

**T A**

**Č R**

pracovní dokument

# **Akční plán implementace Strategie TA ČR**

verze 03 ,leden 2017

**Obsah:**

I.	Úvod .....	3
II.	Vize a cíl – Agentura 2020 .....	9
III.	Hlavní oblasti změn – cílový stav.....	10
1.	Nástroje intervencí a jejich hodnocení.....	10
1.1.	Inovace nástrojů intervence (programů) .....	10
1.2.	Strategická inteligence.....	21
2.	Procesy výběru, hodnocení a realizace projektů.....	27
2.1.	Hodnocení a výběr projektů .....	27
2.2.	Efektivní realizace projektů.....	35
3.	Průřezová témata .....	38
3.1.	Agentura složená z odborníků .....	38
3.2.	TA ČR jako SMART Otevřený úřad .....	40
3.3.	Práce s partnery.....	42
3.4.	Zahraniční spolupráce.....	44
3.5.	Vnější a vnitřní komunikace .....	46
IV.	Detailní přehled opatření.....	50
V.	Souhrn – Zdroje a kapacity na opatření.....	52
VI.	Hodnocení plnění akčního plánu.....	52

## I. Úvod

Akční plán implementace Strategie TA ČR (dále jen „Akční plán“) navazuje na zpracovanou Koncepci Rozvoje TA ČR 2016 – 2025 a Strategii rozvoje TA ČR 2016 – 2025, které byly zpracovány a schváleny Výzkumnou Radou TA ČR, resp. Předsednictvem TA ČR v roce 2015. Strategie rozvoje TA ČR a Koncepce rozvoje TA ČR se zaměřují komplexně na rozvoj agentury, a to jak směrem k vnějšímu prostředí, tak i směrem k jejímu vnitřnímu chodu. Tyto dokumenty vznikly pět let od založení TA ČR. Vycházely z nabytých zkušeností a současně formulovaly nové rozvojové záměry do roku 2025. Strategie a Koncepce byly vypracovány v souladu s hlavními strategickými dokumenty ČR pro oblast VaVal, zejména se Strategií mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2014 až 2020, Národním programem reforem ČR, Národními prioritami orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a Aktualizací Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací ČR na léta 2009 až 2015 s výhledem do roku 2020. Akční plán je navíc v souladu s Národní politikou výzkumu, vývoje a inovací ČR na léta 2016 - 2020, která byla schválena vládou ČR v únoru 2016, a se Strategií inteligentní specializace ČR (RIS3), jejíž aktualizaci vlády ČR schválila v červenci 2016.

Působnost a poslání TA ČR jsou založeny na respektování následujících klíčových hodnot a principů:

- podpora konkurenceschopnosti ČR
- zvyšování efektivnosti a provázanosti systému podpory VaVal
- orientace programů na podporu plnění strategických cílů ČR
- efektivní využívání veřejných finančních prostředků na realizaci programů i na zajištění provozu agentury
- transparentnost rozhodování
- pravidelné hodnocení přínosů podpořených projektů a celých programů
- využití zkušeností z hodnocení v řízení projektů, programů a agentury
- uživatelská přívětivost agenturních procedur
- dodržování zásad udržitelného rozvoje.

Koncepce Rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR stanovují misi, vizi a hlavní cíl:

**Mise TA ČR: TA ČR je významnou organizační složkou státu, která zajišťuje efektivní a transparentní systém podpory v oblasti VaVal založený na spolupráci výzkumné a aplikační sféry s cílem zvýšení konkurenceschopnosti ČR. Svými zkušenostmi a poznatky se podílí na vytváření státní politiky v této oblasti.**

**Vize TA ČR: TA ČR je v roce 2025 ústředním poskytovatelem podpory efektivně realizujícím programy podpory aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací v ČR.**

