

T A

Č R

Program **Gama**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Průběžné hodnocení



Programu GAMA

Vypracovala: Technologická agentura České republiky, červenec 2017

T A

Č R

Program **Gama**

SLOŽENÍ EVALUAČNÍHO TÝMU

Interní zaměstnanci

Zbyněk Růžička

Petr Witz

Petr Horák

Zuzana Petříčková

Michal Petkov

Petr Mašíček

Petr Putz

Petr Matolín

Lukáš Kačena

Externí experti

Viktor Květoň

František Knobloch

Grafická úprava

Miluše Rollerová

Evaluační tým děkuje všem, kteří přispěli svými radami a svou účastí k provedení průběžného hodnocení programu GAMA.

Ačkoli text užívá generické maskulinum, zpracovatelé deklarují, že pokud není uvedeno jinak, patřičných jazykových tvarů mužského rodu je užíváno k souhrnnému označení mužů i žen.

Obsah

Seznam tabulek.....	4
Seznam grafů.....	4
Seznam příloh.....	4
1 Manažerské shrnutí.....	5
2 Závěry z hodnocení k jednotlivým evaluačním otázkám.....	8
2.1 E01: Jsou cíle programu GAMA vhodně, jasně a měřitelně nastaveny?.....	8
2.2 E02: Jaké je postavení programu GAMA v systému podpory VaVaI v ČR?.....	10
2.3 E03: Dochází při realizaci programu GAMA k naplňování cílů programu a budou cíle programu naplněny?.....	14
2.4 E04: Jsou indikátory programu výstižné pro měření výstupů a výsledků programu a je zajištěno jejich sledování?.....	16
2.5 E05: Jaké byly důvody nevyhlášení PP2 a jakým způsobem nevyhlášení ovlivňuje úspěšnost programu?.....	18
2.6 E06: Kdo se uchází a účastní projektů programu GAMA?.....	19
2.7 E07: Jaké jsou dosavadní očekávané a neočekávané přínosy spojené s účastí v programu GAMA?.....	23
2.8 E08: Dochází v průběhu realizace programu GAMA u podpořených organizací ke zvýšení podílu výsledků výzkumu, vývoje a inovací aplikovaných v praxi?.....	27
2.9 E09: Do jaké míry se daří u podpořených organizací nastartovat trend získávání dodatečných (soukromých) finančních prostředků? Je patrná změna struktury příjmů u podpořených organizací?.....	31
2.10 E010: Do jaké míry existuje soulad mezi alokací programu GAMA a podpořenými VaVpl centry?.....	33
2.11 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?.....	35
2.12 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?.....	39
2.13 E013: Jakým způsobem probíhá proces výběru dílčích projektů? Jaké je složení a jaká je role RpK a její postavení v rámci účastníků?.....	42
2.14 E014: Jak je vnímána administrativní náročnost programu na straně příjemce i poskytovatele?.....	48

2.15 Další zjištění nehodící se do jednotlivých evaluačních otázek	50
--	----

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled aktivit souvisejících s programem GAMA.....	11
Tab. 2 Přehled aktivit Národního inovačního fondu.....	13
Tab. 3 Výhody pro poskytovatele a jejich pozitivní dopady na příjemce.....	40

Seznam grafů

Graf 1: Jaké byly Vaše motivy pro řešení dílčího projektu v rámci programu GAMA?, hlavní řešitelé DP	29
Graf 2: K jakým výsledkům zatím vedlo řešení Vašeho dílčího projektu?, hlavní řešitelé DP.....	30

Seznam příloh

Příloha 1	Program jako nástroj
Příloha 2	Statistické zhodnocení část I.
Příloha 3	Statistické zhodnocení část II.
Příloha 4	Vyhodnocení dotazníkového šetření
Příloha 5	Vyhodnocení řízených rozhovorů
Příloha 6	Vypořádání připomínek k průběžnému hodnocení

1 Manažerské shrnutí

Průběžné hodnocení programu GAMA mělo vytyčeno několik cílů. Hlavními cíli průběžného hodnocení programu GAMA bylo **prozkoumat a vyhodnotit nastavení a vlastní realizaci programu**. Smyslem bylo ověřit, **zda jsou nastavené procesy optimální a zda jsou naplňovány cíle programu a představy jeho tvůrců**, a tím zjistit a vyhodnotit, **co v programu funguje správně, částečně a co nikoliv**.

Realizace programu aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací GAMA je plánována Technologickou agenturou České republiky v letech 2014 až 2019, v roce 2017 tedy program vstoupil do druhé poloviny svého trvání. Kromě vyhodnocení fungování programu po polovině jeho realizace mělo průběžné hodnocení za cíl **zjistit relevantní údaje pro prodloužení stávajícího programu, nebo vytvoření programu nového**.

Hlavní závěry průběžného hodnocení programu jsou:

- Program GAMA pomáhá rozvíjet systém transferu technologií a komercializace dosažených výsledků VaV ve výzkumných organizacích.
- Program úspěšně mění přístup výzkumných organizací a samotných výzkumných pracovníků k aplikaci a komercializaci výsledků jejich výzkumu.
- Program GAMA potvrzuje vhodnost podpory aktivit proof of concept pro posílení nabídky využitelných výsledků VaV.
- Realizace programu GAMA potvrzuje vhodnost rozhodnutí poskytovatele delegovat část rozhodovacích pravomocí a administrativních povinností na příjemce. Program tak mimo jiné přispěl k vytvoření či posílení postavení center transferu technologií v podpořených organizacích.
- Program GAMA je vhodným nástrojem a má nadále velký potenciál pro podporu systému transferu technologií a komercializace výsledků VaV vzniklých ve výzkumných organizacích za veřejné podpory.
- Poskytovatel nebyl schopen vyhlásit veřejnou soutěž v zamýšleném rozsahu a zaměření v podprogramu 2.

Hlavní doporučení jsou:

- Prodloužit program GAMA či vypracovat program návazný.
- Nastavit podprogram 2 tak, aby umožnil podporu podniků při ověřování výsledků VaV pro následnou aplikaci/komercializaci.
- Pokračovat v podpoře a rozvoji zavedeného systému realizace projektů formou přenosu části pravomocí a administrativních povinností na příjemce.
- Navrhnout nové podmínky nutné pro podporu vedoucí k dalšímu rozvoji systému transferu technologií a komercializace v podpořených organizacích.

Hlavním cílem programu GAMA je 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.

Postavení programu GAMA je v systému podpory VaVaI v ČR ojedinělé. Program GAMA je komplementární (synergický) jak vůči ostatním nástrojům podpory poskytovatele, tak i k ostatním programům v systému VaVaI v ČR a zastává unikátní postavení¹.

Cíle programu jako celku nemohou být s ohledem na nevyhlášení podprogramu 2 v zamýšlené podobě naplněny. Důvodem nevyhlášení byl zejména nedostatek výdajů ze státního rozpočtu (podrobněji popsáno v evaluační otázce 5 v podkapitole 2.5.). **Nicméně cíl podprogramu 1 je naplňován a program je v tomto ohledu možné označit za úspěšný.** V případě dosažení programových indikátorů platí stejná omezení. Poskytovateli se doporučuje při přípravě nového programu sestavit intervenční logiku zachycující jednoznačný vztah mezi cíli, aktivitami a indikátory programu. Indikátorová soustava by pak měla být dostatečně robustní s jasně definovanými indikátory a jejich cílovými hodnotami.

Z provedených dotazníkových šetření a řízených rozhovorů vyplývá, že hlavními přínosy 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, či systémové změny v organizaci. Dalším podstatným přínosem je také **zvýšení zájmu výzkumných pracovníků a samotných výzkumných organizací o aplikovaný výzkum a nastartování systému komercializace.** Podle části oslovených manažerů projektů i hlavních řešitelů dílčích projektů **stále přetrvává jistý odstup části výzkumné sféry k možnosti tržního využití výsledků VaV.** Nedostatečné jsou většinou vyjednávací a marketingové schopnosti výzkumných pracovníků, kteří se v některých případech obávají ztráty know-how a autonomie v případě navázání spolupráce s konkrétní firmou. Pozitivně je respondenty naopak vnímán **rozvoj a zvýšení povědomí o činnosti center pro transfer technologií (CTT) a působení Rady pro komercializaci (RpK)²,** která je pro mnohé výzkumné pracovníky **zdrojem cenných rad a inspirací. Ne ve všech případech však mají navrhovatelé tzv. dílčích projektů³ (DP) možnost přímého kontaktu s RpK** kvůli nastavení procesu výběru v rámci dané výzkumné organizace (VO).

Programu GAMA se v jeho prvním podprogramu účastní ve 30 podpořených projektech celkem 33 unikátních výzkumných organizací. Schválená účelová podpora ze státního rozpočtu činila v době

¹ V blízké budoucnosti však lze očekávat překryvy s Operačním programem podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), především pak při řešení specifického cíle 1.2. – Proof of concept a Národní inovační fond. Poskytovatel však vede jednání s Ministerstvem průmyslu a obchodu o nastavení způsobu realizace specifického cíle 1.2 OP PIK.

² RpK je zvláštní orgán zřízený uchazečem, 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.

³ 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.

zpracování hodnocení celkem 536,8 mil. Kč. Zastoupeny jsou veřejné vysoké školy, ústavy Akademie věd ČR, veřejné výzkumné instituce a další výzkumné organizace. V rámci každého projektu byly řešeny tzv. dílčí projekty. V době zpracování průběžného hodnocení bylo řešeno 275 dílčích projektů.

V rámci programu GAMA **bylo dosaženo přibližně 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 témže roce více než 23 %, u průmyslových vzorů pak necelých 9 %.

Pozice i charakter CTT v rámci VO se výrazně různí. Největší odlišnosti se týkají velikosti, statusu, míry centralizace, kapacit a šíře služeb, způsobu řízení i míry podpory od vedení VO. Nejtypičtější formou CTT je centrální jednotka v rámci VO čítající do deseti stálých zaměstnanců. Centrum transferu technologií se především nedostává expertů zejména z oblasti marketingu a managementu transferu, či odborníků na založení spin-off firmy, případně schází sektoroví specialisté. CTT si také postupně budují kontakty na aplikační sféru. Ty jsou však stále spíše otázkou osobních vztahů jednotlivých výzkumných pracovníků. Manažeři a pracovníci CTT se také snaží průběžně evidovat talentované výzkumné pracovníky a dobré nápady pro řešení v programu GAMA.

Evaluace programu probíhala od ledna 2017 do července 2017 a v jejím rámci byly hodnoceny tři veřejné soutěže vyhlášené v prvním podprogramu⁴ ve třech základních evaluačních okruzích rozložených do 14 evaluačních otázek. Čtvrtý okruh byl sestaven dodatečně a je zaměřen na budoucí změny v nastavení a realizaci programu. V programu GAMA nebyl do zahájení průběžného hodnocení ani v jejím průběhu ukončen žádný podpořený projekt. Ukončovány byly pouze dílčí projekty.

Součástí Závěrečné zprávy jsou také jednotlivé přílohy, které obsahují detailnější poznatky včetně definic použitých zkratk a některých odborných pojmů.

⁴ Pokud není uvedeno jinak, ke 4. veřejné soutěži se nepřihlíží.

2 Závěry z hodnocení k jednotlivým evaluačním otázkám

Závěry průběžného hodnocení programu jsou uspořádány a shrnuty dle schválených evaluačních témat a řazeny dle evaluačních otázek. Každá evaluační otázka obsahuje odpověď, doporučení, způsob sběru poznatků a rozšířený informativní text členěný podle jednotlivých dílčích analýz.

2.1 E01: Jsou cíle programu GAMA vhodně, jasně a měřitelně nastaveny?

Tematický okruh	Nastavení a realizace programu – program jako nástroj
Dílčí analýzy	Rešerše programu
	Program jako nástroj

Odpověď na evaluační otázku:

Cíle programu jsou z věcného hlediska vhodně vymezeny, vedou k řešení identifikovaných problémů a nedostatků a zapadají nejen do systému podpory VaVaI, 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.

Doporučení:

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.

Rešerše programu

V programu GAMA lze identifikovat dva hlavní cíle programu odpovídající v podstatě dvěma vymezeným podprogramům, jejichž prostřednictvím by měly být cíle naplňovány. Oba tyto cíle jsou popsány a definovány v textu programu. Pro zjištění vazeb mezi cíli programu a způsobem jejich

naplňování byla před samotným hodnocením sestavena intervenční logika programu, která je součástí přílohy k této zprávě.

Cíle programu směřují na oblasti, které je nutné v kontextu českého systému VaVaI podporovat. Program cílí k překonávání přetrvávajících problémů a překážek v oblasti nastavení systému transferu technologií a nedostatečného přenosu poznatků VaV do praxe včetně jejich komercializace. Program GAMA (a jeho cíle) jsou v systému podpory VaVaI unikátní a komplementární k dalším podobně zaměřeným aktivitám.

