



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



Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3

PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA II.

březen 2022



Obsah

Obsah	2
Seznam použitých zkratk	3
Seznam tabulek	4
1. 5	
1.1 Výstupy evaluace	5
1.2 Základní charakteristika projektu	6
1.3 Průběh řešení evaluace a metodická specifikace	8
1.3.1 Dosavadní průběh evaluace	8
1.3.2 Další postup evaluace	8
1.3.3 Metodický přístup	9
2. 13	
2.1 KA 1 - Řízení a administrace projektu	12
2.2 KA 2 – Evaluace	23
2.3 KA 3 - Podpůrné nástroje Národní RIS3 strategie	24
2.4 KA 4 - Organizační rozvoj a metodická podpora NIP	28
2.5 KA 5 - Rozvoj metodické spolupráce a kompetencí týmu Národního a krajských RIS3 manažerů	34
3. 42	
4. 50	



Seznam použitých zkratek

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
DPČ	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 umožňující technologie)
KŘV	Kontrolní 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	Řídicí orgán
ŘV	Řídicí 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



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

Tabulka 1 – Základní charakteristiky projektu	6
Tabulka 2 – Průběh evaluace	8
Tabulka 3 – Indikativní harmonogram	8
Tabulka 4 – Harmonogram rozhovorů s garanty NIP	10
Tabulka 5 – Harmonogram rozhovorů s odbornými garanty KA a partnery projektu	10
Tabulka 6 – Základní charakteristika KA 1	12
Tabulka 7 – Struktura odborných týmů	14
Tabulka 8 – Přehled žádostí o změnu v hodnoceném období	17
Tabulka 9 – Základní charakteristika KA 2	23
Tabulka 10 – Základní charakteristika KA 3	24
Tabulka 11 – Základní charakteristika KA 4	28
Tabulka 12 – Základní charakteristika KA 5	34
Tabulka 13 – Řízení rizik evaluace	42



1. Úvod

Tento dokument představuje Průběžnou zprávu II. 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 a chytré specializace, 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 II. (PZ II.) je zhodnotit průběh evaluovaného projektu v dosavadním období jeho realizace, tj. od jeho zahájení 1. 3. 2021 k 31. 3. 2022. 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.

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. – finální verze 03/2021
- Průběžná evaluační zpráva II. – předkládaný dokument 3/2022
- Závěrečná evaluační zpráva – finální verze 12/2022

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



1.2 Základní charakteristika projektu

Tabulka 1 – Základní charakteristiky 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 projektu¹	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 portálu², 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,

¹ Celkové způsobilé náklady

² V průběhu zpracovávání zprávy došlo k upřesnění názvu na RIS3 portál, nicméně ve zprávě je používáno ještě původní označení EDP portál nebo jen portál.



	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 VaVaI.
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 VaVaI. 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 VaVaI Kvantifikace: 5 Typ indikátoru: Výsledkový
Veřejné zakázky	VZ č. 1: Zajištění přístupů do databází VZ č. 2: Propagační předměty 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 VZ č. 5: Portál EDP - webový a komunikační portál, datový sklad a vizualizace

Zdroj: Žádost o podporu, vč. příloh, Charta projektu, IS KP14+



1.3 Průběh řešení evaluace a metodická specifikace

1.3.1 Dosavadní průběh evaluace

Níže uvedená tabulka specifikuje dosavadní 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. jednání NIP, workshopy, apod.)	Průběžně.
Evaluační rozhovory s garanty KA (1. kolo)	03/2021
Průběžná evaluační zpráva I.	04/2021 (08/2021 zapracování připomínek MŠMT v rámci ZoR).
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
Průběžná evaluační zpráva II.	03/2022

1.3.2 Další postup evaluace

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



Tabulka 3 – Indikativní harmonogram

Aktivita	Termín
Analýza dokumentace	Průběžně.
Komunikace se členy realizačního týmu a účast na jednáních Řídicího výboru projektu	Průběžně.
Účast na vybraných akcích jednotlivých KA (např. jednání NIP, workshopy, apod.)	Průběžně.
Fokusní skupina 1a (portál)	V průběhu pilotního provozu RIS3 portálu, resp. po dohodě s garantem KA 3.
Dotazníkové šetření DOT 1 (portál)	V závislosti na využívání portálu, resp. po dohodě s garantem KA 3.
Fokusní skupina 2a (garanti NIP)	Po dohodě s garantem KA 4.
Evaluační rozhovory s guaranty KA (3. kolo)	10-11/2022
Závěrečná evaluační zpráva	12/2022

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. 4, 5, 6 a 7 (včetně detailního popisu pokroku v KA)
 - Podklady ke změnám projektu č. 20 - 36
 - Zápisy z jednání ŘV projektu
- Dosavadní výstupy KA, např.
 - KA 3 EDP testovací scénáře a další podklady
 - KA 4 – dokumentace k činnosti NIP, podklady a prezentace k jednání NIP apod.
 - KA 5 – průběžné výstupy dílčích podaktivit
- 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)



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



- 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 garanty jednotlivých KA, garanty NIP a partnery projektu. 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.

Tabulka 4 – Harmonogram rozhovorů s garanty NIP

Název NIP	Garant NIP	Termín
NIP I_Pokročilé stroje a technologie	Ing. Jan Smolík, Ph.D	7. 7. 2021
NIP II_Digitální technologie a elektrotechnika	Ing. Veronika Kramaříková, MBA	19. 10. 2021
NIP III_Doprava pro 21. století	Mgr. Ondřej Mirovský, M.Sc, M.EM	29. 7. 2021
	doc. Ing. Zdeněk Lokaj, Ph.D.	20. 7. 2021
NIP IV_Péče o zdraví, pokročilá medicína	Prof. RNDr. Ondřej Slabý, Ph.D.	9. 11. 2021
NIP V: Kulturní a kreativní průmysl	Ing. Lukáš Trčka, Ph.D	7. 7. 2021
NIP VI: Udržitelné zemědělství a environmentální aplikační odvětví	RNDr. Jan Nedělník, Ph.D.	12. 7. 2021
	prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.	12. 7. 2021

Tabulka 5 – Harmonogram rozhovorů s odbornými garanty KA a partnery projektu

Název NIP	Termín
Odborná garantka KA 1	22. 2. 2022
Odborný garant KA 3	22. 2. 2022
Odborná garantka KA 4	17. 2. 2022
Odborný garant KA 5	18. 10. 2021
➤ Podaktivita Analytika	17. 12. 2021
➤ Podaktivita Inovační infrastruktury	14. 12. 2021
➤ Podaktivita Klustry	17. 12. 2021
➤ Podaktivita Marketing	13. 12. 2021
➤ Podaktivita Vzdělávání	17. 12. 2021
TC AV	23. 2. 2022
TA ČR	23. 2. 2022

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



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



vyhodnocení pokroku jednotlivých KA a z toto vyplývajících hodnocení evaluátora, včetně doporučení, uvedené v kap. 2.

Dotazníkové šetření

Součástí této etapy bylo dotazníkové šetření se členy NIP. Šetření probíhalo v průběhu února 2022, mělo elektronickou formu (respondenti vyplňovali dotazník ve webové aplikaci). Bylo osloveno 100 % členů NIP (173 členů). Kompletně vyplněných dotazníků, které mohly vstoupit do dalšího hodnocení, bylo 38.

Dotazníkové šetření se zaměřilo na zjištění postojů členů NIP k fungování NIP, roli NIP v systému RIS3 a zajištění efektivity procesů při plnění úkolů NIP.

Hlavní zjištění z dotazníkového šetření jsou součástí kap. 2.4. Doplnila informace získané z rozhovorů s garanty NIP, garantkou KA 4 a analýzou dokumentace. Syntéza všech zjištění se promítla do vyhodnocení pokroku KA 4 a z toto vyplývajících hodnocení evaluátora, včetně doporučení.

Kompletní vyhodnocení dotazníkového šetření tvoří samostatnou přílohu č. 1.



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

Tabulka 6 – Základní charakteristika KA 1

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 KA³

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

³ Zdroj: ZoR č. 1-7, Žádost a Charta, jednání ŘV, rozhovory



manažerce projektu podklady finančního, personálního a administrativního charakteru za dané organizace a koordinovat aktivity daného partnera projektu.

1. Personální zajištění projektu

Jak již bylo uvedeno v PZ I., projekt je z personálního hlediska zabezpečen rozsáhlým počtem členů realizačního týmu, seskupených do různých pracovních týmů.

