševního vlastnictví*. REPETITORIUM, Metropolitní univerzita Praha, o.p.s., Praha

JAKL, L. a JANSÁ, V. (2010). *Úvod do systému právní ochrany průmyslového vlastnictví*. Metropolitní univerzita Praha, o.p.s., Praha

KOPECKÁ, S. (2017). *Směrnice a nařízení EU*, prezentace ÚPV. Praha

Pařížská unijní úmluva na ochranu průmyslového vlastnictví (1883), (vyhl. č. 64/1967 Sb., ve znění vyhl. č. 19/1985 Sb.)

PAVLAS, R. (2012). *Průmyslové a autorské právo*, učební text. VŠB TU Ostrava. Ostrava.

SEDLÁČEK, J. (2018). *Průmyslové vzory*, prezentace ÚPV Praha. Praha.

SEDLÁČEK, J. (2018). *Průmyslový vzor společenství a mezinárodní zápis*, prezentace ÚPV. Praha,

Úřad průmyslového vlastnictví (2021). *Průmyslové vzory a jejich právní ochrana*. Praha.

Úřad průmyslového vlastnictví (2015). *Vypadat dobře – Úvod do problematiky průmyslových vzorů pro malé a střední podniky*. Publikace WIPO č. 498. Praha.

Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých /zákonů

Zákon č. 207/2007 Sb., o ochraně průmyslových vzorů a o změně zákona č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ NA TŘECH ÚROVNÍCH SE ZAMĚŘENÍM NA VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE

Jana Bělohoubková, *Krajský úřad Karlovarského kraje*

Martina Baráková, *Karlovarská agentura rozvoje podnikání*

Kamila Krupičková, *Karlovarská agentura rozvoje podnikání*

Abstrakt

Příspěvek je zaměřen na strategické plánování a řízení na třech úrovních – od Evropské unie až po krajskou úroveň. První část příspěvku je zaměřena na strategické plánování a řízení ve veřejné správě České republiky. Druhá část příspěvku se věnuje problematice z úrovně Evropské unie. V této části jsou představeny jednotlivé instituce EU, model multilevel governance, základní strategické dokumenty na evropské úrovni a jejich propojení na národní úroveň. Třetí část popisuje problematiku na národní úrovni – zejména strategické dokumenty ČR v oblasti výzkumu, vývoje a inovací a jejich následnou vazbu na krajskou úroveň se specifickým důrazem na Karlovarský kraj. Poslední část příspěvku je věnována nástrojům, které výrazně pomáhají nebo mohou pomoci k nastartování a dalšímu rozvoji výzkumných, vývojových a inovačních aktivit v Karlovarském kraji.

Abstract

The contribution focuses on strategic planning and management at three levels – from the European Union to the regional level. In the first part, we discuss strategic planning and management in the public administration of the Czech Republic. The second part of the paper deals with issues on the European Union level. This section presents the structure of EU institutions, the multilevel governance model, the basic strategic documents at European level and their link to the national level. The third part describes issues on the national level – in particular strategic documents of the Czech Republic in the field of research, development and innovation and the way they are linked with the regional level, including a special position of the Karlovy Vary Region. The last part of the contribution is devoted to tools that could significantly help start and further develop research, development and innovation activities in the Karlovy Vary Region.

Seznam klíčových slov: Evropská unie, multilevel governance, plánování, strategické dokumenty, řízení,

ÚVOD

Kvalitní strategické plánování a řízení je klíčové pro oblast kohezní politiky, neboť prostřednictvím Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) je dosahováno politických cílů na národní, regionální a místní úrovni. Existence strategií je často podmínkou pro čerpání finančních prostředků z ESIF – například strategie inteligentní specializace je základní podmínkou pro realizaci intervencí kohezní politiky Evropské unie (EU) v oblasti výzkumu, vývoje a inovací (VaVal). Ze strategických dokumentů vycházejí jak operační programy, tak Dohoda o partnerství. V České republice existuje celá řada strategických dokumentů, a to nejen pro oblast VaVal. Aktuálně je v portálu strategických dokumentů ČR registrováno více než 1700 strategií od mezinárodní úrovně až po úroveň lokální. Hovoříme pouze o „registrovaných“ strategiích. Je tedy velmi obtížné, zorientovat se v takovém množství strategických dokumentů a pochopit jejich vzájemné spojení a vazby.

V našem příspěvku se společně zamýšlíme nad přístupem ke strategickému plánování a řízení v oblasti výzkumu, vývoje a inovací na třech úrovních – a to na úrovni EU, ČR a Karlovarského kraje. V rámci kapitoly Strategické plánování na úrovni EU se zaměřením na VaVal zmiňujeme model „multilevel governance“, který je spojován s EU, ale lze ho aplikovat i na národní úrovni. Snažíme se logicky vymezit návaznost mezi jednotlivými strategickými dokumenty a vyjasnit si jejich komplementární či synergické vazby. Blíže se věnujeme Regionální inovační strategii Karlovarského kraje (RIS3 strategie) a její implementaci ve velmi specifických podmínkách Karlovarského kraje. Dále jsou blíže představeny nástroje na podporu inovačního prostředí a výzkumných/vývojových aktivit, které jsou v současné době využívány, a dále nástroje, které mohou být velkou příležitostí pro nastartování VaVal aktivit v Karlovarském kraji do budoucna.

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Strategické plánování se v Česku stalo velmi populárním na přelomu 20. a 21. století, kdy si řada představitelů veřejné správy začala uvědomovat potřebnost dlouholetých rozvojových dokumentů. Hospodářské plánování jako takové mělo v době socialistického režimu jasně stanovené mantinely podpořené politickou propagandou a po revoluci v roce 1989 se v ČR považovalo za poměrně pejorativní úkaz „staré doby“. Důležitým milníkem pro znovuoživení strategického plánování byla vazba na předstrukturální pomoc EU a následný vstup ČR do EU 1. května 2004, kdy se Česku otevřely možnosti pro čerpání finančních prostředků

z evropských fondů. Řada operačních programů podmínila čerpání dotací existencí strategického dokumentu, který deklaroval potřebnost prostředků v konkrétních oblastech (Šilhánková, 2007: 129).

Pojmy jako strategie, koncepce, místní a regionální rozvoj jsou používány bez ohledu na kvalitu zpracování. Vzniká řada strategií, koncepcí, plánů a programů jak na evropské, tak na národní a regionální úrovni, které mají pouze informativní charakter. V současné době neexistuje zákon, který by upravoval procesní náležitosti, jejich legitimitu a roli ve vztahu k ostatním normám a zabýval se jejich dalšími vztahy. Problematiku regionálního plánování upravuje zákon č. 248/200 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, který zmiňuje Strategii regionálního rozvoje České republiky, definuje její obsah, postup při zpracování, schvalování a aktualizaci a na úrovni kraje strategii rozvoje územního obvodu kraje.

Dále existují metodiky a doporučení, jak vytvářet koncepční a rozvojové dokumenty. Gestorem strategického řízení a plánování ve veřejné správě je v ČR Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), které již od roku 2009 vytváří nástroje pro oblast strategického řízení a plánování. V lednu 2019 byla Vládou ČR schválena aktualizovaná verze Metodiky přípravy veřejných strategií, která je určena především tvůrcům a zadavatelům tvorby strategií ve veřejné správě ČR (MMR, 2021).

Hlavními problémy, které MMR řeší a snaží se na ně zaměřit, je nízká kvalita strategických dokumentů s velmi rozdílným pojetím, velké množství strategií, různé úrovně zpracování a realizace strategií, odlišné struktury strategií, rozdílné časování – například rozdílná platnost, překryvy apod. Za účelem pokrytí budoucích priorit České republiky musí být definován jednoznačný strategický přístup pro tvorbu strategických dokumentů a jejich následnou aktualizaci.

V ČR existuje celostátní registr strategických a koncepčních dokumentů, který umožňuje přehledné zobrazení dokumentů, jejich cílů a opatření, odpovědností za plnění a indikátorů úspěšnosti. Gestorem databáze je MMR a provozuje ji Národní síť Zdravých měst ČR. Aktuálně je v databázi evidováno více než 1719 strategických/koncepčních dokumentů. Z toho 57 na mezinárodní úrovni, 280 na národní úrovni ČR, 426 na úrovni regionální, 197 na úrovni oblastní a 39 na místní úrovni. Nutno podotknout, že ne všechny strategické a koncepční dokumenty v databázi jsou aktuální (Databáze – strategie, 2021).

Strategické plánování je tedy v rámci EU a ČR realizováno na několika úrovních, viz grafické znázornění níže. Strategické dokumenty by měly být navzájem provázané a jejich hierarchie by měla odpovídat územnímu dopadu. Jinými slovy –

od strategie na úrovni ČR (např. Strategie regionálního rozvoje – SRR) lze očekávat vydefinování všeobecnější struktury rozvoje republiky s akcentem na strategické projekty národního významu, převážně s dopady na celé území republiky. Naopak od strategického dokumentu obce nebo mikroregionu či MAS lze očekávat podrobnost větší s cíleným zaměřením na rozvoj dané lokality a s konkrétními projektovými záměry rozvoje města/obce/mikroregionu.



Zdroj: Databáze-strategie, Portál strategických dokumentů v ČR

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NA ÚROVNI EVROPSKÉ UNIE SE ZAMĚŘENÍM NA VAVAI

Struktura a orgány EU

Pro lepší orientaci ve strategickém plánování na úrovni EU je nejprve ve stručnosti potřeba vysvětlit systém fungování, její struktury a funkce. EU je politické, hospodářské, obranné a kulturní společenství svrchovaných evropských států, jehož cílem je zlepšit spolupráci v Evropě a zejména zajistit čtyři svobody – volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. V současné době má EU 27 členů. ČR se stala členem od 1. 5. 2004.

Hlavní institucionální rámec EU tvoří 7 orgánů. Evropský parlament (EP) je zákonodárným orgánem EU, který má legislativní, rozpočtovou a dozorčí pravomoc. Poslanci jsou voleni přímo občany EU každých 5 let (Evropa EU, 2021).

Dalším orgánem je Evropská rada, která sdružuje vedoucí představitele EU. Rada je nejvyšší úroveň politické spolupráce mezi členskými zeměmi a její hlavní úlohou je vymezovat obecný politický směr a priority EU.

Rada EU je zastoupena ministry vlád všech zemí EU, kteří projednávají, pozměňují a schvalují právní předpisy a koordinují jednotlivé politiky. Společně s Evropským parlamentem je hlavním rozhodovacím orgánem EU (Consilium Europa EU, 2020).

Hlavní úlohou Evropské komise (EK) je prosazovat obecné zájmy EU, a to prostřednictvím navrhování a vymáhání dodržování právních předpisů. Evropská komise provádí politiky a plní rozpočet EU. Jedná se o politicky nezávislý a výkonný orgán EU, který je jako jediný odpovědný za předkládání návrhů nové evropské legislativy a provádění rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU (Europa EU, 2020).

EK, respektive každý její útvar, zpracovává víceletý strategický plán a roční plán řízení, které vycházejí z politických priorit EK. Pro období 2019–2024 je stanoveno 6 priorit: Evropa připravená na digitální věk, Silnější Evropa ve světě, Podpora evropského způsobu života, Nový impuls pro evropskou demokracii, Hospodářství ve prospěch lidí, Zelená dohoda pro Evropu. Cílem těchto plánů je popsat, jak budou naplňovány politické cíle a definovat vlastní specifické cíle na období pěti let. Činnosti jsou následně vyhodnoceny v rámci ročních zpráv o pokroku.

Dalšími institucemi jsou Soudní dvůr Evropské unie, Evropská centrální banka a Evropský účetní dvůr.

Multilevel governance

V rámci EU je využíván systém víceúrovňového řízení tzv. multi-level governance (MLG). Bílá kniha: Evropská vládní moc z roku 2001 zdůrazňuje EU založenou na víceúrovňové správě, ve které pro zajištění úspěšného fungování systému přispívá každý aktér dle svých schopností a znalostí. Cílem je stanovení jasných pravidel a sdílených kompetencí. (European Governance – a White Paper, 2001:29). MLG odmítá striktní oddělení vnitrostátních a mezinárodních politik. V současné době neexistuje obecně platná definice konceptu MLG, nicméně panuje shoda nad třemi znaky víceúrovňového systému vládnutí (Kaiser a Prange, 2002; Hooghe a Marks, 2002).

Rozptýlení kompetencí, kdy kompetence jsou rozděleny mezi aktéry z různých úrovní a pravomoci jsou sdíleny jednak mezi jednotlivými teritoriálními úrovněmi, jednak mezi různými typy aktérů na jedné konkrétní úrovni. Rozptýlení kompetencí probíhá jak vertikálně, tak horizontálně mezi partnery stejné úrovně. (Waisová, 2007: 112)

Dalším znakem MLG je nehierarchický teritoriální design tzn. absence nadřazených či podřazených vztahů. Aktéři nejsou součástí pevného institucionálního rámce. V případě EU to znamená, že nadnárodní instituce nejsou nadřizeny členským zemím a jejich regionům. (Kaiser a Prange, 2002: 3)

Třetím znakem je konsensus jako hlavní metoda rozhodování tzn. největšinová metoda vyjednávání, která jako jediná může vést k prosazování teritoriálních zájmů a dává zúčastněným aktérům stejnou příležitost k prosazování svých zájmů.

Strategické dokumenty VaVal

Orientace ve strategických dokumentech VaVal na úrovni EU není jednoduchá a najít aktuální ucelený přehled je poměrně složité. Řadě dokumentů „vypršela platnost“ s koncem programového období. Určitě nelze opomenout Lisabonskou smlouvu, která posiluje činnost EU s cílem vytvořit Evropský výzkumný prostor, neboť výzkum a inovace přímo přispívají k prosperitě a blahobytu jednotlivců i společnosti.

První metodickou příručkou na úrovni EU, která je určena primárně pro přípravu a implementaci v oblasti VaVal je Guide to Research and Innovation Strategies for Smart specialisations (RIS3) z roku 2012. Vychází z předchozích zkušeností EK získaných během spolupráce s regiony a ze srovnávacích studií OECD s cílem zdůraznit a zefektivnit strategie inovační politiky, které již byly vytvořeny. Naopak „nezkušeným“ má být výzvou a návodem pro zpracování a rozvíjení vlastní inovační strategie pro inteligentní specializaci. Metodický pokyn se rovněž věnuje otázce podnikatelského procesu objevování tzv. „ENTREPRENEURIAL DISCOVERY PROCES“, který je klíčovým prvkem pro inteligentní specializaci a napomáhá rozvoji jednotlivých oblastí specializace. Strategie pro inteligentní specializaci se tak staly základním konceptem podpory výzkumu, vývoje a inovací, které jsou využívány státy EU. Tyto koncepty představují nový přístup k inovační politice a snaží se maximálně využít silných stránek dané země či regionu a k vytváření dlouhodobé výhody, která je založená na využívání znalostí a inovací. Nutno připomenout, že existence a implementace strategie pro inteligentní specializaci je základní podmínkou pro realizaci intervencí kohezní politiky EU v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.

Hlavní evropskou inovační strategií a jednou z hlavních iniciativ je strategie Evropa 2020, jejíž cíle blíže rozpracovává Unie inovací (vlajková iniciativa EU). Pro oblast výzkumu a vývoje byl stanoven cíl „zvýšit investice do výzkumu a vývoje na 3 % HDP,“ který se Evropě nepodařilo splnit. V roce 2019 dosahovaly investice do VaV o 0,86 p. b. méně, než byl stanovený cíl. EK ustanovená v roce 2014 neměla Evropu 2020 jako prioritu a tzv. Junckerův investiční plán ji vůbec nebral v potaz.

S novou EK přišly i nové cíle, které nepočítají s žádnou velkou strategií, ale s krátkodobějším výhledem a dílčími cíli. Centrem dění se stává Green Deal, který cílí především na boj proti klimatickým změnám a environmentální politiku.