V podprogramu 1 (PP1) – proof of concept je identifikován jeden hlavní cíl: podpořit a významně zefektivnit transfer nových poznatků VaV vzniklých z veřejných zdrojů ve VO a podpořit jejich zavedení do praxe; který není dále členěn. Taktéž v podprogramu 2 (PP2) – podpora komercializace výsledků VO – je definován jeden hlavní cíl: 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; který byl v intervenční logice rozdělen do pěti samostatných dílčích cílů, které na sebe logicky navazují.

Cíle programu jsou pojaty spíše jako popis průběhu změny a způsob, jakými kroky by cíle mělo být dosaženo (úkolem spíše pro intervenční logiku). Cíle programu se částečně překrývají. Taktéž chybí cílové hodnoty, kdy je možné vyhodnotit cíl jako splněný/dosažený. Takto stanovené cíle programu nelze považovat za jasné a jednoznačné.

V programu GAMA byla pro potřeby naplňování jednotlivých cílů programu uvedena indikátorová soustava – Indikátory dosažení cílů programu. Jedná se o seznam 14 programových indikátorů, kterým jsou přiřazeny cílové hodnoty. Programové indikátory pokrývají cíle/dílčí cíle programu jen částečně. Žádný z cílů/dílčích cílů programu není programovými indikátory zcela pokryt. Chybí také definice programových indikátorů, v některých případech pak jejich počáteční stav. Pro účely tohoto hodnocení byly proto chybějící definice jednotlivých programových indikátorů vytvořeny. Taktéž chybí jasná vazba mezi cíli programu a měřením jejich dosažení (uvedenými indikátory) a proto není zcela snadné cíle programu na základě programových indikátorů vyhodnotit.

V programu jsou uvedeny pouze výstupové indikátory, přičemž část z nich má povahu indikátorů výsledkových. Dopadové indikátory nejsou uvedeny vůbec. Nutné je však zasadit tato zjištění do kontextu doby vzniku programu, kdy tvorba intervenční logiky a robustní indikátorové soustavy, nebyla běžnou součástí přípravy návrhu programu (tento nedostatek je postupně u nových programů poskytovatele odstraňován).

V [EO 4](#) je pak provedeno vyhodnocení návaznosti programových indikátorů na výstupy a výsledky dle intervenční logiky programu a zjištění jejich sledování.

2.2 E02: Jaké je postavení programu GAMA v systému podpory VaVaI v ČR?

Tematický okruh	Nastavení a realizace programu – program jako nástroj
Dílčí analýzy	Kontextuální analýza
	Řízené rozhovory
	Dotazníkové šetření

Odpověď na evaluační otázku:

Postavení programu GAMA je v systému podpory VaVaI v ČR ojedinělé. Program GAMA je komplementární (synergický) jak vůči ostatním nástrojům podpory poskytovatele, tak i v systému VaVaI 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.

Doporučení:

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.⁵

Kontextuální analýza

Program GAMA není v současné době duplicitní vůči žádnému existujícímu nástroji podpory transferu technologií, či ověřování uplatnitelnosti výsledků VaV (tzv. “proof of concept”) v praxi a následné komercializaci. V blízké budoucnosti by však teoreticky mohlo dojít ke vzniku překryvů s programem OP PIK, především pak při řešení specifického cíle 1.2. – Proof of concept a Národní inovační fond. S ohledem na tuto možnost poskytovatel zahájil jednání s Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky (MPO), aby k překryvům nedošlo či byla případná duplicita minimální.

Přehled vybraných aktivit mající za cíl zlepšit fungování transferu technologií, komercializace a ověřování výsledků výzkumu a vývoje v praxi je uveden v Tab. č. 1.

⁵ V současné době je spuštěn taktéž nástroj v Operačním programu Praha – pól růstu ČR, který v Prioritní ose 1 mimo jiné umožňuje podporu „proof-of-concept. Tato podpora je umožněna pouze subjektům sídlícím na území Prahy.

Tab. 1 Přehled aktivit souvisejících s programem GAMA

Název	Aktivní v letech	Územní vymezení	Cílová skupina (aktéři)	Charakteristika	Vazba na program GAMA
GAMA	2014–2019	Česko	VO	Národní program	x
OP VK, PO 2	2007–2013	Česko	PO a VO	Operační program	Komplementarita
OP VaVpI, PO3	2007–2015	Česko	PO a VO	Operační program	Komplementarita
FP7, H2020 – ERC Proof of Concept Grants	2007–2020	EU a ostatní	FO	EU R&D program	Komplementarita
TRANSFERA	2008+	Česko	Všichni	Organizace	Komplementarita
IpN: EF-TRANS	2009–2013	Česko	Všichni	Projekt OP VK	Synergie
OP PIK, SC 1.2 – PoC	2014–2020	Česko	PO a VO	Operační program	Částečná duplicita
OP PIK, SC 1.2 – NIF	??-??	Česko	MSP	Fond	Částečná duplicita

OP VK, PO 2 – Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj

Tato prioritní osa (PO) se zaměřuje na podporu kompetencí výzkumných pracovníků, jakými jsou týmová práce, projektové řízení a základy podnikání.

Věnuje se tak podpoře rozdílných aktivit, které vedou společně s programem GAMA ke kultivaci českého prostředí VaVaI a ke schopnostem výzkumných pracovníků výsledky VaV komercializovat (komplementarita).

OP VaVpI, PO 3 – Komercializace a popularizace VaV

Podpora v rámci této priority se za prvé zaměřuje na tvorbu podmínek pro úspěšnou komercializaci výsledků VaV aktivit v podpořených výzkumných organizacích včetně zlepšení systému ochrany duševního vlastnictví a podpory zakládání technologicky orientovaných firem. Druhým cílem je zlepšovat systém informovanosti o výsledcích VaV, dostupnost vědeckých informací, přispět k propagaci a popularizaci VaV, zlepšit systém evaluace výzkumných organizací s využitím zahraničních zkušeností a přispět k zefektivnění veřejné podpory VaV.

Program GAMA podporuje taktéž komercializaci, ale je zaměřen na podporu vlastní výzkumné činnosti a nastavení procesů spojených s komercializací již dosažených výsledků VaV (komplementarita).

FP7, H2020 – ERC Proof of Concept Grants

Tento nástroj umožňuje podporovat výzkumné aktivity proof of concept. Jedná se o podporu komercializace s vysokým rizikovým profilem a zároveň velkým potenciálem přínosu pro společnost na samé hraně lidského poznání.

Naproti tomu je program GAMA zaměřen na rozvoj systému komercializace (vytváří prostředí a podmínky pro výběr vhodných a výhodných nápadů pro ověření metodou PoC) a na podporu spíše menších dílčích projektů metodou PoC. Oba programy se tak vzájemně doplňují (komplementarita).

TRANSFERA

Platforma TRANSFERA.cz sdružuje zástupce transferu technologií v Česku s cílem posilovat a rozvíjet činnosti v oblasti transferu technologií a znalostí. Část členů platformy byla podpořena v programu GAMA.

Stejně jako program GAMA cílí aktivity této platformy na rozvoj a kultivaci systému transferu technologií a komercializace, avšak jiným způsobem (komplementarita).

IpN: EF-TRANS

Cílem projektu EF-TRANS bylo popsat jednoduchým a srozumitelným způsobem proces využití výsledků VaV v praxi. Jedná se o specifický projekt řešený v rámci skupiny Individuální projekty národní financovaného z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK). Výsledky projektu jsou shrnuty v sedmi metodických dokumentech.

Projekt měl tedy za cíl vytvořit návody a metodiky, které mohou výrazně zefektivnit prostředky poskytované programem GAMA a společně pak posílit jejich působení na rozvoj a kultivaci systému transferu technologií a komercializace (synergie). Projekt EF-TRANS tak pomohl vytvořit předpoklady pro úspěšné řešení projektů podpořených v programu GAMA.

OP PIK: PO 1, Specifický cíl 1.2: Zvýšit intenzitu a účinnost spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích

Proof of concept – Dotace

Cílem výzvy Proof of Concept je podpora aktivit, které pomohou zajistit rozvoj transferu technologií a znalostí mezi výzkumnými organizacemi a společnostmi, které mohou výsledky výzkumu uplatnit v praxi. Cílovou skupinou podpory mají být podniky a výzkumné organizace nesídlící v Praze. Tato výzva OP PIK může být částečně duplicitní k podprogramu 1, a to především podporou ověřování ne/aplikovatelnosti dosažených výsledků VaV v praxi (případná duplicita). Nicméně v současnosti nejsou k dispozici detailní informace o způsobu realizace tohoto programu.

Národní inovační fond – Finanční nástroj

Projekt Národní inovační fond (NIF) počítá s využitím prostředků Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v celkovém objemu 50 mil. EUR a zapojení dalších soukromých zdrojů ve výši 32 mil. EUR. Příjemci podpory by měly být podniky nesídlící v Praze.

Z některých plánovaných aktivit (podpora finální komercializace výsledků VaV – fáze seed, start-up a raná fáze podniku) lze očekávat především případný překryv s podprogramem 2 programu GAMA. A to i přesto, že by právě výsledky dílčích projektů programu GAMA mohly sloužit jako nadějně vstupy pro následnou komercializaci formou nástroje NIF (případná duplicita).

Tab. 2 Přehled aktivit Národního inovačního fondu

Finanční nástroj	Plánovaný rozpočet a zapojení soukromých zdrojů	Účel
Proof of concept	Minimálně 20 mil. EUR OP PIK (SC 1.2) 3,2 mil. EUR dodatečné zdroje	Zprůchodnění komercializace výsledků výzkumu a vývoje ve veřejných výzkumných organizacích ve fázi pre-seed.
Rizikový kapitál	30 mil. EUR OP PIK (SC 2.1) 28,8 mil. EUR soukromé zdroje	Impuls k vytvoření skutečného trhu rizikového kapitálu v České republice (zejména investice do startovní a pozdější fáze) a zlepšení dostupnosti financování nejmenších projektů (zejména seed fáze).

Dotazníkové šetření – členové RPK

Program GAMA je oslovenými členy Rad pro komercializaci hodnocen pozitivně. Vhodně doplňuje nástroje podpory poskytovatele a zapadá do celkového systému podpory VaVaI v ČR.

Řízené rozhovory – všechny zainteresované skupiny

Všichni dotázaní manažeři a hlavní řešitelé dílčích projektů se shodují, že program je v rámci celého systému velmi potřebný, má jedinečné postavení a jako nástroj podpory jej lze považovat za přínosný a užitečný (viz další evaluační otázky). Postavení programu je unikátní a komplementární či synergické k jiným nástrojům podpory VaVaI v ČR a poskytovatele.

Obdobný názor zastávají taktéž tvůrci programu. Ti navíc uvedli několik nástrojů, které měly/mají také za cíl posílit komercializaci či se zabývaly podporou transferu technologií, či ověřováním aplikovatelnosti dosažených výsledků VaV v praxi (OP PIK, OP VK, EF-TRANS, H2020 apod.).

2.3 E03: Dochází při realizaci programu GAMA k naplňování cílů programu a budou cíle programu naplněny?

Tematický okruh	Nastavení a realizace programu – program jako nástroj
Dílní analýzy	Rešerše programu
	Kontextuální analýza
	Statistické zhodnocení
	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory
<p>Odpověď na evaluační otázku: 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.</p> <p>Doporučení: 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.</p>	

V této části se zaměříme na cíle programu, jejich naplňování a soulad s vlastní realizací. Odpovědi na položenou otázku jsou z větší části součástí jednotlivých evaluačních otázek.

Naplňování cílů programu

Hlavní 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.

Cíl podprogramu 1

Hlavním cílem podprogramu 1 je podpořit a významně zefektivnit transfer nových poznatků VaV vzniklých z veřejných zdrojů ve VO a podpořit jejich zavedení do praxe.

Ze závěrů jednotlivých evaluačních otázek, které detailně rozebírají jednotlivá témata tohoto cíle, vyplývá, že v programu dochází k podpoře transferu nových poznatků VaV vzniklých z veřejných zdrojů v podpořených výzkumných organizacích. Postupně také dochází k jejich přesunu do praxe. Nelze však odpovědně vyhodnotit, zda dochází k zefektivnění celého systému transferu technologií.

Cíl podprogramu 2

Cílem podprogramu 2 je 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.

Veřejná soutěž v podprogramu 2 nebyla v době zahájení hodnocení vyhlášena⁶. Cíl podprogramu tak nemůže být hodnocen a nelze předpokládat jeho naplnění.

⁶ V průběhu hodnocení byla vyhlášena veřejná soutěž v podprogramu 2 zaměřená na podporu projektů Seal of Excellence podaných v rámci SME Instrument programu Horizon2020 .

