

PŘÍLOHA 3

Návrh zajištění koordinace a struktury implementace RIS OLK



zpracovatel

BermanGroup
economic development services

SRPEN 2011

OBSAH

1.	Návrh zajištění koordinace a struktury implementace RIS OLK.....	3
	Východiska.....	3
	Modely nastavení / rozdělení kompetencí	4
	Varianta 1: „Delegace implementace“	4
	Varianta 2: „Aktivní implementace“	5
	Varianta 3: „Nová agentura“	6
2.	Organizační zajištění Regionálních inovačních strategií jiných krajů ČR	7
	Jihomoravský kraj	7
	Zlínský kraj	9
	Karlovarský kraj	10
	Královéhradecký kraj	11
	Pardubický kraj	12
	Závěry:	13
3.	Názory členů ŘV na strukturu a vybrané charakteristiky systémového rámce pro realizaci RIS OLK	14

1. Návrh zajištění koordinace a struktury implementace RIS OLK

Východiska

„Aktivní podpora konkurenceschopnosti ekonomiky prostřednictvím inovací“ se dostává do popředí oficiálních priorit politiků (všech stran) na úrovni regionů. Skutečnou prioritou (měřeno finančními prostředky z rozpočtu krajů) se však tato oblast dosud nestává. Výjimkou je Jihomoravský kraj, který do této oblasti investoval již stovky miliónů korun.

Implikace: Klíčovou výzvou pro implementující subjekt bude zajištění rozumného objemu finančních zdrojů pro zahájení a první etapu (akční plán) realizace RIS OLK.

Již v průběhu první etapy by jednou z priorit tohoto subjektu mělo být zajištění vícezdrojového financování. Schopnost komunikace s politiky, manažery firem a dalšími důležitými lidmi ve smyslu schopnosti přesvědčit je o významu aktivit RIS OLK a tím potřebnosti financí by měla být klíčovým (nikoliv jediným) kritériem obsazení pozice „**manažer RIS OLK**“.

Kraj nedisponuje kompetencemi s přímým vlivem na prostředí (podmínky) pro inovace, výzkum, VŠ vzdělávání. Z tohoto důvodu je aktivní podpora konkurenceschopnosti ekonomiky prostřednictvím inovací ze strany Kraje mimořádně náročná¹ a nejistá aktivita, která může přinést výsledky až se značným zpožděním. To má zásadní vliv na ochotu krajských (ale i městských) politiků financovat realizaci RIS OLK. Různorodé dílčí zájmy aktérů inovačního systému regionu však vyžadují iniciaci a koordinaci „společné akce“, ať už se tato akce nazývá RIS OLK či jinak.

Implikace: Většina aktérů inovačního systému OLK považuje za „přirozené“ / očekává, že se iniciační a koordinační role ujme Kraj.

V tuto chvíli není žádná instituce v kraji adekvátně připravena implementovat RIS OLK, nicméně řada institucí je schopna plnit dílčí (někdy i velmi významné) úkoly – viz příloha. Proto by si Kraj měl minimálně v první etapě realizace strategie ponechat silný vliv na klíčové funkce (viz dále).

Zdáleka nejvýznamnějším subjektem inovačního systému OLK je Univerzita Palackého (dále jen UPOL). UPOL (i) spravuje VTP a inkubátor, (ii) zajistila investice do výzkumu přesahující 2 mld. Kč, (iii) realizuje v některých oborech mezinárodně špičkový výzkum, (iv) připravuje Pracoviště pro transfer technologií, kde musí zavádět obchodní modely rozvoje vazeb „výzkum – podniky“, (v) má řadu profesionálů a vybudovaných kontaktů v oblasti aktivit souvisejících s přenosem znalostí do praxe, (vi) jako jediná v kraji generuje mezinárodně konkurenceschopné absolventy pre-graduálního a doktorského studia. Z řady důvodů však UPOL nemůže (a patrně ani nechce) hrát roli koordinátora krajské RIS.

¹V kontextu stále ještě mladého věku Kraje jako instituce (vznik 2001), na kterou „spadlo“ mnoho kompetencí ne zcela podpořených adekvátním nárokem na zdroje veřejných financí, je i při skutečném zájmu politiků o podporu konkurenceschopnosti prostřednictvím inovací velmi obtížné RIS realizovat. Vedle nedostatku financí je v Česku nedostatek specialistů schopných implementovat RIS. Úspěšná implementace vyžaduje kontinuitu s horizontem přes několik volebních období.

Modely nastavení / rozdělení kompetencí

Implementace strategie vyžaduje zajištění těchto hlavních funkcí / rolí:

řízení (úroveň strategie vs. úroveň projektů)

koordinace (facilitace) a propagace

realizace projektů

financování

monitoring a hodnocení

Varianta 1: „Delegace implementace“

Kraj pověří realizací RIS OLK vybraný subjekt a ponechává si pouze „malou interní jednotku“, která provádí monitoring a hodnocení. Na jejich základě vyhodnocuje postup naplňování strategie a navrhuje vedení Kraje rozsah a konkrétní formy (např. doporučení projektů k podpoře apod.) finančního zapojení Kraje do realizace RIS OLK. Odpovědnost za realizaci je delegována na pověřený subjekt. Kraj si však ponechává skrze financování a účast v Řídícím výboru RIS OLK významný vliv na celý proces. Vzhledem k praktické nemožnosti zahájit realizaci za pomoci varianty 2 nebo 3 je možno uvažovat i o „dočasných delegacích“ do doby, než bude zřízena nová instituce.

Výhody:

- zavedená instituce je schopná mnohem dříve zahájit realizaci konkrétních projektů, varianty 2 i 3 by v tomto měly významné zpoždění
- vztah „Kraj – pověřená instituce“ umožňuje flexibilitu implementace při současné silné kontrole ze strany Kraje
- vyšší tlak na / motivace pro manažera RIS OLK na hledání vícezdrojového financování realizace RIS = nižší kumulativní náklady Kraje s realizací RIS OLK
- není třeba kopírovat interní předpisy a procedury Kraje (např. vliv na schopnost nabídnout manažerovi RIS OLK konkurenceschopný plat)
- lepší podmínky pro vznik víceúrovňových sítí spolupráce

Rizika:

- Žádná instituce v kraji není na převzetí této role dostatečně připravena.
- Obavy politiků ze ztráty kontroly = vliv na rozsah krajských finančních prostředků pro realizaci RIS OLK (implicitně vysoké nároky na interní jednotku Kraje)
- Rizika nedohody (špatné dohody) s pověřeným subjektem
- Ochota pověřeného subjektu vykonávat činnost pouze dočasně
- Legislativní otázky – nutnost veřejné soutěže na aktivity instituce

Náklady:

- Byly by patrně „vysoutěženy“ za poskytování objednané služby
- Pro přechodné „startovací“ období by mohly být udrženy pod předem stanoveným „stropem“

Varianta 2: „Aktivní implementace“

Faktickým realizátorem RIS OLK je Kraj. Za tímto účelem zřizuje „velkou interní jednotku“ odpovědnou za realizaci RIS OLK přímo určenému náměstkovi / vedení odboru. Tato varianta může představovat výchozí nastavení, které bude postupně směřovat k variantě 1 nebo 3 dle toho, jak jednotliví partneři kraje ukážou své schopnosti aktivně realizovat dílčí projekty svěřené ze strany Kraje, či vymyslet a realizovat vlastní projekty v souladu s RIS OLK.

