



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

12/2022

Verze 0.2



Obsah

Obsah	2
Seznam použitých zkratk	3
Seznam tabulek	5
Seznam grafů	5
Manažerské shrnutí	6
1. Úvod	10
1.1 Výstupy evaluace	10
1.2 Základní charakteristika projektu	11
1.3 Průběh řešení evaluace a metodická specifikace	13
1.3.1 Průběh evaluace	13
1.3.2 Metodický přístup	14
2. Vyhodnocení dosažení cílů a dopadů dle teorie změny	18
2.1 Teorie změny projektu	18
2.2 Model akce	19
2.2.1 Organizace projektu	22
2.2.2 Realizace aktivit	29
2.3 Model změny	33
2.3.1 Předpoklady pro dosažení změny	34
2.3.2 Externí vlivy	36
2.3.3 Dopady	38
3. Vyhodnocení evaluačních otázek	41
Specifické evaluační otázky pro KA 3	61
Specifické evaluační otázky pro KA 4	67
Specifické evaluační otázky pro KA 5	71
4. Doporučení	80
5. Přílohy	81



Seznam použitých zkratk

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
BI modul	Business Intelligence modul soubor informačních postupů a nástrojů pro transformaci dat v užitečné informace
CI	CzechInvest - agentura pro podporu podnikání a investic
Cit.	Citace
CS	Cílová skupina
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DOT	Dotazníkové šetření
EDP	Entrepreneurial Discovery Process Proces podnikatelského objevování nových příležitostí
EK	Evropská komise
EO	Evaluační otázka
EU	Evropská unie
EUROSTAT	Statistický úřad Evropské unie
GIS	Geografický informační systém
HPM	Hlavní projektový manažer
INKA	pro Mapování Inovačních kapacit
IPMA	Interational project management association Mezinárodní sdružení národních asociací projektových manažerů
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KA	Klíčová aktivita
Kap.	Kapitola
KETs	Key enabling technologies - klíčové technologie
KŘV	Kontrolní řídicí výbor
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS Teams	Aplikace pro online komunikaci
MS2014+	Monitorovací systém pro uložení žádostí o evropské dotace
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Např.	Například
NIP	Národní inovační platforma
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Developments Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OP	Operační program
OP JAK	Operační program Jan Amos Komenský
OP TAK	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



PA	Právní akt
PpŽp	Pravidla pro žadatele a příjemce
PRINCE2	Metodika pro projektové řízení, vycházející z praxe
Příp.	Případně
PS	Personální síla
PZ	Průběžná zpráva
Resp.	Respektive
RIS3	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation Výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci
RT	Realizační tým
ŘO	Řídící orgán
ŘV	Řídící výbor
SA	Smart Accelerator - projekt OP VVV
SW	Software
TA ČR	Technologická agentura ČR Technologické centrum Akademie věd (od 14. listopadu 2022 změna názvu na
TC AV	Technologické centrum Praha - v této evaluační studii je uváděn původní název nebo zkratka TC AV)
Tj.	To je
UIX	User Interface XML - sada technologií pro vytváření webových aplikací
ÚV	Úřad vlády
VaV	Věda a výzkum
VaVal	Věda a výzkum a inovace
Vč.	Včetně
VŘ	Výběrové řízení
VZ	Veřejná zakázka
ZoR	Zpráva o realizaci
ZZoR	Závěrečná zpráva o realizaci
ZZ	Závěrečná zpráva (evaluační)
ŽoP	Žádost o platbu
ŽoZ	Žádost o změnu



Seznam tabulek

Tabulka 1 – Základní charakteristika projektu	11
Tabulka 2 – Průběh evaluace	13
Tabulka 3 – Model akce	19
Tabulka 4 – Struktura odborných týmů	23
Tabulka 5 – Závažné změny v projektu	25
Tabulka 6 – Odpověď na EO 1	41
Tabulka 7 – Vazba obsahu KA s kritérii základní podmínky	42
Tabulka 8 – Odpověď na EO 2	44
Tabulka 9 – Odpověď na EO 3	45
Tabulka 10 – Vyhodnocení rizik	46
Tabulka 11 – Odpověď na EO 4	50
Tabulka 12 – Dosažený stav naplnění cílů projektu	51
Tabulka 13 – Odpověď na EO 5	53
Tabulka 14 – Ověření dosažení výsledků/dopadů	53
Tabulka 15 – Odpověď na EO 6	58
Tabulka 16 – Evaluační kritéria pro projekt jako celek	59
Tabulka 17 – Odpověď na EO 7	61
Tabulka 18 – Odpověď na EO 8	64
Tabulka 19 – Odpověď na EO 9	67
Tabulka 20 – Odpověď na EO 10	69
Tabulka 21 – Odpověď na EO 11	71
Tabulka 22 – Odpověď na EO 12	73
Tabulka 23 – Odpověď na EO 13	75
Tabulka 24 – Doporučení pro období udržitelnosti	80

Seznam grafů

Graf č. 1 – Teorie změny projektu	18
Graf č. 2 – Model akce	19
Graf č. 3 – Model změny	33



Manažerské shrnutí

Kontext

Tento dokument představuje Závěrečnou evaluační zprávu k evaluaci projektu s názvem „Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3“, reg. č. CZ.02.1.01/0.0/0.0/16_024/0016934 (dále jen projekt). Realizátorem evaluovaného projektu bylo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, zastoupené Odborem digitální ekonomiky a chytré specializace, ve spolupráci s Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Technologickou agenturou ČR a Technologickým centrem Akademie věd ČR (od 14. 12. 2022 změna názvu na Technologické centrum Praha). Evaluace probíhala po celou dobu realizace projektu, tj. od 1. 3. 2020 do konce roku 2022.

Cílem projektu bylo vytvoření podmínek pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie. Projekt se zaměřil na zkvalitnění řízení Národní RIS3 strategie spočívající v posílení informačních a datových zdrojů pro zefektivnění potřebných analytických prací a zkvalitnění EDP, a to prostřednictvím rozvoje dílčích datových systémů, agregace dezintegrovaných statistických systémů dat do webového portálu, využití foresightu a dalších informačních, datových a analytických zdrojů. Dále bylo akcentováno posílení koordinace NIP a zkvalitnění podmínek pro členy NIP pro plnění jejich rolí při projednávání, doporučení profilování, zacílení a zpřesňování oblastí inteligentní specializace na národní úrovni a dále při poskytování zpětné vazby Národnímu RIS3 manažerovi a Řídícímu výboru RIS3 k dlouhodobým potřebám podnikatelského a výzkumného sektoru s ohledem na roční a delší plánování v oblasti VaVaI¹.

Evaluace měla formativní část, kdy výstupy formativní části evaluace zpracované ve formě Průběžné zprávy I. a II. poskytly managementu projektu informace o aktuálním stavu projektu, bariérách a potížích při jeho implementaci a navrhla konkrétní doporučení pro zefektivnění realizace klíčových aktivit po zbytek běhu projektu. Cílem sumativní části evaluace, prezentované Závěrečnou zprávou, bylo vyhodnotit, zda byly dosaženy stanovené cíle a posoudit přínos projektu (programu) pro cílové skupiny.

Metodika hodnocení

Evaluace probíhala v průběhu celé realizace projektu a vyhodnotila projekt jako celek. Dílčí evaluační aktivity byly přizpůsobeny aktuálnímu stavu projektu a tomu odpovídala i použitá metodologie, zejména v oblasti terénního šetření (analýza dokumentů, evaluační rozhovory, dotazníková šetření).

Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design) vycházel primárně z tzv. teorií vedené evaluace. Evaluátor sestavil v úvodu projektu teorii změny projektu. V teorii změny byly definovány předpoklady, jejichž splnění by mělo vést k zamýšleným dopadům, ty byly následně ověřovány.

¹ Zdroj: žádost o podporu a Charta projektu



Hlavní zjištění

Procesní řízení projektu

Projekt probíhal **v souladu s plánem a předpoklady** pro kvalitní naplnění cílů projektu. Byly naplněny základní atributy úspěšné realizace – na řízení projektu se podílel odpovídající realizační tým, bylo zajištěno vykazování aktivit a výstupů projektu vůči řídicímu orgánu OP VVV, harmonogram projektu adekvátně reagoval na neočekávané externí vlivy (pandemie COVID-19). Problémy, které se v průběhu projektu vyskytly, neměly, kromě dopadu pandemie COVID-19, charakter zásadního ohrožení jeho úspěšné realizace a byly včas eliminovány.

Zásadní neočekávanou situací, která nastala a bylo potřeba ji překonat, byla pandemie COVID-19. Společným úsilím realizačního týmu projektu spolu s ŘO OP VVV se podařilo upravit podmínky realizace projektu (harmonogram, on-line komunikace apod.) tak, že **projekt naplnil veškerá očekávání**. Dílčí překážky byly řešeny ve formě žádostí o změnu a jejich řešení eliminovala negativní vlivy na projekt. Veškerá rizika, která byla identifikována před zahájením projektu, byla vhodnými opatřeními odstraněna.

V rámci odborných týmů se podařilo zaangažovat **dostatek kvalifikovaných expertů a specialistů**, jejichž vysoký odborný potenciál vedl k úspěšnému naplnění výstupů projektu a dosažení jeho cílů.

Procesy komunikace a koordinace byly nastaveny velmi dobře, přenos informací probíhal předvídatelným způsobem a v projektu nedocházelo ke komunikačním nedorozuměním nebo nedostatečnému sdílení informací mezi členy týmu. Míra komunikace a spolupráce s partnery projektu a RIS3 týmem byla na vysoké úrovni a pozitivně se promítala do plnění výstupů projektu.

Lze konstatovat, že projektové řízení bylo prováděno **systematicky a předvídatelným způsobem**, administrativní tým poskytoval účinnou podporu odborným týmům a zajistil **bezproblémové řízení a organizaci projektu**.

Dopady

Projekt reagoval na požadavky EK kladené na RIS3 strategii v programovém období 2021-2027, specifikované jako kritéria základní podmínky. Projektový záměr byl koncipován tak, aby reagoval na aktuální směřování evropského S3 konceptu a byl v souladu s národními strategickými dokumenty v oblasti VaVal. K nastavení obsahu projektu byli přizváni všichni relevantní partneři.

Funkční teorie změny jasně prokázala, že projekt byl navržen tak, aby prostřednictvím realizace klíčových aktivit **bylo dosaženo očekávaných dopadů** v implementaci RIS3 strategie.

Předpoklady podmiňujícím funkčnost plánovaných kauzálních vazeb byly v průběhu řešení projektu naplněny a případné drobné odchylky neměly vliv na dosažení plánovaných změn.



Dílčí cíle projektu byly prostřednictvím realizace jednotlivých KA **naplněny**. Bylo dosaženo takových výstupů projektu, které **umožnily vytvořit podmínky** pro efektivní realizaci Národní RIS3 strategie a splnění globálního cíle projektu.

V průběhu projektu **bylo dosaženo všech očekávaných výstupů a výsledků**. Byly tak vytvořeny podmínky pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie. Základním faktorem pro dosažení předpokládaných dopadů projektu bylo vytvoření RIS3 portálu, jeho naplnění daty a rozvoj komunikace a metodické podpory RIS3 stakeholderů. Tento faktor byl naplněn a položil tak základ pro očekávanou změnu. Potenciál pro dosažení krátkodobých dopadů, které však přesahují horizont realizace projektu, lze považovat za **vysoký**. Lze se domnívat, že pokud bude pokračovat nastartovaný trend v budování podmínek pro realizaci RIS3 strategie v ČR a budou naplňovány předpoklady vedoucí k dosažení krátkodobých dopadů, projeví se v dlouhodobém horizontu v pokračujícím efektivním řízení Národní RIS3 strategie, efektivně probíhajícím EDP procesu založeném na evidence based a implementaci nástrojů na regionální úrovni.

Vytvořením komunikační platformy RIS3 portálu došlo ke **zvýšení potenciálu pro efektivní komunikaci mezi stakeholdery RIS3 strategie**. S ohledem na to, že provoz RIS3 portálu, resp. jeho komunikačního a vzdělávacího modulu byl spuštěn až v závěru projektu, nelze v dané chvíli hodnotit reálný dopad na potenciální uživatele. Lze předpokládat, že náběh využívání platformy všemi předpokládanými aktéry bude pozvolný. Pro dosažení odpovídajících dopadů komunikační platformy bude v dalším období nezbytné **rozšiřovat povědomí o RIS3 portálu** a vtahovat jeho současné i potenciální uživatele do aktivní práce s ním.

Vytvoření datového modulu v rámci RIS3 portálu znamená velkou podporu pro analytické práce na nejružnějších úrovních, oborových i regionálních. Kromě vlastních datových sestav, strukturovaných v pěti skupinách specificky zaměřených ukazatelů, jsou hodnoty ukazatelů názorně vizualizované a systém umožňuje další specifické vizualizace vkládat. Největším přínosem pro uživatele datového modulu je **centralizace dat**, relevantních k dané problematice a skutečnost, že tato data budou průběžně aktualizována. Při zpracování analýz, které tematicky korespondují s problematikou RIS3/EDP není potřeba vyhledávat data v různých zdrojích a je možné je získat z portálu RIS3.

Projekt vytvořil předpoklady pro hlubší rozvoj EDP procesu mezi relevantní stakeholdery RIS3 strategie. Přínosy projektu lze v tomto ohledu spatřovat v navázání kontaktů se stakeholdery v krajích, a to nejen s krajskými RIS3 týmy, ale i klastry, inovačními infrastrukturami a podnikatelskými subjekty s velkým inovačním potenciálem. Významným přínosem je **zmapování inovačního prostředí v krajích, sdílení příkladů dobré praxe a vytvoření analytické základny**, která umožní realizaci EDP procesu založeného na evidence based. Intenzivní EDP na národní i krajské úrovni (prostřednictvím NIP a KIP) vedl k několikanásobné aktualizaci Přílohy 1 NRIS3, a to včetně definování strategických témat v aplikačních oblastech nebo RIS3 misí.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Metodická spolupráce významně přispěla k budování RIS3 konceptu v ČR. Jednalo se jak o metodickou podporu, které se dostávalo jednotlivým NIP ze strany národního RIS3 týmu při aktualizaci Přílohy 1 Národní RIS3 strategie 2021 – 2027, tak o metodickou podporu krajským RIS3 týmům při budování krajského inovačního prostředí. Přínosy podpory lze vidět zejména ve **zvýšení znalostí a dovedností** krajských RIS3 týmů, které vedou k posílení jejich celkových kompetencí v dané oblasti, **rozšiřování informační základny, pomoc při nastavení marketingových a komunikačních aktivit** a v neposlední řadě **síťování aktérů** na národní a regionální úrovni.

Závěrem lze konstatovat, že předpoklady determinující funkčnost teorie změny, resp. kauzální vazby, za kterých je teorie změny projektu funkční (projekt funguje), byly naplněny a **realizace aktivit vedla k očekávaným výsledkům a dopadům**.

Doporučení pro období udržitelnosti

- Hledat mechanismy pro udržení vysoce kompetentních expertů RIS3 pro následující období 2023+.
- Zaměřit úsilí na propagaci RIS3 portálu na úroveň všech potenciálních uživatelů.
- Dále prohloubit EDP větším zatažením relevantních stakeholderů do diskuse, více motivovat klíčové aktéry / odborné garanty.
- Pokračovat v poskytování metodické pomoci krajským RIS3 týmům a nadále budovat spolupráci a intenzivní vazby mezi národní a regionální úrovní.



1. Úvod

Tento dokument představuje Závěrečnou evaluační zprávu k evaluaci projektu s názvem „Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3“, reg. č. CZ.02.1.01/0.0/0.0/16_024/0016934 (dále jen projekt). Realizátorem evaluovaného projektu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, zastoupené Odborem digitální ekonomiky a chytré specializace, ve spolupráci s Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Technologickou agenturou ČR a Technologickým centrem Akademie věd ČR². Evaluace probíhala po celou dobu realizace projektu, tj. od 1. 3. 2020 do konce roku 2022.

Cílem závěrečné evaluační zprávy je vyhodnotit, zda byly naplněny cíle projektu a bylo dosaženo očekávaných přínosů. Závěrečná zpráva obsahuje shrnutí celého průběhu evaluace - zahrnuje metodiku, popis řešení dílčích částí evaluace, veškerá zjištění z provedené evaluace a odpovědi na evaluační otázky. Součástí je také zhodnocení, do jaké míry byla zohledněna dílčí doporučení evaluátora vzešlá v průběhu realizace projektu.

1.1 Výstupy evaluace

V souladu s Chartou projektu a dohodou realizačního týmu byly výstupem evaluační činnosti tyto zprávy:

- Evaluační design (Vstupní zpráva) – finální verze 07/2020
- Průběžná evaluační zpráva I. – finální verze 04/2021
- Průběžná evaluační zpráva II. – finální verze 03/2022
- Závěrečná evaluační zpráva – finální verze 12/2022

² Od 14. 11. 2022 došlo ke změně názvu Technologického centra Akademie věd ČR na Technologické centrum Praha. Z důvodů zachování kontinuity je v této evaluační zprávě uváděn původní název nebo zkratka TC AV.



1.2 Základní charakteristika projektu

Tabulka 1 – Základní charakteristika projektu

Projekt	Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3
Registrační číslo projektu	CZ.02.1.01/0.0/0.0/16_024/0016934
Operační program	OP Výzkum, vývoj a vzdělávání. <u>Prioritní osa:</u> Posilování kapacit pro kvalitní výzkum. <u>Investiční priorita:</u> Posilování výzkumné a inovační infrastruktury a kapacit pro rozvoj vynikající úrovně výzkumu a inovací a podpora odborných středisek, zejména těch, jež jsou předmětem celoevropského zájmu. <u>Tematický cíl:</u> Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací.
Termín realizace projektu	1. 3. 2020 – 31. 12. 2022.
Místo realizace projektu	Celá ČR, lokality mimo ČR v závislosti na místech pořádání jednání s EK a doprovodných aktivit (konference, semináře, výměna dobrých praxí apod.)
Dopad projektu	ČR (celé území).
Rozpočet projektu³	51 030 686,30 Kč
Cíle projektu	<u>Globální cíl:</u> Vytvoření podmínek pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie. <u>Dílčí cíle:</u> <ol style="list-style-type: none">1. Zkvalitnění řízení Národní RIS3 strategie spočívající v posílení informačních a datových zdrojů pro zefektivnění potřebných analytických prací a zkvalitnění EDP, a to prostřednictvím rozvoje dílčích datových systémů, agregace dezintegrovaných statistických systémů dat do webového portálu, využití foresightu a dalších informačních, datových a analytických zdrojů.2. Posílení koordinace NIP a zkvalitnění podmínek pro členy NIP pro plnění jejich rolí při projednávání, doporučení profilování, zacílení a zpřesňování oblastí inteligentní specializace na národní úrovni a

³ Celkové způsobilé náklady



	dále při poskytování zpětné vazby Národnímu RIS3 manažerovi a Řídicímu výboru RIS3 k dlouhodobým potřebám podnikatelského a výzkumného sektoru s ohledem na roční a delší plánování v oblasti VaVal.
Klíčové aktivity projektu	KA 1 Řízení projektu. KA 2 Evaluce. KA 3 Podpůrné nástroje Národní RIS3 strategie. KA 4 Organizační rozvoj a metodická podpora NIP. KA 5 Rozvoj metodické spolupráce a kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů.
Cílové skupiny	Pracovníci veřejné správy (státní správy a samosprávy). Pracovníci veřejné správy v oblasti VaVal. Pracovníci výzkumných organizací. Výzkumní pracovníci v soukromém sektoru.
Indikátory	Název: Počet nově vytvořených produktů strategického řízení Kvantifikace: 7 Typ indikátoru: Výstupový
	Název: Počet jednání NIP Kvantifikace: 30 Typ indikátoru: Výstupový
	Název: Počet seminářů/workshopů v oblasti řízení RIS3 strategie Kvantifikace: 12 Typ indikátoru: Výstupový
	Název: Implementované nové produkty strategického řízení VaVal Kvantifikace: 5 Typ indikátoru: Výsledkový
Veřejné zakázky	VZ č. 1: Zajištění přístupů do databází. - nezahájena VZ č. 2: Propagační předměty. – splněna VZ č. 3: Portál EDP - webový a komunikační portál, datový sklad a vizualizace – zrušena ze strany zadavatele VZ č. 4: Odborné poradenství při přípravě VZ na IT dodávky a služby - splněna VZ č. 5: Portál EDP - webový a komunikační portál, datový sklad a vizualizace. - splněna

Zdroj: Žádost o podporu, vč. příloh, Charta projektu

Kontext realizovaného projektu



Výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci (RIS3) je za poslední léta hojně využívaným konceptem podpory výzkumu a inovací zejména v zemích EU. Jedná se o koncept směřující k inteligentnímu využívání a rozvíjení potenciálu dané země či regionu, jehož cílem je vytvářet dlouhodobé konkurenční výhody založené na využívání znalostí a na inovacích. Koncept *chytré specializace* je zapotřebí vnímat jako nový přístup k inovační politice, kde na místo plošné podpory výzkumných a inovačních aktivit se státní intervence zaměřují na vybrané prioritní oblasti s vysokým potenciálem pro rozvoj a uplatnění nových znalostí v ekonomických aktivitách. Strategie staví na silných stránkách země či regionu a na jejich specifických kapacitách a zdrojích v rovině ekonomické, inovační a výzkumné.⁴

Základní směry strategií inteligentní specializace, jsou doplněny poměrně propracovanou logikou koncepčního rámce strategií a především procesů, které jsou na tento rámec navázané. Jedná se o **proces monitorování strategie** a dále tzv. Entrepreneurial Discovery Process – **proces podnikatelského objevování nových příležitostí (dále jen EDP)**. EDP je klíčový nástroj pro identifikaci žádoucích směrů rozvoje a transformace prioritních oblastí RIS3, který probíhá nepřetržitě a do něhož jsou zapojeni zástupci podnikatelské, výzkumné a veřejné sféry, případně i další zájmové skupiny.⁵

Záměrem projektu bylo reagovat na potřebu nastavení kvalitního a efektivního procesu monitorování strategie (zejména KA 3, KA 5) a vytvoření fungující struktury pro EDP proces (zejména KA 4).

1.3 Průběh řešení evaluace a metodická specifikace

1.3.1 Průběh evaluace

Níže uvedená tabulka specifikuje průběh evaluace:

Tabulka 2 – Průběh evaluace

Aktivita	Termín
Zahájení evaluace	1. 3. 2020
Vstupní zpráva	Finální verze 07/2020
Analýza dokumentace	Průběžně.
Komunikace se členy řídicího týmu, včetně účasti na jednání Řídicího výboru projektu	Průběžně.
Účast na vybraných akcích jednotlivých KA (např.	Průběžně.