2.4 E04: Jsou indikátory programu výstižné pro měření výstupů a výsledků programu a je zajištěno jejich sledování?

Tematický okruh	Nastavení a realizace programu – program jako nástroj
Dílčí analýzy	Rešerše programu
	Statistické zhodnocení

Odpověď na evaluační otázku:

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 implementaci⁷. Indikátory vyplývající z intervenční logiky bylo možné vyčíslit všechny, částečně pomocí dotazníkových šetření.

Doporučení:

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 systematictější přístup při nastavování monitoringu programu/programových indikátorů.

Rešerše programu

V době zahájení průběžného hodnocení nebyl nastaven systematický monitoring všech programových indikátorů. Tento nedostatek byl na základě zjištění v průběhu hodnocení poskytovatelem již zcela vyřešen.

Statistické zhodnocení

V současné době je zajištěno sledování 13 z 14 indikátorů programu. Indikátor p. č. 13 není možné sledovat ani naplnit, protože se vztahuje k PP2, který v původní podobě nebyl realizován. I přesto ostatní indikátory, které se primárně vztahují k PP2, budou moci být vyhodnoceny a předpokládá se také jejich částečné naplnění.

Programové indikátory p. č. 11 a 12 budou v budoucnu zjišťovány ve zprávě o implementaci, která byla rozšířena na základě znalostí získaných v průběhu tohoto hodnocení.

⁷ V průběhu hodnocení byl poskytovatel upozorněn na nedostatky v možnosti sledování programových indikátorů a tento nedostatek odstranil změnou zpráv o implementaci, která slouží pro interní potřeby poskytovatele. V této zprávě je popsán způsob implementace a případné komercializace dosaženého výsledku v podpořeném projektu.

V průběhu hodnocení bylo proto nutné 1) definovat jednotlivé programové indikátory, 2) určit zdroje dat pro jejich zjištění.

Pro zjištění výstižnosti programových indikátorů GAMA bylo provedeno porovnání indikátorů s intervenční logikou programu. Důvodem tohoto srovnání byla snaha zjistit, jakým způsobem pokrývají programové indikátory výstupy a výsledky programu (intervenční logika vychází z textu programu).

Programové indikátory odpovídají výstupům definovaných v intervenční logice z 69 %. Výsledkové indikátory nejsou v programových indikátorech obsaženy, nicméně některé z nich charakter výsledkových indikátorů mají. Všechny programové indikátory pokrývají výsledky vyplývající z intervenční logiky z jedné třetiny.

2.5 E05: Jaké byly důvody nevyhlášení PP2 a jakým způsobem nevyhlášení ovlivňuje úspěšnost programu?

Tematický okruh	Nastavení a realizace programu – program jako nástroj
Dílčí analýzy	Rešerše programu
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

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 v naplňování cílů programu a také na ne/naplňování programových indikátorů.

Doporučení:

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.

Rešerše programu

Nevyhlášení celého druhého podprogramu se negativně projevuje také na naplňování cílů programu. Pět ze šesti identifikovaných dílčích cílů programu mělo být naplňováno právě/převážně podpořenými projekty v PP2. Taktéž nastavené cílové hodnoty dosažení cílů programu (indikátory programu) jsou dimenzovány na vyhlášení VS v PP2, a to v původně zamýšleném rozsahu. Patrné je to především z poměru plánovaných rozpočtů, které poskytovatel odhadoval na realizaci obou podprogramů (přibližně 1:3), v případě počtu podpořených projektů je tento poměr ještě vyšší (cca 1:10).

Řízené rozhovory – tvůrci programu

Během rozhovorů byla dotazovaným tvůrcům programu položena otázka, jaké byly hlavní důvody nevyhlášení PP2. Z jejich odpovědí lze vysledovat dva důvody nevyhlášení veřejné soutěže v podprogramu 2. Hlavním důvodem byl nedostatek finančních prostředků ze státního rozpočtu na podporu projektů z PP2 a dalším pak právní nejistota způsobená nejasným právním výkladem veřejné podpory podnikům či podpory smluvního výzkumu. Poskytovatel s ohledem na zákon č. 130/2002 Sb. nenalezl vhodné schéma podpory, které by se výrazně odlišovalo od jiných programů, které poskytovatel měl k dispozici (např. programy ALFA, EPSILON, OMEGA). Tím se chtěl poskytovatel taktéž vyhnout případnému “rozdrobení” dopadů účelové podpory ze SR.

2.6 E06: Kdo se uchází a účastní projektů programu GAMA?

Tematický okruh	Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu
Dílčí analýzy	Statistické zhodnocení
	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

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).

Podpořeny byly převážně instituce sídlící 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 ve výši cca 1,1 mil. Kč a průměrná délka trvání dílčího projektu je pak 20 měsíců.

Členové rad pro komercializaci

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.

Hlavní řešitelé DP

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. Svě 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.

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 také o komercializaci a případném budoucím výrobci / aplikačním partnerovi. Naopak u druhé poloviny řešitelů je představa komercializace spíše mlhavá.

Byly také zaznamenány jednotlivé poznámky týkající se obtížnosti splnění podmínek programu GAMA pro výzkumné pracovníky z oblasti společenských věd.

Manažeři projektů

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.

Doporučení:

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.

Statistické zhodnocení

Celková účelová podpora 30 podpořeným projektům dosahuje výše 537 mil. Kč. Nejvyšší míra podpory u projektu dosahuje 21 mil. Kč, což byla také nejvyšší povolená výše účelové podpory na projekt. Nejnižší výše podpory je 4,7 mil. Kč na projekt podpořený ve 3. veřejné soutěži programu GAMA (3 VS). Průměrná výše podpory je pak přibližně 18. mil. Kč. Většina projektů dosáhla na dotaci v maximální výši podpory na podpořený projekt.

Do třech vyhlášených veřejných soutěží programu GAMA⁸ se nejvíce zapojily veřejné vysoké školy (VVS), do kterých směřovala téměř polovina podpory v programu (15 projektů, 263 mil. Kč – 49 %). Druhým nejvíce podpořeným typem výzkumné organizace byly pracoviště/ústavy Akademie věd ČR (AV ČR) s 9 projekty, (132 mil. Kč – 25 %). Ostatní veřejné výzkumné instituce se podílejí na řešení tří projektů (55 mil. Kč – 10 %), ostatní výzkumné organizace se účastní řešení 6 projektů (88 mil. Kč – 16 %).

Výzkumných organizací s právní formou soukromého podniku se hlásilo 14, podpořeny byly dvě.

Obdobně jako v jiných programech poskytovatele nejčastěji podpořené instituce sídlí v Praze (33 %) a v Jihomoravském kraji (25 %). Instituce z ostatních krajů byly zastoupeny s menší než 10% proporcí. Pro organizace sídlící v Praze a Jihomoravském kraji byla schválena výše podpory z programu GAMA činící v souhrnu 62 % celkové výše podpory alokované na program. V Karlovarském kraji a v kraji Vysočina nesídlí ani jedna z podpořených institucí⁹.

Z 69 podaných (65 přijatých¹⁰) projektů jich bylo podpořeno 30. Celkově se úspěšnost podpořených návrhů projektu pohybuje v rozmezí 32,3 % až 64,3 % podle veřejné soutěže. Průměrná úspěšnost za celý program GAMA je rovna 43,5 %.

V rámci všech 3 VS programu GAMA je 33 institucemi řešeno celkem 30 projektů. V těchto projektech řeší jednotlivé výzkumné týmy tzv. dílčí projekty¹¹. Těch bylo k polovině března 2017 realizováno

⁸ Do veřejných soutěží podprogramu 1 se mohly hlásit pouze výzkumné organizace.

⁹ Územní rozložení podpořených institucí je podobné i v ostatních programech poskytovatele.

¹⁰ přijaté projekty splnily formální náležitosti a podmínky veřejné soutěže

celkem 275 s celkovou výší dotace téměř 314 mil. Kč. Průměrná výše podpory na jeden dílčí projekt činí 1,1 mil. Kč. Průměrná doba trvání dílčího projektu je 20 měsíců, nejdelší dobu řešení (23 měsíců) mají dílčí projekty ze skupiny oborů matematika a fyzika, naopak nejkratší dobu trvání (13 měsíců) dílčí projekty patřící do oborů informatiky. Nejvíce dílčích projektů realizuje/oval Ústav molekulární genetiky AV ČR, v. v. i. (20 dílčích projektů) a nejméně Jihočeská univerzita (1 dílčí projekt). Zde je však nutné uvést, že projekt Jihočeské univerzity byl podpořen v rámci 3VS programu GAMA a jeho řešení je tedy v počátcích.

Dotazníkové šetření

V rámci programu GAMA se do řešení projektů zapojuje řada osob. Ty lze na základě jejich rolí rozdělit do několika skupin. V rámci hodnocení proběhla tři dotazníková šetření a řízené rozhovory se zástupci níže uvedených zainteresovaných skupin¹². V první řadě jsou to **manažeři projektů**, kteří jsou odpovědní za řešení projektů, dále pak **hlavní řešitelé dílčích projektů**, kteří odpovídají za vlastní výzkumnou činnost a také **členové rad pro komercializaci**, kteří jsou odpovědní za schvalování jednotlivých dílčích projektů. Taktéž zaměstnanci center pro transfer technologií vstupují do programu GAMA jako administrativní pracovníci při řešení projektu a dílčích projektů.

Složení rady pro komercializaci – dotazníkové šetření

Složení RpK je definováno pravidly programu a podpory. Zastoupení výzkumné organizace (akademické složky) nesmí přesahovat v RpK 50%. V RpK jsou dále zástupci aplikační a finanční sféry.

Dle manažerů projektů byli vybíráni členové RpK na základě potřeb projektů a jejich reálných zkušeností (členů RpK). Dále pak na doporučení CTT dané výzkumné organizace či na osobní doporučení.

Rady pro komercializaci jsou většinou složeny z externích členů, ale také z bývalých zaměstnanců a absolventů. Většina oslovených členů RpK má také osobní zkušenosti s komercializací ze soukromého sektoru. Další členové je pak získali v rámci svého akademického působení/výzkumu či z pozice experta na ochranu duševního vlastnictví. Mezi hlavní motivace lze pak zařadit snahu pomoci akademické sféře vybudovat systém komercializace, či snahu udržet se v kontaktu s vývojem v jednotlivých oborech a novými poznatky. Reálnými přínosy pak bylo pro členy RpK zejména získání přehledu o trendech v oblasti VaV (polovina zaznamenaných odpovědí).

¹¹ 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.

¹² Jednotlivé zainteresované skupiny jsou detailněji popsány v příloze – Program jako nástroj.

Hlavní řešitelé DP – dotazníkové šetření

Ve vedení řešitelských týmů jsou řadoví a vedoucí pracovníci zastoupeni téměř vyrovnaně (v poměru 52:48).

Hlavní řešitelé při sestavování výzkumných týmů kladli důraz především na zkušenosti a odbornost jednotlivých členů. V druhé řadě pak na jejich schopnosti a kompetence. Přestože zapojení mladých výzkumných pracovníků sehrálo, jako jeden z faktorů, při sestavování týmů jistou roli, výsledky dotazníkového šetření napovídají, že dílčí projekty v rámci programu GAMA řeší spíše týmy s delší historií vzájemné spolupráce.

Manažeři projektů – řízené rozhovory¹³

Všichni oslovení manažeři projektů byly taktéž vedoucími jednotlivých CTT. Na jedné straně se jedná o profesionální manažery/ekonomy – ve vzorku reprezentováni třemi zástupci, jejichž jedinou pracovní náplní je řízení a administrace transferu technologií v rámci dané VO. Na druhé straně existují také případy manažerů (ve zkoumaném vzorku dva), kteří ve své osobě kombinují vícero rolí v rámci VO, nejčastěji právě roli výzkumného pracovníka/pedagoga, případně navíc akademickou funkci.

Hlavní řešitelé DP – řízené rozhovory

Hlavní řešitelé se zapojili do řešení dílčích projektů především, aby dotáhli/dokončili výsledky svého dosavadního snažení k aplikaci (čtyři hlavní řešitelé). Další nejčastěji uváděnou motivací je potřeba zajistit chod týmu a jeho pracovníků (celkem tři hlavní řešitelé).

Hlavní řešitelé mají od počátku relativně přesnou představu o konkrétních výsledcích, představa o způsobu komercializace je ale spíše mlhavá (pět respondentů). Tři dotazovaní měli naproti tomu velmi konkrétní a jasnou představu o komercializaci (znali dopředu, kdo a za jakých podmínek by měl zájem a již uzavírají/uzavřeli smlouvu o prodeji/využití duševního vlastnictví). Dva další z dotázaných již měli vytipovaný okruh potenciálních zájemců, ale k samotnému oslovení v momentu podání návrhu nepřistoupili. Z toho plyne, že polovina oslovených hlavních řešitelů DP měla poměrně jasnou představu o budoucím potenciálním výrobcu.

