



TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR

Ve Struhách 1076/27, 160 00 Praha 6
tel.: 234 006 100
fax: 220 922 251
e-mail: tc@tc.cz

www.tc.cz

A 5-2, A 5-3

PODMÍNKY VE VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍCH PRO ZAPOJENÍ DO MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE

listopad 2012

Tato zpráva byla vypracována v rámci veřejné zakázky Úřadu vlády „Analýzy a podklady pro realizaci a aktualizaci Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací“.

Autor:

Mgr. Miroslav Kostić (kostic@tc.cz)

Obsah

1	Úvod	5
2	Vnitřní systémy na podporu mezinárodní spolupráce ve výzkumných organizacích.....	6
2.1	Fungování vnitřních systémů na podporu mezinárodní spolupráce uvnitř českých VO	6
2.2	Bariéry rozvoje mezinárodní spolupráce ve výzkumných organizacích	10
2.2.1	Bariéry na straně výzkumných organizací	10
2.2.2	Bariéry na straně vnějšího prostředí	13
3	Podpůrné mechanismy pro rozvoj mezinárodní spolupráce VaV v zahraničí	15
3.1	Systém podpory internacionalizace – Göteborgs Universitet (Švédsko)	15
3.2	Podpora mezinárodní výzkumné spolupráce na Freie Universität Berlin (Německo)	16
3.3	Kancelář pro spravování výzkumných aktivit (Research Operations Office) – University of Cambridge (Velká Británie)	18
3.4	Toolbox of Research – University of Oulu (Finsko)	19
4	Doporučení pro zkvalitnění systémů pro rozvoj mezinárodní spolupráce v českých VO.....	21
4.1	Institucionalizace mezinárodní spolupráce ve VO.....	21
4.2	Financování mezinárodní spolupráce ve VO	22
4.3	Zaměření mezinárodní spolupráce.....	22
4.4	Specializovaná oddělení pro mezinárodní projekty a spolupráci.....	23
4.5	Informační podpora účasti v mezinárodních projektech	25
5	Závěr	26
	Použité zdroje.....	28

Seznam zkratek

AV ČR	Akademie věd České republiky
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
IT	Informační technologie
KAMPUŠ	Kancelář pro administrativní a manažerskou podporu účasti vědeckých týmů veřejných vysokých škol v 7. Rámcovém programu
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
NINET	Česká národní informační síť pro Rámcové programy EU
OKO	Oborová kontaktní organizace sítě NINET
PR	public relations
RKO	Regionální kontaktní organizace sítě NINET
ROO	Research Operations Office na univerzitě v Cambridge
RP (EU)	Rámcové programy (Evropské unie)
VaV	výzkum a vývoj
VaVal	výzkum, vývoj a inovace
VO	výzkumná organizace (pojem zahrnující veřejné výzkumné instituce, vysoké školy i soukromé výzkumné organizace)
VŠ	vysoká škola
VŠB-TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
VVI	veřejná výzkumná instituce

1 Úvod

Technologickým centrem AV ČR byla v listopadu 2010 vypracována studie k opatření A 5-2 Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací (Pokorný, Fařun, 2010), zaměřená na posouzení překážek pro intenzivnější zapojení českých týmů do mezinárodní spolupráce ve VaV. Důraz byl přitom kladen na bariéry vyplývající z vnitřního prostředí ve výzkumných organizacích. Ve stejném roce 2010 vypracována studie k opatření A 5-3 (Hebáková, Pazour, 2010), která se zabývala systémovými opatřeními pro aktivní zapojení ČR do utváření Evropského výzkumného prostoru.

Cílem této studie, která navazuje na závěry dvou výše uvedených studií, je zhodnotit podpůrné a motivační mechanismy ve výzkumných organizacích (VO) pro rozvoj mezinárodní spolupráce a na základě zkušeností z vhodných zahraničních modelů navrhnout doporučení pro zkvalitnění služeb poskytovaných výzkumníkům v této oblasti výzkumnými organizacemi. Důraz je kladen zejména na zasazení vnitřních mechanismů pro rozvoj mezinárodní spolupráce ve VaV do komplexního systému strategického řízení VO. Zde studie navazuje na dříve zpracovanou studii k opatření A 1-4 (Kostič, Pazour, Pokorný, 2012), zejména její část věnovanou internacionalizaci VŠ a ostatních VO.

Studie je rozdělena do tří částí. V první části, věnované systémům na podporu mezinárodní spolupráce ve VO, je zhodnocen současný stav ve výzkumných organizacích v ČR z hlediska existence či neexistence a funkčnosti či nefunkčnosti podpůrných vnitřních systémů pro zapojování výzkumníků do mezinárodní spolupráce. Jsou zde rovněž popsány hlavní překážky pro zapojování výzkumníků do mezinárodních výzkumných projektů a analyzovány jejich příčiny. Druhá část studie popisuje vhodné zahraniční modely a nástroje pro stimulaci a podporu výzkumníků při zapojování do mezinárodních výzkumných projektů a pro další rozvoj mezinárodní spolupráce. Třetí část studie obsahuje doporučení pro zkvalitnění systémů pro rozvoj mezinárodní spolupráce v českých VO, přičemž vychází ze zhodnocení současného stavu v českých VO a identifikovaných bariér zapojování výzkumníků do mezinárodní spolupráce v první části studie i ze zahraničních příkladů dobré praxe popsaných v její druhé části. Cílem doporučení je navrhnout fungování vnitřních mechanismů ve VO, které budou výzkumníky stimulovat k aktivnímu zapojování do mezinárodní spolupráce ve VaV a administrativně jim napomáhat při přípravě mezinárodních výzkumných projektů, jejich realizaci a následném nakládání s dosaženými výsledky.

Vedle výše zmíněných podkladových studií, se předkládaná studie opírá zejména o závěry Mezinárodního auditu VaVal v ČR – především jeho dílčí zprávy za oblast internacionalizace VaV (Boekholt P. a kol., 2011) – a výsledky dotazníkového šetření Technologického centra AV ČR k účasti českých výzkumných týmů v Rámcových programech EU, uskutečněného v roce 2010 a publikovaného o rok později (Chvojková, Vaňová, Vavříková, 2011).

2 Vnitřní systémy na podporu mezinárodní spolupráce ve výzkumných organizacích

2.1 Fungování vnitřních systémů na podporu mezinárodní spolupráce uvnitř českých VO

Přestože jsou mezinárodní spolupráce a oboustranná mezinárodní mobilita výzkumníků považovány tvůrci výzkumné politiky i aktéry na poli VaV za klíčové faktory pro dosažení a udržení excelence českého výzkumu, nejsou vnitřní systémy na podporu mezinárodní spolupráce ve větší části výzkumných organizací institucionalizovány v podobě explicitně formulované **strategie internacionalizace**. Podobnou strategií disponuje dle zjištění Mezinárodního auditu VaVal necelých 40 % výzkumných a vysokoškolských institucí (Boekholt P. a kol., 2011). U vysokých škol jsou rozvojové cíle související s internacionalizací či mezinárodní spoluprací většinou zakomponovány do Dlouhodobého záměru dané školy. Mezi ústavy AV jsou internacionalizační strategie méně rozšířené než mezi VŠ institucemi či jinými výzkumnými organizacemi. To je zřejmě dáno skutečností, že jednotlivé ústavy nechávají rozhodování o této problematice na centrální úrovni AV.

Chybějící strategický přístup k otázkám mezinárodní spolupráce ve většině výzkumných organizací je podmíněn zejména nedostatečnými institucionálními kompetencemi VO a roztržitostí lidských zdrojů ve VaV do malých výzkumných týmů. Důsledkem tohoto stavu je mj. i nízký počet koordinátorů projektů mezi českými účastníky Rámcových programů, s přihlédnutím ke skutečnosti, že koordinování podobných projektů vyžaduje značnou administrativní podporu ze strany VO.

S nedostatečnou institucionalizací mezinárodní spolupráce ve VO souvisí i skutečnost, že **většina VO nemá zvlášť vyhrazený rozpočet** a přímo určené zaměstnance zaměřené **na podporu mezinárodní výzkumné spolupráce**. Dle zjištění Mezinárodního auditu VaVal (Boekholt P. a kol., 2011) tyto podmínky splňovalo pouze 36 % dotázaných institucí (z ústavů AV pouze 22 %, z VŠ institucí 45 % a z ostatních VO 39 %). Také v této oblasti tedy přenechávají ústavy AV iniciativu centrální úrovni Akademie.

Na českých veřejných vysokých školách zpravidla fungují na centrální úrovni **organizační jednotky, které mají na starosti oblast výzkumu**, a pod jejichž kompetenci většinou spadá i mezinárodní spolupráce ve VaV. Tato pracoviště bývají nazvána různým způsobem, ale nejčastěji se objevuje název Oddělení (odbor/referát) vědy a výzkumu (případně zahraničních vztahů/rozvoje/strategie). Mezi jejich aktivity obvykle patří podpora akademickým pracovníkům dané VŠ při přípravě grantových projektů. Je třeba ovšem uvést, že u jednotlivých VŠ se rozsah a charakter této podpory různí. Na některých VŠ je poskytována pouze podpora při získávání informací o možnostech domácích i zahraničních grantů, u řady pracovišť se však jedná přímo o kompletní grantové poradenství, čímž v podstatě plní funkci grantové kanceláře pro danou instituci. Služby poskytované takovými pracovišti zahrnují zpravidla:

- informace o českých a zahraničních grantových programech a vyhlášených veřejných soutěžích na výzkumné projekty;
- metodickou, administrativní a technickou podporu při předkládání a řešení grantových projektů;
- grantové poradenství v oblasti přípravy, realizace a reportingu projektů;
- organizace informačních seminářů zaměřených na přípravu a zpracování návrhů projektů a na konkrétní projektové výzvy;

- zprostředkování kontaktů a doporučení vhodných partnerů pro mezinárodní výzkumnou spolupráci;
- předávání návrhů grantových projektů odpovídajícím grantovým agenturám;
- evidence a správa databází podaných návrhů projektů, řešených projektů a domácích i zahraničních partnerů v projektech;
- vyhodnocování úspěšnosti podaných projektových žádostí;
- zajišťování kontrol projektů na žádost poskytovatelů finančních dotací.