⁴ Zdroj: <https://www.ris3.cz/o-ris3/ris3-zakladni-popis-a-smysl>

⁵ Zdroj: <https://www.ris3.cz/o-ris3/ris3-zakladni-popis-a-smysl>



jednání NIP, workshopy, apod.)	
Evaluační rozhovory s garanty KA (1. kolo)	03/2021

Aktivita	Termín
<i>Průběžná evaluační zpráva I.</i>	<i>04/2021 (08/2021 zapracování připomínek MŠMT v rámci ZoR).</i>
Rozhovory s garanty NIP	06-11/2021
Rozhovor s odborným garantem KA 5	10/2021
Rozhovory k dílčím odborným aktivitám KA 5 (Analytika, Klastry, Vzdělávání, Inovační infrastruktury, Marketing)	12/2021
Dotazníkové šetření DOT 2 (členové NIP)	02/2022
Evaluační rozhovory s garanty KA (2. kolo)	02/2022
<i>Průběžná evaluační zpráva II.</i>	<i>03/2022 (08/2022 zapracování připomínek MŠMT v rámci ZoR)</i>
Rozhovory k RIS3 portálu	10/2022
Rozhovory k dílčí aktivitě KA 5 Marketing	11/2022
Dotazníkové šetření DOT 3 (KA 5 Vzdělávání)	10-11/2022
Dotazníkové šetření DOT 1 (uživatelé RIS3 portálu)	11/2022
Dotazníkové šetření DOT 4 (KA 5 Klastry)	11/2022
<i>Závěrečná evaluační zpráva</i>	<i>12/2022</i>

Ačkoliv při tvorbě evaluačního designu (viz Vstupní zpráva), byly plánované dvě fokusní skupiny, ty se z objektivních důvodů nekonaly. Fokusní skupina k využití RIS3 portálu s širokým spektrem uživatelů portálu nebyla realizována z důvodu zpoždění při spuštění „ostré“ verze portálu, která byla k dispozici k 30. 6. 2022, avšak byla využívána velmi omezeným okruhem uživatelů. Plánovaná fokusní skupina s garanty a členy NIP se nekonala po dohodě s garantkou KA 4, a to z důvodu časové zaneprázdněnosti potenciálních účastníků.

1.3.2 Metodický přístup

Teorií vedená evaluace dopadů

S ohledem na charakter evaluovaného projektu a typ výzkumných dat, zvolil evaluátor non-experimentální evaluační design, charakterizovaný smíšeným výzkumem, resp. kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Základním zvoleným přístupem v této evaluaci byla Theory



Based Impact Evaluation (teorií vedená evaluace dopadů). Evaluační design byl detailně specifikován v úvodu evaluace, resp. ve Vstupní evaluační zprávě.

Pro potřeby hodnocení projektu byly využity tyto metody sběru a analýzy dat:

Analýza dokumentů

V průběhu realizace projektu evaluátor pracoval s různými typy dokumentů k projektu:

- Dokumentace k žádosti o podporu
 - Žádost
 - Charta projektu
- Dokumentace k realizaci projektu
 - Zprávy o realizaci (včetně detailního popisu pokroku v KA)
 - Podklady ke změnám projektu
 - Záписы z jednání ŘV projektu
- Dosavadní výstupy KA, např.
 - KA 3 – RIS3 portál – Analýza realizace, testovací scénáře, metodika
 - KA 4 – dokumentace k činnosti NIP, podklady a prezentace k jednání NIP apod.
 - KA 5 – průběžné výstupy dílčích podaktivit, zejména metodiky
- Další relevantní podklady
 - Národní RIS3 strategie na období 2021 – 2027, včetně příloh
 - Analýza KETs a jejich vazeb na aplikační odvětví NRIS3 (TC AV, 2020)
 - Odvětvová analýza VaV v ČR se zaměřením na vertikální domény specializace (TC AV, 2020)
 - Analýza nastavení fungování Národních inovačních platforem (TC AV, 2020)
 - Studie a analýzy z oblasti RIS3 - dokumenty a metodiky EK a členských států EU

Terénní šetření

Syntéza výsledků terénního šetření (rozhovorů a dotazníkových šetření) byla využita při vyhodnocení teorie změny a při zodpovězení EO (viz následující kapitoly). Ke každému dotazníkovému šetření bylo zpracováno kompletní vyhodnocení, jako samostatný dokument.

Individuální rozhovory

Individuální rozhovory probíhaly po celou dobu realizace projektu. Zjištění z rozhovorů byla komunikována s realizačním týmem ve formě Průběžných zpráv (I. a II.).

Pravidelně 1x ročně probíhaly rozhovory s garanty jednotlivých KA (8 rozhovorů). V roce 2021 probíhaly rozhovory s garanty NIP (8 rozhovorů). V roce 2022 proběhly rozhovory s tajemníky NIP,



partnery a administrátory RIS3 portálu (9 rozhovorů) a s partnery projektu (2 rozhovory). V závěru projektu pak proběhly rozhovory se zástupci krajů (5 rozhovorů).

Dotazníkové šetření

Evaluační design zpracovaný na počátku projektu předpokládal 2 dotazníková šetření. V průběhu projektu se však ukázalo jako účelným rozšířit tuto formu sběru dat a byla realizována 4 dotazníková šetření.

DOT 1 – uživatelé RIS3 portálu

S ohledem na časový posun ve využívání RIS3 portálu (důvody viz dále) cílovými skupinami (NIP, kraje), proběhlo toto šetření až v úplném závěru projektu a bylo ovlivněno velmi malou zkušeností respondentů s využíváním portálu. Dotazník vyplnilo 29 respondentů. Pro zjištění adekvátní zpětné vazby k využívání RIS3 portálu bude vhodné toto šetření opakovat, ideálně po uplynutí 4-6 měsíců standardního provozu RIS3 portálu.

Vyhodnocení dotazníkového šetření tvoří Přílohu č. 2 této zprávy.

DOT 2 – členové NIP

Dotazníkové šetření se členy NIP bylo realizováno na počátku roku 2022. Výsledky tohoto šetření byly zahrnuty do Průběžné zprávy II. Kompletní vyhodnocení dotazníkového šetření pak tvořilo Přílohu PZ II.

DOT 3 – Vzdělávání

V závěrečné fázi realizace projektu se ukázalo jako účelné realizovat souhrnné dotazníkové šetření s účastníky jednotlivých vzdělávacích akcí. Podkladem pro přípravu dotazníku se stala metaanalýza vyhodnocení dílčích vzdělávacích akcí, kterou evaluátor zpracoval za využití již sesbíraných dat. Dotazník vyplnilo 25 respondentů.

Vyhodnocení dotazníkového šetření tvoří Přílohu č. 1 této zprávy.

DOT 4 – Klastry

Dotazník zaměřený na klastrovou politiku byl realizovaný taktéž až v závěrečné fázi projektu, neboť se ukázalo jako účelné získat zpětnou vazbu od krajských RIS3 týmů na tuto problematiku. Dotazník vyplnilo 12 respondentů.

Vyhodnocení dotazníkového šetření tvoří Přílohu č. 3 této zprávy.

Kvantitativní a kvalitativní analýzy dat

Statistická analýza dat byla použita při vyhodnocení dotazníkových šetření.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Kvalitativní analýzy byly využity ve vztahu k obsahu zkoumaných dokumentů a zejména pak při vyhodnocení zjištění z rozhovorů a otevřených otázek dotazníkových šetření. Kvalitativní analýza byla také využita při vyhodnocení teorie změny, resp. modelu akce a modelu změny (viz dále).



2. Vyhodnocení dosažení cílů a dopadů dle teorie změny

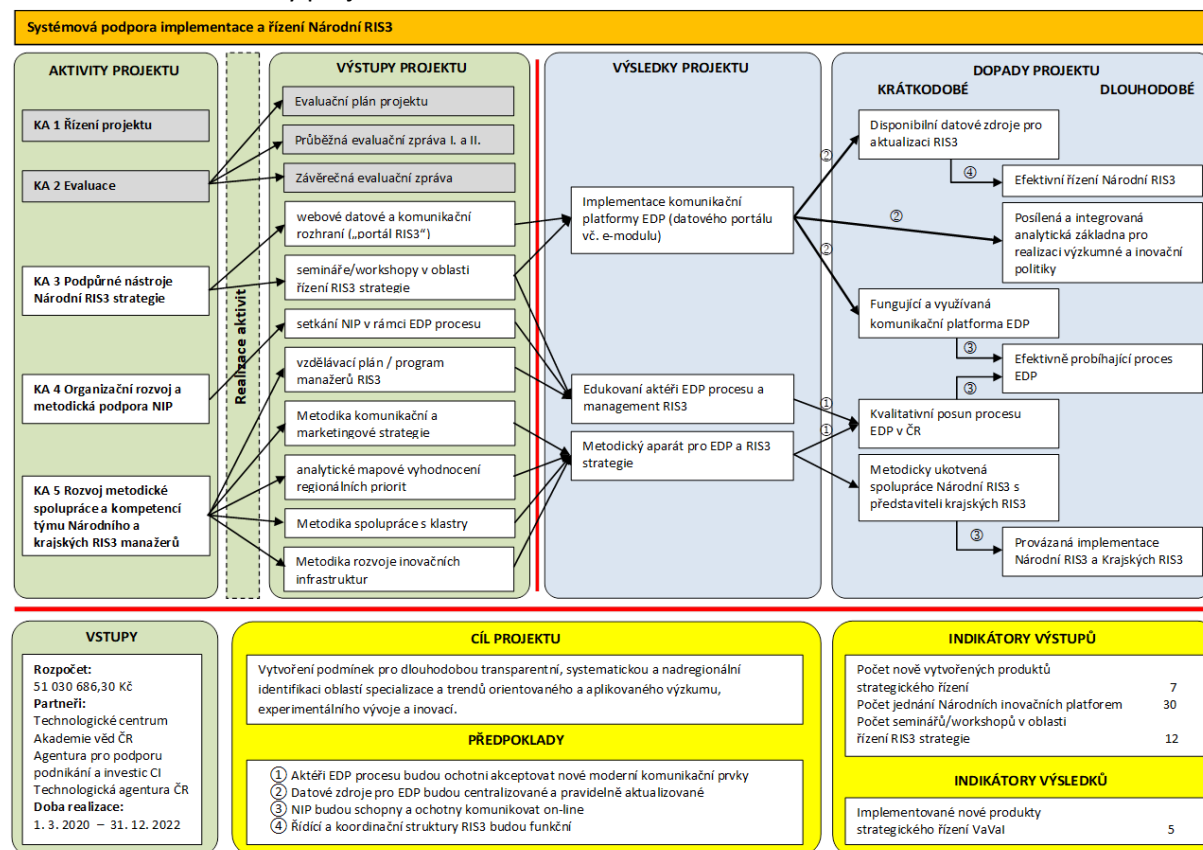
Tato kapitola uvádí hlavní zjištění týkající se naplnění cílů projektu, resp. dosažení předpokládané změny.

Teorii vedená evaluace spočívá ve vypracování a verifikaci modelu akce (vstupů, aktivit a jejich výstupů), modelu změny (okamžitých, krátkodobých a dlouhodobých dopadů) a zejména v identifikaci kauzálních vazeb mezi nimi, resp. předpokladů, které dopady podmiňují.

V následující části je uveden v kap. 2.1 ucelený a validovaný model teorie změny, sestavený na základě projektové dokumentace a ověřený na základě realizovaných evaluačních šetření. Znázorňuje působení projektu na cílové skupiny od vstupů po reálné efekty projektu. V první části schématu je znázorněn „model akce“ (procesní část), který je dále analyzován v kap. 2.2 a ve druhé části schématu je znázorněn „model změny“ (dopadová část), který je blíže popsán v kap. 2.3.

2.1 Teorie změny projektu

Graf č. 1 – Teorie změny projektu

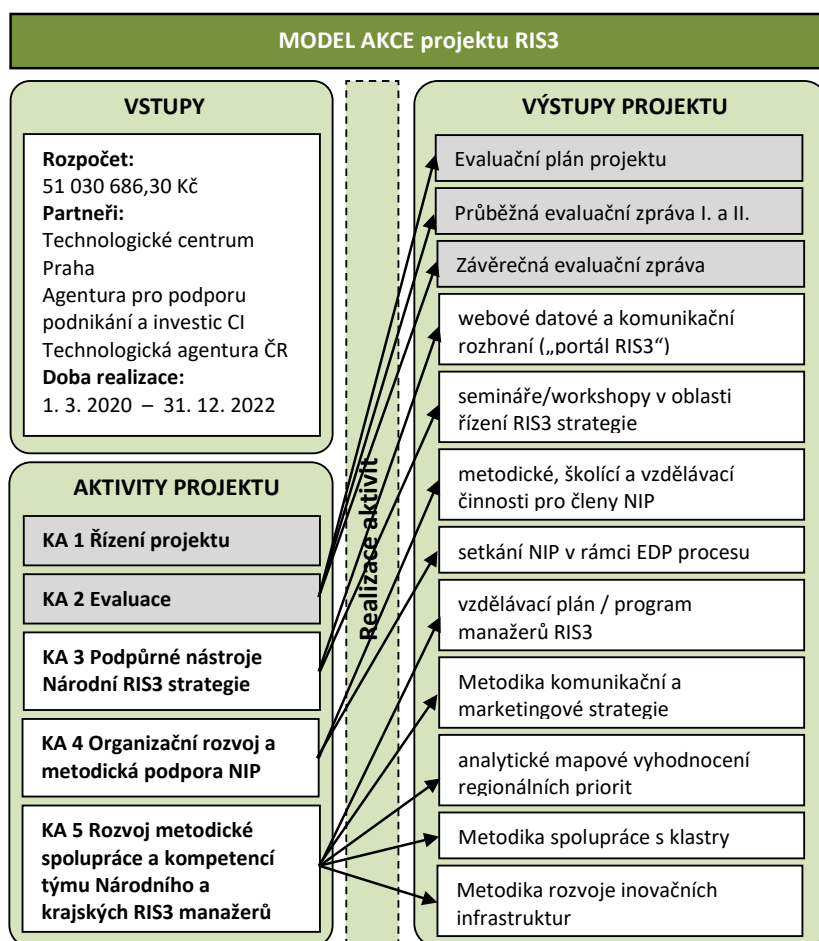




2.2 Model akce

Analýza modelu akce představuje zhodnocení procesní stránky projektu a spočívá v porovnání plánovaného a skutečného (reálného) průběhu projektu (viz Tabulka č. 3).

Graf č. 2 – Model akce



Tabulka 3 – Model akce

Kategorie	Plán (předpoklad)	Skutečnost (reálný průběh)
Organizace projektu: MPO ČR (Odbor digitální ekonomiky a chytré	Ve vztahu k MŠMT, resp. ŘO OP VVV spočívá role MPO, jakožto realizátor projektu, v administraci a řízení celého průběhu projektu. Ustavuje řídicí struktury projektu	MPO zajišťovalo zpracování Zpráv o realizaci, Žádosti o platby, vykazovalo plnění indikátorů, sledovalo plnění harmonogramu projektu, předkládalo žádosti o



specializace)	(Kontrolní řídicí výbor, Řídicí výbor projektu, odborný a administrativní tým). Administruje projekt, realizuje výběrová řízení, monitoruje a kontroluje dodavatele. Koordinuje klíčové aktivity projektu, plní roli odborného garanta projektu.	změnu apod. MPO průběžně koordinovalo a metodicky usměřovalo realizaci projektu. Bylo taktéž garantem a realizátorem KA, vyjma KA 5. Zajistilo komunikaci a spolupráci s kontrolními orgány.
Partneři projektu: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest Technologická agentura ČR Technologické centrum Akademie věd	<p>➤ CI Je partnerem s finančním příspěvkem. Podílí se na realizaci projektu (KA 5). Zástupci CI jsou členy Kontrolního řídicího výboru, Řídicího výboru a koordinují odborný tým KA 5.</p> <p>➤ TA ČR Je partnerem s finančním příspěvkem. Podílí se na realizaci projektu (KA 3 a doplňkově KA 4). Zástupci TA ČR jsou členy Kontrolního řídicího výboru, Řídicího výboru a koordinují odborný tým KA 3.</p> <p>➤ TC AV Je partnerem bez finančního příspěvku. Podílí se na realizaci projektu (KA 3). Zástupci TC AV jsou členy Kontrolního řídicího výboru a Řídicího výboru.</p>	<p>CI realizoval dle předpokladu KA 5 v těchto dílčích podaktivitách: Analytika, Marketing, Klastry, Inovační infrastruktury, Vzdělávání. Poskytoval součinnost při administraci projektu a účastnil se jednání KŘV a ŘV.</p> <p>TA ČR se podílel na tvorbě RIS3 portálu, zejména v části datového uložení a využití dat. Zástupci TA ČR se také účastnili práce NIP. TA ČR poskytoval součinnost při administraci projektu a účastnil se jednání KŘV a ŘV.</p> <p>TC AV se podílel na realizaci projektu dle předpokládaného rozsahu, zejména při tvorbě RI33 portálu. Kromě toho se TC AV podílelo rovněž na aktivitě KA 4, kde byly zpracovávány podklady využívané při jednání NIP a KA 5 při realizaci školení pro RIS3 manažery a analytiky v oblasti analýzy dat a sledování trendů. Zástupci TC AV se účastnili jednání KŘV a ŘV.</p>
Realizace aktivit: ŘV (realizační tým) Administrativní tým projektu Odborné týmy	<p>➤ Týmy projektu Jednotlivé týmy zajišťují realizaci KA v souladu s Chartou projektu a přílohou žádosti, kde jsou detailně popsány jednotlivé</p>	Jednotlivé týmy byly vytvořeny hned v úvodu projektu a zahajovaly svou činnost v souladu s harmonogramem projektu.



projektu, včetně evaluátora	<p>pracovní pozice, jejich pracovní náplň a rozsah zapojení.</p> <p>➤ Evaluátor Průběžná evaluační činnost a předkládání výstupů ve formě evaluačních zpráv.</p>	<p>Činnosti jednotlivých týmů probíhaly v souladu s předpoklady.</p> <p>V souladu s harmonogramem byly předkládány Evaluační zprávy (VZ, PZ I, PZ II, ZZ). Byla realizována dotazníková šetření a evaluační rozhovory, evaluátor se účastnil jednání ŘV.</p>
Cílové skupiny:	<p>➤ Pracovníci veřejné správy (státní správy a samosprávy) - pracovníci řídicích orgánů OP v období 2021-2027, pro něž je RIS3 podkladem pro výzvy zaměřené na VaVal (zejména OP TAK, OP JAK).</p> <p>➤ Pracovníci veřejné správy v oblasti VaVal - odborní pracovníci podílející se na tvorbě RIS3 strategie a aktualizací Národní RIS3 a krajských příloh, včetně podpory VaVal a souvisejících agend.</p> <p>➤ Pracovníci výzkumných organizací</p> <p>➤ Výzkumní pracovníci v soukromém sektoru</p>	<p>Přínosem pro tuto CS je centralizovaná datová základna, která slouží pro cílení VaV dotačních výzev.</p> <p>Výstupy projektu jsou využitelné také pro členy NIP a krajské platformy. Přínosem pro tuto CS je zlepšení funkčnosti EDP procesu.</p> <p>Jsou zapojeni do EDP procesu v ČR, využívají výstupy KA 3 a KA 5. Přínosem pro tuto CS je zlepšení jejich informovanosti o možnostech podpory VaVal v ČR a jejich vyšší zapojení do EDP procesu.</p> <p>Jsou účastníky zapojenými do EDP procesu v ČR, využívají výstupy KA 3 a KA 5. Přínosem pro tuto CS je zlepšení jejich informovanosti o možnostech podpory VaVal v ČR a jejich vyšší zapojení do EDP procesu.</p>

Zdroj: Projektová dokumentace, vlastní zpracování



2.2.1 Organizace projektu

Personální zajištění

Projekt byl z personálního hlediska zabezpečen rozsáhlým počtem členů realizačního týmu, seskupených do různých pracovních týmů.

Kontrolní a řídicí výbor projektu (KŘV) představoval nejvyšší rozhodovací a kontrolní úroveň řízení projektu. Monitoroval postup v projektu, kontroloval plnění dílčích cílů a další strategické úkoly. Na této úrovni řízení byl řešen strategický vývoj projektu, bylo rozhodováno o důležitých změnách projektu. KŘV byl složen ze zástupců MPO (náměstek ministra, Národní RIS3 manažer, hlavní manažerka projektu) a vedoucích představitelů partnerů projektu (ředitel CI, ředitel TA ČR, ředitel TC AV příp. jejich zástupci).

V průběhu projektu se jednání KŘV konalo 6 x.

Řídicí výbor projektu (ŘV) představoval základní koordinační a výkonnou úroveň řízení projektu. Byli zde zastoupeni výkonní pracovníci projektu, kteří zabezpečovali jak věcný obsah realizace KA, tak administrativní rovinu projektu. Jednání se účastnili také vybraní pracovníci RIS3 týmu MPO. ŘV svolávala hlavní projektová manažerka cca 1x za tři týdny. Odborní garanti jednotlivých KA prezentovali aktuální stav a pokrok v KA, který se udál od minulého setkání, byly diskutovány další kroky, probíhala koordinace napříč KA. Prezentace a zápis z jednání byl k dispozici všem účastníkům jednání. Od vypuknutí pandemie COVID-19 se jednání ŘV přesunulo do online prostoru.

V průběhu projektu se jednání ŘV konalo 37 x.

Administrativní tým projektu

Projekt RIS3 byl rozsáhlý nejen odborným záběrem svých aktivit, ale také rozsahem stakeholderů a cílových skupin, se kterými pracuje. Projekt byl realizován ve spolupráci 3 subjektů (MPO, CI, TA ČR) a partnera bez finanční účasti (TC AV). To kladlo vysoké nároky na administrativní zajištění celého procesu realizace projektu.

Administrativní procesy projektu byly zajišťovány administrativním týmem ve složení:

- Hlavní projektová manažerka
- Administrativní pracovník
- Projektový a finanční manažer partnera projektu – CI
- Projektový a finanční manažer partnera projektu – TA ČR
- Účetní (hrazeno ze zdrojů MPO)
- Personalista (hrazeno ze zdrojů MPO)

Osoba hlavního projektového manažera byla pro řízení projektu zásadní, byla obsazena pracovníkem s aktivní znalostí a zkušeností v projektovém řízení podle metodiky PRINCE2.



Do administrativního týmu spadala také pozice Administrativní podpora NIP, která nezajišťovala hlavní administrativní činnosti, ale měla poskytovat administrativní zázemí pro KA 4. Tato pozice byla po většinu času neobsazená (pozici se nepodařilo obsadit).