¹³ Řízených rozhovorů se účastnilo pět manažerů projektů a deset hlavních řešitelů dílčích projektů.

2.7 E07: Jaké jsou dosavadní očekávané a neočekávané přínosy spojené s účastí v programu GAMA?

Tematický okruh	Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu
Dílní analýzy	Statistické zhodnocení
	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

Očekávané přínosy

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.

Program GAMA řešenými dílčími projekty přispívá k naplňování všech šesti prioritních oblastí cílů NPOV¹⁴. Celkem se očekává v řešených 275 dílčích projektech dosažení 918 relevantních výsledků VaV (nejvíce výsledků druhu G).

Neočekávané přínosy, překvapení

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.

Negativa, zklamání, neočekávané náklady

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

¹⁴ Viz Příloha 2: Statistické zhodnocení – část I., s. 24–27.

složitosti hledání aplikačního partnera apod.

Doporučení:

Prodloužit program a realizovat podprogram 2 pro podporu podniků při ověřování výsledků výzkumu na VO, příp. pro podporu poloproduktů 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.

Součástí této evaluační otázky je vedle vyhodnocení očekávaných a neočekávaných přínosů/negativ také analýza očekávaných a dosažených výsledků a naplňování cílů NPOV.

Statistické zhodnocení

V rámci statistického zhodnocení bylo zmapováno, k jakým cílům NPOV přispívají řešené dílčí projekty a jakých výsledků dle klasifikace RIV v nich bude dosaženo. V obou uvedených případech se nedá hovořit jednoznačně o přínosech, nicméně s ohledem na fázi řešení projektů nelze přínosy zcela vyhodnotit, lze tedy vyhodnotit spíše výstupy, které k přínosům napomohou.

V programu GAMA naplňuje realizace 275 dílčích projektů všech šest prioritních os (PO), z toho 43 % všech dílčích projektů naplňuje PO1 Konkurenceschopná ekonomika založená na znalostech. Do prioritních os PO2 Udržitelnost energetiky a materiálových zdrojů a PO5 Zdravá populace náleží obdobně 20%, resp. 22 % dílčích projektů. Následuje PO3 Prostředí pro kvalitní život s 11 % dílčích projektů, PO6 a PO4 jsou pak zastoupeny pouze 3 resp. 2 % dílčích projektů.

Z celkového počtu 918¹⁵ očekávaných výsledků dílčích projektů programu GAMA náleží nejvíce výsledků (274) uznávaných programem do kategorie *G – prototyp, funkční vzorek* a následně *F – užitý vzor, průmyslový vzor* s 99 výsledky. Současně je očekáváno 401 jiných výsledků zařazených do kategorie *X – jiné*, která zahrnuje např. licenční smlouvu, recenzovaný článek, výkresovou dokumentaci a další. Souhrnně by mělo 57 % dosažených výsledků představovat výsledky uznávaných programem¹⁶.

Manažeři projektů – dotazníkové šetření

Mezi hlavní přínosy programu zařadili manažeři projektů především možnost financování aktivit proof of concept a podporu finalizace existujících výsledků VaV. Dále oceňují flexibilitu danou přenesením odpovědnosti o podpoře DP na organizace, či další systémové změny v organizaci, zvýšení zájmu výzkumných pracovníků o aplikovaný výzkum a transfer technologií či rozvoj povědomí a postavení CTT v organizacích a o procesu komercializace obecně. Nicméně variabilita získaných

¹⁵ Očištěno o průběžné a monitorovací zprávy, které nelze za výsledky VaV považovat.

¹⁶ Výsledky uznávané programem jsou výsledky druhu G, F, Z, R a P.

odpovědí je poměrně velká a je patrné, že mezi manažery neexistuje jasná shoda, jaké jsou hlavní přínosy programu.

Některé ověřované změny parametrů v jednotlivých podpořených organizacích lze taktéž považovat za reálné přínosy programu GAMA (viz EO 11).

Pozitivní posun ve vnímání postavení a funkce CTT a celého procesu komercializace v organizaci uvedla část manažerů jako neočekávaný přínos účasti v programu GAMA. Dalším je pak změna v motivaci výzkumných pracovníků uvažovat komerčně.

Naopak mezi neočekávaná negativa zařadili manažeři projektů vyšší náklady potřebné na chod CTT, či jeho nedostatečné kapacity.

Členové RpK – dotazníkové šetření

Členové RpK uvedli, že největším přínosem programu je tlak na větší smysluplnost výzkumu vedoucí následně ke komercializaci a přeorientování části aktivit na aplikovaný výzkum, a s tím spojený kontakt s trhem a aplikační sférou. Dalším přínosem je pak dotažení výsledků některých projektů do praxe.

Mezi neočekávané přínosy pro členy RpK patří například bezproblémové řešení jednotlivých dílčích projektů a následné plnění cílů projektu/dílčích projektů. Dalším je reálná snaha komercializovat výsledky VaV a posun myšlení výzkumných pracovníků směrem k aplikaci a komercializaci výsledků VaV konfrontací se členy RpK.

Naopak mezi jimi uvedená zklamání patří nízký počet návrhů DP, či absence komerční sféry v řešení DP.

Manažeři projektů – řízené rozhovory

V podstatě všichni oslovení manažeři dokázali najít na výsledcích DP pozitivní přínosy (vyšší než očekávaný zájem komerční sféry, dále pozitivní přijetí a spolupráci s aplikačními partnery projektů).

Zklamání potom pro část respondentů představuje stále konzervativní přístup části výzkumných pracovníků, kteří nechtějí výsledky své práce nabídnout k prodeji či aplikaci, ale stojí pouze o publikování. Kromě toho z úst jednoho manažera zazněla frustrace z vysvětlování, proč některé projekty nebyly vybrány. Jednoho z manažerů nepříjemně překvapilo předčasné ukončení DP řešiteli.

Hlavní řešitelé DP – řízené rozhovory

Mezi řešiteli DP jasně převažují pozitivní překvapení a neočekávané přínosy. Ve třech případech to bylo překvapení z pozitivního přístupu komerční sféry, rovněž ve třech případech nastalo překvapení z výraznějšího než předpokládaného pokroku ve výzkumu. Jednoho respondenta příjemně překvapil menší objem administrativy, než očekával. Jeden z oslovených uvedl, že potenciál produktu rostl v jeho očích společně s úspěchy při testování.

Zklamání se v jednotkách případů týkala nedotažení produktu do komerční fáze, případně změn v týmu. Dva respondenti podcenili náročnost hledání aplikačního partnera. Jeden řešitel DP neodhadl objem prostředků potřebných na prototyp. Jeden respondent dospěl k závěru, že nevyrábí komerční snadno zpeněžitelné produkty, ale spíše produkty pro zvýšení bezpečnosti. Pro dalšího respondenta stojí aplikovatelnost na prvním místě před komercializací.

Tvůrci programu – řízené rozhovory

Podle tvůrců programu se jedná o malý program s velkým pákovým efektem. Ten spočívá hlavně v nastartování systému komercializace. O 1. VS programu GAMA byl oproti původním představám tvůrců programu překvapivě velký zájem. První dílčí projekty nebyly uspokojivé z pohledu řešených témat a jejich případných přínosů, nicméně to se postupem času mění ku prospěchu věci.

2.8 E08: Dochází v průběhu realizace programu GAMA u podpořených organizací ke zvýšení podílu výsledků výzkumu, vývoje a inovací aplikovaných v praxi?

Tematický okruh	Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu
Dílčí analýzy	Statistické zhodnocení
	Dotazníkové šetření

Odpověď na evaluační otázku:

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.

Všechny číselné údaje vztahující se k počtu dosažených výsledků byly přebrány z Rejstříku informací o výsledcích (RIV) ke dni 18.7 2017¹⁷ a prezentují výsledky uplatněné v roce 2016¹⁸.

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 %.

Z dotazníkových šetření a řízených rozhovorů vyplývá, že program celkově přispívá k pozitivní změně v přístupu výzkumných pracovníků a vedení organizací k aplikovatelnosti/komerčializaci, ke kultivaci systému a zlepšení postavení CTT v organizaci. Dá se předpokládat postupné zvyšování výsledků uplatněných v praxi (některých již bylo reálně dosaženo).

Zvýšení zájmu o aplikovatelnost/komerčializaci 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 komerčializací).

Z dotazníkového šetření vyplývá, že aktivity v jednotlivých DP a na ně navazující výstupy/výsledky jsou v souladu s původními očekáváními a motivacemi hlavních řešitelů DP.

¹⁷ V některých dílčích analýzách jsou použita data starší. Jelikož počet výsledků za rok 2016 byl v průběhu zpracování analýzy neustále doplňován, a hodnoty byly zatíženy velkou chybou. Proto bylo pouze v tomto případě a v této části rozhodnuto o aktualizaci uplatněných výsledků. Přesto je nutné mít stále na vědomí průběžný charakter hodnocení.

¹⁸ Zpracovatelé jsou si vědomi faktu, že pro rok 2016 ještě nemusí být v RIVu rvvi.cz nahlášeny všechny výsledky uplatněné v roce 2016, a ve svých závěrech a doporučeních berou tuto skutečnost na vědomí.

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.

Doporučení:

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.

I v tomto případě není možné plnohodnotně odpovědět na položenou EO, avšak hlavní řešitelé DP se v dotazníku mohli vyjádřit, jaké byli jejich původní motivace a jakými aktivitami se následně v dílčích projektech zabývají a k čemu tyto aktivity směřují.

Statistické zhodnocení

Zatím nelze určit přesnou hodnotu zvýšení podílů výsledků výzkumu, vývoje a inovací aplikovaných v praxi. Částečnou odpověď lze však získat z dotazníkového šetření.

Další možností, která však také neodpovídá na položenou otázku přímo, bylo porovnat výsledky vzniklé v rámci programu GAMA s výsledky dosažených v daném roce celkem a v podpořených organizacích. Z hlediska porovnání podílu uplatněných výsledků dle klasifikace RIV bylo vytvořeno v důsledku programu GAMA 10,9 % prototypů a 4,8 % průmyslových vzorů za rok 2016. Z hlediska podílu RIV výsledků dosažených v podpořených organizacích uplatněných v databázi za celý rok 2016, dosáhl podíl výsledků RIV výsledky vzniklých v rámci programu GAMA celkem 23,2 % prototypů a 8,8 % průmyslových vzorů.

Manažeři projektů – dotazníkové šetření

Jak je detailněji uvedeno v [EO11](#) řešení projektů přispívá k pozitivní změně v přístupu výzkumných pracovníků a vedení organizací k aplikovatelnosti/komerzializaci výsledků VaV, ke kultivaci systému a zlepšení postavení CTT v organizaci. Dá se tedy předpokládat, že tyto změny povedou ke zvýšení podílu výsledků aplikovaných v praxi v podpořených výzkumných organizacích.

Manažeři taktéž dokládají první výsledky aplikované v praxi. Již dva projekty dosáhly tržních zisků z prodeje (uzavřené smlouvy), výsledků ve výši cca 2 mil. Kč. Celkem bylo prodáno 6 licencí k využití duševního vlastnictví a celkem 18 krát byly výsledky projektů aplikovány v praxi jinou formou.

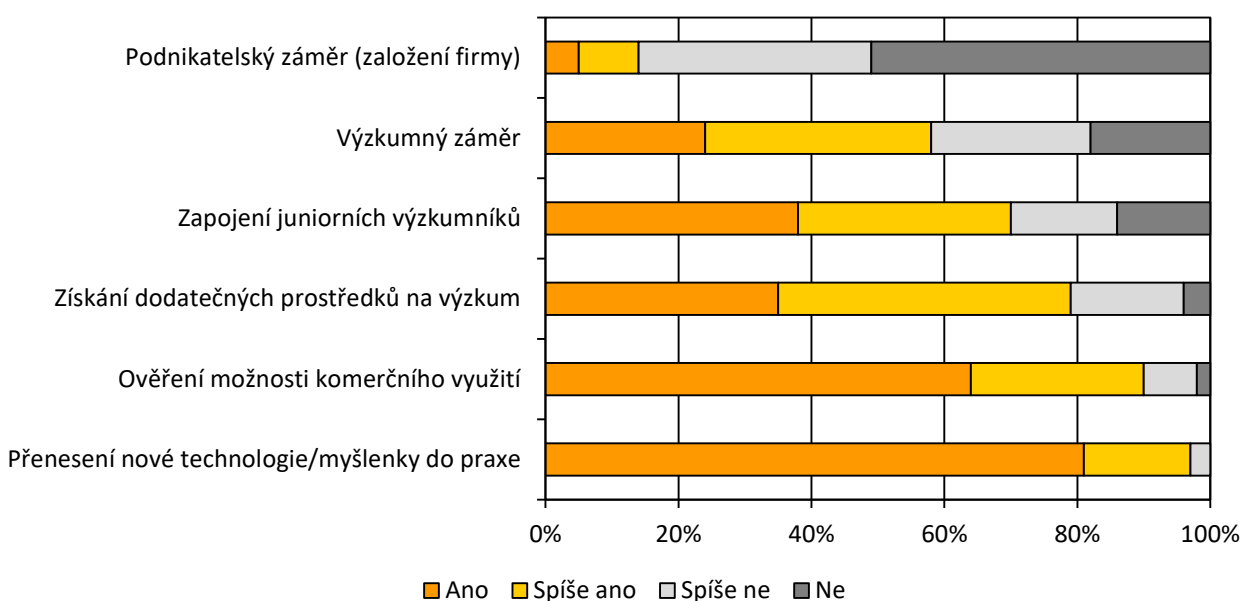
Hlavní řešitelé DP – dotazníkové šetření

Budoucí a očekávané výsledky lze s jistým odstupem sledovat také na úrovni počátečních motivací a očekávání spojenými s realizací projektu/dílčího projektu. Nejdůležitějšími motivy jsou podle hlavních řešitelů DP přenesení nové technologie/myšlenky do praxe a ověření možnosti komerčního využití (viz Graf 1). Dalšími důležitými faktory jsou získání dodatečných prostředků na výzkum a zapojení mladých výzkumných pracovníků. Na podnikatelský záměr, jako na motivační faktor, nahlíží pozitivně v porovnání s jinými motivacemi pouze 14 % hlavních řešitelů DP.

