

PROGRAM JAKO NÁSTROJ
PŘÍLOHA 1
PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ



Programu GAMA

Obsah

1	Představení hodnocení.....	3
2	Intervenční logika programu GAMA.....	5
3	Evaluační matice průběžného hodnocení programu GAMA.....	11
4	Zainteresované skupiny.....	15
5	Program GAMA – zkušenosti ze zasedání RpK.....	17
6	Seznam použitých zkratek a pojmů	20

1 Představení hodnocení

Program GAMA vstoupil v roce 2017 do druhé poloviny svého trvání. Přestože je ukončení programu plánováno v roce 2019, v současné době se již neplánuje vyhlášení další veřejné soutěže. Na základě potřeby zjistit, jestli v programu pokračovat a jak, Kancelář TA ČR ve spolupráci s evaluačním týmem projektu PROEVAL provedla v první polovině roku 2017 průběžné hodnocení programu GAMA. Zpracování průběžného hodnocení je v souladu s naplňováním principu tzv. "Evidence-based Policy" a interní směrnice SME-26 Řízení programů.

V souladu s plánovanými aktivitami v oblasti hodnocení programů, přTA na svém 237. zasedání dne 18. 1. 2017 rozhodla o zpracování průběžného hodnocení programu GAMA. Hodnocení bylo provedeno interními silami Kanceláře TA ČR a evaluačním týmem projektu ProEval¹ za dohledu externích expertů. Součástí zadání bylo především získat relevantní informace o programu a navrhnout doporučení pro případnou změnu programu či zahájení přípravy programu nového.

Cílem průběžného hodnocení bylo zjistit a vyhodnotit nastavení a vlastní realizaci programu. Ověřit, zda jsou nastavené procesy optimální, zda jsou naplňovány cíle programu a představy tvůrců programu a tak odhalit a vyhodnotit to, co v programu funguje a co nikoliv. Hlavním výstupem hodnocení je Závěrečná zpráva průběžného hodnocení programu GAMA.

V průběhu zpracování hodnocení byly přTA na 341. jednání dne 25. 5. 2017 představeny předběžné závěry a doporučení. Závěrečná zpráva průběžného hodnocení programu GAMA byla přTA projednána a schválena dne 10. 8. 2017 na 348. jednání. V říjnu pak bylo hodnocení doplněno o šestou přílohu: Vypořádání připomínek k průběžnému hodnocení a opětovně zveřejněno.

Do vlastní evaluace byli zapojeni především zaměstnanci Kanceláře TA ČR, gestoři a tvůrci programu. Osloveni byli také manažeři podpořených projektů, včetně hlavních řešitelů dílčích projektů.

Přípravy průběžného hodnocení programu byly zahájeny v lednu 2017. Jednalo se především o stanovení obecného zaměření hodnocení a jeho cílů. Prvním krokem přípravy hodnocení bylo sestavení intervenční logiky programu, formulovány byly evaluační otázky a utvořena evaluační matice. Následovalo vypracování jednotlivých podkladových studií a zpracování Závěrečné zprávy.

Nastavení a realizace programu – program jako nástroj

- E01:** E01: Jsou cíle programu GAMA vhodně, jasně a měřitelně nastaveny?
- E02:** E02: Jaké je postavení programu GAMA v systému podpory VaVal v ČR?
- E03:** E03: Dochází při realizaci programu GAMA k naplňování cílů programu a budou cíle programu naplněny?
- E04:** E04: Jsou indikátory programu výstižné pro měření výstupů a výsledků programu a je zajištěno jejich sledování?
- E05:** E05: Jaké byly důvody nevyhlášení PP2 a jakým způsobem nevyhlášení ovlivňuje úspěšnost programu?

¹ Cílem tohoto projektu je inovovat a systematizovat evaluační praxi v TA ČR včetně implementace a kodifikace nových metod a postupů.

Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu

- E06:** Kdo se uchází a účastní projektů programu GAMA?
- E07:** Jaké jsou dosavadní očekávané a neočekávané přínosy spojené s účastí v programu GAMA?
- E08:** Dochází v průběhu realizace programu GAMA u podpořených organizací ke zvýšení podílu výsledků výzkumu, vývoje a inovací aplikovaných v praxi?
- E09:** Do jaké míry se daří u podpořených organizací nastartovat trend získávání dodatečných (soukromých) finančních prostředků? Je patrná změna struktury příjmů u podpořených organizací?
- E010:** Do jaké míry existuje soulad mezi alokací programu GAMA a podpořenými VaVPI centry?
- E011:** Dochází ke zefektivnění stávajícího systému komercializace výsledků výzkumu, vývoje a inovací v podpořených organizacích? Jakým způsobem? Jaký mechanismus je nastaven při dělení zisků/příjmů z případného úspěšně realizovaného dílčího projektu?

Implementace a administrace programu/projektů

- E012:** Jak je nahlíženo z pohledu podpořených organizací a poskytovatele na systém dílčích projektů, ve kterém poskytovatel přesunul část rozhodovací pravomoci a odpovědnosti na příjemce?
- E013:** Jakým způsobem probíhá proces výběru dílčích projektů? Jaké je složení a jaká je role RpK a její postavení v rámci účastníků?
- E014:** Jak je vnímána administrativní náročnost programu na straně příjemce i poskytovatele?

V rámci průběžného hodnocení programu GAMA byla provedena tři dotazníková šetření a řízené rozhovory se zainteresovanými skupinami². Celkem bylo osloveno 357 osob, přičemž 150 z nich se svými odpověďmi do hodnocení aktivně zapojilo (ať už v dotaznících či rozhovorech). Do připomínkového řízení se zapojilo celkem 12 institucí, které poskytovateli zaslali celkem 51 připomínek, poznámek, reakcí a komentářů.

Při zpracování průběžného hodnocení bylo využito řady metod, ať už kvalitativní či kvantitativní povahy. V koncepční části hodnocení se jednalo především o rešerše programů a podobných nástrojů na podporu transferu technologií a ověřování jejich možného využití v praxi.

Základními datovými zdroji byl interní informační systém poskytovatele IS Patriot (dále též IS Patriot), který obsahuje detailní informace o jednotlivých návrzích projektů a uchazečích o podporu. Tato data byla doplněna o přehled o výsledcích z Informačního systému výzkumu, vývoje a inovací 2.0 (dále též IS VaVaI, či ISVAV).

Kvantitativní přístupy byly kombinovány s metodami kvalitativní povahy. Mezi použité metody patří především analýza souvisejících materiálů a dokumentů, deskriptivní statistika, dotazníková šetření a řízené rozhovory. Dotazníkovým šetřením složeného s uzavřených i otevřených otázek byli osloveni manažeři projektů, hlavní řešitelé dílčích projektů a dodatečně také vybraní členové rady pro komercializaci. Řízené rozhovory byly provedeny s manažery podpořených projektů a s hlavními řešiteli dílčích projektů.

² Jednotlivé skupiny jsou definovány v samostatné kapitole 3.

2 Intervenční logika programu GAMA

Intervenční logika programu GAMA byla sestavena jako jeden z klíčových vstupů průběžného hodnocení programu GAMA. Hlavním důvodem jejího zpracování bylo zachycení vztahů a vazeb v programu, a tím mimo jiné vyjádřit původní představy tvůrců programu. Program GAMA byl v průběhu své realizace dvakrát aktualizován a intervenční logika byla zpracovávána podle platné verze programu v rozhodném okamžiku hodnocení.

Průběh změn programu GAMA

Program schválen Vládou ČR: 12. 6. 2013

Změny, které se váží na nové předpisy schváleny RVVI: 19. 12. 2014

Změna programu schválena přTA: 18. 1. 2017

Cíle programu

Hlavním cílem programu je podpořit a významně zefektivnit transformaci výsledků výzkumu a vývoje (VaV), dosažených ve výzkumných organizacích (VO) a/nebo ve spolupráci mezi výzkumnými organizacemi a podniky (PO), do podoby praktické aplikace umožňující jejich komerční využití a podpořit tak jejich zavedení do praxe.

K cílům programu patří také zajistit tvorbu výsledků VaV vedoucích k inovacím s vysokou pravděpodobností jejich komercializace, a tím stimulovat inovace v podnicích (zejména malých a středních) s využitím výsledků VaV vzniklého s podporou veřejných zdrojů ve výzkumných organizacích.

