



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# **Systemová podpora implementace a řízení Národní RIS3**

## **PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA I.**

**březen 2021**



## Obsah

Obsah	2
Seznam použitých zkratk	3
Seznam tabulek	4
1. Úvod	5
1.1 Výstupy evaluace	6
1.2 Základní charakteristika projektu	7
1.3 Průběh řešení evaluace a metodická specifikace	9
1.3.1 Dosavadní průběh evaluace	9
1.3.2 Další postup evaluace	9
1.3.3 Metodický přístup	10
2. Pokrok v klíčových aktivitách projektu	12
2.1 KA 1 - Řízení a administrace projektu	12
2.2 KA 2 - Evaluace	22
2.3 KA 3 - Podpůrné nástroje Národní RIS3 strategie	23
2.4 KA 4 - Organizační rozvoj a metodická podpora NIP	27
2.5 KA 5 - Rozvoj metodické spolupráce a kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů	30
2.6 Vyhodnocení přípravy Národní RIS3 2021+ ve vztahu k průběžným výstupům projektu	34
3. Řízení rizik evaluace	37
4. Harmonogram	45



## Seznam použitých zkratk

CI	CzechInvest – Agentura pro podporu podnikání a investic
ČR	Česká republika
DAFOS	datový sklad Technologické agentury České republiky z prostředí aplikovaného výzkumu
DOT	dotazníkové šetření
DPC	Dohoda o provedení pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EDP	Entrepreneurial Discovery Process (proces podnikatelského objevování nových příležitostí)
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
FS	fokusní skupina
GIS	Geografický informační systém
INKA	projekt pro mapování Inovačních kapacit
INKAviz	data, aplikace pro online prezentaci dat z projektu INKA
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KA	klíčová aktivita
KETs	Key enabling technologies (klíčové technologie)
KŘV	Kontrolní a řídicí výbor
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS Teams	aplikace pro online komunikaci
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NIP	Národní inovační platforma
OP	operační program
OP VVV	operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
PRINCE2	metodika pro projektové řízení, vycházející z praxe
PZ	Průběžná zpráva
RT	Realizační tým
RIS3	Regionální inovační strategie
ŘO	Řídící orgán
ŘV	Řídící výbor
SA	Smart Accelerator
STARFOS	vyhledávací aplikace Technologické agentury ČR
SW	software
TA ČR	Technologická agentura ČR
TC AV	Technologické centrum Akademie věd
UIX	User Interfaxe XML (sada technologií pro vytváření webových aplikací)
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže



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



VaV	věda a výzkum
VaVaI	věda a výzkum a inovace
VZ	Veřejná zakázka
ZD	Zadávací dokumentace
ZoR	Zpráva o realizaci
ŽoP	Žádost o platbu
ŽOZ	Žádost o změnu

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1</b>	– Průběh evaluace	8
<b>Tabulka 2</b>	– Indikativní harmonogram	8
<b>Tabulka 3</b>	– Struktura odborných týmů	12
<b>Tabulka 4</b>	– Přehled žádostí o změnu	15
<b>Tabulka 5</b>	– Rizika VZ na portál EDP	17
<b>Tabulka 6</b>	– Řízení rizik evaluace	34



## 1. Úvod

Tento dokument představuje Průběžnou zprávu I. 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. Realizátorem evaluovaného projektu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, zastoupené Odborem strategií a digitální ekonomiky, ve spolupráci s Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Technologickou agenturou ČR a Technologickým centrem Akademie věd ČR. Evaluace probíhá po celou dobu realizace projektu, tj. do konce roku 2022.

Hlavním cílem Průběžné evaluační zprávy I. (PZ I.) je zhodnotit průběh evaluovaného projektu v dosavadním období jeho realizace, tj. od jeho zahájení 1. 3. 2020 k 31. 3. 2021. V souladu s evaluačním designem se Průběžná zpráva zaměřila na:

- zhodnocení dosavadního pokroku v naplňování cílů klíčových aktivit projektu – průběžná zjištění (hodnocení ze sběru a analýzy dat, průběžné informace z terénní fáze evaluace, hlavní zjištění procesu řízení projektu – identifikace slabých míst a problémů a případná doporučení, vyhodnocení průběžných výstupů projektu, identifikace odchylek od plánovaného stavu);
- vyhodnocení analýzy rizik evaluace;
- návrh dalšího postupu.

### ***Kontext evaluačních aktivit týkajících se RIS3 strategie a jejich vazba na systémový projekt***

Evaluaci projektu „Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3“ je nezbytné vnímat v širším kontextu všech evaluačních aktivit týkajících se problematiky RIS3 strategie. Tyto evaluační aktivity byly zahájeny v roce 2018 a vyústily ve zpracování mid-term evaluace Národních RIS3 strategie 2014-2020. Tato mid-term evaluace identifikovala množství slabých míst a specifikovala řadu doporučení směřovaných do programového období 2021-2027, resp. přípravy RIS3 strategie pro toto období. Doporučení byla transformována do *Akčního plánu k plnění doporučení vzešlých z mid-term evaluace*, který ke každému doporučení navrhnul způsob jeho dosažení, časový harmonogram a odpovědnost za splnění. Jedním z **klíčových nástrojů pro plnění navržených doporučení se stal projekt „Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3“**. Vyhodnocení plnění Akčního plánu za rok 2020 specifikoval, která konkrétní doporučení byla propsána do systémového projektu a jak probíhá jejich naplňování v kontextu projektu.

Další evaluační aktivitou, která reaguje na míru naplňování doporučení mid-term evaluace NRIS3 strategie 2014-2020 a **propisuje se do naplňování obsahu KA projektu**, je *ex-ante hodnocení NRIS3 strategie 2021-2027*. V rámci ex-ante hodnocení je detailně analyzováno, zda a jak národní RIS3 tým zohledňuje návrhy evaluátora v nové RIS3 strategii, a to jak v oblasti obsahového zaměření strategie, tak v oblasti implementace a monitoringu plnění intervencí. Zmíněná evaluace má vazbu na cíl projektu vyhodnocení způsobu naplnění a dopadu realizovaného projektu na systém implementace Národní



RIS3 strategie. Oblast implementace, zejména úprava struktury a organizace NIP se propisuje do pokroku plnění KA 4. Oblast vhodného nastavení monitoringu finančního a věcného plnění RIS3 strategie 2021-2027 se propisuje do pokroku plnění KA 3. U ex-ante evaluace se evaluátor podílel zejména na přípravě metodiky této evaluace a dále na částech týkajících se vhodnosti nastavení indikátorové soustavy a postupu monitoringu pro efektivní sledování pokroku implementace a zjišťování výsledků a dopadů RIS3 strategie (provazba na KA 3) a částech týkající se EDP procesu a fungování NIP (provazba na KA 4). Dále také intervenční logika, naplňování klíčové oblasti v souvislosti s navázáním na horizontální principy, zejména při podpoře inovačního prostředí, inovačních center a klastrů (provazba na KA5).

Optimální nastavení monitoringu, resp. obsahová stránka EDP portálu úzce souvisí s další evaluační aktivitou, kterou je *Zhodnocení pokroku při naplňování NRIS3 strategie 2014-2020 prostřednictvím ESIF programů a národních programů podpory a vyhodnocení naplňování vytýčených strategických a specifických cílů*. Toto zhodnocení identifikovalo slabé stránky při monitoringu, resp. nastavení indikátorové soustavy RIS3 strategie 2014-2020 a její vyhodnocování a vykazování plnění indikátorů. Aby se předešlo těmto problémům v programovém období 2021-2027, tak nastavení, obsah a funkcionality EDP portálu by měly být nastaveny tak, aby umožňovaly efektivní vyhodnocování finančního a věcného pokroku při realizaci intervencí NRIS3 strategie 2021+ (OP, národní programy, rezortní programy). Identifikovaná slabá místa jsou proto průběžně komunikována s RIS3 týmem, resp. garantem KA 3 a jsou zohledňována při tvorbě struktury a obsahu EDP portálu.

Evaluátor při své evaluační činnosti týkající se projektu bude průběžně reflektovat zjištění a doporučení vyplývající z výše uvedených materiálů a vyhodnocovat, zda výstupy a dopady projektu jsou s těmito v souladu. Vyhodnocení tohoto souladu bude uvedeno v PZ II v rámci hodnocení KA 3 a KA 4, kdy už tyto aktivity budou v pokročilé fázi své realizace.

## 1.1 Výstupy evaluace

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

- Evaluační design (Vstupní zpráva) – finální verze 07/2020
- Průběžná evaluační zpráva I. - předkládaný dokument
- Průběžná evaluační zpráva II.
- Závěrečná evaluační zpráva

Součástí PZ není zodpovězení evaluačních otázek, to bude provedeno až v rámci Závěrečné evaluační zprávy.



## 1.2 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 projektu <sup>1</sup>	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>Díličí cíle:</u> <ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>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</li></ol>

<sup>1</sup> Celkové způsobilé náklady



	výzkumného sektoru s ohledem na roční a delší plánování v oblasti VaVal.
<b>Klíčové aktivity projektu</b>	KA 1 Řízení projektu. KA 2 Evaluace. 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.
<b>Cílové skupiny</b>	Pracovníci veřejné správy (státní správy a samosprávy). Pracovníci veřejné správy v oblasti VaVal. Pracovníci výzkumných organizací. Výzkumní pracovníci v soukromém sektoru.
<b>Indikátory</b>	Název: Počet nově vytvořených produktů strategického řízení Kvantifikace: 7 Typ indikátoru: Výstupový Název: Počet jednání NIP Kvantifikace: 15 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
<b>Veřejné zakázky</b>	VZ č. 1: Zajištění přístupů do databází. VZ č. 2: Tiskové, propagační a kreativní služby. VZ č. 3: Tvorba datového a komunikačního portálu a zajištění jeho provozu.