Kontrolní 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 období⁴ se KŘV sešel dvakrát, a to 21. 4. 2021 a 16. 11. 2021. Na svém jarním zasedání byl KŘV seznámen s aktuálními činnostmi v jednotlivých KA a s posunem harmonogramu v souvislosti s VZ na EDP. KŘV schválil posun harmonogramu a způsob dalšího naplňování KA. Na podzimním jednání byly KŘV představeny kromě jiného výsledky VZ na zpracování EDP portálu a etapy jeho tvorby. Další jednání KŘV je plánováno na duben 2022.

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.

Konání ŘV se ustálilo na frekvenci 1x měsíčně, jednání probíhají on-line. S ohledem na pravidelné jednání v předvídatelných termínech je účast členů na jednání ŘV vysoká. Pro potřeby každého jednání je ve spolupráci s garanty KA připravena prezentace, ve které 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.

Lze konstatovat, že jednání KŘV a ŘV projektu a jejich příprava jsou standardizované a z procesního hlediska bezproblémové.

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.

⁴ Hodnoceným obdobím rozumí evaluátor období od předložení návrhu PZ I., tj. od 03/2021, do 02/2022.



Administrativní procesy projektu jsou zajišťovány administrativním týmem ve složení:

- Hlavní projektová manažerka – MPO
- Administrativní pracovník – MPO
- 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. Podporu projektovému manažerovi poskytuje administrativní pracovník. Na této pozici došlo v průběhu hodnoceného období k personální výměně, která zapříčinila, že tato pozice byla v řádu měsíců neobsazená (nedařilo se najít adekvátní náhradu). To představovalo zvýšené nároky na kapacitu personální manažerky.

Do administrativního týmu spadá dále pozice Administrativní podpora NIP, která nezajišťuje hlavní administrativní činnosti, ale poskytuje administrativní zázemí pro KA 4. Taktéž tato pozice je dlouhodobě neobsazená z důvodu nezájmu na straně potenciálních uchazečů.

Odborné týmy projektu

Pro potřeby realizace jednotlivých KA byly vytvořeny 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 7 – 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.● UIX a IT expert.● Expert IS – systémový analytik.● Expert IS – programátor.● Analytik RIS3 (částečně zapojen i v KA 4).● Analytik projektu INKA.● Statistik RIS3.● Analytik monitoringu a inovační výkonnosti (částečně zapojen i v KA 4).● Analytik výzkumné a inovační výkonnosti (částečně zapojen i v KA 4).● Metodik systému specializací Národní RIS3 (částečně zapojen i v KA 4 a KA 5).



KA 4	MPO	<ul style="list-style-type: none">● Metodik NIP, krajských RIS3, datových analýz a komunikace (částečně zapojen i v KA 5).● Administrativní podpora NIP (částečně zapojena i v KA 5).
KA 5	MPO (spolupráce CI)	<ul style="list-style-type: none">● Koordinátor partnera projektu.● Metodik – klastry.● Metodik – inovační infrastruktury.● Metodik vzdělávání.● Analytik – data GIS.● Marketingový specialista.

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.

Fluktuaci pracovníků v projektu lze v hodnoceném období považovat za běžnou. Nicméně s ohledem na situaci na trhu práce, kdy na jednoho uchazeče připadá několik pracovních míst, tak i běžná fluktuace může způsobit určité potíže.

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. Ačkoliv se některé uvolněné pozice nedaří dlouhodobě obsadit, tak tato fluktuace v zásadě neohrožuje projekt jako takový.

Fluktuací byly v hodnoceném období zasaženy zejména pozice administrativního týmu. Jak již bylo uvedeno v PZ I., obsazování pozic administrativních pracovníků již od počátku projektu doprovázely komplikace. Místo administrativní podpory projektové manažerky se podařilo obsadit v počátku projektu na dva měsíce, a následně až v závěru roku 2020, od prosince 2021 do začátku února 2022 byla pozice neobsazená. V únoru 2022 nastoupila nová administrativní pracovnice.



Taktéž pozici administrativního pracovníka pro NIP doprovázejí komplikace. Tato pracovní pozice je volná od července 2021 a stále se nedaří najít vhodného pracovníka. Ačkoliv v průběhu hodnoceného období bylo realizováno 5 kol výběrového řízení, zájem o tuto pozici je velmi nízký a stále se nedaří najít vhodného kandidáta.

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

Jak již bylo zmíněno v PZ I., 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.

Pozice odborných garantů KA byly v průběhu roku 2020 kompletně obsazeny a je velmi pozitivní, že tyto pozice, s výjimkou KA 3, jsou stabilní a nedochází na nich k personálním obměnám.

Již v rámci PZ I. bylo zmiňováno riziko v souvislosti s odchodem garantky KA 3, neboť evaluátor považuje KA 3 za stěžejní KA celého projektu, a také za odborně nejsložitější a nejnáročnější. Ačkoliv v průběhu hodnoceného období probíhala série výběrových řízení na tuto pozici (výběrové řízení vyhlášeno 4x), nepodařilo se ji obsadit. Tato pozice byla proto vykryta pracovníkem RIS3 týmu (mimo projekt), aby nedošlo k ohrožení realizace celé KA 3, resp. výběru dodavatele RIS3 portálu a jeho následné tvorby. Jak vyplynulo z rozhovorů, není předpoklad, že by tato pozice byla do konce projektu obsazena. Svou roli zde hraje jednak odborná náročnost zasahující do více oblastí (analytika, práce s daty, IT, procesy RIS3 apod.), omezené finanční možnosti ohodnocení dané limity státní správy neodpovídající aktuální situaci na trhu práce, ale i časové omezení pracovního poměru pouze po dobu trvání projektu, tj. do konce roku 2022. Dalším faktorem, který v současnosti znemožňuje nabírání nových pracovníků, jsou skutečnosti související s rozpočtovým provizoriem a opatřeními ministra průmyslu a obchodu.

K dílčím personálním změnám došlo na pozicích garantů/specialistů podaktivit v rámci KA 5. Změna na pozici specialisty na vzdělávání v rámci KA 5, která byla avizována v PZ I., proběhla bez potíží a aktivity týkající se vzdělávání probíhaly kontinuálně. V průběhu hodnoceného období došlo také ke změně na pozici Analytik – Data GIS. I na této pozici změna nepřinesla žádné problémy pro projekt. V administrativním týmu CI došlo ke změně na pozici projektového a finančního manažera, došlo k plynulé výměně, byly zajištěny a předány všechny informace, takže také nemělo vliv na chod projektu.

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 vede k úspěšnému naplnění výstupů projektu a dosažení jeho cílů.

Výzvou do budoucna bude udržet takto vysoce kompetentní tým lidí pro implementaci RIS3 strategie 2021_2027, ať již jako interní pracovníky RIS3 týmu nebo jako experty do dalšího projektu týkajícího se RIS3.

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 (04/2020 – 03/2021) bylo podáno 19 žádostí o změnu. Ve druhém roce realizace projektu, resp. v hodnoceném období (04/2021 – 02/2022) bylo podáno 24 žádostí o změnu. Níže uvedené tabulka zobrazuje žádosti o změnu týkající se hodnoceného období a kontinuálně navazuje na tabulku žádostí o změnu uvedenou v PZ I.