V programu jsou tak identifikovány dva hlavní cíle programu, které v podstatě odpovídají dvěma samostatným podprogramům (PP).

Program GAMA pak umožňuje financovat finalizaci výsledků VaV vzniklých za podpory z různých forem veřejných prostředků, které nebyly následně uvedeny do praxe.

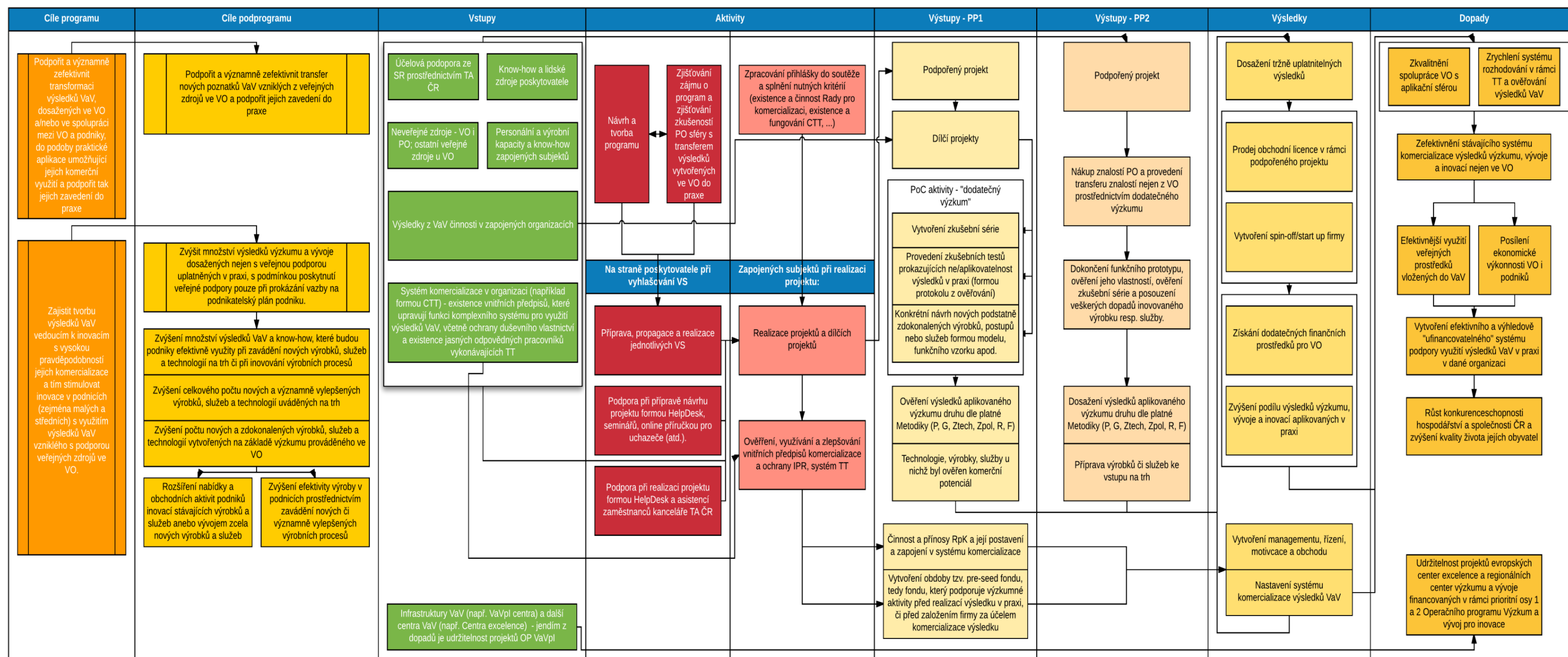
Cíle podprogramu

Prostředky z podprogramu 1 (PP1) – proof-of-concept mají sloužit k nastavení systému transferu technologií (TT), k tvorbě uplatnitelných výsledků v praxi a ověření reálného ekonomického přínosu výsledku VaV. Hlavním cílem tohoto podprogramu je podpořit a významně zefektivnit transfer nových poznatků VaV vzniklých z veřejných zdrojů ve VO a podpořit jejich zavedení do praxe.

Podpora v podprogramu 2 (PP2) – podpora komercializace výsledků VO, je cílena na komercializaci výsledků VaV nejen ve VO a jejich uvedení do praxe ve spolupráci s podniky. Cíl podprogramu je definován jako zvýšení množství výsledků výzkumu a vývoje dosažených nejen s veřejnou podporou uplatněných v praxi, s podmínkou poskytnutí veřejné podpory pouze při prokázání vazby na podnikatelský plán podniku. Tento obecný cíl je dále rozdělen do pěti dílčích cílů:

- 1) zvýšení množství výsledků VaV a know-how, které budou podniky efektivně využity při zavádění nových výrobků, služeb a technologií na trh či při inovování výrobních procesů;
- 2) zvýšení celkového počtu nových a významně vylepšených výrobků, služeb a technologií uváděných na trh;
- 3) zvýšení počtu nových a zdokonalených výrobků, služeb a technologií vytvořených na základě výzkumu prováděného ve VO;
- 4) rozšíření nabídky a obchodních aktivit podniků inovací stávajících výrobků a služeb anebo vývojem zcela nových výrobků a služeb;
- 5) zvýšení efektivity výroby v podnicích prostřednictvím zavádění nových či významně vylepšených výrobních procesů.

Intervenční logika programu GAMA



Vstupy

Mezi hlavní vstupy v programu GAMA patří účelová podpora ze státního rozpočtu (SR), která je poskytována Technologickou agenturou České republiky (TA ČR), a dále její know-how a lidské zdroje.

Na straně příjemců a dalších účastníků se jedná o vstupy v podobě finančních a personálních zdrojů a v případě výzkumných organizací také o další veřejné zdroje. Podniky dále poskytují výrobní kapacity, naproti tomu výsledky VaV poskytují výzkumné organizace.

Dalším vstupem je interní systém komercializace podpořené organizace. Ta musí prokázat reálnou existenci vnitřních předpisů TT a jejich uplatňování. V organizaci musí být také jasně označena osoba či osoby odpovědné za systém TT (jednou z možností je pak existence centra transferu technologií – CTT).

Nepřímým a na programu nezávislým vstupem jsou také infrastruktury VaV a další centra VaV aktivit, jejichž vznik a financování je hrazeno z jiných veřejných zdrojů.

Aktivity

Aktivity v programu byly rozděleny do oblastí, z nichž každá má 2 podoblasti.

První oblastí jsou aktivity na straně poskytovatele.

První podoblastí je návrh a tvorba programu a s tím spjaté administrativní povinnosti. Součástí tohoto procesu je zjištění absorpční kapacity programu a ověření jeho správného fungování v průběhu realizace. Druhou podoblastí na straně poskytovatele jsou aktivity spojené s vyhlášením veřejné soutěže (VS). Schválení programu a prostředků ze SR je důležitým a prvním krokem pro samotnou realizaci programu. Správné nastavení a vyhlášení VS je klíčovou fází jak pro poskytovatele, tak pro uchazeče. V této části životního cyklu programu se ukáže, jak vhodně dokáže poskytovatel překlomit teze programu do podmínek pro uchazeče a jak si uchazeči poradí se zpracováním návrhu projektu. Následný zájem uchazečů a výběr projektů k podpoře slouží také jako důležité indikátory programu. V průběhu vyhlášení veřejné soutěže a realizace jednotlivých projektů poskytovatel zajišťuje asistenci uchazečům a účastníkům projektů formou aplikace HelpDesk, či semináři a online příručkami.

Druhou oblastí jsou aktivity na straně zapojených subjektů (uchazečů o podporu).

Aktivity, které musí subjekty realizovat, aby mohly požádat o podporu z daného programu, pak patří do první podoblasti aktivit. V prvé řadě se jedná o činnosti spojené s podáním návrhu projektu. Jak již bylo uvedeno, uchazeči musí zpracovat především návrh projektu a zajistit splnění podmínek nutných pro udělení podpory (existence a fungování Rady pro komercializaci, existence a fungování CTT,...). Podepsáním Smlouvy o poskytnutí podpory vstupují účastníci projektů do fáze realizace a druhé podoblasti aktivit. Program GAMA nastavil pro příjemce a další účastníky specifické podmínky a pravidla. Prvním z nich je přenesení části administrativní/výkonné a rozhodovací pravomoci na příjemce. Příjemce je povinen ustanovit tzv. radu pro komercializaci, která je rozhodovacím orgánem. Na tu lze v intervenční logice nahlížet nejen jako na vstup (bez její existence by projekt nemohl být podpořen), ale též jako na výstup (bez projektu by nebyla vytvořena).