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





## 1.3 Průběh řešení evaluace a metodická specifikace

### 1.3.1 Dosavadní průběh evaluace

Níže uvedená tabulka specifikuje dosavadní průběh evaluace:

**Tabulka 1 – 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. jednání NIP, workshopy, apod.)	Průběžně.
Evaluační rozhovory s garanty KA	03/2021.
<b>Průběžná evaluační zpráva I.</b>	<b>31. 3. 2021 (návrh).</b> <b>30. 4. 2021 (finální verze).</b>

### 1.3.2 Další postup evaluace

Níže uvedená tabulka uvádí indikativní harmonogram evaluačních činností v další etapě:

**Tabulka 2 – Indikativní harmonogram**

Aktivita	Termín
Analýza dokumentace	Průběžně.
Komunikace se členy realizačního týmu a účast na jednání Řídicího výboru projektu	Průběžně.
Účast na vybraných akcích jednotlivých KA (např. jednání NIP, workshopy, apod.)	Průběžně.
Fokusní skupina 1a (portál EDP)	V průběhu pilotního provozu EDP portálu, resp. po dohodě s garantem KA 3.
Dotazníkové šetření DOT 1 (portál EDP)	V závislosti na využívání portálu, resp. po dohodě s garantem KA 3.
Rozhovory s garanty NIP	06-07/2021
Fokusní skupina 2a (garanti NIP)	11/2021



Dotazníkové šetření DOT 2 (členové NIP)	12/2021 – 01/2022, resp. po dohodě s garantem KA 4
Evaluační rozhovory s guaranty KA	01/2022
<b>Průběžná evaluační zpráva II.</b>	<b>28. 2. 2022 (návrh).</b> <b>31. 3. 2022 (finální verze)</b>

### 1.3.3 Metodický přístup

V průběhu dosavadní etapy evaluace byly využity tyto metody sběru a analýzy dat:

#### Analýza dokumentů

Analýza dokumentů představuje základní metodu celé evaluace a bude probíhat i nadále průběžně po celou dobu řešení. V dosavadní etapě projektu evaluátor analyzoval tyto dokumenty:

- Dokumentace k žádosti o podporu
  - Žádost
  - Charta projektu
- Dokumentace k realizaci projektu
  - Zprávy o realizaci č. 1, 2 a 3 (včetně detailního popisu pokroku v KA)
  - Podklady ke změnám projektu č. 1 – 15
  - Zápisy z jednání ŘV projektu
- Dosavadní výstupy KA, např.
  - KA 3 – specifikace EDP portálu
  - KA 4 – dokumentace k činnosti NIP (Statut a Jednací řád)
  - KA 5 – Vzdělávací plán
- 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

##### **Individuální rozhovory**

Individuální evaluační rozhovory byly vedeny s odbornými guaranty jednotlivých KA. Pro potřeby rozhovoru byl zpracován scénář s okruhy/otázkami, který byl respondentům zaslán v předstihu před konáním rozhovoru. Z každého rozhovoru byl pořízen záznam, který však slouží pouze pro potřeby evaluátora.



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



Rozhovory se konaly v těchto termínech:

KA 1 – 4. 3. 2021

KA 3 – 4. 3. 2021

KA 4 – 12. 3. 2021

KA 5 – 23. 3. 2021

Kromě toho se uskutečnil rozhovor s garantkou zpracování dokumentu Národní RIS3 strategie 2021–2027 (5. 3. 2021).

Zjištění z rozhovorů byla analyzována a doplnila zjištění vzešlá z obsahové analýzy projektové dokumentace a dosavadních výstupů jednotlivých KA. Syntéza všech zjištění se promítla do vyhodnocení pokroku jednotlivých KA a z toho vyplývajícího hodnocení evaluátora, včetně doporučení, uvedená v kap. 2.



## 2. Pokrok v klíčových aktivitách projektu

Tato kapitola blíže hodnotí pokrok v realizaci jednotlivých KA. Na úvod každé subkapitoly věnující se konkrétní KA je uvedena její základní charakteristika (jaký je její zamýšlený obsah, harmonogram a předpokládané výstupy). Následuje zhodnocení pokroku a identifikace případných problémů a doporučení.

### 2.1 KA 1 - Řízení a administrace projektu

KA 1 – Řízení a administrace projektu	
Obsah KA	KA 01 zahrnuje činnosti spojené s administrací, finančním řízením, povinnou publicitou, monitoringem projektu a koordinací klíčových aktivit. Hlavní důraz je kladen na koordinaci všech kroků a členů týmu ve vazbě na pilotní ověření a logickou posloupnost jednotlivých aktivit projektu. Specifický důraz je kladen také na funkčnost a propojenost spolupráce s ŘO.
Výstupy KA	Fungující projekt (Zprávy o realizaci, Žádosti o platbu).
Doba realizace KA	1. 3. 2020 – 31. 12. 2022.
Realizační tým	Hlavní projektová manažerka, asistentka projektové manažerky (administrativní pracovník), projektoví/finanční manažeři partnerů projektu, koordinátor partnera projektu

Zdroj: Žádost, Charta

#### Aktuální stav plnění KA<sup>2</sup>

Projekt Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3 (dále jen projekt RIS3) je realizován několika subjekty, což klade vysoké nároky na koordinaci všech partnerů. Nositelem projektu je MPO ČR, partnery projektu Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Technologická agentura ČR a partnerem bez finanční účasti je Technologické centrum Akademie věd ČR.

Uvedené subjekty se podílejí nejen na odborném řešení KA, ale musí zajišťovat adekvátní administrativní součinnost k řízení projektu jako celku. Partneři s finanční účastí (CzechInvest a TA ČR) proto mají vytvořenou pozici projektového a finančního manažera partnera projektu. Úkolem těchto manažerů je vést agendu spojenou s projektem RIS3 ve své organizaci, poskytovat hlavní projektové manažerce projektu podklady finančního, personálního a administrativního charakteru za dané organizace a koordinovat aktivity daného partnera projektu.

<sup>2</sup> Zdroj: ZoR č. 1-4, Žádost a Charta, jednání ŘV, rozhovory



## **1. Personální zajištění projektu**

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

**Kontrolní a řídicí výbor** projektu (KŘV) představuje nejvyšší rozhodovací a kontrolní úroveň řízení projektu. Schází se minimálně 2x ročně a monitoruje postup v projektu, kontroluje plnění dílčích cílů a další strategické úkoly. Na této úrovni řízení je řešen strategický vývoj projektu, je rozhodováno o důležitých změnách projektu. KŘV je 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).

Během hodnoceného období se KŘV sešel dvakrát (8. 9. 2020 a 9. 12. 2020), další jednání je plánováno na duben 2021.

**Řídicí výbor** projektu (ŘV) představuje základní koordinační a výkonnou úroveň řízení projektu. Jsou zde zastoupeni výkonní pracovníci projektu, kteří zabezpečují jak věcný obsah realizace KA, tak administrativní rovinu projektu. Jednání se účastní také vybraní pracovníci RIS3 týmu MPO. ŘV svolává hlavní projektová manažerka cca 1x za tři týdny. Odborní garanti jednotlivých KA prezentují aktuální stav a pokrok v KA, který se udál od minulého setkání, jsou diskutovány další kroky, probíhá koordinace napříč KA. Prezentace a zápis z jednání je k dispozici všem účastníkům jednání. V souvislosti s pandemií COVID-19 se jednání ŘV konají online.

### ***Administrativní tým projektu***

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly, projekt RIS3 je rozsáhlý nejen odborným záběrem svých aktivit, ale také rozsahem stakeholderů a cílových skupin, se kterými pracuje. Projekt je realizován ve spolupráci 3 subjektů (MPO, CI, TA ČR) a partnera bez finanční účasti (TC AV). To klade vysoké nároky na administrativní zajištění celého procesu realizace projektu.

Administrativní procesy projektu jsou 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 je pro řízení projektu zásadní, je obsazena pracovníkem s aktivní znalostí a zkušeností v projektovém řízení podle metodiky PRINCE2.

Do administrativního týmu spadá ještě pozice Administrativní podpora NIP, která nezajišťuje hlavní administrativní činnosti, ale poskytuje administrativní zázemí pro KA 4.



### **Odborné týmy projektu**

Pro potřeby realizace jednotlivých KA byly utvořeny odborné týmy na úrovni dané KA. Koordinaci mezi KA zajišťuje hlavní projektový manažer spolu s Národním RIS3 manažerem. Struktura odborných týmů je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 3 – Struktura odborných týmů**

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

Zdroj: Žádost, Charta

Odborné týmy zajišťují faktickou realizaci jednotlivých KA, resp. výstupů projektu. Garanti KA reportují pokrok v KA na pravidelných setkáních ŘV projektu.

Součástí řízení projektu je i Národní RIS3 manažer a jeho tým (hrazen ze zdrojů MPO), který zajišťuje soulad projektu s řízením Národní RIS3 strategie na centrální úrovni, přenáší požadavky MPO do projektu a reaguje na potřeby projektu ve vztahu ke komplexní přípravě a implementaci Národní RIS3 strategie 2021+.

### **Hodnocení evaluátora**

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 podílejí 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, je také nepostradatelný přínos expertů TC AV.

I přesto lze identifikovat některé překážky, které se v dosavadním průběhu projektu z personálního hlediska objevily, a se kterými bylo nutné se postupně vypořádat.

Pozice administrativního týmu byly obsazovány postupně. Ačkoliv řízení projektu bylo zahájeno od počátku běhu projektu (1. 3. 2020), tak pozice hlavní projektové manažerky byla obsazena až v červnu 2020. S nástupem hlavní projektové manažerky byly „usazeny“ principy projektového řízení, vytvořeny komunikační kanály a byla nastavena pravidla vzájemné komunikace. S odstupem času lze konstatovat, že pozdější nástup projektové manažerky neměl dopad na vlastní realizaci projektu, neboť řízení projektu bylo do té doby zajišťováno interními zdroji MPO. Z pohledu evaluátora je projektové řízení prováděno **systematicky a předvídatelným způsobem**, je jasně vymezená role všech členů týmu, a je i zajištěna komunikace a přenos informací.

Pozice administrativního pracovníka (asistenta projektové manažerky) byla obsazena v počáteční fázi projektu. Po ukončení činnosti administrátorky na vlastní žádost v červenci 2020 zůstávala pozice dlouhou dobu neobsazena, což představovalo zvýšenou pracovní zátěž pro projektovou manažerku. Pozici se podařilo obsadit až v závěru roku 2020. Taktéž výběr administrativního pracovníka pro NIP byl časově náročnější. Důvodem bylo kromě složitějšího nastavování procesů spojených s výběrovými řízeními nově v online prostředí, tak také z důvodu méně atraktivního nižšího platového zařazení na tyto pozice.