Výhody:

- maximální kontrola nad realizací strategie
- možnost rychlé reakce na chyby / problémy v realizaci RIS OLK
- vybudování vlastního silného implementačního týmu (po letech)
- nejnižší náklady ze tří zvažovaných variant – plně pod kontrolou kraje

Rizika:

- styl řízení veřejné instituce neodpovídá potřebám řízení realizace RIS OLK = silné riziko nedostatečné rozhodovací flexibility
- nalezení vhodných manažerů realizace RIS OLK a jejich začlenění do struktury KÚ
- nízká flexibilita odměňování = vliv na dosažitelnou kvalitu manažera RIS OLK a pracovníků implementace
- omezená odolnost vůči politicky účelovému zadání

Náklady:

- přibudou mzdové náklady na nová pracovní místa
- provozní náklady „rozpuštěny“ v provozu úřadu
- finance na konkrétní finanční podporu podnikům / institucím dle schválení zastupitelstva

Varianta 3: „Nová agentura“

Kraj zřizuje novou instituci / samostatnou agenturu odpovědnou za realizaci RIS OLK. Dle svého rozhodnutí a dohod s partnery zařadí mezi zřizovatele další instituce (např. Město Olomouc, UPOL, MVŠO, VŠLG, KHK, firmy? Apod.), za zvážení stojí model obchodní společnosti, družstva, či „zájmového sdružení právnických osob“. Stejně jako v případě varianty „Delegace implementace“ si ponechává malou interní jednotku s obdobnými úkoly jako ve variantě 1.

Výhody:

- Příležitost k rozvoji formalizované spolupráce Kraje, velkých měst, vysokých škol, KHK a dalších
- „čistý stůl“ – absence sporů (lepší výchozí podmínky pro facilitaci)
- jasné zadání

Rizika:

- Nedostatečná ochota partnerů sdílet náklady
- Komplikované legislativní nastavení (zvláště za účasti různých typů partnerů)
- Potřebná dlouhá doba ke zřízení a rozjezdu nové instituce
- Patrně nejdražší varianta ze tří zvažovaných
- V prvních letech bude mnoho času a prostředků využito na nastavení samotného fungování agentury = zpoždění výsledků, snadná kritika ze strany oponentů
- Nalezení adekvátně kvalifikovaných lidí
- V případě zřízení obchodní společnosti riziko „skryté veřejné podpory“, nutnost využít pravidlo „de minimis“ nebo vypisovat výběrové řízení na poskytované služby

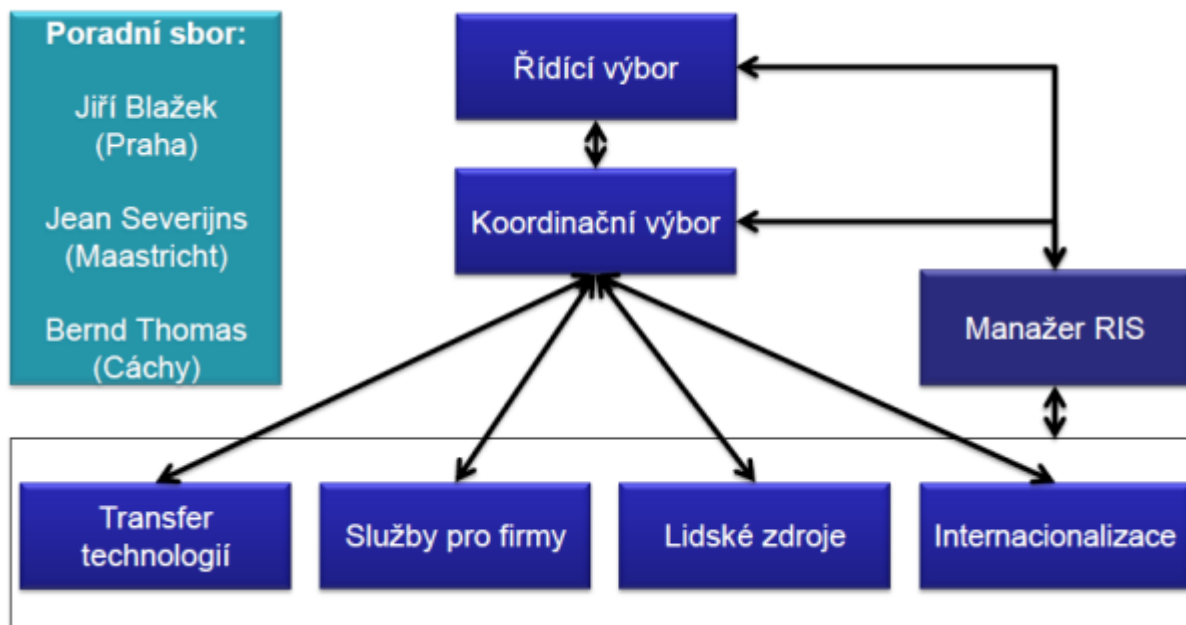
Náklady:

- mzdové náklady vyšší než na tabulkových místech na KÚ
- počáteční náklady na zřízení a rozjezd instituce
- provozní náklady

2. Organizační zajištění Regionálních inovačních strategií jiných krajů ČR

Jihomoravský kraj

Schéma řízení a koordinace RIS JMK <http://www.risjmk.cz/>



Řídící výbor

Obsazení: složen ze 13 zástupců politické reprezentace Jihomoravského kraje (JMK), Statutárního města Brna, rektorů - resp. jejich zástupců v podobě příslušných prorektorů - Masarykovy univerzity (MU), Vysokého učení technického (VUT), Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity (MZLU), Veterinární a farmaceutické univerzity (VFU), ředitelů implementačních agentur - Jihomoravského inovačního centra (JIC), Jihomoravského centra pro mezinárodní mobilitu (JCMM), Regionální rozvojové agentury Jižní Moravy (RRAJM), Centra pro transfer technologií Masarykovy univerzity (CTT MU).