Podobné funkce jako výše popsaná oddělení vědy a výzkumu (příp. zahraničních vztahů či rozvoje) mají na některých univerzitách pracoviště nazvaná přímo Projektové centrum (např. na Západočeské univerzitě v Plzni) či Projektový servis (např. na Univerzitě Palackého v Olomouci). Jak z jejich názvů vyplývá, zaměřují se tato centra především na podporu předkladatelů projektů.

Rámeček 1 – Inovacentrum (ČVUT)

Příkladem komplexní nabídky poradenských služeb pro předkladatele grantových projektů je **Inovacentrum ČVUT v Praze**, které vedle výše jmenovaných služeb poskytuje také individualizované služby na míru zájemcům o předložení projektu, např.:

- zasílání informací o aktuálních výzvách v pravidelných (měsíčních) intervalech;
- nalezení vhodného grantového schématu po vyplnění stručného dotazníku s požadavky zájemce o předložení projektu;
- vyškolení projektového manažera či jiného člena výzkumného týmu zodpovědného za věcné či finanční projektové řízení;
- na míru připravené semináře ke grantovému financování pro jednotlivá pracoviště (katedry, výzkumné týmy).

<http://www.inovacentrum.cvut.cz>

Rámeček 2 – KAMPUŠ (VŠCHT)

Dalším příkladem úspěšně fungující grantové kanceláře je **Kancelář pro administrativní a manažerskou podporu účasti vědeckých týmů VVŠ v 7.RP – neboli KAMPUŠ – na VŠCHT v Praze**. Kancelář vznikla v roce 2007 jako projekt KAMPUŠ+, financovaný programem MŠMT EUPRO, a v roce 2012 byl tento projekt prodloužen na další tři roky do roku 2015. Impulsem pro vznik kanceláře byl vysoký počet projektů Rámcových programů a dalších programů mezinárodní výzkumné spolupráce řešených na VŠCHT. Důsledkem jejího úspěšného fungování je pak skutečnost, že VŠCHT vykazuje jeden z nejvyšších podílů účasti v projektech mezinárodní výzkumné spolupráce na jednoho akademického pracovníka v rámci českých VVI a VŠ.

Projekt KAMPUŠ vychází ze zkušeností některých univerzit a výzkumných institucí „starých“ členských zemí EU, kde existují a dobře fungují útvary pro administraci a řízení projektů Evropského společenství. Kancelář má odpovědnost za administrativní, právní a finanční aspekty projektů

zejména 7. RP, které podávají výzkumní pracovníci univerzity. Hlavní činnost kanceláře spočívá v poskytování tzv. „smart administration“ řešitelům projektů mezinárodní spolupráce. Takováto podpora je, vzhledem k administrativním nárokům projektů, relativně složitému právnímu prostředí (nekompatibilita právních systémů VaV v ČR a EU) a vysoké vytíženosti vedoucích projektových týmů, nezbytnou složkou celého procesu mezinárodní spolupráce na úrovni univerzity. Kancelář tak představuje komunikační platformu mezi jednotlivými výzkumnými pracovníky, stávající administrativou na univerzitě (zejména ekonomickým a personálním odborem), vedením univerzity, státní správou, Evropskou komisí a koordinátory jednotlivých projektů. Hlavní cílovou skupinou kanceláře však tvoří univerzitní řešitelské týmy a vedení školy. Při vypsání nových programových výzev o nich kancelář informuje výzkumné pracovníky, jejichž výzkumné oblasti se nové výzvy k podávání projektů týkají. Kancelář také poskytuje poradenské služby v oblasti nových výzev a konzultuje s řešiteli otázky týkající se zpracování administrativní a ekonomické části návrhu projektu.

Hlavním cílem projektu KAMPUŠ je vytvoření modelu kanceláře pro administrativní a manažerskou podporu vědeckých týmů a vyzkoušení jejího fungování na VŠCHT v Praze, s přenosem zkušeností na další vybrané české veřejné vysoké školy a VVI. Kancelář je tak otevřena i dalším českým VO, kterým díky financování projektu programem EUPRO bezplatně předává své zkušenosti a představuje pro ně příklad „dobré praxe“.

http://www.vscht.cz/homepage/veda/index/Profil_vav/kampus

Z porovnání služeb poskytovaných jednotlivými univerzitními pracovišti ovšem vyplývá, že ne všechna poskytují grantové poradenství ke všem dostupným domácím a zahraničním programům podpory VaV. Některá z těchto univerzitních oddělení, resp. poradenských center pomáhají výzkumníkům při administraci projektů podaných pouze do českých dotačních titulů, jiná se zaměřují i na poradenství k projektům financovaným ze Strukturálních fondů, avšak ne již na projekty podávané do Rámcových programů (RP) EU či jiných mezinárodních programů. Vzorem pro odborné poradenství v souvislosti se zapojením českých výzkumných týmů do evropského výzkumu (především RP) jsou jednotlivá **centra České národní informační sítě pro Rámcové programy EU (NINET)**. Národní kontaktní organizací, která stojí v čele sítě NINET, je Technologické centrum AV ČR, resp. jeho projekt Národní informační centrum pro evropský výzkum III (NICER III). Síť je dále tvořena Regionálními kontaktními organizacemi (RKO) a Oborovými kontaktními organizacemi (OKO) zastoupenými vysokoškolskými a výzkumnými institucemi i zprostředkujícími subjekty. Síť regionálních a oborových kontaktních organizací byla vytvořena tak, aby informacemi o RP EU byly rovnoměrně pokryty regiony České republiky s vysokou koncentrací výzkumu, vývoje a inovačního podnikání a aby byl vyváženě zastoupen univerzitní a akademický výzkum, jakož i malé a střední podniky. Následující tabulka představuje přehled RKO a OKO působících na českých VVI a VŠ.

Regionální kontaktní organizace (RKO) a Oborové kontaktní organizace (OKO) sítě NINET působící na českých veřejných výzkumných institucích a vysokých školách

Regionální kontaktní organizace (RKO)		Oborové kontaktní organizace (OKO)	
Instituce	Název RKO	Instituce	Název OKO
ČVUT v Praze	RKO ČVUT pro Prahu,	1. Lékařská fakulta	OKO MICEP –

	Střední Čechy a Severozápad	Univerzity Karlovy v Praze	Medicínské informační centrum pro evropské projekty
Vysoké učení technické v Brně	RKO Jižní Morava	Ústav teorie informace a automatizace AV	OKO IST
Masarykova univerzita v Brně		Sociologický ústav AV	Národní kontaktní centrum – Ženy a věda
Ostravská univerzita	RKO pro 7. RP v Moravskoslezském kraji	Středisko společných činností AV	OKO České centrum pro mobilitu Praha
VŠB-TU Ostrava			
Technická univerzita v Liberci	RKO Liberec		
Univerzita Pardubice	Regionální informační a kontaktní centrum pro mezinárodní spolupráci ve výzkumu – RiKoC+		
Západočeská univerzita v Plzni	RKO Západní Čechy		
Centrum pro výzkum globální změny AV	RKO Jižní Čechy		

Zdroj: <http://www.ninet.cz/>

Poznámka: RKO a OKO při jiných organizacích než VVI a VŠ nejsou uvedeny.

Přes pokrytí poradenskými centry RKO a OKO většiny regionů s významnými výzkumnými kapacitami lze konstatovat, že zdaleka ne všechny vysokoškolské a výzkumné instituce disponují odborným grantovým poradenstvím pro evropské programy (především pro RP).

Na veřejných výzkumných institucích je administrativní zajištění mezinárodních projektů a grantové poradenství výrazně méně institucionalizováno než na vysokých školách. Na centrální úrovni funguje jako národní kontaktní organizace pro evropský výzkum Technologické centrum AV, jak již bylo uvedeno výše. Technologické centrum pořádá specializované školicí semináře a přednášky pro řešitele projektů a zájemce o účast v projektech, poskytuje jim individuální konzultace a organizuje semináře k různým oblastem projektové spolupráce připravené na míru jednotlivým institucím podle jejich zájmu a odborného zaměření.

Pro účely akvizice a administrace dotačních titulů má Středisko společných činností AV zřízen samostatný Odbor projektů a grantů. Odbor má na starosti především přípravu a realizaci projektů financovaných z českých i zahraničních zdrojů, jakož i projektové poradenství či koordinaci ústavů AV ČR při přípravě a implementaci dotací. Do jeho kompetencí ovšem spadají zejména společné projekty AV zaměřené na mezinárodní spolupráci (např. České centrum pro mobilitu). Administrace

mezinárodních projektů jednotlivých ústavů AV zůstává na ústavech samotných. Ta však až na pár výjimek není řešena příliš koncepčně a většinou pro ni není ve struktuře jednotlivých ústavů vyčleněno žádné samostatné oddělení či alespoň pozice. Výjimkou je například nedávno zřízené (2011) Centrum výzkumu globální změny AV, jehož součástí je i Oddělení projektového řízení, zabývající se aktivním vyhledáváním projektových výzev, přípravou projektových žádostí do českých i mezinárodních dotačních titulů, řízením realizovaných projektů či zpracováváním zpráv pro poskytovatele dotací/grantů. Rovněž některé další ústavy mají ve své organizační struktuře zastoupeno oddělení řízení projektů (např. Ústav přístrojové techniky AV) či funkci manažera projektů EU (Institut experimentální medicíny AV). Tato praxe je však v současnosti u VVI spíše výjimkou než pravidlem (Kostić, Pazour, Pokorný, 2012).

2.2 Bariéry rozvoje mezinárodní spolupráce ve výzkumných organizacích

2.2.1 Bariéry na straně výzkumných organizací

Rámec podpory mezinárodní spolupráce na úrovni VO

Vzhledem ke složitosti podmínek pro sestavení návrhu projektu většinou není v možnostech samotného výzkumného pracovníka, aby bez hlubších znalostí a zkušeností s plánováním a řízením mezinárodních projektů připravil návrh, který by měl šanci na přijetí příslušným poskytovatelem dotace. Proto jsou mezinárodní aktivity českých výzkumných týmů na centrální úrovni podporovány programem EUPRO (finančně zajišťovaným MŠMT), ze kterého je financována Česká národní informační síť pro Rámcové programy EU (NINET). Její hlavní náplní je poskytování informačních a poradenských služeb české vědecké komunitě v souvislosti se zapojením do evropského výzkumu (především do Rámcových programů). Přes existenci a dobré fungování těchto podpůrných struktur je účast českých výzkumných týmů v RP na nízké úrovni v porovnání s ostatními evropskými státy. Účast na přípravě projektů (přepočteno na 1 mil. obyvatel) řadí ČR až na 21. místo v EU-27 (resp. 6. místo mezi novými členskými státy). Česko zároveň patří ke státům, které se jen málo podílejí na koordinaci projektů 7. RP. Do značné míry je to důsledek skutečnosti, že **české VO neposkytují výzkumným pracovníkům dostatečnou podporu pro úspěšné zvládnutí administrativních nároků**, které koordinační aktivity vyžadují už od samého počátku přípravy návrhu projektu (Albrecht, Frank, Vavříková, 2011).