Obdobně lze nahlížet na povinnost existence a využívání vnitřních předpisů komercializace a ochrany IPR a existence osoby, či osob odpovědných za činnosti TT (přičemž některé podpořené subjekty tyto předpisy zaváděly před podáním návrhu projektu bez vazby na program GAMA).

Výstupy PP1

Za první úroveň výstupů lze považovat samotné podpořené projekty a na jejich základě pak podpořené tzv. dílčí projekty (jejich náplní je komerční ověřování konkrétního výsledku VaV), které jsou administrovány právě příjemcem (např. CTT, pověřeným pracovníkem, či pracovníky subjektu). Základní skupina výstupů je dosahována v průběhu realizace dílčích projektů, jedná se o výstupy aktivit proof-of-concept: ověření aplikovatelnosti a komerčního potenciálu výsledku VaV v praxi. Jedná se především o vytváření zkušebních sérií, provádění zkušebních testů prokazujících ne/aplikovatelnost výsledků v praxi (formou protokolu z ověřování), či konkrétní návrhy nových podstatně zdokonalených výrobků, postupů nebo služeb formou modelu, funkčního vzorku apod.

Tyto výstupy následně vedou (mimo jiné) k ověřování výsledků aplikovaného výzkumu druhu dle platné Metodiky (P, G, Ztech, Zpol, R, F), a technologiím, výrobkům a službám, u nichž byl ověřen komerční potenciál.

Na úrovni organizační patří mezi klíčové výstupy činnost rady pro komercializaci, její přínosy, zapojení a postavení v systému komercializace v daném subjektu. Dalším uvažovaným výstupem programu na této úrovni je vytvoření obdoby tzv. pre-seed fondu, tedy fondu, který podporuje výzkumné aktivity před realizací výsledku v praxi, či před založením firmy za účelem komercializace výsledku.

Výstupy PP2

V podprogramu 2 je na první úrovni výstupem podpořený projekt. Skrze podpořený projekt dochází k nákupu znalostí podnikem a následnému provedení transferu znalostí nejen z výzkumných organizací prostřednictvím dodatečného výzkumu. Program již dále nestanovuje, jakým způsobem má být daná znalost nakoupena, nebo zda k dodatečnému výzkumu má být přizván původce původní znalosti.

Dodatečný výzkumu pak slouží k dokončení funkčního prototypu, ověření jeho vlastností, ověření zkušební série a posouzení veškerých dopadů inovovaného výrobku resp. služby. Tak jako v případě PP1 patří mezi výstupy podpořených projektů také dosažené výsledky aplikovaného výzkumu druhu dle platné Metodiky (P, G, Ztech, Zpol, R, F). Tyto výstupy a aktivity v rámci podpořených projektů mají vést k přípravě výrobků či služeb ke vstupu na trh.

Výsledky

Taktéž výsledky programu je nutné rozdělit do několika úrovní, nicméně zde již lze spojit oba podprogramy dohromady. Společným výsledkem jsou tržně uplatnitelné výsledky. Nejedná se již o výstupy, protože k jejich uplatnění je zapotřebí dalších aktivit organizace, avšak program k jejich vzniku cílí.

Další úroveň výsledků, které program předpokládá, je samotná aplikace/komercializace výsledků. Jedná se především o prodej obchodních licencí, či vytvoření spin off/start up firmy v rámci podpořeného projektu.

To následně povede k získání dodatečných finančních prostředků pro podpořenou výzkumnou organizaci a celkově přispěje k zvýšení podílu výsledků výzkumu, vývoje a inovací aplikovaných v praxi.

Z pohledu organizace se očekává vytvoření managementu, motivace ke komercializaci a aplikaci a k obchodu s výsledky VaV činností.

Dopady

Dopady programu můžeme rozdělit podle jejich cílové oblasti. První je oblast výzkumu, vývoje a inovací (VaVal), druhou pak dopady celospolečenského charakteru.

Prvními dopady do oblasti VaVal jsou zkvalitnění spolupráce výzkumných organizací s aplikační sférou a celkové zrychlení systému rozhodování v rámci transferu technologií a ověřování výsledků VaV. Ty společně působí na zefektivnění stávajícího systému komercializace výsledků výzkumu, vývoje a inovací nejen ve výzkumných organizacích. Tím dochází k efektivnějšímu využití veřejných prostředků vložených do výzkumu a vývoje a k posílení ekonomické výkonnosti výzkumných organizací i podniků.

Dlouhodobým dopadem je pak vytvoření efektivního a výhledově “ufinancovatelného” systému podpory využití výsledků VaV v praxi v podpořených organizacích.

Růst konkurenceschopnosti hospodářství a společnosti ČR a zvýšení kvality života jejích obyvatel představuje výsledný dopad programu GAMA jako celku.

Program GAMA též napomáhá k udržitelnosti infrastruktury a dalších center VaV vybudovaných a udržovaných z jiných veřejných zdrojů.