K provádění Unie inovací a strategie Evropa 2020 byl určen Rámcový program EU pro výzkum a inovace – Horizont 2020. Pro období 2021–2027 byl spuštěn program Horizont Evropa, který je primárně určen na podporu VaVal v letech 2021–2027 a navazuje na program Horizont 2020.

Politika výzkumu a inovací bude hrát klíčovou roli i v souvislosti s řešením pandemie COVID-19, a to prostřednictvím Strategic plan 2020–2024 – Research and Innovation. Komise stanovila šest obecných politických cílů, u kterých budou klíčem k jejich dosažení výzkum a inovace: Životní prostředí a klimatické změny, Naše digitální budoucnost, Zaměstnanost a hospodářství, Ochrana našich obyvatel a hodnot, Evropa ve světě, Demokracie a práva.

K dosahování těchto cílů by měly pomoci prostředky z ESIF, komunitárních programů a rovněž z Plánu obnovy¹. Nově EK požaduje, aby členské státy směřovaly část financí z rozpočtu EU do inovací nebo environmentálně-klimatických opatření, která souvisejí s unijními cíli. Pětina prostředků určená členskými státy by měla směřovat do digitálních a inovativních řešení.

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VaVal NA ÚROVNI ČESKÉ REPUBLIKY

Hlavní roli na úrovni státu zajišťuje Rada pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI), která je poradním orgánem vlády pro tuto oblast. Její působnost je vymezena zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků. Mezi důležité činnosti RVVI patří například příprava a realizace Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací, zpracování priorit aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací ČR, zpracování návrhu střednědobého výhledu podpory VaVal, jednání s poradními orgány pro VaVal Evropských společenství a s radami pro výzkum, vývoj a inovace jednotlivých členských států Evropských společenství i dalších zemí. Kompetenční zákon svěřuje Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) gesci vědní politiky, výzkumu a vývoje, včetně mezinárodní spolupráce v této oblasti a Ministerstvu průmyslu a obchodu

¹ Plán obnovy má pomoci restartovat a modernizovat naši ekonomiku: 190 mld. Kč. Víceletý finanční rámec EU pro roky 2021–2027 (VFR) a tzv. Plán obnovy (Next Generation EU, NGEU) byl dohodnut na mimořádném jednání Evropské rady (ER) v červenci 2020. Ke konečné shodě na balíku dojde až po dokončení jednání s Evropským parlamentem (EP), která aktuálně běží (Plán obnovy ČR).

(MPO) průmyslový výzkum, rozvoj techniky a technologií. Paradoxem je, že se jedná o zákon z roku 1969.

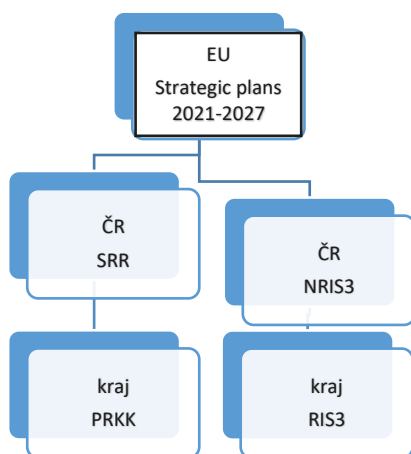
Stěžejním dokumentem na vrcholové úrovni je Inovační strategie České republiky 2019–2030 *Czech Republic: The Country for the Future*, kterou zpracovala RVVI. V úvodu tohoto dokumentu je zdůrazněno velké množství a roztržitost strategických dokumentů na úrovni ČR, přičemž předseda vlády zdůrazňuje klíčovou roli této strategie s velkým kompetenčním přesahem, který bude koncentrovat aktivity resortů a organizací. Ve strategii je řešeno devět témat/pilířů, u kterých jsou uvedeny hlavní cíle a rámcové nástroje pro jejich splnění (Inovační strategie ČR).

Dalším stěžejním dokumentem na národní úrovni je Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021–2027 (Národní RIS3 strategie), která zajišťuje zacílení evropských prostředků a národních dotačních programů. Realizace Národní RIS3 strategie také představuje základní podmínku pro uskutečňování intervencí kohezní politiky EU v oblasti VaVaI. Gestorem Národní RIS3 strategie je MPO, které má také zodpovědnost za zajištění fungování EDP (Entrepreneurial Discovery Process) procesu na národní úrovni. Ten je realizován prostřednictvím Národních inovačních platform. Celý proces je podrobně popsán v Národní RIS3 strategii, ale vzhledem k tomu, že se jedná o proces, který je průběžně aktualizován a doplňován jak z národní, tak krajské úrovně, vydalo MPO v roce 2021 *Doporučení pro koordinaci EDP procesu na krajské úrovni s národní úrovní RIS3 v roce 2021*. Tento dokument více zpřesňuje jednotlivé aktivity a provázanost systému a má pomoci promítnout výstupy z EDP procesu na krajské úrovni do národních domén výzkumné a inovační specializace, a tedy i do programů podpory, které jsou na tyto domény navázány.

V oblasti systémové podpory hrají významnou roli projekty podporující zdokonalování celého procesu řízení, např. projekt „Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3 strategie“ financovaný z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) v gesci MŠMT a projekt „A self-assessment toolkit for regional Innovation diffusion“, který v roce 2020 zrealizovala v ČR Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD).

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NA ÚROVNI KARLOVARSKÉHO KRAJE

Cílem krajů je zabezpečit správu a rozvoj svého území, přičemž strategické plánování je jedním ze strategických nástrojů pro správu a rozvoj daného území. Jedná se o proces, který analyzuje současnou situaci území a možné vývojové trendy, stanovuje cíle a indikátory pro rozvoj území, vypracovává plány k dosažení těchto navržených cílů a v neposlední řadě stanovuje postupy pro monitorování výsledků. Na strategické dokumenty je potřeba nahlížet z horizontálního i vertikálního hlediska, zejména pak jestli jednotlivé dokumenty na sebe navazují. Snahou posledních let je minimálně na úrovni kraje na sebe strategie navazovat, tak aby korespondovaly s hlavními cíli strategického dokumentu, přičemž je problematika podrobněji rozpracována v dalších, tematicky zaměřených strategiích. Princip hierarchie a návaznosti je tedy obdobný jako v případě všeobecných strategických dokumentů popsaných výše.



Zdroj: Autorky

Strategický rámec hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje

Pro Karlovarský kraj hraje důležitou roli Strategický rámec hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje (Strategický rámec), který odráží dlouhodobý strategický přístup vlády a výše uvedených krajů ke změnám, které podpoří a usnadní hospodářskou restrukturalizaci. Gestorem této strategie je MMR, které nechalo zpracovat vstupní analýzu, na kterou navázal Strategický rámec, který má přeměnit hospodářskou strukturu Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje v sedmi tematických pilířích – Podnikání a inovace, Přímé zahraniční investice, Lidské zdroje, Sociální stabilizace, Životní prostředí, Infrastruktura a Veřejná správa. Horizontálně všemi pilíři prochází Transformace energetiky, která se dotýká všech oblastí. Tato strategie byla promítnuta do aktualizace RIS3 strategie, kdy všechny pilíře Strategického rámce se promítají do všech krajských domén specializace.

Program rozvoje Karlovarského kraje

Program rozvoje Karlovarského kraje (dále jen „PRKK“) je základní strategický dokument kraje, v němž je explicitně uvedena povinnost mít zpracovanou Strategii rozvoje územního obvodu kraje. Jedná se o strategický dokument, který mapuje stav v území ve všech oblastech hospodaření a zároveň navrhuje opatření a aktivity, které vedou k jeho zlepšení.

Základním rámcem pro zpracování nového PRKK 21+ byl PRKK 2014–2020, Strategie rozvoje ČR 2021+, Regionální inovační strategie Karlovarského kraje a Strategický rámec hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje.

V Karlovarském kraji je téma konkurenceschopnosti a inovací podporováno dlouhodobě. V současné době probíhá schvalovací proces nového PRKK 21+, ve kterém se tématu věnuje prioritní osa 1 Hospodářsky prosperující a atraktivní region, image regionu. Cílem této priority je Karlovarský kraj jako ekonomicky silný a dynamicky se rozvíjející region s vysokou životní úrovní srovnatelnou s nejlépejšími regiony ČR, podporující podnikavost, vznik a rozvoj malých a středních inovativních firem, zvyšující objem investic s vyšší přidanou hodnotou a s ochotou investovat do výzkumných a vývojových aktivit (PRKK 21+). Tato oblast je následně detailněji rozpracovaná v RIS3 strategii. Obsahem strategické části jsou jednotlivá opatření pro dosažení vytyčených cílů, monitorovací indikátory a způsoby implementace.

Regionální inovační strategie Karlovarského kraje

Usnesením vlády ČR ze dne 14. března 2018 č. 168 bylo s účinností k 1. dubnu 2018 schváleno převedení agendy Národní RIS3 z Úřadu vlády ČR na MPO, které zajišťuje roli gestora Národní RIS3² a rovněž její koordinaci prostřednictvím Národního RIS3 manažera a RIS3 týmu. Na krajské úrovni je tato činnost svěřena krajským RIS3 manažerům a RIS3 týmům, kteří využívají metodickou podporu MPO a zároveň zajišťují přenos informací a monitoring z krajské úrovně vůči národní. Smysl klíčové role a provázanosti příležitostí a potenciálu, jakou hraje v inovačním prostředí RIS3 strategie, je znázorněna na obrázku.

Tvorba RIS3 Karlovarského kraje

Inovační politika je významnou součástí hospodářské politiky, která má zásadní dopad na konkurenceschopnost a hospodářský růst. Vzhledem k různorodosti regionů není možné vytvořit univerzální strategii, která by byla aplikovatelná na každý region. Proto si jednotlivé regiony vytváří regionální inovační strategie na několikaleté období, jejichž cílem je definovat regionální inovační politiku (Žíttek, Klímová 2008).

V případě Karlovarského kraje se jedná aktuálně již o třetí verzi RIS3 strategie. Její zpracování a implementace je svěřena Karlovarské agentuře rozvoje podnikání, příspěvkové organizaci (KARP). První verze RIS3 strategie byla schválena v roce 2014. V roce 2018 došlo k formálním úpravám RIS3 strategie, kdy byla upravena indikátorová soustava, kvantitativní data, implementační struktura v Karlovarském kraji a byly doplněny informace o nově zavedených podpůrných schématech Karlovarského kraje. Poslední verze byla schválena v roce 2020. Tato RIS3 strategie je zpracována v návaznosti na vytyčené cíle EU v novém programovém období 2021–2027, které definují „Inteligentnější Evropu“, a to prostřednictvím inovací, digitalizace, ekonomické transformace a podpory malých a středních podniků. V dokumentu jsou zohledněny nejnovější směry inovací v podobě digitalizace, umělé inteligence a digitálních inovačních hubů, které jsou rovněž zmíněny v Národní RIS3 strategii 2021+.

Tvorba akčního plánu RIS3

Akční plán je implementačním nástrojem RIS3 strategie v Karlovarském kraji. Je zpracováván na dvouleté období a vychází z typových aktivit návrhové části RIS3 strategie. Akční plán je každoročně aktualizován. Intervence jsou zpracovány do formy projektových fiší. Projektové záměry jsou připravovány ve spolupráci

² Spolugestory jsou Úřad vlády ČR (RVVI) a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

s nositeli a jejich partnery, dále jsou rozpracovány a projednány ve strukturách krajského partnerství, zejména pak na inovačních platformách a Radě pro výzkum, vývoj a inovace Karlovarského kraje (RVVI KK). Na základě podnětů z těchto jednání jsou projektové fiše upraveny a následně zařazeny do akčního plánu na příslušné období.

Implementace RIS3 strategie (národní úroveň vs. krajská úroveň)

Samotná RIS3 strategie by byla jen dokumentem, pokud by nebyla vhodným způsobem implementována v rámci regionu. To většinou orgány veřejné správy samy nedokážou, a proto spolupracují s inovačními agenturami či dalšími vhodnými partnery (Grillo a Landabaso, 2011). V případě Karlovarského kraje se jedná o příspěvkovou organizaci, která má téma inovace prostřednictvím výkonné jednotky na starosti. Systém implementace RIS3 strategie můžeme vnímat ve dvou základních úrovních, národní a krajské, přičemž národní úroveň RIS3 má roli zastřešující, udává směr pro navržené intervence v rámci RIS3 a plní koordinační úlohu vůči dalším subjektům, kteří podporují inovační prostředí. Národní úroveň zároveň zajišťuje komunikaci směrem k EK. Na krajské úrovni se jedná z hlediska faktického přínosu pro rozvoj inovačního prostředí a tvorbu inovací v regionu především o implementaci strategie a monitoring dopadů (RIS3 strategie, 2021: 82).

Systém implementace Národní RIS3 je zaštitěn vládou ČR, která strategii schvaluje. Poradním orgánem vlády pro oblast výzkumu, vývoje a inovací je RVVI, gestorem národní RIS3 strategie je MPO, které koordinuje další činnosti, koordinuje Řídící výbor RIS3 a zajišťuje fungování výkonných složek (Národního RIS3 manažera a jeho týmu). MPO je zodpovědné za zajištění EDP procesu, který je realizován prostřednictvím národních inovačních platforem (RIS3 strategie, 2021: 83)

KARP zajišťuje komplexní podporu rozvoje inovačního prostředí v Karlovarském kraji. Činnosti, které zabezpečuje, se týkají vytváření inovačního ekosystému za pomoci krajské RIS3 strategie. K tomu, aby tento systém fungoval, je potřeba zabezpečit veškeré aktivity, zejména pak projednání a aktualizaci RIS3 strategie a akčního plánu, komunikaci klíčových partnerů, konání krajských inovačních platforem, přípravu a realizaci vybraných projektů v souladu s RIS3 strategií, fungování a podporu RVVI KK, podporu Karlovarskému kraji pro komunikační a informační servis vůči Národnímu RIS3 manažerovi, zajištění a podporu vzdělávání v oblasti vědy, výzkumu, vývoje a inovací, monitoring, evaluace plnění přínosů a dopadů RIS3 strategie a propagační činnost ve vztahu k této strategii.

Do procesu implementace RIS3 strategie jsou zapojeni i další odborní pracovníci kraje, kteří zajišťují odborný servis krajskému RIS3 manažerovi a krajskému RIS3 koordinátorovi při jejich komunikaci a spolupráci s Národním RIS3 manažerem. Implementace strategie probíhá za pomoci akčních plánů, které vycházejí z návrhové části. Realizace jednotlivých opatření je průběžně monitorována pomocí indikátorové soustavy RIS3 strategie. Většina stanovených indikátorů je sledována každoročně. Pro účely monitoringu má RIS3 tým vypracovanou podrobnou metodiku sběru dat jednotlivých indikátorů, která uvádí konkrétní zdroj dat a periodicitu (RIS3 strategie KVK, 2020).

Proces EDP

Proces podnikatelského objevování nových příležitostí (EDP) je klíčovým nástrojem pro identifikaci prioritních oblastí Národní RIS3 strategie. Jedná se o funkční vzestupný (bottom – up) proces založený na otevřené, transparentní a strukturované diskuzi různých aktérů inovačního systému (Národní RIS3 strategie 2020). Mezi stěžejní aktivity jsou zařazeny identifikace žádoucích směrů rozvoje a transformace odvětví, zpřesňování domén výzkumné a inovační specializace – upřesňování prioritních témat VaVal a oblasti inteligentní specializace, přinášení podnětů k intervencím v horizontálních prioritách nebo identifikace vznikajících příležitostí a oborů, přičemž toto není úplný výčet aktivit, který je potřeba zajistit.