Role: nejvyšší rozhodovací a kontrolní orgán s odpovědností za dohled nad přípravou a realizací RIS (např. schvaluje nové projekty, schvaluje hodnocení realizovaných kroků a jejich hodnocení apod.). V této platformě se zástupci jednotlivých institucí oficiálně „hlásí“ k politicko – finanční garanci vybraných projektů RIS.

Koordinační výbor

Obsazení: větší počet členů než v řídicím výboru – má 20 členů, skládá se ze zástupců Jihomoravského kraje, Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Jihovýchod, zástupců vědecké sféry (MU, VFU, CTT MU, Útvaru transferu technologií VUT, Univerzity Obrany), zástupců implementačních struktur (JIC, RRAJM, Biofyzikální ústav AV ČR, JCMM) a dalších zástupců jako např. BVV Veletrhy Brno, CzechInvest, CEITEC, Regionální hospodářská komora Brno.

Role: hlavní platforma pro odbornou diskusi a odborné řízení RIS JMK, v rámci níž probíhá diskuse, vznikají závěry a nové návrhy, které jsou předloženy Řídícímu výboru k projednání a schválení. Někteří členové Řídícího výboru a Koordinačního výboru jsou stejní, což přispívá ke kontinuitě

a efektivnímu přenosu informací mezi koordinačním výborem a řídicím výborem. Koordinační výbor odpovídá za věcnou kvalitu RIS.

Management RIS

Role: koordinuje celou implementaci, iniciuje potřebné kroky, komunikuje se všemi aktéry s cílem posilovat spolupráci a nalézat řešení. Management RIS JMK také připravuje podklady pro Řídicí výbor a Koordinační výbor a je facilitátorem diskuse (dění) uvnitř Řídicího a Koordinačního výboru.

Jihomoravské inovační centrum www.jic.cz

JIC je zájmové sdružení právnických osob, jehož zřizovateli jsou Jihomoravský kraj, Statutární město Brno a 4 nejvýznamnější univerzity v kraji. Podíl financování ze strany kraje klesá s tím, jak JIC roste a je schopen generovat prostředky z jiných zdrojů, nicméně absolutně výdaje kraje na RIS JMK v čase rostou.

Cílem JIC je podporovat spolupráci mezi průmyslem, výzkumnými pracovišti a veřejnou správou. JIC kromě jiných činností realizuje vlastní inkubační program, provozuje inkubátory, inkubovaným firmám poskytuje poradenské služby a nabízí propagaci na webových stránkách a portálech JIC, realizuje projekt inovačních voucherů, komunikuje se zahraničními investory a poskytuje jim dočasnou kancelář, iniciuje společné projekty svých zřizovatelů atd.

Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu www.jcmm.cz

JCMM je specializované zájmové sdružení neziskového typu a je zaměřeno na podporu nadaných studentů a lidských zdrojů v Jihomoravském kraji. Cílem je efektivně podporovat příliv studentů a vědců do regionu, podporovat začínající vědce v kraji, podporovat příliv zahraničních studentů a mladých vědců do regionu a podporovat nadané studenty na středních a vysokých školách v kraji. Programy JCMM je možné rozdělit na programy pro středoškoláky (programy podpory nadaných studentů v kraji, podpora v rámci středoškolské odborné činnosti atd.), učitele středních škol (vzdělávání a rozvoj talentované mládeže), vysokoškoláky (stipendia pro talentované doktorandy), zahraniční studenty (podpora internacionalizace jihomoravských VŠ) a vědce (grantový program SoMoPro, EURAXESS a partnerství v mezinárodních projektech, např. CASC).

Zlínský kraj

Schéma řízení a koordinace RIS ZK www.inovace-zlinskykraj.cz

Za realizaci strategie je zodpovědné Technologické inovační centrum s.r.o. založené v roce 2005, zakladateli se staly Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj. V roce 2009 byla Technologickým inovačním centrem a dalšími subjekty Agenturou pro ekonomický rozvoj Vsetínska, Podnikatelským inkubátorem Kunovice - Panský dvůr, Regionálním centrem kooperace, Regionálním podpůrným zdrojem, Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzitním institutem, Valašskoklobouckým podnikatelským centrem založena síť s názvem Inovační infrastruktura s.r.o. Cílem spolupráce regionální sítě je zejména rozvoj spolupráce mezi jednotlivými podnikatelskými inkubátory, vědeckotechnickými parky a centry pro transfer technologií v regionu a vybudování sítě odborných poradenských služeb v oblasti inovací.

Řídící výbor

Obsazení: složen z 20 zástupců všech lokálních partnerů projektu (Zlínský kraj, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, společnost JVM-RPIC, Krajská hospodářská komora Zlínského kraje, Regionální rozvojová agentura Východní Moravy), dalších klíčových hráčů v regionu (zástupci firem, měst), významných institucí zabývajících se tématem inovací a zahraničních partnerů účastnících se projektu (technologické parky Castilla y León - Španělsko, společnost PERA Innovation Limited – Velká Británie, region Piemonte – Itálie a společnost Informacion y Desarrollo – Španělsko).

Role: definuje strategické cíle projektu, napomáhá dosažení konsenzu mezi klíčovými institucemi, napomáhá úspěšné implementaci RIS a monitoruje dosažení cílů projektu.

Expertní skupina

Obsazení: složena z expertů pracujících na projektu (přibližně 20 expertů všech partnerů projektu).

Role: pomáhá s vytvořením efektivní řídicí struktury projektu, definicí cílů a metodologií a akcemi tvorby regionálního konsenzu, pomáhá s výzkumem od stolu, analýzami, definicí cílů a struktury RIS rámci expertního panelu, pomáhá s tvorbou a realizací RIS a Akčního plánu, účastní se konferencí a dalších aktivit týkajících se přenosu zkušeností, pomáhá s vytvořením monitorovacího systému pro hodnocení jednotlivých akcí.

Management projektu

Obsazení: složen z 5 zástupců místních partnerů, z toho je 1 předseda a 1 koordinátor projektu.