Odborné týmy projektu

Pro potřeby realizace jednotlivých KA byly vytvořeny odborné týmy na úrovni dané KA. Koordinaci mezi KA zajišťovala hlavní projektová manažerka spolu s Národním RIS3 manažerem. Struktura odborných týmů je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 4 – Struktura odborných týmů

Koordinátor KA		Složení odborného týmu
KA 2	MPO	<ul style="list-style-type: none">● Evaluátorka.
KA 3	MPO (spolupráce TA ČR)	<ul style="list-style-type: none">● Datový analytik.● UX a IT expert.● Expert IS – systémový analytik.● Expert IS – programátor.● Analytik RIS3.● Analytik projektu INKA.● Statistik RIS3.● Analytik monitoringu a inovační výkonnosti.● Analytik výzkumné a inovační výkonnosti.● Metodik systému specializací Národní RIS3.
KA 4	MPO	<ul style="list-style-type: none">● Metodik NIP, krajských RIS3, datových analýz a komunikace.● Administrativní podpora NIP.
KA 5	MPO (spolupráce CI)	<ul style="list-style-type: none">● Koordinátor partnera projektu – CI.● Metodik – klastry.● Metodik – inovační infrastruktury.● Metodik vzdělávání.● Analytik – data GIS.● Marketingový specialista.

Zdroj: Žádost, Charta

Odborné týmy zajišťovaly faktickou realizaci jednotlivých KA, zejména výstupů projektu. Garanti KA reportovali pokrok v KA na pravidelných setkáních ŘV projektu.

Součástí řízení projektu byl i Národní RIS3 manažer a jeho tým (hrazen ze zdrojů MPO), který zajišťoval soulad projektu s řízením Národní RIS3 strategie na centrální úrovni, přenášel požadavky MPO do projektu a reagoval na potřeby projektu ve vztahu ke komplexní přípravě a implementaci Národní RIS3 strategie 2021-2027.



Z hlediska personálního zabezpečení projektu lze konstatovat, že již v projektovém záměru byla specifikována detailní struktura týmu zohledňující jak administrativní požadavky na řízení takto velkého projektu, tak odborné požadavky na experty a specialisty, kteří se podíleli na realizaci jednotlivých KA. Jako výhodu lze považovat zapojení partnerů CI a TA ČR, kteří disponují zkušeným týmem s rozsáhlými znalostmi, jak v oblasti datových analýz a monitoringu výzkumné a inovační výkonnosti, tak klastrové a inovační infrastruktury. Pro efektivní zacílení EDP procesu, resp. sledování technologických trendů a domén specializace, byl také nepostradatelný přínos expertů TC AV.

Z hlediska stability řízení projektu a naplňování KA lze konstatovat, že detailní příprava struktury týmu, včetně role členů týmu v projektu již v období přípravy projektu se ukázala jako velmi prozíravá a přispěla k eliminaci potíží souvisejících s potenciálním rizikem personální nedostatečnosti. To se ukázalo zejména při řešení fluktuace pracovníků ve druhém roce projektu, kdy byly zasaženy zejména pozice administrativního týmu a pozice garanta KA 3. Ačkoliv se některé uvolněné pozice nepodařilo znovu obsadit, tak tato fluktuace v zásadě neohrozila projekt jako takový, neboť byla vyřešena interními opatřeními.

V souvislosti s vytížením personálních kapacit je nutné zmínit přílišnou administrativní náročnost ze strany ŘO OP VVV. Ačkoliv byly relativně vhodně nastaveny personální kapacity projektu u partnerů projektu, tak se nepočítalo s takovým enormním vytížením v oblasti administrativy a kontrol. Z administrativy lze zmínit nap. čestná prohlášení účastníků vzdělávání, printscreeny, opravy pracovních verzí dokumentů, dokládání účasti na relevantních akcích, zápisy, prezenční listiny + procesy spojené s realizací projektu (systemizace míst, narozpočtování projektu, schvalování v rámci horizontální a vertikální struktury, manuály projektu, rizika projektu), problém s personálními změnami projektu (odměny, zastupitelnost, mentoring) atd. Značnou personální zátěž taktéž představovaly kontroly, které bývají administrativně náročné, kdy proběhly 2 kontroly FÚ a dvě kontroly ze strany ŘO OP VVV.

Lze konstatovat, že v rámci odborných týmů se podařilo zaangažovat dostatek kvalifikovaných expertů a specialistů, jejichž vysoký odborný potenciál vedl k úspěšnému naplnění výstupů projektu a dosažení jeho cílů.

Projektové řízení bylo prováděno systematicky a předvídatelným způsobem, administrativní tým poskytoval účinnou podporu odborným týmům a zajistil bezproblémové řízení a organizaci projektu.



Změny v projektu

Realizace takto rozsáhlého projektu si běžně vyžaduje reagovat na aktuální situaci v jeho průběhu, a to ve formě žádostí o podstatné nebo nepodstatné změny.

V průběhu projektu bylo podáno celkem 56 žádostí o změnu. 48 žádostí bylo nepodstatných, 8 změn bylo podstatných, 2 z nich si vyžádaly změnu právního aktu.

Tabulka 5 – Závažné změny v projektu

Pořadí podání č.	Datum podání	Obsah	Poznámka
2.	1. 5. 2020	ŽoZ č. 2 - Na základě transparentního výběrového řízení dle podmínek služebního zákona byla obsazena pozice Hlavního projektového manažera. S ohledem na možnost předložit certifikát projektového řízení do 6 měsíců od zahájení fyzické realizace projektu v souladu s PpŽP, specifická část, byly modifikovány přílohy projektu, kde je uvedena kvalifikace HPM tak, aby odpovídala souladu předložením certifikátu do 6 měsíců od zahájení fyzické realizace projektu a nikoli ihned od nástupu.	Podstatná změny bez změny právního aktu
8.	31. 8. 2020	ŽoZ č. 8 - změna na pozici TA ČR datový analytik, rozdělení PS 1,0 na 2x 0,5 a obsazení této pozici novými dvěma členy RT	Podstatná změny bez změny právního aktu
11.	30. 10. 2020	ŽOZ č. 11 - přijetí Metodického dopisu k Pravidlům pro žadatele a příjemce – obecná část/specifická část/zjednodušené projekty, všechny verze, účinného od 8.4.2020.	Podstatná změny se změnou právního aktu
19.	22. 3. 2021	ŽOZ 14 - úprava rozpočtu v souvislosti s naplněním RT - změna PA, Charty, atd.	Podstatná změny se změnou právního aktu
26.	2. 7. 2021	ŽOZ 25 - Navýšení jednotkové sazby na pozici 1.2.1.1.2.1.03 Metodik systému specializací Národní RIS3 – MPO	Podstatná změny bez změny právního aktu
27.	19. 7. 2021	ŽoZ 28 - Změna u indikátoru 2.15.07 Počet jednání NIP (15 -> 30)	Podstatná změny bez změny právního aktu
50	6. 9. 2022	ŽoZ 50 – navýšení jednotkových sazeb	Podstatná změny bez změny právního aktu
51.	15. 9. 2022	Spojení ZoR 11 a ZZoR	Podstatná změny bez změny právního aktu

Zdroj: projektová dokumentace – evidence ŽoZ



Z hlediska zásadního fungování projektu lze považovat za klíčovou PZ č. 11, která byla reakcí na opatření ŘO v souvislosti s dopady pandemie COVID-19. Metodický dopis k Pravidlům pro žadatele a příjemce upravil pravidla pro projekty tak, aby mohly být realizovány i v období nouzového stavu a omezujících podmínek pro mobilitu (např. přesun aktivit do on-line prostoru apod.).

Lze konstatovat, že počet změn odpovídal rozsahu a složitosti projektu. Realizované změny byly většinou organizačního charakteru a reagovaly na aktuální situaci v projektu. Změny přispívaly k efektivnímu řízení a vlastní realizaci projektu.

Veřejné zakázky v rámci projektu

V žádosti projektu byly plánovány 3 veřejné zakázky (VZ):

- Zajištění přístupů do databází
- Tvorba datového a komunikačního portálu a zajištění jeho provozu (Portál EDP, resp. RIS3 portál)
- Tiskové, propagační a kreativní služby

Veřejná zakázka na RIS3 portál byl stěžejní pro úspěšnou realizaci projektu. Do VZ na RIS3 portál byla integrována i zakázka na zajištění přístupů do databází, resp. došlo ke spojení do jedné zakázky. Zakázka byla zadávána jako podlimitní dle § 53 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.

Vzhledem k tomu, že kvalitní a bezchybné zpracování zadávací dokumentace a optimální průběh VZ je stěžejní pro výběr kvalitního dodavatele a eliminaci procesních průtahů, využilo MPO právních služeb externího dodavatele (vybrán na základě výběrového řízení). Obsahová a technická specifikace RIS3 portálu byla zpracována experty MPO ve spolupráci s CI a TA ČR, právní náležitosti zadávací dokumentace byly zajištěny ze strany vybrané poradenské kanceláře.

Ve výběru dodavatele na vytvoření RIS3 portálu došlo oproti plánovanému harmonogramu k časovému posunu. Dle původního plánu měl zhotovitel RIS3 portálu začít pracovat již od počátku roku 2021, aby měl dostatek prostoru nejen pro zhotovení portálu, ale i jeho ověřování v pilotním provozu. Časový posun byl způsoben více vlivy, mimo jiné i pandemií COVID-19. VZ na zhotovitele portálu byla vyhlášena v dubnu 2021. Vzhledem k tomu, že se nepřihlásil žádný zájemce, bylo zadávací řízení zrušeno. Důvodem byl jednak předimenzovaný předmět VZ, ale také zaneprázdněnost IT firem, které řešily převážně poptávku po zakázkách v souvislosti s COVID-19, neměly časovou ani lidskou kapacitu a byl tedy slabší zájem ze strany IT firem o tuto VZ.

Situace byla řešena zorganizováním předběžných tržních konzultací, na základě nichž byl zrevidován předmět VZ a bylo připraveno nové zadání. Toto opatření přispělo k tomu, že v druhém kole se přihlásili 2 zájemci a v srpnu 2021 mohla být podepsána smlouva s vybraným zhotovitelem RIS3 portálu.



Co se týče VZ na tiskové, propagační a kreativní služby, ta byla realizována na přelomu roku 2021/2022. Dodavatel propagačních předmětů byl vybrán dle ekonomické výhodnosti nabídky. Dodavatel dodal požadovaných 9 typů propagačních předmětů (pero, blok, flash disk, taška, klíčenka, power banka, nabíjecí kabel, sportovní lahev, sportovní ručník) v dohodnutém termínu, tj. ke dni 4. 2. 2022.

Lze konstatovat, že se podařilo zahájit spolupráci s dodavatelem RIS3 portálu v takový časový okamžik, kdy ještě nedošlo k zásadnímu ohrožení naplnění výstupů projektu. Negativním aspektem bylo pouze výrazné zkrácení doby na pilotní provoz portálu a jeho celkové doladění.

Monitoring a kontrola naplňování KA projektu

Monitoring a kontrola naplňování KA projektu byla realizována prostřednictvím Zpráv o realizaci, které zpracovával projektový manažer ve spolupráci s partnery projektu a gestory jednotlivých KA. Periodicita ZoR byla nastavena na 3 měsíce. Bylo předloženo 10 ZoR, poslední ZoR č. 11 bude předložena spolu se ZZoR.

Významným nástrojem pro monitoring a kontrolu plnění úkolů byla jednání ŘV, která probíhala podle potřeby, nejméně jednou za měsíc, kde gestoři jednotlivých KA prezentovali pokrok v KA a plnění dílčích úkolů. V neposlední řadě byl pokrok v projektu kontrolován ze strany KŘV, který se scházel 2x ročně.

Za celé období realizace projektu proběhly dvě administrativně-finanční kontroly ze strany řídicího orgánu OP VVV (MŠMT).

- První kontrola na místě proběhla 2. - 4. 11. 2021. Na základě výsledků této kontroly byl podán podnět k zahájení daňové kontroly ze strany Finančního úřadu, na základě kterého byly zahájeny dvě daňové kontroly:
 - První daňová kontrola FÚ byla zahájena 1. 2. 2022, byla ukončena 30. 6. 2022. Zjištění se týkala ŽoP 1-4, podle kterých došlo k porušení rozpočtové kázně u MPO i partnerů (týkala se zejména nedodržení maximálních limitů pro osobní příplatky, nesplnění požadavků na pozici dle podmínek Charty, nenaplnění průběžného finančního milníku) a byly uhrazeny vyměřené sankce v celkové výši 138 295 Kč.
 - Druhá daňová kontrola FÚ byla zahájena 21. 2. 2022. Ke dni 2. 11. 2022 byly zaslány dosavadní výsledky kontroly k doplnění, s termínem do 18. 11. 2022. Zjištění se týkají proplacení dovolených, které nejsou uznatelnými výdaji projektu.
- Druhá kontrola na místě (ze strany ŘO OP VVV) proběhla na MPO, CI, TA ČR ve dnech 8. - 10. 11. 2022. Po doplnění požadovaných dokumentů bude kontrola uzavřena, protokol o kontrole bude dodán do 30 dnů od ukončení kontroly na místě.



Jak již bylo zmíněno, to, že má projekt dva partnery s finanční účastí, představuje zvýšené administrativní nároky na správné vykazování aktivit projektu a dodávání potřebných dokumentů v souladu s požadavky ŘO OP VVV.

Na základě analýzy dokumentů k projektu a rozhovorů je potřeba konstatovat, že administrativní požadavky ŘO spojené s dokladováním, kontrolou formálních náležitostí a dokazováním pracovního zapojení expertů byly z pohledu evaluátora extrémně vysoké. Ačkoliv rozumná míra kontroly je potřeba a bezesporu ji nelze opomenout, je potřeba mít na mysli i účelnost a efektivitu vyžadovaných úkonů v poměru k personálním kapacitám a naplňování cílů projektu, které je primární.

Komunikace a koordinace v projektu

Komunikace v rámci operativního řešení konkrétních úkolů projektu byla realizována na denní bázi, mezi hlavní projektovou manažerkou spolu s administrativním týmem a odborným týmem. Dále byla komunikace v projektu zajišťována prostřednictvím již zmiňovaných týmů (KŘV, ŘV, odborná ad hoc uskupení např. v souvislosti s tvorbou RIS3 portálu).

V průběhu projektu bylo intenzivně využíváno úložiště dokumentů projektu na platformě Google Disk a MS Teams, což umožnilo efektivní sdílení relevantních dokumentů, výstupů projektu a dalších informací.

Každoročně se konaly Výroční konference projektu (12/2020, 11/2021 a 11/2022), kde byly cílovým skupinám a dalším expertům představeny aktivity a výstupy projektu. S ohledem na pandemii COVID-19 probíhaly Výroční konference v on-line nebo hybridní formě, až v roce 2022 bylo možné realizovat konferenci v prezenční formě.

Lze konstatovat, že procesy komunikace a koordinace byly nastaveny velmi dobře, přenos informací probíhal předvídatelným způsobem a v projektu nedocházelo ke komunikačním nedorozuměním nebo nedostatečnému sdílení informací mezi členy týmu. Míra komunikace a spolupráce s partnery projektu a RIS3 týmem byla na vysoké úrovni a pozitivně se promítala do plnění výstupů projektu.



2.2.2 Realizace aktivit

KA 1 – Řízení a administrace projektu

Průběh KA 1 je uveden v předchozí kapitole.

KA 2 – Evaluaace

KA 2 probíhala po celou dobu realizace projektu. Evaluátor se účastnil projektových aktivit a poskytoval realizačnímu týmu zpětnou vazbu k průběhu a pokroku v jednotlivých KA. Sběr dat probíhal převážně ve formě dotazníkových šetření (4 DOT) a individuálních rozhovorů (více jak 30 rozhovorů). Evaluátor byl součástí realizačního týmu a účastnil se jednání ŘV projektu.

Výstupy KA 2:

- Evaluační design (Vstupní zpráva)
- Průběžná evaluační zpráva I
- Průběžná evaluační zpráva II
- Závěrečná evaluační zpráva (tento dokument)

Evaluaace probíhala dle plánu, rizika evaluaace identifikována ve Vstupní zprávě nebyla naplněna. Jistou komplikací představovalo výrazné zpoždění uvedení RIS3 portálu do pilotního provozu. Dotazníkové šetření s uživateli RIS3 portálu (členové NIP, krajské RIS3 týmy) proto probíhalo až v samém závěru projektu a výsledky šetření jsou limitovány velmi nízkou zkušeností uživatelů RIS3 portálu s jeho využíváním. Evaluátor proto doporučuje zopakovat toto šetření s odstupem cca 4 – 6 měsíců, kdy uživatelé budou schopni poskytnout adekvátní zpětnou vazbu k reálnému využívání portálu.

Monitorovací indikátor pro tuto KA byl naplněn (předložení dokumentu Závěrečná evaluační zpráva).

KA 3 - Podpůrné nástroje Národní RIS3 strategie

KA 3 představovala nosnou aktivitu celého projektu, neboť RIS3 portál je klíčovým online nástrojem implementace Národní RIS3 strategie, resp. má potenciál vytvářet podmínky pro efektivní EDP proces na národní i krajské úrovni.

Předmětem KA 3 bylo vytvoření portálu, který obsahuje informativní, vzdělávací, vizualizační, statistickou a analytickou část, tj. webové rozhraní, komunikační modul, datový sklad a vizualizace realizované v nástroji typu business intelligence, ve vybraných částech je uzpůsoben pro prezentaci a komunikaci v mezinárodním prostředí.



Od začátku realizace projektu probíhala KA 3 ve čtyřech logických etapách⁶:

- 1) Vytvoření konceptu (architektury) portálu
- 2) Identifikace dat pro portál
- 3) Technické zajištění portálu, resp. vlastní tvorba portálu
- 4) Pilotní provoz portálu

Výstupy etapy 1) a částečně etapy 2) byly překlopeny do zadávací dokumentace k VZ na zhotovitele portálu, kdy technická specifikace zadávací dokumentace detailně popisovala celý koncept portálu, jeho požadované funkcionality a výstupy. Smlouva s dodavatelem portálu, firmou Macron Software, spol. s r.o., byla podepsána dne 3. 8. 2021, čímž započala etapa 3).

V průběhu října a listopadu 2021 probíhaly práce na veřejné části webu, komunikačním a vzdělávacím modulu a začátkem prosince 2021 byl odevzdán první náhled RIS3 portálu. V průběhu prosince 2021 byl plněn prvním obsahem, aby v lednu mohlo proběhnout ostré testování dle předem připravených scénářů. Zároveň se také rozběhly práce na tvorbě datového skladu a analytických výstupech.

Etapa 4), resp. zahájení pilotního provozu portálu proběhlo na přelomu pololetí 2022. Pilotní provoz byl realizován převážně interními pracovníky projektu, se zapojením vybraných zástupců krajů. První využití RIS3 portálu cílovou skupinou (členy NIP a krajských RIS3 týmů) proběhlo již při lednovém testování pilotní verze portálu, od té doby měli všichni zástupci možnost se přihlásit do extranetu (neveřejné části portálu). Po zveřejnění portálu www.ris3.cz (od června 2022) bylo možné využívat možnosti sdíleného prostoru. Z objektivních důvodů byl aktivněji cílovou skupinou využíván koncem října 2022, zejména v souvislosti s konáním NIP a poslední vzdělávací akce v rámci KA 5.

V průběhu testování portálu a v souvislosti se zahájením pilotního provozu proběhly 3 workshopy k seznámení se s fungováním RIS3 portálu.

Výstupy KA 3:

- RIS3 portál
- 3 workshopy k seznámení se s fungováním RIS3 portálu

Monitorovací indikátor pro tuto KA byl naplněn (RIS3 portál).

⁶ Jedná se o etapy realizace celé KA 3. Nelze zaměňovat s etapami na zhotovení RIS3 portálu uvedenými ve Smlouvě o dílo s dodavatelem portálu.



KA 4 - Organizační rozvoj a metodická podpora NIP

Národní inovační platformy (NIP) jsou konzultační skupiny, které prostřednictvím Národního RIS3 manažera zřizuje Řídící výbor RIS3. NIP jsou klíčovým prvkem tzv. procesu podnikatelského objevování (Entrepreneurial Discovery Process – EDP), tedy procesu diskuse důležitých subjektů výzkumného a inovačního prostředí – zástupců podniků, univerzit, výzkumných organizací a dalších relevantních partnerů za koordinační role veřejné správy.

KA 4 reagovala na potřebu úpravy struktury NIP v návaznosti na novou Národní RIS3 strategií 2021-27, aktualizaci stávajících členů, potřebu institucionalizace NIP a systémového a efektivního začlenění aktivit NIP do EDP procesu.

Činnost NIP byla v souladu s Národní RIS3 strategií 2021-2027 strukturována do 6 platforem:

- NIP I, Pokročilé stroje a technologie.
- NIP II, Digitální technologie a elektrotechnika.
- NIP III, Doprava pro 21. století.
- NIP IV, Péče o zdraví.
- NIP V, Kulturní a kreativní odvětví.
- NIP VI, Udržitelné zemědělství a environmentální odvětví.

Každá NIP má svého odborného garanta (v případě některých NIP jsou 2 garanti) a tajemníka NIP, který je součástí národního RIS3 týmu a zajišťuje organizačně-technickou podporu NIP. Pro potřeby institucionalizace NIP byl připraven a ze strany ŘV RIS3 schválen Statut a jednací řád NIP, který byl následně rozeslán všem členům NIP a je veřejně přístupný na webu MPO.

V průběhu realizace projektu se činnosti NIP zaměřily na úkoly související s průběžnou aktualizací Přílohy 1. Tematické karty Národní RIS3 strategie 2021-2027, proběhly 3 aktualizace zmíněné Přílohy 1.

Komunikace RIS3 týmu se členy NIP se v rámci projektu překloupila do komunikačního modulu RIS3 portálu.

Výstupy KA 4:

- 36 setkání NIP

Monitorovací indikátor pro tuto KA byl naplněn (30 jednání NIP překročeno o méně než 25 %).



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



KA 5 - Rozvoj metodické spolupráce a kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů

Hlavní cílovou skupinou pro KA 5 byly krajské RIS3 týmy a další pracovníci napojení na Smart Accelerator (SA).

Realizaci KA 5 lze rozdělit do 5 samostatných tematických celků (podaktivit):

1. Analytika
2. Vzdělávání
3. Marketing
4. Inovační infrastruktury
5. Klastry

S uvedeným rozdělením korespondují i výstupy KA 5:

- Analytické mapové vyhodnocení regionálních priorit
- Vzdělávací plán
- Metodika komunikační a marketingové strategie
- Metodika rozvoje inovačních infrastruktur
- Metodika spolupráce s klastry

Všechny dílčí podaktivity měly kontaktní charakter (s výjimkou aktivity Analytika), všechny proto byly významně ovlivněny Pandemií COVID-19. Ačkoliv množství činností bylo překlopeno do online prostoru, tak je nutné konstatovat, že KA 5 byla ochuzena o efekty vyplývající ze sdílení, síťování a mezilidské interaktivity.

Všichni garanti dílčích podaktivit se také intenzivně účastnili práce na RIS3 portálu a datovém skladu. Spolupráce s MPO a partnery projektu byla na vysoké úrovni. Taktéž se podařilo ve všech dílčích aktivitách navázat účinnou spoluprací s kraji, což bylo předpokladem pro efektivní realizaci KA 5.