Pozice projektových a finančních manažerů u partnerů projektu byly obsazeny hned od počátku a mohla tak být zajišťována potřebná administrativa na straně partnerů projektu. Na těchto pozicích dochází k dílčím úpravám, aniž by byla ohrožena administrace projektu.

Lze konstatovat, že administrativní tým je **kompletní** a plní své role **v souladu s potřebami projektu**.

Obsazování odborných týmů také probíhalo postupně a lze konstatovat, že odborné pozice byly obsazovány v průběhu celého roku 2020. Některé pozice musely být soutěženy opakovaně, docházelo k odchodu již vybraných pracovníků. Negativně se na obsazování pozic podepsala i pandemie COVID-19, neboť z důvodu opatření nebylo možné realizovat pohovory běžným způsobem, komunikace byla převedena do online prostoru a docházelo ke zpoždování procesů.

Odborné pozice v projektu jsou velmi specializované a kladou vysoké nároky na znalosti, dovednosti a zkušenosti expertů. I to bylo v některých případech důvodem k fluktuacím na některých pozicích. Svou roli bezesporu sehrála i forma zaměstnavatele, neboť klíčoví pracovníci byli přijímáni do služebního poměru. Působení ve veřejné správě má svá specifika, která ne vždy potenciálním uchazečům vyhovují.

Aktuálně dochází k personální změně na pozici metodika vzdělávání v týmu CI. Pokud se podaří v brzké době najít adekvátního experta, tak by tato změna, dle názoru evaluátora, **neměla ohrozit výstupy KA 5**. Důvodem pro tuto domněnku je skutečnost, že se podařilo dokončit Vzdělávací plán



a v dalších měsících se tato aktivita zaměří zejména na organizaci vzdělávacích akcí. Tato pozice proto nebude vyžadovat specifické odborné znalosti, spíše bude vyžadovat osobu s dobrými organizačními a komunikačními schopnostmi.

**Personální riziko** spatřuje evaluátor v KA 3, neboť odborná garantka KA 3 opouští tuto pozici. Evaluátor považuje KA 3 za stěžejní KA celého procesu, a také za odborně nejsložitější a nejnáročnější. Nalézt nového experta na tuto pozici bude časově náročnější, neboť musí proběhnout výběrové řízení na obsazení pozice do služebního poměru. S tím samozřejmě souvisí některá úskalí, která již byla zmiňována v předchozím textu. S ohledem na **odbornou náročnost** zasahující do více oblastí (analytika, práce s daty, IT, procesy RIS3 apod.) je také potřeba počítat s **delším časem na zpracování** experta a seznámení se s řešenou problematikou. Toto **personální riziko je dále provázáno rizikem souvisejícím s výběrovým řízením na dodavatele datového portálu**, které je aktuálně těsně před vyhlášením (viz dále). Ačkoliv ze strany řízení projektu **jsou přijímána adekvátní opatření na zmírnění rizika** ve formě zaangažování pracovníků interního RIS3 týmu MPO, je potřeba mít toto riziko stále na paměti a přijímat **další opatření k jeho eliminaci** (např. maximální zkrácení administrativních procesů souvisejícími s výběrovým řízením na obsazení pozice, intenzivní spolupráce s novým pracovníkem při seznamování se s problematikou, ideálně přidělení „mentora“ pro první měsíce působení na dané pozici).

Další personální změny probíhají zejména na pozicích s DPP a DPČ a lze je charakterizovat jako běžnou fluktuaci. Dochází také k úpravám úvazků (např. ve smyslu sdílení) apod. Podrobnější informaci udává následující tabulka týkající se změn v projektu.

*I přes výše uvedené lze konstatovat, že v rámci odborných týmů se podařilo zaangažovat dostatek kvalifikovaných expertů a specialistů, jejichž vysoký odborný potenciál předpokládá úspěšné naplnění výstupů projektu a dosažení jeho cílů.*

## 2. 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 prvním roce realizace projektu (03/2020 – 03/2021) bylo podáno 19 žádostí o změnu.





**Tabulka 4 – Přehled žádostí o změnu**

Č.	Závažnost změny	Obsah
1.	nepodstatná	Navýšení úvazku pracovníka CI.
2.	podstatná	Hlavní projektová manažerka – možnost předložení certifikátu do 6 měsíců.
3.	nepodstatná	Úprava kvalifikace administrativních pracovníků. Úprava rozpočtu (v části Nemocenská a Zákonné pojištění).
4.	nepodstatná	Úprava finančního plánu v souvislosti s podáním ŽoP č. 1.
5.	nepodstatná	Změna kontaktní osoby za projekt.
6.	nepodstatná	Změna na pozici v realizačním týmu TA ČR. Posun předložení Vstupní evaluační zprávy. Změna v termínech jednání ŘV.
7.	nepodstatná	Změna na pozici v realizačním týmu TA ČR.
8.	podstatná	Změna na pozici v realizačním týmu TA ČR.
9.	nepodstatná	Změna na pozici v realizačním týmu CI.
10.	nepodstatná	Úprava finančního plánu v souvislosti s podáním ŽoP č. 2.
11.	podstatná se změnou právního aktu	Metodické dopisy v souvislosti s pandemií COVID-19.
12.	nepodstatná	Převod aktivit do online režimu.
13.	nepodstatná	Úprava finančního plánu v souvislosti s podáním ŽoP č. 3.
14.	podstatná se změnou právního aktu	Úprava rozpočtu v souvislosti s naplněním RT, úprava finančních toků mezi partnery, posun termínu VZ na portál EDP. Snížení průběžného a hraničního finančního milníku.
15.	nepodstatná	Úprava finančního plánu ŽoZ 3 oprava 3.
16.	nepodstatná	Změna na pozici administrativního pracovníka.
17.	nepodstatná	Změna na pozici statistika.
18.	nepodstatná	Změna na pozici finančního a projektového manažera u partnera CI.
19.	nepodstatná	Změna na pozici finančního a projektového manažera u partnera CI.

Zdroj: ŽoZ

### Hodnocení evaluátora

Jak vyplývá z výše uvedeného přehledu, v rámci projektu bylo za první rok jeho realizace podáno 19 žádostí o změnu. Většina změn byla nepodstatná a týkala se personálních záležitostí a úpravy finančního plánu. Pouze čtyři změny byly považovány za podstatné, přičemž 2 z nich si vyžádaly úpravu právního aktu. V obou případech se jednalo se o změny související s pandemií COVID-19, které reagovaly na omezení vyplývající z nouzového stavu a opatření pandemického charakteru.



Je potřeba brát v úvahu, že projekt byl naplánován v období před pandemií, avšak celá jeho dosavadní realizace spadá do období pandemie. To znamená, že veškeré aktivity, u nichž byla plánovaná prezenční forma, musely být odsunuty na pozdější dobu, zrušeny nebo převedeny do online prostoru. V důsledku toho došlo k nevyčerpání finanční alokace na zahraniční služební cesty, cesty po ČR, cestovní náhrady zahraničních řečníků a lektorů, náklady na pronájmy a občerstvení prezenčních akcí, propagační materiály apod. Tyto okolnosti způsobily nižší čerpání plánovaného rozpočtu a vyžádaly si snížení průběžného finančního milníku (ŽoZ č. 14).

***Lze konstatovat, že realizované změny projektu doposud byly většinou organizačního charakteru a neohrožily vlastní realizaci projektu.***

### **3. Veřejné zakázky v 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)
- Tiskové, propagační a kreativní služby

Veřejná zakázka na portál EDP je stěžejní pro úspěšnou realizaci projektu. Vybraný dodavatel vytvoří fungující portál s dílčími moduly a bude zajišťovat jeho provoz do konce projektu (31. 12. 2022). Do VZ na portál EDP byla integrována i zakázka na zajištění přístupů do databází, resp. došlo ke spojení do jedné velké zakázky. Zakázka je 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 portálu EDP byla zpracována experty MPO ve spolupráci s CI a TA ČR, právní náležitosti zadávací dokumentace byly zajištěny ze strany najaté právní kanceláře.

Ve výběru dodavatele na zpracování portálu EDP došlo oproti plánovanému harmonogramu k časovému posunu. Dle původního plánu měl zhotovitel EDP portálu začít pracovat již od počátku roku 2021, aby měl dostatek prostoru nejen pro zhotovení portálu, ale i jeho ověřování v pilotním provozu. Aktuálně ke konci března 2021 je VZ připravena ke zveřejnění. Při velmi optimistickém scénáři by zhotovitel měl být znám do konce dubna 2021, dle názoru evaluátora je reálné počítat s podpisem smlouvy s vítězným uchazečem na přelomu května/června 2021. To představuje cca 5 měsíců zpoždění oproti plánu.

Pandemie COVID-19 negativně zasáhla do celkové tvorby konceptu EDP portálu, kdy nebylo možné pravidelné a prezenční setkávání expertů, kteří tvořili architekturu portálu. Její příprava byla nezbytná pro detailní specifikaci předmětu plnění do zadávací dokumentace. Důvodem pro zpoždění



harmonogramu v této oblasti byla také snaha o vypracování zadávací dokumentace na nejvyšší možné kvalitativní úrovni. Do technické specifikace byli zapojeni partneři projektu a byla nezbytná i součinnost IT odboru MPO. Požadavek na součinnost s IT odborem bohužel přišel v době, kdy se většina činností MPO převáděla v souvislosti s pandemií COVID-19 do online prostoru. To kladlo ohromné nároky na IT pracovníky, kdy jejich časová kapacita byla zcela vyčerpána a již měli minimum prostoru řešit sladění portálu EDP s IT systémy MPO.

Co se týče VZ na tiskové, propagační a kreativní služby, tak ta zatím nebyla realizována. Důvodem pro tuto skutečnost je fakt, že v souvislosti s převedením všech aktivit do online prostoru nejsou příležitosti pro poskytování tištěných materiálů a propagačních předmětů.