3 Evaluační matice průběžného hodnocení programu GAMA

Tematické okruhy	Evaluační otázky	Odpovědi	Doporučení
Nastavení a realizace programu – program jako nástroj	EO1: Jsou cíle programu GAMA vhodně, jasně a měřitelně nastaveny?	Cíle programu jsou z věcného hlediska vhodně vymezeny, vedou k řešení identifikovaných problémů a nedostatků a zapadají nejen do systému podpory VaVal, ale i do dalších aktivit spojených s přenosem výsledků VaV do praxe. Cíle programu však nejsou vymezeny zcela jasně a měřitelně. Mezi dílčími cíli dochází k částečným překryvům, cíle nejsou jednoznačné a v některých případech nejsou pokryty programovými indikátory; nelze tedy jednoznačně říci, kdy dojde k jejich dosažení/naplnění. V programu je uveden hlavní cíl programu a dva samostatné cíle; jeden pro každý podprogram. Cíl podprogramu 2 se dále rozděluje na pět dílčích cílů programu. V programu tedy lze vymezit celkem šest dílčích cílů. Při tvorbě programu nebyla vymezena intervenční logika ani přiměřená indikátorová soustava. Chyběla tak jednoznačná vazba mezi cíli programu, programovými indikátory a očekávanými výstupy, výsledky a dopady.	Při přípravě nového programu doporučujeme sestavit intervenční logiku zachycující jednoznačný vztah mezi cíli, aktivitami a indikátory programu. Pro snazší a přesnější vyhodnocení programu a jeho cílů doporučujeme přesně popsat cílový stav, kterého má být dosaženo a k tomu sestavit přiměřenou indikátorovou soustavu s jasně definovanými indikátory a jejich cílovými hodnotami
	EO2: Jaké je postavení programu GAMA v systému podpory VaVal v ČR?	Postavení programu GAMA je v systému podpory VaVal v ČR ojedinělé. Program GAMA je komplementární (synergický) jak vůči ostatním nástrojům podpory poskytovatele, tak i v systému VaVal v ČR a zastává unikátní postavení. Unikátní postavení je dáno především zaměřením programu na podporu nastavení a rozvoje systému komercializace a transferu technologií v podpořených organizacích a možností ověřovat ne/aplikovatelnost dosažených výsledků VaV v praxi (aktivitami proof of concept). Komplementarita podpory je dána především zaměřením programu, rozdílným časovým a územním vymezením, různou velikostí řešených projektů, a také rozdílností podporovaných aktivit odlišných příjemců podpory, včetně způsobu implementace programu.	Pokračovat v jednání s Ministerstvem průmyslu a obchodu, věnující se nastavení podmínek realizace Specifického cíle 1.2. OP PIK, aby se zabránilo případné duplicitě s programem GAMA.
	EO3: Dochází při realizaci programu GAMA k naplňování cílů programu a budou cíle programu naplněny?	V průběhu realizace programu GAMA dochází k naplňování cíle podprogramu 1. Veřejná soutěž v podprogramu 2 nebyla v době zahájení hodnocení vyhlášena a neplánuje se ani vyhlášení v původním rozsahu a zaměření. Nelze tedy předpokládat naplnění cíle tohoto podprogramu. S ohledem na to nelze v současné době vyhodnotit, zda dochází k naplňování hlavního cíle programu – tj. zda dochází k zefektivnění systému transferu technologií jako celku.	Cíle programu by měly být formulovány jasně a stručně (pokud možno nerozvitými větami). Program by měl popisovat situaci a stav, kterého by mělo být dosaženo po ukončení intervencí daného programu. Je důležité, aby formulace byly jednoznačné a nebyly náchylné k různorodým výkladům. Dosahování cílů programu by mělo být měřitelné vhodně zvolenými indikátory.
	EO4: Jsou indikátory programu výstižné pro měření výstupů a výsledků programu a je zajištěno jejich sledování?	Programové indikátory odpovídají výstupům a výsledkům programu přibližně z poloviny. Výstupové indikátory programu pokrývají očekávané výstupy přibližně ze dvou třetin, výsledkové indikátory pak odpovídají očekávaným výsledkům z jedné třetiny. V současné době není možné všechny programové indikátory vyčíslit. Při závěrečném hodnocení programu však bude možné programové indikátory vyčíslit pomocí monitoringu programu a dodatečně sbíraných informací ze zpráv o implementaci. Indikátory vyplývající z intervenční logiky bylo možné vyčíslit všechny, částečně pomocí dotazníkových šetření.	Poskytovatel by měl klást větší důraz na sestavování vhodné indikátorové soustavy, která lépe pokryje výstupy a výsledky programu a bude vyjadřovat vztahy mezi indikátory. Taktéž se poskytovateli doporučuje systematičtější přístup při nastavování monitoringu programu/programových indikátorů
	EO5: Jaké byly důvody nevyhlášení PP2 a jakým způsobem nevyhlášení ovlivňuje úspěšnost programu?	Hlavním důvodem nevyhlášení podprogramu 2 – podpora komercializace výsledků VO byl nedostatek finančních prostředků ze státního rozpočtu. Dalším důvodem byla pak nejistota na straně poskytovatele, spojená s nejasným právním výkladem veřejné podpory podnikům a omezením vyplývajících ze zákona č. 130/2002 Sb. Nevyhlášení celého druhého podprogramu se negativně projevuje také v naplňování cílů programu. To se projevuje také na ne/naplňování programových indikátorů.	Poskytovatel musí zajistit jednoznačný právní výklad a nalézt způsoby slučitelné s pravidly veřejné podpory, a tím snížit překážky znemožňující vyhlášení veřejné soutěže v podprogramu 2.
Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu	EO6: Kdo se uchází a účastní projektů programu GAMA?	Projektů v rámci programu GAMA se s ohledem na nevyhlášení PP2 účastní pouze výzkumné organizace. Především se jedná o veřejné vysoké školy (15) a ústavy a pracoviště Akademie věd ČR (9). Jedná se zejména o instituce, které sídlí v Praze a v Jihomoravském kraji (platí v programech poskytovatele obecně). V rozhodném okamžiku nejvíce řešených/realizovaných dílčích projektů vykazoval Ústav molekulární genetiky AV ČR, v. v. i (20). Do programu GAMA se na straně příjemců zapojuje též řada osob v různých rolích. Jedná se například o manažery projektů, řešitele dílčích projektů a členy rad pro komercializaci. Průměrná výše dotace podpořených projektů činí téměř 18. mil. Kč. Na jeden dílčí projekt připadá průměrná dotace	Složení účastníků programu GAMA je v souladu s předpoklady. Ke zvýšení zastoupení společenskovědního výzkumu by bylo třeba nevázat řešitele požadavky na výstupy dle kategorií RIV.

Tematické okruhy	Evaluační otázky	Odpovědi	Doporučení
		<p>ve výši cca 1,1 mil. Kč a průměrná délka trvání dílčího projektu je pak 20 měsíců.</p> <p>Členové rad pro komercializaci</p> <p>Z dotazníkového šetření vyplývá, že jednotlivé Rady pro komercializaci jsou většinou složeny z externích členů, současných a bývalých zaměstnanců a absolventů podpořených organizací, kteří byli vybíráni převážně na základě potřeb projektu a svých zkušeností.</p> <p>Hlavní řešitelé DP</p> <p>V dotazníkových šetřeních bylo zjištěno, že ve vedení jednotlivých týmů, řešících dílčí projekty, jsou jak vedoucí, tak i řadoví pracovníci výzkumných organizací. Jejich zastoupení je v podstatě vyrovnané. Své týmy skládali především na základě zkušeností a odborností jednotlivých členů. Dále rozhodovaly jejich kompetence a schopnosti. Přestože zapojení mladých výzkumných pracovníků figuruje rovněž vysoko mezi faktory, které sehrály svou roli, výsledky šetření napovídají, že celkově převažují týmy s delší historií vzájemné spolupráce.</p> <p>V rozhovorech hlavní řešitelé uvedli, že jejich motivací je snaha dotáhnout své dosavadní výsledky k aplikaci a zajištění chodu výzkumného týmu. Většinou mají jasnou představu o konkrétních výsledcích, v polovině případů take o komercializaci a případném budoucím výrobcí / aplikačním partnerovi. Naopak u druhé poloviny řešitelů je představa komercializace spíše mlhavá.</p> <p>Byly také zaznamenány jednotlivé poznámky týkající se obtížnosti splnění podmínek programu GAMA pro výzkumníky z oblasti společenských věd.</p> <p>Manažeři projektů</p> <p>Všichni oslovení manažeři projektů byly taktéž vedoucími jednotlivých CTT. Jedná se o profesionální manažery/ekonomy, a o manažery, kteří svoji pracovní náplň kombinují s výzkumnou /pedagogickou/akademickou funkcí.</p>	
	EO7: Jaké jsou dosavadní očekávané a neočekávané přínosy spojené s účastí v programu GAMA?	<p>Očekávané přínosy</p> <p>Z provedených dotazníkových šetření a řízených rozhovorů vyplývá, že hlavními přínosy programu jsou možnosti financovat aktivity proof of concept a podpora finalizace již existujících výsledků VaV. Důležitým přínosem je také flexibilita realizace daná přenosem odpovědnosti na příjemce, systémové změny v organizaci. Podstatným přínosem je dále zvýšení zájmu výzkumných pracovníků o aplikovaný výzkum a částečně i o komercializaci (souvisí také s větším tlakem na smysluplnost a uplatnitelnost výzkumu v praxi) a nastartování systému komercializace. Pozitivně je také vnímán rozvoj a zvýšení povědomí o činnosti CTT.</p> <p>Program GAMA řešenými dílčími projekty přispívá k naplňování všech šesti prioritních oblastí cílů NPOV. Celkem se očekává v řešených 275 dílčích projektech dosažení 918 relevantních výsledků VaV (nejvíce výsledků druhu G).</p> <p>Neočekávané přínosy, překvapení</p> <p>Mezi neočekávané přínosy zařadilo několik respondentů pozitivní posun ve vnímání postavení a funkce CTT a celého procesu komercializace v organizaci. Pozitivně je také hodnocena reálná snaha o komercializaci výsledků VaV a změna myšlení výzkumných pracovníků v oblastech aplikace v praxi a v komercializaci. Taktéž vyšší zájem ze strany komerční sféry zapojit se a spolupracovat a pozitivní spolupráce s partnerskými projekty jsou dalšími neočekávanými přínosy. Překvapením je pro část respondentů také bezproblémové řešení DP.</p> <p>Negativa, zklamání, neočekávané náklady</p> <p>Ačkoliv dochází ke změně myšlení a přístupu výzkumných pracovníků k aplikovatelnosti výsledků jejich práce a ke komercializaci, část výzkumné obce stále odmítá nabídnout své výsledky k prodeji či aplikaci. V jednotkách případů bylo zaznamenáno zklamání nad nízkým počtem návrhů DP či absencí komerční sféry při řešení DP. Zklamání také pramení z vlastní výzkumné činnosti, podcenění složitosti hledání aplikačního partnera apod.</p>	<p>Prodloužit program a realizovat podprogram 2 pro podporu podniků při ověřování výsledků výzkumu na VO, příp. pro podporu poloprovozů by mohlo zvýšit počet očekávaných i neočekávaných výstupů aplikovaných v praxi. Pokračovat v podpoře aktivit proof of concept a nadále požadovat při hodnocení návrhů projektů nové kvalitativní a systémové změny v oblasti transferu technologií a komercializace.</p>
	EO8: Dochází v průběhu realizace programu GAMA u podpořených organizací ke zvýšení podílu výsledků výzkumu, vývoje a inovací aplikovaných v praxi?	<p>Z důvodu nedostatku vhodných dat nelze určit přesnou hodnotu zvýšení podílů výsledků výzkumu, vývoje a inovací aplikovaných v praxi. Navíc se toto průběžné hodnocení zaměřuje spíše na procesní a systémové změny způsobené programem.</p> <p>Všechny číselné údaje vztahující se k počtu dosažených výsledků byly přebrány z Rejstříku informací o výsledcích (RIV) ke dni 18.7 2017 a prezentují výsledky uplatněné v roce 2016 .</p> <p>V projektech GAMA bylo dosaženo téměř 11 % všech prototypů a 5 % průmyslových vzorů uplatněných v databázi RIV za celý rok 2016. V podpořených institucích tvoří prototypy vzniklé v programu GAMA v roce 2016 podíl více než 23 %, u průmyslových vzorů pak necelých 9 %.</p> <p>Z dotazníkových šetření a řízených rozhovorů vyplývá, že program celkově přispívá k pozitivní změně v přístupu</p>	<p>Upravit průběžné a závěrečné zprávy za účelem získávání podrobnějších informací o výstupech a výsledcích jednotlivých projektů/dílčích projektů. Nadále pokračovat v podpoře dílčích projektů a aktivit proof of concept. Podporovat i rizikovější dílčí projekty, které mohou vést k průlomovým výsledkům.</p>