Následně bude vhodné sledovat, jak se tyto motivy překlápějí do reálných výsledků a jak přispívají k naplňování cílů programu (a jaké budou jejich skutečné výsledky).

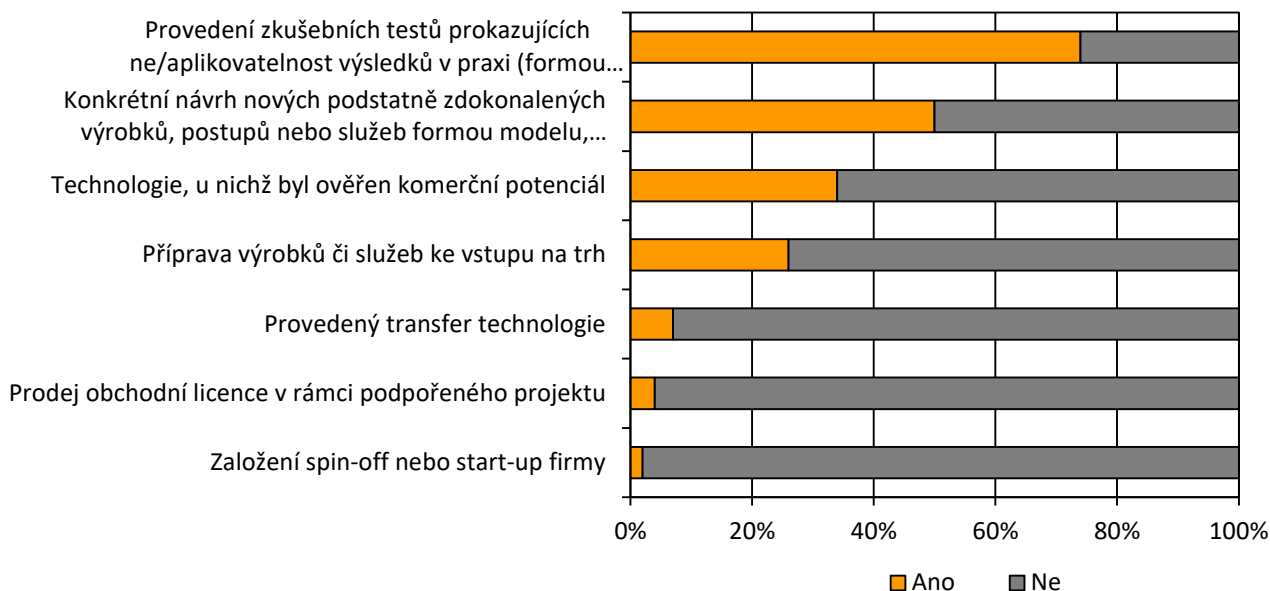
Aktivity v jednotlivých DP a na ně navazující výstupy/výsledky svědčí o naplňování původních očekávání a motivací.

Graf 1: Jaké byly Vaše motivy pro řešení dílčího projektu v rámci programu GAMA?, hlavní řešitelé DP



Hlavní řešitelé DP uvedli, že v 74 DP byly provedeny zkušební testy, které měly za cíl ověřit ne/aplikovatelnost výsledku v praxi. Dalšími nejčastějšími druhy aktivit jsou konkrétní návrh nových, podstatně zdokonalených výrobků, postupu nebo služeb formou modelu, či funkčního vzorku (v 50 DP). Taktéž bylo ve 34 dílčích projektech dosaženo ověření komerčního potenciálu technologie a v 26 DP byly připravovány výrobky či služby ke vstupu na trh.

Graf 2: K jakým výsledkům zatím vedlo řešení Vašeho dílčího projektu?, hlavní řešitelé DP



Řešení vedlo prozatím v sedmi DP k provedenému transferu technologie, ve čtyřech DP k prodeji obchodní licence či k podpisům platných smluv. Ve dvou DP respondenti uvedli, že byla založena spin-off nebo start up firma.

Hlavní řešitelé taktéž dosáhli finančních zisků. Celkem respondenti uvedli, že získali úhrnem prozatím cca 1,75 mil. Kč – museli tedy své výsledky aplikovat v praxi (viz [EO 9](#), kde jsou také shrnuty některé z překážek, které respondenti považují za omezující pro úspěšnou komercializaci/aplikaci v praxi).

Hlavní řešitelé DP však nejčastěji uvedli, že na zodpovězení otázky je s ohledem na stav řešení DP ještě brzy.

V průběhu řešení DP se hlavním řešitelům daří plnit či překračovat vytčený plán a cíle (např. dosaženými licencemi, nalezení nových oblastí bádání apod.). Ukončen byl pouze jeden dílčí projekt z důvodu vysokých výdajů spojených s případnou aplikací.

2.9 E09: Do jaké míry se daří u podpořených organizací nastartovat trend získávání dodatečných (soukromých) finančních prostředků? Je patrná změna struktury příjmů u podpořených organizací?

Tematický okruh	Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu
Dílčí analýzy	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

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.

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.

Doporučení:

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).

V současnosti nelze na tuto evaluační otázku zcela odpovědět. Níže uvedená zjištění tedy mohou jen do jisté míry napomoci k jejímu zodpovězení.

I v tomto případě je důležité zdůraznit, že na hodnocení dosažených výsledků a jejich uplatnění v praxi je v této fázi řešení projektů/dílčích projektů stále brzy. Navíc lze očekávat větší zpoždění při případném vyhodnocení zisků a změny struktury v příjmech výzkumných organizací z důvodu postupného efektu programu na jejich změnu.

Jak již také bylo částečně uvedeno v [EO 8](#), lze prozatím hodnotit spíše motivy a očekávané přínosy spojené s jednotlivými projekty/dílčími projekty. Ty naznačují, že by program měl v budoucnu reálně přispět k nastartování získání dodatečných finančních zdrojů z dalších zdrojů, a tím také změnit strukturu příjmů výzkumných organizací (viz také [EO11](#)).

Manažeři projektů – dotazníkové šetření

Při pohledu na systémové změny v podpořených organizacích dochází dle manažerů projektů k větší transparentnosti, stabilizaci a rozšíření systému komercializace. Účast v programu také přispívá

k pozitivní změně v přístupu výzkumných pracovníků a vedení organizací k aplikovatelnosti/ /komercializaci výsledků VaV, ke kultivaci systému a zlepšení postavení CTT v organizaci. V některých podpořených organizacích byly nastaveny mechanismy k rozdělení zisku z prodeje duševního vlastnictví. V dalších organizacích vznikly fondy na financování zisků z prodeje duševního vlastnictví i fondy na financování aktivit PoC (viz [E011](#)).

Z toho lze usuzovat, že systém komercializace a získávání finančních prostředků byly programem iniciovány, či zesíleny (s ohledem na danou organizaci). Zároveň dva manažeři projektů uvedli, že již dosáhli tržního zisku z prodeje (uzavřené smlouvy) výsledků VaV ve výši cca 2 mil. Kč. Celkem bylo prodáno 6 licencí k využití duševního vlastnictví a celkem 18 krát byly výsledky projektů aplikovány v praxi jinou formou.

Hlavní řešitelé DP – dotazníkové šetření

Jedním z významných motivačních prostředků bývá otázka příjmů. Tak jako manažeři projektů, tak i hlavní řešitelé byli dotazováni, jakého finančního zisku dosáhli komercializací výsledků v rámci řešení DP. Celkem 59 hlavních řešitelů DP uvedlo číselnou hodnotu, z nichž 52 uvedlo hodnotu nulovou (to lze interpretovat tak, že hlavní řešitelé zisky očekávají, ale v současnosti jsou nulové). V sedmi případech však uvedli, že již dosáhli finančních zisků z komercializace výsledků dosažených při řešení DP. Úhrnem se jedná o 1,75 mil. Kč, přičemž v jednom případě přesáhly 1 mil. Kč.

Získávání dodatečných finančních prostředků je do jisté míry limitováno také překážkami/nedostatky spojenými s realizací DP. Mezi takové deficity patří absence či nedostatečnost kontaktu s trhem, propagace a marketing, ke kterému výzkumné týmy nemají potřebné předpoklady. Dále existuje nenaplněná poptávka po strategických investorech s dostatkem ochoty, trpělivosti a financí.

V obecné rovině je problémem časové hledisko, a to zvláště v některých medicínských a biotechnologických DP, trpící v tomto ohledu délkou ověřovacích procesů, které předchází možnosti komercializace.

Manažeři projektů – řízené rozhovory

Ke kofinancování projektů ze soukromých zdrojů prozatím nedochází, ale minimálně v jednom případě je již myšlenka v pokročilé fázi.

Mimo řešení projektu podpořeného v rámci programu, CTT pomáhá s komercializací ve třech případech z pěti, což svědčí o snaze zajištění dodatečných finančních prostředků. DP v rámci GAMA jsou v těchto případech označovány jako: živější a dynamičtější, malé a méně podrobné, často až příliš konkrétní.

Hlavní řešitelé DP – řízené rozhovory

Pro některé výzkumné pracovníky není finanční zisk z komercializace hlavní motivací (viz [E011](#)). Přičemž klíčové je pro další výzkumné pracovníky výsledek aplikovat v praxi.

2.10 E010: Do jaké míry existuje soulad mezi alokací programu GAMA a podpořenými VaVpI centry?

Tematický okruh	Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu
Dílčí analýzy	Rešerše programu
	Statistické zhodnocení
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

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.

Doporučení:

Pro další analýzu by bylo vhodné hodnotit schválenou podporu programu GAMA na úrovni jednotlivých výzkumných skupin a týmů v rámci podpořených projektů OP VaVpI.

Rešerše programu

Jedním z přínosů programu má být též financování udržitelnosti VaVpI center, velkých infrastruktur a dalších výzkumných center. S ohledem na nedostupnost vhodných dat nelze na tuto otázku relevantně odpovědět. Překážky, které toto vyhodnocení znemožňují, jsou mnohého charakteru:

- 1) nelze oddělit příspěvek na financování činnosti těchto center VaV z programu GAMA od dalších zdrojů příjemce,
- 2) zvláště, kdy se nejedná o samostatný právní subjekt,
- 3) není-li zcela zřejmý a ověřitelný vztah mezi jednotlivými řešiteli a financováním realizace jednotlivých projektů,
- 4) v případech, kdy je používáno vícedrožové financování na různé/i stejné činnosti vykonávané v rámci řešení výzkumného tématu. Viz různé formy účetních systémů a způsobu vedení a vykazování financování,
- 5) nelze sestavit takovou kontrolní skupinu, která by mohla porovnat změny způsobené výhradně programem GAMA.

Statistické zhodnocení

Informace o významu programu GAMA v zajištění udržitelnosti VaV infrastruktur¹⁹ nebylo možné zajistit. Na druhou stranu je možné vyčíslit, jaká část podpory GAMA byla vynaložena na projekty v institucích, které realizovaly projekty VaV infrastruktury. 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 (P01, P02).

Manažeři projektů – řízené rozhovory

Jen z dílčích odpovědí lze konstatovat, že v některých případech (byl-li příjemcem stejný subjekt obou programů) pomohlo financování z programu GAMA zajistit činnost center transferu technologií, které vznikly v rámci podpory z OP VaVpI (P03).

¹⁹ Definice VaV infrastruktury je součástí přílohy Statistické zhodnocení část II.

2.11 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?