Role: definuje a aktualizuje pracovní plán projektu, specifikuje cíle projektu, monitoruje a vyhodnocuje průběh realizace projektu, operativně řídí průběh realizace projektu a práci expertní skupiny, navrhuje a monitoruje aktivity publicity projektu, komunikuje (skrze koordinátora) s Evropskou komisí, iniciuje vytvoření konkrétních forem meziregionální spolupráci v oblasti inovací, provádí aktivity publicity projektu, organizuje konference, workshopy, spolupracuje s expertní skupinou a externími subjekty, komunikuje s firmami, výzkumnými a vývojovými institucemi, municipalitami a dalšími institucemi, provádí administraci projektu.

Karlovarský kraj

- Součástí prvního akčního plánu Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje (SRKKK) bylo vytvoření Krajské agentury rozvoje podnikání (www.karp-kv.cz)
- Zřízení agentury předcházela živá diskuse uvnitř KÚ, jejímž výsledkem bylo rozhodnutí o tom, že KARP bude zřízena jako příspěvková organizace KVK
- Přes doporučení zpracovatele založit KARP jako samostatnou (neziskovou) právní osobu a namísto direktivního řízení vytvořit kvalitní monitorovací a kontrolní orgán převážila obava o ztrátu přímé kontroly nad novou institucí a prostředky do ní vložené. Tato obava byla vedena mj. problémy s nalezením vhodného kandidáta na post ředitele/ky KARP.
- Na realizaci SRKKK byl přislíben rozpočtový rámec 100 mil. Kč (10 x 10 mil. Kč / rok) z prostředků KÚ KVK. S nástupem krize však nedošlo k jeho naplnění (byť u některých výdajů KÚ KVK lze argumentovat, že se částečně vztahují k cílům SRKKK)
- Rozpočet samotného KARP činil v roce 2010 3,65 mil. Kč, 2011 prakticky nezměněn 3,7 mil. Kč. Po celou dobu 5,4 zaměstnanců (FTE)
- Přesto hlavní bariérou implementace SRKKK nejsou finanční prostředky. Největší problém nyní představuje vytvoření kvalitního týmu profesionálů v oblasti podpory ekonomického rozvoje v rámci KARP.
- Efektivnímu řešení tohoto problému brání institucionální nastavení KARP jako příspěvkové organizace, což limituje nabídku konkurenceschopné odměny špičkovým odborníkům (kterých je v ČR již tak pro tuto oblast velmi málo). Rozvoj týmu KARP je tak základním východiskem pro rychlejší a zejména přínosnější implementaci SRKKK. Při stávajícím nastavení a financích je rozvoj týmu KARP velmi pomalý, přičemž bez zvýšení prostředků na adekvátní posílení týmu nelze čekat zásadní rozvoj aktivit KARP.
- Podřízenost, finance a LZ mají zásadní limitující vliv na strategické rozhodování KARP, což opět zpomaluje realizaci SRKKK.
- Existuje velmi vážné riziko, že SRKKK bude realizována pouze v rozsahu zajištění fyzické infrastruktury (stavby) pro VTP, kampus ad., zatímco skutečné služby podporující inovační podnikání zůstanou pouze formální a bez potřebného přínosu. Z hlediska moderních přístupů k ekonomickému rozvoji regionů je problémem, že v kraji není dostatečně rozvíjena diskuse a spolupráce mezi podnikovým a veřejným sektorem v oblasti implementace SRKKK (byť formálně k tomu dochází).

Královéhradecký kraj

Tvorba Regionální inovační strategie Královéhradeckého kraje (RIS KHK) probíhala od března 2008 a v červnu 2010 byla schválena Zastupitelstvem Královéhradeckého kraje. Nyní již probíhají přípravné práce na RIS 2. Celý proces zpracování byl postaven na aktivním zapojení regionálních aktérů v rámci odborných pracovních skupin. Hlavním zajišťujícím a koordinujícím subjektem v procesu tvorby strategie byla Rada pro výzkum, vývoj a inovace Královéhradeckého kraje, která je složena ze zástupců regionálních subjektů zabývajících se inovačními procesy a jejichž členy jsou zástupci kraje, města HK, vysokých škol, KHK, CzechInvestu, Fakultní nemocnice. Úkolem rady do budoucna je mimo jiné dohlížet na realizaci krátkodobého akčního plánu RIS, který je nyní na léta 2010 - 2011 a podle reakcí z regionu iniciovat úpravy a aktualizace strategického dokumentu, který by měl pružně reagovat na vývoj v regionu a určovat další směry rozvoje. Ve svých čtyřech základních prioritách strategie definuje a vytváří prostor pro vývoj regionálního inovačního systému Královéhradeckého kraje. První priorita je zaměřena na efektivnější využití potenciálu výzkumných organizací a vysokých resp. středních škol. Navazuje druhá priorita, snažící se o rozvoj podmínek ke spolupráci aktérů regionálního inovačního systému. Třetí priorita identifikovala 13 progresivních odvětví z hlediska výzkumu, vývoje a inovací. Strategii uzavírá čtvrtá priorita zaměřená na rozvoj inovačního prostředí skrze poradenské služby, PR a marketing.

Za realizaci RIS je zodpovědné Centrum evropského projektování (CEP), což je příspěvková organizace kraje plnící funkci regionální rozvojové agentury. Zastupitelstvo Královéhradeckého kraje rovněž na svém zasedání dne 17. června 2010 schválilo Regionální inovační fond Královéhradeckého kraje (dále „RIF“). Cílem RIF je shromažďovat finanční prostředky na rozvoj regionálního inovačního systému Královéhradeckého kraje resp. projektů výzkumu, vývoje a inovací obecně. RIF má svou samostatnou kapitolu v rozpočtu kraje, řídí se schváleným aktuální Statutem a Zásadami pro čerpání fondu. Správcem fondu je Odbor grantů a dotací Krajského úřadu Královéhradeckého kraje (dále „GAD“). Plány na zacílení finančních prostředků fondu navrhuje GAD v součinnosti s Radou pro výzkum, vývoj a inovace Královéhradeckého kraje. Prvním finančním nástrojem, který byl z RIF financován, jsou v roce 2011 inovační vouchery. Za výhody fondového hospodaření je možno považovat:

- Případně neutracené prostředky se převádějí do dalšího roku
- Transparentní způsob, jak oslovit další partnery s nabídkou podílet se na financování projektů
- Možnost revolvingu

Pardubický kraj

V roce 2006 schválilo Zastupitelstvo Pardubického kraje Regionální inovační strategii Pardubického kraje (RIS PK), která obsahuje strategii rozvoje kraje v oblasti vzdělávání, rozvoje lidských zdrojů, inovací a inovačního podnikání s výhledem do roku 2013. RIS PK se zaměřuje zejména na vytváření a rozvíjení podmínek pro inovační proces v regionu a na inovační infrastrukturu, na podporu rozvoje MSP a na rozvoj informačních sítí. Podle vlastních slov představitelů kraje realizace aktivit v RIS PK konkrétně spočívá např. ve snaze rozvíjet možnosti TechnoParku Pardubice, v propagaci regionu jako vhodného místa pro technologicky orientované firmy nebo v oblasti marketingu a propagace (např. posilováním motivace k celoživotnímu vzdělávání, mediální propagací a akcemi k popularizaci technického vzdělávání).