### Hodnocení evaluátora

Jak již bylo zmíněno v předchozí části textu, evaluátor shledává **vysoké riziko** v souvislosti s VZ na portál EDP, a to i přes veškerá již přijatá opatření vedoucí k eliminaci rizika vyplývajícího z realizace VZ (detailní specifikace VZ, zapojení partnerů do technického řešení, využití zkušeností právního poradenství atd.). Riziko lze nyní spatřovat v těchto oblastech:

**Tabulka 5 – Rizika VZ na portál EDP**

Riziko	Popis rizika	Dopad	Opatření
Nebude vybrán žádný dodavatel a VZ se bude opakovat (VZ se zruší a vypíše znovu).	Nepřihlásí se žádní uchazeči, a nebo přihlášení uchazeči nesplní kvalifikační a jiné požadavky.	Další posunutí harmonogramu a z toho vyplývající méně času na tvorbu a pilotní provoz EDP portálu.	Distribuce informace ohledně vypsání VZ potenciálním uchazečům.
Někdo z uchazečů se odvolá.	Jedná se o zakázku s větší finanční alokací, tudíž vyřazení uchazeči, nebo ti, kteří se neumístili na prvním místě, mohou napadnout VZ u ÚOHS.	Posunutí harmonogramu a z toho méně času na tvorbu a pilotní provoz EDP portálu.	Transparentní proces VZ, který nezavdává příčinu pro zpochybnění VZ.
Bude vybrán nekvalitní dodavatel.	Z důvodu nízkého počtu uchazečů bude vybrán dodavatel, jehož řešení bude na kvalitativně nižší úrovni, než by bylo žádoucí.	Plnění nebude splňovat vysoké kvalitativní standardy, které zadavatel očekává.	Distribuce informace ohledně vypsání VZ potenciálním uchazečům. V průběhu realizace plnění intenzivní pravidelná komunikace s dodavatelem, pravidelná kontrola plnění dílčích úkolů.

Zdroj: vlastní zpracování



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



#### **4. Monitoring a kontrola naplňování KA projektu**

Monitoring a kontrola naplňování KA projektu je realizována prostřednictvím Zpráv o realizaci, které zpracovává projektový manažer ve spolupráci s partnery projektu a gestory jednotlivých KA. Periodicita ZoR je nastavena na 3 měsíce, aktuálně byla předložena ZoR č. 4.

Významným nástrojem pro monitoring a kontrolu plnění úkolů jsou pravidelná jednání ŘV, kde gestoři jednotlivých KA prezentují pokrok v KA a plnění dílčích úkolů.

V neposlední řadě je pokrok v projektu kontrolován ze strany KŘV, který se schází 2x ročně.

#### **Hodnocení evaluátora**

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. Jak vyplynulo z rozhovorů, zejména na straně CzechInvestu existuje v této oblasti prostor pro zlepšení. Dle vyjádření CI již byla přijata opatření, která by měla vést k eliminaci nedostatků v této oblasti.

Pandemie COVID-19 měla vliv na harmonogram projektu a plnění některých úkolů. Je nutné konstatovat, že management projektu a jednotliví zapojení experti na tuto situaci reagovali promptně a realizace projektu se v maximální možné míře převedla do online prostoru. Aktivity byly uzpůsobeny omezením vyplývajícím z pandemické situace tak, aby nebyla ohrožena realizace projektu. Kromě již uvedených rizik týkajících se KA 3 evaluátor neidentifikoval další úzká místa, která by potenciálně mohla ohrozit projekt.

#### **5. Komunikace a koordinace v projektu**

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

Pro potřeby efektivní komunikace bylo vytvořeno úložiště dokumentů projektu na platformě Google Disk a MS Teams, což umožňuje efektivní sdílení relevantních dokumentů, výstupů projektu a dalších informací.



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



Projekt RIS3 je realizován jako součást aktivit S3 oddělení na MPO. To si vyžádalo sladění způsobu projektového řízení s postupy běžně používanými ve struktuře MPO. Sladit činnosti v rámci oddělení se podařilo bez větších potíží, protože do projektu je zapojena větší část pracovníků oddělení a problematika projektu se velmi úzce prolíná s odborným zaměřením celého oddělení.

Sladit postupy projektového řízení bylo dále nezbytné zejména s personálním a finančním odborem. To si vyžádalo zejména zvýšené administrativní nároky na vykazování aktivit (pro projekt, mimo projekt), pracovních výkazů (ŘO OP VVV vyžaduje jiný typ pracovních výkazů, nežli MPO, tudíž je potřeba zpracovávat dvě verze), na zajištění finančních toků apod.

V prosinci 2020 se konala první Výroční konference. S ohledem na pandemii COVID-19 se uskutečnila online formou. Účast na konferenci byla vysoká (60-70 účastníků v závislosti na okamžiku připojení).

### **Hodnocení evaluátora**

Z pohledu evaluátora jsou procesy komunikace a koordinace nastaveny velmi dobře a v projektu nedochází ke komunikačním nedorozuměním nebo nedostatečnému sdílení informací mezi členy týmu.

### **Doporučení ke KA 1**

- Udržet vysokou míru komunikace a sdílení informací v rámci projektového týmu
- Pracovat s identifikovanými riziky v KA 3 v mezích možností managementu projektu



## 2.2 KA 2 - Evaluace

KA 2 – Evaluace	
Obsah KA	Předmětem evaluace je poskytnout managementu projektu informace o aktuálním stavu projektu, bariérách a potížích při jeho implementaci a návrh konkrétních doporučení pro zefektivnění realizace klíčových aktivit po zbytek běhu projektu. Cílem KA 2 je vyhodnotit, zda byly dosaženy stanovené cíle projektu a posoudit přínos projektu pro cílové skupiny.
Výstupy KA	Evaluační design (Vstupní zpráva) Průběžná evaluační zpráva I Průběžná evaluační zpráva II Závěrečná evaluační zpráva
Doba realizace KA	1. 3. 2020 –31. 12. 2022
Realizační tým	Evaluátorka

Zdroj: Žádost, Charta

### Aktuální stav plnění KA

Aktuální stav plnění a výstupy evaluační činnosti jsou popsány v této Průběžné zprávě.



## 2.3 KA 3 - Podpůrné nástroje Národní RIS3 strategie

KA 3 – Podpůrné nástroje Národní RIS3 strategie	
Obsah KA	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 nového webového a komunikačního portálu, využití foresightu a dalších informačních, datových a analytických zdrojů.
Výstupy KA	Portál EDP 3 workshopy k seznámení se s fungováním EDP portálu
Realizační tým	<ul style="list-style-type: none"><li>• Datový analytik</li><li>• UX a IT expert</li><li>• Expert IS – systémový analytik.</li><li>• Expert IS – programátor</li><li>• Analytik RIS3</li><li>• Analytik projektu INKA</li><li>• Statistik RIS3</li><li>• Analytik monitoringu a inovační výkonnosti</li><li>• Analytik výzkumné a inovační výkonnosti</li><li>• Metodik systému specializací Národní RIS3</li></ul>

Zdroj: Žádost, Charta

### Aktuální stav plnění KA<sup>3</sup>

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

Předmětem KA 3 je vytvoření portálu EDP, který bude obsahovat 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 bude uzpůsoben pro prezentaci a komunikaci v mezinárodním prostředí.

Prostřednictvím vzájemně propojených funkcionalit jednotlivých modulů portálu EDP bude zajištěno:

- podpůrné služby pro realizaci jednotlivých fází EDP procesu v duchu metodického přístupu inteligentní specializace,
- interaktivní monitorovací systém Národní RIS3 (včetně krajské dimenze),
- implementace relevantních sad otevřených dat pro RIS3 a politiku VaVal, což zahrnuje naplnění portálu EDP relevantními daty,

<sup>3</sup> Zdroj: ZoR č. 1-4, Žádost a Charta, jednání ŘV, rozhovory



- prostředí pro datovou integraci, vizualizaci, využitelnost pro odbornou i širokou veřejnost.

Realizaci KA 3 lze rozdělit do čtyř logických celků/etap:

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

#### Ad 1) Vytvoření konceptu (architektury) portálu EDP

Práce na vytvoření architektury portálu byly započaty bezprostředně se zahájením projektu, kdy byly rozpracovány základní myšlenky uvedené již v žádosti a Chartě projektu. Byla tak vytvořena myšlenková mapa webového portálu, byly identifikovány cíle nového EDP portálu, definovali se uživatelé a jejich potřeby.

Ukázalo se jako účelné rozdělit EDP portál na tři části:

- Základní webový portál
- Cloudový nástroj pro online spolupráci (komunikační platforma, školení, složky s dokumenty)
- Ekosystém pro podporu datových aktivit (datový sklad, vizualizační a analytické nástroje, proces napojení datových zdrojů)

Pro vytvoření konceptuálního modelu portálu EDP připravil TA ČR pilotní vizualizaci vybraného indikátoru týkajícího se výdajů na VaVal a následně indikátoru týkající se lidských zdrojů. Pilotní web byl koncipován jako ukázka, jak by měl EDP portál fungovat z pohledu vizualizace jednotlivých indikátorů. Toto posloužilo jako jeden z podkladů pro specifikaci VZ na zhotovitele EDP portálu.

Byla zpracována indikátorová soustava potřebná pro monitorování RIS3 a pokračuje testování možností, jak je vizualizovat. TC AV připravil klasifikaci KETs pro tvorbu domén specializace a taktéž probíhá testování klíčových slov pro hodnocení potenciálu v ČR a krajů v jednotlivých technologických oblastech.

Pro vytvoření architektury EDP portálu probíhala mnohá jednání nejen v rámci realizačního týmu, ale i s IT odborem MPO, a to z důvodu sladění s IT systémy používanými ministerstvem. Intenzivní komunikace probíhala také s kraji, se kterými byly diskutovány jejich potřeby a požadavky na portál.

Veškeré takto získané poznatky byly překlopeny do zadávací dokumentace k VZ na zhotovitele EDP portálu. Technická specifikace zadávací dokumentace detailně popisuje celý koncept EDP portálu, jeho požadované funkcionality a výstupy.

Důraz na kvalitní zpracování zadávací dokumentace a zapojení dalších subjektů do tohoto procesu, včetně identifikovaných úskalí, byl detailně popsán v kapitole týkající se KA 1, v části veřejné zakázky.





### Ad 2) Identifikace dat pro portál EDP

Identifikace dat probíhala spolu s přípravou architektury portálu a obě činnosti se prolínaly.

Pravidelně probíhala rešerše datových zdrojů, datových sad a databází, ze kterých MPO a partneři projektu čerpají informace pro svou činnost ve vztahu k RIS3, a která jsou potencionálně využitelná k plánovanému rozvoji EDP portálu. TA ČR provedl interní analýzu vlastního datového skladu a používaných aplikací STARFOS, DAFOS a INKAviz, aby zkušenosti z těchto aplikací mohly být promítnuty do EDP portálu. V navržené struktuře byla také promítnuta struktura makroekonomických analýz realizovaných v mapování inovačních kapacit INKA.