Tematický okruh	Dosažené výstupy a výsledky programu včetně přínosů projektů a programu
Dílčí analýzy	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

Z odpovědí zjištěných v dotazníkovém šetření a řízených rozhovorů je patrné, že v podpořených organizacích dochází účastí 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.).

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 výzkumných pracovníků o pravidlech komercializace a dělby zisků na VO. Přesto postupně dochází k uzavírání smluv o prodeji duševního vlastnictví formou licencí. Je také deklarováno založení prvních spin-off start-up společností.

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.

Ve většině oslovených organizací převažuje mírný přetlak relevantních a nadějných nápadů/projektů.

Doporučení:

Příští hodnocení by měla dále sledovat úroveň povědomí o pravidlech komercializace mezi výzkumnými pracovníky. Rovněž by bylo vhodné zpracovat přehled mechanismů dělení zisků v jednotlivých VO, ověřit jejich motivační charakter a porovnat jeho sílu.

Manažeři projektů – dotazníkové šetření

Manažeři projektů byli formou dotazníkového šetření dotazováni na změny v parametrech organizace způsobené účastí v programu GAMA.

Ty byly hodnotiteli programu rozděleny do tří tematických okruhů: 1) změna v transparentnosti, otevřenosti a systematičnosti, 2) změna v uvažování a přístupu ke komercializaci, 3) změna mechanismu rozdělování zisku z komercializace výsledků VaV.

V podpořených organizacích dochází dle manažerů projektů k větší transparentnosti, stabilizaci a rozšíření systému komercializace. Dále účast přispívá k pozitivní změně v přístupu výzkumných pracovníků a vedení organizací k aplikovatelnosti/komercializaci výsledků VaV, ke kultivaci systému a ke zlepšení postavení CTT v organizaci. Taktéž došlo v některých organizacích k nastavení mechanismu rozdělení zisku z prodeje duševního vlastnictví. V dalších pak vznikly fondy na financování zisků z prodeje duševního vlastnictví i fondy na financování aktivit PoC.

Pozitivně je také vnímána podmínka nastavení systému komercializace v jednotlivých organizacích (90% pozitivní tendence).

Hlavní řešitelé DP – dotazníkové šetření

Rozebírány byly také motivy jednotlivých hlavních řešitelů, které jsou detailněji uvedeny v [EO8](#).

Finanční zisky jako způsob motivace jsou rozebrány detailně v [EO9](#).

Manažeři projektů – řízené rozhovory

Jednotliví respondenti uvedli, že program GAMA:

- přispěl ke zlepšení systému komercializace především změnou v uvažování výzkumných pracovníků.
- přispěl ke zlepšení institucionálního zázemí a celkovému pozvednutí fenoménu komercializace
- umožnil zástupcům aplikačního sektoru prezentovat konkrétní výsledky, což předtím nebylo zvykem a fungoval jen smluvní výzkum.
- rozšiřuje možnosti financování PoC aktivit a je oproti jiným nástrojům podpory flexibilnější.

Oslovování případných řešitelů probíhá podle manažerů několika způsoby. Převládá praxe oslovování skrze vedoucí pracovníky na jednotlivých součástech VO (fakulty, katedry, oddělení apod.). Ve dvou organizacích z pěti oslovených je navíc využíváno webových stránek, e-mailů či vnitřního elektronického informačního systému či intranetu.

Taktéž zajišťování kontaktů mezi výzkumnými pracovníky a případnými zájemci z aplikační sféry se daří postupně zajišťovat, nicméně do budoucna stále představuje velkou výzvu (viz [EO6](#)).

Osobní vazby hrají při šíření informací jistou úlohu (rychlost získání informace). Všichni manažeři si také nějakým způsobem mapují potenciál jednotlivých týmů v rámci své VO (viz [EO6](#)).

Ve většině oslovených VO panuje mírný či větší přetlak při hledání relevantních a nadějných nápadů/projektů, které není možno zcela uspokojit (až 2x více DP než disponibilních prostředků),

v jedné z VO byl zmíněn nedostatek kvalitních DP, které by bylo možno podpořit, a z toho plynoucí i poměrně nízká míra konkurence mezi řešiteli.

Jedním z manažerů byla zmíněna vysoká četnost chyb ve finančních rozvahách a analýzách trhu jednotlivých návrhů DP, které je nutno opravovat.

Hlavní řešitelé DP – řízené rozhovory

V předchozích evaluačních otázkách byly řešeny motivace pro řešení výzkumných témat (viz [E08](#)). Jako významná překážka se jeví samotné smýšlení výzkumných pracovníků o komercializaci jako takové.

Celkem pět z deseti dotázaných hlavních řešitelů DP uvedlo, že finanční zisk z komercializace DP pro ně není hlavní motivací. Někteří řešitelé uvedli, že již dosáhli zisků z komercializace (tři z deseti), část respondentů uvádí, že se jim podařilo uzavřít smlouvy o prodeji duševního vlastnictví a zisky tak očekávají. Avšak všichni dotazovaní se shodují, že se jim prozatím daří dosahovat minimálně formálně vytyčených cílů (jednomu řešiteli již bylo předčasně ukončeno řešení DP, nicméně bylo ověřeno, že nápad je realizovatelný, avšak příliš nákladným způsobem). To však nelze označit za selhání.

Skupina, která o systému přerozdělení příjmů nemá žádný přehled, čítá čtyři hlavní řešitele DP. Stejně početná je skupina, která si systému vědoma, je a má přehled (4). Hlavní řešitelé popsali v zásadě dva systémy, kdy A) do určitého obnosu (1 mil. Kč) se zisky dělí 50/50 a dále se zvyšuje podíl VO, za B), kdy podíly zůstávají stejné bez ohledu na objem prostředků (50/50). Dva řešitelé jsou motivováni spíše odbornou stránkou než finančními zisky.

Význam osobních kontaktů při šíření povědomí o možnosti podpory svých nápadů/projektů z programu GAMA potvrzují také hlavní řešitelé DP. Ti jej považují za nejvýznamnější komunikační kanál (čtyři z deseti), dále shodně po dvou odpovědích se jednalo o web/intranet, funkce v rámci VO a přímé oslovení CTT.

Očekávání komerčního využití výsledků – hlavní řešitelé DP

V průběhu realizace se očekávání řešitelů DP ve dvou případech nezměnila. Očekávání možného zisku stoupla rovněž u dvou řešitelů. Dva respondenti uvedli, že kalkulace zisků nejsou úlohou řešitelů. Dva respondenti sdělili, že zatím případný zisk nebyl předmětem jejich úvah. Jeden z řešitelů uvedl, že nemůže odpovědět, jelikož odhady provedlo CTT. Jeden účastník uvedl, že DP není za účelem zisku – aplikace má vést ke snížení ztrát ve veřejném sektoru (což respondent nepovažuje za zisk).

Spolupráce s aplikační sférou – hlavní řešitelé DP

Tři respondenti jsou v kontaktu s firmou na základě dlouhodobějších osobních kontaktů. Dva respondenti zatím dokončili základní rešerši a vytvořili si základní přehled o potenciálních partnerech. Dva respondenti se snaží zdokonalovat produkt a zvýšit jeho atraktivitu tak, aby mohli případnému zájemci demonstrovat dostatečně kvalitní produkt. Jeden respondent si našel partnera prostřednictvím CTT. Jeden byl v kontaktu s aplikačním partnerem ještě před začátkem řešení.

T A

Program **Gama**

Č R

U jednoho z oslovených došlo k předčasnému ukončení DP, ke kterému by se časem rád vrátil (v případě potřeby aplikovat nalezne partnera rychle pomocí osobních kontaktů).

Čtyři řešitelé se shodují, že jejich zkušenosti s aplikační sférou jsou spíše pozitivní, i když dva respondenti zmiňují obecnou nedůvěru zástupců komerční sféry k výzkumným pracovníkům a jeden respondent zmiňuje velmi agresivní vyjednávací taktiku subjektů ze soukromé sféry. Jeden z respondentů uvedl, že jednání jsou často náročná, protože partneři přistoupí na dohodu, jedině když mají zaručen osobní prospěch. Pro část respondentů přináší spolupráce s aplikační sférou nové impulsy pro nové experimenty a oblasti bádání.

2.12 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?

Tematický okruh	Implementace a administrace programu/projektů
Dílčí analýzy	Zkušenosti poskytovatele s realizací programu GAMA
	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

Všichni dotázaní respondenti hodnotí přesun rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti za administraci dílčích projektů na příjemce velmi pozitivně. Pozitivně je tento krok vnímán 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 [E014](#)).

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 [E013](#)).

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.

Doporučení:

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.

Zkušenosti poskytovatele s realizací programu GAMA

Převedením pravomocí a odpovědnosti za výběr a administraci dílčích projektů na příjemce dosáhl poskytovatel nejen zrychlení vlastního rozhodování a zlepšení kontaktu mezi rozhodovacím orgánem a řešiteli, ale také reálného snížení administrativní zátěže na své straně.

Tab. 3 Výhody pro poskytovatele a jejich pozitivní dopady na příjemce

Poskytovatel	Příjemce
Poskytovatel vyhlašuje pouze veřejné soutěže, jednotlivé výzvy na podporu DP vyhlašují příjemci (úhrnně až desítky ročně).	Příjemce si sám určuje, kdy je vhodné vyhlásit výzvu na podporu DP.
Poskytovatel neprovádí hodnocení řádově stovek návrhů DP, jen návrhů celých projektů (desítky).	Příjemce vytvoří systém výběru dle požadavků programu a po splnění této podmínky získává pravomoc vybrat si kritéria, podle kterých bude posuzovat kvalitu jednotlivých návrhů DP.
Poskytovatel není „terčem“ a není odpovědný za ne/výběr jednotlivých DP.	Příjemce přiblíží zpětnou vazbu mezi žadatelem a hodnotícím procesem/orgánem.
Poskytovatel administruje 30 podpořených projektů, snižuje se administrativní zátěž vedení stovek DP.	Příjemce je zodpovědný za administraci, CTT získávají na významu – aktivně dokazují svůj význam.
Poskytovatel nekontroluje řešení DP. Příjemce zasílá pouze krycí listy podpořených projektů a jednou ročně vyplňuje Průběžnou zprávu o stavu řešení projektu.	Je snadněji zjistitelné, jaký DP nesměruje k cíli a tím rychleji ukončit jeho řešení. Tím se příjemci vrací prostředky, které může lépe využít na řešení jiných DP.
Příjemce provádí závěrečné hodnocení projektů (desítek), odpadá závěrečné vyhodnocení stovek DP.	Příjemce sám zjišťuje, zda finanční prostředky („své vlastní“) investoval správně.

Mezi nevýhody způsobené přenesením administrativní zátěže pak patří především ztráta důležitých informací o monitoringu projektů a o realizaci dílčích projektů. Poskytovateli chybí informace o počtu neúspěšných návrhů DP, o počtu úspěšně ukončených DP, a zvláště pak o případných výstupech, výsledcích a dopadech jednotlivých DP.

Dá se též namítnout, že vlastní administrativa nezmizela, jen se převedla ze strany poskytovatele na stranu příjemce. To je jistě pravda, nicméně tím příjemce získává mnohé cenné aktivity, zrychluje se celý proces výběru a řešení DP.

Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření nebyly položeny otázky přímo na zodpovězení této evaluační otázky. Přesto lze z ostatních položených otázek a otevřených odpovědí získat část validních informací.

Manažeři projektů – dotazníkové šetření

Manažeři vnímají přenos pravomocí výběru a vedení dílčích projektů z poskytovatele na příjemce jednoznačně pozitivně (100% pozitivní tendence). Tento parametr programu je celkově hodnocen nejpozitivněji. Toto potvrzují také otevřené odpovědi manažerů, uvádějící svobodu a flexibilní proces výběru dílčích projektů právě přenosem těchto povinností na prvním místě mezi přínosy programu (viz [E08](#)).

Pozitivně je také vnímán parametr, který stanovuje povinnost výběru dílčích projektů výhradně radou pro komercializaci – 90% pozitivní tendence (viz [E013](#)).

Hlavní řešitelé DP – dotazníkové šetření

V závěru dotazníku měli hlavní řešitelé možnost vyjádřit své názory a poznámky týkající se programu GAMA formou komentářů. V nich nejčastěji kvitují operativnost a flexibilitu programu GAMA, který dle jejich názorů výrazně zkracuje a usnadňuje proces od podání žádosti k získání dotace oproti jiným programům.