Tematické okruhy	Evaluační otázky	Odpovědi	Doporučení
		<p>výzkumných pracovníků a vedení organizací k aplikovatelnosti/komerencializaci, ke kultivaci systému a zlepšení postavení CTT v organizaci. Dá se předpokládat postupné zvyšování výsledků uplatněných v praxi (některých již bylo reálně dosaženo).</p> <p>Zvýšení zájmu o aplikovatelnost/komerencializaci výsledků VaV lze také odhadovat na základě původních motivací hlavních řešitelů DP. Ty byly zjišťovány v dotazníkovém šetření. Nejdůležitějšími motivy jsou přenesení nové technologie/myšlenky do praxe a ověření možnosti komerčního využití (97 % dotázaných odpovědělo ano či spíše ano). Následují motivy získání dodatečných prostředků na výzkum a zapojení mladých výzkumných pracovníků (79, resp. 70 % ano či spíše ano). Na podnikatelský záměr, jako na motivační faktor, nahlíží pozitivně v porovnání s jinými motivacemi pouze minimum výzkumných pracovníků (koresponduje se zjištěními z řízených rozhovorů, že aplikovatelnost má v uvažování výzkumných pracovníků přednost před komercializací).</p> <p>Z dotazníkového šetření vyplývá, že aktivity v jednotlivých DP a na ně navazující výstupy/výsledky jsou v souladu s původními očekáváním a motivacemi hlavních řešitelů DP.</p> <p>Ve většině dílčích projektů (dle odpovědí z dotazníkového šetření) byly provedeny zkušební testy ověřující ne/aplikovatelnost výsledku VaV v praxi. V polovině DP pak konkrétní návrhy nových, podstatně zdokonalených výrobků, postupu nebo služeb formou modelu, či funkčního vzorku. Ve třetině DP byla provedena ověření komerčního potenciálu technologie a ve čtvrtině DP byly připravovány výrobky či služby ke vstupu na trh. Komerční aktivity, jako prodej licence či založení spin-off nebo start-up firmy, se objevují jen marginálně (ale dochází k nim). Dílčí projekty naplňují ve většině očekávání hlavních řešitelů DP (v některých případech dokonce nad očekávání). V případě, že řešení dílčího projektu nevede k úspěšnému výsledku, či případné dokončení by nebylo výhodné, bývají tyto DP předčasně ukončovány.</p>	
	2.9 EO9: Do jaké míry se daří u podpořených organizací nastartovat trend získávání dodatečných (soukromých) finančních prostředků? Je patrná změna struktury příjmů u podpořených organizací?	<p>V rámci dotazníkového šetření a řízených rozhovorů bylo ověřeno, že systém transferu technologií, komercializace a z toho plynoucí získávání dodatečných finančních prostředků, byly programem iniciovány či posíleny. Lze tedy očekávat, že v následujících letech bude efekt a trend získávání dodatečných prostředků zesilovat.</p> <p>V projektech manažeři i řešitelé DP deklarují dosažení finančních zisků a další jsou očekávány. Část CTT taktéž aktivně asistuje při komercializaci výsledků nesouvisejících s programem GAMA. Získávání dodatečných finančních prostředků je do jisté míry limitováno překážkami/nedostatky spojenými s realizací DP. Jedná se například o absenci či nedostatečný kontakt s trhem a aktivity spojené s marketingem.</p>	<p>Podrobné hodnocení pozdějšího získávání dodatečných finančních prostředků a změna struktury v příjmech podpořených organizací by mělo být součástí dalšího hodnocení programu (především pak hodnocení závěrečného).</p>
	EO10: Do jaké míry existuje soulad mezi alokací programu GAMA a podpořenými VaVpI centry?	<p>Pro zodpovězení této EO jsme vzhledem k absenci specifitějších dat použili zejména dílčí odpovědi manažerů projektů a následující údaje ze statistického zhodnocení: Téměř 90 % podpory z programu GAMA putovalo k institucím, které realizovaly projekt VaV infrastruktury a 68 % podpory z programu GAMA bylo vynaloženo na podporu institucí, které se přímo podílely na projektech VaV infrastruktury OP VaVpI. Na základě dílčích odpovědí manažerů projektů lze konstatovat, že v některých případech (byl-li příjemcem stejný subjekt obou programů) pomohlo financování z programu GAMA zajistit pokračování činnosti center transferu technologií.</p>	<p>Pro další analýzu by bylo vhodné hodnotit schválenou podporu programu GAMA na úrovni jednotlivých výzkumných skupin a týmů v rámci podpořených projektů OP VaVpI.</p>
	EO11: Dochází ke zefektivnění stávajícího systému komercializace výsledků výzkumu, vývoje a inovací v podpořených organizacích? Jakým způsobem? Jaký mechanismus je nastaven při dělení zisků/příjmů z případného úspěšně realizovaného dílčího projektu?	<p>Z odpovědí zjištěných v dotazníkovém šetření a řízených rozhovorů je patrné, že v podpořených organizacích dochází účasti v programu GAMA k větší transparentnosti, stabilizaci či rozšíření systému transferu technologií a komercializace výsledků VaV. Mění se vnímání aplikace/komercializace výsledků VaV výzkumnými pracovníky i samotnými organizacemi. Dále byly v některých případech založeny CTT a obdobné orgány, nastaveny procesy související s transferem technologií a samotnou komercializací, včetně mechanismů rozdělení zisků z prodeje duševního vlastnictví. Význam pro podpořenou organizaci je výrazně ovlivněn samotnou variabilitou organizací (velikostí, zaměřením, zkušenostmi v oblasti TT apod.).</p> <p>Podle části oslovených manažerů projektů i hlavních řešitelů DP stále přetrvává jistý odstup části výzkumné sféry od možnosti tržního využití výsledků VaV. O tom svědčí i relativně nízké povědomí výzkumníků o pravidlech komercializace a dělby zisků na VO. Přesto postupně dochází k uzavírání smluv o prodeji duševního vlastnictví formou licencí. Je take deklarováno založení prvních spin-off start-up společností.</p> <p>Dle oslovených cílových skupin byly nastaveny způsoby komunikace a oslovování případných řešitelů DP. Manažeři CTT mapují a vyhledávají vhodné nápady a někteří sestavují z nejnadějnějších výzkumných pracovníků tzv. Talent pool. Taktéž, sice stále nedostatečně, probíhá hledání možných komerčních a aplikačních partnerů. To je stále v některých organizacích věcí samotných výzkumných pracovníků, kteří s těmito partnery spolupracují na bázi dlouhodobých osobních kontaktů a jejich zkušenosti ze společných jednání považují spíše za pozitivní.</p> <p>Ve většině oslovených organizací převažuje mírný přetlak relevantních a nadějných nápadů/projektů.</p>	<p>Příští hodnocení by měla dále sledovat úroveň povědomí o pravidlech komercializace mezi výzkumníky. Rovněž by bylo vhodné zpracovat přehled mechanismů dělení zisků v jednotlivých VO, ověřit jejich motivační charakter a porovnat jeho sílu.</p>