Mezi významné pomocníky k zefektivnění přenosu podnětů a informací by také měly přispět nově připravovaný EDP portál a vydané doporučení pro koordinaci EDP procesu na krajské úrovni s národní úrovní RIS3 v roce 2021. Cílem je doporučení postupu k předávání klíčových výstupů EDP procesu z regionů na národní úroveň a promítnutí těchto výstupů do národních domén výzkumné a inovační specializace, a tedy i do dotačních programů, které jsou relevantní pro tyto domény.

Rada pro výzkum, vývoj a inovace Karlovarského kraje Rada pro výzkum, vývoj a inovace Karlovarského kraje byla ustavena v roce 2015 a jedná se o poradní orgán Rady Karlovarského kraje pro oblast VaVal. K dnešnímu dni má 26 členů, kteří naplňují pravidlo Quadruple Helix viz níže uvedené schéma.³ RVVI KK je založena a řízena na principu partnerství a dohlíží na naplňování RIS3 strategie v Karlovarském kraji. Tajemníkem RVVI je RIS3 manažer a činnost sekretariátu zajišťuje KARP.

³ Jedná se o spolupráci mezi podniky, veřejným sektorem, univerzitami a neziskovými organizacemi, případně širokou veřejností všeobecně.



Zdroj: Autorky

Krajské inovační platformy

Stejně jako na národní úrovni se nastavení jednotlivých inovačních platform může během programového období ve vazbě na výsledky procesu EDP měnit, je to tak i na regionální úrovni. Inovační platformy jsou navázány na domény specializace či priority regionu, jedná se o poradní a konzultační skupiny odborníků zastoupených z řad krajských či městských samospráv, inovačních podniků, výzkumných organizací. V Karlovarském kraji v tuto chvíli fungují čtyři inovační platformy: inovační platforma lázeňství a balneologie, inovační platforma tradiční průmyslové obory, inovační platforma pro strategické příležitosti a inovační platforma pro kulturní a kreativní průmysl, přičemž poslední platforma vznikla právě jako poslední v roce 2020 a reflektuje potřebu řešit potenciál kulturního a kreativního odvětví.

Zatímco RVVI v Karlovarském kraji funguje velmi dobře a plní svou úlohu, správné fungování inovačních platform se neustále formuje. Je to dáno především tím, že v kraji působí minimum inovačních lídrů, je zde soustředěna nejmenší výzkumná a vývojová základna a nepůsobí zde žádná veřejná vysoká škola, která by vytvářela významný objem znalostí.⁴ Je tak velmi obtížné najít a motivovat regionální aktéry k zapojení se do inovačního ekosystému. Nicméně i tento trend se snad do budoucna podaří změnit.

⁴ V kraji působí pouze pracoviště Fakulty ekonomické, Západočeské univerzity v Plzni a Vysoká škola finanční a správní, a. s.

NÁSTROJE NA PODPORU VaVal V KARLOVARSKÉM KRAJI

Podkladem pro tvorbu RIS3 strategie v roce 2020 byly dlouhodobě přetrvávající problémy inovačního prostředí v rámci Karlovarského kraje, kterými jsou např. absence inovačních tahounů; nízká atraktivita kraje pro zahraniční investory i mladé, talentované a schopné lidi; nedostatečné investice místních firem do znalostí, inovací a vysoce kvalitních lidských zdrojů; nízká pozice místních firem v globálních hodnotových řetězcích; nedostatečné ambice a motivace místních firem (podnikatelů) a veřejné správy k inovačním aktivitám; apod (RIS3 strategie, 2021).

Za pomoci nástrojů navržených v RIS3 strategii, by měla nastat očekávaná změna celého inovačního ekosystému Karlovarského kraje, a to i za předpokladu, že v regionu chybí vysoké školy a výzkumné instituce. V minulosti se analytická data týkající se inovačních aktivit měnila jen minimálně a vlastně v čase nebyl nějaký velký posun znát.

Výraznou pomocí se staly nástroje v podobě Smart Akcelerátorů, které pomáhají podpořit rozvoj inovačního prostředí v regionech ČR⁵. Představují hlavní nástroj pro podporu a rozvoj inovačního prostředí s využitím Národní RIS3 strategie a krajských RIS3 strategií.

V Karlovarském kraji v současné době probíhá realizace již druhého kola tohoto projektu. První projekt (SmAcc I), realizovaný od února 2016 do července 2019, výrazně přispěl k rozšíření a udržení spolupráce veřejné správy s firmami na území Karlovarského kraje, s vysokými školami a výzkumnými organizacemi, které fungují mimo kraj, a dále k posílení spolupráce vzdělávacích subjektů s firmami uvnitř regionu. Vzhledem k nízké úrovni inovačního systému a specifickým podmínkám Karlovarského kraje byl projekt koncipován minimalisticky a ne příliš ambiciózně, a to právě z důvodu ověření, zda v Karlovarském kraji existuje dostatečný potenciál, zájem a personální kapacity pro rozvoj inovačního ekosystému. Skromnost projektu⁶ se snažila eliminovat riziko případného neúspěchu. Již v průběhu realizace projektu se ukázalo, že tento nástroj plní v Karlovarském kraji „akcelerační roli“. Za jeho pomoci se podařilo stabilizovat a zakotvit především institucionální kapacity, zmapovat inovační prostředí v regionu a navrhnout vhodné nástroje pro jeho budoucí rozvoj. Dále se podařilo

⁵ Smart Akcelerátory jsou financovány z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) administrovaného MŠMT.

⁶ Výše podpory byla cca 10 milionů Kč.

posílit a prohloubit spolupráci s klíčovými aktéry v regionu. Díky podpoře institucionální kapacity je výkonná jednotka rovnocenným a důvěryhodným partnerem pro soukromý sektor. Všechny aktivity projektu byly rovněž koordinovány se Strategickým rámcem.

Díky tomu, že Karlovarský kraj patří mezi strukturálně postižené regiony, mohl využít v navazujícím kole projektu alokaci nad rámec limitu dle roční výše výdajů na výzkum a vývoj v kraji ve výši cca 45 mil. Kč.⁷

Na SmAcc I plynule navázal v roce 2019 SmAcc II, přičemž významnou změnou oproti předchozímu projektu bylo posílení personálních kapacit.

Velký progres zaznamenaly především aktivity Asistence a Pilotní ověření Asistence podporuje přípravu strategických projektových záměrů na rozvoj inovačního ekosystému ve veřejném i soukromém sektoru formou asistenčních voucherů. Ačkoliv na závěrečné zhodnocení tohoto dotačního programu je příliš brzy (výzva je otevřená až do února 2022), lze v případě úspěšné realizace všech projektů očekávat významný dopad do inovačního systému Karlovarského kraje.

Pilotní ověření umožňuje ověřit funkčnost nástroje podporujícího rozvoj inovačního systému v podmínkách Karlovarského kraje. V rámci projektu SmAcc II jsou realizovány dva pilotní nástroje, jedním z nich je Kreativní učení, jehož cílem je vzbudit a rozvíjet kreativní dovednosti pro podnikavost.

Druhým pilotním nástrojem je **Podpora nadaných dětí** v Karlovarském kraji, který nabízí mimořádně nadaným dětem možnost moderní zážitkovou hrou rozvíjet nadání v konkrétních oblastech jejich zájmu.

Rozvoj inovačních aktivit nad rámec projektu Smart Akcelerátor po celou dobu také doplňuje dotační program Karlovarského kraje – Inovační vouchery, které jsou zaměřeny na zvyšování inovační aktivity firem a posílení a rozvoji spolupráce mezi soukromým sektorem a výzkumnými organizacemi či vysokými školami.

Příležitost do budoucna

Zcela novým nástrojem v novém programovém období 2021–2027 bude speciálně pro Ústecký, Moravskoslezský a Karlovarský kraj Operační program Spravedlivá transformace, který má pomoci těmto regionům řešit negativní dopady odklonu od uhlí. Program bude financován z Fondu pro spravedlivou transformaci a nabízí jedinečnou příležitost financovat aktivity, které není možné financovat z jiných

⁷ Bez zohlednění Strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje by maximální alokace činila 25 mil. Kč. Takto došlo k navýšení o dalších 20 mil. Kč.

operačních programů. Jedná se o finanční prostředky, které mají tyto kraje navíc oproti ostatním regionům. Schválení programu ze strany EK se předpokládá během prvního čtvrtletí roku 2022. Otázkou zůstává, zda budou kraje schopny prostředky využít a nastartovat další rozvoj tím správným směrem. Z programu je možné podpořit řadu témat včetně výzkumu a inovací (dále například podporu malých a středních podniků, digitalizaci, čistou energii a energetické úspory, oběhové hospodářství, rekultivaci a nové využití území, rekvalifikace a pomoc při hledání zaměstnání).

Alokace tohoto programu pro celou ČR činí 1,64 mld. EUR, přičemž Karlovarskému kraji připadne 6,3 mld. Kč.

Karlovarský kraj plánuje realizaci několika strategických projektů, které by mohly nastartovat výzkumné a inovační aktivity v regionu a přispět k zásadním změnám v regionu.

DISKUSE A ZÁVĚR

Orientace ve strategických dokumentech není vůbec jednoduchá pro odborníka, natož pro laika. V ČR existuje řada strategií, ale málokdo se jimi řídí. Není problém strategii vytvořit, ale důležité je ji naplňovat a zejména realizovat navržené nástroje, které povedou k naplnění stanovených cílů a nastartují tolik potřebné změny. Řada strategických dokumentů vzniká duplicitně, obsahují stále stejné problémy, ale postrádají konkrétní způsoby řešení.

Za Karlovarský kraj můžeme konstatovat, že se nám postupně daří nastavovat logické vazby a propojení mezi dokumenty, definovat jasné cíle a nástroje pro jejich dosažení, a to prostřednictvím akčních plánů, které pravidelně hodnotíme. Snažíme se nastavit si reálné cíle, které jsme schopni fakticky splnit, ale zároveň být ambiciózní, abychom region posouvali vpřed. Strategie se snažíme psát jednoduchým způsobem tak, aby i nezavěšený člověk pochopil, co je smyslem. Vnímáme čím dál častěji ochotu samosprávy zapojovat do tvorby strategií veřejnost a vytvářet vize a cíle společnými silami.

Dovolujeme si potvrdit velmi významnou roli EU při podpoře inovací na regionální úrovni, neboť prostřednictvím ESIF lze budovat inovační infrastrukturu nebo využívat komunitární programy k vytváření významných vědeckých, společenských a ekonomických dopadů, přispívat ke klimatickým cílům či se zapojovat do mezinárodních výzkumných týmů. Právě tyto možnosti jsou a budou velkou příležitostí pro Karlovarský kraj, který vynakládá zdaleka nejmenší finanční prostředky na výzkum, vývoj a inovace, a to jak z pohledu soukromého sektoru, tak i veřejného. Velkým úspěchem je mírný nárůst prostředků na podporu inovací

včetně vlastních prostředků kraje, a to právě využitím nástrojů Smart Akcelerátor. Bez těchto prostředků by Karlovarský kraj nevynakládal žádné finanční prostředky na rozvoj inovačního prostředí ani na implementaci RIS3 strategie, s výjimkou každoročních dvou milionů korun na inovační vouchery. Což je způsobeno tím, že kraj se potýká s celou řadou dlouhodobých problémů, jejichž řešení musí bohužel upřednostnit před podporou inovační politiky.

Není vůbec jednoduché realizovat politiku VaVal v regionu, který nemá odpovídající institucionální zázemí, vybavení ani personální kapacity. Z našeho příspěvku je více než jasné, že Karlovarský kraj nikdy nebude republikovým lídrem v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Stále však věříme, že díky kvalitnímu strategickému řízení a plánování, dobře cíleným nástrojům a snaze o politickou kontinuitu na úrovni státu i kraje můžeme dosáhnout úspěchů v oblastech, pro které má náš region velmi dobré předpoklady.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

Evropská unie: Evropský parlament [online]. [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-parliament_cs

Evropská rada, Rada Evropské unie: Předsednictví Rady EU [online]. [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/council-eu/presidency-council-eu/>

Euroactiv: Na Strategii Evropa 2020 se tak trochu zapomnělo. Co bude dál? [online]. 18. 3. 2021 [cit. 2021-7-29]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/aktualne-v-eu/opinion/na-strategii-evropa-2020-se-tak-trouhu-zapomnelo-co-bude-dal/>

European Commission: Smart specialization platform [online]. [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>

EUROPEAN GOVERNANCE — A WHITE PAPER: COMMISSION. In: *Official Journal of the European Communities*. 2001, ročník 2001, C 287/1. Dostupné také z: https://www.euroskop.cz/gallery/96/29020-vladni_moc.pdf

FORAY, D., GODDARD, J., BELDARRAIN, X. G., LANDABASO, M., MCCANN, P., MORGAN, K., NAUWELAERS, C., ORTEGA-ARGILÉS, R. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). *Evropská komise* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012, 2012, May 2012 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf

HEALEY, P. Making strategic spatial plans: innovation in Europe. Bristol, Pa.: UCL Press, 1997.

Innovative strategies and actions, Results from 15 Years of Regional Experimentation , European Commission Working Document November 2007: European Commission Working Document November 2007. *Evropská komise* [online]. 2007, 2007 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/2007/guide_innovation_en.pdf

Inovační strategie České republiky 2019–2030: Czech Republic Country for the Future. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2021-7-28]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/III_Inovacni-strategie-CR_Country-for-Future_2019-01-29_cistopis_white.pdf

JEŽEK, J. a kol. 2015. Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 216 s.

KAISER, R., PRANGE, H. *A new concept of deepening European integration? – The European Research Area and the emerging role of policy coordination in a multi-level governance system: European Integration online Papers (EIoP) Vol. 6 (2002) N° 18* [online]. 24.10.2002 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: <http://eiop.or.at/eiop/texte/2002-018a.htm>.

MARQUES SANTOS, A., NETO, P., EDWARDS, J. Smart Specialisation Strategies and Regional Productivity. *Evropská komise* [online]. Březen 2021 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/458870/Smart+Specialisation+Strategies+and+Regional+Productivity/79fc9668-77a1-4f93-8960-1db672fef128>

Metodika přípravy veřejných strategií, *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. prosinec 2018 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plnaveze_1.pdf.aspx?ext=.pdf

Národní RIS3 strategie 2021: Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky 2021 – 2027. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2021 [cit. 2021-7-17]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris3-strategie/dokumenty/2021/1/A_RIS3-Strategie.pdf

Program rozvoje Karlovarského kraje 2014-2021: PROGRAM ROZVOJE. *Kr-karlovarsky.cz* [online]. [cit. 2021-7-23]. Dostupné z: <http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Stranky/EU2014-2020/PRKKaSRKK.aspx>

PŮČEK, M. Strategické versus územní plánování: URBANISMUS A ÚZEMNÍ ROZVOJ. *Ústav územního rozvoje* [online]. 2009 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: https://www.uur.cz/images/publikace/uur/2009/2009-01-02/02_strategicke.pdf

Research and innovation strategy 2020-2024. *Evropská komise* [online]. [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/strategy-2020-2024_cs

RIS3KVK 2020: Regionální inovační strategie Karlovarského kraje. *RIS3KVK* [online]. 2020 [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: https://www.ris3kvk.cz/download/documents/RIS3_KVK_final.pdf

ŠILHÁNKOVÁ, V. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4 v kombinaci s MAIER, K. Strategické plánování a programové rozvojové dokumenty obcí a regionů. Územní rozvoj. 1997, roč. IV., č. 6.

Úřad vlády České Republiky: *Rada pro výzkum, vývoj a inovace* [online]. [cit. 2021-7-27]. Dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=496>

WAISOVÁ, Š. (2007): „Jedna velikost nesedí všem: K čemu vede aplikace neoliberálního konceptu vládnutí ve slabých státech?“ In: Dančák, B.; Hloušek, V. (eds.): *Víceúrovňové vládnutí v Evropě: zkušenosti, problémy, výzvy*. Brno: Masarykova univerzita, MPÚ

Zákon č. 248/2000, Sb. o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů.