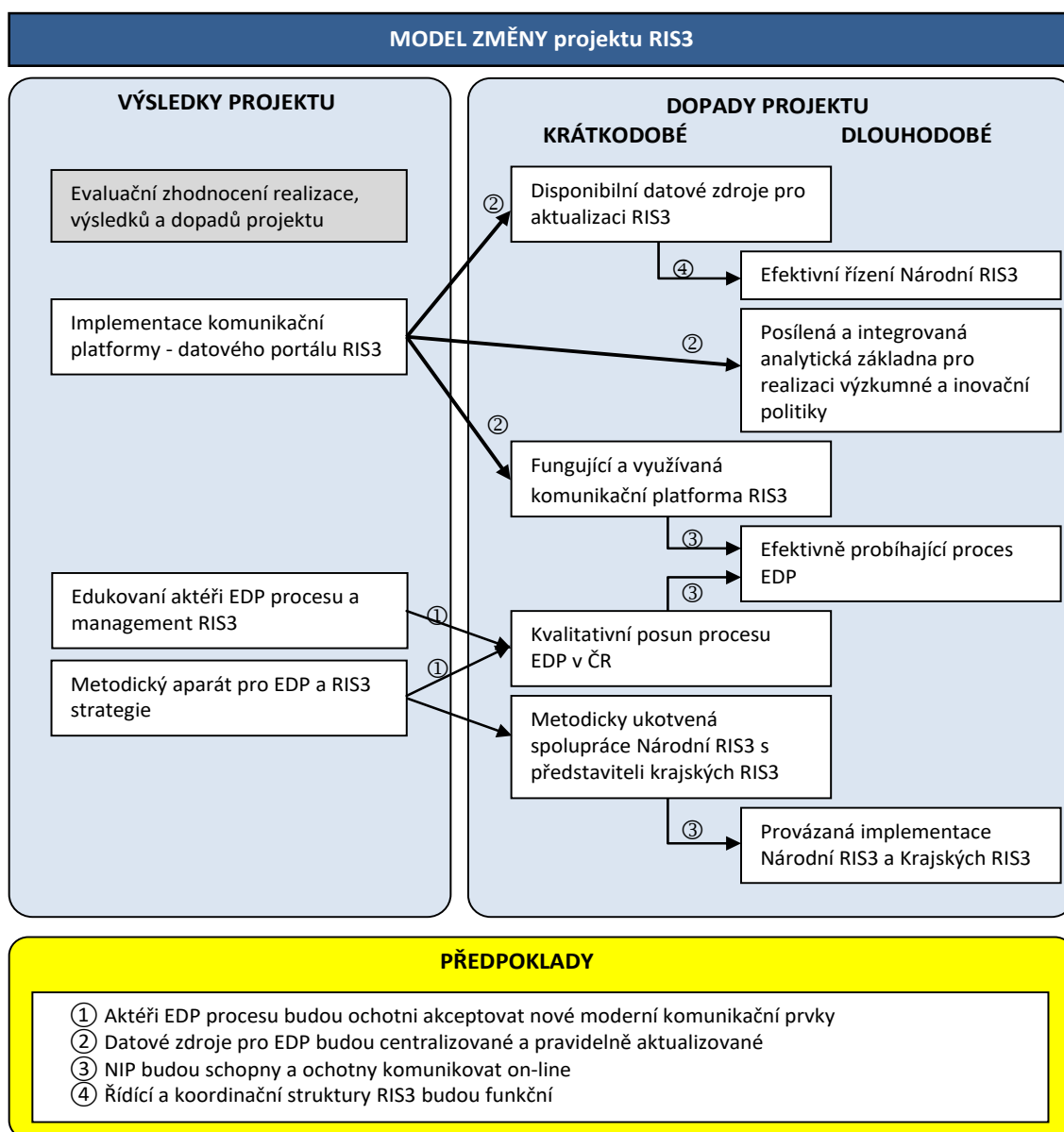
Monitorovací indikátory pro tuto KA byly naplněny (3 Metodiky, Vzdělávací plán, Analytické mapové vyhodnocení regionálních priorit).



2.3 Model změny

Model změny je bilancí reálných dopadů determinovaných realizovanými vstupy a aktivitami. Součástí analýzy je i diskuse předpokladů, jejichž platnost a naplnění má být podle teorie změny potvrzena.

Graf č. 3 – Model změny





2.3.1 Předpoklady pro dosažení změny

V úvodu evaluace byly identifikovány předpoklady, resp. kauzální vazby, za kterých je teorie změny projektu funkční (projekt funguje). Tyto předpoklady byly v průběhu evaluace ověřovány:

1. Aktéři EDP procesu budou ochotni akceptovat nové moderní komunikační prvky
2. Datové zdroje pro EDP budou centralizované a pravidelně aktualizované
3. Členové NIP budou schopni a ochotni komunikovat on-line
4. Řídící a koordinační struktury RIS3 budou funkční

Ad 1/ Aktéři EDP procesu budou ochotni akceptovat nové moderní komunikační prvky

Záměr projektu, kterým bylo postavit řízení procesu Národní RIS3 strategie na moderní webové platformě, zahrnující komunikační, vzdělávací a datový modul, představovalo pro státní správu v roce 2019, kdy projektový záměr vznikl, inovativní a pokročilý koncept. Do té doby probíhala komunikace RIS3 pouze na základě emailové korespondence a RIS3 problematika byla malou součástí webových stránek MPO. Dostupnost potřebné dokumentace, dat a dalších zdrojů týkajících se RIS3 konceptu byla velmi omezená.

Pandemie COVID-19 s sebou přinesla významné změny a pokrok ve využívání on-line nástrojů ve všech sférách života, zejména pracovních. Tím, že se komunikace přesunula do on-line prostoru, začaly být běžně a hojně využívány komunikační nástroje (např. MS TEAMS, Google Meet, apod.) a datová úložiště (např. Google Disk, Sharepoint apod.). V souvislosti s tímto vývojem na jednu stranu ustoupila do pozadí výjimečnost a exkluzivita vyvíjeného nástroje v podobě specifického komunikačního modulu a datového úložiště, na druhou stranu se využívání tohoto typu nástroje stalo pro uživatele naprostou běžnou součástí pracovních aktivit.

Lze proto konstatovat, že důsledky pandemie COVID-19 do značné míry eliminovaly případnou „nechuť“ využívat nové a moderní technologie, neboť adaptace na nové technologické podmínky se stala naprosto nevyhnutelnou.

Předpoklad, že aktéři EDP procesu budou ochotni akceptovat nové a moderní komunikační prvky se tak naplnil. To mimo jiné dokládají i výsledky dotazníkového šetření s uživateli RIS3 portálu, kdy 80 % ho považuje za užitečný a praktický 90 % dotázaných souhlasí zcela nebo částečně s tím, že RIS3 portál představuje kvalitativní posun v řízení RIS3 strategie.

Ad 2/ Datové zdroje pro EDP budou centralizované a pravidelně aktualizované

V průběhu řešení projektu byl naplněn datový sklad ve všech pěti oblastech a v závěrečné etapě řešení byla aktualizována všechna dostupná data.

Současné nastavení datového skladu vhodně řeší možná rizika způsobená změnou formátu stahovaných dat u zdroje a existuje tedy předpoklad, že pravidelné aktualizace datových zdrojů v RIS3 portálu se podaří naplnit.



Ad 3/ Členové NIP budou schopni a ochotni komunikovat on-line

Členové NIP v minulém období realizace Národní RIS3 (2014-2020) komunikovali s RIS3 týmem prostřednictvím emailů, kterými byli zváni na jednání NIP, byly jim emailem zasílány dokumenty a byli tak informováni o dění v RIS3.

RIS3 portál posouvá tuto komunikaci na vyšší úroveň, kdy ta probíhá v rámci komunikačního modulu portálu. Znamená to, že uživatel (např. člen NIP) se přihlásí do neveřejné části portálu, kde volí, zda chce využít komunikační nebo vzdělávací modul (prostřednictvím toho dochází k přihlašování na vzdělávací akce). Funkcionality komunikačního modulu umožňují rozesílat hromadné zprávy, shromáždit dokumenty na jednom místě, vkládat připomínky k dokumentům, zapojit se do diskusního fóra apod.

Jak již bylo uvedeno výše, on-line komunikace se v posledních 3 letech stala běžnou a neodmyslitelnou součástí pracovních aktivit, kdy jsou běžně využívány videohovory, chaty, společná uložení dokumentů apod. Komunikační modul tak nijak nevybočuje ze způsobu fungování jiných komunikačních nástrojů a jeho koncept nepředstavuje pro běžného uživatele zvýšené nároky. Naopak nabízí exkluzivně využívání sdíleného prostředí pro přihlášené členy týmů.

Dotazníkové šetření s uživateli RIS3 portálu potvrdilo, že členové NIP jsou připraveni využívat komunikační modul. 75 % respondentů ho považuje za dostatečně uživatelsky vstřícný a 62 % ho považuje za vhodný nástroj pro komunikaci. Předpoklad, že členové NIP budou schopni a ochotni komunikovat on-line se tak naplnil.

Ad 4/ Řídící a komunikační struktury budou funkční

Řídící procesy v rámci Národní RIS3 strategie jsou zabezpečovány Národním RIS3 manažerem a jeho národním RIS3 týmem (S3 oddělení na MPO). V souvislosti s projektem došlo k výraznému personálnímu navýšení S3 oddělení, a to tak, aby mohly být plněny veškeré výzvy, které s sebou Národní RIS3 strategie 2021 – 2027 přináší. Byla aktualizována struktura NIP tak, aby odpovídala aktuální Národní RIS3 strategii, administrativní zázemí každé NIP zajišťují tajemníci z řad národního RIS3 týmu. Řízení NIP probíhá ve spolupráci s garanty NIP (vybraní externí odborníci), S3 oddělení poskytuje NIP metodickou podporu.

Komunikace probíhá standardní a předvídatelnou formou prostřednictvím on-line nástrojů (email, MS Teams, apod.), prostřednictvím platformy RIS3 portálu.

Celkově lze k předpokladům podmiňujícím funkčnost plánovaných kauzálních vazeb konstatovat, že byly v průběhu řešení projektu naplněny a případné drobné odchylky neměly vliv na dosažení plánovaných změn.



2.3.2 Externí vlivy

Zásadním externím vlivem, který ovlivnil průběh projektu, se stala pandemie COVID-19. Lze konstatovat, že projekt probíhal téměř celý po dobu pandemie. Projekt byl zahájen 1. 3. 2020 a první nouzový stav byl vyhlášen 12. 3. 2020. Stabilizace nastala až s počátkem roku 2022, kdy se situace dostala díky očkování pod kontrolu. Dopady pandemie bylo vidět ve všech nosných KA (3, 4 a 5) projektu, ne všechny tyto dopady však lze posuzovat pouze negativně.

Ve vztahu ke KA 3, resp. tvorbě RIS3 portálu, období pandemie COVID-19 představovalo naprosto mimořádné období, které výrazným způsobem ovlivnilo míru využívání on-line nástrojů ke komunikaci a sdílení a posunulo obecně společnost do on-line prostoru jak v pracovním, tak běžném životě. Tato situace si vyžádala enormní nasazení IT firem při transformaci života lidí do on-line světa a ve svém důsledku naprosto vyčerpala časové a personální možnosti IT specialistů.

To se negativně projevilo v zájmu IT firem o veřejnou zakázku na zhotovení RIS3 portálu. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole (2.2.1), ve výběru dodavatele na vytvoření RIS3 portálu došlo oproti plánovanému harmonogramu k časovému posunu. Dle původního plánu měl zhotovitel RIS3 portálu začít pracovat již od počátku roku 2021, aby měl dostatek prostoru nejen pro zhotovení portálu, ale i jeho ověřování v pilotním provozu. Do výběrového řízení vyhlášeného v dubnu 2021 se nepřihlásil žádný zájemce, a proto musela být veřejná zakázka vyhlášena znovu. Smlouva s dodavatelem portálu byla podepsána v srpnu 2021, což představovalo půlroční skluz oproti předpokládanému harmonogramu.

Pozitivním dopadem pandemie v tomto směru je to, že lidé se během ní naučili využívat on-line prostor a ten se pro ně stal běžnou součástí pracovního i osobního života. To vytvořilo vhodné podmínky pro adekvátní přijetí RIS3 portálu svými uživateli.

Ve vztahu ke KA 4 lze vidět negativní dopad pandemie COVID-19 v nemožnosti osobního setkávání se členů NIP a garantů. Po ustavení všech NIP, jejich garantů a aktualizaci členů probíhala většina jednání NIP pouze v on-line prostoru. To, dle zjištění z terénního šetření, vedlo ke značné anonymitě mezi zainteresovanými stakeholdery. Na druhou stranu on-line setkání umožnila větší flexibilitu, což se projevilo vysokým počtem účastníků jednání. Po uvolnění pandemických omezení se jednání NIP začala realizovat i v hybridní formě (prezenčně v kombinaci s on-line), avšak ukazuje se, že forma on-line setkávání si našla velkou oblibu a je preferována.

KA 5 byla plánovaná jako kontaktní aktivita, kde se předpokládaly úzké kontakty se zástupci krajských RIS3 týmů a stakeholdery inovačního prostředí. Dopady pandemie se projevily ve všech dílčích podaktivitách. Velká část vzdělávacích akcí musela být převedena do on-line prostoru. Evaluace inovačních infrastruktur mohla být realizována až v souvislosti s uvolněním omezení pohybu. Stejně tak aktivity s kraji ohledně klastrů a marketingových aktivit musely být utlumeny a posunuty do závěrečných etap projektu. Plánované zahraniční cesty musely být zrušeny, příp. posunuty na pozdější dobu. To s sebou neslo kumulaci aktivit až na závěr projektu a enormní tlak na dodržení harmonogramu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Kromě vlivu pandemie projekt ovlivňoval i další externí faktor, a to situace na trhu práce, resp. nedostatek pracovní síly. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, projekt se potýkal s problémy při obsazování některých pracovních pozic. Ačkoliv byla opakovaně vypisována výběrová řízení na volné pozice, zájem ze strany uchazečů byl minimální. Některé pozice proto zůstaly trvale neobsazeny.



2.3.3 Dopady

Při zpracování detailní specifikace projektu byly na základě jeho zacílení identifikovány potenciální žádoucí efekty a dlouhodobé dopady v rámci systému RIS3 strategie.

Projekt si kladl tyto cíle⁷:

Globální cíl:

Vytvoření podmínek pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie.

Dílčí cíle:

1. Zkvalitnění řízení Národní RIS3 strategie spočívající v posílení informačních a datových zdrojů pro zefektivnění potřebných analytických prací a zkvalitnění EDP, a to prostřednictvím rozvoje dílčích datových systémů, agregace dezintegrovaných statistických systémů dat do webového portálu, využití dalších informačních, datových a analytických zdrojů.
2. Posílení koordinace NIP a zkvalitnění podmínek pro členy NIP pro plnění jejich rolí při projednávání, doporučení profilování, zacílení a zpřesňování oblastí inteligentní specializace na národní úrovni a dále při poskytování zpětné vazby Národnímu RIS3 manažerovi a Řídicímu výboru RIS3 k dlouhodobým potřebám podnikatelského a výzkumného sektoru s ohledem na roční a delší plánování v oblasti VaVal.

Dosažením těchto cílů, se předpokládalo dosažení efektů⁸, kterými jsou:

1. Komunikační platforma EDP pro aktéry zapojené do tvorby RIS3 / EDP procesu v ČR, která by jim umožnila získávat potřebné datové zdroje a provádět networking s relevantními subjekty, přínosem projektu je právě nově vytvořený komunikační modul, do kterého mají přístup stakeholdeři z národní úrovně (členové NIP, mezirezortní analytické pracovní skupiny, ŘV RIS3, tým Národního RIS3 manažera) a krajské úrovně (členové KIP, Krajské rady pro inovace, krajské RIS3 týmy).

Lze konstatovat, že vytvořením komunikační platformy RIS3 portálu došlo ke zvýšení potenciálu pro efektivní komunikaci mezi stakeholdery RIS3 strategie. S ohledem na to, že provoz RIS3 portálu, resp. jeho komunikačního a vzdělávacího modulu byl spuštěn až v závěru projektu, nelze v dané chvíli hodnotit reálný dopad na potenciální uživatele. Lze předpokládat, že náběh využívání platformy všemi předpokládanými aktéry bude pozvolný. V dané chvíli je komunikační modul využíván zejména členy NIP, kteří prostřednictvím něj obdrželi pozvánku na jednání NIP, vzdělávací modul pak členy týmů ke sdílení a připomínkování dokumentů, a také účastníky vzdělávací akce. Pro dosažení odpovídajících dopadů komunikační platformy bude v dalším období

⁷ Zdroj: Charta projektu

⁸ Zdroj: Charta projektu



nezbytné rozšiřovat povědomí o RIS3 portálu a vtahovat jeho současné i potenciální uživatele do aktivní práce s ním.

2. Datové zdroje pro aktualizaci RIS3 představují přínos v získávání, analýze a prezentaci potřebných datových podkladů. Tomu předcházelo sdružení informací z více datových zdrojů a systémů, které mělo spočívat ve velmi pečlivé analytické práci, a to nejen z pohledu analýzy dat a jejich původu, ale i z pohledu businessu a jejich využití. Základním zdrojem dat pro plánovaný portál RIS3 byly systémy MS2014+, IS VaVal, Panorama zpracovatelského průmyslu, INKA, Horizon scanning, ČSÚ, EUROSTAT apod. Systém měl umožnit vkládání a vizualizaci datových sestav dle požadavků na monitoring, analýzu a evaluaci národních a krajských RIS3 strategií. Jedním z plánovaných výstupů projektu byla možnost zpřístupnění vybraných datových sestav externím uživatelům, kteří si dle předem definovaných parametrů mohou vytvořit vlastní datové sestavy a jejich vizualizaci (tabulky a grafy). Datový portál může být využit též jako nástroj k prezentaci RIS3 širší veřejnosti a propagaci výsledků RIS3 strategie.

Lze konstatovat, že vytvoření datového modulu v rámci RIS3 portálu znamená velkou podporu pro analytické práce na nejrůznějších úrovních, oborových i regionálních. Kromě vlastních datových sestav, strukturovaných v pěti skupinách specificky zaměřených ukazatelů, jsou hodnoty ukazatelů názorně vizualizované a systém umožňuje další specifické vizualizace vkládat.

Největším přínosem pro uživatele datového modulu je centralizace dat, relevantních k dané problematice a skutečnost, že tato data budou průběžně aktualizována. Při zpracování analýz, které tematicky korespondují s problematikou RIS3/EDP není potřeba vyhledávat data v různých zdrojích a je možné je získat z portálu RIS3.

3. Proces EDP v ČR – projekt přispěje k ještě hlubšímu zavedení EDP procesu mezi relevantní zapojené subjekty na národní i krajské úrovni. Ve spolupráci národní a krajské úrovně s CzechInvestem (CI) projekt podpoří lepší organizaci, komunikaci, podporu a rozvoj EDP procesu, tj. národní a krajská úroveň využije informací a zkušeností z krajských regionálních kanceláří CI při identifikaci stakeholderů, především z podnikatelského sektorů v závislosti na vynaložené výdaje na VaVal. Dojde k zajištění větší provazby Národních a Krajských inovačních platforem.

Lze konstatovat, že projekt vytvořil předpoklady pro hlubší zavedení EDP procesu mezi relevantní stakeholdery RIS3 strategie. Přínosy projektu lze v tomto ohledu spatřovat v navázání kontaktů se stakeholdery v krajích, a to nejen s krajskými RIS3 týmy, ale i klastry, inovačními infrastrukturami a podnikatelskými subjekty s velkým inovačním potenciálem. Významným přínosem je zmapování inovačního prostředí v krajích, sdílení příkladů dobré praxe a vytvoření analytické základny, která umožní realizaci EDP procesu založeného na evidence based. Intenzivní EDP na národní i krajské úrovni (prostřednictvím NIP a KIP) vedl k několikanásobné aktualizaci Přílohy 1 NRIS3, a to včetně definování strategických témat v aplikačních oblastech nebo RIS3 misí.



4. Rozvoj metodické spolupráce s představiteli krajských RIS3, založený na

- sdílení závěrů z analytických podkladů podporujících relevantní vymezení krajských RIS3 příloh
- společné vzdělávání a rozvoj RIS3 týmů povede k lepšímu přenosu informací a zajištění minimálního standardu kvality krajských RIS3 anexů a realizaci dílčích aktivit v regionu (např. KIP), jednotný vzdělávací plán
- přínosem aktivit v oblasti marketingu bude popularizace témat VaVal, jednotná metodika a spolupráce
- rozvoj klastrových iniciativ (internacionalizace) a inovačních infrastruktur pozitivně ovlivní proces EDP, mapování trendů, rozvoj podpůrných služeb pro podnikatele a výzkumné organizace

Lze konstatovat, že metodická spolupráce významně přispěla k budování RIS3 konceptu v ČR. Jednalo se jak o metodickou podporu, které se dostávalo jednotlivým NIP ze strany národního RIS3 týmu při aktualizaci Přílohy 1 Národní RIS3 strategie 2021 – 2027, tak o metodickou podporu krajským RIS3 týmům při budování krajského inovačního prostředí. Přínosy podpory lze vidět zejména ve zvýšení znalostí a dovedností krajských RIS3 týmů, které vedou k posílení jejich celkových kompetencí v dané oblasti, rozšiřování informační základny, pomoc při nastavení marketingových a komunikačních aktivit a v neposlední řadě síťování aktérů na národní a regionální úrovni.

Teorie změny zpracovaná v úvodu projektu identifikovala předpokládané dopady, a to jak krátkodobého, tak dlouhodobého charakteru.

Krátkodobé dopady projektu:

- Disponibilní datové zdroje pro aktualizaci RIS3
- Fungující a využívaná komunikační platforma RIS3
- Kvalitativní posun procesu EDP v ČR
- Metodicky ukotvená spolupráce Národní RIS3 s představiteli krajských RIS3

Dlouhodobé dopady projektu:

- Efektivní řízení Národní RIS3
- Posílená a integrovaná analytická základna pro realizaci výzkumné a inovační politiky
- Efektivně probíhající proces EDP
- Provázaná implementace Národní RIS3 a Krajských RIS3

Detailní analýza uvedených dopadů je uvedena v kap. 3, EO 5.

Lze konstatovat, že předpoklady determinující funkčnost teorie změny, resp. kauzální vazby, za kterých je teorie změny projektu funkční (projekt funguje), byly naplněny a realizace aktivit vedla k očekávaným výsledkům a dopadům.



3. Vyhodnocení evaluačních otázek

Evaluační design byl ve Vstupní zprávě rozpracován do evaluační matice. Evaluační matice přiřadila klíčové metody sběru a analýzy dat, včetně zdrojů informací a dat k jednotlivým evaluačním otázkám, z nichž některé byly operacionalizovány do podotázek.