Tematické okruhy	Evaluační otázky	Odpovědi	Doporučení
Implementace a administrace programu/projektů	EO12: Jak je nahlíženo z pohledu podpořených organizací a poskytovatele na systém dílčích projektů, ve kterém poskytovatel přesunul část rozhodovací pravomoci a odpovědnosti na příjemce?	Všichni dotázaní respondenti hodnotí přesun rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti za administraci dílčích projektů na příjemce velmi pozitivně. Pozitivně je tento krok vnímám i na straně poskytovatele. Způsob realizace programu výrazně snížil administrativní náročnost na straně poskytovatele. Zvýšení administrativní zátěže na straně příjemce je vykoupeno četnými výhodami, které získal vyššími pravomocemi a kontrolou nad řešením jednotlivých dílčích projektů (viz EO14). Celý proces výběru a administrace dílčích projektů je všemi stranami vnímán jako flexibilnější a rychlejší ve srovnání se stavem, kdy by vše bylo v gesci poskytovatele (viz EO13). Přesunutím pravomocí a možnosti rozhodovat o finančních prostředcích vedlo ve většině organizací k posílení a k zviditelnění samotných CTT a jejich činnosti na VO. Ačkoliv se objevují drobné nedostatky, lze považovat tento způsob realizace podpořených projektů za úspěšný.	Ztráta důležitých informací o řešení dílčích projektů, jejich výstupech a výsledcích představuje hlavní nevýhody pro TA ČR. Monitoring ze strany TA ČR by bylo vhodné podpořit uzpůsobením ročních průběžných zpráv (a zprávy závěrečné) za projekt, tak, aby VO uváděly klíčové informace o DP a jejich výstupech. Formát zpráv by měl být na míru uzpůsoben programu GAMA. Zároveň by VO měly TA ČR informovat o složení rady pro komercializaci a poskytnout kontakty na její členy pro potřeby příštích hodnocení.
	EO13: Jakým způsobem probíhá proces výběru dílčích projektů? Jaké je složení a jaká je role RpK a její postavení v rámci účastníků?	V jednotlivých organizacích byly identifikovány různé varianty, jakým způsobem jsou jednotlivé dílčí projekty vybírány a schvalovány. To také platí o následné administraci řešených dílčích projektů. To je dáno vysokou mírou autonomie, kterou poskytovatel příjemci umožnil. Samotný proces výběru je hodnocen pozitivně. Nejčastěji se při výběru/předčasném ukončení dílčích projektů uplatňují kritéria spojená s komerčním potenciálem DP (komerční využití, analýza trhu, finanční analýzy apod.). Dalším důležitým kritériem je inovativnost řešení DP. U řešitelů tak přetrvávají problémy s oblastí komercializace a s omezenou znalostí finančních, tržních i aplikačních překážek pro úspěšné uplatnění výsledků v praxi, či přlišíná očekávání možných přínosů. Rada pro komercializaci Členové rady pro komercializaci byli vybíráni na základě potřeb projektu a svých praktických zkušeností, ať už s komercializací či aplikací výsledků VaV. Rada je složena ze zástupců aplikační, finanční a akademické sféry. Členové mají různorodé motivace pro působení v RpK, stejně variabilní jsou také přínosy vyplývající z členství. Obecně nejvýznamnější motivací je však snaha pomoci s rozvojem komercializace a nejčastější přínosy jsou spojovány s rozšířením přehledu o aktuálních trendech v oblasti VaV. Obecná spokojenost panuje s přípravou jednání a komunikací se členy RpK, kterým bývá pověřeno CTT. Jednání RpK pak vede předseda (může být i manažer CTT), jednání bývají konstruktivní a obohacující pro většinu zúčastněných. Oslovení manažeri nezasahují do rozhodování RpK, a to ani v případě, pokud jsou členy RpK. Nicméně v některých případech vliv uplatňují nepřímo předkládáním hodnocení návrhů DP ze strany CTT a moderováním diskuse. Postavení a role rady pro komercializaci se jeví jako podstatná. RpK se aktivně zapojuje do korekce řešení dílčích projektů a rozhodnutí a návrhy jsou vnímány pozitivně a konstruktivně. RpK projednává i agendu mimo témata spojená s programem GAMA (výjimečně). Nicméně lze očekávat, že se působnost RpK bude v tomto ohledu rozšiřovat. Návrhy dílčích projektů V některých případech prezentují návrhy dílčích projektů přímo samotní výzkumní pracovníci. V jiných tak činí manažeri CTT. Pokud se výzkumný pracovník neúčastní ani samotného jednání, nedochází ke klíčovému přenosu zkušeností zástupců aplikační a finanční sféry na řešitele a výzkumné pracovníky dané organizace a přímé konfrontace s praktickými implikacemi a kontextem jejich výzkumu.	Jeví se jako vhodnější, aby role manažera CTT byla oddělena od role členů RpK – tzn. obsahové hodnocení návrhů DP by mělo být svěřeno výlučně osobám mimo CTT. Aby existence RpK měla maximální efekt, měla by být osobní prezentace návrhu DP členem výzkumného týmu, či jeho přítomnost na jednání RpK pravidlem.
	EO14: Jak je vnímána administrativní náročnost programu na straně příjemce i poskytovatele?	Způsob realizace programu výrazně snížil administrativní náročnost na straně poskytovatele (viz EO12). Zvýšení administrativní zátěže na straně příjemce je ze strany příjemců i řešitelů dílčích projektů považováno i přesto za přiměřenou. Jistá kritika zaznívá na čtvrtletní povinnost vykazovat průběžný stav řešení dílčích projektů radě pro komercializaci ze strany hlavních řešitelů DP. Nicméně někteří považují právě takové vykazování za motivační. Problematika spojená s dosahováním RIV výsledků (jakožto závazných parametrů projektů) je podle názorů části hlavních řešitelů pro zkušené výzkumné pracovníky řešitelná, nicméně povaze řešení a kvalitě výstupů nenapomáhá.	Úprava frekvence a formátu vykazování je ke zvážení. Každá úprava vykazování by měla brát v potaz výše zmíněné potřeby získávání dat o výstupech projektů a zároveň přihlédnout k délce řešeného DP.

4 Zainteresované skupiny

V průběhu hodnocení programu GAMA byly od jeho přípravy až po jeho ukončení a zveřejnění osločovány desítky aktérů a dotčených osob. Na základě jejich charakteristik byly pro potřeby hodnocení rozděleny do čtyř samostatných skupin.

Manažeři podpořených projektů

Manažeři podpořených projektů jsou zodpovědní za správnou realizaci nejen projektu jako takového, ale taktéž zastupují podpořené organizace. Jsou také zodpovědní za plnění procesních a systémových pravidel a směrnic, které byly podmínkou udělení účelové podpory³.

Manažeři projektů jsou také velmi často řediteli jednotlivých „center pro transfer technologií“ či obdobných orgánů a institucí. Manažeři jsou tedy velmi dobře obeznámeni s průběhem realizace projektů, výběru, administrace a realizace dílčích projektů i podmínek fungování CTT v organizacích samotných.

Hlavní řešitelé dílčích projektů

Tuto skupinu tvoří řešitelé zodpovědní za řešení jednotlivých dílčích projektů. Mají tedy na starost přípravu dílčího projektu (dále jen DP), jeho realizaci a administraci.

Hlavní řešitelé předkládají návrhy dílčích projektů formou krycích listů svému CTT a následně vedou tým řešící daný DP. Znájí tedy DP po výzkumné a technické stránce a předkládají čtvrtletně zprávy o realizaci DP. Často také jednají s případnými aplikačními partnery, kteří by výsledky jejich DP využili v praxi. Bývají taktéž často v kontaktu s manažery projektů a CTT.

Členové rady pro komercializaci

Rada pro komercializaci (dále jen RpK) je povinným orgánem, který je při řešení projektů podpořených z programu GAMA zodpovědný za výběr jednotlivých DP a za kontrolu jejich řešení. Členy RpK jmenuje statutární zástupce dané organizace (konsorcia organizací) a zastupují akademickou, aplikační a finanční sféru. Akademická sféra pak musí tvořit maximálně polovinu členů RpK.