ŽÍTEK, V., KLÍMOVÁ, V. (2008). Je inovační politika cestou ke zvýšení konkurenceschopnosti? In *Veřejné politiky a jejich účinnost - determinanty racionálnosti řízení ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, s. 51-58.

PROJEKT NÁSTROJE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VÝZKUMNÝCH INFRASTRUKTUR

Projekt s názvem **Nástroje strategického řízení výzkumných infrastruktur (INFRAM)** je podpořen v rámci 3. veřejné soutěže vyhlášené Technologickou agenturou České republiky v Programu na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA, pod číslem TL03000563. Příjemci projektu jsou **Technologické centrum Akademie věd České republiky** a **TERTIARY EDUCATION & RESEARCH INSTITUTE, z.ú.** Aplikačními garanty projektu jsou **Biologické centrum AV ČR, CESNET, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)** a **Vysoké učení technické v Brně (CzechNanoLab).**

VÝZKUMNÉ INFRASTRUKTURY A JEJICH VÝZNAM

Výzkumné infrastruktury hrají důležitou roli v rozvoji poznání a technologií a jejich společenském využití. Zároveň představují dlouhodobé strategické investice, které vytváří nezbytné podmínky pro rozvoj výzkumu ve všech vědních oblastech a současně mají i širší socioekonomické dopady – například na řešení strategických výzev, konkurenceschopnosti ekonomiky, internacionalizaci atd.

Evropa již od roku 2002, kdy vzniklo Evropské strategické fórum pro výzkumné infrastruktury (ESFRI), prosazuje proaktivní strategii rozvoje pan-evropských výzkumných infrastruktur včetně podpory jejich financování. Kromě těchto velmi rozsáhlých a finančně nákladných infrastruktur, které svým odborným významem a často i geograficky přesahují hranice jednoho státu, existuje množství národních či regionálních výzkumných infrastruktur většinou podstatně menšího rozsahu. Rada členských států Evropské unie (EU) včetně České republiky vydala nebo již aktualizovala své tzv. *Cestovní mapy výzkumných infrastruktur* obsahující vesměs několik desítek výzkumných infrastruktur.

Stěžejním faktorem efektivního fungování výzkumných infrastruktur je jejich kvalitní strategické řízení. Přitom zkušenosti se strategickým řízením špičkově vybavených infrastruktur jsou v českých podmínkách omezené, i když je to podmínka jejich účinnosti, účelnosti a udržitelnosti. Pro udržitelnost celého národního systému výzkumných infrastruktur se ukazuje jako nezbytné infrastruktury strategicky řídit ve všech fázích jejich životního cyklu, tj. od plánování, samotného vzniku, provozní fáze až po případný zánik.

CÍL PROJEKTU

Cílem předkládaného výzkumného projektu INFRAM je prostřednictvím navržených výzkumných metod identifikovat faktory, které jsou zásadní pro strategické řízení výzkumných infrastruktur na institucionální a národní úrovni. V návaznosti na identifikaci faktorů a dalších podmínek strategického řízení a jejich konfrontaci se současným stavem v ČR budou formulovány konkrétní nástroje, které pomohou zlepšit řízení výzkumných infrastruktur na obou úrovních.

VÝZKUMNÉ METODY

Projekt využívá jak rešeršní a analytické postupy, tak především participativní výzkumné metody – zejména hloubkové rozhovory a facilitované workshopy.

Pomocí rešerše existujících zahraničních příkladů, například **Nizozemsko, Dánsko, Norsko** (země srovnatelné velikosti, ale s vyšší intenzitou podpory výzkumu a vývoje), budou identifikovány klíčové faktory řízení výzkumných infrastruktur na úrovni institucí a národního systému. Další důležitou součástí projektu je právní a ekonomická analýza fungování výzkumných infrastruktur v České republice.

Strukturované hloubkové rozhovory a facilitované interní workshopy se zástupci aplikačních garantů budou zaměřeny na hledání silných a slabých stránek řízení výzkumných infrastruktur, a to jak ze strany institucí, tak ze strany národního garanta (MŠMT). Kombinací dobré zahraniční praxe a zkušeností českých řídicích pracovníků výzkumných infrastruktur budou vytipovány nejdůležitější faktory řízení vyžadující úpravy anebo rozšíření stávajících postupů.

HARMONOGRAM ŘEŠENÍ PROJEKTU

Doba řešení projektu je naplánována na 30 měsíců (duben 2020 až září 2022) a skládá se ze tří navazujících etap. První etapa je zaměřena na vytvoření konceptuálního rámce strategického řízení výzkumných infrastruktur, v rámci které probíhají rešerše existujících materiálů a zahajovací workshopy s aplikačními guaranty. V druhé etapě projektu probíhá hloubková analýza řízení výzkumných infrastruktur – hloubkové rozhovory, facilitované interní workshopy, rozhovory se zástupci aktérů systému VVI a právní a ekonomická analýza. V rámci třetí etapy projektu budou formulovány návrhy postupů a proběhne jejich pilotní otestování. Dále se uskuteční ověřovací workshopy s aplikačními guaranty a závěrečná konference.

VÝSTUP PROJEKTU

Hlavními výstupy projektu jsou výzkumná zpráva pro výzkumné organizace určená pro řízení na institucionální úrovni a výzkumná zpráva pro MŠMT určená pro řízení systému na národní úrovni. Mezi další komplementární výstupy patří workshopy s aplikačními garanty a konference (úvodní a závěrečná) věnované strategickému řízení výzkumných infrastruktur.

ZAHRANIČNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ VÝZKUMNÝCH INFRASTRUKTUR

Vlastimil Růžička, *Technologické centrum Akademie věd ČR*

Michal Pazour, *Technologické centrum Akademie věd ČR*

Jiří Stanzel, *TERTIARY EDUCATION & RESEARCH INSTITUTE*

Abstrakt:

Výzkumné infrastruktury jsou významným nástrojem pro rozvoj výzkumných aktivit v celé řadě oblastí a vědních oborech. Za účelem strategicky řídit fungování systému výzkumných infrastruktur bylo na evropské úrovni zřízeno Evropské strategické fórum pro výzkumné infrastruktury (ESFRI), na národních úrovních se institucionální ukotvení systému výzkumných infrastruktur liší podle specifického nastavení odpovědností za výzkumnou a inovační politiku. Příspěvek představuje tři dílčí prvky (strategický rámec, monitoring a evaluace, financování) řízení systému výzkumných infrastruktur v Dánsku, Nizozemsku a Norsku, které mohou být inspirativní pro nastavení mechanismů a nástrojů řízení výzkumných infrastruktur v České republice.

Abstract:

Research Infrastructures are an important tool for developing research activities in a wide range of fields and disciplines. The European Strategy Forum on Research Infrastructures (ESFRI) has been set up at European level to manage the operation of the research infrastructure system; at national levels, the institutional anchors of the research infrastructure system vary according to the specific responsibilities for research and innovation policy. The contribution represents three sub-elements (strategic framework, monitoring and evaluation, funding) of the management of the research infrastructure system in Denmark, the Netherlands and Norway, which can be inspirational for setting up the mechanisms and instruments for managing research infrastructures in the Czech Republic.

Seznam klíčových slov výzkumné infrastruktury, strategické řízení, financování, monitoring, evaluace

ÚVOD

Výzkumné infrastruktury jsou významným nástrojem pro rozvoj výzkumných aktivit v celé řadě oblastí. Představují dlouhodobé strategické investice přispívající k realizaci kvalitního výzkumu, navazování nových kolaborativních vazeb na národní i mezinárodní úrovni, propojování výzkumu, vzdělávání a ekonomických aktivit a v neposlední řadě znamenají díky sdílení více výzkumnými subjekty úsporu nákladů na budování a provoz vysoce nákladných zařízení a služeb.

S ohledem na charakter investic do výzkumných infrastruktur je snahou strategicky řídit fungování celého systému výzkumných infrastruktur na národní i evropské úrovni. Na evropské úrovni bylo za tímto účelem zřízeno Evropské strategické fórum pro výzkumné infrastruktury (ESFRI), na národních úrovních se institucionální ukotvení systému výzkumných infrastruktur liší podle specifického nastavení odpovědností za výzkumnou a inovační politiku.

Tradičním nástrojem pro řízení systému výzkumných infrastruktur jsou národní cestovní mapy, které představují dlouhodobé plány rozvoje vybraných národních výzkumných infrastruktur. Na tyto strategické plány zpravidla navazují mechanismy financování výzkumných infrastruktur.

Přestože základní konceptuální principy strategického řízení systému výzkumných infrastruktur na národní úrovni jsou v evropských zemích podobné, existují v jednotlivých zemích určitá specifika a zkušenosti, které mohou být inspirativní pro nastavení mechanismů a nástrojů řízení výzkumných infrastruktur v ČR.

Z tohoto důvodu jsou v tomto příspěvku představeny dílčí prvky řízení systému výzkumných infrastruktur ve třech zemích, jež jsou velikostně podobné ČR, konkrétně v Dánsku, Nizozemsku a Norsku. Původně mělo být mezi tyto země zařazeno také Rakousko, ale pojetí výzkumných infrastruktur se zde výrazně odchyľuje od pojetí v ČR a v řadě evropských zemí, přičemž v katalogu výzkumných infrastruktur je v Rakousku evidováno přes 1700 záznamů.

Mezi základní prvky řízení systému výzkumných infrastruktur na národní úrovni byl zvolen strategický rámec, monitoring a evaluace a financování výzkumných infrastruktur. Cílem příspěvku je přiblížit přístupy vybraných zemí k řízení výzkumných infrastruktur v těchto dimenzích a upozornit na specifika, která mohou být zdrojem inspirace pro řízení výzkumných infrastruktur v ČR.

Zdrojem informací o jednotlivých systémech řízení výzkumných infrastruktur byly jednak strategické dokumenty a podklady publikované odpovědnými institucemi strategického řízení v jednotlivých zemích, a jednak strukturované rozhovory s pracovníky veřejné správy v těchto zemích odpovědnými za řízení výzkumných infrastruktur na národní úrovni.

PŘÍPADOVÁ STUDIE DÁNSKO

Strategický rámec řízení výzkumných infrastruktur

Výzkumné infrastruktury (dále také „VI“) v Dánsku zahrnují široké spektrum laboratorních a testovacích zařízení, měřících přístrojů, databází, superpočítačů a dalších nástrojů používaných ve výzkumu v celé řadě oborů, ať už umístěné na jednom místě (statically či mobilně) nebo jako distribuovaná síť či virtuální zařízení. Přestože v různých oborech mají VI různou podobu, společným znakem je, že poskytují základní soubor nástrojů pro rozvoj a podporu dánského výzkumu, vývoje a inovací na mezinárodně konkurenceschopné úrovni (Ruecker, 2018). Dánskou prioritou je přístup jeho výzkumných pracovníků k nejmodernějšímu vědeckému zařízení, které má udržet postavení země mezi globální vědeckou elitou, přispívat k udržení a náboru špičkových studentů a výzkumných pracovníků a sloužit jako středisko pro přenos znalostí, inovací a technologií mezi výzkumnou sférou a průmyslem (DASTI, 2015).

Odpovědnost za strategické řízení VI má dánské Ministerstvo pro vysoké školy a vědu, které v této oblasti spolupracuje s různými stakeholdery. Mezi nejvýznamnější patří Národní výbor pro výzkumné infrastruktury (NCRI), poradní orgán Dánské agentury pro vysoké školství a vědu. NCRI je složen ze zástupců všech dánských univerzit a dále ze zástupců vědeckých rad Nezávislého fondu pro výzkum v Dánsku.

Strategický rámec rozvoje VI je stanoven v cestovní mapě VI. První cestovní mapa výzkumných infrastruktur byla v Dánsku zveřejněna v roce 2011, druhá aktualizovaná verze vyšla v roce 2015, třetí aktualizovaná verze je z února 2021. Hlavním účelem cestovní mapy je identifikace vědeckých potřeb a mezer v měnících se požadavcích výzkumné sféry a společnosti, dále má sloužit jako průvodce strategickými prioritami VI pro stanovení priorit politiky VaV a seznam strategických priorit, které by měly být financovány.

Pro zařazení na cestovní mapu musí každá VI splnit následující kritéria (MHES, 2019):

Být v národním zájmu a mít strategický význam – návrhy na vytvoření a rozvoj VI musí mít vědecký význam pro dánskou výzkumnou komunitu a být v zájmu rozvojových priorit Dánska (v současnosti zejména green economy).

Mít vedoucí postavení ve vědě v národním kontextu či být součástí výzkumné infrastruktury s vedoucím postavením ve světové vědě.

Být otevřená a usilovat o partnerské zapojení všech relevantních a zainteresovaných institucí v Dánsku.

Umožnit přístup všem zainteresovaným výzkumníkům bez ohledu na jejich institucionální zařazení.

Návrhy na zařazení VI na cestovní mapu jsou připravovány výzkumnými organizacemi a musí prokázat, že splňují výše uvedená kritéria. Vedle toho musí tyto návrhy na maximálně 20 stranách (omezení dané šablonou pro návrhy projektů VI) demonstrovat vědeckou kvalitu a dopad na výzkumnou komunitu, očekávaný socio-ekonomický dopad, model přístupu uživatelů k infrastruktuře, organizační a manažerskou strukturu pro řízení VI, časový rámec a popis rizik spojených se založením a rozvojem VI.

Evaluace a monitoring výzkumných infrastruktur

Ministerstvo a agentura pro vysoké školy a vědu jsou aktivní především ve fázi ex-ante posouzení návrhů projektů VI pro zařazení na cestovní mapu. V této fázi posuzují, zda a v jaké míře splňují návrhy projektů VI stanovená kritéria pro zařazení na cestovní mapu, a to z hlediska vědecké kvality a dopadu, národní přidané hodnoty, socio-ekonomického dopadu a proveditelnosti.

Do procesu hodnocení návrhů VI před zařazením na cestovní mapu jsou zapojeni mezinárodní experti, kteří poskytují zpětnou vazbu k předloženým návrhům. Hodnocení mezinárodních expertů je následně jedním z podkladů pro osobní schůzku organizovanou Dánskou agenturou pro vysoké školy a vědu se zástupci navrhovatelů VI. Na této schůzce je představen návrh VI a diskutovány závěry z hodnocení mezinárodními experty. Výsledky této schůzky se promítají do doporučení agentury ministerstvu, které návrhy VI zařadí na cestovní mapu. O výsledném zařazení na cestovní mapu následně rozhoduje ministr.

S ohledem na roli dánského ministerstva pro vysoké školy a vědu při strategickém řízení a financování VI toto ministerstvo nerealizuje průběžné a ex-post hodnocení jednotlivých VI. V době financování konstrukční fáze VI se ministerstvo zabývá monitoringem těchto projektů; stanovení indikátorů a realizace průběžného hodnocení je však odpovědností managementu samotných VI. Nově je v této souvislosti kladen větší důraz na posuzování socio-ekonomických dopadů VI. Ministerstvo však ze své pozice posuzuje očekávaný socio-ekonomický dopad pouze ve fázi hodnocení návrhů VI před zařazením na cestovní mapu.

Financování výzkumných infrastruktur

Pro financování výzkumných infrastruktur byl v roce 2007 ustaven Národní fond pro výzkumné infrastruktury, který je součástí rozpočtu Ministerstva pro vysoké školy a vědu. Z tohoto fondu jsou financovány vybrané VI zařazené na cestovní mapu. Prostředky jsou určeny na financování výhradně konstrukční fáze VI, přičemž minimálně 50 % nákladů v této fázi financuje konsorcium zřizujících

institucí. V provozní fázi zajišťuje financování VI ze 100 % konsorcium zřizujících institucí. Povinností zřizovatelů VI je udržet VI finančně udržitelnou, což determinuje mj. cenovou politiku pro využívání jednotlivých VI externími uživateli. Součástí ex-ante hodnocení je finanční plán pro provozní fázi VI. Pro financování provozu může VI dále využívat různé zdroje financování, včetně zdrojů z výzkumných grantů.