Odpovědi na jednotlivé evaluační otázky představují celkové závěry evaluace.

Tabulka 6 – Odpověď na EO 1

EO 1 Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?		
Podotázky	1.1 Podíleli se všichni relevantní aktéři v odpovídající míře na nastavení aktivit projektu? 1.2 Reflektuje nastavení projektu strategické směřování v oblasti RIS3?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Desk research – projektová dokumentace (žádost vč. příloh, Charta), strategie a programy související s RIS3• Individuální rozhovory	<ul style="list-style-type: none">• Obsahová analýza• Kvalitativní analýza• Teorie změny
Odpověď na EO		
<p>Projekt reagoval na požadavky EK kladené na RIS3 strategii v programovém období 2021-2027, specifikované jako kritéria základní podmínky. Projektový záměr byl koncipován tak, aby reagoval na aktuální směřování evropského S3 konceptu a byl v souladu s národními strategickými dokumenty v oblasti VaVal. K nastavení obsahu projektu byli přizváni všichni relevantní partneři.</p> <p>Funkční teorie změny jasně prokázala, že projekt byl navržen tak, aby prostřednictvím realizace klíčových aktivit bylo dosaženo očekávaných dopadů v implementaci RIS3 strategie.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Projekt reagoval primárně na požadavky EK týkající se programového období 2021 – 2027.

Národní RIS3 strategie představovala předběžnou podmínku pro uskutečňování intervencí kohezní politiky Evropské unie 2014–2020 v oblasti VaVal. V programovém období 2021–2027 význam Národní RIS3 strategie narostl a stal se základní podmínkou pro čerpání minimálně 45 % prostředků z



Evropského regionálního rozvojového fondu (dle návrhu nařízení Evropského parlamentu a Rady č. COM (2018) 375).⁹

EU stanovila sedm kritérií pro plnění této základní podmínky. Tato kritéria uvádí, že se strategie pro inteligentní specializaci musí opírat o:

1. Aktuální analýzu výzev pro šíření inovací a digitalizaci.
2. Existenci příslušné regionální/vnitrostátní instituce nebo subjektu odpovědného za řízení strategie pro inteligentní specializaci.
3. Nástroje monitorování a hodnocení na měření výsledků vzhledem k cílům strategie.
4. Fungování spolupráce se zúčastněnými stranami („procesu objevování podnikatelského potenciálu“).
5. Opatření nezbytná ke zlepšení vnitrostátních nebo regionálních systémů výzkumu a inovací, kde je to relevantní.
6. Pokud je to relevantní, opatření na podporu průmyslové transformace.
7. Opatření pro posílení spolupráce s partnery mimo daný členský stát v prioritních oblastech podporovaných strategií pro inteligentní specializaci.¹⁰

Projektový záměr byl proto koncipován tak, aby svými aktivitami přispěl k plnění výše uvedené základní podmínky.

Tabulka 7 – Vazba obsahu KA s kritérii základní podmínky

KA	Kritérium základní podmínky
KA 3 Podpůrné nástroje RIS3 strategie	1, 3, 4, 5
KA 4 Organizační rozvoj a metodická podpora NIP	1, 4
KA 5 Rozvoj metodické spolupráce a kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů	1, 4, 5

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, projekt svým zaměřením významně přispíval k naplnění základní podmínky EK a jeho provazbu na jednotlivá kritéria lze hodnotit jako vysokou.

Již při přípravě projektu byl kladen důraz na jeho soulad se strategickými dokumenty, které se více či méně dotýkají problematiky RIS3 konceptu. Jednalo se zejména o tyto¹¹:

⁹ Zdroj: Charta projektu

¹⁰ Zdroj: Národní RIS3 strategie 2021-2027 dle Návrh Nařízení Evropského parlamentu a Rady o společných ustanoveních o Evropském fondu regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu plus, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o finančních pravidlech pro tyto fondy a pro Azylový a migrační fond, Fond pro vnitřní bezpečnost a Nástroj pro správu hranic a víza (COM(2018)375).



- Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím (ÚV ČR2013, 2017)
- Cestovní mapa ČR velkých infrastruktur pro výzkum, experimentální vývoj a inovace (MŠMT, 2011, 2015)
- Mezinárodní audit výzkumu, vývoje a inovací v ČR (MŠMT, 2011)
- Národní inovační strategie České republiky (MPO, 2011)
- Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky (ÚV ČR 2009 (aktualizace 2012), 2016)
- Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (ÚV ČR, 2012)
- Inovační strategie České republiky 2019-2030 (ÚV ČR, 2019)

Při koncipování projektu byl posuzován soulad nejen s dokumenty na národní úrovni, ale také se strategickým směřováním S3 konceptu tak, jak je chápán v evropském měřítku. Zpracovatelé projektu čerpali poznatky mimo jiné shromážděné na portálu EK věnující se S3 (<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu>).

Do přípravy projektu byli zapojeni kromě pracovníků MPO z S3 oddělení a Národního RIS3 manažera především partneři projektu (CI, TA ČR, TC AV), a to při nastavování obsahu konkrétních aktivit projektu. Projektový záměr byl detailně konzultován s ŘO OP VVV.

¹¹ Zdroj: Charta projektu



Tabulka 8 – Odpověď na EO 2

EO 2 Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?		
Podotázky	2.1 Byly vhodným způsobem naplněny předpoklady úspěšné realizace projektu? 2.2 Byl sestaven kvalitní projektový tým? 2.3 Byl dodržen harmonogram projektu?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Desk research – projektová dokumentace (ZoR, výstupy KA)• Individuální rozhovory	<ul style="list-style-type: none">• Obsahová analýza• Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
Projekt probíhal v souladu s plánem a předpoklady pro kvalitní naplnění cílů projektu. Byly naplněny základní atributy úspěšné realizace – na řízení projektu se podílel odpovídající realizační tým, bylo zajištěno vykazování aktivit a výstupů projektu vůči řídicímu orgánu OP VVV, harmonogram projektu adekvátně reagoval na neočekávané externí vlivy (pandemie COVID-19). Problémy, které se v průběhu projektu vyskytly, neměly, kromě dopadu pandemie COVID-19, charakter zásadního ohrožení jeho úspěšné realizace a byly včas eliminovány.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Zdůvodnění odpovědi na tuto EO je obsaženo v kap. 2.2 Model akce, kde je detailně uvedeno zhodnocení procesní stránky projektu:

- Organizace a procesní zajištění projektu, včetně personálního zajištění
- Popis realizace a výstupů KA

Harmonogram musel být v průběhu projektu uzpůsoben neočekávaným externím vlivům v podobě pandemie COVID-19, k prodloužení doby realizace projektu však nemuselo být přistoupeno. Realizace aktivit, které byly ovlivněny pandemií COVID-19, byla posunuta do období, kdy již došlo k rozvolnění mimořádných opatření. To mělo za následek kumulaci aktivit do závěru projektu (zejména se týkalo ostrého spuštění RIS3 portálu a dílčích podaktivit KA 5). I přes zvýšený časový tlak v závěru projektu se podařilo dosáhnout všech očekávaných výstupů.



Tabulka 9 – Odpověď na EO 3

EO 3 Jaké překážky bylo nutné při realizaci aktivit/projektu překonat?		
Podotázky	3.1 Vyskytly se neočekávané situace?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Desk research – projektová dokumentace (ZoR, výstupy KA)• Individuální rozhovory	<ul style="list-style-type: none">• Obsahová analýza• Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
<p>Zásadní neočekávanou situací, která nastala a bylo potřeba ji překonat, byla pandemie COVID-19. Společným úsilím realizačního týmu projektu spolu s ŘO OP VVV se podařilo upravit podmínky realizace projektu (harmonogram, on-line komunikace apod.) tak, že projekt naplnil veškerá očekávání. Dílčí překážky byly řešeny ve formě žádostí o změnu a jejich řešení eliminovala negativní vlivy na projekt. Veškerá rizika, která byla identifikována před zahájením projektu, byla vhodnými opatřeními odstraněna.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

COVID-19

Zásadní a neočekávanou překážkou pro realizaci projektu se stala pandemie COVID-19. Jak je detailně uvedeno v kap. 2.3.2, dopady pandemie se projeví zejména v KA 3, 4 a 5.

V souvislosti s omezením mobility a nemožností prezenčních aktivit bylo nezbytné maximum činností převést do on-line prostoru. To kladlo zvýšené nároky na každého účastníka projektu, neboť to vyžadovalo změnu způsobu práce a komunikace a s tím související adaptabilitu na nové softwarové nástroje. Na druhou stranu přechod do on-line prostředí s sebou nesl významnou úsporu času.

Kromě výše zmíněné neočekávané překážky byla již součástí žádosti o podporu identifikována rizika projektu¹², která by v případě výskytu mohla představovat významnou bariéru ohrožující realizaci projektu. Byla identifikována níže uvedená potenciální rizika a opatření k jejich eliminaci.

¹² Nelze zaměňovat s analýzou rizik evaluace



Tabulka 10 – Vyhodnocení rizik

Riziko	Definované opatření na eliminaci rizika	Hodnocení/Aktuální stav
Nedostatky v projektové žádosti či rozpočtu projektu	<p>Projektová žádost je zpracována zkušeným týmem, který má jak zkušenosti s projektovým řízením, tak vedením agendy RIS3 na MPO.</p> <p>Postup zpracování je průběžně konzultován a dozorován poskytovatelem dotace.</p> <p>Projektová Charta byla schválena MV OP VVV a projekt z ní vychází.</p> <p>Rozpočet projektu je sestaven s ohledem na rozdělení na způsobilé a nezpůsobilé výdaje a ceny byly ověřeny tržním průzkumem či odpovídají tabulkám ISPV.</p>	Projektová žádost byla schválena.
Dodatečné změny v projektu	<p>S ohledem na pečlivou přípravu, byla snaha toto riziko eliminovat, v průběhu realizace mohou být drobné změny prováděny v souladu s Pravidly pro žadatele a příjemce – obecná/specifická část.</p>	<p>Dodatečné změny byly realizovány ve formě žádostí o podstatné a nepodstatné změn. Bylo podáno celkem 56 žádostí o změnu. 48 žádostí bylo nepodstatných, 8 změn bylo podstatných, 2 z nich si vyžádaly změnu právního aktu. Změny reagovaly na aktuální situaci a nepředstavovaly pro projekt takového rozsahu nic výjimečného.</p>
Výběr externího dodavatele a škody způsobené tímto dodavatelem	<p>Budou vyžadovány reference, které žadatel ověří.</p> <p>Žadatel předpokládá, že bude vyžadovat dlouhou záruční dobu na kvalitu a jakost prováděných prací, resp. služeb.</p> <p>Bude zpracována kvalitní zadávací dokumentace, ve smyslu srozumitelného popisu požadovaného plnění (aby účastníci věděli, co žadatel požaduje realizovat – eliminace dohadů, s dopadem na termín či kvalitu díla).</p> <p>Součástí dokumentace k výběrovému řízení bude vzorová smlouva o dílo, která bude podchycovat kompletní proces řešení případných vad a nedodělků na díle včetně sankcí zhotoviteli.</p>	<p>Zadávací dokumentace byla připravována velice pečlivě realizačním týmem projektu. Po nezájmu uchazečů ve výběrovém řízení bylo nutné přistoupit na tržní konzultace a dle reakcí potenciálních dodavatelů zadávací dokumentaci přepracovat. Ve druhém kole výběrového řízení byl vybrán dodavatel, který splňoval veškeré požadavky na projekt kladené.</p>



<i>Riziko zvýšení cen vstupů (vyšší nároky na rozpočet projektu a financování žadatelem)</i>	Cena vzešlá z výběrového řízení bude maximální, žadatel bude klást důraz na jasnou odůvodněnost případných víceprací (pouze řádně odůvodněné, nezbytné pro dokončení služeb, např. z důvodu nedostatku projektové IT dokumentace dodávaného řešení apod.).	Cena vzešlá z výběrového řízení byla adekvátní. Smlouva umožňovala využít služeb dodavatele i při pilotním provozu, resp. při odstraňování případných problémů ve funkčnosti portálu.
<i>Škody způsobené zhotovitelem v průběhu práce na zakázce</i>	Po dobu realizace zakázky bude riziko vzniku škod převedeno na zhotovitele (zhotovitel bude pojištěn a bude garantem náhrady případných škod).	V průběhu realizace zakázky nedošlo k žádným škodám způsobenými zhotovitelem.
<i>Nedodržení termínu harmonogramu</i>	<p>Veškeré aktivity jsou plánovány s dostatečnou časovou rezervou, vč. rezervy pro případné opakování VŘ.</p> <p>V rámci zadávacího řízení na zhotovitele webového portálu bude stanoven pevný termín pro splnění předmětu zakázky, vč. sankcí za nedodržení (motivace zhotovitele)</p> <p>Přenesení rizika prostřednictvím smluvních sankcí za nedodržení termínů vybraným zhotovitelem.</p>	<p>Do naplánovaného harmonogramu významně vstoupila pandemie COVID-19. Ačkoliv docházelo k vnitřním dílčím úpravám harmonogramu, tak celkový harmonogram byl dodržen a projekt byl ukončen v řádném termínu.</p> <p>Ve vztahu ke zhotovení RIS3 portálu došlo k posunu harmonogramu cca o 6 měsíců, což zapříčinilo zkrácení doby na pilotní provoz portálu.</p>
<i>Nekvalitní projektový tým, nedostatečné kompetence</i>	<p>Všichni členové budou vybíráni na základě definovaných předpokladů (daných služební zákonem nebo dle požadavků partnerů projektu mimo služební zákon), ti, co už jsou vybráni (resp. přechází z jiné pozice v rámci organizace partnerů) mají zkušenosti, které jsou doloženy jejich CV.</p> <p>Hlavní projektový manažer bude mít certifikát PRINCE nebo IPMA.</p> <p>Projektový tým má vytvořeny technické, materiální a organizační podmínky pro výkon kompetencí.</p> <p>Administrativní a odborný tým je nastaven s ohledem na zajištění všech potřeb projektu</p> <p>Žadatel zohlednil postupný nábor pracovníků u některých pozic (viz rozpočet projektu), klíčové pozice bude snahou obsadit ihned po zahájení (VŘ</p>	Byl vytvořen kvalitní realizační, odborný i administrativní tým projektu. V průběhu projektu docházelo k běžné fluktuaci pracovníků, některé pozice proto musely být přeošazeny. V souvislosti s nedostatkem pracovníků na trhu práce se i přes veškerou snahu některé pozice nepodařilo obsadit. Na počátku roku 2021 došlo k odchodu garantky KA 3, pozici se dlouho nedařilo obsadit, proto výkon činností byl realizován interními zdroji S3 oddělení.



	začnou v souladu se služebním zákonem po získání informace o kladném vyhodnocení výběrovou komisí a po případných připomínkách hodnotitelů k pozicím a krácení rozpočtu na osobní náklady, aby byl zajištěn plynulý náběh projektu).	
Neobdržení dotace	Zpracování studie proveditelnosti dle podmínek výzvy. Záměr byl konzultován s poskytovatelem dotace. Charta projektu byla schválena MV OP VVV, což je základním předpokladem pro schválení projektu. Projekt je realizovatelný, žadatel má k dispozici finanční zdroje na předfinancování výdajů.	Žádost byla schválena a dotace na projekt byla přidělena.
Nenaplnění indikátorů – s dopadem na krácení/odebrání dotace v projektové žádosti	Indikátory jsou popsány v souladu s metodikou. Za sledování, plnění a dodržení indikátorů je zodpovědný hlavní projektový manažer. Žadatel povede pečlivou evidenci týkající se indikátorů. Plnění indikátorů bude průběžně sledováno a vždy s předstihem bude řešeno případné odchýlení se od milníku. Na plnění bude dohlížet i KŘV projektu.	Pokrok ve sledování naplňování indikátorů bylo předmětem jednání ŘV, KŘV a bylo prezentováno v jednotlivých ZoR. Pokrok v jednotlivých KA vedoucích k plnění indikátorů byl komunikován taktéž v průběžných evaluačních zprávách. Všechny indikátory projektu byly naplněny.
Nedodržení Metodického pokynu pro zadávání zakázek	Žadatel plánuje výběrové řízení realizovat po pečlivém prostudování aktuální verze všech relevantních příruček a zákonů. Kvalitní příprava zadávacích podmínek (odpovědnost administrátora – projektového manažera, že podmínky budou v souladu s požadavky OP VVV). Konzultace nastavení výběrového řízení s MŠMT (nejasnosti, dotazy). Zapojení externího subjektu – specialistů na VŘ	Realizaci výběrového řízení byla věnována maximální pozornost. Byla využita expertíza externí právní kanceláře, probíhaly konzultace s ŘO a interními odbory MPO.



Nedodržení podmínek programu OP VVV	Před přípravou projektu se žadatel seznámil se všemi povinnostmi výzvy. Žadatel je seznámen s obecnými pravidly OP VVV. Projekt bude průběžně sledován (monitorován) s ohledem na plnění podmínek OP VVV.	Projekt probíhal v souladu s požadavky a podmínkami OP VVV. To se potvrdilo i v rámci kontrol ze strany ŘO.
Nedodržení právních norem ČR, Evropského společenství	Žadatel sleduje a bude průběžně i nadále sledovat relevantní právní normy ČR, EU ovlivňující realizaci projektu. Žadatel bude jasně reagovat na podmínky přípravy RIS3 strategie 2021+ ze strany EK.	MPO disponovalo dostatečnými personálními kapacitami, aby bylo schopno adekvátně reagovat na změnu vnějších podmínek.
Nedostatečný zájem cílové skupiny	Poptávka vychází z analýzy a problémů stávajícího stavu přípravy RIS3 strategie, ze závěrů mid-term evaluace RIS3. Potřebnost projektu vychází ze zkušeností žadatele jako odpovědného orgánu za přípravu aktualizované RIS3 strategie.	Zájem cílové skupiny o realizaci KA a o výstupy projektu byl velký, což se potvrdilo i v rámci terénního šetření realizovaného u cílových skupin projektu.
Nedostatek financí v provozní fázi	Žadatel je schopen zařídit průběžné financování z rozpočtu MPO a později jej refundovat.	MPO disponovalo dostatečnými finančními kapacitami.

Zdroj: Příloha č. 12 Žádosti o dotaci, vlastní zpracování

Jak vyplývá z výše uvedeného hodnocení, všechna potenciální rizika na úrovni projektu se podařilo eliminovat.

V průběhu realizace projektu se objevovaly další drobné překážky, které jsou však pro realizaci takto časově i personálně náročného projektu zcela běžné a byly řešeny na každodenní bázi projektového řízení projektu.



Tabulka 11 – Odpověď na EO 4

EO 4 Byly naplněny stanovené cíle?		
Podotázky	-	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research – projektová dokumentace, výstupy KA • Individuální rozhovory • Dotazníkové šetření 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahová analýza • Kvalitativní analýza • Teorie změny (ověřování) • Syntéza
Odpověď na EO		
Dílčí cíle projektu byly prostřednictvím realizace jednotlivých KA naplněny. Bylo dosaženo takových výstupů projektu, které umožnily vytvořit podmínky pro efektivní realizaci Národní RIS3 strategie a splnění globálního cíle projektu.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Projekt si vytýčil jeden globální a dva dílčí cíle, kterých mělo být realizací KA dosaženo.

Globální cíl:

Vytvoření podmínek pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie.

Dílčí cíle:

1. Zkvalitnění řízení Národní RIS3 strategie spočívající v posílení informačních a datových zdrojů pro zefektivnění potřebných analytických prací a zkvalitnění EDP, a to prostřednictvím rozvoje dílčích datových systémů, agregace dezintegrovanych statistických systémů dat do webového portálu, využití foresightu a dalších informačních, datových a analytických zdrojů.
2. Posílení koordinace NIP a zkvalitnění podmínek pro členy NIP pro plnění jejich rolí při projednávání, doporučení profilování, zacílení a zpřesňování oblastí inteligentní specializace na národní úrovni a dále při poskytování zpětné vazby Národnímu RIS3 manažerovi a Řídícímu výboru RIS3 k dlouhodobým potřebám podnikatelského a výzkumného sektoru s ohledem na roční a delší plánování v oblasti VaVal.

Vzhledem k tomu, že naplnění dílčích cílů determinuje naplnění cíle globálního, níže uvedená tabulka znázorňuje naplnění dílčích cílů projektu.



Tabulka 12 – Dosažený stav naplnění cílů projektu

Cíle projektu	KA jako nástroj plnění	Kritéria hodnocení	Stav plnění
1. Zkvalitnění řízení Národní RIS3 strategie spočívající v posílení informačních a datových zdrojů pro zefektivnění potřebných analytických prací a zkvalitnění EDP, a to prostřednictvím rozvoje dílčích datových systémů, agregace dezintegrovaných statistických systémů dat do webového portálu, využití foresightu a dalších informačních, datových a analytických zdrojů.	KA 3, KA 4 KA 5	<ul style="list-style-type: none"> • Je vytvořen funkční RI3 portál • Funkčnost portálu je ověřena • Datové uložisko je naplněno aktuálními daty • Systém umožňuje zpracování a vyhodnocování různorodých datových zdrojů • Stakeholderi RIS3 využívají datový portál • Portál umožňuje on-line komunikaci NIP, krajských platforem a dalších stakeholderů • RIS3 stakeholderi komunikují prostřednictvím on-line nástroje • Proběhla školení dodavatelem k fungování portálu • Byly vytvořeny Metodiky 	Splněno
2. Posílení koordinace NIP a zkvalitnění podmínek pro členy NIP pro plnění jejich rolí při projednávání, doporučení profilování, zacílení a přesňování oblastí inteligentní specializace na národní úrovni a dále při poskytování zpětné vazby Národnímu RIS3 manažerovi a Řídícímu výboru RIS3 k dlouhodobým potřebám podnikatelského a výzkumného sektoru s ohledem na roční a delší plánování v oblasti VaVal.	KA 4	<ul style="list-style-type: none"> • Proběhla restrukturalizace NIP (obsahová i personální) • Jsou zapojeni i externí odborníci jednotlivých domén specializace (garanti NIP) • Průběh jednání NIP je facilitovaný, vysoce profesionální a má přínos pro EDP a realizaci RIS3 strategie • Členové NIP a další stakeholderi postupně začínají využívat RIS3 portál 	Splněno

Zdroj: vlastní zpracování



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, lze konstatovat, že oba dílčí cíle projektu byly naplněny. Vhodné nastavení obsahu KA 3, 4 a 5 vedlo k vytvoření takových výstupů, které lze považovat za plně funkční a odpovídající očekávání.

Lze proto konstatovat, že globální cíl byl prostřednictvím splnění dvou dílčích cílů taktéž naplněn, resp. byly vytvořeny podmínky pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie.