Protože systémový rámec na úrovni velké části VO příliš koncepčně nepodporuje mezinárodní výzkumné aktivity, dochází spíše k jejich spontánnímu rozvoji na úrovni jednotlivých výzkumných týmů. Nedostatečná podpora účasti českých týmů v mezinárodních projektech ze strany VO má za následek, že se výzkumní pracovníci musejí v řadě případů sami potýkat s časově náročným procesem administrace projektu. Absence centra projektové podpory ve většině VVI, které by centrálně obstarávalo právní, finanční a administrativní aspekty navrhovaných a řešených projektů, tak vyžaduje od řešitele (či koordinátora) mezinárodního projektu velké množství nepřímých efektivně využitých kapacit (personálních, časových). To řadu vedoucích výzkumných pracovníků odrazuje od účasti na projektech mezinárodní spolupráce. V případě, že se výzkumný tým i přes tyto překážky mezinárodního projektu účastní, popsaný stav se často negativně projevuje na úspěšnosti českých týmů a výzkumným týmům rovněž znemožňuje plnit roli koordinátora mezinárodního projektu VaV, která vyžaduje ještě více administrativních úkonů. Zároveň se zapojením výzkumníků do

administrativních činností souvisejících s projektem snižuje efektivita jejich ostatních činností – tedy samotného výzkumu či pedagogické činnosti (Pokorný, Fařun, 2010).

Administrativní kapacity VO neodpovídající časové náročnosti přípravy a řízení mezinárodních projektů

Samotná **příprava návrhu mezinárodního výzkumného projektu** je časově velmi náročným procesem, jehož délka kromě řady dalších okolností závisí také na předchozích zkušenostech žadatele. Přestože příprava návrhu projektu do Rámcových programů EU zabere některým českým účastníkům méně než 3 měsíce, takto krátká doba přípravy návrhu je méně obvyklá (týká se asi pětiny účastníků) a navíc je často spojena s nabídkou účasti v projektu ze strany konsorcia, která je učiněna pouhých pár týdnů před termínem pro předložení návrhu projektu. Nedostatečný čas na zapojení daného subjektu do přípravy mezinárodního projektu pak často vede problémům v implementační fázi projektu. Příprava návrhu projektu do RP ovšem většinou trvá českým VO podstatně déle – zhruba třetina respondentů dotazníkového šetření Technologického centra AV k účasti českých subjektů v RP (Chvojková, Vaňová, Vavříková, 2011) potřebuje k přípravě návrhu 3-6 měsíců, další cca třetina pak 7-12 měsíců. Menší části žadatelů ovšem příprava návrhu zabere i více než jeden rok. Na koordinátory mezinárodních výzkumných konsorcií klade příprava návrhu projektu ještě vyšší nároky než na běžné projektové partnery. Z odpovědí na výše uvedený dotazník vyplývá, že ve zhruba 70 % případů potřebuje koordinátor projektu podávaného do RP více než 6 měsíců na přípravu návrhu, přičemž zhruba polovina respondentů z tohoto podílu uvádí, že na přípravu návrhu potřebovala více než rok.

Tato enormní časová náročnost se významně podílí na nízké účasti českých subjektů v roli koordinátorů projektů RP, zejména v případě nedostatečné administrativní podpory výzkumného týmu ze strany mateřské výzkumné organizace. V českých VO jsou totiž návrhy projektů připravovány nejčastěji samotnými výzkumníky či manažery výzkumu. Pouze zhruba třetina VO využívá při přípravě návrhů projektů specializované oddělení vlastní VO, zaměřené na administraci projektů a problematiku grantů. Zapojení těchto pracovišť do procesu přípravy a administrace projektů je většinou výzkumníků přitom vnímáno jako nedostatečné, přičemž se tento problém týká zejména velkých výzkumných institucí a vysokých škol. Podpůrná oddělení těchto institucí jsou využívána zejména při přípravě finanční části návrhu, korektury textů a někdy též při definování dopadů projektu. Části týkající se ochrany práv duševního vlastnictví je všeobecně věnována malá pozornost, a to jak ze strany výzkumníků, tak ze strany administrativních pracovníků, což svědčí o podcenění této oblasti při přípravě projektových návrhů. Pouze menší část VO (cca 10 %) využívá při přípravě návrhu projektu služeb některé poradenské firmy, zhruba stejná část VO pak k tomuto účelu využívá odborných služeb Národních kontaktních bodů sítě NINET.

Výše zmíněný **vliv předchozích zkušeností s přípravou a účastí v mezinárodních projektech** má zásadní význam nejen z hlediska bezproblémové přípravy a administrace projektu, ale také pro samotné rozhodnutí výzkumného týmu zapojit se do mezinárodního projektu a další úspěšnou účast týmu na daném projektu. Zkušenost s předchozí účastí hraje důležitou roli při navazování vztahů s mezinárodní vědeckou komunitou v daném oboru a s potenciálními projektovými partnery. Vztahy se zahraničními výzkumnými institucemi a týmy by měly být rozvíjeny a udržovány zejména prostřednictvím setkávání vědců na různých mezinárodních konferencích, kongresech či seminářích, která vedle prezentace výsledků vlastní práce umožňují také utužování stávajících a získávání nových kontaktů pro možnou budoucí spolupráci. Tyto předpoklady potvrzují i výsledky uváděného

dotazníkového šetření Technologického centra AV mezi účastníky projektů 7. Rámcového programu. Více než dvě třetiny dotazovaných totiž uvedly, že při formování projektového konsorcia stavěly na již existující nebo minulé výzkumné spolupráci. Řada z těchto partnerství vznikla v průběhu trvání předchozích rámcových programů (5. a 6. RP). Tuto zkušenost českých účastníků potvrzuje i obecný trend opakované účasti v rámcových programech, zaznamenaný na celoevropské úrovni. Podle oficiálních údajů Evropské komise dosahuje míra této opakované účasti v rámcových programech téměř 50 %. Část respondentů dotazníku (zhruba pětina) zaměřeného na české účastníky RP zároveň uvádí, že při nalezení partnerských organizací a vytvoření projektového konsorcia hrála roli účast výzkumníků z jejich organizace na konferencích, informačních dnech či jiných setkáních vědců.

Časově náročná je také **fáze vyjednávání projektu v RP schváleného EK** k financování, což rovněž vyžaduje součinnost zapojených subjektů, a tudíž i jejich časové kapacity. Celý proces vyjednávání s EK trvá ve většině případů od 3 do 12 měsíců, ale podle zkušenosti nemalé části českých účastníků RP (cca 15 %) přesáhla délka vyjednávání jeden rok. Cílem vyjednávání je odsouhlasení výzkumných a technických aspektů projektu, jakož i vyřešení finančních a právních otázek nutných pro uzavření Grantové dohody s EK (a rovněž pro uzavření Konsorciální smlouvy mezi projektovými partnery). Během vyjednávání dochází u některých projektů ke změnám v obsahu návrhu (většinou v jeho finanční části), k čemuž by velká část zúčastněných výzkumných týmů jistě rovněž využila silnější administrativní podporu ze strany vlastní VO. Také během **interního reportování koordinátorovi**, v případě již běžících projektů, je prostor pro využití administrativní podpory VO značný. Kromě naplňování cílů projektu a kontroly výstupů je běžnou součástí tohoto reportování také informování koordinátora o průběžných nákladech a personálních kapacitách vyčleněných na projekt partnerskou institucí. Další činností v souvislosti s administrací mezinárodních projektů, kde je znát deficit administrativní podpory specializovaného oddělení či alespoň pracovníka VO zapojené do projektu, je pravidelné **reportování Evropské komisi**. Pokud se v této oblasti objevují problémy, dle zkušeností českých účastníků RP jsou nejčastěji uvnitř konsorcia, např. nejasné požadavky koordinátora či spory ohledně pravidel financování mezi projektovým partnerem a koordinátorem. Výjimkou nejsou ani technické problémy s elektronickým reportováním EK z důvodu chybějících jednoduchých instrukcí pro používání účastnického portálu pro RP (*Participant Portal*), stejně jako potíže způsobené častými změnami v souvislosti s vylepšováním vlastností portálu či změnami v pravidlech a požadavcích EK. Administrativně náročná je pro účastníky mezinárodních projektů rovněž **příprava podkladů potřebných pro finanční či technický audit**, jak vyplývá ze zkušenosti českých VO, které již takovýto audit absolvovaly (Chvojková, Vaňová, Vavříková, 2011).

Chybějící odborné kapacity VO

Z dotazníkového šetření provedeného Technologickým centrem mezi účastníky RP (Chvojková, Vaňová, Vavříková, 2011) rovněž vyplynulo, že velká část VO podceňuje **právní otázky spojené s přípravou a administrací projektu**. Vypovídá o tom mj. i skutečnost, že plná třetina českých příjemců vůbec nevyužila možnosti připomínkovat Konsorciální smlouvu. Přestože na přípravě výzkumné části společného návrhu projektu se podílí zhruba 60 % českých účastníků RP, na části popisující nakládání s duševním vlastnictvím projektu se podílí pouze 15 % českých VO. Pouze o něco málo více než třetina českých VO se pak podílí na přípravě plánu pro využití a diseminaci výzkumných výsledků projektu. Kromě časové vytíženosti účastníků je hlavním důvodem pro tento pasivní přístup především skutečnost, že dané **výzkumné organizace často nedisponují odborníky pro řešení právních záležitostí**. Jak uváděli samotní účastníci průzkumu mezi českými účastníky RP, nejčastějším problémem při vyplňování části projektového návrhu týkající se ochrany práv duševního vlastnictví

byla nedostatečná znalost pravidel RP pro tuto oblast (uvedla téměř polovina dotázaných), jakož i nedostatečná znalost problematiky duševního vlastnictví obecně (uvedla více než třetina respondentů).