Manažeři projektů – řízené rozhovory

O významu programu GAMA při nastavování a kultivaci systému komercializace včetně postavení CTT v organizaci svědčí názory jednotlivých manažerů. Ve čtyřech případech z pěti případů CTT buď díky programu GAMA vzniklo, nebo jeho pozice a struktura byly posíleny (tři případy). Manažeři uvedli, že klíčovými důvody nebyl parametr vytvoření CTT či obdobné pozice, ale právě přesunutí práv a povinností na příjemce (CTT se staly administrátory finančních prostředků a došlo k jejich zviditelnění a celkovému posílení jejich pozice v rámci VO). Pouze v jednom případě nebyla manažerem vlivem programu GAMA na fungování CTT pozorována žádná změna (jednalo se o etablované pracoviště s dlouhodobou tradicí, ale i zde manažer uvedl, že došlo částečně k překlenutí a zabezpečení chodu CTT po ukončení podpory z OP VaVpI).

V obecné rovině je dle všech manažerů podpora vedení patrná či deklarovaná. Ve dvou případech ze vzorku se ovšem v praxi stává, že vedení VO má jiné priority, případně komunikace a koordinace poněkud vážne. V jednom konkrétním případě je to dáno strukturou projektu složeného z více organizací, kde bylo dle respondenta složité nalézt shodu nad obecně závaznými pravidly fungování CTT.

2.13 E013: Jakým způsobem probíhá proces výběru dílčích projektů? Jaké je složení a jaká je role RpK a její postavení v rámci účastníků?

Tematický okruh	Implementace a administrace programu/projektů
Dílčí analýzy	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory
	Program jako nástroj

Odpověď na evaluační otázku:

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 přílišná 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.

Doporučení:

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.

Procesu výběru a postavení rady pro komercializaci byla v dotazníkovém šetření i v řízených rozhovorech věnována velká pozornost. Důvodem byla především nízká informovanost na straně poskytovatele a potřeba zjistit, jakým způsobem probíhají procesy spojené s výběrem a administrací projektů/dílčích projektů na straně příjemce.

Výběr dílčích projektů

Proces výběru dílčích projektů je klíčovým okamžikem a procesem a příjemci podpory měli za povinnost vytvořit a implementovat závazné interní předpisy. Dále byla poskytovatelem nastavena kritéria, kterými se musí výběr projektů řídit:

- 1) rozhodovacím orgánem je rada pro komercializaci,
- 2) v organizaci musí být jasně označena osoba či osoby odpovědné za systém transferu technologií (jednou z možností je pak existence centra transferu technologií – CTT),
- 3) tyto odpovědné osoby či zaměstnanci CTT předkládají radě pro komercializaci všechny návrhy dílčích projektů (tedy nečiní žádný předvýběr),
- 4) rada pro komercializaci je složena ze zástupců výzkumné organizace a zástupců aplikační a finanční sféry, přičemž zástupci výzkumné organizace smějí tvořit maximálně 50 % členů,
- 5) a další kritéria spíše administrativní povahy.

Je tedy patrné, že se poskytovatel omezil na kontrolní roli a umožnil podpořeným výzkumným organizacím velkou míru autonomie (což mimo jiné vedlo k velké variabilitě činností a procesů spojených s výběrem a administrací DP).

Manažeři projektů – dotazníkové šetření, řízené rozhovory

Hodnocení výběru dílčích projektů je vnímáno jak manažery, tak hlavními řešiteli veskrze pozitivně. Hlavní řešitelé je vnímají kladně, pozitivně, jako věcná a objektivní a jednání RpK jsou přínosná, konstruktivní a férová. Manažeři pak označili parametr výběru DP výhradně RpK za vhodně nastavený (s 90% pozitivní tendencí).

Při výběru projektů členové RpK nejčastěji uplatňují kritérium komerčního potenciálu návrhu DP (průměr činí 4,83), dále pak inovativnost (průměr činí 4,42) a odbornou úroveň návrhu (průměr činí

4,00)²⁰. Členové RpK také v otevřených odpovědích uvedli, že nejčastějšími důvody zamítnutí návrhu DP jsou RpK nízká možnost komercializace výsledků DP a jejich nedostatečně přelomový charakter. Nereálnost cílů hlavních řešitelů, nedostatečné analýzy trhů a finanční analýzy, či nejistota v oblasti funkčnosti, uplatnění v praxi a neefektivnost jsou dalšími důvody členů RpK pro zamítnutí návrhu DP. U řešitelů tak přetrvávají problémy s oblastí komercializace a s omezenou znalostí finančních, tržních i aplikačních překážek pro úspěšné uplatnění výsledků v praxi.

Podobné stanovisko zastávají manažeři projektů, kteří považují nesprávné úvahy o možnosti komercializace výsledků ověřovaných v DP (osm odpovědí) za nejčastější důvod zamítnutí návrhu DP. Mezi další důvody patří nedostatečné finanční zdroje potřebné pro úspěšné dokončení ověřování výsledků (čtyři odpovědi) a jeho raná fáze neumožňující brzkou komercializaci (čtyři odpovědi). Ukazují se tak stále nedostatečné zkušenosti řešitelů v oblasti komercializace, jejich „velké oči“ či nezkušenost s finanční a komerční stránkou VaVaI aktivit. Někteří řešitelé mají též obavy o ztrátu autonomie v případě navázání spolupráce s konkrétní firmou.

Hlavní řešitelé DP potvrzují důležitost interakce mezi nimi a RpK a podtrhují její postavení v podobě garanta zaměření podpořených DP. Uvedli, že změny a korekce způsobené RpK (21x) byly třikrát častější než v případě vlastních úprav způsobených překlopením původního záměru (7x) tak, aby splnil formální podmínky (přeměnou do podoby dílčího projektu).

Protože poskytovatel nemá k dispozici evidenci o zamítnutí dílčích projektů, byli členové RpK dotázáni, aby odhadli, jaký je podíl zamítnutých návrhů DP oproti úspěšným. Členové RpK v pěti případech uváděli, že podíl úspěšných návrhů DP je v rozmezí 25–49 % a v pěti případech v rozmezí 50–74 %. Průměrný podíl úspěšných návrhů DP je pak přibližně 53 %, podíl neúspěšných je pak doplňkem – 47 %.

Rada pro komercializaci – řízené rozhovory

Jednotliví členové RpK byli podle odpovědí manažerů projektů vybíráni na základě potřeb projektu a jejich reálných zkušeností. Dále pak na doporučení CTT dané výzkumné organizace či na osobní doporučení. Zastoupení členů RpK dle sféry, kterou zastupují je relativně vyrovnané (s vědomím velmi nízkých četností). Pět členů RpK zastupovalo aplikační sféru, čtyři výzkumnou a tři finanční a je složena převážně z externích členů, kteří nejsou v pracovním vztahu k domácí VO (pět z dvanácti). Zbytek pak tvoří stávající a bývalí zaměstnanci a bývalí absolventi²¹.

Více než polovina členů RpK má zkušenosti s komercializací ze soukromého sektoru (přímá aplikace či bankovní služby). Třetina se s komercializací setkala v rámci svého akademického působení/výzkumu, ať už v pozici výzkumného pracovníka, nebo experta na ochranu duševního vlastnictví.

²⁰ Na škále 5–1 (kdy pět je nejvíce důležité, jedna pak nejméně důležité, byla všechna kritéria hodnocena v rozsahu 5–3, výjimkou je pak známka 2 pro kritérium – přesvědčivost argumentace (průměr činí 3,75).

²¹ Jak bylo uvedeno výše, bylo osloveno 5 rad pro komercializaci, lze tedy očekávat, že se v celkovém souboru mohou vyskytovat i jiné možnosti.

Členové RpK měli uvést své motivace a reálné přínosy svého členství²². Třetina získaných odpovědí uvádí, že hlavní motivací je pomoc akademické sféře vybudovat systém komercializace. Další třetina reakcí hovoří o snaze udržet se v kontaktu s vývojem v jednotlivých oborech a novými poznatky. Další čtvrtina zaznamenaných odpovědí vyjadřuje zájem podpořit zajímavé projekty a uvést je v život. Dva respondenti jsou v RpK z titulu své funkce. Nejčastějším reálným přínosem pak je zejména získání přehledu o trendech v oblasti VaV (polovina zaznamenaných odpovědí). Poznání fungování procesů a názorů lidí z ostatních sfér je zastoupeno jednou šestinou, stejně jako pocit uspokojení/seberealizace z uvedení nápadů do praxe. Reálné přínosy tak do jisté míry souhlasí s původními motivy.

Jednání RpK řídí zpravidla její předseda. Pouze ve dvou případech uvedli členové RpK, že jednání řídí manažer z CTT²³. Zároveň jednoznačně převládá rovnost vlivu i iniciativy členů RpK. Při odlišnosti názorů v průběhu jednání představuje z jedné třetiny zaregistrovaných odpovědí příležitost ke vzájemnému naslouchání a obohacování. Avšak téměř polovina hlasů, které říkají, že rozpory jsou minimální, případně se řeší smírně nějakým druhem kompromisu/konsensu. Jen ve dvou případech zaznívá, že rozpory bývají natolik zásadní, že je nutno situaci vyřešit až hlasováním, ve kterém jsou si všichni členové rovni a jejich hlasy mají stejnou váhu.

Kromě toho bylo jedním z členů RpK zmíněno, že navrhovatelé DP osobně nepředstupují před RpK, což dotyčný vnímá jako deficit.

Přípravu jednání a způsob komunikace s manažerem projektu považují členové RpK za bezproblémové. Materiály bývají poskytovány před samotným jednáním, komunikace zpravidla probíhá elektronicky i telefonicky. Panuje také celková spokojenost s kvalitou podkladů, které CTT/manažer projektu předkládá RpK pro jednání. Výsledná průměrná známka je 4,67 (na škále 5–1, kdy 5 znamená zcela spokojen a 1 zcela nespokojen).

Zkušenosti s návrhy dílčích projektů

Manažeři projektů – řízené rozhovory

Manažeři projektů do jednání RpK nezasahují. Ve třech z nich je to proto, že není důvod (taková situace ještě nenastala, protože nepanují žádné věcné rozpory). Ve zbylých dvou pak proto, že manažer projektu nemá do jednání RpK ze zásady zasahovat, což je v souladu s představou o nezávislosti RpK.

Nicméně ve dvou případech z pěti zkoumaných manažeři projektů prezentují návrhy dílčích projektů namísto samotných navrhovatelů/řešitelů. Řešitelé se v těchto případech nemusí dostat do přímého kontaktu s RpK, což může být v rozporu s původními záměry tvůrců programu a vlastním smyslem RpK. Tím byl přenos zkušeností zástupců aplikační a finanční sféry na řešitele a výzkumné pracovníky dané organizace a také konfrontace s praktickými implikacemi a kontextem jejich výzkumu. Manažeři také předkládají RpK svá doporučení ohledně hodnocení DP. V ostatních třech případech návrhy DP

²² Členství v RpK nemusí být nijak finančně oceněno.

²³ Z důvodu anonymity nelze odhalit, zda byla odpověď uvedena k identické RpK, či nikoliv.

prezentují sami navrhovatelé/řešitelé za podpory CTT. Pohledy na hodnocení DP manažerů a RpK se ve všech případech shodují. Pokud už nastanou rozdíly, pak nejsou považovány za zásadní.

Nejčastějšími důvody zamítnutí návrhu DP jsou podle manažerů projektů ekonomické důvody (ve dvou případech). Dalšími důvody zamítnutí jsou například, že projekty jsou spíše obecné, či nereálné, nedostatečně propracované co do východisek anebo mají nízký potenciál následné komercializace.

Většina manažerů také považuje styk a účast na diskusích se členy RpK za velmi obohacující. Tam, kde tomu tak není, CTT na jednání RpK prezentuje návrhy, ale nezapojuje se do vlastních diskusí. Jeden z manažerů zmiňuje velký rozdíl mezi zástupci komerční a akademické sféry – zejména v jejich pohledu na realističnost jednotlivých návrhů dílčích projektů.

V době konání hodnocení RpK ve čtyřech z pěti případů neřeší žádnou agendu nesouvisející s programem GAMA, i když do budoucna manažeři předpokládají, že by tomu být mohlo.

Hlavní řešitelé DP – řízené rozhovory

Většina dotazovaných řešitelů si cení užitečných rad/námětů/nabídek od členů RpK. Nicméně čtyři z deseti respondentů se s RpK vůbec nesetkali/nedostali do kontaktu, přičemž jeden z nich ani prezentaci před RpK nepovažuje za správný způsob výběru DP. Dvakrát se objevil případ, kdy řešitelé sice nepřišli s RpK přímo do kontaktu, ale nějaké rady obdrželi. Ve dvou případech se řešitelé zúčastnili diskuse s RpK, ale přímo žádné konkrétní rady z toho nevyplývaly. V jednom případě byl respondent na jednání RpK zastoupen a v jednom případě se respondent dočkal užitečných návrhů od RpK.

Zápisy z jednání RpK – program jako nástroj

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 představenstva z tohoto důvodu navštívili zasedání rady pro komercializaci (dále RpK) u poloviny běžících projektů, která jsou klíčovým elementem projektů.