Celkově plyne z veřejných prostředků ministerstva na financování VI přibližně 86 mil. EUR ročně. Z toho na cca 11 mil. EUR směřuje na financování nových VI z cestovní mapy v konstrukční fázi, 10 mil. EUR na digitální infrastrukturu a 10 mil. EUR na další národní projekty spolupráce na rozvoji výzkumné infrastruktury. Zbývajících cca 56 mil. EUR směřuje na příspěvky do mezinárodních výzkumných infrastruktur.

Zařazení VI na cestovní mapu je průkazem způsobilosti ucházet se o financování z národního fondu. O financování se musí VI ucházet ve výzvě, která je vyhlášována obvykle dvakrát za období platnosti cestovní mapy.

Kromě veřejných prostředků a prostředků generovaných samotnými VI a jejich zřizovateli se na financování VI v Dánsku podílejí také soukromé nadace. Mezi nejvýznamnější patří Novo Nordisk Foundation, Carlsberg Foundation a Lundbeck Foundation.

Shrnutí

Postup předkládání a výběru návrhů VI pro zařazení na cestovní mapu je jasně popsán a transparentně nastavený. Hlavními navrhovateli jsou pouze dánské univerzity, dánské resortní výzkumné ústavy a dánské veřejné výzkumné instituce. K vytvoření VI musí existovat konsorcium navrhovatele a spolunavrhovatelů reprezentujících širší institucionální partnerství. Konsorcia tvoří průměrně pět institucí.

Oborové a tematické zaměření VI je definováno zdola výzkumnou komunitou. Ta musí zajistit a doložit, že existuje zájem širšího spektra institucí o vytvoření a využívání VI. Implicitně se rovněž předpokládá, že navrhované VI budou reflektovat prioritní směry vlády ve výzkumu a vývoji s cílem maximalizovat společenské dopady VI.

Pro přípravu cestovní mapy 2020 byly definovány dva poměrně obecné strategické cíle, které určují směr budoucího vývoje výzkumných infrastruktur v Dánsku. Neexistuje žádná *landscape* analýza, očekávalo se, že navrhovatelé budou reagovat na aktuální priority vlády.

Cestovní mapa VI slouží jako základ pro rozhodnutí o financování z Národního fondu pro výzkumné infrastruktury. Z cestovní mapy z roku 2015 byla financována přibližně polovina VI, pro současnou cestovní mapu z roku 2021 se očekává, že budou financovány přibližně dvě třetiny VI.

Navrhovatelé se musí zavázat k financování 50 % nákladů v konstrukční fázi trvající nejvýše čtyři roky. Provozní fáze VI je financována plně ze zdrojů členů konsorcia VI. Z tohoto důvodu a také díky existující vzájemné důvěře mezi orgány veřejné správy odpovědnými za řízení systému VI a vlastníky VI je zásah veřejné správy do řízení VI zanedbatelný.

Neexistuje žádná standardní metodika pro výpočet uživatelského poplatku. Vzhledem k tomu, že provozní fázi řídí a financují výhradně vlastníci VI, je jejich odpovědností zajistit finanční udržitelnost VI. Finanční plán pro provozní fázi je součástí hodnotících kritérií ex-ante. VI může využívat různé zdroje financování, včetně zdrojů z výzkumných grantů.

VI mít stanoveny cílové hodnoty využití své kapacity, v ex-ante hodnocení musí prokázat, že je plně využívána a má národní přidanou hodnotu nejen pro členy konsorcia, ale i pro externí výzkumné pracovníky. Ministerstvo vyžaduje, aby nejméně 50 % uživatelů pocházelo z nehostitelských institucí. U VI s potenciálem průmyslového využití je třeba zajistit a prokázat určitou úroveň průmyslového využití.

Dánsko dosud nemá žádné zkušenosti s ukončováním provozu VI. Národní gesční orgán pro řízení VI je přesvědčen, že provozovatel VI se po uzavření VI vypořádá se svými závazky zodpovědně a v souladu s pravidly.

PŘÍPADOVÁ STUDIE NIZOZEMSKO

Strategický rámec řízení výzkumných infrastruktur

Nizozemská výzkumná rada („NWO“) je strategickým národním orgánem pro financování velkých výzkumných infrastruktur (*Large-Scale Research Infrastructure*) a s ním souvisejících úkonů/aktivit. V Nizozemsku jsou výzkumné infrastruktury považovány za důležitou součást ekosystému výzkumu a vývoje ve všech jeho oblastech. NWO má důležitou roli ve financování velkých výzkumných infrastruktur, které jsou chápány jako nástroj pro nizozemské vědce nezbytný pro naplnění národních ambicí. Podpora velkých výzkumných infrastruktur je jednou z klíčových priorit ve Strategii NWO pro léta 2019–2022 (NWO 2018). Poradním orgánem NWO pro velké výzkumné infrastruktury je od roku 2015 Stálá komise pro velké výzkumné infrastruktury (*Permanent Committee for Large-Scale Research Infrastructures*, dále také „Stálá komise pro VI“) složená ze dvanácti osobností převážně z nizozemských univerzit, jejímž úkolem výboru je formulovat národní strategii pro investice do velkých výzkumných infrastruktur¹.

První cestovní mapa velkých výzkumných infrastruktur byla publikována v roce 2008. Po ustavení Stálé komise pro VI se z původního dlouhého seznamu VI stal více strategický dokument, který vyšel z *landscape* analýzy² a jehož výsledkem byl seznam existujících VI a těch ve stádiu výstavby. Další *landscape* analýza byla zahájena v roce 2019, jakožto nezbytný předstupeň před vydáním nové cestovní mapy. Aktualizovaná cestovní mapa by měla být zveřejněna ve druhé polovině roku 2021. Pouze výzkumné facility zahrnuté v seznamu vycházejícím z *landscape* analýzy se mohou ucházet o zařazení na cestovní mapu.

Na cestovní mapu z roku 2016 (NWO, 2016a) bylo zahrnuto 33 VI, z nichž 17 bylo klastrů (seskupení několika výzkumných facilit). Stálá komise pro VI při zahájení procesu přípravy této verze cestovní mapy zveřejnila obecný rámec pro cestovní mapu a pro VI na ni zahrnuté (viz NWO, 2016, kap.4):

Poměr výdajů 45:45:10 mezi vědy o živé přírodě a lékařství; ostatní přírodní a technické vědy; společenské a humanitní vědy.

Podpora tvorby klastrů a důležitost spolufinancování ze strany hostitelských institucí.

¹ Viz The Permanent Committee for Large-Scale Research Infrastructure, dostupné z: <https://onderzoeksfaciliteiten.nl/permanente-commissie>

² Viz Landscape inventory large-scale research infrastructures: analysis ongoing, dostupné z: <https://www.onderzoeksfaciliteiten.nl/news-and-events/3820>

Žadatelé musí v přihlášce zahrnout i specifickou sekci věnovanou potřebě ICT infrastruktury.

Harmonizace s ESFRI cestovní mapou a dalšími národními i zahraničními strategickými agendami (Stálá komise pro VI rozhodla, že nebudou zahrnuty VI, které mají sice analogické či shodné zaměření s ESFRI facilitami, ale nejsou s nimi asociovány).

Dlouhodobá udržitelnost VI (několikaletý nástin nákladů a zdrojů k jejich pokrytí).

Dostupnost vědeckých dat (dodržování FAIR principů, sdílení dat, vývoj technologií a standardů pro data management; *Data Management Plan* je povinnou součástí návrhu pro zařazení na cestovní mapu).

Otevřený přístup na VI (přístup založený na vědecké excelenci nebo široký nediskriminační přístup, soulad s Evropskou chartou pro přístup na VI)

Pro přípravu nové cestovní mapy 2021 Stálá komise pro VI vyzvala reprezentanty VI sdružené do devíti tematických skupin označovaných *Groups* (1. astronomie a částicová fyzika; 2. materiálové inženýrství; 3. technologie; 4. obory o Zemi; 5. zelené vědy o živé přírodě; 6. vědy o zdraví; 7. lékařské vědy; 8. vědy o živé přírodě a *enabling* technologie; 9. společenské a humanitní vědy), aby postupem zdola (*bottom-up*) vypracovali seznam VI, které by měly být vybudovány v příštích deseti letech pro realizaci průlomové výzkumu („*breakthrough research*“). Výsledkem by měla být identifikace plánovaných VI, jež mají národní a strategickou důležitost. Seznam by měl zahrnovat jak plány na vybudování VI, které usilují o financování z rozpočtu cestovní mapy, tak i těch, které již financování nepotřebují nebo o něj nežádají. Nadto by měly být označeny VI, které jsou vzájemně komplementární a kde je možná spolupráce a sdružení do klastrů.

Žádost o zařazení na cestovní mapu může být předložena jen způsobilou výzkumnou organizací, mezi něž patří univerzity, veřejné výzkumné instituce, akademické knihovny. Soukromé výzkumné organizace se mohou účastnit jen v konsorciu vedeném způsobilou organizací.

Návrhy na zařazení VI na cestovní mapu připravené podle šablony nesmí přesáhnout 50 stran. Pokud návrh předkládá klastr facilit, musí být doložena podepsaná konsorciální dohoda o spolupráci.

Evaluace a monitoring výzkumných infrastruktur

Podmínky pro zařazení infrastruktury na cestovní mapu jsou popsány jen rámcově (NWO, 2016a). O zařazení na cestovní mapu rozhoduje NWO na základě tří kritérií: vědeckého, strategického a dle kvality návrhu. Strategické kritérium zohledňuje míru souladu s národními a nadnárodními strategickými prioritami (ESFRI, Národní

výzkumná agenda NWA)). Návaznost na NWA je ilustrována v Příloze 1 cestovní mapy (NWO, 2016a). Kvalitou návrhu je míněn širší soubor kritérií zahrnující řízení a organizační strukturu, opodstatněnost investičního plánu, realizovatelnost, dlouhodobou udržitelnost atd. NWO aktivně vyzývalo k větší kooperaci na národní úrovni a ke spojování infrastruktur do klastrů v případech plánovaných investic do komplementárních zařízení.

Vztah mezi hodnocením pro potřeby zařazení na cestovní mapu a financováním není přímý. Zařazení na cestovní mapu je podmínkou financování. Individuální infrastruktury a klastry infrastruktur se po zařazení na cestovní mapu následně ucházejí o financování, o jehož přidělení rozhoduje NWO. V období platnosti cestovní mapy 2016 (roky 2017–2020) vypsal NWO dvě výzvy k financování.

NWO zřizuje ad hoc komise, které hodnotí žádosti o financování ve dvou fázích na základě čtyř kritérií zrcadlících, ne však kopírujících, kritéria pro zařazení na cestovní mapu. První kritérium (NWO, 2016b; odd. 4.2) se týká excelence ve vědě. Hodnocena jsou dvě subkritéria, v rámci kterých je posouzeno deset aspektů, jako například nutnost investice ve světle vývoje oboru, přínos investice k poznání, kvalita vědeckých týmů, potenciál k přilákání nizozemských a zahraničních badatelů atd. Druhé kritérium se týká souladu s národními strategickými a inovačními cíli. Hodnotí se přínos k postavení Nizozemska v dané oblasti, a také socioekonomické dopady (soulad s NWA, jak je popsáno výše, případně přitažlivost pro obchodní společnosti a komerční využívání infrastruktury). Třetí kritérium se týká managementu. Hodnotí se organizační struktura a řízení, pravidla pro přístup a kvalita ICT infrastruktury. Čtvrté kritérium se týká technických a finančních aspektů. Hodnotí se technická a finanční realizovatelnost a dlouhodobá (10 let) udržitelnost, včetně externích zdrojů financování.

Ad hoc komise v první fázi seřadí žádosti dle výsledků peer-review (vyžadují se alespoň čtyři hodnocení). S nejúspěšnějšími žadateli proběhne ve druhé fázi interview. Ad hoc komise předloží výsledky Stálé komisi pro VI, která pro NWO vypracuje doporučení o přidělení finančních prostředků.

NWO se v současnosti snaží zlepšit pravidelné hodnocení VI zaměřené na kontrolu dodržování finančních zásad, jehož součástí je oboustranná diskuse o výsledcích a problémech, s nimiž se VI v uplynulém období setkala. To vyplývá ze snahy NWO napomoci VI k úspěšné realizaci jejich poslání. NWO organizuje také návštěvy v místě (*site visits*) jednotlivými VI členy Stálé komise pro VI, které zahrnují mimo jiné i monitorování výkonu.

Financování výzkumných infrastruktur

Způsobilost výzkumné infrastruktury pro zařazení na cestovní mapu a pro následné financování je podmíněna její velikostí; celkové kapitálové investice a provozní náklady po dobu pěti let musí činit nejméně 10 milionů EUR (součet prostředků poskytnutých NWO a spolufinancování). Provozní náklady se týkají výhradně nákladů potřebných k zpřístupnění zařízení. Nezahrnují proto náklady na výzkumné programy. Kapitálovými investicemi jsou náklady na rozvoj, výstavbu infrastruktury nebo na zásadní úpravu stávající infrastruktury, která slibuje přinést průlomové vědecké poznatky. O financování lze požádat na dobu maximálně 10 let³.

NWO řídí tři programy pro financování VI, první na podporu VI z cestovní mapy (v současné době 200 milionů EUR na 5 let), druhý na podporu menších VI, které nejsou zahrnuty na cestovní mapě (50 milionů EUR na 5 let), třetí pro digitální infrastruktury (100 milionů EUR na 5 let, zahrnující také financování vysoce výkonných výpočtů, *High Performance Computing*).

V roce 2021 vypracuje každá skupina (*Group*, viz oddíl Strategický rámec řízení výzkumných infrastruktur) investiční plán na příštích deset let obsahující návrhy na vybudování nových VI s nejslibnějším přínosem. Dále každá skupina určí, který z těchto plánů na období 2022–2025 je nejnaléhavější a potřebuje financování z prostředků cestovní mapy. V letech 2021 a 2023 jsou plánovány dvě výzvy k financování VI z cestovní mapy. Stálá komise pro VI pak pro každou skupinu určí, kolik návrhů na realizaci VI lze odeslat do každé výzvy⁴.

NWO vyžaduje, aby se výzkumné infrastruktury podílely na financování alespoň 25 % nákladů, přičemž investiční náklady jsou způsobilé ze 100 %, provozní náklady jsou způsobilé jednorázově po dobu prvních pěti let. O financování z programu NWO na podporu VI lze žádat maximálně na dobu 10 let (viz NWO, 2016b, část 3.2). Management univerzit a jiných hostitelských institucí VI je upozorněn, že musí ve svém rozpočtu provést rezervaci jak pro budoucí reinvestice, tak pro provoz.

Shrnutí

Návrhy na VI byly dosud vypracovány výzkumnými organizacemi v procesu zdola nahoru a byly iniciovány z výzkumné komunity. V současné době se zástupci výzkumné komunity, včetně těch z VI, shromáždili v devíti oborově specifických

³ Viz Definition of Large-Scale Scientific Infrastructure, dostupné z: <https://onderzoeksfaciliteiten.nl/permanente-commissie/definitie> nebo viz NWO 2016b, část 3.2.

⁴ Viz Update National Roadmap Large-Scale Research Infrastructure 2021, dostupné z: <https://onderzoeksfaciliteiten.nl/news-and-events/3958>

skupinách, aby vypracovali plány na příštích deset let pro nové VI strategického a národního významu.

Velká část infrastruktur je zřízena jako projekty spolupráce zahrnující více výzkumných institucí a mnohé z nich jsou součástí rozsáhlejšího evropského úsilí o spolupráci. Cestovní mapa obsahuje VI, které mohou žádat o financování v období příštích pěti let platnosti cestovní mapy. Počet VI na nizozemské cestovní mapě je relativně malý ve srovnání s velikostí nizozemské výzkumné obce a částkou národních veřejných výdajů pro výzkum a vývoj.