Tabulka 8 – Přehled žádostí o změnu v hodnoceném období

Č.	Závažnost změny	Obsah
20.	nepodstatná	změna v souvislosti s předložením opravy ŽoP4 a narovnání finančního plánu dle skutečnosti
21.	nepodstatná	změna na pozici Metodik vzdělávání - CI
22.	nepodstatná	přesun částek nemocenské a pojištění zaměstnavatele, narovnání skutečnosti
23.	nepodstatná	posun termínu v harmonogramu VZ EDP portál
24.	nepodstatná	rozdělení částek na nemocenskou, soc., zdrav., FKSP na subjekty
25.	podstatná (beze změny právního aktu)	Navýšení jednotkové sazby na pozici 1.2.1.1.2.1.03 Metodik systému specializací Národní RIS3 – MPO
26.	nepodstatná	změna v souvislosti s předložením ŽoP5 a narovnání finančního plánu dle skutečnosti
27.	nepodstatná	CI - přesun mezi položkami - úhrada řečníkům, expertízy, NTB+dokovací stanice
28.	podstatná (beze změny právního aktu)	Změna u monitorovacího indikátoru 2.15.07 Počet jednání NIP (15 -> 30)
29.	nepodstatná	RT - změna na pozici Analytik - data GIS – CI
30.	nepodstatná	změna v souvislosti s předložením 2. opravy ŽoP5 a narovnání finančního plánu dle skutečnosti



31.	nepodstatná	změna finančního plánu k ŽoP 6
32.	nepodstatná	Propagační služby - změna předmětu
33.	nepodstatná	Žádost o změnu v souvislosti s předložením ŽoP6 a narovnání finančního plánu dle skutečnosti
34.	nepodstatná	přesun částek mezi položkami
35.	nepodstatná	změna na pozici Expert IS - programátor, vývojář TA ČR
36.	nepodstatná	změna finančního plánu k opravě 2 ŽoP 6
37.	nepodstatná	změna finančního plánu ŽoP 7
38.	nepodstatná	změna osoby subjektu
39.	nepodstatná	změna na pozici projektový a finanční manažer CI
40.	nepodstatná	změna na pozici administrátor projektu MPO
41.	nepodstatná	změna finančního plánu ŽoP7 oprava
42.	nepodstatná	upřesnění popisu položek rozpočtu CI – vzdělávací akce
43.	nepodstatná	změna finančního plánu ŽoP7 oprava2

Zdroj: ŽoZ

Hodnocení evaluátora

Jak vyplývá z výše uvedeného přehledu, v rámci projektu bylo ve druhém roce jeho realizace podáno 24 žádostí o změnu. Většina z nich byly změny nepodstatné a týkaly se zejména personálních záležitostí a úpravy rozpočtu a finančního plánu. Další změna se týkala posunutí harmonogramu veřejné zakázky na EDP portál.

Dvě podstatné změny (bez změny právního aktu) se týkaly navýšení jednotkové sazby na pozici 1.2.1.1.2.1.03 Metodik systému specializací Národní RIS3 – MPO a navýšení monitorovacího indikátoru v KA 4 týkající se počtu zasedání NIP, kdy došlo ke zvýšení tohoto indikátoru z 15 zasedání na 30.

Lze konstatovat, že realizované změny projektu doposud byly většinou organizačního charakteru a reagovaly na aktuální situaci v projektu. Změny zásadně neovlivnily a neohrožily vlastní realizaci projektu.

3. Veřejné zakázky v projektu

V projektu byly realizovány tyto VZ:

- VZ č. 1: Zajištění přístupů do databází
- VZ č. 2: Propagační předměty
- 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



➤ VZ č. 5: Portál EDP - webový a komunikační portál, datový sklad a vizualizace

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 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 vybrané poradenské kanceláře.

Ve výběru dodavatele na zpracování portálu RIS3 (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. 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 do NEN. Toto opatření přispělo k tomu, že v druhém kole se přihlásili 2 zájemci a v srpnu 2021 mohla být podepsána smlouva s vybraným zhotovitelem EDP portálu.

Co se týče VZ na tiskové, propagační a kreativní služby, tak 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.

Hodnocení evaluátora

Evaluátor již v PZ I. identifikoval vysoké riziko v souvislosti s VZ na portál EDP, a to i přes veškerá v té době již přijatá opatření vedoucí k eliminaci tohoto rizika (detailní specifikace VZ, zapojení partnerů do technického řešení, využití zkušeností právního poradenství atd.). Riziko evaluátor spatřoval ve třech oblastech:

1. Nebude vybrán žádný dodavatel a VZ se bude opakovat (VZ se zruší a vypíše znovu).
2. Někdo z uchazečů se odvolá.
3. Bude vybrán nekvalitní dodavatel.



S odstupem jednoho roku lze konstatovat, že se naplnilo riziko č. 1 a v prvním kole nebyl vybrán žádný dodavatel. Vzhledem k tomu, že se nikdo se svou nabídkou nepřihlásil, byla VZ vypsána opakovaně. Za významné pozitivní opatření, které přispělo k výběru dodavatele, patřily tržní konzultace.

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

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 se pracuje na ZoR č. 8.

Významným nástrojem pro monitoring a kontrolu plnění úkolů jsou pravidelná měsíční 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. Další jednání je plánováno na duben 2022.

V říjnu 2021 byla zahájena kontrola ze strany řídicího orgánu. Součástí byla kontrola finančních a dalších podkladů na místě, a to ve dnech 2. - 4. 11. 2021 u realizátora a finančních partnerů projektu. Lze konstatovat, že kontrola nenalezla žádné zásadní pochybení, pouze byla zjištěna pochybení u partnera převyšující 30 000 Kč.

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.

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 jsou 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.

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 např. v souvislosti s tvorbou EDP portálu).

I v tomto hodnoceném období bylo intenzivně využíváno úložiště dokumentů projektu na platformě Google Disk a MS Teams, což umožnilo efektivní sdílení relevantních dokumentů, výstupů projektu a dalších informací.

V listopadu 2021 se uskutečnila Výroční konference, kde byly cílovým skupinám a dalším expertům představeny aktivity projektu a související představení odborných přednášek z oblasti RIS3 a VaVal. S ohledem na přetrvávající pandemii COVID-19 probíhala Výroční konference v hybridní formě, kdy část účastníků se účastnila prezenčně a část online.

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.

6. Naplňování rozpočtu projektu

Ve sledovaném období byla stále v platnosti opatření proti šíření nemoci COVID-19, která znemožňovala efektivní realizaci vybraných aktivit. 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. Vzhledem k této situaci nebylo reálné naplnit průběžný finanční milník projektu (k 28. 2. 2021) dle bodu 3 Podmínek zařazení prostředků do rozpočtových výdajů, proto bylo požádáno o změnu v právním aktu - snížení průběžného milníku dle reálného čerpání z důvodu zásahu vyšší moci, a také návazného hraničního milníku (podstatná změna č. 14).

S ohledem na pozvolné uvolňování opatření na zabránění šíření COVID-19 bylo možné postupně realizovat některé aktivity fyzicky (např. vybraná školení, služební cesty ke stakeholderům apod.), což mělo za následek zvýšení čerpání rozpočtu. Hraniční finanční milník k 28. 2. 2022 tak byl naplněn.

Závěrem lze ke KA 1 konstatovat, že v hodnocené etapě, tj. během druhého roku realizace projektu, došlo ke stabilizaci a standardizaci administrativních úkolů spojených s činnostmi v rámci projektu a jejich vykazování vůči ŘO. Ustálily se termíny pravidelných jednání, došlo ke sladění partnerů a MPO při zpracování ZoR a ŽoP a dokládání dokumentace. Nastavené procesy jsou funkční a efektivní.

Míra komunikace a spolupráce s partnery projektu a RIS3 týmem je na vysoké úrovni a pozitivně se promítá do plnění výstupů projektu.



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



Doporučení ke KA 1

- Udržet vysokou míru komunikace a sdílení informací v rámci projektového týmu.
- S ohledem na poslední rok realizace projektu připravovat podmínky pro udržitelnost projektu a návazné aktivity do budoucího období.
- Hledat mechanismy pro udržení vysoce kompetentních expertů RIS3 pro následující období 2023+.



2.2 KA 2 – Evaluace

Tabulka 9 – Základní charakteristika KA 2

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

Tabulka 10 – Základní charakteristika KA 3

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	EDP portál 3 workshopy k seznámení se s fungováním EDP portálu
Realizační tým	<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

Zdroj: Žádost, Charta

Aktuální stav plnění KA⁵

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, 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 budou zajištěny:

- podpůrné služby pro realizaci jednotlivých fází EDP procesu v duchu metodického přístupu inteligentní specializace,
- interaktivní monitorovací systém Národní RIS3 (včetně krajské dimenze),

⁵ Zdroj: ZoR č. 1-7, Žádost a Charta, jednání ŘV, rozhovory



- implementace relevantních sad otevřených dat pro RIS3 a politiku VaVal, což zahrnuje naplnění portálu EDP relevantními daty,
- 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
- 2) Identifikace dat pro portál
- 3) Technické zajištění portálu, resp. vlastní tvorba portálu
- 4) Pilotní provoz portálu

Etapa 1) a částečně etapa 2) probíhaly v minulém hodnoceném období a byly detailně popsány v PZ I. Výstupy aktivit těchto dvou etap 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.

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

Jak již bylo uvedeno dříve, tvorba EDP portálu je zajišťována externími zdroji, resp. dodavatelem vzešlým z výběrového řízení. V zájmu přípravy kvalitního zadávacího řízení na tohoto dodavatele, došlo k rozhodnutí zajistit odborné poradenské právní služby a byla vysoutěžena poradenská 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.