Tabulka 13 – Odpověď na EO 5

EO 5 Jaké dopady projekt přinesl? A jaké faktory k nim vedly?		
Podotázky	5.1 Jaké pozitivní dopady projekt přinesl? 5.2 Bylo dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů? (negativních/pozitivních)?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research – projektová dokumentace, výstupy KA • Individuální rozhovory • Fokusní skupina • Dotazníkové šetření 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahová analýza • Kvalitativní analýza • Teorie změny (ověřování) • Syntéza
Odpověď na EO <p>V průběhu projektu bylo dosaženo všech očekávaných výstupů a výsledků. Byly tak vytvořeny podmínky pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie. Základním faktorem pro dosažení předpokládaných dopadů projektu bylo vytvoření RIS3 portálu, jeho naplnění daty a rozvoj komunikace a metodické podpory RIS3 stakeholderů. Tento faktor byl naplněn a položil tak základ pro očekávanou změnu. Potenciál pro dosažení krátkodobých dopadů, které však přesahují horizont realizace projektu, lze považovat za vysoký. Lze se domnívat, že pokud bude pokračovat nastartovaný trend v budování podmínek pro realizaci RIS3 strategie v ČR a budou naplňovány předpoklady vedoucí k dosažení krátkodobých dopadů, projeví se v dlouhodobém horizontu v efektivním řízení Národní RIS3 strategie, efektivně probíhajícím EDP procesu založeném na evidence based a implementaci nástrojů na regionální úrovni.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

V úvodu projektu (ve Vstupní zprávě, resp. teorii změny) byly definovány plánované výsledky a dopady, jejichž dosažení bylo v průběhu evaluace ověřováno.

Tabulka 14 – Ověření dosažení výsledků/dopadů

Plánovaný výsledek/dopad	Kritéria/Ukazatele	Stav dosažení
Nastartování EDP prostřednictvím datové a komunikační platformy EDP - datový portál / Disponibilní agregované datové	<ul style="list-style-type: none"> • Je vytvořen funkční RIS3 portál • Funkčnost portálu je ověřena • Datové uložisko je naplněno aktuálními daty • Systém umožňuje zpracování a 	Dosaženo



zdroje pro aktualizaci a realizaci RIS3	<p>vyhodnocování různorodých datových zdrojů</p> <ul style="list-style-type: none">• Stakeholdeři RIS3 využívají RIS3 portál• Proběhly 3 workshopy k fungování portálu	
Nastartování EDP prostřednictvím datové a komunikační platformy EDP - komunikační modul / Fungující a využívaná komunikační platforma EDP	<ul style="list-style-type: none">• Je vytvořen funkční RIS3 portál• Funkčnost portálu je ověřena• Portál umožňuje on-line komunikaci NIP, krajských platforem a dalších stakeholderů• RIS3 stakeholdeři komunikují prostřednictvím on-line nástroje• Proběhla školení dodavatelem k fungování portálu	Dosaženo
Inovativní a efektivní fungování NIP / Kvalitativní posun procesu EDP v ČR	<ul style="list-style-type: none">• Proběhla restrukturalizace NIP (obsahová i personální)• Jsou zapojeni i externí odborníci jednotlivých domén specializace (garanti NIP)• Průběh jednání NIP je facilitovaný, vysoce profesionální a má přínos pro EDP a realizaci RIS3 strategie• Členové NIP a další stakeholdeři využívají RIS3 portál	Dosaženo
Edukovaní aktéři EDP procesu a management RIS3 / Kvalitativní posun procesu EDP v ČR	<ul style="list-style-type: none">• Existuje Vzdělávací plán/program• Funkčnost Vzdělávacího plánu/programu je pilotně ověřena• Proběhlo 12 setkání (školení, workshopy)	Dosaženo
Metodické zázemí pro EDP a řízení RIS3 strategie / Metodicky ukotvená spolupráce Národní RIS3 s představiteli krajských RIS3 a NIP / Kvalitativní posun procesu EDP v ČR	<ul style="list-style-type: none">• Jsou vytvořeny metodiky:<ul style="list-style-type: none">○ Metodika komunikační a marketingové strategie○ Analytické mapové vyhodnocení regionálních priorit○ Metodika spolupráce s klastry○ Metodika rozvoje inovačních infrastruktur	Dosaženo



	<ul style="list-style-type: none">• Metodiky jsou využívány v praxi na národní i regionální úrovni	
--	--	--

Zdroj: projektová dokumentace, terénní šetření, vlastní zpracování

Z pohledu časového rozlišení, teorie změny zpracovaná v úvodu projektu, identifikovala předpokládané dopady, a to jak krátkodobého, tak dlouhodobého charakteru. Při hodnocení dopadů tohoto projektu je potřeba mít na zřeteli, že hlavním cílem bylo *vytvoření podmínek pro dlouhodobou transparentní, systematickou a nadregionální identifikaci oblastí specializace a trendů orientovaného a aplikovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací prostřednictvím Národní RIS3 strategie*. Vytvoření těchto podmínek podmiňuje krátkodobé dopady projektu, které jsou však až za horizontem ukončení projektu. Je to dáno mimo jiné i tím, že mnohé výstupy projektu byly dokončeny až v jeho úplném závěru, a tudíž jejich dopad na cílové skupiny (stakeholdery RIS3) se projeví až s časovým odstupem, který však může být jak v řádech týdnů, tak nižších jednotek měsíců. Tímto pohledem je potřeba číst i výše uvedenou tabulku.

V souvislosti s tím je v dané chvíli možné vyhodnotit nikoliv dosažený dopad na cílové skupiny, ale zamyslet se nad potenciálem, který výsledky projektu mají pro dosažení dopadů v budoucnu.

Dosažení krátkodobých dopadů projektu je primárně závislé na vytvoření RIS3 portálu, jeho naplnění daty a rozvojem komunikace a metodické podpory s RIS3 stakeholdery. To představovalo základní faktor pro dosažení předpokládaných dopadů. **Tento faktor byl naplněn a položil tak základ pro očekávanou změnu.**

Krátkodobé dopady projektu:

➤ Disponibilní datové zdroje pro aktualizaci RIS3

RIS3 portál, ať ve své veřejné nebo uzavřené části (komunikační modul, vzdělávací modul), představuje nástroj, jehož zásadním přínosem je, dle účastníků terénního šetření, **kumulace informací, zdrojů a dat týkajících se RIS3 strategie na jednom místě**. Zásadním předpokladem pro to, aby tyto datové a informační zdroje mohly být využívány pro aktualizaci národní i krajských RIS3 strategií je, že obsah RIS3 portálu bude udržován stále aktuální. To do budoucna vyžaduje úsilí národního RIS3 týmu, neboť „usnutí“ a „zmrtnění“ informačních portálů vzniklých v rámci projektů podpořených z veřejných zdrojů je bohužel velmi častým jevem. Aby RIS3 portál byl v budoucnu využíván pro aktualizaci RIS3 strategií, bude také nezbytné, aby se dostal do širokého povědomí stakeholderů politiky VaVal, regionálních inovačních ekosystémů a dalších, což klade nároky na jeho intenzivní propagaci. ***Z pohledu evaluátora je potenciál pro využívání disponibilních a aktuálních datových zdrojů pro aktualizaci národní a krajských RIS3 strategií za splnění výše uvedených podmínek vysoký.***



➤ Fungující a využívaná komunikační platforma RIS3

Potenciál pro využívání komunikační platformy RIS3 hodnotí evaluátor jako vysoký.

Významně k tomu přispěly okolnosti způsobené pandemií COVID-19, kdy využívání on-line komunikačních nástrojů se stalo již standardní záležitostí. Zde je však potřeba mít na paměti, že komunikační modul čelí a bude čelit významné konkurenci již existujících komunikačních platform (např. MS TEAMS, Google Meet atd.). Aby komunikační modul obstál v konkurenci, bude nezbytné dále pracovat na zvýšení jeho atraktivity pro uživatele (např. doplnit moderní vizuální prvky, rozšiřovat funkcionality, propojit s ostatními komunikačními nástroji (např. propojení kalendářů, zjednodušovat ovládání apod.), která však musí nutně vycházet z možností používaného softwaru.

➤ Kvalitativní posun procesu EDP v ČR

Výstupy projektu, resp. RIS3 portál, funkční proces fungování NIP a metodická podpora krajů vytvořily vhodné podmínky pro kvalitativní posun procesu EDP. Vytvoření těchto podmínek představuje nezbytné, nikoliv však postačující úsilí směřující ke kvalitnímu EDP procesu v ČR. Jak již bylo řečeno v předcházejícím textu, RIS3 portál představuje dobré východisko pro budování evidence based přístupu k celému RIS3 konceptu. Stejně tak struktura a procesy NIP vytvořily dobrý základ pro průběžné aktualizace Národní RIS3 strategie. Nicméně z terénního šetření s gestory a členy NIP, ale také se zástupci národního RIS3 týmu vyplynulo, že do budoucna spatřují velkou výzvu pro národní, ale i krajské RIS3 týmy, jak nastavit v rámci NIP a KIP spolupráci širokého spektra stakeholderů RIS3, ve smyslu síťování a vzájemného sdílení svých příběhů, vizí a cílů, nápadů, dobré/špatné praxe a podpory jejich vzájemné kooperace na inovačních řešeních.

Evaluátor spatřuje v této oblasti významný potenciál pro další posunutí EDP procesu v ČR na vyšší kvalitativní úroveň.

➤ Metodicky ukotvená spolupráce Národní RIS3 s představiteli krajských RIS3

Metodická podpora krajských RIS3 týmů, která byla završena zpracováním 4 metodik, představuje významný potenciál pro rozvoj krajských inovačních ekosystémů. Nezbytnou podmínkou pro využití tohoto potenciálu je budoucí vysoká míra angažovanosti nejen krajských, ale i národního RIS3 týmu v pokračování nastartované spolupráce. Naplnění těchto aspektů významně přispívá k dosažení kvalitního EDP procesu v ČR.

Evaluátor spatřuje v důsledné metodické podpoře RIS3 stakeholderů, zejména krajských RIS3 týmů, významný potenciál.

Očekávané dlouhodobé dopady projektu:

- Efektivní řízení Národní RIS3
- Posílená a integrovaná analytická základna pro realizaci výzkumné a inovační politiky



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



- Efektivně probíhající proces EDP
- Provázaná implementace Národní RIS3 a Krajských RIS3

Dlouhodobé dopady přesahují horizont realizace projektu a jejich vyhodnocení v závěru jeho realizace není reálné. ***Lze však predikovat, že pokud bude pokračovat nastartovaný trend v budování podmínek pro realizaci RIS3 strategie v ČR a budou naplňovány předpoklady vedoucí k dosažení krátkodobých dopadů, projeví se v dlouhodobém horizontu v efektivním řízení Národní RIS3 strategie, efektivně probíhajícím EDP procesu založeném na evidence based a implementaci nástrojů na regionální úrovni.***

Nezamýšlené dopady

V průběhu realizace projektu se neprojevíly nezamýšlené dopady. Nicméně jak bylo zmíněno již výše, dopady projektu se budou projevovat až v období po skončení projektu a nelze proto vyloučit, že se nějaké objeví.



Tabulka 15 – Odpověď na EO 6

EO 6 Jak hodnotíte naplnění projektu z hlediska evaluačních kritérií – účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?

Podotázky	-	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Monitoring• Syntéza veškerých zjištění evaluace	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitativní analýza• Syntéza všech poznatků
Odpověď na EO		
<p>Realizací projektu se podařilo vytvořit podmínky pro další rozvoj kvalitního EDP procesu a efektivního řízení RIS3 strategie. V tomto ohledu splnil projekt svůj očekávaný účel a výstupy projektu je možné považovat za funkční a prospěšné.</p> <p>Účinnost projektu je hodnocena jako spíše vysoká. Základem pro naplnění cílů projektu je funkční RIS3 portál. V relativně krátké době došlo zásluhou intenzivní spolupráce s dodavatelem k aktivaci funkcionalit, které používaný software umožňuje. Byly vyladěny počáteční vady v rámci komunikačního a datového modulu.</p> <p>Úspornost projektu je hodnocena jako vysoká. S danými finančními zdroji bylo dosaženo vyšších efektů, než se plánovalo (např. dvojnásobný počet jednání NIP).</p> <p>Udržitelnost projektu závisí především na udržení personálních kapacit projektu, které jsou kvalifikované pro zajištění dalších nezbytných aktivit. To jde ruku v ruce s nalezením finančních zdrojů. Vzhledem k tomu, že lze spatřovat určitá potenciální rizika v udržení kvalifikovaných pracovníků a nalezení dalších finančních zdrojů, je udržitelnost hodnocená jako spíše vysoká.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Na základě provedení kvantitativní a kvalitativní analýzy a z ní vyplývajících evaluačních zjištění, specifikoval evaluátor naplnění evaluačních kritérií pro projekt jako celek.

V rámci hodnocení dle evaluačních kritérií¹³ postupoval evaluátor v souladu s běžně používanou praxí (např. metodika hodnocení dle kritérií OECD-DAC) a používá expertního odhadu. Pro vyhodnocení každého evaluačního kritéria je použita tato škála naplnění daného kritéria:

- ✓ vysoká
- ✓ spíše vysoká
- ✓ spíše nízká
- ✓ nízká

¹³ Relevance – potřebnost intervence; Účelnost – zda byl naplněn účel intervence/cíl; Účinnost – zda mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího výsledku; Dopady/efekty – zda byl vyřešen problém, který měla intervence odstranit nebo eliminovat



Tabulka 16 – Evaluační kritéria pro projekt jako celek

	Relevance/ Užitečnost	Účelnost	Účinnost	Úspornost	Udržitelnost
Projekt	Vysoká	Vysoká	Spíše vysoká	Vysoká	Spíše vysoká

Užitečnost (relevance) projektu je **vysoká**, neboť projekt reaguje na aktuální a doložené potřeby v oblasti implementace RIS3 strategie. Projekt reagoval na požadavky EK kladené na RIS3 strategii v programovém období 2021-2027, specifikované jako kritéria základní podmínky. Projektový záměr byl koncipován tak, aby reagoval na aktuální směřováním evropského S3 konceptu a byl v souladu s národními strategickými dokumenty v oblasti VaVal. Potřebnost výstupů projektu byla taktéž ověřena terénním šetřením s cílovými skupinami.

Účelnost projektu je **vysoká**, neboť byly naplněny dílčí cíle projektu prostřednictvím realizace jednotlivých KA. Bylo dosaženo takových výstupů projektu, které umožnily vytvořit podmínky pro efektivní realizaci Národní RIS3 strategie a splnění globálního cíle projektu.

Účinnost projektu z hlediska naplnění jeho cílů lze hodnotit jako **spíše vysokou**. Evaluátor zkoumal otázku účinnosti projektu i při terénním šetření se stakeholdery projektu. S ohledem na to, že základem pro naplnění cílů projektu bylo vytvoření a využívání RIS3 portálu, tak se šetření zaměřilo primárně na toto. Ačkoliv stakeholderi subjektivně hodnotí účinnost portálu jako poměrně vysokou, podmiňují ji dalším zdokonalováním funkcionalit, posílením spolehlivosti komunikačního modulu, doladěním datového skladu apod. Vlivem zvoleného harmonogramu (finalizace metodik plánovaná až na závěr projektu) bude docházet i nadále k jejich implementaci, a tedy i ověření jejich účinnosti při podpoře krajských RIS3 týmů. Účinnost vzdělávacích akcí považují jejich účastníci za vysokou. Účinnost fungování NIP ve vztahu k aktualizacím Přílohy 1 Národní RIS3 strategie 2021-2027 lze považovat taktéž za vysokou.

Úspornost projektu je hodnocena jako **vysoká**. S danými finančními zdroji bylo dosaženo vyšších efektů, než se plánovalo. Indikátor počtu jednání byl zvýšen z původních 15 na 30. Management veřejných zakázek taktéž vedl k optimalizaci disponibilních finančních prostředků.

Udržitelnost projektu závisí především na udržení personálních kapacit projektu, které jsou kvalifikované pro zajištění dalších nezbytných aktivit. To jde ruku v ruce s nalezením finančních zdrojů. Pro zajištění udržitelnosti je nezbytné zajistit:

- údržbu a provoz RIS3 portálu – bude zajištěno externím subjektem (aktuálně probíhá výběrové řízení),
- další rozvoj RIS3 portálu, zejména jeho jednotlivých modulů na základě zkušeností s jeho plným využíváním,
- obsahovou aktuálnost RIS3 portálu,
- metodické vedení NIP a zajištění organizačně-technické podpory,
- další metodickou podporu krajským RIS3 týmům.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Některé aktivity bude možné vykonávat interně v rámci národního RIS3 týmu, avšak mnohé překračují jeho stávající kapacitu. Udržení stávajícího týmu bylo plánováno prostřednictvím bezprostředně navazujícího projektu, jehož schválení je v procesu. Dočasné řešení návaznosti mezi koncem starého projektu a začátkem projektu nového je překonáno flexibilním řešením lidských zdrojů pomocí jiných zdrojů.

Na druhou stranu lze konstatovat, že RIS3 portál ve své veřejné části je částečně autonomní a v průběhu dalšího roku pravděpodobně jeho obsah nebude potřebovat významnou aktualizaci. Taktéž Metodiky vytvořené pro krajské RIS3 týmy budou nyní ve fázi jejich implementace.

Evaluátor se domnívá, že se podaří po dočasném řešení navázání aktivit v budoucnu nastartovat projekt, který bude pokračovat v nastavených aktivitách, a proto hodnotí udržitelnost jako **spíše vysokou**.



Specifické evaluační otázky pro KA 3

Tabulka 17 – Odpověď na EO 7

EO 7 Vyskytly se bariéry a překážky při instalaci a provozu EDP portálu?		
Podotázky	<p>7.1 Vyskytly se překážky při implementaci a využívání datového úložiště? Co bylo příčinou těchto překážek? Podařilo se je překonat?</p> <p>7.2 Vyskytly se překážky při implementaci a využívání on-line komunikační platformy? Co bylo příčinou těchto překážek? Podařilo se je překonat?</p>	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research – projektová dokumentace, výstupy KA • Individuální rozhovory • Dotazníkové šetření • Vlastní testování 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitativní analýza • Kvantitativní analýza
Odpověď na EO		
<p>Vývoj RIS3 portálu postupně nabíral skluz a jeho závěrečné etapy probíhaly pod časovým tlakem. Implementace modulů se soustředila na ověřování jednotlivých funkcionalit a dořešení jejich funkčnosti a standardizované odezvy. Překážkou v této etapě byla složitost předepsaných postupů pro jednotlivé funkcionality a v některých případech i softwarové chyby. To si vyžádalo další čas a zatížení řešitelského týmu.</p> <p>Intenzivní školení ze strany dodavatele, ale i navzájem v rámci realizačního týmu, vedlo k minimalizaci rizika nedostatečného prověření portálu ve zkušebním provozu. Intenzivní komunikace především v oblasti datového skladu v rámci ostrého provozu rovněž snížila riziko nepříjemných překvapení.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Datové úložiště, nebo obecněji **datový modul**, byl SW nejsložitějším článkem RIS3 portálu. Pokud hodnotíme pouze datový sklad, pak práce na jeho konstrukci a definice ukazatelů v jednotlivých skupinách proběhly podle plánu a v široké součinnosti zainteresovaných aktérů a partnerů. Rovněž datové zdroje pro vyčíslení definovaných ukazatelů byly identifikovány bez problémů a bez problémů proběhla kvantifikace jednotlivých ukazatelů i jejich následná aktualizace před vložením do datového úložiště.

Vlastní implementace datového skladu do portálu RIS3 však byla komplikovanější, protože se neodvíjela pouze od invence řešitelského týmu, ale od dílčích plnění dodavatelské organizace. Ačkoliv se všechny spolupracující strany snažily v pracovním pořádku řešit průběžně vznikající problémy, postupně narůstal časový tlak a zmenšoval se časový prostor na odladění finálního řešení.



Jedním ze závažných problémů této etapy bylo, jak zajistit v následujících letech aktualizaci dat v datovém úložišti RIS3 portálu, aniž by bylo potřeba opakovat procedury z vývojové fáze, spočívající v manuální přípravě datových sestav pro aktualizaci. Požadavkem bylo, aby aktualizace dat mohla probíhat bez účasti lidského faktoru, což by měla umožnit „konverzní šablona“.

Samostatným problémem je pak vlastní analytické využívání datového modulu, které má uživateli umožnit vyvolání potřebných datových sestav, doplněných o grafickou interpretaci, ale také vlastní tvorbu analytických výstupů na bázi údajů datového úložiště. I tato část projektu se ukázala jako SW náročná a bezproblémové analytické vytěžování dat datového modulu nebylo ve finální podobě dořešeno.

Ke vzniklým překážkám v implementaci využívání datového modulu se při terénním šetření vyjadřovali experti a uživatelé, kteří se zúčastnili testování jeho funkčnosti. Shodli se, že z hlediska analytika je potřeba mít nějaký spolehlivý nástroj a při problémech neřešit, zda je chyba v nástroji, nebo v tom, jak se používá. V případě prvních fází implementace datového modulu nebylo snadné rozlišit, zda je chyba v systému nebo ve způsobu jeho používání.

K funkčnosti a vstřícnosti datového modulu se vyjadřovali také respondenti v provedeném dotazníkovém šetření. Většina z nich se domnívá, že je datový modul vhodným nástrojem pro získávání potřebných dat a informací vztahujících se k RIS3 problematice, ale o uživatelské vstřícnosti se pozitivně vyjádřilo pouze minimum respondentů. Z hlavních nedostatků respondenti uvádějí, že datový modul je komplikovaný, neefektivní, zaostávající oproti standardu a uživatelsky složitý, což však lze vysvětlit omezeným rozpočtem na něj. Problematická je i složitost BI modulu a nejasnosti ohledně problémů s BI Supersetem, které však byly eliminovány předloženým uživatelským a systémovým manuálem.

Konkrétní bariéry ve využívání datového modulu identifikovala většina respondentů terénního šetření. Z jejich výpovědi vyplývá, že pro budoucnost bude pravděpodobně nezbytné dále tento nástroj rozvíjet a vylepšovat, aby bylo dosaženo cíle a datový modul byl účinnou základnou pro analytické práce na národní i regionální úrovni. To potvrdily i evaluační rozhovory, komentující zpoždění prací. Datové podklady, které jsou na RIS3 portálu k dispozici, zdaleka nedosahují plánovaného rozsahu, ať už u samotných dat nebo dashboardů. Tento dluh bude nutné v nejbližší budoucnosti odstranit, aby uživatelé měli k dispozici potřebné údaje pro své analýzy.

Komunikační platforma, nebo obecněji **komunikační modul** RIS3 portálu, je funkční forma pro komunikaci uvnitř jednotlivých týmů, využívajících RIS3 portál. Obsahově byl modul velmi pečlivě připraven a SW byl zvládnut bez větších problémů. Při jeho implementaci vznikl problém, že měl nahradit dosavadní způsoby komunikace jednotlivých týmů a konzervativnější členové měli problém si tuto platformu osvojit.