Neexistuje žádná specifická právní forma pro VI, nejčastěji jsou zřízeny při univerzitách nebo výzkumných institucích. Pro mezinárodní VI je doporučena právní formou AISBL nebo ERIC, které jsou zcela nezávislé na svých mateřských institucích, jež musí zajistit udržitelné financování. Přístup na VI by měl být nezávislý na příslušnosti uživatelů, tedy rovnocenný pro uživatele jak z veřejných, tak ze soukromých výzkumných institucí. Při používání VI pro hospodářské činnosti je třeba dodržovat pravidlo veřejné podpory. Zásady přístupu uživatelů se musí řídit pokyny Evropské komise.

NWO poskytuje financování investičních nákladů až do výše 100 % a pokrývá provozní náklady po dobu nejvýše pěti let. Vyžaduje se nejméně 25 % spolufinancování.

Struktura řízení patří mezi hodnotící kritéria návrhů, je kontrolována i v hodnocení ex-post. Totéž platí pro pracovní plán; NWO plánuje uspořádat workshopy, které žadatelům pomohou zlepšit jejich návrhy a projekty.

Sekce správy dat (*data management plan*) je povinnou součástí všech aplikací NWO. Jakmile návrhy NWO – včetně návrhů pro VI – obdrží finanční prostředky, musí být připraven plán využití dat (DMP). Je třeba dodržovat zásady FAIR.

Posouzení socioekonomického dopadu není povinnou položkou žádosti ani nebylo posuzováno v hodnocení ex-post.

Nizozemsko má dosud jen malé nebo žádné zkušenosti s ukončením VI a jejich vyřazením z provozu. Navrhovatelé musí zahrnout náklady na vyřazení/ukončení provozu, je-li to relevantní, do žádosti o zařazení do cestovní mapy.

PŘÍPADOVÁ STUDIE NORSKO

Strategický rámec řízení výzkumných infrastruktur

Proces řízení a financování výzkumných infrastruktur v Norsku se soustřeďuje na infrastruktury, které pomáhají dosahovat cílů stanovených národní politikou VaV. Národní systém financování VI byl zahájen na základě vládní „Bílé knihy“ s názvem *Climate for Research* z roku 2009 a národní strategie výzkumných infrastruktur *Tools for research* na léta 2008–2017. Význam investic do výzkumných infrastruktur je dále ukotven v aktuálním strategickém plánu pro výzkum a vysokoškolské vzdělávání (NMER 2015), který také obsahuje závazek k financování VI. Financování norských výzkumných infrastruktur je tedy provázáno s národními strategickými prioritami ve výzkumu.

Norské ministerstvo školství a výzkumu pověřilo v první dekádě nového tisíciletí Radu pro výzkum Norska ("RCN") vypracováním plánu pro investice do výzkumných infrastruktur. Plán obsahuje velké výzkumné infrastruktury jak národní, tak i s mezinárodním přesahem, které Rada pro výzkum doporučuje k financování v rámci stanoveného rozpočtového rámce. Rada pro výzkum doporučuje na základě přísných kritérií, pokud jde o kvalitu a strategický význam, na které projekty bude v cestovní mapě kladen zvláštní důraz (RCN, 2020a).

Národní finanční iniciativa pro výzkumnou infrastrukturu, program s názvem INFRASTRUKTUR, byla zahájena v roce 2009 v rámci doporučení vládní Bílé knihy o výzkumu a národní strategie Rady pro výzkum. Program INFRASTRUKTUR je financován Ministerstvem školství a výzkumu s cílem podpořit dobře fungující výzkumný systém, který poskytuje vysoce kvalitní výstupy, rozvíjí znalosti pro řešení klíčových výzev pro společnost a podnikatelský sektor, podporuje dynamickou interakci na vnitrostátní i mezinárodní úrovni a vytváří rámec pro vzdělávání, aplikaci a inovace. Financování výzkumných infrastruktur je rovněž zaměřeno na posílení internacionalizace a nábor pracovníků.

Strategický plán (NMER, 2015), má sedm dlouhodobých prioritních oblastí:

- moře a oceány;
- klima, životní prostředí a čistá energie;
- obnova veřejného sektoru tak, aby byl lepší a účinnější;
- sociální, zdravotní a pečovatelské služby;
- umožňující (*enabling*) technologie;
- inovativní a přizpůsobivý průmysl;
- přední světové akademické skupiny.

Rada pro výzkum stanoví strategické priority vycházející z dlouhodobých prioritních oblastí, takzvané strategie pro oblasti a podle potřeby vypisuje výzvy k financování výzkumných infrastruktur v konkrétních tematických oblastech. Strategie pro oblasti jsou stanoveny během vzájemných diskusních zasedání se všemi výzkumnými institucemi a Rada pro výzkum je považuje za náhradu analýzy krajiny (*landscape analysis*).

Výzvy v rámci programu INFRASTRUKTUR jsou zahájeny každý druhý rok a jsou následovány procesem hodnocení, který zohlední jak vědeckou hodnotu, tak strategický význam

Evaluace a monitoring výzkumných infrastruktur

Norská rada pro výzkum organizuje jak ex-ante hodnocení návrhů předložených k zařazení na cestovní mapu VI, tak ex-post hodnocení financovaných VI. Cílem ex-post hodnocení je podpora infrastruktur a posouzení dosaženého pokroku a výkonnosti infrastruktury. VI jsou sledovány po dobu 2–5 let po skončení financování.

Hodnocení ex-ante

Norská rada pro výzkum realizuje hodnocení projektů pro zařazení na cestovní mapu (RCN, 2020a), ve kterém se posuzuje simultánní splnění tří kritérií.

1. Výzkumná infrastruktura má širší národní význam (bude k dispozici pouze na jednom nebo několika místech v Norsku; bude základem mezinárodně špičkového výzkumu; bude zpřístupněna příslušným výzkumným komunitám, jak z veřejného tak i průmyslového sektoru).
2. Návrh projektu byl hodnocen jako vynikající, a to jak vědecky, tak strategicky (vědecký obsah projektu je hodnocen mezinárodním panelem; Rada pro výzkum projekt hodnotí jako strategicky významný pro norský výzkum).
3. Projekt zahrnuje rozsáhlou komplexní výzkumnou infrastrukturu (investiční náklady projektu musí být v rozsahu 2 až 200 mil. NOK, přibližně 0,2 až 20 mil. EUR).

Mezinárodní panel hodnotí vědeckou kvalitu návrhu VI podle osmi kritérií, kvalita a dopad výzkumu využívajícího VI, jak VI slouží k podpoře internacionalizace norského výzkumu, význam infrastruktury pro stávající průmyslová odvětví a její příspěvek k posílení konkurenčního postavení norského průmyslu na mezinárodní úrovni, význam VI pro společnost, proveditelnost projektu jak po stránce technického řešení tak i personálních a finančních zdrojů, kvalita projektových plánů.

Pracovníci RCN posuzují splnění strategických požadavků výzvy podle jedenácti kritérií zahrnujících mimo jiné důležitost pro norský výzkum, význam VI pro podporu strategických priorit, existence plánů na zpřístupnění infrastruktury uživatelům mimo hostitelské instituce, zda infrastruktura podporuje vnitrostátní průmyslové priority (je-li to relevantní), zda infrastruktura přispívá k dlouhodobému budování kompetencí ve výzkumných oblastech, u kterých se očekává, že budou mít pro Norsko velký význam, zda existují věrohodné plány na financování provozu infrastruktury hostitelskou

Projektová přihláška nesmí překročit 15 stran a musí obsahovat tyto kapitoly:

1. důležitost pro norský výzkum, vyhovění požadavkům výzvy;
2. vědecká excelence;
3. dopad;
4. implementace.

Kapitola 4 obsahuje popis organizační struktury, pracovní plán, využití infrastruktury, správu dat, registr rizik, tabulku nákladů a zdrojů pro jejich financování.

Proces hodnocení se skládá ze tří kroků: hodnocení externím panelem (hodnotí se výše zmíněných osm vědeckých aspektů), hodnocení oborovými panely Rady pro výzkum (panely hodnotí „strategicko-administrativní“ aspekty, tj. jedenáct aspektů zmíněných výše; panel nikdy nehodnotí vědecké aspekty), rozhodnutí Rady: finální hodnocení a prioritizace projektů je syntézou hodnocení vědeckých panelů (tj. kritéria 2 nahoře) a míry naplnění kritérií 1 a 3.

Hodnocení ex-post

Financované projekty jsou předmětem prodloužené doby sledování, která přesahuje dobu financování od Rady pro výzkum o 2–5 let. Infrastruktury každoročně předkládají zprávu o pokroku v provedených činnostech a o výsledcích dosažených od předchozí zprávy (RCN, 2020b).

Mezi důležité prvky hodnocení ex-post patří mimo jiné finanční bilance a ekonomická udržitelnost, přístupnost infrastruktury, přehled uživatelů a využití infrastruktury, správa dat a otevřený přístup, národní a mezinárodní spolupráce, dodržování pravidel veřejné podpory.

Financování výzkumných infrastruktur

Národní finanční iniciativa pro výzkumnou infrastrukturu (INFRASTRUKTUR) dosud vydala šest výzev k předkládání návrhů v období 2009–2018. V současné době je v programu INFRASTRUKTUR každoročně alokováno cca 77 milionů EUR. Dosud bylo vyčleněno celkem téměř 600 mil. EUR na zřízení a další

rozvoj přibližně 100 výzkumných infrastruktur. Zhruba 80 z nich je částečně nebo plně v provozu (RCN, 2020b).-

/Programu INFRASTRUKTUR pokrývá především investiční náklady ve fázi zřizování, obvykle po dobu pěti let. Vzhledem k tomu, že program INFRASTRUKTUR se zaměřuje především na obnovu norské výzkumné infrastruktury, má Rada pro výzkum restriktivní politiku týkající se financování provozních nákladů výzkumných infrastruktur. Namísto toho mají být provozní náklady výzkumné infrastruktury pokud možno pokryty z projektových prostředků uživatelů, které infrastrukturu využívají. Rada pro výzkum proto požaduje, aby žadatelé, kteří se ucházejí o finanční prostředky na zřízení výzkumné infrastruktury, zahrnuli plány, jak dosáhnout udržitelného provozu infrastruktury. Nedílnou součástí financování jejího provozu by měly být uživatelské poplatky z projektů výzkumu a vývoje využívajících infrastrukturu. Výdaje související s využíváním výzkumné infrastruktury jsou proto způsobilými náklady ve všech žádostech o financování výzkumu z různých programů Rady pro výzkum. Infrastrukturám s obzvláště velkými provozními náklady mohou být po samostatném posouzení přiděleny finanční prostředky pro dlouhodobé financování provozu, pokud nelze důvodně očekávat, že náklady pokryjí probíhající projekty, hostitelské instituce nebo jiní financující (RCN, 2018).

O zřízení výzkumné infrastruktury zahrnující externí investice, které přesahují 20 milionů EUR, se rozhoduje na ministerské nebo vládní úrovni.

Shrnutí

Návrhy na VI přicházejí od výzkumných organizací a vycházejí z podnětů a poptávky výzkumné komunity. Většina infrastruktur je zřízena jako projekty spolupráce zahrnující více výzkumných institucí a mnohé z nich jsou součástí rozsáhlejšího evropského úsilí o spolupráci. Cestovní mapa obsahuje pouze ty VI, které jsou financovány v rámci programu INFRASTRUKTUR. Jakmile VI dosáhne své provozní fáze, je z cestovní mapy odstraněna.

Neexistuje žádná specifická právní forma pro VI, nejčastěji jsou afinity s univerzitami nebo výzkumnými institucemi. VI jsou zcela nezávislé na svých mateřských institucích, které vyžadují, aby bylo zaručeno udržitelné financování. Přístup k VI by měl být nezávislý na příslušnosti uživatelů, tedy jak z veřejných, tak ze soukromých výzkumných institucí. Při používání VI pro hospodářské činnosti je nutné dodržovat pravidlo veřejné podpory, přičemž Rada pro výzkum poskytuje VI podporu v otázkách souvisejících s těmito pravidly. Zásady přístupu uživatelů se musí řídit pravidly Evropské komise.

Rada pro výzkum pokrývá některé provozní náklady pouze ve fázi výstavby. VI musí předložit několikaletý plán, jak pokryjí provozní náklady ve fázi provozu z uživatelských poplatků a z prostředků institucí konsorcia. Rada pro výzkum dosud pokryla provozní náklady ve fázi provozu v několika výjimečných případech. VI musí být finančně soběstačné a měly by získat finanční prostředky od výzkumných pracovníků, kteří je používají. Neexistuje žádná standardní metodika pro výpočet uživatelského poplatku.

Řídící struktura VI financovaných z programu INFRASTRUKTUR musí splňovat mezinárodní standardy. Většina z nich má vědeckou poradní radu. Rada pro výzkum pořádá každoroční setkání se všemi VI, jehož součástí je aktivní dialog, nezasahuje však do řízení VI.

Infrastruktury, které vytvářejí, ukládají nebo zpřístupní data, musí ve zprávě pro hodnocení ex-post podat informaci, jak dodržují zásady politiky Rady pro výzkum pro otevřený přístup k datům, včetně zásad FAIR (RCN 2020b).

Posouzení socioekonomických dopadů se stává součástí celonárodní debaty. Dosud nebylo povinnou položkou žádosti ani nebylo posuzováno v hodnocení ex-post. V debatě se vynořuje otázka, jaký je dopad investic ca 600 mil. EUR do VI za posledních více než deset let a zda bylo dosaženo vládního cíle zlepšit kvalitu výzkumu v Norsku.

Norsko dosud nemá žádné zkušenosti s ukončením a vyřazením VI z provozu.

ZÁVĚR

Cílem příspěvku bylo popsat přístupy k řízení systému výzkumných infrastruktur v Dánsku, Nizozemsku a Norsku ve třech vybraných dimenzích strategického řízení.

Ve všech třech zemích je podmínkou zařazení návrhu výzkumné infrastruktury na cestovní mapu a následného financování požadavek podílet se na spolufinancování, a to v rozsahu 25 až 100 %. Financování z centrálně spravovaných veřejných programů dedikovaných pro výzkumné infrastruktury je časově omezeno. Provozní fázi musí hostitelská instituce či konsorcium institucí pokrýt buď ihned, nebo po uplynutí určitého časového období výhradně z vlastních zdrojů. Výdaje výzkumníků na krytí nákladů na využití výzkumné infrastruktury jsou způsobilými v programech národních grantových agentur.

Míra ingerence národního centrálního orgánu odpovědného za řízení výzkumných infrastruktur je tedy v provozní fázi VI minimální, naopak míra zodpovědnosti předkladatele a následně provozovatele za přípravu návrhu VI a jeho předložení k zařazení na cestovní mapu je vysoká.

V Norsku musí uchazeč v projektové přihlášce doložit soulad s národními strategickými prioritami ve výzkumu a vývoji. V Dánsku se očekává, že navrhovaná výzkumná infrastruktura ucházející se o zařazení na cestovní mapu bude reagovat na aktuální vládní priority ve výzkumu a vývoji. V Nizozemsku se o zařazení na cestovní mapu mohou ucházet jen ty výzkumné infrastruktury, které jsou součástí aktuálního seznamu vycházejícího z landscape analýzy. Navíc je v Nizozemsku nyní v procesu přípravy analýza potřeb nových výzkumných infrastruktur slibujících průlomový výzkum, která je připravována odborníky v devíti tematických oblastech.

V Dánsku a Nizozemsku neznámá zařazení VI na cestovní mapu automaticky závazek k jejímu financování z veřejných zdrojů. VI z cestovní mapy se ucházejí o financování v obvykle dvou výzvách zveřejněných ve čtyřletém období platnosti cestovní mapy. V Norsku je cestovní mapa aktualizována každé dva roky a všechny VI z ní získávají financování.