Veřejná zakázka na zhotovitele EDP portálu byla vyhlášena dne 30. 3. 2021, avšak ve lhůtě pro podání nabídky se žádný uchazeč nepřihlásil. Jak vyplynulo z následných konzultací, tak hlavní příčinou nepodání nabídek firem byl především časový harmonogram, který dle jejich vyjádření není splnitelný a finanční rámec zakázky, který byl dle některých firem podstatně nadsazený a také stávající vysoká poptávka po IT službách v souvislosti se zavedením opatření proti šíření COVID-19 a tedy nedostatečné časové i lidské kapacity. Řídící tým projektu proto přistoupil k revizi zadávací dokumentace směřující k redukci požadavků a rozsahu datové části portálu. Nad takto redukovanou zadávací dokumentací proběhly předběžné tržní konzultace se 4 firmami, které byly ochotné se do nich zapojit.

K vyhlášení nové veřejné zakázky došlo dne 10. 6. 2021. Ve lhůtě pro podání nabídek se přihlásili dva uchazeči. Hodnotící komise složená ze zástupců MPO a partnerů projektu doporučila uzavřít smlouvu na zhotovení portálu s firmou Macron Software, spol. s r.o. Smlouva byla podepsána dne 3. 8. 2021.

Bezprostředně po podpisu smlouvy byly nastaveny procesy a komunikační toky mezi dodavatelem a MPO a dodavatel v souladu se smlouvou začátkem října 2021 dodal první výstup, a to *Analýzu stávajícího prostředí pro zajištění interoperability a podrobný koncept architektury Portálu EDP*.



V průběhu října a listopadu 2021 probíhaly práce na veřejné části webu, komunikačním a vzdělávacím modulu a začátkem prosince 2021 byl odevzdán první náhled portálu EDP. 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.

V průběhu celého hodnoceného období probíhala také příprava dat, datových zdrojů a textových podkladů pro portál ze strany projektového týmu a RIS3 týmu.

Ad 4) Pilotní provoz portálu

Zahájení pilotního provozu portálu se předpokládá od června 2022. Současně bude pokračovat jeho další rozvoj v návaznosti na zpětnou vazbu z pilotního provozu.

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**.

Ačkoliv se v hodnoceném období nepodařilo obsadit pozici odborného garanta, jak již bylo zmiňováno v předchozí kapitole, podařilo se tuto pozici vykrýt v rámci RIS3 týmu tak, aby byly veškeré náročné požadavky kladené na osobu garanta KA 3 **bezezbytku splněny**. Tím bylo eliminováno jedno z možných rizik této KA a z pohledu evaluátora se jeví jako optimální **držet tento status quo** do konce realizace projektu.

Evaluátor velmi pozitivně hodnotí **intenzivní nasazení** projektového a RIS3 týmu v souvislosti s tvorbou EDP portálu, ať již ve fázi přípravy dat, datových zdrojů a textových podkladů pro EDP portál, tak ve fázi testování portálu. K tomu bezesporu přispěla **velmi dobrá organizace práce a komunikace**, ať již ve vztahu k dodavateli portálu, tak uvnitř projektového a RIS3 týmu. Jak již bylo uvedeno, užší projektový tým pravidelně na týdenní (mnohdy i častější) bázi komunikoval s dodavatelem. Současně byla po celé hodnocené období aktivována širší skupina sestávající z projektového a RIS3 týmu, která se scházela pravidelně 1x týdně a řešila aktuální potřeby. Kromě toho se scházely dle potřeby ad hoc skupiny expertů k řešení specifických požadavků v rámci přípravy EDP portálu (např. datová skupina apod.).

Ačkoliv došlo z objektivních příčin k posunu harmonogramu v zahájení tvorby EDP portálu, nasazení všech zúčastněných výrazně eliminuje nějaká další zpoždění, která by ohrozila projekt. Jak vyplynulo z realizovaných rozhovorů, tak spolupráce s dodavatelem portálu je na **dobré úrovni** a dosud se nevyskytly nějaké zásadní nesrovnalosti, spíše naopak se dodavatel snaží maximálně vycházet vstříc požadavkům projektového týmu. Taktéž harmonogram dodavatel plní v souladu se smlouvou a nedochází k žádným odchýlkám.

Funkcionalita portálu je podle účastníků rozhovorů velmi dobrá a v mnohém **překračuje** jejich **očekávání**. Na druhou stranu vnímají, že „obsluha“ portálu pro administrátory není jednoduchá, což



samozřejmě souvisí právě s rozsahem jeho funkcionalit. Je proto potřeba věnovat čas na zaškolení administrátorů a uživatelů portálu a pomoci tak překonat „obavu z nového“. V této souvislosti je proto připravována série školení, která budou probíhat v nadcházejících měsících.

Velmi důležitým aspektem, který povede k efektivnímu využívání portálu, bude jeho propagace. Zajištění dostatečné **propagace portálu** lze považovat za výzvu pro další období realizace projektu. S ohledem na záměr, který počítal s tím, že EDP portál se stane nástrojem pro široké spektrum stakeholderů celého systému VaVal (veřejná správa, akademická a výzkumná sféra, podnikatelský sektor, neziskový sektor a další), bude nezbytné tomuto přizpůsobit i marketingové aktivity. Pozitivním krokem je proto vytvoření marketingové skupiny, která bude nastavovat vhodný marketingový mix a hledat nástroje pro jeho prosazování.

S ohledem na ukončení projektu koncem roku 2022 je výzvou pro další období připravovat opatření, která udrží EDP portál **funkční, aktuální a aktivní** i v dalších letech. Ačkoliv data budou do portálu dodávána ze strany partnerů v období udržitelnosti, tak je potřeba naplánovat takové aktivity, které udrží portál v **aktivním módu**. To znamená, že stakeholderi budou prostřednictvím něj komunikovat, budou sdíleny aktuální informace o konaných vzdělávacích či jiných akcích, aktuality o dění v RIS3, sdíleny dobré praxe apod. Jen tak bude dosaženo dlouhodobých dopadů projektu.

Lze konstatovat, že se podařilo eliminovat rizika jak z pohledu personálního zajištění KA 3, tak z pohledu tvorby EDP portálu. Vynaložené úsilí vedlo k výběru kvalitního zhotovitele portálu, který je vytvářen k obecné spokojenosti realizačního a RIS3 týmu. Přínosy pro cílové skupiny portálu se ukážou až v průběhu jeho pilotního provozu v následujících měsících. Výzvou pro další období je široká propagace portálu a komunikace jeho přínosů a efektů pro stakeholdery RIS3 a VaVal.

Doporučení ke KA 3

- Zaměřit úsilí na propagaci EDP portálu na úroveň všech potenciálních uživatelů.
- Realizovat školení pro uživatele portálu a intenzivně vysvětlovat přínos portálu pro jejich práci.
- Poskytnout přístup k datovým výstupům i ostatním subjektům veřejné, akademické a výzkumné sféry, resp. komunikovat s těmito subjekty využití i jimi shromažďovaných dat a propojení s datovým skladem EDP portálu.
- Promýšlet opatření pro zajištění udržitelnosti EDP portálu do budoucna, a to jak z pohledu plnění daty a jejich aktualizací, tak z pohledu udržení komunikační roviny v rámci portálu.



2.4 KA 4 - Organizační rozvoj a metodická podpora NIP

Tabulka 11 – Základní charakteristika KA 4

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 KA⁶

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 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.

Činnost NIP je 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.

V průběhu hodnoceného období se činnosti NIP zaměřily na úkoly související s průběžnou aktualizací Přílohy 1 Tematické karty Národní RIS3 strategie 2021-2027.

⁶ Zdroj: ZoR č. 1-7, Žádost a Charta, jednání ŘV, rozhovory, dotazníkové šetření



V prvním pololetí 2021 aktivity cílily na identifikaci strategických témat VaVal v aplikačních odvětvích (dále jen „strategická témata“) v rámci domén specializace. Pro tyto účely byly v rámci každé NIP realizovány workshopy expertních skupin. Pro tyto workshopy byly společně s Národním RIS3 týmem, TC AV a garanty NIP vypracovány guidelines k identifikaci strategických témat a hlavní otázky pro vedení strukturované diskuze. Všichni garanti NIP oslovili experty z vybraných aplikačních odvětví a domén specializace (cca 5 - 10 osob, podle rozsahu konkrétní NIP) s nabídkou účasti na on-line workshopech. Garanti pak moderovali odbornou diskusi během workshopů i následné korespondenční diskuze.