Na nedostatečné pokrytí problematiky ochrany práv duševního vlastnictví může případně doplatit samotná VO účastníci se mezinárodního projektu. Přestože podle zákona č. 527/1990 o vynálezech a zlepšovacích návrzích a jeho pozdějších úprav náleží právo na patent zaměstnavateli, vznikl-li daný vynález v rámci pracovně-právního vztahu, resp. plnění úkolu zaměstnance, v případě, že zaměstnavatel právo na patent neuplatní do 3 měsíců, přechází toto právo zpět na původce, resp. zaměstnance (§9 zákona). Může tedy teoreticky nastat situace, kdy nebude VO schopna dostát svým závazkům ohledně poskytnutí výsledků výzkumu mezinárodního projektu ostatním členům konsorcia.

Další nejasnosti v právních záležitostech vyplývají z rozporů, které mohou vzniknout mezi snahou VO o dodržení pravidel ochrany duševního vlastnictví RP na jedné straně a zájmem VO využít vlastních výzkumných výsledků vytvořených v projektu (příp. společně se subjektem mimo mezinárodní konsorcium) na straně druhé. Rozpor také může vzniknout mezi snahou VO o zajištění výhradní licence pro vlastní výsledky a povinností umožnění přístupu k výsledkům i ostatním projektovým partnerům, vyplývající z pravidel RP. Tyto a další otázky není možné řešit ve prospěch vlastní VO, nedisponuje-li tato VO dostatečnými odbornými kapacitami pro problematiku práva.

Vedle nedostatečné expertízy v právní oblasti jsou značnou částí českých VO zapojených do RP vnímány také **nedostatečné kapacity vlastní VO pro další administrativní činnosti** související s přípravou a administrací mezinárodních projektů. Jako problém je vnímáno především stanovování mzdových nákladů a vyplňování pracovních výkazů, tedy činnosti, za které by v ideálním případě mělo zodpovídat administrativní oddělení VO. Často je českými účastníky uváděna také špatná orientace v pravidlech a principech financování Rámcových programů. Vzhledem k tomu, že je větším počtem VO současně označována za **problém vnitřní komunikace v rámci organizace**, resp. nedostatečná podpora ze strany administrativních pracovníků, včetně malé znalosti angličtiny části zaměstnanců VO, lze nedostatečné administrativní zajištění účasti v mezinárodních projektech a programech považovat za jednu z hlavních překážek vyšší účasti českých VO. Toto tvrzení podporuje i skutečnost, že u 44 % dotazovaných účastníků RP bylo zjištěno, že administraci mezinárodního projektu (mimo účetnictví) mají na starosti samotní výzkumníci, přestože podle zjištění Národních kontaktních bodů sítě NINET pomalu dochází ke zlepšování spolupráce s administrativními odděleními VO.

2.2.2 Bariéry na straně vnějšího prostředí

Administrativní zátěž související s účastí v mezinárodních projektech

Určitou bariéru vyšší účasti českých VO v mezinárodních výzkumných programech představuje administrativní zátěž, ať již skutečná či pouze vnímaná, související s přípravou a administrací mezinárodního projektu. Polovina respondentů dotazníkového šetření Technologického centra AV (Chvojková, Vaňová, Vavříková, 2011), resp. účastníků RP, se domnívá, že **administrativní zátěž** spojená s účastí RP je **vyšší než v národních programech podpory výzkumu a vývoje** (20 % respondentů se domnívá, že je na stejné úrovni jako u národních programů, pouze 13 % ji považuje za nižší a zbývající část respondentů se necítila kvalifikována k jednoznačné odpovědi). Většinu ze subjektů vnímajících vysokou administrativní zátěž účasti v RP tvořily velké podniky, u nichž lze předpokládat nedostatečně rozvinuté struktury pro administraci výzkumných projektů obecně. Ovšem i mezi vysokými školami a veřejnými výzkumnými institucemi převládal názor, že účast v RP je

bud' stejně administrativně náročná nebo náročnější než účast v národních programech (takto odpověděly 2/3 těchto subjektů). Tato administrativní zátěž je dána především mezinárodním charakterem projektů, kde jednou z hlavních těžkostí může představovat vedení celé administrace projektu v angličtině. Další obtíže českých VO jsou zpravidla spojeny s financováním a rozpočtem projektu, resp. nutností přepočtů z eur na koruny, nezpůsobilostí DPH, vedením účetnictví v závislosti na harmonogramu projektu a ne podle běžného roku, náročností finančních auditů apod.

Vnímání vyšší administrativní náročnosti RP je ovlivněno také skutečností, že národní programy jsou pevněji spjaty s českou legislativou, což má za následek přirozené přizpůsobování vnitřního řízení především větších VO, tak, aby vyhověly podmínkám národních programů. Důležitou roli ve vnímání administrativní náročnosti pochopitelně hrají i předchozí zkušenosti s účastí v Rámcových, resp. i ostatních mezinárodních programech. U VO, které se těchto programů účastní opakovaně, lze tedy předpokládat lepší zvládnutí administrativních překážek. Účast v projektech financovaných ze Strukturálních fondů EU, které jsou v současném programovacím období intenzivně využívány také na podporu oblasti VaVal, je ovšem obecně považována za administrativně ještě náročnější než účast v RP, což je dáno nutností vyhovět jak evropským, tak i národním požadavkům a podmínkám financování.

Systém veřejné podpory a hodnocení výsledků VaV v ČR

Systém financování VaVal se do podpory mezinárodní spolupráce výzkumnými organizacemi promítá především v **absenci finančních prostředků, které nejsou vázány na tvorbu publikací či jiných výsledků VaV**. Nedostatek takovýchto finančních prostředků brání podpoře vyšší účasti týmů na mezinárodních projektech ze strany výzkumných institucí. To souvisí s neflexibilním přístupem některých VVI, v nichž do značné míry převládá „solidární“ způsob dělení finančních prostředků na výzkum, což jednotlivým výzkumným týmům znesnadňuje koncentraci zdrojů na projekty mezinárodní spolupráce. Výsledkem je tak přetrvávající tlak na výzkumné pracovníky, aby svou činnost zaměřili na takové výsledky, za které budou výzkumné organizaci přiděleny národní veřejné prostředky (Pokorný, Faťun, 2010).

Nastavení ochrany práv duševního vlastnictví v Rámcových programech

Aspektem, který může snižovat zájem VO u účast v mezinárodních výzkumných projektech podporovaných z Rámcových programů, je rovněž nedostatečně vyjasněná otázka šíření výsledků výzkumu po skončení projektu, resp. z pravidel RP pro ochranu duševního vlastnictví přímo nevyplývající termín, od kterého je toto možné. Čeští účastníci RP tak tuto skutečnost vnímají jako problém, který může způsobit odkládání šíření výsledků výzkumu na neurčitě dlouhou dobu (Chvojková, Vaňová, Vavříková, 2011).

3 Podpůrné mechanismy pro rozvoj mezinárodní spolupráce VaV v zahraničí

V této kapitole jsou popsány příklady zahraničních systémů a nástrojů pro podporu mezinárodní výzkumné spolupráce uvnitř VO, vybrané především s ohledem na vhodnost jejich nastavení a na potenciál pro řešení problémů identifikovaných u českých VO. Zahraniční příklady byly vybrány tak, aby pokryly různé aspekty podpory mezinárodní spolupráce výzkumnými organizacemi – zahrnují tedy příklad institucionálního zastřešení internacionalizačních aktivit (Göteborgs Universitet), příklady fungování podpůrných administrativních struktur pro účast výzkumníků v mezinárodních programech (Freie Universität Berlin, University of Cambridge), finanční nástroje pro podporu internacionalizace (Freie Universität Berlin), podpůrné nástroje pro školení výzkumníků (University of Cambridge) i nástroje informační podpory pro účastníky mezinárodních programů VaV (University of Oulu, University of Cambridge).

3.1 Systém podpory internacionalizace – Göteborgs Universitet (Švédsko)

Podpora internacionalizačních aktivit na univerzitě ve švédském Göteborgu, a tedy i mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji, je zakotvena v několikastupňovém systému řízení, skládajícího se z následujících prvků:

- **Poradce prorektora** univerzity v záležitostech spojených s internacionalizačními aktivitami univerzity, předsedající mezifakultní Radě pro internacionalizaci.
- **Rada pro internacionalizaci** (*Internationalisation Council*), jejímž úkolem je spolupracovat s prorektorem univerzity v politických a strategických záležitostech, jakož i řídit internacionalizační aktivity univerzity, definované v akčním plánu pro internacionalizační aktivity na celouniverzitní úrovni pro období 2008-2012 (schváleném prorektorem). V souladu s akčním plánem Rada stanovuje priority budoucích internacionalizačních aktivit univerzity, iniciuje a koordinuje podmínky, které v rámci celé univerzity vedou k podpoře a rozvoji mezinárodních aktivit v souladu se strategickými cíli univerzity. Rada rovněž představuje fórum pro sdílení zkušeností a vykonavatele úkolů v oblasti internacionalizace, stanovených prorektorem univerzity. Prorektor jmenuje předsedu a místopředsedu Rady pro internacionalizaci (předsedou Rady je poradce prorektora pro internacionalizaci). V Radě má po jednom zástupci každá z fakult Göteborgské univerzity, dále je zde zástupce kanceláře pro záležitosti studentů, dva zástupci kanceláře prorektora, zástupce centrální univerzitní knihovny a zástupce Studentské unie.
- **Centrum pro internacionalizaci** (*International Centre*), které je součástí Kanceláře prorektora, má na starosti otázky internacionalizace řešené na celouniverzitní úrovni, zpracovávání strategicky důležitých témat spojených s internacionalizací univerzity, jakož i implementaci univerzitní internacionalizační politiky. Vedle těchto funkcí slouží Centrum pro internacionalizaci též jako kontaktní bod univerzity pro zahraniční i švédské organizace v otázkách internacionalizace. Cílem centra je posilovat a podporovat postavení Göteborgské univerzity jako mezinárodně významné a aktivní vysokoškolské instituce a usilovat o široké mezinárodní povědomí o internacionalizačních tendencích univerzity. Úkoly Centra pro internacionalizaci zahrnují:
 - Podpisy a udržování mezinárodních partnerství a smluv