Požadavky na projektový návrh, proces ex-ante hodnocení pro zařazení výzkumné infrastruktury na národní cestovní mapu, kritéria a postup hodnocení jsou popsány ve strategických národních dokumentech. Periodické a rozsáhlé ex-post hodnocení výzkumných infrastruktur využívající pro posouzení vědeckých aspektů peer review se ve zkoumaných zemích nepoužívá. Výzkumné infrastruktury z cestovní mapy procházejí ročním monitorovacím procesem, jehož předmětem je posouzení souladu s finančními principy a dohodnutými závazky národním orgánem pro řízení VI ve dvoustranné diskusi s cílem pomoci VI překonávat nastalé obtíže a napomoci jí k úspěchu.

Popis socio-ekonomického dopadu VI je povinnou součástí ex-ante hodnocení projektového návrhu pro zařazení VI na cestovní mapu v Dánsku. V Norsku se rozvíjí celonárodní debata o potřebě provést socio-ekonomické zhodnocení dopadu investic do VI za posledních deset let.

Ve všech třech zemích existují programy specificky dedikované pro financování výzkumných infrastruktur. Pouze v Norsku však zařazení VI na cestovní mapu znamená i závazek gestčního orgánu financovat ji. V Dánsku a Nizozemsku se VI z cestovní mapy musí ucházet o financování v obvykle dvou výzvách zveřejněných během období existence cestovní mapy. V roce 2019 se alokace na program podpory VI pohybovala mezi 0,2 % (Dánsko) a 2,1 % (Nizozemsko) vládních veřejných výdajů na výzkum a vývoj.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- DASTI (2015). Danish Roadmap for Research Infrastructures 2015. Danish Agency for Science, Technology and Innovation. Dostupné (online) z: <http://ufm.dk/en/publications/2016/danish-roadmap-for-research-infrastructures-2015>
- MHES (2019). Roadmap for RI 2020. Call for proposals. Danish Agency for Science and Higher Education. Ministry of Higher Education and Science.
- NMER (2015). Long-term Plan for Research and Higher Education 2015-2024. Norwegian Ministry of Education and Research. 2015
- NWO (2016a). National Roadmap Large-Scale Scientific Infrastructure. Hague. Netherlands Organization for Scientific Research, 2016. Dostupné z: https://www.nwo.nl/sites/nwo/files/documents/Roadmap_UK_2016_2020_lowres.pdf
- NWO (2016b). Call for proposals. National Roadmap for Large-Scale Research Infrastructure. Hague : Netherlands Organisation for Scientific Research, 2016.
- NWO (2018). *Connecting Science and Society. NWO Strategy 2019-2022*. Hague : Netherlands Organisation for Scientific Research, NWO, 2018. Dostupné z: <https://www.nwo.nl/en/strategy-nwo-2019-2022>
- RCN (2018). Tools for Research. National strategy for research infrastructure 2018-2025. Lysaker. Research Council of Norway, 2018.
- RCN (2020a). Norwegian Roadmap for Research Infrastructures 2020. Research Council of Norway, 2020.
- RCN (2020b). Portfolio report 2009-2019. National Financing Initiative for Research Infrastructure (INFRASTRUKTUR). Research Council of Norway, 2020.
- Ruecker, G. a kol. (2018). InRoad: Denmark – Research Infrastructure evaluation and monitoring procedures (online). Dostupné z: http://inroad.eu/wp-content/uploads/2018/06/Denmark_monitoring-and-evaluation-procedure.pdf

Tato práce čerpala také z nepublikované interní studie TC AV ČR, Samuel Jezný: Hodnocení výzkumných infrastruktur ve vybraných zemích (2020).

VELKÉ VÝZKUMNÉ INFRASTRUKTURY: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Aleš Vlk, *TERTIARY EDUCATION & RESEARCH INSTITUTE*

Lukáš Kačena, *TERTIARY EDUCATION & RESEARCH INSTITUTE*

Abstrakt

Příspěvek shrnuje výsledky dotazníkového šetření, které se v rámci projektu INFRAM uskutečnilo v listopadu roku 2020. Zástupci velkých výzkumných infrastruktur (VVI) v České republice se vyjadřovali ke slabým a silným stránkám řízení, právnímu zakotvení, financování, případně uváděli vlastní návrhy a doporučení ke zlepšení systému řízení a financování velkých výzkumných infrastruktur.

Abstract

The contribution discusses the results of a survey undertaken during November 2021 within the INFRAM project. Czech large research infrastructure (LRI) representatives commented on strengths and weaknesses of the LRI management, legal framework, financial issues as well as other recommendations.

Seznam klíčových slov: ESFRI, financování, řízení, velké výzkumné infrastruktury

METODOLOGIE A ZPŮSOB SBĚRU DAT

V rámci dotazníkového šetření jsme v listopadu 2020 oslovili celkem 46 respondentů. Jednalo se o zástupce všech velkých výzkumných infrastruktur (VVI) uvedených v Cestovní mapě velkých výzkumných infrastruktur ČR pro léta 2016 až 2022 (aktualizace 2019) s výjimkou CESNET a CEITEC Nano. Tyto dvě infrastruktury byly osloveny v průběhu rozhovorů s aplikačními guaranty projektu.

Dotazník byl členěn na pět okruhů. První dva okruhy byly zaměřené na hodnocení silných a slabých stránek systému řízení a podpory velkých výzkumných infrastruktur. Tyto silné a slabé stránky byly definovány na základě již realizovaných rozhovorů se zástupci vybraných velkých výzkumných infrastruktur (Růžička a kol., 2020). U každé otázky měl respondent možnost vybrat z možných odpovědí na škále: souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím – jiné. U prvních třech okruhů byl také na závěr prostor pro slovní komentář či vlastní návrhy. Další dva okruhy byly zaměřené na sběr návrhů a doporučení pro zlepšení systému řízení a financování českých velkých výzkumných infrastruktur a také na doporučení pro projekt INFRAM. Celkem jsme od oslovených zástupců velkých výzkumných infrastruktur obdrželi 24 odpovědí, návratnost dotazníku tak činila 52 %.

SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU PODPORY

S námi definovanými silnými stránkami systému podpory a řízení velkých výzkumných infrastruktur z národní úrovně respondenti v naprosté většině souhlasili. Silnou stránkou je dle respondentů dobře fungující systém řízení výzkumných infrastruktur založený na cestovní mapě, financování velkých výzkumných infrastruktur a jejich periodické hodnocení. Dále kladně hodnotí samotný systém financování velkých výzkumných infrastruktur prostřednictvím programu LM pro podporu provozních nákladů a také existenci stabilního a pravidelně se opakujícího hodnocení. Níže uvedené grafy ukazují rozložení odpovědí u jednotlivých otázek.

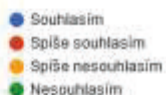
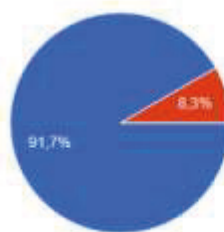
a. Silnou stránkou je dobře fungující systém řízení velkých výzkumných infrastruktur, včetně dedikovaného oddělení velkých výzkumných infrastruktur na MŠMT (existence cestovní mapy a její aktualizace, financování výzkumných infrastruktur, periodické hodnocení).

24 odpovědí



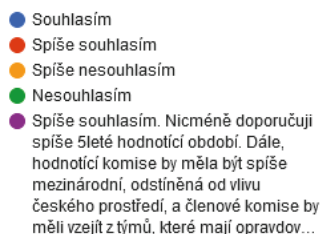
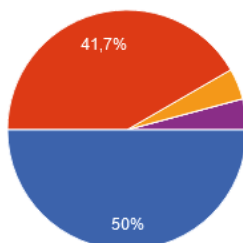
b. Silnou stránkou systému financování velkých výzkumných infrastruktur je existence programu LM pro podporu provozních nákladů výzkumných infrastruktur zajišťující stabilitu a udržitelnost.

24 odpovědí



c. Silnou stránkou systému řízení velkých výzkumných infrastruktur je existence stabilního a pravidelně se opakujícího hodnocení výzkumných infrastruktur.

24 odpovědí



SLABÉ STRÁNKY SYSTÉMU PODPORY

V případě předem definovaných slabých stránek a identifikace s nimi již taková shoda nepanovala. S některými slabými stránkami se většina respondentů ztotožnila. Konkrétně jako slabou stránku řízení velkých výzkumných infrastruktur vnímá většina respondentů krátkodobé projektové investiční financování z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) a také nesplnění základních atributů velkých výzkumných infrastruktur některými příjemci dotace z programu LM.

Naopak se třemi námi definovanými slabými stránkami respondenti většinou nesouhlasili. Konkrétně pak jako slabou stránku systému řízení VVI většina respondentů nepovažuje složení Rady pro výzkumné infrastruktury, absenci robustní metodiky pro hodnocení socio-ekonomických dopadů VVI a možné zneužívání programu LM pro financování výzkumných skupin příjemce dotace. Další obrázky znázorňují míru souhlasu s jednotlivými výroky.

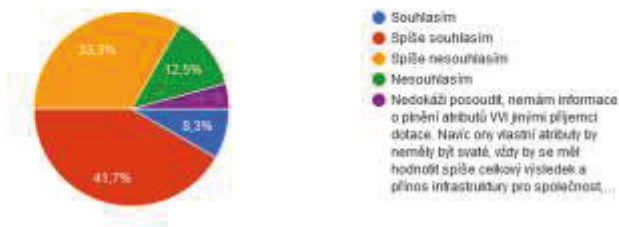
a. Slabou stránkou je krátkodobé projektové investiční financování velkých výzkumných infrastruktur z ESIF.

24 odpovědí



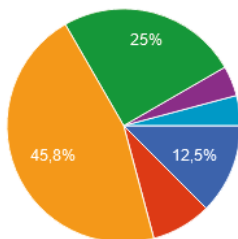
b. Slabou stránkou je nesplnění základních atributů velké výzkumné infrastruktury některými příjemci dotace z programu LM.

24 odpovědí



c. Slabou stránkou je složení Rady pro výzkumné infrastruktury indikující potenciální střet zájmů a nevyvážené oborové zastoupení.

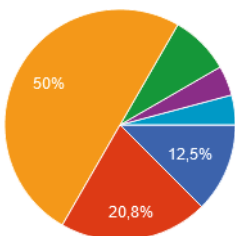
24 odpovědí



- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím
- Činnost tohoto orgánu je pro mne neviditelná.
- Nedokážu posoudit.

d. Slabou stránkou je chybějící robustní metodika pro hodnocení socio-ekonomických dopadů velkých výzkumných infrastruktur.

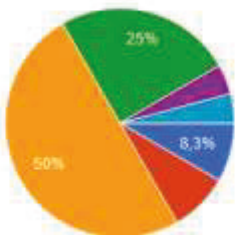
24 odpovědí



- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím
- socioekonomické dopady jsou velmi rozdílné napříč různými vedními oblastmi, ve kterých LRI působí. Vytvořit "robust..."
- Nesouhlasím. Poslední dobou mám pocit, že se opakovaně objevuje snaha o hodnocení socio-ekonomického do...

e. Slabou stránkou je možné zneužívání programu LM pro financování výzkumných skupin příjemce dotace.

24 odpovědí



- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím
- Je pravdou, že nastavení pravidel, která by tomuto zabránila, není vzhledem k systému multizdrojového financování LRI trvalá a bude narážet na výhrady...
- Nedovedu posoudit, neznám situaci v jiných VI.

PRÁVNÍ ZAKOTVENÍ VÝZKUMNÝCH INFRASTRUKTUR

Většina respondentů vnímala současný stav právního zakotvení velkých výzkumných infrastruktur jako vyhovující (ať už obecně nebo v rámci jejich instituce). Někteří respondenti hodnotili kladně možnost využívání administrativního a servisního zázemí dané instituce. Objevilo se také konstatování, že neexistence vlastní právní subjektivity VI nepřináší žádné problémy. Několik respondentů ocenilo relativní flexibilitu stávajícího stavu a forem právního zakotvení infrastruktur. Další dva respondenti konstatovali, že nemají dostatečný přehled o právní subjektivitě, aby současný stav mohli hodnotit.

Přibližně třetina respondentů uvedla různé náměty a komentáře ve vztahu k právnímu zakotvení VI. Jeden z respondentů se domnívá, že by výhodou byla samostatná právní subjektivita VI, jiný ji naopak nevnímá jako nezbytnou. Další respondent pak jako důležitou vnímal dostatečnou míru autonomie (rozhodovací i finanční) na mateřské instituci. Jiný respondent pak viděl rozdíly ve velikosti velkých výzkumných infrastruktur – menší VVI může být součástí mateřské organizace, zatímco velká VVI by pravděpodobně mohla fungovat nezávisle na mateřské organizaci. Dva z respondentů vnímali otázku zakotvení VVI jako problematickou či nejasnou. Jeden z nich upozorňoval na možnost rozdílných zájmů hostující instituce a samotné VVI, další pak zdůrazňoval potřebu metodické podpory v této oblasti.

SYSTÉM FINANCOVÁNÍ

Systém financování VVI hodnotila většina respondentů převážně kladně. Část respondentů poukazovala na problematičnost investičního financování a obecně na problém stability financování. Část respondentů výslovně vyjádřila spokojenost se systémem financování provozu infrastruktur, zároveň však poukazovala na problematičnost investičního financování. Problémem je oddělené financování investic, složitost financování investic z operačních programů a míra nejistoty financování investic. Jistým řešením by mohlo být spojení provozního a investičního financování.

Dalším často zmiňovaným problémem byla stabilita financování, respektive návrh na prodloužení financování na sedm let. Jeden z respondentů upozornil na riziko využívání účelové podpory ke krytí nákladu vlastní výzkumné a vývojové činnosti. Jiný respondent spatřoval možné zlepšení systému například v umožnění pracovat individuálně a variabilně s ročními rozpočty v rámci odsouhlasené periody, tak aby to odráželo skutečné potřeby VVI.

HODNOCENÍ VELKÝCH VÝZKUMNÝCH INFRASTRUKTUR

K tématu periodického hodnocení velkých výzkumných infrastruktur se většina respondentů vyjádřila kladně. Část respondentů naopak vnímá hodnocení jako zbytečně komplikované, formální a nezaměřující se na podstatné záležitosti. Podobně jako v případě financování část respondentů navrhovala prodloužit časový interval mezi jednotlivými hodnoceními – současné hodnocení probíhá relativně často a vhodná by byla periodicita hodnocení v pětiletém intervalu, což by přispělo ke stabilitě systému.

Dílčí doporučení se pak zaměřovala například na vznik manuálu k hodnocení socioekonomických dopadů nebo realizaci hodnocení „více formou tabulek a méně formou textu“. Jeden z respondentů na jednu stranu systém hodnocení hodnotil kladně, na druhou stranu konstatoval, že přímá návaznost na financování činí systém nestabilní. Podle tohoto respondenta by bylo vhodné, kdyby poskytovatel měl jasno o tom, které infrastruktury jsou klíčové.

Část respondentů pak formulovala konkrétní návrhy, doporučení či připomínky k systému hodnocení. Někteří respondenti navrhovali delší periodicitu hodnocení (například každých sedm let) s korespondenčním hodnocením v polovině období. Jeden z respondentů konstatoval, že každé hodnocení je o něco více administrativně náročné než to předchodí. Další respondent pak doporučoval realizovat hodnocení čistě mezinárodně, jiný pak s využitím doporučení mezinárodní hodnotící rady pro jednotlivé VVI.