RpK jsou předkládány CTT/manažerem projektu jednotlivé návrhy dílčích projektů. RpK následně rozhoduje, jaké DP budou podpořeny, případně navrhuje změny a úpravy jednotlivých DP. RpK taktéž dohlíží na řešení DP a rozhoduje o případném předčasném ukončení řešení či o úspěšném ukončení DP. Členové RpK je dobře seznámena s procesem výběru dílčích projektů a jejich realizací, spolupracuje s manažerem projektu/CTT.

³ Pro potřeby tohoto hodnocení jsou pojmy účelová podpora a dotace stejné

Autoři programu

Autoři programu zastupují tvůrce programu a gestory programu. Tato skupina je složena z členů Předsednictva Technologické agentury, které je výkonným a vrcholným orgánem Technologické agentury České republiky a mimo jiné schvaluje znění jednotlivých programů. Zastoupeno bylo také vedení Kanceláře TA ČR. Kancelář TA ČR a její zaměstnanci jsou zodpovědní za vlastní tvorbu programu. Autoři programu byli osloveni formou řízených rozhovorů.

5 Program GAMA – zkušenosti ze zasedání RpK

Vedení Technologické agentury ČR pokládá program GAMA svým způsobem za průlomový, a proto rozhodlo o zvýšené míře kontroly nad průběhem dosud realizované části – podprogramu 1. Někteří z členů předsednictva proto navštívili zasedání rady pro komercializaci (dále RpK) u poloviny běžících projektů, která jsou klíčovým elementem projektů. Dále jsou soustředěny postřehy, které při této příležitosti nashromáždili.

Výběr projektů

Příprava podkladů k předkládaným dílčím projektům a jejich poskytnutí členům RpK je v naprosté většině případů uspokojivá. Obvykle je jim zpřístupněna v elektronické podobě a členové RpK mají prostor k jejich prostudování. Způsob předkládání projektových návrhů (PN) se liší; zatímco v některých VO volí způsob veřejné soutěže, jinde jsou PN předkládány Radě postupně. V jednom případě jsme se setkali s tím že RpK jsou předložena témata a rada doporučí, která z nich mají být zpracována do podoby návrhu dílčího projektu. Tento způsob sice šetří čas zpracovatelům, ale prodlužuje hodnotící dobu. V některých VO nechávají zpracovat odborné interní posudky, jinde předběžně posuzují návrhy zástupci VO. Nebylo zjištěno, že by Radě nebyly předkládány všechny návrhy dílčích projektů vč. ne-/doporučení projektů předkládány Radě, která rozhoduje o podpoření dílčích projektů (DP) po rozpravě. Ne vždy má VO stanovena bodovaná kritéria pro posuzování PN. Ve většině případů prezentují PN jejich předkladatelé, prostor pro jejich uvedení a diskusi se liší od několika minut až po půl hodiny (i více). V některých případech je návrh prezentován zástupcem CTT, kdy člen řešitelského týmu je přítomen, aby byl schopen odpovědět případné odborné dotazy. V každém případě je to forma, která umožňuje diskusi nad projekty, která je užitečná pro vysvětlení nejasností, ale zejména nabízí možnost zpětné vazby pro předkladatele. Ti jsou někdy poprvé konformováni s požadavky praxe, např. s potřebou následné certifikace nebo testování, které může být někdy náročné na finance i čas.

Doporučení: Nastavit jasná, nejlépe bodovaná kritéria pro výběr dílčích projektů, která by měli (přínejmenším z edukativních důvodů) prezentovat Radě jejich předkladatelé, nebo být prezentace účastni. Klíčovou roli zde musí hrát CTT, které by mělo pomoci s přípravou projektu formou konzultací. Návrh dílčího projektu by měl mít jasnou strukturu, kde musí být zahrnuta i představa předkladatelů, jak a kým budou výsledky VaV využity. V některých případech, zejména u velkých VO se organizují semináře pro žadatele (lze zvážit).

Osvědčuje se rovněž role technologických scoutů.

Při projednávání návrhů je potřeba dbát na ochranu IPR.

Realizace projektů

Příjemci zpracovávají povinné čtvrtletní zprávy o průběhu řešení, její forma a obsah je ovšem stanovena příjemcem, tedy VO, stejně jako způsob jejich projednávání a schvalování (prezenčně, za přítomnosti příjemce DP, v některých případech jsou zprávy schvalovány per rollam).

Doporučení: Příjemci (VO) by měli stanovit takovou formu zpracování čtvrtletních zpráv, aby podávaly věrný obraz o stavu řešení a zvolit takovou formu jejich projednání, aby co nejméně zatěžovala všechny aktéry. Měla by např. být akceptovatelná formulace „řešení dílčího projektu probíhalo podle plánu“.

Role center

Fungování center pro transfer technologií a znalostí je na rozdílné úrovni. Ve většině případů zvládají dobře administrativní roli, např. přípravu podkladů pro zasedání RpK, organizaci jednání apod. V některých případech lze pozorovat významný pokrok v pokročilejší roli center, zejména u některých velkých VO – zajištění služeb patentové kanceláře, kontakt s potenciálními zájemci o výsledky DP, aktivní roli při vyjednávání podmínek transferu poznatků a konečně i poradenství pro žadatele dílčích projektů. Bohužel to nelze říci o všech a vedle nezkušenosti týmu je vážným důvodem častá reorganizace tohoto útvaru, případně změny v jeho začlenění do organizační struktury příslušné VO. Jejich existenci již dnes nicméně berou ve většině VO jako potřebnou a dostává se jim ze strany vedení organizací podpory. Svědčí o tom i vysoké zastoupení předních funkcionářů VO (prorektori, děkani, ředitelé ústavů) v Radách pro komercializaci; byla zaznamenána i účast rektorů na zasedání RpK.

Doporučení: pracovníci center by měli mít zajištěny podmínky pro dlouhodobý rozvoj (včetně financování základních činností), měli by ale být zapojeni do aktivit, směřujících ke komercializaci výsledků VaV. Zajistit jasnou a jednoduše dohledatelnou prezentaci dílčího projektu na webových stránkách VO.

Role RpK

Potvrdilo se, že institut Rady pro komercializaci, tvořené min. z 50 % externími členy, byl krok správným směrem. Ve většině případů se (s ohledem na jejich pracovní vytížení poněkud překvapivě) ukazuje, že se externí členové RpK zodpovědně zúčastňují zasedání Rady a plní roli korektivu pro optimismus nejenom výzkumných pracovníků. Ti se většinou soustředí spíše na odbornou stránku problému a mají tendenci podceňovat problémy, související s převedením výsledků VaV do praxe.

V jednom případě bylo jednání RpK vedeno v angličtině. Má to nesporné výhody, ale i nevýhody, protože v případě komerčního využití výsledků VaV se jedná o jinou terminologii, než na jakou jsou žadatelé zvyklí. Je tedy otázka, zda jí plně rozumí.

Doporučení: Důsledně využívat zkušenosti externích členů RpK a dát jim prostor k vyjádření (v některých případech byla snaha zástupců VO prosadit svůj názor).

Existují-li případy úspěšných spin off firem, které vznikly v rámci příjemce, bylo by účelné zapojit jejich zakladatele do RpK (nebo jako mentory), neboť právě oni by mohli předkladatelům nejlépe přiblížit problémy realizace nadějného výzkumného řešení.

Povaha dílčích projektů

Jeden extrém představují návrhy, které jsou už poměrně rozpracované (anebo poměrně jednoduché), umožňující bezproblémové dosažení indikátorů a závazných parametrů projektů – výsledků dle RIV, ke kterým se žadatelé zavázali ve veřejné soutěži programu GAMA. Ty ovšem většinou nepřinesou zásadně nové poznatky a průlomové inovace.

Na druhém pólu jsou projekty rizikové, u nichž je skutečně nutno nejprve ověřit praktickou využitelnost dříve získaných poznatků dalším výzkumem (tedy naplnit ideu „proof of concept“). Program GAMA je v celém systému podpory VaV jednou z mála příležitostí, jak podpořit i rizikovější projekty a změnit tak nelogicky vysoké procento úspěšnosti účelové podpory v ČR (blízké 100 %). Obě dříve zmíněné skupiny projektů (a případně mezistupně) by měly být v rozumné rovnováze.