Po finalizaci návrhů strategických témat se v průběhu května 2021 uskutečnila on-line jednání NIP. Tato jednání byla věnována prezentaci strategických témat a především diskusi k nim. Výsledná podoba doporučení NIP ke strategickým tématům pak byla národním RIS3 využita jako jeden ze vstupů do aktualizace Přílohy 1. Národní RIS3 tým ve spolupráci s expertními skupinami vypracoval také kapitoly Přílohy 1 relevantní k VaVal tématům ve společenských, humanitních a uměleckých vědách. Rozpracována byla dále pasáž Přílohy 1 věnovaná společenským výzvám a misím. Tyto materiály byly připraveny jako součást aktualizace Přílohy 1 a jako podklad pro projednání a další zpracování v platformách NIP a následně k projednání na krajské úrovni. Aktualizace Přílohy 1 Karet tematických oblastí na Verzi 2 byla odsouhlasena dne 21. 9. 2021 ŘV NRIS3 a schválena opatřením ministra dne 7. 10. 2021.

Navazující práce NIP směřuje k další aktualizaci Přílohy 1, a to na Verzi 3. Aktivity jsou soustředěny do čtyř stěžejních oblastí:

- Výzkumná témata v KETs a nově vznikajících technologiích
- Strategická témata VaVal v aplikačních odvětvích
- Témata VaVal v oblastech SHUV
- Příprava společenské výzvy a mise

Aktuálně pokračují přípravné kroky ke stanovení pilotní mise, konkrétně se jedná o vymezení pilotní mise, jejího popisu a formulaci cílů dané mise, včetně definování typu výzvy a výše finančních prostředků, alokovaných ze strany poskytovatelů podpory.

V průběhu hodnoceného období se zintenzivnila komunikace s krajskými RIS3 týmy, s cílem lépe sjednotit RIS3 terminologii a strukturu na národní a regionální úrovni. Krajské RIS3 týmy byly také zapojeny do identifikace strategických témat pro VaVal, kdy jejich doporučení byla propsána do aktualizace Přílohy 1 (verze 2).

Pro potřeby institucionalizace NIP byl připraven a ŘV RIS3 schválen Statut a jednací řád NIP, který byl následně rozeslán všem členům NIP a je veřejně přístupný na webu MPO.



Hodnocení evaluátora

V průběhu hodnoceného období došlo k určité standardizaci fungování NIP, kdy zavedené procesy se ukázaly jako funkční. To potvrdilo i terénní šetření (dotazníkový průzkum⁷ a rozhovory).

Rozhovory potvrdily, že struktura NIP, resp. vymezení tematických oblastí, je považována za vhodnou, a tudíž ve vztahu ke struktuře NIP a rozdělení témat v dané chvíli není 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 znepřehlednění situace.

Složení NIP lze z pohledu triple/quadruple helix modelu považovat za vyvážené. Nicméně jak vyplynulo z rozhovorů s guaranty 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 realitě stává, že „jádro NIP, resp. nositelem odbornosti je pouze velmi omezený počet členů“ (cit.) v řádu nižších jednotek. Toto zjištění se potvrdilo i v rámci dotazníkového šetření, kdy respondenti by uvítali větší zastoupení podnikatelského sektoru, který sehraává klíčovou roli v EDP procesu. Osvědčilo se vytváření **specializovaných expertních minitýmů/pracovních skupin** k řešení konkrétních dílčích zadání, v této praxi hodlají NIP pokračovat. V této souvislosti bylo velmi pozitivně hodnoceno zahrnutí vizionářských workshopů (pracovních skupin) do definice strategických témat. To bylo ze strany garantů NIP jednoznačně považováno za dobrý krok, který umožnil vytvoření základního pojetí (přístupu) ke strategickým tématům a shodu v nejužším expertním týmu ještě před předložením návrhu plénu široké NIP.

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. 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. Stejně procento pak pozitivní přínos vnímá, 16 % nikoliv. S ohledem na tak vysoký počet odpovědí „nevím“, se evaluátor domnívá, že mnozí členové NIP pojem EDP proces vůbec neznají nebo si pod ním nedokáží představit konkrétní obsah. Bylo by účelné zvážit nějakou osvětovou činnost v této oblasti (např. ve formě občasných upozornění v rámci prezentací RIS3 týmu, že EDP proces je to, proč se NIP schází a pracují).

V souvislosti s nastavenými procesy fungování NIP byla zkoumána znalost Statutu a jednacího řádu jednotlivými členy NIP. 79 % respondentů Statut a jednací řád zná, tj. detailně jej zná 8 % dotázaných členů NIP, téměř polovina rámcově a téměř čtvrtina respondentů si Statut a jednací řád přečetla v souvislosti s dotazníkovým šetřením. Malá část (5 %) neví, že Statut a jednací řád existuje, 16 % ví, že

⁷ Kompletní vyhodnocení dotazníkového šetření je přílohou č. 1 této zprávy.



existuje, ale nezná jeho obsah. Podstatná část dotázaných (30 respondentů) vyjádřila názor, že jejich NIP funguje v souladu se Statutem a jednacím řádem. To lze interpretovat i tak, že členové pozitivně hodnotí svůj příspěvek k činnosti NIP.

Všichni respondenti se byli schopni vyjádřit k efektivitě fungování NIP. I zde se nabízí interpretace, že členové NIP přijímají efektivitu a pozitivní dopady činnosti NIP za samozřejmost a kritický pohled nevyjadřují. Konkrétní odpovědi respondentů dokumentují, že pojem efektivnosti spojují členové NIP s výstupy, příp. okamžitými výsledky své práce v NIP.

Výše uvedená zjištění týkající se vnímání Statutu a jednacího řádu členy NIP potvrdily i rozhovory s garanty NIP, kdy i garanti měli velmi omezenou, případně žádnou znalost obsahu tohoto dokumentu.

Lze konstatovat, že Statut a jednací řád byl sdílen se všemi členy NIP i garanty jednotlivých NIP a zveřejněn na webových stránkách MPO. Šetření ukázalo, že tomuto dokumentu je přikládán nízký význam a členům vyhovuje, že organizace NIP a věcný obsah jejich aktivit je koordinován ze strany projektového a RIS3 týmu v souladu s tímto dokumentem.

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. V této souvislosti garanti NIP zmiňovali potřebu jasné metodiky ohledně úkolů souvisejících s aktualizací Přílohy 1, nicméně lze konstatovat, že v uplynulých měsících byla metodická pomoc ze strany projektového a RIS3 týmu ještě více posílena.

Respondenti dotazníkového šetření měli možnost ohodnotit i personální zajištění fungování NIP. Ve vztahu ke garantům NIP hodnotili **velmi pozitivně** odbornost garantů a jejich orientaci v problematice. Ve vztahu k tajemníkům NIP je zcela logicky hůře hodnocena odbornost v tematickém zaměření NIP v porovnání s garanty, ale naopak v oblasti komunikace jsou tajemníci hodnoceni lépe než garanti. Stejně jako u garantů a tajemníků převažuje **jednoznačně pozitivní hodnocení i ve vztahu k RIS3 týmu**. Velmi pozitivní hodnocení tajemníků a RIS3 týmu potvrdily také rozhovory s garanty NIP, kdy jejich podporu ocenili velmi vysoko.

Z terénního šetření vyplynula potřeba vyšší koordinace napříč NIP, a to zejména na úrovni garantů NIP. Ačkoliv došlo k výraznému posunu frekvence setkávání garantů NIP, i přesto by uvítali více společných jednání týkajících se aktualizace Přílohy 1, což by jim umožnilo vidět RIS3 problematiku v širších souvislostech a více provazovat výstupy své činnosti napříč NIP. Garanti vyzdvihli důležitost společných jednání, na kterých je řešena metodologie a sladění přístupů jednotlivých NIP a prostor pro výměnu zkušeností, společné sdílení apod. Velmi by ocenili, pokud by byly organizovány i budoucně a nebránili se i jejich zvýšené frekvence.