Důležitým vstupem pro zadání VZ byla taktéž aktualizace a doplnění jednotlivých datových sad a jejich co nejpřesnější strukturování pro potřeby EDP portálu. Byl vytvořen dokument *Základní rámec pro sledování dat relevantních pro Národní RIS3 strategii*, který strukturuje data a datové sady do základních kategorií vhodných pro monitorování RIS3 strategie. Tato kategorizace se propsala do požadavků na EDP portál v ZD.

Současně byl připraven metodický materiál *Příprava dat pro datové sady*, který se zaměřuje na kritéria kompatibility dat a práci s individuálními daty. Kromě kompatibility byla také prověřována vzájemná porovnatelnost dat, jejich dostupnost, podoba formátů a další aspekty spojené s integrací do datového uložště.

### Ad 3) Technické zajištění portálu EDP, resp. vlastní tvorba portálu

Nezbytnou podmínkou pro vznik portálu EDP je vysoutěžení zhotovitele portálu. Veškeré dosavadní činnosti realizované v KA 3 proto vedly k identifikaci obsahové podoby portálu a předpoklady pro jeho technickou realizovatelnost, aby mohly být propsány do zadávací dokumentace k VZ na zhotovitele portálu.

Jak již bylo uvedeno dříve, v zájmu přípravy kvalitního zadávacího řízení došlo k rozhodnutí zajistit odborné poradenské právní služby a byla vysoutěžena právní kancelář KROUPAHELÁN, která se následně podílela na přípravě zadávací dokumentace. Byly řešeny především podrobné technické podmínky, struktura podání nabídky, hodnotící kritéria, popis funkčnosti a požadavků na EDP portál, závazný návrh smlouvy s budoucím dodavatelem, podklad pro stanovení nabídkové ceny, čestné prohlášení a další části potřebné pro dokončení zadávací dokumentace.

Výsledkem uvedených aktivit je finální návrh zadávací dokumentace, která je připravena ke zveřejnění. Rizika související s veřejnou zakázkou jsou detailněji popsána v kap. 2.1 týkající se KA 1, v části veřejné zakázky.

Vlastní vytvoření portálu bude realizováno v průběhu roku 2021 tak, aby začátkem roku 2022 mohl odstartovat pilotní provoz a další rozvoj portálu.



#### Ad 4) Pilotní provoz EDP portálu

Pilotní provoz portálu a jeho další rozvoj bude předmětem aktivit další etapy projektu.

#### **Hodnocení evaluátora**

Evaluátor považuje tuto KA za nosnou, pro projekt jako takový. Její odborná náročnost je velmi vysoká, což dokládá i rozsah odborného týmu této KA a kvalifikace jednotlivých expertů. To klade vysoké nároky nejen na experty, ale zejména na garanta dané KA. Ten by měl disponovat zejména **koncepčním a systémovým myšlením**, ale také **manažerskými dovednostmi**. V souvislosti s avizovanou personální změnou na pozici garanta KA 3, to představuje pro vedení projektu značnou výzvu, se kterou se musí vypořádat ve velmi krátkém časovém horizontu.

Dle názoru evaluátora se podařilo spoluprací širokého spektra zainteresovaných expertů připravit detailní a kvalitní specifikaci technických, obsahových a dalších požadavků na EDP portál, což vytvořilo adekvátní předpoklady pro výběr zhotovitele portálu. Ačkoliv **v souvislosti s vlastním výběrovým řízením existují určitá rizika** (blíže popsána v kap. 2.1, část veřejné zakázky), **bylo z pohledu evaluátora učiněno maximum pro to, aby rizika byla co jak nejvíce eliminována**. Některá identifikovaná rizika jsou zadavatelem VZ neovlivnitelná a v případě, že nastanou, bude potřeba s nimi pracovat.

Evaluátor se domnívá, že v nadcházející etapě bude nezbytné **zaměřit pozornost** expertního týmu směrem **k dopracování struktury datového skladu**, a to ve vazbě na potřeby národních a krajských analytiků. Následné naplňování datového skladu potřebnými daty musí probíhat při respektování technického řešení, které použije zhotovitel EDP portálu.

Ve vztahu k vysoutěženému zhotoviteli EDP portálu bude ze strany zadavatele (vedení projektu a expertního týmu) nezbytné zhotovitele **vhodně usměrňovat**, a to tak, aby na jedné straně byly naplněny definované požadavky, a na straně druhé, **aniž by byla potlačena vlastní invence a kreativita zhotovitele**.

***Lze konstatovat, že téměř všechny dílčí aktivity dosud realizované v KA 3 směřovaly k vyhlášení veřejné zakázky na zhotovitele EDP portálu. Ačkoliv došlo k posunu harmonogramu v zahájení tvorby EDP portálu, byl tento posun způsoben jednak vlivem pandemie COVID-19, tak také snahou o zpracování kvalitní ZD, která je předpokladem pro úspěšný výběr zhotovitele a následnou tvorbu EDP portálu.***

#### **Doporučení ke KA 3**

- Urychleně vyřešit personální změnu na pozici garanta KA 3 s důrazem na adekvátní kvalifikační předpoklady kladené na tuto pozici.
- Od začátku nastavit pravidelnou komunikaci se zhotovitelem EDP (pravidelná jednání) a nastavit vhodnou frekvenci kontrolních dní (zpočátku častější).
- Zintenzivnit sběr dat pro datový sklad portálu.



## 2.4 KA 4 - Organizační rozvoj a metodická podpora NIP

KA 4 – Organizační rozvoj a metodická podpora NIP	
Obsah KA	Zajištění optimálních podmínek pro efektivnější projednávání a hledání doporučení profilování, zacílení a upřesnění oblastí inteligentní specializace na národní úrovni prostřednictvím vytvoření komunikačního a hodnotícího modulu členů NIP a krajských platforem.
Výstupy KA	Setkání NIP v rámci EDP procesu.
Doba realizace KA	1. 3. 2020 – 31. 12. 2022
Realizační tým	Metodik NIP, krajských RIS3, datových analýz a komunikace. Administrativní podpora NIP.

Zdroj: Žádost, Charta

### Aktuální stav plnění KA<sup>4</sup>

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.

KA 4 reaguje 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.

V průběhu roku 2020 se činnost NIP zaměřila převážně na aktivity spojené se zpracováním Národní RIS3 strategie 2021-2027. V průběhu letních měsíců proběhla úprava struktury NIP a jejích členů. Činnost NIP je v souladu s národní RIS3 strukturována do 6 platforem:

- 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.

Pro potřeby institucionalizace NIP je připravován Statut a jednací řád NIP.

<sup>4</sup> Zdroj: ZoR č. 1-4, Žádost a Charta, jednání ŘV, rozhovory



Ve druhém pololetí roku 2020 proběhla 2 kola jednání všech NIP, a to z důvodu pandemie COVID-19 v online formě. Členům NIP byl prezentován aktuální stav přípravy Národní RIS3 strategie 2021-2027 a NIP byly zapojeny do připomínkování připravovaného dokumentu v částech relevantních pro zaměření dané NIP. Pozornost NIP se zaměřila především na Přílohu 1 Karty tematických oblastí Národní RIS3 strategie. Tyto karty představují flexibilní část Národní RIS3 strategie, na kterých budou NIP pracovat v dalším období.

Zcela novým prvkem ve struktuře členů NIP je tzv. odborný garant NIP, který zaštiťuje výstupy NIP a koordinuje a usměrňuje činnost NIP. Každá NIP má také svého tajemníka, který zajišťuje administrativní činnosti.

Na počátku roku 2021 byly s TC AV konzultovány postupy pro implementaci EDP procesu, zejména identifikace strategických témat důležitých pro transformaci odvětví. Cílem první fáze je seskupit témata Přílohy 1 do strategických témat a zastřešit stávající VaVal témata pro lepší využití ze strany poskytovatelů podpory VaVal a nalézt optimální způsob strukturovaného popisu jejich transformačního potenciálu.

Proběhlo proto setkání všech garantů NIP za účasti MPO, kde cílem jednání bylo koordinovat a metodicky usměrnit další aktivity NIP. Garanti se seznámili s postupem a rámcovým harmonogramem aktivit pro identifikaci strategických témat, kdy prvním krokem bude uspořádání diskuzních workshopů "Vize NIP".

V rámci aktivity je připravován návrh metodiky pro strukturovaný sběr údajů k tématům VaVal, např. pro registraci nových podniků. Jeho testovací verze a popis posloužily mj. také pro specifikaci funkcionalit pro zadávací dokumentaci VZ, pro relevantní část komunikačního modulu EDP portálu, zpracovávanou KA 3. Prostřednictvím vytvoření online komunikačního a hodnotícího modulu členů NIP a krajských platforem bude zpřístupněn komunikační kanál, který umožní šíření důležitých informací a podniků mezi široký okruh zúčastněných. Prostřednictvím tohoto kanálu budou NIP poskytovat Národnímu RIS3 manažerovi a Řídicímu výboru RIS3 zpětnou vazbu i mimo pravidelná jednání NIP, k dlouhodobým potřebám podnikatelského a výzkumného sektoru, s ohledem na roční a delší plánování v oblasti VaVal. V rámci KA 4 proto byla poskytována úzká součinnost KA 3 při přípravě zadávací dokumentace.

### Hodnocení evaluátora

Aktivita KA 4 obsahově reaguje na doporučení vzešlá z mid-term evaluace Národní RIS3 strategie 2014-2020. Evaluátor proto hodnotí velmi pozitivně, že došlo k úpravám ve struktuře NIP, a to jak z hlediska jejich tematického přeskupení, tak aktualizace členské základny. Dle názoru evaluátora další kroky v implementaci RIS3 strategie ukážou, zda tato úprava NIP byla dostačující nebo si bude vyžadovat další zásahy. Lze doporučit chápat tuto **strukturu jako flexibilní a otevřenou**, která bude reagovat na aktuální výstupy EDP procesu.