Realizace RIS je víceméně formální, dokument zůstal jen na papíře. Odstrašujícím příkladem toho, jak NEpodporovat inovace, je TechnoPark Pardubice. Ten byl postaven za pomoci dotace 300 miliónů Kč z programu Reality. Od samého počátku však chyběla představa o tom, jak by vlastně měl fungovat, a jeho manažeři se soustředili na samotnou výstavbu objektu a přilákání nájemců – již zavedených firem. Zapojení Univerzity Pardubice bylo od samotného počátku pouze formální, univerzita nikdy nechtěla a neuvažovala o tom, že by v TP realizovala nějaké aktivity, případně že by tam vznikaly spin-off firmy. Svůj díl viny má i MPO / CzechInvest, kteří jako jediné kritérium poskytnutí dotace žadateli zvolili postavení objektu. Dnešní situace je taková, že park nemá nájemce a jeho zřizovatel není schopen splácet úvěr, který si na výstavbu vzal. Tím je ohrožena i udržitelnost projektu / podmínka dotace a hrozí, že ČR bude uvedených 300 miliónů vracet.

Závěry:

1. Regionální inovační strategie sama o sobě žádnou změnu nepřináší, sebekvalitnější dokument není zárukou realizace potřebných změn.
2. Úspěšná realizace vyžaduje souběh několika faktorů – jasnou vizi, politickou podporu, kvalitní výkonný orgán a spolupráci klíčových hráčů.
3. Významné dopady úspěšné realizace RIS je možno očekávat až ve středně a dlouhodobém časovém horizontu.
4. Už i v České republice existují dobré a špatné zkušenosti s nejrůznějšími formami realizace RIS.
5. Nejčastějším výkonným orgánem je příspěvková organizace kraje, nicméně ta se nejeví jako ideální řešení, protože dostatečně nezapojuje relevantní partnery a nevytváří podmínky pro nalezení nejlepších lidí pro řízení realizace.

3. Názory členů ŘV na strukturu a vybrané charakteristiky systémového rámce pro realizaci RIS OLK

Dosavadní diskuse v rámci Řídícího výboru směřovala k třístupňové struktuře systémového rámce pro realizaci RIS OLK. Takový systém se skládá z Řídícího výboru (nejvyšší rozhodovací a kontrolní orgán), Koordinačního výboru (základ celokrajské diskusní platformy) a Výkonné jednotky (tým vedený manažerem RIS). Členům řídicího výboru byly položeny otázky týkající se vytvoření optimální struktury pro implementaci RIS.

Odpovědi jednotlivých účastníků jsou uvedeny v následujícím pořadí:

- Univerzita Palackého
- RARSM (modře)
- KHK (červeně)
- Město Olomouc
- MVŠO (obrázek)
- CzechInvest (zeleně)
- Shrnutí, případně názor Berman Group v rámečku

Orgány, manažer RIS

1. Souhlasíte s třístupňovou strukturou systémového rámce RIS OLK? Pokud ne, jakou strukturu orgánů navrhuje?

Řídící výbor a Výkonná jednotka určitě. O nutnosti Koordinačního výboru nejsme přesvědčeni. Spíše než jeden Koordinační výbor bychom doporučovali vytvářet ad hoc poradní sbory odborníků pro jednotlivé aktivity RIS.

Ano. Ačkoliv by se mohlo zdát na základě dosavadního průběhu, že Řídící a Koordinační výbor by mohl být sdružen, myslíme, že úloha Řídícího výboru bude v budoucnu směřována do zachování kontinuity programu, hledáním nástupců a "sympatizantů", společných témat a společné vůle ke spolupráci mezi výzkumnou, podnikatelskou a politickou reprezentací regionu.

Ano, souhlas

Třístupňová struktura se jeví jako praktičtější z následujících důvodů:

- na jednání ŘV RIS se ukazuje, že pro statutární zástupce je při jejich časovém vytížení rytmus jednání příliš častý a tomu podléhá i mnohdy z hlediska kompetencí nevyvážené složení zástupců jednotlivých institucí
- při třístupňové struktuře je možno volit jednání ŘV např. pouze 2x ročně s předpokladem plné účasti

Ano. Doporučujeme, aby byla využita zkušenost z realizace zastoupení OLK v Bruselu prostřednictvím zájmového sdružení právnických osob, ve které se jedná o třístupňovou strukturu.

Řídící a Koordinační výbor může tvořit jeden orgán. Výkonný výbor určitě.

BG: Převažuje názor podporující zachování třístupňové struktury a odlišit roli řídicího a koordinačního výboru s tím, že v ŘV budou spíše „politici“ a vedoucí představitelé institucí, v KV spíše „odborníci“. Skutečnou potřebu KV asi ukáže až čas, lépe se něco zřizuje, než ruší.

2. Jaké funkce by měl plnit:

Řídící výbor?

Stanovit dlouhodobé vize a strategie, schází se 1x až 2x ročně.

do budoucna politicko-strategický rámec projektu, nejvyšší rozhodovací pravomoc, kontrola

Řídící funkce na úrovni zodpovědných zástupců jednotlivých partnerů, s rozhodovací pravomocí a závazností svých stanovisek

stanovování strategie činnosti, stanovování priorit akčního plánu a schvalování finančního rámce a jeho úprav dle doporučení koordinačního výboru

Správní rada sdružení.

Stanovit dlouhodobé vize a strategie, kontrola, politický a strategický rámec, finance

BG: Jako jednoznačná se jeví rozhodovací a kontrolní role ŘV. Co se týče strategického rámce RIS, vidíme ŘV spíše jako toho, kdo strategii schvaluje, než přímo tvoří.

Koordinační výbor (pokud jej považujete za potřebný)?

Viz výše – skupiny odborníků, poradní orgán řídicího výboru i výkonné jednotky.