Ačkoliv v průběhu realizace projektu došlo k navýšení indikátoru počtu jednání NIP z 15 na 30, přesto ze strany respondentů dotazníkového šetření zaznívají hlasy volající po vyšší frekvenci setkávání NIP. V této souvislosti je 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 nějaký úspěšný podnikatelský záměr mající inovační potenciál apod. Chybí opačný tok informací, pokud odhlédneme od toho, že se členové NIP mohou vyjádřit k tomu, co zaznělo ze strany RIS3 týmu. Pořádání nějaké formy workshopů jednotlivých NIP, které by byly interaktivní a daly prostor členům NIP, by výrazným způsobem přispěly ke vzájemnému síťování, navazování kontaktů a vazeb a obohacování všech zúčastněných.

Lze konstatovat, že organizace a personální zajištění činnosti NIP je na vysoké odborné úrovni. Členové NIP by uvítali častější setkávání, ať již na platformě NIP, nebo jejích pracovních skupin/minitýmů, při respektování fokusace na jasné cíle a úkoly a efektivní diskusi. Je ke zvážení méně formální přístup, a větší interaktivita jednání.

Respondenti dotazníkového průzkumu byli požádáni o identifikaci slabých a silných stránek role a fungování NIP. Celkem formulovali 70 silných stránek a 59 slabých stránek. Protože se v mnoha případech silné i slabé stránky obsahově překrývají, bylo nutné výroky zobecnit a následně klastrovat.

Silné stránky role a fungování NIP (klastrováno)

- 21x Prostor pro mezioborovou diskuzi a koordinaci
- 17x Platforma pro komunikaci odborníků
- 10x Relativně rychlý a přesný přenos informací o tom, co se děje v RIS3
- 10x Koordinace prioritních oblastí pro výzkumné programy
- 6x Propojení výzkumných témat s podnikovou praxí
- 6x Sektorový partner pro orgány státní správy

Slabé stránky role a fungování NIP (klastrováno)

- 15x Nedostatečná komunikace, nízká zpětná vazba, přenos informací, reflexe podnětů
- 8x Široký záběr a nejasný cíl
- 8x Neschopnost uvažovat multioborově, důraz na "své" obory
- 7x Nízká frekvence setkávání, anonymita online
- 7x Nízká odbornost a přehled zapojených osob
- 7x Neplodné diskuze o detailech bez fokusace na problém
- 7x Neefektivní režim práce, krátká doba na reakci, pasivita členů

V hodnoceném období došlo k navázání užší spolupráce s krajskou úrovní RIS3. Ta je zajištěna jednak účastí krajských RIS3 manažerů v NIP (v každé NIP vždy 2 krajské zástupce), ale také se RIS3 tým účastnil setkání krajských RIS3 manažerů, byly organizovány workshopy s kraji apod. Lze proto konstatovat, že úsilí v propojování národní a krajské úrovně RIS3 má rostoucí tendenci.



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 lze velmi pozitivně hodnotit úsilí věnované tvorbě komunikačního modulu a snaha o vybudování efektivní komunikační platformy. V následujícím období bude nezbytné pečlivě naslouchat zpětné vazbě od uživatelů komunikačního modulu, zejména členů NIP, v pilotním provozu a reagovat na jejich podněty a připomínky.

Ve vztahu ke KA 4, resp. fungování NIP hraje velmi důležitou úlohu také partner projektu TC AV, který poskytuje svou expertízu při zpracování analytických podkladů pro KETs a jejich vymezení, misí apod.

Lze konstatovat, že v rámci KA 4 se podařilo nastavit efektivní systém fungování NIP. Z velké části konkrétních vyjádření členů NIP lze usuzovat na jejich zájem podílet se na efektivní implementaci RIS3 strategie. O tom svědčí i jejich konkrétní návrhy⁸ pro další fungování NIP, které by měly být ze strany projektového a RIS3 týmu pečlivě zváženy a zohledněny.

Doporučení ke KA 4

- Hledat možnosti pro větší zapojení aktivních členů NIP, např. ve formě pracovních minitýmů/pracovních skupin na platformách NIP apod.
- Zvážit častější frekvenci setkávání NIP a vytvoření prostoru pro síťování, sdílení zkušeností a dobrých praxí.
- Umožnit vzájemnou interakci mezi NIP, minimálně na úrovni garantů NIP.
- Prezentovat výsledky práce NIP ve formě konkrétních přínosů.

⁸ Detailně uvedeno v Příloze č. 1 Vyhodnocení dotazníkového šetření



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

Tabulka 12 – Základní charakteristika KA 5

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 KA⁹

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).

⁹ 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 hodnoceném období byly dokončeny práce na dohledávání údajů k investičním pobídkám a byly vytvářeny základní analytické a mapové výstupy z tohoto sběru informací. Jak vyplynulo z rozhovoru, jednalo se o dosud časově nejnáročnější aktivitu v rámci KA5 Analytika.

Ve spolupráci s metodikem inovační infrastruktury vznikala druhá verze online mapy inovačních infrastruktur, byla zahájena práce na vrstvě průmyslových zón, aby mohla být výsledkem online mapa. Na podzim 2021 došlo k aktualizaci dat a mapových aplikací v oblasti datových vrstev středních a vysokých škol. Byl finalizován startupový Factsheet, aktualizovaná data a vytvořena statistika startupů, včetně úpravy agregovaných dat startupů, která je také jednou z datových vrstev RIS3.

Hodnocení evaluátora

Dílčí aktivita Analytika se soustředí 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, které budou v průběhu následujícího období aktualizovány. Na základě aktualizace pak budou vytvořeny mapové výstupy. Zpracovaná data jsou využívána při komunikaci s krajskými partnery, inovačními infrastrukturami, klastry apod. Po dokončení EDP portálu budou tato data součástí datového skladu, přičemž některé mapové výstupy z těchto dat budou součástí veřejné části webu.

Jak vyplynulo z rozhovoru, nedaří se zcela navázat intenzivnější komunikaci s krajskými datovými analytiky. Příčinu lze spatřovat v omezení kontaktů daných pandemií COVID-19. V dalším období bude proto potřeba vyvinout úsilí v tomto směru, aby mohla být sdílena metodika a dobrá praxe mezi národní a regionální úrovní při zpracování dat a navazující analytické činnosti.

Za úzké místo do budoucna lze považovat aktualizaci dat, neboť datové sady obsahují jak data, která jsou primárně sbíraná, tak data od jiných institucí (např. ČSÚ, TA ČR, EUROSTAT apod.). Periodicita sběru různých dat je různá, taktéž zpoždění v publikaci některých dat je značné. Do konce projektu bude potřeba nastavit mechanismus aktualizace 10 vytvořených datových sad, aby byl zřejmý pro následující období udržitelnosti.



Ad 2) Vzdělávání

V rámci aktivity je plánováno celkem 12 workshopů, jejichž témata byla stanovena ve Vzdělávacím plánu. Dva workshopy proběhly v minulém období a byly zmiňovány v PZ I. V hodnoceném období proběhly tyto workshopy:

- Hodnotové řetězce
- Pokročilá analytika
- Práce s talenty
- Popularizace a medializace výstupů VaVal
- Financování v oblasti VaVal

S ohledem na pandemii COVID-19 se pouze dva workshopy podařilo uskutečnit v prezenční formě, zbývající proběhly on-line.

Hodnocení evaluátora

Ačkoliv aktivita Vzdělávání patří mezi aktivity nejvíce zasažené pandemií COVID-19, lze konstatovat, že aktivita probíhá v souladu s plánem a jsou naplňovány cíle Vzdělávacího plánu. Omezení související s pandemií kladou zvýšené nároky na organizaci jednotlivých workshopů, neboť primárním záměrem je uskutečnit je v prezenční formě. Nevypočitatelnost průběhu pandemie pak vyžaduje operativně reagovat na aktuální stav a variovat mezi prezenční a on-line formou. Jak vyplynulo z rozhovoru, workshopy se těší **velkému zájmu** a je na ně velmi **dobrá zpětná vazba**¹⁰ od cílové skupiny. Při plánování obsahu workshopů funguje dobře spolupráce s partnery projektu a projektovým týmem, kdy se společně vytváří program, oslovují se lektori apod. Taktéž spolupráce s krajskou úrovní probíhá velmi dobře.

Jako úzké místo lze spatřovat to, že neexistuje flexibilita v úpravě témat workshopů. 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.

Z evaluačního rozhovoru vyplynulo, že aktivita Vzdělávání je aktivitou, která je velmi náročná z administrativního hlediska, resp. z hlediska dokladování pro potřeby ŘO/MŠMT. Při počtu vysokých desítek účastníků a zvýšených požadavků MŠMT při on-line realizaci lze konstatovat, že příprava a realizace workshopu je časově stejně náročná jako následné dokladování a odůvodňování každé činnosti a účasti každého účastníka. Takto vysoká administrativní zátěž představuje ohromné **plýtvání s lidskými kapacitami a finančními zdroji** a výrazně **snižuje efektivitu poskytnutých intervencí**.