- Spolupráce s jinými vysokoškolskými institucemi a vybranými vládními agenturami, jak ve Švédsku, tak v zahraničí (Swedish Institute, International Programme Office for Education and Training, Swedish National Agency for Higher Education aj.)
- Odpovědnost za mobilitní programy Erasmus (Program celoživotního vzdělávání), Erasmus Mundus, Linnaeus-Palme, Nordlys, stejně jako za účast v různých mezinárodních sítích a organizacích jménem univerzity
- Poskytování informací o záležitostech spojených s internacionalizací zaměstnancům a studentům univerzity
- Plánování a uskutečňování vlastních univerzitních internacionalizačních aktivit (Global Week, The Global University)
- Administrace mezinárodní mobility studentů, pedagogů a zaměstnanců univerzity
- Koordinace internacionalizačních aktivit jednotlivých fakult a kateder univerzity, center excellence a řízení výzkumu

Jednou z internacionalizačních aktivit univerzity v Göteborgu, týkající se internacionalizace výzkumu, je „The Global University“, soubor multidisciplinárních výzkumných projektů zaměřených na rozvoj dlouhodobě udržitelné spolupráce s univerzitami v rozvojových zemích světa. Cílem aktivity je rozvinout širokou spolupráci zahrnující výměnné pobyty studentů, výzkumníků i zaměstnanců fakulty. Strategická spolupráce s partnery v zemích Latinské Ameriky, subsaharské Afriky, severní Afriky, Blízkého východu i jižní Asie je jednou z priorit univerzitního akčního plánu pro internacionalizaci pro období 2008-2012. Spolupráce má být podle akčního plánu založena na mezinárodní solidaritě a globální odpovědnosti.

http://www.gu.se/english/cooperation/international_cooperation/

3.2 Podpora mezinárodní výzkumné spolupráce na Freie Universität Berlin (Německo)

V rámci univerzity funguje **Centrum pro mezinárodní spolupráci** (*Center for International Cooperation*), které poskytuje podporu rozvoji mezinárodních sítí ve spolupráci s vedením univerzity, jejími jednotlivými fakultami a Mezinárodní kanceláří. V oblasti internacionalizace výzkumu se internacionalizační strategie univerzity zaměřuje na následující klíčové prvky:

1. Podpora dynamických projektů a programů mezinárodní výzkumné spolupráce prostřednictvím vytváření sítí s regionálními a mezinárodními partnery
2. Získávání špičkových doktorandů, stipendistů a vědců z celého světa a zvyšování oboustranné mobility akademických pracovníků
3. Zvyšování mezinárodního povědomí o výzkumu uskutečňovaném na univerzitě
4. Zaměřování se a zintenzivňování vybraných partnerství
5. Rozvoj a institucionalizace bilaterálních a mezinárodně zaměřených doktorských studijních programů

Freie Universität Berlin vytváří v rámci své internacionalizační strategie tzv. **prvořadá partnerství** (*primary partnerships*) s předními světovými výzkumnými univerzitami. Tato partnerství, přesahující rámec běžné meziuniverzitní spolupráce, usilují o vznik dlouhodobých symbiotických spojení, jejichž působení prostupuje všemi vědními obory i univerzitními pracovišti. Roku 2011 uzavřela univerzita první tři prvořadá partnerství – s Hebrejskou univerzitou v Jeruzalémě, Pekingskou univerzitou a sítí pěti předních jihokorejských univerzit. V roce 2012 přibýlo k těmto partnerstvím

také partnerství s univerzitou v St. Petersburgu v USA. Pro snadnější rozvoj spolupráce zřídila univerzita **Fond pro prvořadá partnerství**, ze kterého jsou na kompetitivní bázi financování stipendisté i celé fakulty rozvíjející meziuniverzitní spolupráci ve výzkumu a výuce. Finanční zajištění provádí i personální zajištění spolupráce přes určené akademické a administrativní koordinátory pro každé z prvořadých partnerství, jejichž role spočívá v aktivní podpoře daného partnerství a poskytnutí asistence tam, kde je třeba.

Z hlediska podpory zapojení výzkumníků do mezinárodních programů je na výše popsaných prvořadých partnerstvích zajímavá především skutečnost, že vedle obvyklé podpory společného výzkumu a oboustranné mobility výzkumníků a studentů obsahují také podporu výměnných pobytů administrativních pracovníků a zároveň zapojeným univerzitám umožňují synchronizovat úsilí o získání vnějšího financování na společné výzkumné a vzdělávací projekty.

Pro identifikaci zahraničních institucí, se kterými by bylo nejvhodnější prvořadá partnerství uzavřít, vyvinulo Centrum pro mezinárodní spolupráci celouniverzitní, zdola řízený proces, který spočívá ve zohlednění výzkumných zájmů jednotlivých fakult univerzity i zastřešujících strategických priorit celé instituce. Hlavním kritériem byla intenzita kolaborativního výzkumu mezi oběma univerzitami, přičemž zvláštní zřetel byl brán na společnou účast v mezinárodních projektech financovaných zvenčí (resp. třetí stranou). Tato analýza byla doplněna přezkoumáním internacionalizačních strategií jednotlivých fakult univerzity a zohledněním jejich hlavních cílů.

Vedle výše zmíněného Fondu pro prvořadá partnerství poskytuje univerzitní Centrum pro mezinárodní spolupráci podporu také prostřednictvím Fondu pro inovativní mobilitu, zaměřeného především na inovativní formy mobility postgraduálních studentů univerzity, a zejména **Fondu pro internacionalizaci**, prostřednictvím kterého podporuje nejen výzkumníky Freie Universität v celé řadě aktivit souvisejících s účastí v mezinárodních výzkumných programech a projektech, zahrnujících:

- Krátkodobá stipendia a granty pro zahraniční doktorandy, post-doktorandy a stipendisty působící na Freie Universität
- Krátkodobá stipendia a granty pro doktorandy, post-doktorandy a stipendisty vyjíždějící do zahraničních výzkumných institucí v souvislosti s řešením společných projektů
- Úhrada cestovních nákladů vzniklých během přípravy společných mezinárodních projektů a financování průzkumných cest
- Operativní podpora a financování mezinárodních marketingových a PR aktivit
- Finanční podpora mezinárodním setkáním, konferencím a letním školám, sloužícím k rozvoji nových programů a projektů spolupráce
- Financování a organizace mezinárodních aktivit absolventů
- Poradenství pro žadatele připravující návrhy projektů a iniciativ mezinárodní spolupráce

V oblasti internacionalizace výzkumu ovšem Freie Universität Berlin nevyužívá pouze prvořadých a dalších bilaterálních partnerství (kterých je více než 100). Rovněž je jedinou německou vysokoškolskou institucí podporující mezinárodní spolupráci prostřednictvím systematicky rozvíjené sítě **zahraničních styčných kanceláří**, jejichž posláním je podpora vlastních výzkumníků univerzity v jejich mezinárodním působení. Díky znalostem místního prostředí a využívání lokálních sítí poskytují styčné kanceláře následující služby:

- Pomoc při identifikaci vhodných zahraničních partnerů ke spolupráci a zajišťování zahraničních kontaktů

- Podpora získávání mladých stipendistů a vědců, např. šířením informací o stipendiích a post-doc pozicích na Freie Universität či pomoc při přípravě žádostí
- Marketing studijních (zvláště doktorských) programů na Freie Universität
- Zveřejňování informací o nových výzkumných projektech (kolaborativní výzkumná centra, výzkumné klastry apod.) a vědeckých objevech vzniklých na Freie Universität (prostřednictvím webových stránek, newsletterů, hromadných e-mailů apod.)
- Pomoc výzkumníků z Freie Universität při organizaci konferencí a jiných zahraničních akcí
- Poskytování informací o aktualitách v oblasti vzdělávání a výzkumu v cílových zemích a regionech (např. informace o nových stipendiích, grantech či výzkumných programech)
- Organizování a podpora mezinárodních aktivit absolventů univerzity

Síť styčných kanceláří Freie Universität zahrnuje sedm kanceláří, umístěných v Bruselu, Káhiře, New Delhi, New Yorku, Moskvě, Pekingu a Sao Paulu, přičemž výzkumné zaměření jednotlivých kanceláří se mírně liší. Výzkumníci a stipendisté z Freie Universität mohou tyto styčné kanceláře kdykoli v případě potřeby kontaktovat.

<http://www.fu-berlin.de/en/sites/inu/cic/index.html>

3.3 Kancelář pro spravování výzkumných aktivit (Research Operations Office) – University of Cambridge (Velká Británie)

Na univerzitě v Cambridgi funguje pod názvem Research Operations Office (ROO) **kancelář pro administrativní podporu výzkumu**, jejíž uspořádání a způsob fungování mohou být vzorem podpory účasti výzkumníků v programech VaV, včetně programů mezinárodních. Cílem kanceláře je poskytovat výzkumníkům University of Cambridge informace o národních i mezinárodních zdrojích financování výzkumných projektů, poskytovat odborná školení a podporovat účast výzkumných týmů univerzity v různých grantových schématech.

Od roku 2009 je kancelář rozdělena do čtyř sekcí s cílem poskytovat zacílenou podporu zaměstnancům fakult a kateder univerzity s ohledem na zaměření jednotlivých pracovišť:

- Sekce pro sociální a humanitní vědy
- Sekce pro biologické vědy
- Sekce pro lékařské vědy
- Sekce pro přírodní a technické vědy

Každá ze sekcí disponuje odbornými znalostmi pro řízení grantových projektů v průběhu celého životního cyklu projektu. Jednotlivé sekce mají stejnou základní strukturu, s mírnými odchylkami v organizační struktuře a počtu zaměstnanců jednotlivých sekcí, danými objemem a úrovní předkládaných projektových žádostí, velikostí a charakterem smluv a celkovou náročností administrace výzkumných projektů jednotlivých fakult. Každá ze sekcí je řízena zástupcem ředitele ROO (celkem jsou tedy 4 zástupci) a skládá se z následujících oddělení:

- Oddělení podpory výzkumu – tvořené manažerem podpory výzkumu a 3-8 poradci pro podporu výzkumu (dle jednotlivých sekcí)
- Oddělení pro management smluv – tvoří jej 3-5 pracovníků

Sekce pro přírodní a technické vědy zaměstnává vedle výše uvedených pracovníků také 3 specialisty na management evropských záležitostí (*EC Policy Managers*). V sekci pro sociální a humanitní vědy jsou výše uvedená oddělení sloučena v jedno, ale navíc zaměstnává 2 specialisty na školení výzkumníků a oblast komunikace.