Výběr projektů

Příprava podkladů na jednání o dílčích projektech je považována obecně za uspokojivou. Podklady bývají poskytovány v elektronické podobě a to s předstihem. Samotný způsob předkládání, projednávání a hodnocení návrhů DP se v jednotlivých podpořených organizacích liší. Členové přTA nezaznamenali případ, ve kterém by nebyli zástupci řešitelského týmu přítomni.

Realizace projektů

Řešitelé DP předkládají povinné čtvrtletní zprávy o průběhu řešení. Podoba těchto zpráv je stanovena příjemcem podpory, včetně způsobu projednání.

Role center transferu technologií

Činnost center transferu technologií je mezi jednotlivými příjemci různá. V některých případech lze pozorovat významný pokrok k pokročilejší roli center, zejména u některých velkých VO. V některých výzkumných organizacích však stále přetrvávají nedostatky (např. nezkušenost zaměstnanců, změny v organizační struktuře). Obecně lze však konstatovat, že se postavení a význam CTT v jednotlivých organizacích zlepšuje. Dokazuje to také účast vedení výzkumných organizací na jednání rady pro komercializaci.

Role RpK

Ve většině případů se potvrzuje, že jednání RpK se externí členové účastní a aktivně korigují optimismus nejenom výzkumných pracovníků (především v oblasti komercializace a případných zisků z prodeje duševního vlastnictví), kteří se soustředí převážně na odbornou stránku DP.

Povaha dílčích projektů

Panuje také velká variabilita v jednotlivých dílčích projektech (oborové a tematické vymezení, způsob řešení, fáze řešení, finanční velikost, délka řešení, rizikovost apod.). Členové pŕTA uvedli dva hraniční příklady DP. První typ se zaměřuje na dosažení závazných parametrů projektu – výsledků dle Metodiky RIV, a většinou nevedou k zásadně novým poznatkům a průlomovým inovacím. Na opačné straně jsou pak výrazně rizikovější DP, ve kterých je skutečně ověřována praktická ne/aplikovatelnost dříve získaných poznatků VaV (proof of concept). Oba typy zmíněných projektů (a případné mezistupně) by měly být v projektu zastoupeny vyváženě.

Znalost aplikačního partnera v návrhu dílčích projektů

Obecně platí, že je-li aplikační partner, který projeví zájem, znám již od počátku řešení DP, zvyšuje se pravděpodobnost aplikace/komercializace výsledku. Problematictější je však vnímáno jeho přímé zapojení do řešení projektu (například dodávkou nákladných surovin, bezplatné testování apod.). Tam, kde by mohla VO nabízet licenci volně, může nastat situace, že případná komercializace bude omezena závazkem vůči takto zapojenému subjektu. Možný skrytý smluvní výzkum, který by tak byl v rozporu s pravidly veřejné podpory, představuje další obavou poskytovatele.

2.14 E014: Jak je vnímána administrativní náročnost programu na straně příjemce i poskytovatele?

Tematický okruh	Implementace a administrace programu/projektů
Díličí analýzy	Zkušenosti poskytovatele s realizací programu GAMA
	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory

Odpověď na evaluační otázku:

Způsob realizace programu výrazně snížil administrativní náročnost na straně poskytovatele (viz [E012](#)). 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 nenasvědčuje.

Doporučení:

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 přihlídnout k délce řešeného DP.

Administrativní náročnost na straně poskytovatele - zkušenosti poskytovatele s realizací programu GAMA

Převedením pravomocí a odpovědnosti za výběr a administraci dílčích projektů na příjemce dosáhl poskytovatel nejen zrychlení vlastního rozhodování a zlepšení kontaktu mezi rozhodovacím orgánem a řešiteli, ale také reálného snížení administrativní zátěže na své straně.

Hlavní řešitelé DP – dotazníkové šetření

Hlavní řešitelé DP považují administrativní náročnost na své straně za méně přiměřenou ve srovnání s manažery projektů. Nicméně v obou skupinách výrazně převládá pozitivní tendence, a to jak v době přípravy projektu/DP, tak v průběhu jejich realizace. Ve všech zkoumaných fázích považují respondenti z více jak poloviny administrativní náročnost za zcela přiměřenou.

Někteří hlavní řešitelé (4 %) také v otevřených odpovědích uvedli, že byrokratická a administrativní zátěž jde na úkor vlastnímu bádání/výzkumu. Nejčastěji se objevila kritika čtvrtletního vykazování průběhu řešení DP a předkládání radě pro komercializaci.

Řízené rozhovory

System administrace – manažeři projektů

Tři z pěti dotázaných manažerů projektů jsou nastavením i fungováním systému schvalování DP a následné kontroly zcela spokojeni. V jednom případě také spíše převažuje spokojenost, i když počáteční očekávání byla jiná (narovnáno zásahem RpK). Jeden z manažerů pak upozorňuje na špatné nastavení vyhledávání potenciálu v rámci VO.

Obecně pak s administrací ze strany TA ČR převládají pozitivní zkušenosti (vysloveně pozitivní u tří z pěti dotázaných, ostatní neutrální až spíše pozitivní postoj). Jsou zmíněny pouze drobné připomínky, jako příliš časté vykazování anebo nesetříděnost materiálů na webu TA ČR. Případné problémy jsou pak řešeny včas a s ochotou.

Administrativní náročnost – Hlavní řešitelé DP

Problémy se zpracováním návrhu DP se v rámci vzorku hlavních řešitelů ukazují spíše jako výjimečné. Kritika zazněla na formát krycích listů (nekompatibilita různých verzí excelu).

Řešitelé DP také považují výši a způsob financování, stejně tak jako způsob a frekvenci vykazování vůči TA ČR (i CTT a RpK), za adekvátní. Jeden z respondentů si pochvaluje, že podpora od TA ČR umožňuje vyplácení odměn (motivační charakter). Jeden z oslovených by ocenil více prostředků na patentovou ochranu. Čtvrtletní zprávy jsou oslovenými hlavními řešiteli považovány za motivační (části výzkumných pracovníků to připomíná, že mají daný projekt řešit a dosahovat průběžně výsledků).

Taktéž závazné parametry nečiní většině dotázaným řešitelům problémy (8). Nicméně jeden z respondentů poukazuje na fakt, že publikace jsou pro něj výhodnější z hlediska RIV bodů a následných financí pro organizaci a vlastního odměňování. Jeden z výzkumných pracovníků považuje parametry za nutné zlo. Bylo by podle něj lepší, pokud by se jimi nemusel vázat. Problematika RIVovských výsledků je podle názorů některých respondentů pro zkušené výzkumné pracovníky řešitelná, nicméně povaze řešení a kvalitě výstupů nenapomáhá.

2.15 Další zjištění nehodící se do jednotlivých evaluačních otázek

Tematický okruh	Implementace a administrace programu/projektů
Dílčí analýzy	Dotazníkové šetření
	Řízené rozhovory
<p>Doporučení: Prostor pro zlepšení lze uvést např. v otázce personálních kapacit či sektorových specialistů (např. z oblasti marketingu) jednotlivých CTT, kteří by mohli mimo jiné posílit navazování kontaktů se soukromou sférou či zakládání spin-off firem apod.</p>	

Možnosti a působnost CTT

Stávající personální kapacity CTT jsou dle dvou respondentů spíše dostatečné, avšak dvěma manažerům kapacity schází. Poslední respondent uvedl, že v průběhu roku 2017 dochází k růstu a doplňování stavů etablovaných se CTT. Avšak i tam, kde jsou manažery hodnoceny personální kapacity jako dostatečné, se ovšem nedostává expertů na některé aktivity, které by CTT dále rádo rozvíjelo – zejména z oblasti marketingu a managementu transferu, případně schází sektoroví specialisté. Také některé složitější aspekty komercializace, jako je třeba založení spin-off firmy, nejsou vždy adekvátně pokryty.

Některá pracoviště se proto obrací na asistenci externích expertů a poptávání externích služeb (ve dvou případech se jedná zejména o specifické právní služby či semináře o komercializaci). Naproti tomu oslovená CTT poskytují své služby výhradně mateřské výzkumné organizaci, a ani do budoucna neuvažuje o možnosti poskytovat své služby i dalším subjektům.

CTT si jen postupně budují kontakty na aplikační sféru. Většina dotázaných uvádí stabilní okruh partnerských firem, avšak ten nepovažují za dostačující. Jedním z důvodů je to, že výzkumní pracovníci často využívají svých osobních vazeb a kontaktů s aplikační sférou, jedná se tedy o formu sociálního kapitálu samotných výzkumných pracovníků, kterým však CTT nedisponuje. To je pro všechny oslovené manažery výzvou do budoucna. Interně se taktéž manažeři pokouší zachytit talentované výzkumné pracovníky či dobré nápady vhodné pro realizaci v rámci projektu v programu GAMA, nicméně se nedá tvrdit, že by Talent pool byl pravidlem.

Manažeři získávali inspiraci a zkušenosti pro řízení CTT a úspěšnou realizaci projektu ve dvou případech z organizace TRANSFERA, dále byly uvedeny příklady dvou domácích vysokých škol a dvou zahraničních univerzit. Jeden respondent uvedl také projekt EF-TRANS.

Pozice CTT v rámci VO

Pozice i charakter CTT v rámci VO se výrazně různí. Největší odlišnosti se týkají velikosti, statusu, míry centralizace, kapacit a šíře služeb, způsobu řízení i míře podpory od vedení VO. Nejtypičtější formou CTT je centrální jednotka v rámci VO do deseti stálých zaměstnanců. V jednom případě

byl zaznamenán decentralizovaný přístup s malou centrální složkou doplněnou fakultními odděleními pro vztah s průmyslem a pověřenými fakultními koordinátory. Postavení a stabilita CTT v rámci organizace může být také ovlivněna působností CTT napříč více organizacemi. Je pak složitější hledat společný a jednotný směr rozvoje CTT. V ostatních případech CTT v nějaké podobě fungovala i před spuštěním projektu GAMA.

Úloha CTT v systému komercializace

Respondenti z řad manažerů se vesměs shodují na tom, že CTT by mělo být aktivní v navazování kontaktů a jednání se soukromou sférou. Dvě z pěti oslovených CTT jsou v této úloze zatím převážně úspěšné. Zbylé tři vidí potenciál ke zlepšení.

Spokojenost se službami poskytovanými CTT

Obecně panuje se službami CTT mezi řešiteli DP spokojenost – zejména s úrovní administrativní podpory. Jeden z respondentů by uvítal, kdyby CTT zaměstnávalo člověka pro navazování styků s aplikační sférou.

Pochybnosti o patentové ochraně

Ve dvou případech panují pochybnosti o možnosti patentové ochrany produktu, zejména na evropské a mezinárodní úrovni (důvodem je nedostatek finančních prostředků). V jednom případě se nepodařilo oproti plánu prodat technologii do zahraničí, ale z hlediska řešitele tím “alespoň odpadly starosti”.

Asistence CTT řešitelům DP – manažeři projektů

Všechna oslovená CTT (manažeři projektů představovali ředitele jednotlivých CTT) poskytují ve fázi přípravy dílčího projektů základní informace o podmínkách a způsobu vyplnění a čtyři z pěti i administrativní podporu s přípravou krycího listu. Méně často se objevuje asistence v oblastech právní ochrany duševního vlastnictví (tři případy) a finančního nastavení DP (dva případy). Dva respondenti z řad manažerů přitom připouštějí, že expertízu z oblasti ochrany duševního vlastnictví musí zajišťovat externě.

Ve fázi realizace DP asistují jednotlivá CTT v případě požadavků ze strany řešitelů. Dva z pěti oslovených manažerů uvedli, že jejich CTT je schopno zprostředkovat řešitelům kontakty na konkrétní aplikanty. Ostatní CTT mají v tomto ohledu zatím deficit, který se do budoucna snaží řešit.

Při pohledu do budoucna by čtyři manažeři z pěti oslovených rádi rozšířili svoje aktivity v oblasti aktivního vyhledávání a profesionální nabízení výsledků VaV aplikačním partnerům. Schází jim k tomu zkušený specialista z oblasti marketingu. Dva respondenti by k tomu rádi rozšířili znalosti a schopnosti CTT v zakládání spin-off firem. Jeden manažer také uvedl, že CTT má zájem o koordinaci “konsorcia” firem, které by vytvořily fond na podporu nadějných výzkumných projektů (Pre-seed fond).

T A

Program **Gama**

Č R

Získávání dodatečných finančních prostředků je do jisté míry limitováno také překážkami/nedostatky spojenými s realizací DP. Mezi takové deficity patří absence či nedostatečnost kontaktu s trhem, propagace a marketing, ke kterému výzkumné týmy nemají potřebné předpoklady (mělo by aktivně řešit CTT- problém kapacit). Dále existuje nenaplněná poptávka po strategických investorech s dostatkem ochoty, trpělivosti a financí.