Nejsem si jistý názvem. Raději bych viděl expertní tým, který rozpracuje politicko-strategické cíle do konkrétního programu, k akčním plánům apod. Od zastupovaných institucí a firem očekávám participaci na realizaci některých navržených opatření a aktivit z akčního plánu.

Pokud by tyto činnosti měl ambici provádět řídicí výbor (nedoporučujeme), zůstává řízení zapojení a interakce s účastníky systému (výzkumná, podnikatelská, politická sféra). Monitoring průběhu implementace a dopadů na region, návrh opatření pro plnění strategických cílů.

Koordinace činností se zástupci jednotlivých partnerů, průběžné informování zástupců v Řídícím výboru o aktivitách a nových probíhajících činnostech

upřesňování akčního plánu, řízení implementace a doporučení k úpravám finančního rámce

Členové (zakladatelé) sdružení.

Spojení s Řídícím výborem

BG: Jak už bylo uvedeno výše, pokud by měl být zřízen koordinační výbor, nejspíše by ho tvořili „odborní zástupci“ jednotlivých členských institucí, a patrně by zde bylo více prostoru např. na tvorbu vlastní strategie.

Výkonná jednotka (řízená manažerem RIS)?

Realizace strategie schválené řídicím výborem pod vedením manažera RIS . Řídicímu výboru navrhuje strategie na další období.

Proti svému názvu by se měla snažit především o koordinaci reálných aktivit a projektů všech aktérů - sledovat vyšší cíl RIS. Samozřejmě operativa realizace implementace RIS. Role manažera přesahuje náplň výkonné jednotky a je popsána níže.

Zajištění a výkon dohodnutých aktivit na úrovni každého z partnerů RIS, průběžné zprávy a zprostředkování aktuálních informací pro člena koordinačního výboru a řídicího výboru zastoupením v koordinačním výboru se podílí na řízení implementace, realizace schválených aktivit RIS1, RIS2...

Implementační manažer, výkonní pracovníci (zaměstnanci) sdružení.

Koordinace naplňování cílů RIS, administrativa

BG: Naprostá shoda panuje v tom, že bez výkonné jednotky a kvalitního manažera RIS není možno nic zrealizovat. Důležité bude, nakolik se manažer stane „hybatelem změn“ a nakolik „pouze“ vykonavatelem úkolů.

3. Kolik členů by měl mít Řídicí výbor, aby byl akceschopný?

7 -13 členů

Max 15

11 – 15, jeden zástupce za každého partnera v RIS, současný počet členů ŘV je zhruba vyhovující (! otázkou je více zástupců za některé z partnerů, kteří prezentují rozhodnutí za „svou instituci“)

5 – 9 členů (otázka účasti statutárních zástupců bývalých okresních měst PR, PV, ŠU, JE)

Doporučujeme 9 (v rozmezí 7-11, lichý počet)

Lichý počet, maximálně 13 členů

BG: Počet členů ŘV se odvíjí od počtu partnerů zapojených do realizace RIS, nicméně dříve nebo později nastane doba, kdy z praktických důvodů nebude možné, aby každý měl zástupce v ŘV (každé město, každý velký podnik, každá škola...). Prozatím se zdá, že je možné se shodnout na 9 – 11 jménech.

4. Kdo bude členy Řídicího výboru, tj. "rozhodovačů", kteří k tomu mají příslušné kompetence (např. politické vedení kraje, velkých měst, vedoucí představitelé škol, velkých firem, jiných institucí...)?

Olomoucký kraj, Statutární město Olomouc, vybrané vysoké školy v Olomouckém kraji, Krajská hospodářská komora Olomouckého kraje, vybrané firmy z Olomouckého kraje s inovačním potenciálem, Fakultní nemocnice, poslanec, europoslanec, senátor.

Jednání Řídícího výboru se bez hlasovacího práva účastní manažer RIS.

Jak je psáno, nebo chcete konkrétní kandidáty?

Zástupce na úrovni statutárního orgánu, aby měl k dispozici patřičné **kompetence** a mohl zaujímat **závažná** stanoviska, případně jednal na základě pověření nebo plné moci udělené statutárním orgánem (návrhy v závorce jsou vyhovující, ano, souhlas)

dle uvedeného klíče, dilema je zda zastoupení podnikatelského sektoru nechat “jen” na KHK, nebo začlenit i několik zástupců podnikatelů (ti by spíše měli být v případě třístupňového řízení v koordinačním výboru)

OLK, SMOL, UPOL, MVŠO, VŠLG, KHK, AGK, NNO, podnikatelé...

Olomoucký kraj, Statutární město Olomouc, vybrané vysoké školy v Olomouckém kraji, Krajská hospodářská komora Olomouckého kraje, vybrané firmy z Olomouckého kraje s inovačním potenciálem (př. MEOPTA, HONEYWELL, JOHN CRANE, MUBEA, SIEMENS...), Fakultní nemocnice, klastry (MedChemBio, Nanotech), poslanec, europoslanec, senátor. Navrhují také popřemýšlet o účastni či zapojení i jiných města Olomouckého kraje (statutární město Přerov, okresní města,.....) Důvodem této myšlenky je zapojení celého Olomouckého kraje.

BG: Ve všech návrzích se opakují město Olomouc a Olomoucký kraj, vybrané VŠ, vybrané firmy, z „nových nápadů“ stojí za zmínku Fakultní nemocnice a Agrární komora a další zástupci politické sféry (europoslanec, senátor, poslanec). V zásadě jde o to, kdo má význam v inovačním systému kraje, má co nabídnout pro realizaci RIS.

5. Jak bude zajištěno zapojení podnikatelské sféry do řízení realizace RIS OLK?

Malé a střední společnosti bude zastupovat KHK, která je členem Řídícího výboru, stejně tak zástupci velkých firem jsou členové Řídícího výboru. Účast zástupců aplikační sféry se předpokládá na seminářích či konferencích k RIS OLK.

Především zapojením přímým nebo prostřednictvím zástupce vlastních sdružení do řídicího nebo/a koordinačního výboru. Pokud máme na mysli i realizaci samotnou, to je předmětem návrhu opatření už v akčním plánu, dále publicity a marketingu, apod.

prostřednictvím hospodářské komory, tj. prostřednictvím podnikatelské samosprávy (v ŘV by to měl být volený zástupce – představitel významné firmy v OLK, předpokladem jsou zkušenosti s inovačními aktivitami v praxi); vzhledem k zaměření na inovativní aktivity doporučujeme také **zástupce** Českého nanotechnologického klastru nebo dalších inovativních zástupců podobného typu; doporučujeme zajistit odborné poradce z inovativních firem

dtto otázka 4. doporučujeme několik zástupců v koordinačním výboru a KHK vč. Agrární HK v ŘV

Na všech úrovních (členové sdružení i SR) – reprezentanti hospodářské a agrární komory.