Kancelář ROO se věnuje **školení výzkumníků** především v těchto oblastech:

- Školení k pFACT (*Project Financial, Accounting and Costing Tool*), softwarovému nástroji, používanému vedle univerzity v Cambridge také řadou dalších univerzit ve Velké Británii k finanční administraci projektů, resp. výpočtu způsobilých nákladů podle *full-cost* modelu.
- Školení pro uživatele mezinárodní databáze Research Professional usnadňující výzkumníkům vyhledávání v možnostech financování výzkumných projektů
- Pravidelná setkání příjemců výzkumných grantů (*Research Grant User Group*), konaná jednou za dva měsíce a představující diskusní fórum pro otázky administrace výzkumných grantů a s ní spojenými příklady dobré praxe

Kancelář rovněž připravuje analýzy a zprávy zaměřené na finanční prostředky získané univerzitou na výzkum podle jednotlivých zdrojů financování, indikátory výkonnosti jednotlivých částí univerzity a porovnání její celkové výkonnosti s konkurenčními vysokoškolskými a výzkumnými institucemi.

Internetové stránky kanceláře obsahují detailní informace pro potřeby výzkumníků účastnících se mezinárodního projektu, nebo pro výzkumníky, kteří o účasti v mezinárodním projektu teprve uvažují. Tyto informace obsahují:

- Indikativní harmonogram činností spojených s a) přípravnou a b) implementační fází projektu v 7. Rámcovém programu
- Kalendář otevřených výzev v 7. RP a dalších výzkumných programech
- Podrobného průvodce pro koordinátory projektů v 7. RP
- Průvodce pro účastníky (projektové partnery) 7. RP
- Odkazy na nástroje pro vyhledávání vhodných výzkumných partnerů pro projekty 7. RP a dalších mezinárodních programů
- Podrobný popis postupu pro žadatele o evropské finance, postupu při uzavírání mezinárodních smluv v RP a finančního řízení mezinárodních projektů (zejména v RP) – spolu s uvedením odkazů na kancelář ROO u činností, ve kterých kancelář poskytuje výzkumníkům administrativní podporu

<http://www.admin.cam.ac.uk/offices/research/>

3.4 Toolbox of Research – University of Oulu (Finsko)

Na finské univerzitě v Oulu byla vytvořena **internetová aplikace Toolbox of Research (ToR)**, která představuje všestrannou příručku pro výzkumníky a postgraduální studenty univerzity. Internetová příručka vznikla v letech 2008-2009 v rámci projektu financovaného ze zdrojů univerzity. Na jejím vzniku se podílela různá pracoviště a oddělení univerzity v Oulu – Univerzitní knihovna, Oddělení služeb pro výzkum a inovace, Jazykové centrum, Pedagogická fakulta, Thule institut a Oddělení zpracovávání informací. Toolbox of Research funguje na podobném principu jako Wikipedie, resp. všichni zaměstnanci mohou její obsah aktualizovat a umísťovat k ní komentáře. Aktualizace a rozšiřování příručky jsou ovšem řízeny a kontrolovány Řídící skupinou, která je složena ze zástupců

jednotlivých fakult a výzkumných center univerzity, jakož i knihovny a administrativního oddělení. Práce Řídící skupiny je pak monitorována Výzkumnou radou univerzity.

Příručka je rozdělena do tří základních sekcí:

1. Podpora výzkumu
2. Podpora postgraduálních studií
3. Zveřejňování výsledků výzkumu

Každá z těchto sekcí se dále hierarchicky člení na kapitoly a podkapitoly, které obsahují užitečné informace a rady pro různé situace a oblasti činnosti, se kterými se výzkumníci a postgraduální studenti setkávají. Součástí textů jsou také odkazy a kontakty na odpovídající univerzitní pracoviště (např. Oddělení projektových služeb), organizace či grantové agentury, které se řešením dané problematiky (např. administrací určitého programu na podporu VaV) zabývají.

Pro podporu mezinárodní výzkumné spolupráce je nejvíce relevantní první sekce, která je věnována podpoře výzkumu. Tato sekce se dále dělí na následující kapitoly:

1. Vyhledávání vědeckých informací
2. Psaní vědeckých prací
3. Hodnocení výzkumných aktivit
4. Etika a právo v oblasti výzkumu
5. Financování výzkumu
6. Služby na podporu výzkumu na University of Oulu

Kapitola věnovaná financování výzkumu obsahuje informace týkající se národních a mezinárodních zdrojů financování, přípravy projektového návrhu, přípravy rozpočtu projektu, administrace projektu aj.

Příručka představuje užitečný nástroj, který výzkumníkům univerzity v Oulu významným způsobem usnadňuje přístup k potřebným informacím, využitelným např. také v přípravné a počáteční fázi jejich účasti v mezinárodním výzkumném projektu. Jednotlivé kapitoly a podkapitoly příručky pak již výzkumníka nasměrují na příslušnou organizaci zabývající se podporou VaV či na **Oddělení projektových služeb** (*Project Services*), které má na University of Oulu na starosti veškerou činnost spojenou s přípravou návrhů projektů a administrací výzkumných projektů. Oddělení projektových služeb podporuje výzkumníky v aktivní účasti v národních i mezinárodních veřejných soutěžích ve VaV poskytováním následujících služeb:

- Informace o dostupných zdrojích financování, požadavcích, termínech a procesních záležitostech týkajících se veřejných soutěží
- Poradenství a pomoc v přípravné fázi výzkumných projektů
- Poradenství ke smlouvám
- Praktická pomoc při administraci projektů, implementaci projektů, při reportování a auditech
- Spolupráce s administrativními odděleními jednotlivých fakult a kateder univerzity

<https://wiki oulu.fi/display/tor/Toolbox+of+Research>

4 Doporučení pro zkvalitnění systémů pro rozvoj mezinárodní spolupráce v českých VO

Pro zvýšení účasti českých výzkumných týmů v programech mezinárodní spolupráce je potřeba učinit řadu opatření na různých úrovních. Jak již bylo naznačeno ve výše uvedeném zhodnocení vnitřních systémů VO na podporu mezinárodní výzkumné spolupráce a popisu hlavních bariér pro zapojování výzkumníků do mezinárodní spolupráce, ne všechny překážky vyšší účasti v mezinárodních programech jsou ovlivnitelné a překonatelné ze strany samotných VO. Mnohé jsou totiž determinovány vnějším prostředím (tedy celkovým fungováním systému VaVal v ČR či administrativními a dalšími úskalími účasti v mezinárodních programech, neovlivnitelnými VO) nebo přístupem a prioritami samotných výzkumných pracovníků. Výzkumné organizace ovšem představují pojítko právě mezi vnějším prostředím a výzkumníky a mají tedy klíčový vliv na odstranění hlavních překážek internacionalizace příslušné VO (tedy i překážek daných vnějším prostředím) a na stimulaci výzkumníků k mezinárodní spolupráci, a to především cestou zavádění vhodných opatření.

4.1 Institucionalizace mezinárodní spolupráce ve VO

Přes převažující aktivní přístup většiny výzkumných pracovníků VVI i VŠ při zapojování do mezinárodní spolupráce, motivovaný především vlastním kariérním rozvojem a seberealizací v dané oblasti výzkumu, byla konstatována převaha „bottom-up“ aktivit v této oblasti, tedy aktivity ze strany výzkumníků, která často není doplněna o aktivní přístup k podpoře mezinárodní spolupráce ze strany jejich mateřských institucí (Boekholt P. a kol., 2011).

Nedostatečné nasměrování mezinárodních výzkumných aktivit se týká především VVI, které většinou nemají zpracovanu žádnou oficiální strategii internacionalizace. Lze proto doporučit zpracování podobných strategií zejména na úrovni jednotlivých VVI (v případě AV jednotlivých ústavů), což umožní definování priorit a vytipování vhodných partnerských organizací více odpovídající potřebám konkrétní instituce. V případě vysokých škol, které mají strategické cíle pro internacionalizaci zpravidla včleněny do Dlouhodobých záměrů, lze doporučit jejich cílenější zaměření na otázky výzkumu a vývoje (problematika internacionalizace je zde řešena přednostně z pohledu vzdělávacích aktivit). I u strategií internacionalizace vysokých škol lze doporučit jejich konkrétnější koncipování, s důrazem na identifikaci prioritních oblastí výzkumu pro mezinárodní spolupráci a partnerských organizací, s nimiž bude spolupráce pro danou instituci nejpřínosnější. U takto připravené strategie je pak významně vyšší pravděpodobnost úspěšné implementace než u strategie s obecně nadefinovanými prioritami, které u výzkumných institucí dosud převažují.

Institucionalizaci mezinárodních aktivit je vhodné rovněž zajistit vytvořením odpovídajících funkcí a orgánů ve vedení VO, resp. tam, kde tyto orgány chybí. V případě univerzit tuto funkci většinou plní prorektor pro mezinárodní vztahy. Vznik řídicích funkcí s obdobnou náplní je možné doporučit i u veřejných výzkumných institucí, kde by tyto otázky řešil např. zástupce ředitele pro internacionalizaci výzkumu, příp. mezinárodní vztahy. U větších institucí lze rovněž uvažovat o vytvoření více či méně formalizované rady pro internacionalizaci (mezinárodní aktivity) s podobnými úkoly, jaké má tento orgán např. na univerzitě ve švédském Göteborgu (viz výše).

4.2 Financování mezinárodní spolupráce ve VO

Problém nízké účasti v mezinárodních výzkumných projektech je zčásti spjat také s otázkou financování mezinárodních aktivit a celkovým přístupem VO k financování VaV. Vzhledem k tomu, že financování výzkumu je ve většině VO pevně vázáno na tvorbu publikací a jiných výzkumných výsledků, za které jsou výzkumným organizacím přidělovány veřejné prostředky na rozvoj (institucionální podpora), není účast v mezinárodních projektech s často nejistým bodovým ziskem v RIV (navíc komplikovaným nejasnostmi ohledně práva na publikování výsledků společného výzkumu více mezinárodních partnerů) ze strany VO dostatečně podporována. Dalším důvodem je skutečnost, že většina VO nedisponuje zvláště vyhrazeným rozpočtem na mezinárodní spolupráci. Z nízké podpory ze strany VO pak plyne nižší motivace výzkumníků pro účast v mezinárodních projektech, navíc ztížená zpravidla časově náročnou přípravnou fází.