NIP jsou na národní úrovni chápány jako základ pro EDP proces. Dosavadní aktivity NIP představovaly spíše participativní přístup k tvorbě Národní RIS3 strategie. Pro další období bude nezbytné **směřovat činnost NIP do polohy funkční platformy EDP procesu**, kde hlavní roli by mělo hrát **propojení výzkumných a podnikatelských vizí**, nezátížených zájmy veřejné správy. Úkolem veřejné správy je, dle názoru evaluátora, role koordinační a institucionální, nikoliv objevovací („discovery“). **Posunout EDP proces z nynější participativní podoby do podoby skutečného „objevování“ je výzvou** nejen pro projekt RIS3, ale pro celkovou implementaci RIS3 strategie.

Dále je potřeba **zrevidovat participaci zástupců KIP na činnosti NIP**. Není účelné mít regionální zastoupení v NIP, aniž by respektovalo priority příslušného kraje. Ke zvážení je, zda by kraj sám (tedy KIP) neměl definovat své preference ve vztahu k NIP a do klíčových oblastí svého zájmu delegovat odborně regionálně způsobilého zástupce.

Velmi pozitivním aspektem je 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. Z tohoto důvodu by měly být hledány prostředky (ať už finančního, nebo nefinančního charakteru) pro motivaci garantů NIP a ocenění jejich nasazení a aktivity.

Z hlediska nastavení efektivní komunikace mezi všemi složkami nejen EDP procesu, ale celé struktury RIS3 je nezastupitelná úloha portálu EDP, zejména jeho komunikačního modulu. Z tohoto důvodu bude nezbytné pečlivě naslouchat zpětné vazbě od uživatelů komunikačního kanálu v pilotním provozu a usilovat o takové nastavení, které bude jednoduché, intuitivní a uživatelsky vstřícné.

***Lze konstatovat, že v rámci KA 4 se podařilo aktualizovat strukturu NIP a jejich členů a jsou postupně prosazovány nové způsoby práce NIP. Výzvou pro další období bude aktivovat a motivovat členy NIP, aby se nastartoval proces vedoucí ke koncentraci a specializaci strategických domén a témat a byl zahájen proces „objevování“.***

#### Doporučení ke KA 4

- Hledat možnosti ocenění práce odborných garantů NIP
- Pravidelně vyhodnocovat aktivitu členů NIP a v případě jejich pasivního postoje důrazně zvážit výměnu členů (totéž platí pro garanty NIP)
- Přemýšlet nad efektivním a z hlediska regionální specializace smysluplným zapojením KIP do jednotlivých NIP
- Intenzivně se zaměřovat na aspekt „objevování“ v systému EDP a ten přenechat klíčovým hráčům (výzkumu a byznysu). Upozadit vliv veřejné správy, jejíž funkce je spíše v moderování celého procesu.



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

KA 5 – Rozvoj metodické spolupráce a kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů	
Obsah KA	Zefektivnění konzultační, koordinační a výkonné funkce krajských RIS3 struktur (mobilizace inovačního potenciálu krajů a zpětnovazebné propojení národní a krajské úrovně RIS3, včetně koncepčního delivery mechanismu krajských domén specializace do systému Národní RIS3) na cílové skupině krajských RIS3 manažerů a dalších regionálních pracovníků.
Výstupy KA	Vzdělávací plán Metodika komunikační a marketingové strategie Analytické mapové vyhodnocení regionálních priorit Metodika spolupráce s klastry Metodika rozvoje inovačních infrastruktur
Doba realizace KA	1. 3. 2020 – 31. 12. 2022
Realizační tým	Metodik – klastry Metodik – inovační infrastruktury Metodik vzdělávání Analytik – data GIS Marketingový specialista

Zdroj: Žádost, Charta

### Aktuální stav plnění KA<sup>5</sup>

Realizaci KA 5 lze rozdělit do 5 samostatných tematických celků:

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

S uvedeným rozdělením korespondují předpokládané výstupy KA 5 (viz tabulka výše).

<sup>5</sup> Zdroj: ZoR č. 1-4, Žádost a Charta, jednání ŘV, rozhovory



### Ad 1) Analytika

Předmětem této dílčí části je tvorba mapových podkladů regionálních priorit dle metodologie CI. Odborný tým se zaměřuje 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 bude 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).

V průběhu roku 2020 probíhaly práce na datových vrstvách – digitální infrastruktura, střední školství a vysoké školství, následované vrstvou klastry. Pro potřeby vrstvy klastrů byla doplněna sídla klastrů a jejich základní ekonomické údaje, včetně členů klastrů, ke kterým byl přiřazen prostorový atribut. Na jednom z klastrů byla otestována metodika kompaktnosti klastru. Aktuálně probíhá zpracování datové vrstvy investičních pobídek.

V rámci aktivity byla připravena analýza významných středoškolských a vysokoškolských oborů pomocí metody proměnlivých prahů. Byla shromážděna data týkající se startupů podpořených CzechInvestem a průmyslových zón podpořených z národních dotačních programů.

Byl založen webový mapový portál, kam byly vloženy mapové aplikace pro jednotlivé zpracovávané datové vrstvy. Ve spolupráci s metodikem klastrů došlo k vytvoření nové mapové aplikace zobrazující potenciální členy vznikajícího bateriového klastru. Ve spolupráci s metodikem inovační infrastruktury se podařilo převést základní data o inovačních infrastrukturách na prostorová data, a dále z nich pak vytvořit online mapovou aplikaci, které umožňuje filtrování infrastruktur na základě několika kritérií.

Mapový portál, spolu s jednotlivými vrstvami, bude součástí EDP portálu, takže dílčí výstupy jsou koordinovány s KA 3.

### Ad 2) Vzdělávání

V průběhu roku 2020 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 promítnuty do Vzdělávacího plánu, který byl zpracován na konci roku 2020. Vzdělávací plán obsahuje vzdělávací témata a indikativní časový harmonogram realizace jednotlivých workshopů, na základě potřeb identifikovaných kraji.

V rámci aktivity je plánováno 12 workshopů. V závěru roku 2020 byl realizován workshop na téma Marketingová komunikace a budování značky (brand building), v březnu 2021 pak na téma "Efektivní proces EDP a jeho "vytěžení". Oba workshopy byly v souvislosti s pandemií COVID-19 realizovány



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



online formou. V průběhu roku 2021 jsou plánovány další workshopy, které budou dle situace probíhat buď online, nebo prezenčně. Pro rok 2022 se již počítá s prezenční formou.

Koncem roku 2020 byla také založena pracovní skupina v rámci MS Teams k aktivitě vzdělávání, díky níž je možné komunikovat a sdílet zajímavé informace či odkazy, k oblasti vzdělávání. Zároveň budou prostřednictvím této platformy dočasně sdíleny materiály ze vzdělávacích akcí s vybranými zástupci krajů (než bude spuštěn EDP portál).

### 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.

Byly vytvořeny profily cílových skupin, které se staly základem plánované specializované marketingové příručky, tato bude sloužit jako výchozí referenční materiál pro marketingovou praxi na regionální úrovni. Současně probíhá analýza inovačního ekosystému.

Výstup KA, kterým je Metodika marketingové a komunikační strategie, bude vznikat ve spolupráci s krajskými RIS3 manažery a marketingovými specialisty.

Na platformě MS Teams byla vytvořena skupina "Marketing", jejímž hlavním účelem je sdílení informací a dobré marketingové praxe z domova i zahraničí a problematika národní značky Czech Republic The Country For The Future.

Byly vytvořeny mediální plány klíčových aktivit projektu a byl vytvořen tým, jehož úkolem je koordinovaná realizace mediálních plánů v jejich vzájemné provázanosti.

V rámci této dílčí aktivity probíhá i spolupráce a koordinace s tiskovým odborem MPO, aby bylo zajištěno sladění mediálních aktivit.

### Ad 4) Inovační infrastruktury

V průběhu roku 2020 byl zpracován kompletní přehled všech existujících i zaniklých inovačních infrastruktur v ČR. Na základě analýzy inovačních infrastruktur a rešerše zahraničních zdrojů o inovačních infrastrukturách a jejich hodnocení, byl vypracován seznam nejlepších inovačních infrastruktur. Ten bude využit pro identifikaci dobré praxe v ČR.





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



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 vytvořena pracovní verze hodnotícího systému inovačních infrastruktur České republiky pro plánovanou evaluaci inovačních infrastruktur ČR, která bude následně využita k benchmarkingu inovačních infrastruktur, který bude probíhat v roce 2021.

V červnu 2020 proběhly fyzické návštěvy ve dvou vybraných inovačních infrastrukturách. Návštěvy plánované na podzim 2020 nebylo možné uskutečnit z důvodu pandemie COVID-19. Tyto návštěvy budou realizovány po zlepšení situace na jaře, nebo v létě 2021. Místo toho se členové týmu účastnili vybraných mezinárodních setkání a konferencí (v online režimu).

Na základě podkladů specialisty na inovační infrastruktury byla vyrobena Interaktivní mapa inovačních infrastruktur ČR.

#### Ad 5) Klastry

V průběhu roku 2020 probíhala analýza klastrového prostředí v ČR, resp. regionálních ekosystémů v ČR. Současně probíhala setkání s tvůrci klastrových politik zemí EU, kde hlavním cílem 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 zatím průběhu projektu načerpány, jsou využívány v komunikaci s potenciálními klastrovými organizacemi. V nejpokročilejší fázi přípravy je momentálně Bateriový klaster, ve hře je i vytvoření Energetického klastru a byly zahájeny i počáteční práce na vytvoření Kreativního klastru.

#### **Hodnocení evaluátora**

Dílčí aktivity, tak, jak byly popsány v předchozím textu, tvoří relativně samostatné a nezávislé bloky. Ačkoliv aktivita Vzdělávání a Klastry je v lehkém skluzu z důvodů personálních (obměna na pozici experta, pozdější nástup na pozici specialisty), tak lze konstatovat, že **aktivity probíhají bez zásadních problémů**. Avizovaná změna na pozici experta vzdělávání, pokud se jí podaří uskutečnit bez větších průtahů, by neměla ohrozit realizaci dalších vzdělávacích akcí. Jistou komplikací představuje dlouhodobá nepřítomnost koordinátora KA 5 z důvodu nemoci, nicméně byla přijata opatření pro překlenutí této situace.