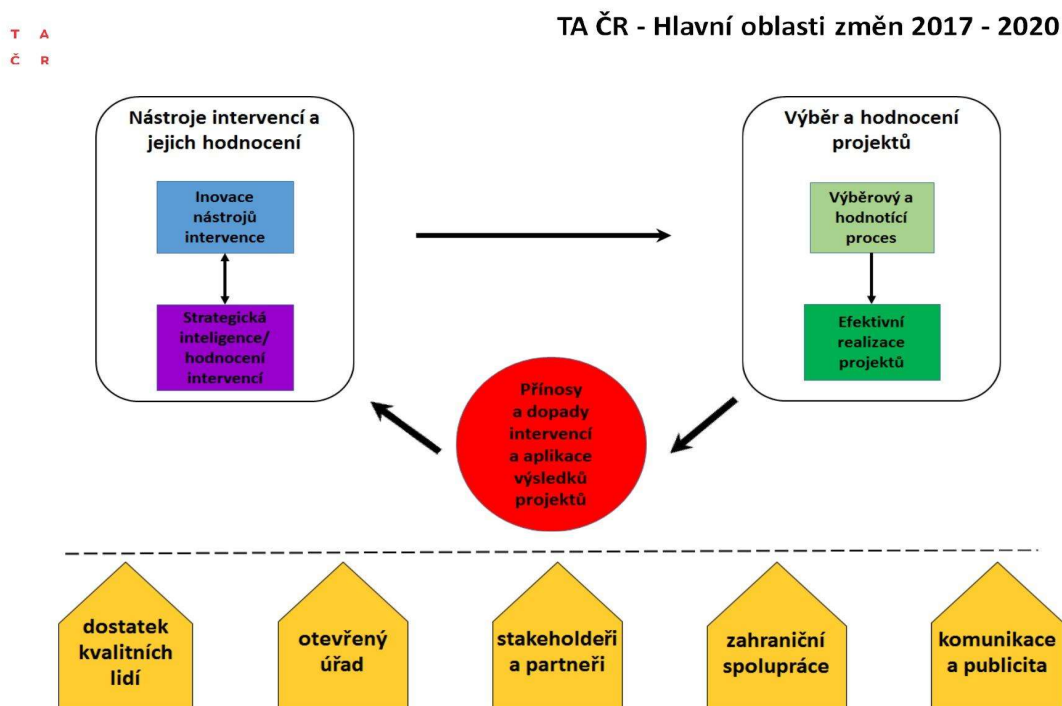
**Hlavní cíl TA ČR: TA ČR bude poskytovatelem podpory u většiny programů aplikovaného výzkumu a inovací v ČR. Zkvalitní přípravu programů, zefektivní jejich hodnocení s důrazem na uplatnění výsledků v praxi a zefektivní administraci projektů. Posílí spolupráci v oblasti VaVaI jak v rámci ČR, tak i v zahraničí. Zároveň se bude aktivně podílet na vytváření a realizaci státní politiky VaVaI.**

Akční plán popisuje konkrétní opatření vedoucí k naplnění těchto klíčových strategických dokumentů TA ČR a jednotlivých dílčích cílů. Pro tento akční plán implementace je zásadní popis agentury v „cílovém“ roce, kterým je rok 2020, resp. rok následující. A dále pak aplikace navržených opatření v dalších letech.

Pro logické nastavení jednotlivých kroků je akční plán rozdělen na prioritní a průřezová témata. **Prioritní témata** postihují veškeré činnosti související přímo s přípravou, implementací, řízením a hodnocením programů a dále pak s výběrem, hodnocením a realizací samotných podpořených projektů. **Průřezová témata** postihují především činnosti související s poradenstvím, podporou komunikace a spoluprací s dalšími subjekty včetně dalších podpůrných činnosti souvisejících se základními činnostmi organizace

S ohledem na účel dokumentu je akční plán maximálně konkrétní, přičemž se může v průběhu implementace měnit. Vysoká míra konkrétnosti je důležitá pro správné nastavení „technických“ kroků implementace a jejich odpovídající časování.

Graficky je logická struktura akčního plánu zobrazena na následujícím obrázku:



Každé opatření Akčního plánu přispívá k naplňování jedné či více strategických oblastí a jednoho či více strategických cílů, jak znázorňuje následující přehledová tabulka:

#### Naplňování strategických oblastí a strategických cílů jednotlivými opatřeními Akčního plánu implementace

Strategická oblast	Strategický cíl	Opatření Akčního plánu
Příprava programů VaVaI, jejich realizace a administrace v rámci TA ČR	Zkvalitnění přípravy programů VaVaI	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 20, 22, 23
	Zefektivnění hodnocení realizovaných programů	1, 4, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 23
	Zefektivnění administrace projektů	3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