¹⁰ Účastníci po skončení workshopu poskytují zpětnou vazbu ve formě dotazníku.



Ad 3) Marketing

V hodnoceném období pokračovalo na platformě MS Teams sdílení relevantních materiálů s ohledem na marketingovou problematiku (například současné trendy v oblasti digitálních médií, identifikace perspektivních odvětví krajské specializace, problematika kritérií zadávací dokumentace pro výběr dodavatele kreativních služeb, nebo srovnání postavení ČR v globálním měřítku apod.).

Byla ustavena platforma užšího marketingového týmu projektu, kde jsou zástupci RIS3 týmu projektu. Tento marketingový tým se v hodnoceném období scházel v pravidelných intervalech a jeho úkolem je realizovat a vzájemně koordinovat mediální výstupy spojené s projektem. Na této platformě proto byly naplánovány konkrétní mediální výstupy, které jsou postupně naplňovány.

V hodnoceném období probíhala výzkumná práce kladoucí si za cíl zmapovat možnosti aplikace poznatků společenských věd (sociologie, antropologie, psychologie) na marketingovou praxi v oblasti VaVal. Výstupy této práce budou propsány do Metodiky komunikační a marketingové strategie, která je postupně připravována.

Průběžně jsou připravovány texty k uveřejnění na internetové encyklopedii Wikipedia věnující se tématu RIS3, KETs apod. a jsou zpracovávány další mediální výstupy.

Hodnocení evaluátora

V rámci aktivity Marketing dochází k úzké spolupráci s marketingovými specialisty na úrovni krajů. Součástí aktivity bylo zmapování krajských webů a proběhla rešerše komunikace tématu VaVal a RIS3 strategie na krajských webech. Výsledky rešerše nebyly příliš uspokojivé, resp. propsání tématu VaVal a RIS3 na mnohých krajských webech bylo nízké, proto kraje dostaly konkrétní doporučení, jak své weby o tuto problematiku posílit. Některé kraje tuto pomoc uvítaly a své weby upravily. V souvislosti s marketingovou problematikou byly ve spolupráci s aktivitou Vzdělávání realizovány tři workshopy (Brand building, Popularizace a medializace VaVal, Práce s talenty). Veškeré probíhající aktivity uvedeny výše mají za cíl rozvíjet a implementovat **marketingové aktivity krajů ve vztahu k propagaci RIS3**. Hlavními partnery v krajích jsou krajské RIS3 týmy a speciálně pak marketingoví manažeři krajských týmů, se kterými byla navázána velmi dobrá spolupráce.

Lze konstatovat, že marketing a propagace představují **zásadní nástroj pro zvyšování povědomí odborné veřejnosti** o RIS3 strategii a popularizaci této problematiky. Informovanost v této oblasti je zatím slabá, což potvrdilo i terénní šetření. Marketingové aktivity nebyly v hodnoceném období plně rozvinuty z objektivních důvodů (volby do Poslanecké sněmovny, NRIS3 strategie 2021-2027 dosud neschválena EK). Úzkým místem v oblasti marketingu je také to, že se neschází národní marketingový tým, a tudíž není prostor pro širší koordinaci. To ve svém důsledku znamená, že nedošlo k propojení s národní inovační značkou Country For the Future, neboť té se na MPO momentálně nikdo nevěnuje a není stanovena žádná marketingová strategie, která by značku řídila a systematicky rozvíjela.

Klíčovou úlohu marketingu lze spatřovat také ve vztahu k EDP portálu, neboť rozšíření povědomí o tomto nástroji je nezbytné pro jeho efektivní využívání v rámci celého procesu RIS3 strategie.



Ad 4) Inovační infrastruktury

V průběhu hodnoceného období byla opakovaně provedená aktualizace databáze inovačních infrastruktur ČR, kdy byla doplněna o několik nových infrastruktur a u několika infrastruktur byly aktualizovány údaje o nich. Ve spolupráci s analytikem byla vytvořena nová verze pracovní mapy inovačních infrastruktur ČR a byla přidána vrstva informací o čerpaných dotacích.

Návrh evaluačního systému inovačních infrastruktur ČR prošel oponenturou několika zahraničních expertů. Po zapracování jejich návrhů a připomínek byl evaluační systém prezentován Řídícímu výboru projektu byl připraven pro pilotní fázi evaluace, kdy bylo navštíveno 13 inovačních infrastruktur a provedena jejich evaluace.

Taktéž probíhaly individuální konzultace se zástupci měst/krajů, které plánují budovat nové inovační infrastruktury. Byly jim předávány dosavadní poznatky ze screeningu a evaluace inovačních infrastruktur ČR a příklady dobré praxe.

Hodnocení evaluátora

Záměrem dílčí aktivity je 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 spolufinancování projektů z operačních programů EU. Z tohoto pohledu je provedené mapování a evaluace jednotlivých infrastruktur velmi **účelná**, neboť pomůže odhalit ty infrastruktury, jejichž další rozvoj je diskutabilní. Za pozitivní lze hodnotit také konzultační činnost, která je v této oblasti poskytována krajům v oblasti dalšího rozvoje inovačních infrastruktur.

Výsledky mapování inovačních infrastruktur budou propány do EDP portálu ve formě mapových podkladů, což umožní uživatelům s nimi dále pracovat. Dílčí aktivita taktéž přispívá k posílení publicity inovačních infrastruktur v krajích a zvyšování povědomí odborné veřejnosti. S ohledem na skutečnost, že sběr dat u všech zmapovaných inovačních infrastruktur probíhá na prezenční bázi, byla tato dílčí aktivita významně ovlivněna pandemií COVID-19, nicméně riziko nesplnění výstupů této aktivity se neobjevilo.



Ad 5) Klastry

V hodnoceném období probíhaly práce na dokumentu benchmarku klastrů, kdy hlavním záměrem je dostat co nejobjektivnější obrázek o dynamice v klastrech. Byla zpracována základní analýza dotací v časovém rozmezí 2014-2020, která nastiňuje celkové čerpání finanční pomoci klastrů, technologických platforem a asociací. Analýza by měla přispět k rozhodování o poskytování podpory z veřejných prostředků, zejména v rámci operačních programů EU.

Průběžně probíhají setkání s různými klastry (např. Českým konopným klastrem, s Národním Energetickým klastrem, Space Klastrem, Plastikářským klastrem apod.), na kterých jsou představeny aktivity CzechInvestu v oblasti klastrové politiky.

V hodnoceném období probíhaly intenzivní práce na založení Bateriového klastru, které vyústily v první jednání tohoto klastru. Probíhají aktivity směřující k založení dalších klastrů (např. Energetického klastru, Kreativního klastru apod.). I nadále probíhá networking a přenos dobré praxe ze zahraničí.

Hodnocení evaluátora

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. Tyto zkušenosti byly využity při zapojení CI do zakládání bateriového klastru, kdy CI facilite vztahy napříč VaVal a soukromým sektorem, hledá průsečíky aktivit a facilite vztahy mezi přidruženými asociacemi a partnerskými organizacemi.

Benchmark klastrů a jejich mapování představuje aktivitu, která umožní všem stakeholderům udělat si reálný obrázek o rozmístění a struktuře jednotlivých klastrů. Aktuální mapové podklady budou propřány do EDP portálu a budou sloužit krajským RIS3 manažerům při rozvíjení klastrů na svém území a účinnou spoluprací napříč kraji (klastry mají velmi často přesahy do různých krajů).

Jak vyplynulo z rozhovoru, úzkým místem je udržitelnost dalších aktivit CI v oblasti klastrové politiky, neboť klastrová politika ČR není systematicky rozvíjena a bude potřeba vyjasnit kompetence CI a Národní klastrové asociace v dané oblasti. Aplikování klastrové politiky na základě dobré praxe ze zahraničí má pozitivní vliv na všechny cílové skupiny, což se v projektu jasně ukazuje (např. při vytvoření bateriového klastru, při facilitaci fungování některých dalších klastrů apod.).

Výstupy této dílčí aktivity by měly být zpracovány do vytvoření finální agendy klastrového departmentu ČR, převtěleny do kompetenční matice. Výstup z benchmarku by měl dát základní 3-4 výkonnosti klastrů, kde bude hodnocen i dopad na Smart specializace ČR. Na základě těchto výstupů bude vytvořen seznam cílů rozvoje daného klastru.