Někteří respondenti považují současné hodnocení za zbytečně komplikované, formální a odbíhající od důležitých informací. Jeden z respondentů vnímá systém hodnocení jako „*robustní nástroj, jehož výsledky nicméně nejsou plně využity*“. Hodnocení pak je dle tohoto respondenta spíše nevyužité pro kultivaci národní mapy VVI ve vztahu k počtu, zaměření, spolupráci a návaznostem mezi jednotlivými VVI. Systém je nastaven směrem k ESFRI a vědecké excelenci v mezinárodním měřítku. Zejména u menších a aplikačně orientovaných VVI systém hodnocení neumí vytěžit jejich potenciál.

Další respondent se domnívá, že obsah důvodu pro samotnou existenci VVI často v hodnocení uniká. Výzkumná infrastruktura má mít jasně zformulovaný důvod pro svoji existenci, na kterém se mají shodnout představitelé vědecké komunity a státu. V případě, že takový důvod trvá, a přitom infrastruktura nedělá, co by se od ní čekalo, má se najít způsob, jak to napravit; ne pouze říct, že „*nebyly naplněny potřebné atributy*,“ a proto VVI zavřeme. Pokud tato situace nastane, je to často

jen cesta jedním směrem. Vybudovat něco podobného je ze své podstaty dosti složité.

Jeden z respondentů navrhoval, aby kontrolní orgán více informoval a publikoval příjemcům podpory podklady týkající se aktuálního odevzdání zpráv a následného hodnocení příslušného roku s doporučeními pro období následující. Jiný respondent doporučoval, že by výsledek hodnocení měl mít několik úrovní (například známka 1 – plné financování, známka 2 – financování ve výši 80 %, 3 – 60% financování atd.), a nikoliv typu uspěl = 100 %, neuspěl = 0 %.

SYSTEM VÝBĚRU NA CESTOVNÍ MAPU

Systém výběru na cestovní mapu považuje přibližně polovina respondentů za vyhovující a nemá k němu zásadní připomínky. Někteří respondenti nicméně poukazovali na fakt, že České republice chybí strategický plán – tj. místo návrhů a jejich hodnocení by měl vzniknout strategický plán, co Česká republika potřebuje, na co by se měla zaměřit. Další respondenti uvedli několik dílčích návrhů a konkrétních doporučení ke zlepšení současného stavu.

Řada komentářů poukazovala na skutečnost, že chybí strategický plán tvorby cestovní mapy. Jeden z respondentů například uvedl, že by místo spontánních návrhů a jejich hodnocení již nyní měl vzniknout strategický plán, co ČR potřebuje – strategie by měla následovat kvalitní gap-analýzu a plán vývoje výzkumných oblastí v závislosti na celosvětovém vývoji. Další respondent konstatoval, že systém, kdy o rozhodnutí zařazení VVI na cestovní mapu rozhoduje výsledná známka v hodnocení, není ideální. Měla by do toho promlouvat i nějaká strategie ze strany poskytovatele. Další respondent se domnívá, že na cestovní mapě jsou i VVI, které by tam být neměly, a jejich provoz by měl být zajišťován z jiných prostředků.

Jeden respondent například považoval za silnou stránku různorodost a důraz na mezinárodní přesah. Další konstatoval, že systém poměrně vhodně zohledňuje potřeby VVI a možnosti MŠMT. Jeden z respondentů navrhoval, že by do budoucna šlo zvažovat možnost žádat o posouzení zařazení průběžně. Další respondent uvedl, že požadovaná kritéria na zařazení VVI na cestovní mapu jsou dobře definována a periodicita aktualizace by měla být shodná s obdobím financování VVI.

Respondenti dále měli několik dílčích komentářů a návrhů. Jeden respondent například konstatoval, že chybí jasný a přehledný metodický pokyn, co je a co není infrastruktura. Další si stěžoval na to, že dvoukolový výběr VVI byl zbytečně

administrativně náročný. Jiný respondent konstatoval, že zásadní je analýza uživatelského trhu, která by odpověděla na otázky, zda se jedná o rozvíjející se obor, jestli je dostatečná poptávka a jaké přinese VVI benefity. Podle tohoto respondenta také chybí tlak na integraci příbuzných VVI a budování interdisciplinarity – v současné době existuje příliš mnoho malých VVI. Při hodnocení pak doporučuje důsledně sledovat, zda se skutečně jedná o open-access výzkumnou infrastrukturu, která má vybudovanou uživatelskou komunitu.

Další respondent pak navrhuje cyklus synchronizovat s ESFRI. Současně je důležité otevřít mechanismus flexibility pro změny v průběhu cyklu (nové, slučování apod.). Vzhledem k současnému počtu fakticky došlo k blokování nových návrhů, třebaže by se jednalo o ESFRI infrastrukturu.

Jeden z respondentů navrhoval rozdělit VVI pro účely posuzování do několika kategorií – velké (nad 50 mil. Kč ročně), střední (10 až 50 mil. Kč ročně) a ostatní (pod 10 mil. Kč ročně). Další doporučil zavést novou kategorii – „emerging“ projekty. Vybrat tři až čtyři projekty s menší finanční podporou na dokončení jejich přípravy, a to včetně určení konsorcia s časovým omezením na dva až tři roky maximálně s tím, že se předloží nový návrh na VVI.

NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V poslední části dotazníkového šetření respondenti uvedli vlastní návrhy a doporučení ke zlepšení systému řízení a financování velkých výzkumných infrastruktur. Do jisté míry se opakovaly návrhy uvedené v předchozích částech dotazníků. Některé návrhy a doporučení se věnovaly například tématu financování, jiné pak tématu zajištění dostatečné stability.

Přibližně třetina respondentů již neměla další návrhy a doporučení (nad rámec těch uvedených u předchozích otázek). Ostatní respondenti uvedli své vlastní návrhy a doporučení pro zlepšení systému řízení a financování VVI. Tyto návrhy se dají rozřadit do několika skupin.

Některé návrhy a doporučení se věnovaly tématu financování VVI. Jeden z respondentů volal po udržení jisté volnosti financování – bez navyšování administrativy a dokladování. Nesnažit se rušit VVI, ale spíše hledat cesty jejich rozvíjení pomocí identifikace slabých stránek a hledání řešení. Volnější přesun prostředků mezi jednotlivými roky a položkami rozpočtu a hodnocení VVI každých pět let. Jiný respondent pak navrhoval zavedení investiční podpory bez ohledu na plánované investice v rámci nově připravovaného Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK), další zase navrhoval neoddělovat finance na investice do jiné

extra žádosti. V obdobném duchu se vyjádřil další respondent, který by navrhoval udržet stávající pravidla pro financování provozních výdajů a upravit pravidla komplementárních programů (ESIF) do obdobné podoby.

Jeden z respondentů doporučoval zajistit spravedlivé hodnocení potřeb financování e-infrastruktur ve vztahu k ostatním infrastrukturám. Současný akcent na přednostní alokaci zdrojů e-infrastrukturám, pozorovaný nejen u nás, ale i v rámci EU, může podle tohoto respondenta v budoucnosti poškodit velké množství infrastruktur zaměřených na základní výzkum.

S tématem financování souvisí i další téma – zajištění dostatečné stability. Podle jednoho z respondentů by infrastruktura neměla fungovat jedno finanční období. Další respondent obdobně vnímá jako problém krátkou dobu projektů, což snižuje možnosti efektivního plánování a rozvoje lidských zdrojů. Obdobně další respondent navrhoval prodloužit intervaly mezi jednotlivými hodnoceními (a v souvislosti s tím připravit stabilní dotazník pro hodnocení).

Další návrhy a doporučení měly různý charakter. Jeden z respondentů navrhoval vytvoření centrálních pravidel pro provoz VVI a nastavení open access. Další navrhoval důsledně oddělit skutečné výzkumné infrastruktury od výzkumných center, transparentní přehled vlastních výzkumných aktivit a služeb uživatelské komunitě a vyjasnění role mateřské instituce.

Další respondent považoval za vhodné udržet systém „oborových“ infrastruktur zaměřených na konkrétní oblasti a příliš neposilovat zastoupení široce rozkročených VVI, které nemají jasnou vazbu na oborovou praxi. Jiný respondent považoval z hlediska řízení VVI za důležitou autonomii rozhodování náplně VVI i autonomii ekonomickou, aby mohla plně reflektovat mezinárodní vývoj oboru i potřeby uživatelů, a to nejen lokálních.

Dva z respondentů konkrétně zmínili, že považují systém řízení a komunikace s MŠMT za optimální. Jeden z nich pak dále doplnil, že by pravidelné semináře před hodnoceními a periodickými zprávami mohly zahrnovat větší prostor pro podněty ze strany VVI.

Na závěr sekce věnované hodnocení klíčových prvků prostředí pro kvalitní institucionální řízení velkých výzkumných infrastruktur měli respondenti možnost uvést jakékoliv další komentáře nebo návrhy. Někteří respondenti by ocenili častější setkávání zástupců VVI a vzájemnou výměnu zkušeností. Další ocenil pravidelnou osobní komunikaci s MŠMT zaměřenou na řešení praktických potřeb různých typů infrastruktur.

Jeden z respondentů se domnívá, že by bylo vhodné doporučit, jaké postavení by měl vedoucí VVI v instituci (například jeho pravomoci). Další doporučuje identifikovat dobrou praxi a praktické nástroje pro řízení VVI v ČR i v zahraničí. Další respondent by uvítal včasnější rozhodnutí vlády o přidělení prostředků na další období. Jiný respondent považuje za důležité srovnávání našich výsledků s úrovní nejvyspělejších zemí (mezinárodní rada programu), potlačení vlivu českého prostředí (úzké personální vztahy), otevřenost systému (nové myšlenky), robustnost (delší časový horizont, 5 let), nutnost posílení zapojení vědeckých subjektů z celé ČR (včetně snadného rozšíření řešitelských týmů, např. vyhrazení 20 % rozpočtu pro nové členy konsorcia) a podpora zapojení firem (dodávky pro VI či využití jejich kapacit). Jeden z respondentů se domnívá, že by záležitosti týkající se VVI měly být zcela transparentní a jednoduše přístupné. To by se mělo týkat všech dokumentů, zpráv z činnosti běhu VVI, zápisů schůzí Rady pro VVI, hodnocení VVI se jmény lidí, kteří hodnocení vytvořili. Měly by existovat mechanismy diskuse nad budoucím osudem VVI. Jeden respondent navrhoval zohlednit specifickou výstupů VVI – jejími primárními výstupy není ani základní ani aplikovaný výzkum, ale úroveň poskytovaných služeb.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

RŮŽIČKA, V., KAČENA, L., PAZOUR, M. & VLK, A. (2020). *Závěry z rozhovorů s aplikačními garanty. Prezentace na konferenci SCIPO 2020* [online]. Dostupné z: https://www.alevia.cz/files/200001070-4d9524d957/2_3_Ruzicka.pdf?ph=854ab2638c

ZKUŠENOSTI S ŘÍZENÍM VELKÉ VÝZKUMNÉ INFRASTRUKTURY (ABSTRAKT)

Kateřina Hošková, *CEITEC MU*

Martina Pokorná, *CEITEC MU*

CEITEC MU po vzoru předních západoevropských výzkumných institucí implementoval v rámci své organizační struktury koncept sdílených laboratoří (tzv. Core Facility). Tyto technologické celky, které sdružují nejvyspělejší a nejnákladnější přístrojové vybavení pořízené na CEITEC MU, hrají hlavní roli v podobě efektivního sdílení napříč vědeckými týmy i institucemi – a to jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Na institucionální úrovni mají tyto laboratoře jasné začlenění a strukturu řízení i financování, které jsou zastřešené v podobě několika hlavních politik a opatření.

Jednotlivé sdílené laboratoře jsou součástí projektů velkých výzkumných infrastruktur (VVI) financovaných MŠMT, které přispívají významnou měrou do provozního rozpočtu těchto laboratoří a díky operačním programům (OP VVV a budoucí OP JAK) rovněž k obnově a modernizaci přístrojového vybavení. CEITEC MU aktuálně koordinuje výzkumnou infrastrukturu CIISB (Česká infrastruktura pro integrativní strukturní biologii) a je součástí dalších čtyř výzkumných infrastruktur zařazených na Českou roadmapu. V rámci posledního mezinárodního hodnocení velkých výzkumných infrastruktur obdržely všechny infrastruktury s účastí CEITEC MU hodnocení 5-excellent nebo 4-high a podařilo se ustavit i jednu nově vznikající infrastrukturu pro rostlinné fenotypování.

Kateřina Hošková působí na CEITEC Masarykově univerzitě jako specialista pro výzkumné infrastruktury a koordinátorka projektů. Z této pozice zajišťuje manažerskou podporu jedenácti sdíleným laboratořím (tzv. Core Facility) v oblasti živých věd. Kateřina dále vede pracovní skupinu Core facilities and Big Data v rámci konsorcia Alliance4Life, jehož cílem je odstranit rozdíly ve výzkumu a inovacích, které přetrvávají mezi západní a východní Evropou. Od ledna letošního roku je členkou předsednictva CTLS (Core Technologies for Life Sciences), což je nezisková asociace, které sdružuje výzkumníky a technické a administrativní pracovníky z celého světa pracujících ve výzkumných infrastrukturách a sdílených laboratořích.

Martina Pokorná vystudovala biomolekulární chemii a svoji vědeckou kariéru začala ve Středoevropském technologickém institutu (CEITEC) na Masarykově univerzitě na pozici postdoc. Kariérní dráhu posunula v roce 2012 na svoji současnou pozici zástupkyni ředitele pro administrativu na CEITEC MU. V rámci této pozice řídí Sekci administrativy a po stránce organizační a odborné odpovídá za komplexní řízení vnitřní správy a hospodaření ústavu. Do její agendy spadá také zajištění plynulého chodu ústavu a zajištění profesionální administrativní podpory pro všechna vědecká pracoviště. Navrhuje a připravuje koncepce a strategie zaměřené např. na oblast rozvoje lidských zdrojů a rozvoj podpůrných administrativních činností vědeckým pracovištím a jejich efektivní nastavení.

FORM AND SUBSTANCE IN THE MANAGEMENT OF RESEARCH INFRASTRUCTURES (ABSTRACT)

Carlo Rizzuto, *CERIC-ERIC, Trieste, Italy*

Research Infrastructures (RIs) planned, built and managed for service to external users in an international environment, need to be managed in a way which could seem “strange” from a legal point of view. In fact, the infrastructures support users selected on the basis of quality, without charging them the (full) cost of the “service”. But the advantage for the infrastructure is to host clever scientists who, by using it, also improve it, and, being selected as customers proposing cutting edge research, require that also the staff and the procedures work smoothly to provide the best research capability. The users contribute to the infrastructure “in kind” (by requiring excellence) against the “in kind” contribution of the infrastructure to them (by giving them free or low cost access).

The above is the substance, but the form in which a manager describes this in the reports and the accounting, needs to be similar to that of legal entities performing a service for the external world upon payment. Then the management needs to speak about “business plans” “income” and all the concepts, which normally are more connected to delivering a product which has a value and a cost and whose balance can be somehow accounted for. In general, the part which is accountable in terms of income/expenditure in RIs is marginal, and, to justify the bulk of the cost, requires a fairly complicated approach to convince the funders/owners that the management is not wasting resources but producing real value. This set of contradictory needs defines the environment in which management of RIs operates. Some examples are given on how to escape this predicament.

Carlo Rizzuto is a Chair of the General Assembly of CERIC-ERIC (Central European Research Infrastructure Consortium), with seat in Trieste (Italy). He served as a full professor of Physics of Matter at the University of Genova from 1978 till 2010. He has been teaching and conducting research also in Lausanne, McGill, Imperial College, Santiago de Chile and Zagreb. He has been active in proposing and setting-up research institutions at national and international level and training their managers, developing technology transfer and support of spin-off companies based on research.



Univerzita Palackého
v Olomouci



ISBN 978-80-86794-77-8

Technologické centrum AV ČR, Ve Struhách 1076/27, Praha 6 – Podbaba, 160 00

Tertiary Education & Research Institute, z.ú., Plzeňská 112, Praha 5, 150 00

© 2021