Pandemie COVID-19 se promítla do těch aktivit, které předpokládaly fyzické kontakty. Jedná se především o aktivitu Vzdělávání, kdy realizace vzdělávacích aktivit musela být převedena do online prostoru, tak aktivity Inovační infrastruktura a Klastry. Tyto dvě dílčí aktivity předpokládaly osobní



návštěvy zmiňovaných infrastruktur, 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 pozdější dobu.

Hlavní cílovou skupinou pro KA 5 jsou krajské RIS3 týmy a další pracovníci napojení na Smart Accelerator (SA). Ve vztahu ke Smart Acceleratoru byl identifikován **problém systémového charakteru**, a to, že **obsazení týmů se mění v závislosti na délce projektu SA** (cca co 2-3 roky). Fluktuační pracovníků, spojená s projektovým způsobem financování větší či menší části krajských RIS3 týmů, **negativně ovlivňuje řízení RIS3 procesů** v krajích, neboť mnohdy se v některých procesech s novým týmem „začíná od začátku“. Východiskem by mohlo být nastavení délky projektu SA tak, aby kopírovala celou délku programového období.

***Lze konstatovat, že realizace KA 5 probíhá v souladu s plánem. U dílčích aktivit, u kterých byl předpokládán častý fyzický kontakt, zasáhla pandemie COVID-19 ve větší míře. Nicméně tyto dílčí aktivity se podařilo uzpůsobit vzniklé situaci tak, aby nedošlo k ohrožení plnění očekávaných výstupů KA 5.***

## Doporučení ke KA 5

- Usilovat o rychlé obsazení pozice experta na vzdělávání

**Doporučení, které by bylo vhodné komunikovat na odpovídající platformě směrem k MŠMT (ŘO OP VVV), neboť ovlivňuje procesy ve vztahu ke krajským RIS3 týmům:**

- ŘO OP VVV by měl zvážit, zda neumožnit takovou délku projektů Smart Accelerator, která eliminuje fluktuační na pozicích krajských RIS3 týmů a dalších pracovníků financovaných z projektu a zajistí tak stabilní krajský RIS3 tým po dobu celého programovacího období RIS3 strategie 2021-2027

## 2.6 Vyhodnocení přípravy Národní RIS3 2021+ ve vztahu k průběžným výstupům projektu

Během zpracování ex-ante evaluace Národní RIS3 strategie pro období 2021-2027 byly identifikovány závěry, které mají vazbu na klíčové aktivity projektu. V této části PZI je předložen souhrn relevantních navržených evaluačních zjištění a doporučení k evaluačním otázkám, s vazbou na příslušnou klíčovou aktivitu projektu.

*2.6.1 Evaluační otázka 3: Jsou správně identifikovány problémové okruhy v klíčových oblastech RIS3 strategie a je správně zformulována intervenční logika pro klíčové oblasti změn?*



### **Zjištění a závěry s návazností na KA 5**

Horizontální průřezové priority

- Výzkum, vývoj a inovace pro podnikání,
- Lidé a chytré dovednosti,

Lze označit za klíčové oblasti změn, které jsou nezbytně nutné pro dosažení cílů NRIS3 strategie, spočívajících v inteligentní specializaci a v budování odolné ekonomiky založené na znalostech a inovacích.

Vytvořením podpůrných metodik v rámci KA 5 budou naplňovány vybrané cíle klíčových oblastí, čímž dojde k posunu v řešení hlavních problémů v dané oblasti. Inovační centra a klastry jsou důležitou součástí inovačního prostředí a významně napomohou právě k naplňování relevantních cílů a k řešení hlavních problémů v daném okruhu VaVaI. Vzdělávací plán a podpůrné metodiky budou významně napomáhat ke zlepšení schopnosti vzdělávacího systému připravovat lidi pro výzkum, vývoj a inovace.

*2.6.2 Evaluační otázka 4: Jsou navržené cíle strategie konzistentní s identifikovanými problémy a potřebami a je dostatečně zajištěna vnitřní soudržnost (koherence) strategických a specifických cílů strategie?*

### **Hlavní zjištění a závěry s návazností na KA 5**

Lze konstatovat, že strategické cíle NRIS3 jsou explicitně formulovány pro horizontální priority a adekvátně reagují na identifikované problémy a jejich příčiny. Je nastavena strukturovaná soustava cílů a definovány změny, kterých má být dosaženo.

Na horizontální priority jsou navázány aktivity KA 5, zejména vytvořené prostřednictvím zpracování metodiky komunikační a marketingové strategie, metodiky spolupráce s klastry, metodiky rozvoje inovačních infrastruktur.

*2.6.3 Evaluační otázka 5: Jsou indikátorová soustava a postupy monitoringu vhodně navržené pro efektivní sledování pokroku implementace a zjišťování dopadů (výsledků) strategie?*

### **Hlavní zjištění a závěry s návazností na KA 3 a KA 4**

Pro rovinu specifických cílů byly k monitorování pokroku využity monitorovací indikátory výstupu a výsledku z operačních a resortních programů. Protože však operační programy mají své vlastní priority a cíle, je provázání jejich monitorovacích indikátorů se specifickými cíli NRIS3 **velmi náročné**, a to zejména z hlediska průkaznosti změny indikátoru ve vztahu naplnění strategického cíle.

Rozhodně lze doporučit minimalizaci indikátorů výstupu a pokud je to možné, preferovat indikátory, které mohou poměřovat míru naplnění specifického cíle a mají i nepřímou vazbu na strategický cíl. To je důležité proto, aby indikátorová soustava pro specifické cíle a pro strategický cíl byla koherentní.



Splnění strategických a specifických cílů pro horizontální priority je nutným, nikoliv však postačujícím předpokladem, aby inteligentní specializace mohlo být dosaženo. Její dosažení bude významným způsobem záviset na tom, **v jakých dimenzích bude probíhat EDP proces**. Nastavení a řádná realizace procesu EDP je proto zásadním předpokladem pro realizaci Národní RIS3 strategie. KA 4 je zaměřena na realizaci EDP procesu s využitím Národních inovačních platforem a slouží ke zkvalitnění EDP, který byl evaluátorem identifikován jako klíčový.

Kvalitní nastavení monitorovacích indikátorů je základním předpokladem pro optimální nastavení fungování EDP a souvisejících procesů. V rámci KA 3 bude docházet zejména ke zjednodušení řízení procesů při naplňování cílů, a to s využitím online komunikace a nástrojů (EDP portál). Prostřednictvím portálu bude probíhat pravidelný sběr hodnot a vizualizace indikátorů RIS3 strategie vůči cílovým skupinám projektu.

#### *2.6.4 Evaluační otázka 8: Byl při tvorbě strategie dostatečně uplatňován princip partnerství, případně EDP proces?*

##### **Hlavní zjištění a závěry s návazností na KA 3, KA 4**

Při přípravě a posuzování podkladových analytických materiálů (studií a analýz) i při vlastním zpracování NRIS3 strategie byl **princip partnerství uplatňován ve všech etapách**.

V rámci KA 3 bude docházet zejména ke zjednodušení řízení procesů EDP pro zástupce VaVal, a to s využitím online komunikace a nástrojů (komunikační modul EDP portálu).

KA 4 přispěje k optimálnímu procesu prostřednictvím fungujících národních/krajských inovačních platforem. V navazujících etapách by klíčovou roli měly hrát zejména NIP, které byly ustaveny pro realizaci EDP procesu. Při optimálním složení členů NIP bude v jejich působnosti probíhat partnerský proces Stanovení strategických témat VaVal, která mohou přispět k transformaci a rozvoji aplikačních odvětví v rámci dané domény prioritních oblastí specializace a cílů jejich transformace.

#### *2.6.5 Evaluační otázka 9: Je navržený systém řízení a implementace strategie funkční?*

##### **Hlavní zjištění a závěry s návazností na KA 3, KA 4 a KA 5**

Lze konstatovat, že systém řízení a implementace je velmi dobře nastaven a z organizačního hlediska ho lze označit za zcela funkční. Struktura inovačních platforem umožňuje realizaci EDP procesu a přenášení jeho výsledků na úroveň Řídicího výboru RIS3 k přijetí příslušných opatření, případně doporučení pro politická rozhodnutí.

V rámci KA 3 a KA 4 se na formulování směrů budoucí specializace podílely desítky odvětvových odborníků v NIP a desítky až stovky odvětvových odborníků v krajích. Výsledkem je devět domén specializace, které odpovídají současnému strategickému zaměření VaVal. V budoucnosti může dojít ke zhodnocení námětů strategických témat VaVal a případné konsolidaci dostupných materiálních, personálních a finančních zdrojů, které povedou ke zdokonalení inteligentní specializace na národní i



krajské úrovni. V rámci KA 5 jsou posilovány znalosti a kompetence členů krajských RIS3 týmů, což má potenciál též velmi přispět ke zkvalitnění řízení procesů navázaných na Národní RIS3 strategii, zejména procesu EDP.

Projektem vytvořené nové, moderní a efektivní způsoby komunikace, řízení RIS3 strategie a evaluace včetně vzdělávacího plánu a dalších podpůrných metodik přispějí k lepšímu fungování EDP mechanismu a přispějí ke zkvalitnění celého procesu implementace RIS3 strategie v období 2021+.

### 3. Řízení rizik evaluace

Součástí prováděné evaluace je také periodicky prováděná analýza rizik, zaměřená na potenciální i latentní rizika, která by mohla ohrozit plynulost a efektivnost evaluace<sup>6</sup>.

Analýzou rizik lze rozumět komplexní popsání existujících a reálných rizik plynoucích z aktuálního stavu věci a následné stanovení nápravných opatření. Analýza rizik má časově omezenou platnost, protože vychází ze skutečností ověřených či známých, v době zpracování. Analýza rizik by měla přinést odpověď na otázku, zda existují hrozby pro úspěšnou realizaci evaluace, jak vysoká je jejich pravděpodobnost a jaký dopad by to na dokončení evaluace mohlo mít.

Při analýze rizik je třeba nejprve odděleně hodnotit dvě kategorie – **pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik** a **míru jejich dopadu**, tj. jak významně může identifikované riziko ohrozit zkoumaný proces. Pro obě kategorie je důležité nastavení škál pro hodnocení (doporučuje se 3 až 5 úrovní). Samotné hodnocení rizik znamená, že každému riziku přiřadíme určitou míru pravděpodobnosti jeho výskytu a významnost z hlediska jeho dopadu.