Program GAMA nepodporuje projekty základního výzkumu, není však ani určen k dopracování závěrečné fáze řešení projektů aplikovaného výzkumu a vývoje (AVaV). Pro tyto existuje dostatečná nabídka veřejné podpory prostřednictvím jiných nástrojů – programů na podporu AVaV (TRIO, EPSILON ..., případně OP PIK). Nejde jen o výši potřebných nákladů, ale zejména o možnost spolupráce s potenciálními uživateli, která může být v takových případech velmi prospěšná.

Doporučení: RpK by měly při výběru dílčích projektů k podpoře dbát nejen na splnění stanovených indikátorů a závazných parametrů projektů (výsledků dle RIV), ale i rozšíření počtu takových projektů, u nichž není výsledek ani zdaleka jistý, nabízejí však získávání průlomových poznatků s podstatně větším potenciálem. Vždy by však měl být jasný postup další komercializace včetně jejího finančního zajištění. Důležité je rovněž jasné stanovení průběžných cílů, aby byla možnost celý proces v průběhu řešení i ukončit.

Znalost aplikačního partnera v návrhu dílčích projektů

Je-li předem znám partner, který bude schopen využít výsledek DP (a vyjádří-li dokonce zájem o tyto výsledky), zvyšuje to šanci na komercializaci výsledku. Pokud se však aktivně zapojuje do řešení DP (např. nefinančním plněním dodávkou nákladných surovin, nebo bezúplatným zapůjčením potřebného zařízení), může to naopak do budoucna ovlivnit negativně přínosy z komercializace. Tam, kde by mohla VO nabízet licenci k případnému patentu za nediskriminačních podmínek všem potenciálním zájemcům, může být za výše zmíněných okolností omezena komercializace závazkem vůči „tichému společníkovi“, který pomohl projekt řešit. V některých případech by mohlo jít i o skrytý smluvní výzkum, který by porušoval právo veřejné podpory.

Doporučení: pečlivě zvážit konkrétní podmínky a možné budoucí dopady spolupráce s potenciálním uživatelem výsledků projektu.

6 Seznam použitých zkratek a pojmů

1VS – TG1	1. veřejná soutěž ve výzkumu, vývoji a inovacích programu GAMA
2VS – TG2	2. veřejná soutěž ve výzkumu, vývoji a inovacích programu GAMA
3VS – TG3	3. veřejná soutěž ve výzkumu, vývoji a inovacích programu GAMA
AV	Aplikovaný výzkum
AV ČR	Akademie věd České republiky
CEP	Centrální evidence projektů výzkumu, experimentálního vývoje a inovací
CTT	Centrum transferu technologií
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DP – dílčí projekt	Projekt ověřování komerčního využití existujícího výsledku výzkumu a vývoje na úrovni výzkumné organizace, který bude financován prostřednictvím příjemce z podprogramu 1 programu GAMA. Dílčí projekt je realizován pracovníky příjemce, kteří jsou za jeho realizaci odpovědní.
EO	Evaluační otázka
ESIF	Evropský strukturální a investiční fond
FP7	7. rámcový program
GA ČR	Grantová agentura České republiky
GAMA	Program aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací GAMA
HORIZONT2020/H2020	Rámcový program Evropské unie pro výzkum a inovace na období 2014–2020 určuje rámec pro unijní podporu výzkumných a inovačních činností.
Indikátorová soustava	Indikátorová soustava je ucelený systém indikátorů programu, který zahrnuje indikátory z úrovně projektů až na jednotlivé úrovně programu. Indikátorové soustavy slouží k průběžnému i následnému vyhodnocování naplňování stanovených cílů na jednotlivých úrovních implementace.
INKA	INKA – Inovační kapacity 2014+
Intervenční logika	Intervenční logika programu slouží k zachycení vztahů mezi cíli a jejich dosahováním, aktivitami, vstupy, výstupy, výsledky a dopady daného programu.
IpN	Individuální projekty národní
IS PATRIOT	Informační systém Technologické agentury České republiky Patriot
IS VaVaI – www.rvvi.cz	Informační systém výzkumu a vývoje provozovaný Radou pro výzkum, vývoj a inovace

Kancelář TA	Kancelář Technologické agentury ČR
Krycí list	Předepsaný formulář pro předkládání návrhu dílčího projektu
Lime Survey	Software sloužící k provádění dotazníkových šetření on-line.
Manažeri projektů	Řešitel projektu v souladu § 9, písm. e) ZPPV, a osoba odpovědná za komunikaci mezi poskytovatelem a hlavním příjemcem, řízení návrhu projektu, jeho koordinaci, dohled nad plněním harmonogramu prací, apod. Manažer projektu musí být s hlavním příjemcem v pracovněprávním vztahu nebo musí na základě poskytnuté podpory tento vztah vzniknout. Osoba manažera projektu může být členem interního pracoviště managementu znalostí (CTT).
MP	Malý podnik
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MSP	Malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
NACE	Klasifikace ekonomických činností
NIF	Národní inovační fond
NPOV	Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje inovací
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
ORP	Oddělení realizace projektů (TA ČR)
OSA	Oddělení strategií a analýz (TA ČR)
OVS	Oddělení veřejných soutěží (TA ČR)
PO	Podnik
PO(číslo)	Prioritní osa (v rámci operačních programů)
POO	Právnícká osoba zapsaná v obchodním rejstříku (§2 odst. 2 písm. a) a §27)
PP1	Podprogram 1
PP2	Podprogram 2

ProEval	Interní projekt Evidence-based řízení programů podpory VaVaI, zefektivnění analytické a datové podpory Technologické agentury České republiky financovaný z prostředků operačního programu Zaměstnanost. Cílem projektu ProEval je inovovat a systematizovat evaluační praxi na TA ČR včetně implementace a kodifikace nových metod a postupů
Proof of concept – PoC	Proces ověřování využitelnosti nových výsledků výzkumu a vývoje pro jejich komerční uplatnění v aplikační sféře. Proces začíná identifikací prakticky využitelného výsledku výzkumu a vývoje a končí jeho komerčním ověřením ve formě modelu (i počítačového), funkčního vzorku či prototypu, včetně jeho vlastností, vytvoření zkušební série a posouzení veškerých technologických, ekonomických, sociálních, zdravotních a dalších dopadů inovovaného produktu.
přTA	Předsednictvo Technologické agentury ČR
Rada pro komercializaci – RpK	Orgán uchazeče, který rozhoduje o přijetí, pokračování a ukončení dílčích projektů a schvaluje využití finančních prostředků na dílčí projekty. Rada pro komercializaci smí být pouze jedna bez ohledu na počet uchazečů v projektu.
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
Řešitelé DP	Fyzická osoba, která bude po schválení dílčího projektu odpovědná příjemci za celkovou i odbornou úroveň dílčího – 4 projektu. Musí být s příjemcem v pracovněprávním vztahu nebo musí na základě udělené podpory vztah vzniknout.
SC	Specifický cíl
Seal of Excellence	Veřejná soutěž v rámci GAMA podprogramu 2 zaměřená pouze na projekty uchazečů, kterými jsou malé a střední podniky (dále jen “MSP”) se sídlem v České republice a kteří obdrželi Seal of Excellence EK v nástroji SME Instrument
SP	Střední podnik
SR	Státní rozpočet České republiky
Systém komercializace	Zabezpečení všech činností od identifikace poznatku s komerčním potenciálem až po jeho využití v aplikační sféře, včetně řízení a financování celého procesu. Systém komercializace zahrnuje mimo vnitřních předpisů i existenci pracoviště, které je za využití těchto výsledků zodpovědné.
TA ČR	Technologická agentura České republiky
TAFTIE	Evropská síť inovačních agentur
TF BIEE	Task Force on Benchmarking Impact, Effectiveness and Efficiency

TG	Kód programu GAMA
TIP	Program Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na podporu projektů zaměřených na výzkum a vývoj výrobků, technologií a informačních a řídicích systémů.
TT	Transfer technologií
VaV	Výzkum a experimentální vývoj
VaVaI	Výzkum a vývoj a inovace
VO	Výzkumná organizace
VP	Velký podnik
VS	Veřejná soutěž ve výzkumu a experimentálním vývoji
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
VUT	Vysoké učení technické v Brně
VVI	Veřejná výzkumná instituce (zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích) – bez zahrnutí AV ČR
VVS	Veřejná nebo státní vysoká škola (zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů)
ZV	Základní výzkum

Pro popis či poznámky byly využity a převzaty veřejně dostupné informace.