Na základě výše uvedeného se jeví jako velmi žádoucí vyčlenění části finančních prostředků VO na podporu internacionalizace výzkumu a účasti v mezinárodních výzkumných projektech. Přínosy tohoto rozhodnutí sice nejsou okamžité a vyčíslitelné v získaných veřejných finančních prostředcích, jako je tomu u financování získaného za výsledky v RIV, ovšem z dlouhodobého hlediska pro samotnou výzkumnou organizaci a její budoucí rozvoj zásadnější – rozvoj mezinárodní spolupráce napomůže nejen k vytvoření nových mezinárodních partnerství a ke zvýšení prestiže dané instituce v ČR i v zahraničí, ale v důsledku těchto přínosů i k získání špičkových domácích i zahraničních odborníků v daném oboru a k větším šancím na spolupráci s předními mezinárodními vědeckými institucemi i průmyslovými podniky a z nich plynoucím ziskům.

Zároveň je vhodné zohlednit úroveň mezinárodní spolupráce dané VO (především účast v mezinárodních programech) v kritériích pro rozdělování institucionální podpory VaV. Prostředky, které VO takto získá, by pak měly směřovat zejména na podporu mezinárodně aktivních výzkumných týmů.

Zřízením fondu pro mezinárodní spolupráci (či internacionalizaci), podobně jako ve výše uvedeném příkladu z Freie Universität Berlin, lze z rozpočtu VO vyčlenit prostředky na podporu samotné účasti v mezinárodních programech, vedoucí ke zvýšení motivace k této účasti u výzkumných pracovníků, ale také k financování doprovodných aktivit zlepšujících mezinárodní profil a předpoklady k úspěšné mezinárodní spolupráci dané VO, např.:

- Průzkumné cesty výzkumníků v souvislosti s přípravou společných mezinárodních projektů
- Krátkodobá stipendia pro vyjíždějící výzkumníky v souvislosti s řešenými mezinárodními projekty
- Mezinárodní semináře a workshopy v souvislosti s řešením mezinárodních projektů
- Mezinárodní výměnné pobyty administrativních pracovníků zapojených do přípravy a řešení mezinárodních projektů
- Mezinárodní marketingové a PR aktivity

4.3 Zaměření mezinárodní spolupráce

Pro zajištění maximálního přínosu mezinárodní spolupráce pro VO by měla být samozřejmostí pečlivá analýza situace v dané oblasti výzkumu, jakož i úspěšnosti předchozí mezinárodní spolupráce VO spolu s definováním jasných priorit pro budoucí mezinárodní spolupráci. Za tento úkol by mohla zodpovídat rada pro internacionalizaci či obdobný orgán, vytvořený na základě výše uvedeného

doporučení v bodě 4.1. Analýzu i navazující priority mezinárodní spolupráce je pak nanejvýš vhodné formalizovat do podoby internacionalizační strategie, která by měla – jak již bylo uvedeno výše – cílit na spolupráci s konkrétními partnery, jejíž přínosy jsou pro VO i český výzkum nejvyšší.

Zároveň lze při výběru zahraničních partnerských výzkumných organizací doporučit rozšíření záběru na celý svět – výše uvedené příklady z předních evropských univerzit totiž potvrzují obecný trend ve výzkumu ve vyspělých zemích: pro udržení špičkové kvality výzkumu a maximalizaci ekonomických přínosů pro společnost totiž nestačí orientovat se pouze na spolupráci s institucemi v evropských státech a v USA. Pro dosažení výše uvedeného je rovněž klíčové vytvořit pevné vazby s výzkumnými a vysokoškolskými institucemi především v rychle se rozvíjejících zemích Asie, Afriky a Latinské Ameriky. Technologická vyspělost řady států východní Asie a obrovský potenciál trhů ve všech uvedených makroregionech totiž otevírá mnohem více příležitostí než je dosud českými VO využíváno. Jedním z nástrojů pro vytváření a upevňování partnerství ve všech částech světa může být zakládání styčných kanceláří podporujících mezinárodní výzkumné aktivity (např. podle vzoru Freie Universität Berlin). Tato možnost je však vzhledem ke své finanční náročnosti i potřebě větších personálních kapacit reálná pouze u větších institucí (typu AV či nejvýznamnějších českých univerzit). Všechny výzkumné organizace, resp. v ideálním případě jejich pracovníci zaměřením přímo na internacionalizaci, ovšem mohou aktivně přistoupit k vyhledávání partnerů pro možnou mezinárodní spolupráci (např. zapojováním VO do mezinárodních výzkumných a vysokoškolských sítí a asociací) i k propagaci výzkumných výsledků vlastní instituce. Za účelem lepší koordinace těchto aktivit by bylo vhodné doplnit internacionalizační strategii příslušné VO také o marketingovou strategii či alespoň základní cíle v oblasti marketingu VO a popis způsobu jejich dosažení, s ohledem na absenci či nedostatečné využívání marketingových nástrojů ve většině VO.

4.4 Specializovaná oddělení pro mezinárodní projekty a spolupráci

Jak již bylo konstatováno výše, v kapitole věnované bariérám rozvoje mezinárodní spolupráce ve VO, představuje příprava a řízení mezinárodního projektu složitý proces, který na řešitele či koordinátora projektu klade vysoké časové nároky, a vyžaduje dobrou orientaci ve finančních a právních aspektech projektového řízení včetně orientace v související evropské legislativě. Nedostatečně rozvinutá administrativní podpora ze strany VO je jednou z hlavních příčin slabé účasti českých výzkumných týmů mezinárodních programech, včetně RP EU. Prioritou VO by proto měla být centralizace administrativních činností a činností souvisejících s finančními a legislativními aspekty mezinárodního projektu či s komunikací s příslušnými financujícími institucemi do specializovaného oddělení (grantové kanceláře či projektového centra) v rámci dané výzkumné instituce/vysoké školy/VŠ fakulty. Na výzkumných pracovnících zapojených do přípravy či řešení mezinárodního projektu by měla být především vědecká náplň projektu a spolupráce se specializovaným oddělením při přípravě rozpočtu a odhadu personálních kapacit projektu. Ostatní administrativní činnosti během přípravné i implementační fáze projektu by měly být v kompetenci specializovaného oddělení. Tyto činnosti by zahrnovaly zejména:

- Vyhledávání, poskytování a aktualizaci informací o možnostech účasti v programech mezinárodní spolupráce, probíhajících výzvách atd.
- Zajišťování komunikace mezi projektovými partnery a komunikace s EK (příp. jiným poskytovatelem podpory) na administrativní úrovni, tedy v otázkách, kde je výzkumník snadno zastupitelný vyškoleným administrativním pracovníkem

- Získávání informací o možnostech spolufinancování mezinárodních projektů z národních zdrojů a zajišťování komunikace s poskytovateli podpory (např. MŠMT)
- Příprava finanční části návrhu projektu, administrace a související úpravy rozpočtu projektu
- Zajišťování právního servisu v souvislosti s přípravou a řízením projektu, včetně aktivní účasti na vyjednávání a připomínkování Grantové dohody a Konsorciální smlouvy u RP, řešení otázek souvisejících s ochranou práv duševního vlastnictví
- Pravidelné reportování zahraničnímu koordinátorovi projektu a EK
- Přípravu podkladů pro finanční a technické audity mezinárodního projektu
- Diseminace výsledků výzkumu vytvořených v rámci projektů mezinárodní spolupráce
- Další administrativní podporu výzkumníkům zapojeným do mezinárodních projektů (inspirací může být náplň činnosti pracovišť uvedených mezi příklady dobré praxe ze zahraničí, grantové kanceláře KAMPUŠ na VŠCHT či Inovacentra ČVUT)

Úspěšná činnost podobného specializovaného pracoviště je podmíněna kvalitním složením týmu zajišťujícího administraci mezinárodních projektů. Fungování takového týmu vyžaduje angažování nejen odborníků na účetnictví a záležitosti spojené s financováním mezinárodních projektů, ale také odborníků na oblast českého i evropského práva, a zejména otázky ochrany práv duševního vlastnictví. Z analytické části této studie totiž vyplývá mj. i zjištěná nedostatečná orientace administrativních pracovníků VO v této oblasti (Chvojková, Vaňová, Vavříková, 2011). Pracovníci oddělení specializovaného na mezinárodní spolupráci by měli mít dobré znalosti o možnostech a důsledcích uplatnění smluvních podmínek mezinárodního projektu i o možnostech ochrany práv duševního vlastnictví a jeho šíření zakotvených v projektových smlouvách. Dobrá znalost anglického jazyka u všech administrativních pracovníků pro oblast mezinárodní spolupráce je dalším samozřejmým předpokladem úspěšného fungování takto specializovaného oddělení.

Vzhledem k potřebné ekonomicko-právní specializaci pracovníků oddělení zaměřeného na mezinárodní spolupráci je vhodné jej navázat či včlenit do stávajících sekcí/oddělení/útvarů zabývajících se touto problematikou uvnitř výzkumných a VŠ institucí. Velikost oddělení by se pochopitelně odvíjela od potřeb dané instituce. Bylo by ovšem žádoucí, aby měla každá VVI či VŠ instituce spolupracující na mezinárodních výzkumných projektech zřízeno alespoň funkci konzultanta/ů pro mezinárodní projekty.

Získávání zkušenosti s administrací mezinárodních programů (zejména RP), požadovaných u administrativních pracovníků, je ze strany VO potřeba aktivně podporovat – ať již organizací specializovaných školení pro administrativní pracovníky VO či podporou mezinárodních výměnných pobytů administrativních pracovníků.

U větších VO, tedy zejména univerzit aktivních v mezinárodní spolupráci, lze v případě většího počtu pracovníků pro administraci mezinárodních projektů na centrální (celouniverzitní) úrovni zvážit vytvoření několika menších administrativních týmů, rozdělených podle hlavního zaměření výzkumných projektů (po vzoru Research Operations Office na univerzitě v Cambridge, viz výše). Oddělení podpory mezinárodní spolupráce (příp. grantové kanceláře či projektová centra) působící na větších VO mohou rovněž využít dalších nástrojů pro zvýšení účasti výzkumníků dané VO v mezinárodních programech. Vhodným příkladem osvětové činnosti je pořádání pravidelných diskuzních fór, resp. setkání příjemců mezinárodních výzkumných programů, rovněž po vzoru univerzity v Cambridge.