**Pravděpodobnost výskytu rizika** lze hodnotit číselně nebo verbálně:

- 1 malá
- 2 střední
- 3 vysoká

**Míru dopadu rizikového jevu** lze rovněž hodnotit číselně nebo verbálně:

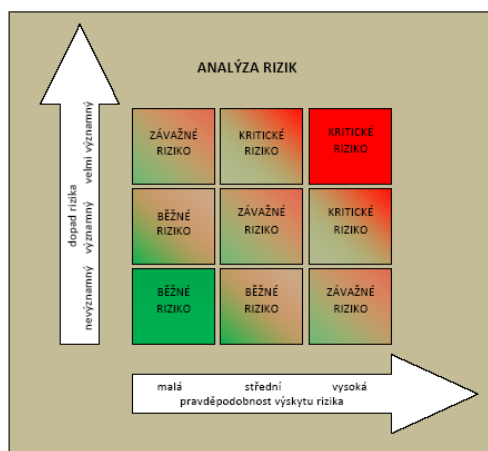
- 1 nevýznamný
- 2 významný
- 3 velmi významný

Významnost rizika je pak dána součinem pravděpodobnosti a dopadu (významnost rizika = pravděpodobnost výskytu \* míra dopadu) a i zde lze významnost rizika hodnotit číselně, nebo verbálně:

<sup>6</sup> Nutno nezaměňovat s riziky projektu.



- 1 – 2 běžné riziko
- 3 – 5 závažné riziko
- 6 – 9 kritické riziko





Tabulka 6 – Řízení rizik evaluace

Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
<b>Odchýlení se od vytyčeného směru prováděné evaluace</b>	malá	významný	běžné riziko	Identifikované riziko je běžné při řešení většiny evaluací a s přehledem jej lze eliminovat průběžnou a efektivní komunikací.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Pravidelná komunikace evaluátora se členy realizačního týmu.</li><li>● Účast evaluátora na jednáních Řídicího výboru projektu.</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> ŘV se schází v pravidelných intervalech, jsou komunikovány aktuální činnosti v jednotlivých KA, včetně KA 2 Evaluace. Evaluátor se účastní jednání ŘV a komunikuje s jeho členy.</p>
<b>Nedostatečný odhad náročnosti evaluace z pohledu vyčlenění odpovídajících personálních kapacit a následné nedodržení stanoveného harmonogramu</b>	střední	významný	závažné riziko	Identifikované riziko by mohlo ohrozit úspěšnost realizace evaluace. Evaluátor se na jeho eliminaci soustředí v úvodní metodické etapě (Vstupní zprávě) a volí metody sběru dat a jejich hodnocení v závislosti na možnostech evaluace projektu (KA 2).	<ul style="list-style-type: none"><li>● Evaluátor disponuje dostatečným pracovním úvazkem pro potřeby evaluace projektu.</li><li>● Evaluační aktivity jsou rozprostřeny do celého průběhu projektu (evaluace běží paralelně s realizací projektu).</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Milníky evaluace jsou plněny dle harmonogramu (VZ, PZ I.), dílčí evaluační aktivity jsou uzpůsobeny aktuálnímu</p>



					<p>stavu projektu. Z důvodu pandemie COVID-19 se evaluační rozhovory konaly on-line.</p> <p><u>Navržené opatření:</u> V případě pokračujícího neuspokojivého stavu pandemie budou i nadále realizovány evaluační aktivity (rozhovory, FS) v on-line formě.</p>
<b>Nevhodně zvolený evaluační design a z toho vyplývající nedosažení cílů evaluace</b>	malá	velmi významný	závažné riziko	Identifikované riziko je sice závažné, ale zkušenosti evaluátora, spolu s předpokládanou mírou průběžných konzultací v rámci realizačního týmu výrazně snižují pravděpodobnost jeho reálného výskytu.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Evaluátor disponuje rozsáhlými zkušenostmi.</li><li>● Soulad s metodikami pro evaluace.</li><li>● Odsouhlasení detailního popisu evaluace ve Vstupní zprávě.</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Evaluační činnosti probíhají v souladu s navrženým evaluačním designem. Evaluátor informuje o svých aktivitách na jednáních ŘV projektu.</p>





Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
<b>Fáze terénního šetření</b>					
Nevhodně zformulované otázky dotazníku, limitující vypovídací schopnost zpracovaných výsledků	malá	velmi významný	závažné riziko	Zkušenosti evaluátora s přípravou dotazníkových šetření a dostatečná metodická příprava v úvodní fázi řešení, spolu s průběžnými konzultacemi struktury dotazníků v rámci realizačního týmu minimalizují pravděpodobnost výskytu rizika.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytvoření různých typů dotazníků v závislosti na úloze respondentů v projektu.</li><li>• Jednoduché a srozumitelné znění dotazníku.</li><li>• Odsouhlasení dotazníků v rámci realizačního týmu.</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Bude realizováno v další etapě.</p>
Nízká návratnost dotazníků a tím nízká reprezentativnost šetřeného vzorku	vysoká	velmi významný	kritické riziko	Ochota vyplňovat dotazníky je obecně nízká. Bude kladen důraz na komunikaci a sdílení informací o potřebě se dotazníkového šetření účastnit.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jednoduchá internetová aplikace pro dotazníkové šetření.</li><li>• Oslovení respondentů emailem, včetně opětovného upozornění.</li><li>• Evaluátor bude průběžně komunikovat s respondenty (odpovídá na maily, telefonické dotazy apod.).</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Bude realizováno v další etapě.</p>



Neochota oslovených respondentů k osobním rozhovorům	malá	významný	běžné riziko	Ochota poskytnout osobní rozhovor je podmíněna dobrou informovaností respondenta ohledně průběhu rozhovoru a jeho obsahu a také časovou náročností.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spolupráce s realizačním týmem a dalšími zainteresovanými subjekty při identifikaci vhodných respondentů.</li><li>• Rozhovory realizovány vždy v sídle respondenta, aby se minimalizovaly časové ztráty na straně osloveného.</li><li>• Pečlivé vysvětlení důvodu a cíle dotazování, zajištění anonymity.</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Rozhovory byly realizovány s garanty KA a v souvislosti s pandemií COVID-19 probíhaly v on-line prostředí. Respondenti obdrželi v dostatečném předstihu scénář s okruhy/otázkami k diskusi.</p>
Neefektivnost průběhu individuálních rozhovorů a malá vypovídací schopnost výstupů	malá	velmi významný	závažné riziko	Pro jednotlivé typy rozhovorů bude připraven topic guide (indikativní seznam otázek/okruhů rozhovoru), který povede tazatele. V případě, že budou zjišťovány specifické aspekty realizovaných KA/projektu, bude v dostatečném předstihu topic guide předán respondentovi a ten bude mít dostatek času na přípravu. To také sníží	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pečlivé vysvětlení účelu rozhovoru respondentovi.</li><li>• Adaptace otázek konkrétnímu respondentovi.</li><li>• Zajištění anonymity odpovědí.</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Respondenti obdrželi v předstihu scénář rozhovoru, rozhovor měl polostrukturovaný charakter, tzn., že</p>



				časovou náročnost vlastního rozhovoru.	respondenti měli možnost kromě předem stanovených otázek sdělit i další důležité poznatky.
Neefektivnost průběhu fokusních skupin (FS) a malá vypovídací schopnost výstupů	malá	velmi významný	závažné riziko	Pro fokusní skupiny bude předem stanovený scénář, podle kterého moderátor povede diskusi. Obsah scénáře bude diskutován v rámci realizačního týmu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentativnost účastníků fokusní skupiny – konzultace v rámci realizačního týmu.</li> <li>• Oslovení účastníků v dostatečném předstihu.</li> <li>• Osobní komunikace s oslovenými účastníky FS, vysvětlení cíle FS a jejího průběhu.</li> <li>• Rozsáhlá zkušenost moderátora (evaluátora) s řízením FS.</li> </ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Bude realizováno v další etapě.</p>

Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
<b>Fáze zpracování výstupů evaluace</b>					
Nedostatečný odhad časové náročnosti zpracování výstupů	střední	významný	závažné riziko	Identifikované riziko by mohlo ohrozit úspěšnost evaluace. Průběžné výstupy (Průběžná zpráva I. a II.) budou	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předávání aktuálních informací o průběhu evaluace na jednáních realizačního týmu.</li> </ul>



<b>evaluace a tím nedodržení konečného termínu.</b>				zpracovány způsobem, umožňujícím jejich částečnému převzetí do Závěrečné zprávy. Evaluátor bude průběžně zpracovávat dílčí výsledky evaluace (Souhrnné zprávy z FS, Vyhodnocení DOT), které budou jedním z podkladů pro Závěrečnou zprávu.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Průběžné vyhodnocování plnění harmonogramu i dílčích podetap evaluace.</li><li>• Průběžné předávání dílčích výstupů evaluace.</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Evaluční aktivity probíhají v souladu s plánem.</p>
<b>Odchýlení se od vytýčeného směru evaluace</b>	malá	významný	běžné riziko	Identifikované riziko je běžné při řešení většiny evaluací a s přehledem jej lze eliminovat průběžnou a efektivní komunikací v průběhu evaluačních šetření.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pravidelná komunikace se členy realizačního týmu.</li><li>• Předkládání dílčích výstupů evaluace k připomínkám realizačnímu týmu.</li></ul> <p><u>Aktuální stav:</u> Evaluční aktivity probíhají v souladu s evaluačním designem. V případě evaluačních rozhovorů bylo z důvodu pandemie nutné přejít na on-line formu.</p>

**Závěr:** Z analýzy potenciálně vyplývá kritické riziko pouze u nízké návratnosti dotazníků, které by mohlo ohrozit výsledky evaluace. K jeho eliminaci použije evaluátor postupy ověřené v dříve realizovaných dotazníkových šetřeních, které účinně zvyšují responsi a současně osloví maximálně možný počet respondentů. Relativně dlouhá doba evaluace kopírující průběh realizace projektu umožňuje operativně uzpůsobovat strukturu, rozsah a obsah jednotlivých šetření a reagovat tak na aktuální průběh projektu.

Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními.



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



## 4. Harmonogram

Evaluační výstup	Termín plnění
Vstupní zpráva (Evaluační design)	splněno
Průběžná evaluační zpráva I.	splněno
Průběžná evaluační zpráva II.	03/2022
Závěrečná evaluační zpráva	12/2022