K funkčnosti a vstřícnosti komunikačního modulu se při terénním šetření vyjadřovali experti a uživatelé, kteří se zúčastnili testování jeho funkčnosti. Jeho nejpřínosnějšími funkcionalitami byly označeny přehled akcí a organizace práce týmu. Druhou skupinou kladně hodnocených funkcionalit



byla možnost sdílet podkladové materiály a zadávat připomínky k publikovaným dokumentům. Na druhou stranu bylo respondenty zmíněno, že některé funkcionality jsou příliš složité a uživatelské rozhraní není dostatečně vstřícné. Konkrétně v provedeném dotazníkovém šetření k RIS3 portálu označili respondenti komunikační modul obecně za vhodnou platformu pro komunikaci v rámci RIS3 portálu, ale celá čtvrtina respondentů vyjádřila určité výhrady k jeho vstřícnosti. Konkrétně zmiňovali nepřehlednost a funkcionality složité pro běžného uživatele.

V několika posledních letech zaznamenala on-line komunikace bouřlivý rozvoj a lidé si přitom osvojili standardní komunikační platformy a mají v ně důvěru. Nově budovaná komunikační platforma RIS3 portálu sice sjednocuje funkcionality různých systémů (email, Google disk, Doodle, Teams, Outlook), ale tím je uživatelsky komplikovanější. Nicméně všechny nové systémy se uživatel učí postupně a stejně tak tomu je i u RIS3 portálu. Lze se proto domnívat, že s intenzivním používáním portálu bude počáteční nejistota překonána a portál se stane běžnou součástí komunikace v rámci RIS3.

K funkčnosti a vstřícnosti komunikačního modulu se vyjadřovali také respondenti při evaluačních rozhovorech a uváděli konkrétní případy odezvy systému při jeho testování. Všechny zjištěné nedostatky byly postupně řešeny s dodavatelskou organizací a věcné chyby byly odstraněny. Jiná je otázka procesních chyb na straně uživatelů při využívání jednotlivých funkcionalit. Pokud je nastavený postup složen z více postupných kroků, je pak vysoký předpoklad, že k procesní chybě dojde. Uživatel pak porovnává funkcionalitu komunikačního modulu se standardním, dosud používaným postupem (např. elektronická komunikace) a negativně se vyjadřuje ke vstřícnosti komunikačního modulu.

Dalším důvodem pro kritiku vstřícnosti je podle respondentů komplikovaný postup, nastavený pro některé funkcionality, např. pozvánky na akce a jejich odraz v kalendáři. Pro spolehlivé doručení se uživatel v konkrétním případě uchýlí raději k osvědčenému postupu přes emaily a MS Teams.

Podobnou situaci respondenti vidí i u dalších funkcionalit, jako jsou např. webové formuláře nebo diskusní fórum a uvádějí jako možnou bariéru ve využívání komunikačního modulu to, že funkcionality, které tam jsou nastavené, nebudou ve skutečnosti fungovat, resp. nebudou využívány.

O vlivu pandemie COVID-19 na zpracování RIS3 portálu hovoří předchozí kapitoly.



Tabulka 18 – Odpověď na EO 8

EO 8 Do jaké míry došlo k v souvislosti se zavedením RIS3 portálu ke kvalitativnímu posunu řízení RIS3 strategie?		
Podotázky	8.1 Odpovídá rozsah a využitelnost datových zdrojů RIS3 portálu očekávání? 8.2 Odpovídá míra využívání on-line komunikace RIS3 stakeholderů očekávání? 8.3 Jaké jsou slabé stránky RIS3 portálu?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research – projektová dokumentace, výstupy KA • Individuální rozhovory • Dotazníkové šetření 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitativní analýza • Kvantitativní analýza
Odpověď na EO		
<p>Hodnotit dopady zavedení RIS3 portálu v současné době není možné, protože jeho využívání je teprve v počátcích. Z dílčích hodnocení jednotlivých jeho modulů však lze konstatovat, že má díky své přidané hodnotě potenciál ke kvalitativnímu posunu řízení RIS3 strategie.</p> <p>Datový modul soustřeďuje data z různých zdrojů, která umožňují zpracování nejrůznějších analýz, relevantních k problematice RIS3 strategie, jak na národní, tak na regionální úrovni. Míra jeho využívání závisí na intenzitě zpracovávání takových analýz.</p> <p>Komunikační modul soustřeďuje různé nástroje komunikace do společného prostředí. Míra jeho využívání závisí na akceptování jednotlivých jeho funkcionalit ze strany uživatelů.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

S ohledem na vyčerpání časové rezervy v závěru realizace projektu se řešitelský tým soustředil zejména na ověřování funkčnosti jednotlivých modulů a řešení zjištěných nedostatků. Otázka praktického využití jednotlivých modulů při plném nasazení RIS3 portálu byla pozdržena. Z toho důvodu nelze při hodnocení dopadů hovořit o reálných a prakticky ověřených dopadech, ale pouze o objektivně zjištěném potenciálu RIS3 portálu.

Rozsah datových zdrojů (datového skladu) RIS3 portálů byl koncipován podle předpokládaných analytických potřeb. Kromě ukazatelů charakterizujících naplňování vize RIS3 strategie, umožňují vložené soubory dat specifické analýzy z oblasti inovační výkonnosti firem, kvality veřejného výzkumu, dostupnosti kvalifikovaných lidí pro VaVal nebo využití nových technologií a digitalizace.

Po stránce rozsahu naplňuje datový modul RIS3 portálu očekávání a je předpoklad, že plánované dopady, tj. zajištění dat potřebných pro analýzy, budou naplněny. Poté, co se podařilo dořešit technické problémy s využíváním nástrojů datového modulu, lze konstatovat, že i využitelnosti pro analytické práce na národní i regionální úrovni bude dosaženo.



Uživatelé datového modulu budou v něm mít integrovány všechny podklady, které by jinak museli získávat z nejrůznějších zdrojů. Na jednom místě je soustředěna většina důležitých ukazatelů a dat, včetně dashboardů z těchto dat.

Rozsah vložených datových zdrojů do datového skladu je však pouze část problému, se kterou běžný uživatel nepracuje. Z jeho pohledu je důležitější jejich využitelnost pro navazující analytickou práci, tedy zda je může vytěžit ve formátu, v jakém potřebuje. Při terénním šetření respondenti poukazovali na určitou komplikovanost a malou vstřícnost použitého BI nástroje. Při nahrávání dat je třeba udělat mnoho kroků, aby byla nachystána data podle potřeby navazující analýzy.

V současné době je předčasné hodnotit dopady z využití datového modulu na jeho uživatele a na řízení RIS3 strategie, ale lze konstatovat, že určitý potenciál pro pozitivní dopady byl vytvořen.

Koncept komunikačního modulu RIS3 portálu byl připraven řešitelským týmem v návaznosti na potřeby praktické komunikace v rámci národních i regionálních struktur podporujících RIS3 strategii.

V závěrečných fázích projektu byly ověřovány jednotlivé funkcionality komunikačního modulu, m.j. plánování a organizace akcí týmů, vkládání a komentování dokumentů nebo přehled akcí a aktualit. Potvrdil se vysoký potenciál této komunikační platformy pro sdílení informací mezi stakeholdery RIS3 strategie. Uvolnění tohoto potenciálu pro efektivní komunikaci závisí na tempu, jakým si budou uživatelé tuto platformu osvojovat. Lze předpokládat, že náběh bude pozvolný, ale již v krátkodobém horizontu lze předpokládat pozitivní dopady využívání komunikačního modulu na formu a efektivnost komunikace.

Potenciál komunikačního modulu pro on-line komunikaci RIS3 stakeholderů je třeba posuzovat ve dvou rovinách. V uplynulých letech došlo k překotnému vývoji v on-line komunikaci. Lidé se naučili komunikovat tímto způsobem a není to pro ně problém. To je pozitivní pohled na využití potenciálu komunikačního modulu RIS3 portálu.

Vývoj on-line komunikace šel však ruku v ruce s vývojem nástrojů pro tento typ komunikace a růstem jejich uživatelské vstřícnosti. V tomto smyslu je riziko, že zamýšlená architektura komunikačního modulu tak, jak byla formulována v úvodních etapách projektu, bude uživateli hodnocena jako překonaná. Tento aspekt ještě umocňuje, že komplexně pojatý komunikační modul bude porovnáván s parciálními systémy pro on-line komunikaci. Ovšem právě v komplexnosti komunikačního modulu spočívá jeho přidaná hodnota, pokud však bude fungovat stejně spolehlivě a vstřícně, jako systémy, s nimiž bude porovnáván.

Jaký dopad bude mít komunikační modul RIS3 portálu na efektivní komunikaci při realizaci strategie není možné v daném čase stanovit, ale pokud se projeví a bude ze strany uživatelů akceptována jeho přidaná hodnota, tak lze očekávat pozitivní dopady na řízení RIS3 strategie.

Slabou stránkou RIS3 portálu je skutečnost, že záměr se podařilo realizovat s velkým časovým odstupem a úroveň porovnatelných produktů za tu dobu zaznamenala velký růst. Portál se začal vyvíjet v době, kdy elektronická komunikace nebyla na takové úrovni jako nyní, protože Covid



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



nastartoval on-line komunikaci a schůzky v on-line prostředí jsou teď naprosto běžné. Totéž se týká rozvoje software pro zpracování dat, kde je velký boom různých alternativních řešení.

Ke slabým stránkám portálu tedy lze počítat to, že konkuruje zavedeným vyhledávačům informací a dokumentů. Pro určitou, konzervativní skupinu potenciálních uživatelů bude těžké akceptovat jej jako zdroj specifických informací, dokumentů a dat spojených s realizací RIS3 strategie.

Za dočasnou slabou stránku lze rovněž považovat, a je to důsledek zpoždění řešení projektu, že ze strany uživatelů (krajů, členů NIP) nebyl zájem zapojit se do testování. Testování bylo realizováno převážně RIS3 týmem. Jednotlivé funkcionality sice ve většině případů odladěny byly, ale celkový uživatelský vjem z provozu veřejné části portálu i jednotlivých modulů se nepodařilo dostatečně otestovat. Z toho vyplývají některé kritické připomínky z terénního šetření, které měly již dříve zaznít na adresu tvůrců finální verze portálu. Lze předpokládat, že průběžným rozvojem portálu a zohledněním kritických připomínek uživatelů bude i tato současná slabá stránka odstraněna.



Specifické evaluační otázky pro KA 4

Tabulka 19 – Odpověď na EO 9

EO 9 Do jaké míry odpovídá struktura NIP aktuálním technologickým a průmyslovým trendům, resp. specializaci Národní RIS3 strategie 2021+?		
Podotázky		
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Desk research – analýzy, studie RIS3, statut a jednací řád NIP, zápisy z jednání• Individuální rozhovory• Dotazníkové šetření	<ul style="list-style-type: none">• Obsahová analýza• Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
Struktura NIP byla upravena v souvislosti s tvorbou Národní RIS3 strategie 2021 – 2027, a to tak, aby odpovídala tematickým oblastem strategie. Práce jednotlivých NIP probíhala kontinuálně v průběhu realizace projektu, kdy se NIP podílely na aktualizacích Přílohy 1 RIS3 strategie. V dosavadním průběhu činností NIP se neprojeví žádné skutečnosti, které by ukazovaly na nevhodnou strukturu. Lze proto konstatovat, že struktura NIP plně odpovídá potřebám aktuální RIS3 strategie.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Národní inovační platformy (NIP) jsou konzultační skupiny, které prostřednictvím Národního RIS3 manažera zřizuje Řídicí výbor RIS3. NIP jsou klíčovým prvkem tzv. procesu podnikatelského objevování (Entrepreneurial Discovery Process – EDP), tedy procesu diskuse důležitých subjektů výzkumného a inovačního prostředí – zástupců podniků, univerzit, výzkumných organizací a dalších relevantních partnerů za koordinační role veřejné správy.

V souvislosti s přípravou Národní RIS3 strategie 2021 – 2027 byla zpracována **Analýza nastavení fungování Národních inovačních platforem**, jejímž cílem bylo navrhnout systém fungování NIP, dalších platforem a souvisejících mechanismů, které budou založeny na principech a standardech procesu objevování podnikatelských příležitostí (EDP). Analýza popisuje hlavní principy (standarty) fungování EDP procesu, navrhuje postupy pro efektivní nastavení EDP v ČR a poskytuje metodická doporučení pro zajištění efektivního EDP v NRIS3 strategii 2021+. Výsledky studie byly propsány do NRIS3 strategie, především do části týkající se implementace strategie.

KA 4 reagovala na potřebu úpravy struktury NIP v návaznosti na novou Národní RIS3 strategii 2021-27, aktualizaci stávajících členů, potřebu institucionalizace NIP a systémového a efektivního začlenění aktivit NIP do EDP procesu.



Činnost NIP byla v souladu s Národní RIS3 strategií 2021 – 2027 strukturována do 6 platforem, které odpovídají struktuře tematických oblastí strategie:

- NIP I, Pokročilé stroje a technologie.
- NIP I, Digitální technologie a elektrotechnika.
- NIP III, Doprava pro 21. století.
- NIP IV, Péče o zdraví.
- NIP V, Kulturní a kreativní odvětví.
- NIP VI, Udržitelné zemědělství a environmentální odvětví.

Vhodnost navržené struktury NIP byla zkoumána v rámci terénního šetření s garanty a členy NIP. Rozhovory s garanty potvrdily, že struktura NIP, resp. vymezení tematických oblastí, je považováno za vhodné, a tudíž ve vztahu ke struktuře NIP a rozdělení témat není aktuálně potřeba nějakých změn. Pokud se v budoucnu vyskytne nějaká potřeba změny ve struktuře NIP, z pohledu odborných garantů by nemělo docházet k rozšiřování počtu NIP, neboť celkový systém RIS3 je složitý a přidávat do něj další prvky (např. rozšířením počtu NIP) by vedlo ke zneprůhlednění situace.

Složení NIP lze z pohledu triple/quadruple helix modelu považovat za vyvážené. Nicméně jak vyplynulo z rozhovorů s garanty NIP, v praxi se ukazuje, že mnoho členů z řad ministerstev, dalších státních institucí, poskytovatelů podpory, inovačních center, zástupců hospodářských a sociálních partnerů ne vždy detailně rozumí projednávané odborné problematice a tím jsou pouze v pozici zprostředkovatelů, kteří se nezapojují do odborné diskuse, ale pouze přenášejí informace mezi NIP a zastupovanou institucí. Proto se v reálu stává, že *„jádreem NIP, resp. nositelem odbornosti je pouze velmi omezený počet členů“ (cit.)* v řádu nižších jednotek. Toto zjištění se potvrdilo i v rámci dotazníkového šetření¹⁴, kdy respondenti by uvítali větší zastoupení podnikatelského sektoru, který sehraává klíčovou roli v EDP procesu.

Funkční struktura NIP se projevila zejména při zpracování aktualizací Přílohy 1 Národní RIS3 2021-2027, kdy se jednotlivé NIP zaměřovaly na zpracování strategických témat, rozpracování misí apod. Při jejich činnosti nebyly zaznamenány zásadní výhrady nebo náměty, které by ukazovaly na nevhodnou strukturu tematických oblastí, potažmo NIP.

Na druhou stranu problematika výzkumu, vývoje a inovací se rozvíjí takovým tempem, že nelze vyloučit v budoucnu potřebu nějakých změn, které by odrážely nové směry a trendy v dané oblasti.

¹⁴ Vyhodnocení dotazníkového šetření se členy NIP je přílohou Průběžné zprávy II.



Tabulka 20 – Odpověď na EO 10

EO 10 Do jaké míry poskytuje metodická podpora dostatečné zázemí pro efektivní fungování NIP?		
Podotázka	10.1 Jsou naplněny předpoklady pro efektivní fungování NIP? 10.2 Je plně využit potenciál NIP pro proces EDP?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research – analýzy, studie RIS3, statut a jednací řád NIP, zápisy z jednání • Individuální rozhovory • Dotazníkové šetření • Pozorování 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahová analýza • Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
<p>Lze konstatovat, že se podařilo nastavit efektivní systém fungování NIP. Organizace a personální zajištění činnosti NIP je na vysoké odborné úrovni, zavedené procesy se ukázaly jako funkční. Metodická podpora ze strany RIS3 týmu přispěla ke standardizaci fungování NIP.</p> <p>Potenciál NIP je úzce determinován ochotou jejich členů se aktivně zapojit do probíhající diskuse. Z pohledu Národního RIS3 týmu bylo dosaženo hlavních úkolů, tj. redesignu Přílohy 1 NRIS3, včetně akcentace společensko-humanitních témat a rozpracování RIS3 misí. Členové NIP byli vyzváni k předložení návrhů témat pro společné jednání s Národním RIS3 týmem.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Předpoklady efektivního fungování NIP

Proces fungování NIP prošel v souvislosti s projektem **velkou pozitivní kvalitativní změnou**. Jednalo se jak o úpravu struktury NIP (zmíněno v předchozí EO), tak došlo zejména k určité **standardizaci fungování NIP a zajištění potřebné personální podpory**. Pro potřeby institucionalizace NIP byl připraven a ŘV RIS3 schválen Statut a jednací řád NIP.

Velmi pozitivním aspektem bylo ustavení **odborného garanta NIP**. Jeho úloha je klíčová pro celou činnost NIP. Osoba garanta musí splňovat vysoké nároky nejen na odbornost, ale měl by to být vizionář s dobrými komunikačními a manažerskými schopnostmi. Lze konstatovat, že se podařilo vybrat velmi kvalitní garanty, což také ocenili členové NIP v rámci dotazníkového šetření. Respondenti hodnotili velmi pozitivně odbornost garantů a jejich orientaci v problematice.

Další výraznou podporu fungování NIP představovalo ustavení **tajemníka každé NIP**. Tajemník má za úkol poskytovat organizační a technickou podporu činnosti NIP a představuje její „výkonnou“ složku. Tajemníci organizují jednání NIP, zasílají členům NIP pozvánky, materiály a dokumenty, vyhotovují zápis z jednání apod. Tajemníci fungují jako koordinátoři veškerých aktivit NIP ve vztahu k národnímu RIS3 týmu, zprostředkovávají potřebné informace a koordinují výstupy NIP.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Členové NIP vyjádřili v dotazníkovém šetření **jednoznačně pozitivní hodnocení ve vztahu k tajemníkům NIP a celkově RIS3 týmu**. Velmi pozitivní hodnocení tajemníků a RIS3 týmu potvrdily také rozhovory s garanty NIP, kteří jejich nasazení a podporu ocenili velmi vysoko.

Lze konstatovat, že tato podpora je pro další fungování NIP zcela **zásadní**, zejména i z pohledu náročnosti a požadavků kladených na práci NIP. Ačkoliv jednání NIP se konají zpravidla 2x ročně, zapojení členů ve formě přípravy nebo připomínkování dokumentů je podstatně častější.

V rámci dotazníkového průzkumu se 82 % respondentů vyjádřilo, že považuje fungování NIP za efektivní a 87 % respondentů vnímá, že NIP je efektivním nástrojem pro zacílení intervencí Národní RIS3 strategie 2021-2027. Většina respondentů dotazníkového šetření (89 %) považuje komunikaci ohledně role a cílů NIP, včetně úkolů souvisejících s tvorbou a implementací NRIS3 ze strany RIS3 týmu za jasnou a srozumitelnou.

Potenciál NIP pro EDP proces

NIP jsou na národní úrovni chápány jako základ pro EDP proces. Spolupráci a aktivitu členů NIP je potřeba kontinuálně prohlubovat.

Přístup k EDP procesu byl zkoumán v rámci terénního šetření, resp. rozhovorů s garanty NIP a s tajemníky NIP a dále dotazníkovým šetřením se členy NIP.

Šetření ukázalo, že členové NIP příliš nevnímají, že efektivní fungování NIP úzce souvisí s EDP procesem, resp., že NIP je základní platformou pro proces podnikatelského objevování. Celkem 42 % respondentů neví, zda má činnost NIP přínos pro efektivní EDP proces. Naopak stejné procento pak pozitivní přínos vnímá.

Ačkoliv v průběhu realizace projektu došlo k navýšení indikátoru počtu jednání NIP z 15 na 30, přesto ze strany respondentů dotazníkového šetření zaznívaly hlasy volající po vyšší frekvenci setkávání NIP. V této souvislosti byla ze strany členů NIP také zmiňována přílišná **formálnost** jednotlivých jednání a **absence** prostoru pro sdílení zkušeností a dobrých praxí. Na jednání NIP chybí prvky sdílení zkušeností z práce v NIP ve formě poskytnutí prostoru garantům a členům NIP prezentovat svůj přístup nejen k aktuálně prezentovanému tématu, s nímž jsou členové seznamováni, ale i možnost prezentovat nějaký úspěšný podnikatelský záměr mající inovační potenciál apod. Na jednáních NIP dochází ve velké míře k přenosu informací pouze ve směru od řídicího nebo RIS3 týmu ke členům NIP.



Specifické evaluační otázky pro KA 5

Tabulka 21 – Odpověď na EO 11

EO 11 Do jaké míry odráží Vzdělávací plán/program dostatečně potřeby RIS3 stakeholderů?		
Podotázky	11.1 Byla provedena analýza vzdělávacích potřeb? 11.2 Byli RIS3 stakeholderi zapojeni do procesu přípravy Vzdělávacího plánu/programu?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Desk research – Vzdělávací plán/program• Individuální rozhovory• Dotazníkové šetření	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitativní analýza• Kvantitativní analýza
Odpověď na EO		
Lze konstatovat, že Vzdělávací plán plně odrážel potřeby krajských RIS3 stakeholderů, pro které byly vzdělávací akce primárně určeny. Důvodem pro to byla skutečnost, že krajsští zástupci byli zahrnuti do obsahové přípravy Vzdělávacího plánu, resp. do volby témat vzdělávacích akcí a měli tak možnost propsat své potřeby do obsahu vzdělávání.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

V průběhu prvního roku projektu byly zjišťovány vzdělávací potřeby aktérů RIS3 v krajích. Byl sestaven dotazník, který měl za úkol zmapovat vzdělávací potřeby cílových skupin, resp. identifikovat vhodná témata, na která se následně zaměří vzdělávací workshopy. Výstupy dotazníkového šetření byly následně promítnuty do Vzdělávacího plánu, který byl zpracován na konci roku 2020. Vzdělávací plán obsahoval vzdělávací témata a indikativní časový harmonogram realizace jednotlivých workshopů, na základě potřeb identifikovaných kraji.