Ne všechny důležité a prosperující firmy jsou členy HK, nejsou zapojeni do žádných pracovních skupin ani jiných seskupení, protože v zapojení nevidí žádnou přidanou hodnotu a nelze se jim

ani divit. Bylo by dobré si sjednat s vedením těchto společností schůzky, vysvětlit jim důležitost RIS a hlavně, co jim to přinese, pokud se budou na naplňování RIS podílet. Jde jim především o svůj prospět, takže je velmi důležité těmto lidem RIS co nejdříve přiblížit a umět ji „prodat“.

BG: KHK (případně AgK) je vnímána spíše jako neopominutelný zástupce malých a středních firem, za zvážení stojí účast významných firem s velkým inovačním potenciálem jako je např. Sigma, Precheza, Meopta, Hella, případně klastrů, a to buď přímo, nebo v roli poradního orgánu.

6. Jakou podobu by měla mít Výkonná jednotka (vlastní subjektivita - právní forma, bez subjektivity jako součást existujících struktur, např. nové oddělení v rámci zavedených institucí...)?

V první fázi budou činnosti outsourcovány na některou stávající funkční instituci v Olomouckém kraji (např. UPOL její VTP UP) s podporou Jihomoravského inovačního centra, které s realizací RIS má již několikaleté zkušenosti.

Vlastní subjektivita – snaha o alespoň částečnou “nezávislost” na složení řídicího výboru či garnitury kraje. Výkonná jednotka představovaná manažerem musí být schopna korigovat zájmy decision makerů tak, aby dosahovala maximální synergie a posouvala realizaci dopředu.

nová výkonná jednotka bez závislosti na existujících strukturách, právní forma pravděpodobně sdružení právnických osob s hlasovacím právem každého z partnerů)

spíše směřovat k vlastní subjektivitě a větší nezávislosti a předpokladu nastavení finančního ohodnocení pro získání špičkových manažerů, RIS1 nastartovat buď delegací implementace na příslušné subjekty schopné manažersky a finančně zahájit plnění dohodnutých aktivit, nebo prostřednictvím dobrého výběru schopného manažera RIS, který by měl za úkol připravit vytvoření výkonné jednotky

Doporučujeme zájmové sdružení právnických osob s úhradou členského příspěvku a podílu na provozních nákladech.

Zájmové sdružení právnických osob.

BG: vlastní subjektivita se zdá být jednoznačným cílem do budoucna, zůstává otázka „co dělat nyní“, než se nový subjekt vytvoří. Zde je asi nutné delegovat činnost výkonné jednotky na nějakou již funkční instituci.

7. Považujete výchozí podobu Výkonné jednotky za dlouhodobě nejvýhodnější, anebo navrhuje změnu (např. při přechodu z akčního plánu RIS 1 na 2)?

Postupně se mohou outsourcované činnosti související s realizací RIS OLK odštěpit do samostatné jednotky (právnické osoby), založené regionálními partnery.

Hodnotil bych až výsledky první etapy.

dlouhodobě doporučujeme řešit vývoj **dle aktuálního a stavu a potřeb RIS, také v závislosti na vyhodnocení ukončeného období a na úkolech vyplývajících z dalších akčních plánů)**

dtto otázka 6

Námi navrhovaný způsob považujeme za trvale udržitelný a nejvýhodnější od počátku.

Postupně se mohou outsourcované činnosti související s realizací RIS OLK odštěpit do samostatné jednotky (právnícké osoby), založené regionálními partnery.

BG: víceméně kopíruje odpovědi na předchozí otázku, jako důležitý milník se ukazuje hodnocení první etapy realizace.

8. Kolik osob je potřeba pro zajištění efektivního výkonu funkcí výkonné jednotky (pro období realizace RIS 1)?

4 osoby – manažer RIS, 2x projektový manažer, asistentka

Odhadujeme 5-7 osob – manažer, finance, marketing, monitoring, administrativa.

1 – 5 v návaznosti na náročnost akčního plánu a počet plánovaných aktivit

min 3, max 5 osob

Odhadujeme 3 – 5 osob

3 osoby – manažer RIS, projektový manažer, asistentka

BG: i zde panuje víceméně shoda na složení manažer RIS, 2 další odborní pracovníci / projektoví manažeři, 1 administrativní pracovník

9. Jaké požadavky by měl dle Vašeho názoru splňovat vhodný kandidát na manažera RIS? (předchozí zkušenosti, kompetence, osobní vlastnosti...)

Člověk s vysokou motivací a se znalostí problematiky inovací (zejména pochopení odlišností světa businessu a akademického prostředí).

Dle našeho názoru jsou klíčové manažerské dovednosti! Není zcela nutné, aby byl zapojen nebo měl zkušenosti z výzkumu nebo inovačního podnikání. Jedná se hlavně o řízení projektu, byť specifické svým propojením na politickou sféru. Schopnost komunikovat, přesvědčovat, třídit názory, hledat synergie, korigovat názorové proudy s cílem efektivně realizovat RIS OLK.

předchozí zkušenosti s inovativní problematikou, kompetence by měl stanovit ŘV, řídicí zkušenost, vhodná je zahraniční zkušenost, osobní vlastnosti – dobré manažerské a komunikační schopnosti, jazyková vybavenost, vyjednávací schopnosti, nestrannost a nezávislost, odbornost

zkušenosti z firemního inovačního prostředí a znalost činnosti hlavních aktérů veřejné správy a univerzit; zkušenosti s přípravou projektů na finance EU výhodou

Přehled o problematice, kontakty (nejen regionální, ale nejlépe evropské a světové), znalost regionu, přirozenou autoritu, schopnost vést tým, schopnost propojenost, vyvažovat a hledat řešení, organizační schopnosti.

Znalost problematiky, znalost prostředí, vztahů mezi členy Řídícího výboru. Přirozená autorita, výborný vyjednávač + nutnost kontaktů a vazeb v Kraji, republice i mimo ČR.

BG: nároky na manažera RIS jsou vysoké, požadují se zkušenosti, znalosti, schopnosti, motivace a schopnost propojit 3 různé „světy“ (podnikání, politiku a akademickou sféru.