4.5 Informační podpora účasti v mezinárodních projektech

Vzhledem k tomu, že výzkumníci většinou nemají časovou kapacitu pro zjišťování všech potřebných informací o možnostech v oblasti mezinárodní výzkumné spolupráce, či často nedisponují dostatečně širokou databází mezinárodních kontaktů, může jim řada příležitostí k mezinárodní spolupráci v jejich oboru uniknout. Proto by bylo vhodné zavést především na úrovni VVI informační systémy (na úrovni VŠ jsou tyto informační systémy zpravidla již rozvinuty), které by výzkumníky přehledně informovaly o všech relevantních možnostech mezinárodní spolupráce (grantových agenturách, nadacích, programech, stipendiích atd.). Zvláštní pozornost by měla být věnována přehledu vyhlašovaných výzev v programech podporujících mezinárodní VaV spolupráci a pravidelné aktualizaci těchto informací. Informační systémy je vhodné začlenit do stávajících internetových stránek VVI a propojit odkazy na stránky relevantních organizací a informačních zdrojů – např. na síť NINET poskytující informace k Rámcovým programům, která zároveň může jednotlivým výzkumným institucím poskytnout metodickou pomoc při koncipování informačního systému a dalších interních nástrojů pro podporu mezinárodní VaV spolupráce.

Vytvoření vysoce funkčního informačního systému (včetně např. zasílání cílených informací příslušným výzkumným týmům na základě mailing listů vytvořených zvlášť pro různé oblasti výzkumu) vyžaduje angažování IT specialisty/ů (ideálně zaměstnaného přímo VO). Běžná obsluha informačního systému by pak měla být úkolem specializovaného oddělení mezinárodní spolupráce, popsaného výše.

Úroveň existujících informačních systémů pro podporu mezinárodní spolupráce se u jednotlivých VO značně liší. Ideálním nástrojem pro usnadnění práce výzkumníků a jejich úspěšnější zapojování do programů mezinárodní spolupráce se jeví být interaktivní příručka, jejímiž klíčovými vlastnosti jsou především dostatečná přehlednost, srozumitelnost a míra detailu poskytovaných informací. Výše uvedeným příkladem kvalitně zpracovaného nástroje tohoto typu je Toolbox of Research, připravená pro výzkumníky univerzity ve finském Oulu.

5 Závěr

Předložená studie analyzuje fungování podpůrných a motivačních mechanismů pro rozvoj mezinárodní spolupráce v českých výzkumných organizacích a na základě zkušeností s fungováním vhodných zahraničních modelů navrhuje doporučení pro zvýšení jejich motivace pro mezinárodní spolupráci a zejména pro zkvalitnění služeb poskytovaných výzkumníkům v této oblasti ze strany výzkumných organizací.

Ze zjištění této studie vyplývá především skutečnost, že vnitřní mechanismy pro podporu účasti výzkumníků v mezinárodních programech jsou ve většině českých výzkumných organizací nedostatečně rozvinuty. Nedostatečná podpora mezinárodní výzkumné spolupráce se projevuje jak v rovině jejího institucionálního zajištění, kde většina VO nedisponuje strategií pro internacionalizaci svých výzkumných aktivit ani zvláště vyhrazeným rozpočtem pro mezinárodní výzkumnou spolupráci, tak v rovině praktické, kde je hlavním problémem nedostatečná administrativní podpora výzkumníků při přípravě a řízení mezinárodních projektů. Chybějící odborníci pro administraci mezinárodních projektů, příp. chybějící odborné kapacity administrativních pracovníků, zejména v oblasti práva (konkrétněji pak nedostatek znalostí v oblasti ochrany práv duševního vlastnictví, evropské legislativy a Rámcových programů EU), vedou v řadě VO ke stavu, kdy většinu administrativních činností souvisejících s přípravou a účastí v mezinárodním projektu řeší samotný výzkumník, resp. vedoucí řešitelského týmu. Tato situace se vzhledem ke značné časové náročnosti doprovodných administrativních činností negativně odráží na účasti českých výzkumných týmů v programech mezinárodní spolupráce.

Nedostatečné či přímo chybějící institucionální a administrativní zajištění podpory účasti v mezinárodních projektech se častěji týká veřejných výzkumných institucí. U vysokých škol jsou cíle související s internacionalizací většinou zakomponovány do Dlouhodobého záměru školy, přestože tento způsob obecného formulování strategických cílů plní často pouze formální funkci bez většího vlivu na účast v mezinárodních výzkumných programech. Vysoké školy mají rovněž častěji lépe rozvinuté administrativní struktury pro podporu účasti výzkumníků v mezinárodních programech. U jednotlivých VŠ institucí se rozsah a charakter této podpory různí, přičemž u některých VŠ tyto služby zahrnují pouze informační služby o možnostech čerpání podpory na VaV bez navazujícího komplexního grantového poradenství a administrativních služeb, u jiných institucí pak chybí zkušenosti pro poskytování poradenství a dalších služeb pro administraci projektů financovaných z Rámcových programů EU. Další významnou překážkou pro vyšší účast českých výzkumníků v mezinárodních programech je převládající zaměření VO na tvorbu publikací a dalších výsledků VaV, které VO bezprostředně přinášejí veřejné prostředky, související s výše zmiňovanou absencí prostředků zvláště vyhrazených na mezinárodní spolupráci.

Studie dále obsahuje příklady zahraničních systémů a nástrojů pro podporu mezinárodní výzkumné spolupráce uvnitř VO, vybrané především s ohledem na vhodnost jejich nastavení a na potenciál pro řešení problémů identifikovaných u českých VO. Mezi příklady je zahrnuto institucionální zastřešení internacionalizačních aktivit na univerzitě ve švédském Göteborgu, příklady fungování podpůrných administrativních struktur pro účast výzkumníků v mezinárodních programech (Freie Universität Berlin, University of Cambridge), finanční nástroje pro podporu internacionalizace (Freie Universität Berlin), podpůrné nástroje pro školení výzkumníků (University of Cambridge) i nástroje informační podpory pro účastníky mezinárodních programů VaV (University of Oulu, University of Cambridge).

Doporučení pro zlepšení vnitřních systémů pro podporu mezinárodní spolupráce v českých VO vycházejí z problémů a překážek identifikovaných v první části studie a z vhodných zahraničních modelů podpory mezinárodní spolupráce popsanych v druhé části studie. Doporučení v oblasti institucionalizace mezinárodní spolupráce ve VO zahrnují zejména vytvoření podpůrných institucionálních struktur, resp. funkcí pro podporu mezinárodní spolupráce, a vytvoření strategií internacionalizace s maximálně konkrétními prioritami pro potřeby dané VO. S tímto bodem souvisí i potřeba pečlivé identifikace výzkumných témat a zahraničních partnerů pro rozvinutí užší mezinárodní spolupráce. Dále je navrženo vytvoření interních nástrojů (fondů) pro podporu internacionalizace, resp. mezinárodní spolupráce na úrovni VO. Zohlednění úrovně mezinárodní spolupráce dané VO (především účast v mezinárodních programech) v kritériích pro přerozdělování institucionální podpory VaV je vhodný způsob, jakým může být výzkumným organizacím umožněno vyčlenění finančních prostředků na zřízení podobného fondu. Pro zvýšení účasti českých výzkumných týmů v programech mezinárodní spolupráce je klíčové vytvoření dobře fungujících specializovaných oddělení (či projektových center/grantových kanceláří) uvnitř VO, poskytujících komplexní služby výzkumníkům pracujícím na mezinárodních projektech i výzkumníkům, kteří informace o možnostech mezinárodní spolupráce teprve hledají. Významným nástrojem podpory vyšší účasti v mezinárodních programech je vytvoření přehledných informačních systémů o možnostech a pravidlech mezinárodní výzkumné spolupráce, vhodně navazujících na činnost specializovaných oddělení.

Použité zdroje

- Albrecht V., Frank D., Vavříková L. (2011): Účast ČR v 7. Rámcovém programu výzkumu a vývoje EU a v programu EURATOM v období leden 2007 – červen 2011. ECHO, Příloha 4-5/2011, ISSN 1214-7982. Technologické centrum AV ČR.
- Boekholt P. a kol. (2011): International Co-operation in R&D. Final Report 6. International Audit of Research, Development & Innovation in the Czech Republic. Manchester Institute of Innovation Research & Technopolis Group.
- Hebáková L., Pazour M. (2010): Aktivita posilující zapojení ČR do Evropského výzkumného prostoru. Studie Technologického centra AV ČR pro Úřad vlády ČR.
- Chvojková L., Vaňová J., Vavříková L. (2011): The Administrative, Legal and Financial Management of Projects in the 7th Framework Programme. An Overview of the Rules and Principles & Czech Experience. Technologické centrum AV ČR / Sociologické nakladatelství.
- Kostić M., Pazour M., Pokorný O. (2012): Manažerský styl řízení na vysokých školách a ostatních výzkumných organizacích. Studie Technologického centra AV ČR pro Úřad vlády ČR.
- Pokorný O., Fařun M. (2010): Podmínky pro zapojení českých výzkumných týmů do programů mezinárodní spolupráce ve výzkumných organizacích. Studie Technologického centra AV ČR pro Úřad vlády ČR.
- Internetové stránky Inovacentrum ČVUT : <http://www.inovacentrum.cvut.cz>
- Internetové stránky projektu Kampus VŠCHT:
http://www.vscht.cz/homepage/veda/index/Profil_vav/kampus
- Internetové stránky České národní informační sítě pro Rámcové programy EU (NINET):
<http://www.ninet.cz/>
- Internetové stránky českých veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí
- Internetové stránky Göteborgs Universitet – oblast mezinárodní výzkumné spolupráce:
http://www.gu.se/english/cooperation/international_cooperation/
- Internetové stránky Freie Universität Berlin – Centrum pro mezinárodní spolupráci: <http://www.fu-berlin.de/en/sites/inu/cic/index.html>
- Internetové stránky University of Cambridge – Research Operations Office:
<http://www.admin.cam.ac.uk/offices/research/>
- Internetové stránky University of Oulu – Toolbox of Research:
<https://wiki oulu.fi/display/tor/Toolbox+of+Research>