Jak vyplynulo z rozhovoru, určitou bariéru v této aktivitě představuje jednak pandemie COVID-19, tak je to také nízká míra komunikace s odbornými útvary MPO a nevyjasněné vztahy mezi CI a Národní klastrovou agenturou.



Celkové hodnocení evaluátora ke KA 5

Dílčí aktivity, tak, jak byly popsány v předchozím textu, tvoří relativně samostatné a nezávislé bloky. Ačkoliv se v jednotlivých aktivitách objevují některé dílčí problémy, tak lze konstatovat, že celkově KA 5 **probíhá bez zásadních problémů**.

S ohledem na to, že všechny dílčí aktivity mají kontaktní charakter (s výjimkou aktivity Analytika), všechny 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 interaktivy. To se projevuje jednak v oblasti vzdělávání, kdy prezenční forma umožňuje podstatně efektivnější navazování kontaktů a sdílení zkušeností, tak zejména v aktivitách Inovační infrastruktury a Klastry, které byly ve velké míře postaveny na přebírání zahraničních zkušeností. 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. Nicméně negativní dopad pandemie v tomto ohledu již nebude možné překonat.

V některých dílčích aktivitách docházelo k fluktuaci, která však zásadně neovlivnila fungování KA 5. Z rozhovorů však jednoznačně vyplynulo, že v souvislosti s **rozsahem dílčích aktivit** spojených s **náročnou administrativou** byla **podceněna personální kapacita**.

Všichni garanti dílčích aktivit se intenzivně účastní práce na EDP portálu a datovém skladu. Spolupráce s MPO a partnery projektu je na vysoké úrovni. Taktéž se podařilo ve všech dílčích aktivitách navázat účinnou spoluprací s kraji, což je předpokladem pro efektivní realizaci KA 5.

Lze konstatovat, že realizace KA 5 probíhá v souladu s plánem a nevyskytla se rizika, která by ohrozila dosažení předpokládaných cílů.

Doporučení ke KA 5

- Věnovat úsilí na zajištění budoucí udržitelnosti aktivit



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 evaluace¹¹.

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:

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

¹¹ Nutno nezaměňovat s riziky projektu.



Tabulka 13 – Řízení rizik evaluace

Potenciální riziko	Pravdě- podobnos t výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
Odchýlení se od vytyčeného směru prováděné evaluace	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"> Pravidelná komunikace evaluátora se členy realizačního týmu. Účast evaluátora na jednáních Řídicího výboru projektu. <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>
Nedostatečný odhad náročnosti evaluace z pohledu vyčlenění odpovídajících personálních kapacit a následné nedodržení stanoveného harmonogramu	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"> Evaluátor disponuje dostatečným pracovním úvazkem pro potřeby evaluace projektu. Evaluační aktivity jsou rozprostřeny do celého průběhu projektu (evaluace běží paralelně s realizací projektu). <p><u>Aktuální stav:</u> Milníky evaluace jsou plněny dle harmonogramu (VZ, PZ I., PZ II.), dílčí evaluační aktivity jsou uzpůsobeny</p>



					<p>aktuálnímu 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>
Nevhodně zvolený evaluační design a z toho vyplývající nedosažení cílů evaluace	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"> • Evaluátor disponuje rozsáhlými zkušenostmi. • Soulad s metodikami pro evaluace. • Odsouhlasení detailního popisu evaluace ve Vstupní zprávě. <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	Pravdě- podobnos t výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
Fáze terénního šetření					
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"> • Vytvoření různých typů dotazníků v závislosti na úloze respondentů v projektu. • Jednoduché a srozumitelné znění dotazníku. • Odsouhlasení dotazníků v rámci realizačního týmu. <p><u>Aktuální stav:</u> Bylo realizováno dotazníkové šetření se členy NIP. Dotazník byl projednán v rámci užšího projektového týmu a reflektoval vznesené připomínky. Vyplňování dotazníku bylo bezproblémové, což lze dokumentovat tím, že nikdo z respondentů nevyužil možnosti doplňujících informací nebo konzultaci potenciálních potíží při vyplňování. Výsledky dotazníku dávají dostatečný přehled o fungování a roli NIP z pohledu jejich členů.</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">• Jednoduchá internetová aplikace pro dotazníkové šetření.• Oslovení respondentů emailem, včetně opětovného upozornění.• Evaluátor bude průběžně komunikovat s respondenty (odpovídá na maily, telefonické dotazy apod.). <p><u>Aktuální stav:</u> Dotazník byl rozeslán prostřednictvím tajemníků NIP, tzn. osobou, kterou členové znají a běžně s ní komunikují. V polovině lhůty pro vyplnění dotazníků, která činila 14 dní, bylo rozesláno připomenutí. Responze činila cca 22 %.</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">• Spolupráce s realizačním týmem a dalšími zainteresovanými subjekty při identifikaci vhodných respondentů.• Rozhovory realizovány vždy v sídle respondenta, aby se minimalizovaly časové ztráty na straně osloveného.• Pečlivé vysvětlení důvodu a cíle dotazování, zajištění anonymity. <p><u>Aktuální stav:</u></p>



					<p>Rozhovory byly realizovány s garanty NIP, garanty KA a partnery projektu. V souvislosti s pandemií COVID-19 probíhaly rozhovory v on-line prostředí. Respondenti obdrželi v dostatečném předstihu scénář s okruhy/otázkami k diskusi. Všichni oslovení respondenti vyjádřili ochotu se rozhovoru účastnit.</p>
Neefektivnost průběhu individuálních rozhovorů a malá vypovídací schopnost výstupů	malá	velmi významný	závažné riziko	<p>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 časovou náročnost vlastního rozhovoru.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Pečlivé vysvětlení účelu rozhovoru respondentovi.• Adaptace otázek konkrétnímu respondentovi.• Zajištění anonymity odpovědí. <p><u>Aktuální stav:</u> Respondenti obdrželi v předstihu scénář rozhovoru, ten měl polostrukturovaný charakter, tzn., že respondenti měli možnost kromě předem stanovených otázek sdělit i další důležité poznatky. Přínos získaných informací je vysoký.</p>



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"> • Reprezentativnost účastníků fokusní skupiny – konzultace v rámci realizačního týmu. • Oslovení účastníků v dostatečném předstihu. • Osobní komunikace s oslovenými účastníky FS, vysvětlení cíle FS a jejího průběhu. • Rozsáhlá zkušenost moderátora (evaluátora) s řízením FS. <p><u>Aktuální stav:</u> FS zatím nebyla realizována.</p>
--	------	----------------	----------------	--	---

Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Charakteristika rizika	Opatření k eliminaci či zmírnění rizika
Fáze zpracování výstupů evaluace					
Nedostatečný odhad časové náročnosti zpracování výstupů evaluace a tím nedodržení konečného termínu.	střední	významný	závažné riziko	Identifikované riziko by mohlo ohrozit úspěšnost evaluace. Průběžné výstupy (Průběžná zpráva I. a II.) budou zpracovány způsobem, umožňujícím jejich částečnému převzetí do Závěrečné zprávy. Evaluátor bude průběžně zpracovávat dílčí výsledky	<ul style="list-style-type: none"> • Předávání aktuálních informací o průběhu evaluace na jednáních realizačního týmu. • Průběžné vyhodnocování plnění harmonogramu i dílčích podetap evaluace.



				evaluace (Souhrnné zprávy z FS, Vyhodnocení DOT), které budou jedním z podkladů pro Závěrečnou zprávu.	<ul style="list-style-type: none">• Průběžné předávání dílčích výstupů evaluace. <p><u>Aktuální stav:</u> Evaluační aktivity probíhají v souladu s plánem.</p>
Odchýlení se od vytýčeného směru evaluace	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">• Pravidelná komunikace se členy realizačního týmu.• Předkládání dílčích výstupů evaluace k připomínkám realizačnímu týmu. <p><u>Aktuální stav:</u> Evaluační aktivity probíhají v souladu s evaluačním designem. V případě evaluačních rozhovorů bylo z důvodu pandemie nutné přejít na on-line formu.</p>

Závěr: Kritické riziko týkající se nízké návratnosti dotazníků bylo eliminováno opatřeními k eliminaci rizika. Responze 22 % odpovídá běžnému standardu prováděných dotazníkových šetření.

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.	splněno
Závěrečná evaluační zpráva	12/2022