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb byla do Vzdělávacího plánu navržena a následně realizována tato témata:

- Marketingová komunikace a řízení značky (brand management) (8. 12. 2020)
- Efektivní proces EDP a jeho „vytěžení“ (16. 3. 2021)
- Hodnotové řetězce (8. 6. 2021)
- Pokročilá analytika (15. 6. 2021)
- Práce s talenty (5. 10. 2021)
- Popularizace a medializace výstupů VaV (26. 10. 2021)
- Financování VaV (7. 12. 2021)
- Příležitosti pro mezinárodní spolupráci (29. 3. 2022)
- Transfer technologií a znalostí (3. 5. 2022)
- Digitalizace jako trend (14. 6. 2022)
- Centra digitálních inovací (11. 10. 2022)
- Predikce technologických trendů (22. 11. 2022)



Ačkoliv aktivita Vzdělávání patřila mezi aktivity nejvíce zasažené pandemií COVID-19, lze konstatovat, že aktivita probíhala v souladu s plánem a průběžně byly naplňovány cíle Vzdělávacího plánu. Omezení související s pandemií kladla zvýšené nároky na organizaci jednotlivých workshopů, neboť primárním záměrem bylo uskutečnit je v prezenční formě. Nevypočitatelnost průběhu pandemie pak vyžadovala operativně reagovat na aktuální stav a variovat mezi prezenční a on-line formou. Při plánování obsahu workshopů fungovala dobře spolupráce s partnery projektu a projektovým týmem, kdy společně vytvářeli program, oslovovali lektory apod. Taktéž spolupráce s krajskou úrovní probíhala velmi dobře.

Vzdělávací akce se těšily **velkému zájmu** a byla na ně velmi **dobrá zpětná vazba**¹⁵ od cílové skupiny. To potvrdilo i dotazníkové šetření s účastníky vzdělávacích akcí provedené v závěru projektu (viz Příloha č. 1). Zhruba třetina účastníků byla zcela spokojena se zaměřením vzdělávacích témat a dvě třetiny je akceptovaly pouze s mírnými výhradami. Možnost aktivní účasti při přípravě vzdělávacích akcí a možnost zapojit se do vytváření jejich obsahu ocenila převážná většina účastníků.

Jako úzké místo lze spatřovat to, že neexistovala flexibilita v úpravě témat vzdělávacích akcí. Témata byla zafixována ve Vzdělávacím plánu, avšak s odstupem téměř dvou let se potřeby cílových skupin posunuly. Lze proto do budoucna doporučit (např. pro další projekt), aby Vzdělávací plán v sobě obsahoval určitou **flexibilitu**, např. tím, že nějaká část vzdělávacích workshopů zůstane tematicky otevřená a bude moci reagovat na aktuální situaci související s turbulentním vývojem ve společnosti.

¹⁵ Účastníci po skončení workshopu poskytovali zpětnou vazbu ve formě dotazníku.



Tabulka 22 – Odpověď na EO 12

EO 12 Do jaké míry přispěly vzdělávací aktivity ke zvýšení odborných kompetencí jejich účastníků?		
Podotázky	12.1 Přineslo vzdělávání dostatečné kompetence pro práci s EDP portálem? 12.2 Přineslo vzdělávání zapojeným účastníkům kompetence potřebné pro jejich další práci v oblasti RIS3?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Individuální rozhovory• Dotazníkové šetření	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitativní analýza• Kvantitativní analýza
Odpověď na EO		
Lze konstatovat, že vzdělávací aktivity významně přispěly ke zvýšení odborných kompetencí jejich účastníků, a to jak v oblasti práce s RIS3 portálem, tak v oblasti dílčích témat RIS3. Pozitivní hodnocení účastníků vzdělávacích akcí a ocenění přínosů pro jejich práci by mělo být výzvou do budoucna v oblasti podpory a posilování kompetencí národního a krajských RIS3 týmů.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Vzdělávací aktivity projektu byly zaměřeny do dvou oblastí:

1. Vzdělávací aktivity nezbytné pro práci s RIS3 portálem
2. Vzdělávací aktivity dle Vzdělávacího plánu

Ad 1) Vzdělávací aktivity projektu nezbytné pro práci s RIS3 portálem

Vzdělávací aktivity týkající se RIS3 portálu probíhaly kontinuálně tak, jak byl postupně portál tvořen a vyžadoval si zpětnou vazbu od RIS3 týmu. Primární vzdělávání týkající se obsluhy portálu realizoval zhotovitel portálu, společnost Macron. Workshopy se týkaly jednotlivých složek portálu tak, aby byla vždy oslovena ta cílová skupina, která s daným modulem RIS3 portálu bude pracovat.

Poté, co byl RIS3 portál spuštěn pro pilotní provoz, rozšířily se vzdělávací aktivity i na uživatele RIS3 portálu. Možnost účastnit se workshopů byla nabídnuta členům NIP, členům krajských RIS3 týmů, analytikům a dalším zainteresovaným stakeholderům.

Z pohledu efektivního využívání RIS3 portálu se ukázaly vzdělávací aktivity vedoucí ke znalosti struktury a funkcionalit jako nezbytnost. Jak již bylo zmíněno, zejména pro administrátory RIS3 portálu bylo detailní proškolení s fungováním portálu zásadní, neboť ovládání některých částí portálu není příliš intuitivní. Vzhledem k tomu, že dosud není RIS3 portál využíván v celé své šíři (některé



funkcionality zatím nebyly využity), lze předpokládat, že nějaká forma vzdělávání bude potřebná i v budoucnu.

Ad 2) Vzdělávací aktivity dle Vzdělávacího plánu

Témata Vzdělávacího plánu, způsob jejich výběru a harmonogram vzdělávacích akcí je obsažen v EO 11. Jak je zřejmé z výčtu témat, vzdělávání pokrylo celou šíři aktivit realizovaných v rámci RIS3.

Přínos vzdělávacích akcí pro účastníky byl zkoumán v dotazníkovém šetření (viz Příloha č. 1), které se uskutečnilo v závěru projektu. S žádostí o vyplnění dotazníku byli osloveni všichni účastníci vzdělávání, kteří se účastnili minimálně jedné vzdělávací akce.

Jak již bylo zmíněno v předcházející EO, 96 % účastníků bylo zcela nebo spíše spokojeno s obsahem vzdělávacích akcí. Stejný počet respondentů (96 %) uvedlo, že absolvované **vzdělávání přispělo zcela nebo spíše ke zlepšení jejich kompetencí** potřebných pro výkon jejich další práce v oblasti RIS3.

Za silné stránky vzdělávacích akcí byla nejčastěji uváděna kvalita lektorů a zapojení i lektorů ze zahraničí (72 % dotazovaných) a výběr zajímavých témat (64 % dotazovaných). Naopak za slabou stránku vzdělávacích akcí bylo považováno málo času na některá témata a tím nemožnost jít více do hloubky problému (24 % dotazovaných).

S ohledem na neustálý rozvoj problematiky RIS3 bude do budoucna velmi důležité pokračovat ve vzdělávacích aktivitách národního a krajských RIS3 týmů. Součástí vyhodnocení dotazníkového šetření (viz Příloha č. 1) jsou mnohé náměty účastníků vzdělávacích akcí, a to jak k organizaci vzdělávacích akcí, tak k jejich obsahovému zaměření. To může být inspirací pro zpracování Vzdělávacího plánu pro další období.



Tabulka 23 – Odpověď na EO 13

EO 13 Do jaké míry přispělo zpracování Metodik ke zlepšení a rozvoji metodické spolupráce s představiteli krajských RIS3 strategií?		
Podotázky	13.1 Reflektují Metodiky klíčové potřeby v oblasti rozvoje metodické spolupráce?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none">• Desk research – Metodiky• Individuální rozhovory• Dotazníkové šetření	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitativní analýza• Kvantitativní analýza
Odpověď na EO		
Výstupy ve formě Metodik zastřešují průběžné činnosti realizované v rámci dílčích oblastí Analytika, Marketing, Inovační infrastruktury a Klastry. Realizované aktivity byly primárně určeny krajským RIS3 týmům ve formě metodické podpory a spolupráce a odrážely jejich potřeby při budování krajských inovačních ekosystémů. Metodiky detailně analyzují aktuální stav v regionech a navrhují možná řešení v daných oblastech. Z hlediska rozvoje metodické spolupráce Metodiky splnily svůj účel.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Nedostatečná metodická spolupráce mezi národním RIS týmem a krajskými RIS3 týmy byla identifikována již v minulém období (např. v mid-term evaluaci Národní RIS3 2014 – 2020). Potřeba krajů týkající se metodické podpory dále narostla spolu s potřebou přípravy RIS3 strategií pro programové období 2021 – 2027.

Projekt reagoval na tuto potřebu samostatnou KA, která se zaměřila primárně na metodickou podporu krajů, a to v 5 dílčích oblastech.

1. Analytika
2. Vzdělávání
3. Marketing
4. Inovační infrastruktury
5. Klastry

S uvedeným rozdělením korespondují předpokládané výstupy KA 5, které jsou v podobě metodik:

- Analytické mapové vyhodnocení regionálních priorit
- Metodika komunikační a marketingové strategie
- Metodika rozvoje inovačních infrastruktur
- Metodika rozvoje klastrů a oborových uskupení

Je potřeba mít na paměti, že Metodiky představují pouze „vrchol ledovce“, který zastřešil dvouleté rozmanité činnosti, které ve vztahu k metodické podpoře celou dobu realizace projektu probíhaly.



Ad 1) Analytika

Předmětem této dílčí části byla tvorba mapových podkladů regionálních priorit dle metodologie CI. Odborný tým se zaměřoval na zajištění podkladů pro specifikaci regionálních priorit aplikovaného a orientovaného výzkumu (např. využití analytických podkladů z průzkumu mezi firmami, analýza investičních pobídek ve vztahu k RIS3, sdílení příkladů dobré praxe mezi regiony).

Výstupem aktivity je analytické vyhodnocení regionálních priorit mezi firmami – formou mapových vrstev dle potřeb RIS3 (definované struktury), dílčí analýza investičních pobídek dle RIS3 oborů, spolupráce na přípravě sektorových analýz a analýza startupů v programech CI s potenciálem pro EDP (obory, trendy).

Analytika se soustředila zejména na vytvoření datového zázemí pro činnost dalších expertů, ať již v rámci KA 5 nebo i ve vztahu k ostatním stakeholderům RIS3. V rámci analytiky bylo dle plánu zpracováno 10 datových sad, resp. datových vrstev (např. digitální infrastruktura, střední školství a vysoké školství, vrstva klastry, vrstva průmyslové zóny apod.). Na základě dat byly vytvořeny mapové výstupy a byl založen webový mapový portál, kam byly vloženy mapové aplikace pro jednotlivé zpracovávané datové vrstvy. Po dokončení datového modulu RIS3 portálu budou tato data součástí datového skladu, některé mapové výstupy jsou součástí veřejné části webu.

Zpracovaná data jsou využívána při komunikaci s krajskými partnery, inovačními infrastrukturami, klastry apod. Problémem regionálních analýz často bývá absence dat, vztahujících se k danému regionu a také kontext, umožňující komparaci s jinými regiony nebo s průměrnou situací v rámci celé ČR.

Ad 2) Vzdělávání

(analyzováno v EO 11 a 12)

Ad 3) Marketing

V první fázi se tato aktivita zaměřila na průzkum krajských marketingových značek a byly definovány relevantní cílové skupiny. Byla vytvořena prvotní verze marketingové příručky mapující klíčové cílové skupiny. V průběhu roku 2020 byla postupně realizována pilotní setkání (workshop marketingu) se zástupci všech krajů. Workshopy se zaměřily na zjišťování potřeb krajů v oblasti marketingové komunikace RIS3 strategie a na sdílení zkušeností s tvorbou a uplatňováním metodiky marketingové strategie.

Výstup této dílčí aktivity, kterým je *Metodika marketingové a komunikační strategie*, vznikl ve spolupráci s krajskými RIS3 manažery a marketingovými specialisty. Vzhledem k tomu, že Metodika bude do krajů distribuována až po ukončení projektu, nebylo možné realizovat rozsáhlejší terénní šetření zkoumající přínosy Metodiky. Evaluátor proto realizoval rozhovory (4 rozhovory) alespoň s těmi krajskými zástupci, se kterými byly pracovní verze Metodiky komunikovány.



Z výpovědi respondentů jasně vyplývá, že nová Metodika **reaguje na současné trendy a potřeby krajů**. Metodika plní svou očekávanou roli, svým kontextem, náplní a zněním napomáhá k tvorbě krajských marketingových strategií, dává návod, jak jasně nastavit vize a propojit jednotlivé aktéry v rámci nastavení inovačního ekosystému.

Dle názoru respondentů Metodika představuje nový pohled marketérů, jak se dívat na své povinnosti, je odvážnější než Metodika předešlá a je považována za inovativní. Snaží se poskytnout pohled na to, čemu by se marketér měl věnovat a vybízí ho k přemýšlení. Nová Metodika opouští od původního znění, zdůrazňuje klíčové aspekty tak, aby byly postaveny základní kameny pro tvorbu strategie.

Metodika, dle respondentů, nevede nikam konkrétně, pouze inspiruje při navádění na daný cíl. Tento přístup je důležitý zejména proto, že inovační prostředí krajů je různé a není možné předložit standardizované řešení. Jedním z přínosů Metodiky je, možnost si především uvědomit klíčové faktory, neboť tyto mohou ovlivnit efekt strategie jako takové. K tomuto pomáhají naznačené způsoby, jak do celého procesu vtáhnout klíčové aktéry inovačního ekosystému.

Lze konstatovat, že veškeré aktivity uvedeny výše měly za cíl **rozvíjet a implementovat marketingové aktivity krajů ve vztahu k propagaci RIS3**, neboť marketing a propagace představují **zásadní nástroj pro zvyšování povědomí** odborné veřejnosti o RIS3 strategii a **popularizaci** této problematiky.

Ad 4) Inovační infrastruktury

Záměrem dílčí aktivity bylo detailně a komplexně zmapovat existující inovační infrastruktury, kterých je v ČR více jak 100. V uplynulých letech byl vznik a rozvoj infrastruktur masivně finančně podporován, a počítá se s podporou i do budoucna, zejména prostřednictvím spolufinancováním projektů z operačních programů ESIF. Z tohoto pohledu je provedené mapování a evaluace jednotlivých infrastruktur velmi **účelná**, neboť pomohla odhalit ty infrastruktury, jejichž další rozvoj je diskutabilní.

V průběhu roku 2020 byl zpracován **kompletní přehled** všech existujících i zaniklých inovačních infrastruktur v ČR. Byl vytvořen hodnotící systém inovačních infrastruktur ČR, který se stal základem pro následnou evaluaci inovačních infrastruktur ČR.

Na základě analýzy a evaluace inovačních infrastruktur, včetně rešerše zahraničních zdrojů o inovačních infrastrukturách a jejich hodnocení, byl vypracován seznam nejlepších inovačních infrastruktur, který byl využit pro identifikaci dobré praxe v ČR. Byla zpracována **Interaktivní mapa** inovačních infrastruktur ČR a výsledky mapování inovačních infrastruktur byly také propsány do RIS3 portálu ve formě mapových podkladů. To umožní uživatelům s nimi dále pracovat.

Dílčí aktivita taktéž přispívala k **posílení publicity** inovačních infrastruktur v krajích a zvyšování povědomí odborné veřejnosti. V souvislosti s analýzou inovačních infrastruktur byla provedena i analýza, jak kraje na svých oficiálních webových stránkách propagují své vlastní inovační infrastruktury, ale také své prioritní obory a RIS3 strategii. Taktéž byla realizována konzultační



činnost, která byla v této oblasti poskytována krajům v oblasti dalšího rozvoje inovačních infrastruktur.

S ohledem na skutečnost, že sběr dat u všech zmapovaných inovačních infrastruktur probíhal na prezenční bázi, byla tato dílčí aktivita významně ovlivněna pandemií COVID-19, kdy sběr dat se kumuloval až do závěrečných etap projektu.

Výstupem dílčí aktivity je *Metodika rozvoje inovačních infrastruktur v ČR*. Ta představuje možnosti, jak postupovat v příštích letech při podpoře budování nových inovačních infrastruktur a rozvoji již existujících, neboť inovační infrastruktury jsou jednou ze základních komponent inovačního ekosystému na národní i regionální úrovni. V ČR dosud neproběhla žádná komplexní studie o funkčnosti inovačních infrastruktur, což představovalo pro kraje bariéru pro další směřování rozvoje v této oblasti. Základem Metodiky je detailní analýza inovačních infrastruktur v ČR zakončená SWOT analýzou. Na základě výsledků analýzy jsou identifikovány potřeby a limity dalšího rozvoje inovačních infrastruktur v ČR, včetně návrhu na řešení ve formě doporučení.

S ohledem na skutečnost, že Metodika bude distribuována do krajů až v souvislosti s ukončením projektu, nebylo možné uskutečnit terénní šetření s uživateli Metodiky. Nicméně z rozhovorů s týmem KA 5 jasně vyplynulo, že Metodika **reaguje na potřeby krajů** v oblasti inovačních infrastruktur a bude účinným nástrojem pro další aktivity v této oblasti.

Ad 5) Klastry

Problematika klastrů se velmi dynamicky vyvíjí a zkušenosti v ČR jsou v této oblasti zatím v začátcích. Z tohoto pohledu se jeví jako významný přenos dobré praxe ze zahraničí, kde klastrová politika funguje již delší dobu a je možné využít konkrétních zahraničních zkušeností se zakládáním a rozvojem klastrů.

V úvodních fázích projektu probíhala **analýza klastrového prostředí** v ČR, resp. regionálních ekosystémů v ČR a setkání s tvůrci klastrových politik zemí EU. Hlavním cílem těchto setkání bylo navázání spolupráce, sdílení dobré praxe, přístupy k monitoringu výkonu klastrů a jejich rozvoji. Kromě toho se členové týmu účastnili dalších mezinárodních eventů, z oblasti klastrové politiky, které byly z důvodu pandemie COVID-19 realizované online.

Poznatky, které byly v průběhu projektu načerpány, byly využívány v komunikaci s potencionálními klastrovými organizacemi (Bateriový klastr, Energetický klastr, Kreativní klastr apod.).

Benchmark klastrů a jejich mapování představovalo aktivitu, která umožnila stakeholderům udělat si reálný obrázek o rozmístění a struktuře jednotlivých klastrů. **Mapové podklady**, které v souvislosti s tím vznikly, jsou propány do RIS3 portálu a budou sloužit krajským RIS3 manažerům při rozvíjení klastrů na svém území a účinné spolupráci napříč kraji (klastry mají velmi často přesahy do různých krajů).



Tato dílčí aktivita předpokládala osobní návštěvy klastrových organizací, kontakty se zahraničními specialisty, účast na mezinárodních setkáních apod. Částečně byly činnosti, u kterých to bylo možné, přesunuty do online formy, některé byly zrušeny či nahrazeny jinými, případně odsunuty na období uvolnění protipandemických opatření.

Zastřešujícím výstupem aktivity je *Metodika rozvoje klastrů a oborových uskupení*. V souvislosti s tématy, kterými se Metodika zabývá, bylo v závěrečné fázi projektu realizováno dotazníkové šetření se zástupci krajských RIS3 manažerů a klastrových specialistů. Hodnocení se zaměřilo na stav a podmínky pro rozvoj klastrů na krajské úrovni (viz Příloha č. 3). Výstupy hodnocení mohou být využity při přípravě budoucí podpory krajů v oblasti klastrové politiky.

Při hodnocení úrovně znalosti klastrové problematiky polovina respondentů hodnotila svou znalost pod průměrnou úrovní a polovina nad průměrnou úrovní. Tento kritický pohled dokresluje to, že prakticky nikdo z dotazovaných neměl povědomí o tom, že by někdo z jeho okolí prošel vzděláním v nějakém zahraničním kurzu. Pouze polovina respondentů uvedla, že jejich kraj nějakým způsobem podporuje regionální klastry.

Dotazovaní aktéři z krajů napříč chápou, že rozvíjet klaster úzce v působnosti jednoho kraje nepřinese takový efekt, proto vidí potenciál v podpoře rozvoje klastrů v součinnosti více regionů.

V oblasti regionální (krajské) klastrové politiky převládá názor, že nemůže být izolovaná a že je třeba ji formulovat v součinnosti se širším okolím a v návaznosti na národní politiku. Téměř polovina respondentů neví a nezná politické klima v kraji v této oblasti, nicméně se domnívá, že na národní úrovni by klastrová problematika měla spadat do kompetence MPO a CzechInvestu (příp. Agentury pro podporu podnikání).

Z odpovědí na otázku, jak přispěly aktivity projektu k naplnění potřeb kraje v oblasti klastrové politiky, lze i přes velmi nízkou responsi učinit dva závěry:

- a) více než dvě třetiny hodnotí projekt jako přínosný pro naplnění potřeb krajů, a méně než jedna třetina ho nepovažuje za přínosný pro naplnění potřeb krajů (informace o podpoře klastrů již měli nebo pro kraj nejsou klastry v dané chvíli prioritní).
- b) téměř polovina (41 %) není schopna na danou otázku odpovědět, z čehož lze odvodit, že má o přínosech projektu minimální povědomí.

Zahraniční zkušenosti jasně ukazují, že rozvoj klastrové politiky a podpora klastrů má pro budování inovačního ekosystému **značný význam**. Lze se domnívat, že pro další období bude nezbytné dále šířit povědomí o této problematice, a to jak ve formě vzdělávání, tak v přenosu zahraničních zkušeností a prezentace dobré praxe.



4. Doporučení

Evaluátor v průběhu své činnosti průběžně poskytoval realizačnímu týmu k jednotlivým KA operativní doporučení, která byla souhrnně prezentována v Průběžné zprávě I. a II. Realizační tým s těmito doporučeními pracoval dle svého uvážení a implementoval je buď v rámci dalšího průběhu projektu, nebo je využije v dalším období.

Níže jsou uvedena doporučení, která jsou relevantní pro období udržitelnosti projektu.

Tabulka 24 – Doporučení pro období udržitelnosti

Doporučení	Poznámka
Hledat mechanismy pro udržení vysoce kompetentních expertů RIS3 pro následující období 2023+.	<u>Termín:</u> okamžitě <u>Odpovědnost:</u> MPO, CI, TA ČR
Zaměřit úsilí na propagaci RIS3 portálu na úroveň všech potenciálních uživatelů.	<u>Termín:</u> průběžně <u>Odpovědnost:</u> MPO ve spolupráci s CI a TA ČR
Pokračovat v realizaci školení pro uživatele RIS3 portálu a intenzivně vysvětlovat přínos portálu pro jejich práci.	<u>Termín:</u> průběžně <u>Odpovědnost:</u> MPO
Dále prohloubit EDP větším zatažením relevantních stakeholderů do diskuse, více motivovat klíčové aktéry / odborné garanty.	<u>Termín:</u> průběžně <u>Odpovědnost:</u> MPO ve spolupráci s RIS3 stakeholdery
Pokračovat v poskytování metodické pomoci krajským RIS3 týmům a nadále budovat spolupráci a intenzivní vazby mezi národní a regionální úrovní.	<u>Termín:</u> průběžně <u>Odpovědnost:</u> MPO ve spolupráci CI

Zdroj: vlastní zpracování



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



5. Přílohy

Příloha č. 1 Vyhodnocení dotazníkového šetření ke KA5 - Vzdělávání

Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření ke KA3 - Portál RIS3

Příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření ke KA5 - Klastry