10. Je Vaše organizace v současnosti schopna vhodného kandidáta na manažera RIS nabídnout? Pokud ne, kde by se měli vhodní kandidáti hledat?

Ne, vhodný kandidát by byl vybrán za pomoci výběrového řízení.

Ano

KHK nenabízí v současné době svého kandidáta na manažera RIS, za podnikatele doporučujeme vypsát **řádné výběrové řízení** s jasně stanovenými požadavky a podmínkami, na kterých se shodnou členové ŘV

spíše není schopna nabídnout, hledat v okruhu manažerů firem se zájmem o rozvoj kraje, nebo ze zahraničí se vrátivších expertů, případně v univerzitním prostředí

Ano.

Ne, vhodný kandidát by byl vybrán za pomoci výběrového řízení a poté schválen Řídícím výborem

BG: patrně všichni se shodnou na nutnosti vybírat pomocí výběrového řízení, 2 organizace již věří, že jsou schopny vhodného kandidáta na manažera nabídnout.

Financování

11. Jak by mělo být zajištěno financování implementace RIS?

Financování provozu RIS OLK: Olomoucký kraj s příspěvím SMO.

Financování projektů (nástrojů) RIS OLK: Výkonná jednotka vytváří v diskusi se členy Řídícího výboru návrhy projektů, z nichž si partnerské instituce vybírají jednotlivé projekty k realizaci. Financování jednotlivých projektů se bude lišit a bude to mix vlastního financování partnera projektu, dotace Olomouckého kraje a SMO a získávání veřejných dotačních prostředků.

Vícezdrojově. V závislosti na právní formě implementační jednotky.

dle finančních možností jednotlivých partnerů, popř. připravených dílčích projektů, zásadní podíl na financování – OLK

na základě rozpočtového rámce dotovaného jak hlavními veřejnými aktéry (OLK, SMO, případně další větší města), tak z možností fondů EU, případně peněz sponzorů

V první fázi OK a SMO, v poměru cca 1:3. Následně se musí přidat finanční zdroje EU, případně národní zdroje a cílem musí být i soukromé zdroje (např. seed a venture kapitál) a vlastní hospodářská činnost.

Financí prostřednictvím rozpočtového rámce hlavních aktérů RIS (Kraj, města, univerzita, VŠ, podnikatelé, KHK). Záleží na druhu projektu.

BG: vzhledem k navrhovanému způsobu realizace při zapojení řady partnerů je logickým vícezdrojové financování s významnou rolí veřejného sektoru (OLK, SMOI) včetně národních a EU zdrojů a s cílem zapojit i zdroje soukromé.

12. Jste připraveni podílet se na provozních nákladech výkonné jednotky řízené manažerem RIS již v roce 2012?

Částečně ano.

Vzhledem k dlouhodobému plánování rozpočtu nikoliv. Pouze prostřednictvím zázemí pro činnost výkonné jednotky.

Ano, KHK je připravena **již v roce 2012** se na provozních nákladech podílet, ale je třeba je zakomponovat do návrhu rozpočtu na rok 2012 a poté rozpočet schválit v orgánech KHK

ano

Ano. Doporučujeme, aby každá členská organizace hradila určitý díl nákladů (ve vazbě na hlasovací práva tedy OLK a SMOL s vyšším podílem financování).

vzhledem ke schvalování nové strategie organizace zatím nemůžeme přislíbit finanční účast. Participace organizace na inovačních strategiích Krajů je zatím projednávána.

BG: Město, UPOL, MVŠO a KHK se vyjádřily kladně, u CzechInvestu není vyloučena. Stanovisko kraje bude k dispozici (stejně jako k dalším otázkám) na jednání 18.7.

13. Jste připraveni poskytnout kancelářské prostory pro činnost výkonné jednotky? Pokud ano, za jakých podmínek (lokalizace, velikost, vybavení, cena)?

Ano, vybavenou kancelář ve VTP UP pro první fázi realizace RIS 1 zdarma (příspěvek UPOL k realizaci RIS).

Ve stávajících prostorách lze uvažovat o zřízení samostatné kanceláře do doby, než se rozhodne o případné změně sídla agentury v souvislosti s dlouho diskutovaným prodejem Edelmanna paláce (Horní náměstí 5, cca 36m², bylo by třeba modernizovat zasedací místnost, technické vybavení je snad dostatečné, případně snadno rozšiřitelné).

Volné kancelářské prostory pro činnost výkonné jednotky KHK nemůže nabídnout

ano, podmínky lze stanovit až po podrobnějším prověření případných možností

Ano. Umístění v Regionálním centru Olomouc se shodnými podmínkami nájmu jako v případě KÚ, možnost nastěhování ihned.

NE

BG: kancelářské prostory nejsou problémem, Univerzita, MVŠO i město je nabízejí, podmínky budou otázkou další diskuse.

14. Jste připraveni podílet se na financování aktivit (náklady jednotlivých projektů) RIS 1 rovnoměrně s ostatními subjekty nebo preferujete financování každé aktivity zvlášť dle toho, kteří partneři o ni mají zájem či ji budou zajišťovat?

Financovat každou aktivitu zvlášť s příspěvkem OLK, SMO a s využitím grantů.

Při současném systému financování agentury neumíme financování aktivit aktivně finančně podpořit.

KHK je připravena se podílet na nákladech - financování jednotlivých aktivit RIS 1 (v rámci schváleného rozpočtu KHK), preferujeme financování každé aktivity zvlášť podle vlastních možností a dále dle zájmu a zajišťování aktivit jednotlivými partnery

otázka harmonogramu rozběhu implementace RIS a finančního rámce který schválí OLK, v principu rovnoměrně, pokud by se společný rozběh RIS1 nepřiměřeně oddaloval, tak i samostatná aktivita města

Poznámka: Rámec RIS1 doporučujeme časově nastavit spíše na období 2011 – 2013, než pouze na období 2011 – 2012, samozřejmě s možností upřesnění nebo doplnění potřebných aktivit

Preferujeme, aby spolufinancování konkrétních inovačních projektů bylo v počáteční fázi jednoznačně záležitostí nositele projektu.

vzhledem ke schvalování nové strategie organizace zatím nemůžeme přislíbit finanční účast. Participace organizace na inovačních strategiích Krajů je zatím projednávat. Část projektů by mohla být financována také z členských příspěvků (př. Olomoucký klub)

BG: i s využitím odpovědí na otázku 11 se spíše doporučuje financování každé aktivity zvlášť se zapojením těch partnerů, kteří budou nositeli projektů / aktivně do nich zapojeni