Strategická oblast	Strategický cíl	Opatření Akčního plánu
Spolupráce v rámci veřejného sektoru a mezi veřejným a soukromým sektorem ve VaVaI	TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru	2, 4, 5, 17, 21, 22, 23
	TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu znalostí z výzkumu do praxe	2, 4, 5, 17, 21, 22, 23
Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích	TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVaI	1, 3, 6, 7, 20,21, 22, 23, 24
	TA ČR zajistí aktivní spolupráci v rámci TAFTIE (včetně předsednictví v roce 2017)	6, 20, 21, 23, 24
Postavení a role TA ČR v oblasti VaVaI	TA ČR posílí svou úlohu jako významné a respektované součásti systému VaVaI	17, 20, 21, 22
	TA ČR se přiblíží rolím relevantních zahraničních agentur	20, 21, 22, 24
Řízení a fungování TA ČR	TA ČR bude rozvíjet metody řízení organizace, včetně procesního řízení a rozvoje informačního systému	20, 21, 22, 24

Strategická oblast	Strategický cíl	Opatření Akčního plánu
	TA ČR zajistí nové nastavení systému vnější a interní komunikace	20, 21, 22, 24

Jednotlivá opatření byla definována na základě zkušeností TA ČR z přípravy, administrace a vyhodnocování programů, na základě zkušeností nabytých z implementace projektů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost – Rozvoj TA ČR, Zefektivnění TA ČR a Sektorové služby, z projektu INKA (a zejména primárních šetření) a na základě konzultace s nejrůznějšími partnery, včetně konzultací s příjemci. Opatření také reflektují doporučení z kontrol a auditů.

Jakožto agentura, která podporuje aplikovaný výzkum, experimentální vývoj a inovace, musí být sama TA ČR agenturou flexibilní, inovativní a neustále zlepšující podmínky poskytování podpory. ČR je součástí Evropského výzkumného prostoru, který se neustále vyvíjí, mění a čelí novým výzvám a právě agentury typu TA ČR musí umět tyto výzvy předvídat a adekvátně na ně reagovat. Opatření vedoucí k naplnění tří hlavních oblastí změn mají přispět právě k pružnosti a inovativnosti TA ČR a k celkovému zkvalitnění a zefektivnění jejího fungování.

Opatření v oblasti změn Nástroje intervencí a jejich hodnocení se zaměřují na dotvoření vyváženého a efektivního portfolia intervencí podpory VaVal, které mimo jiné

- sníží veřejné náklady a naopak zvýší podíl neveřejných prostředků, ať už se bude jednat o prostředky soukromých subjektů či institucí, či
- umožní efektivní kombinaci prostředků na národní úrovni s prostředky na regionální či mezinárodní úrovni.

Tato opatření zároveň zapadají do současného trendu inovačních agentur, které ustupují od podpory aplikovaného VaV a inovací čistě formou dotací a využívají naopak více kombinovaných nástrojů, které jsou efektivnější a zajistí větší aplikovatelnost výsledků.

Pro nastavení a následné vyhodnocení úspěšnosti nástrojů podpory odpovídajícím potřebám společnosti a trhu a pro uplatnění tzv. evidence-based přístupu je však nutné disponovat znalostní základnou v podobě dat, analýz, metodik a podkladů. Tato oblast tedy bude také v rámci opatření posílena a hlavně bude kladen důraz na využívání všech znalostí a dat, které má TA ČR k dispozici ať již z vlastních informačních systémů (ISTA, DAFOS), z projektu INKA, či externích analýz. Vytěžená data budou použita také pro zkvalitnění administrace projektů (od formální kontroly po vyhodnocování úspěšnosti projektů) a snížení administrativní zátěže na straně příjemců.

V oblasti změny Výběr, hodnocení a realizace projektů bude TA ČR usilovat o zrychlení a zefektivnění procesu hodnocení projektů pomocí nových přístupů (zapojení vnitřních hodnotitelů, zefektivnění činnosti hodnotících orgánů, využití dvoukolového hodnocení, hearings, apod.) tak, aby se přiblížila v time to grant ostatním inovačním agenturám, které mají v některých případech pouze 30 dní. Proces hodnocení a efektivní monitoring projektů mohou významně přispět k uvedení produktu/služby na trh v kratším čase, čili i přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti českých subjektů.

V neposlední řadě se bude TA ČR věnovat průřezovým tématům, která jsou pro moderní agenturu klíčová - jedná se o efektivní komunikaci s partnery, zavedení a prohloubení principů otevřeného úřadu, který bude expertní oporou nejen příjemcům a potenciálním žadatelům, komunikaci a propagaci a vzdělávání vlastních zaměstnanců. Ze zkušeností zahraničních agentur vyplývá, že tato průřezová témata jsou pro postavení agentury v oblasti VaVaI nejen na národní, ale i EU úrovni velmi důležitá a pro správné fungování nezbytná.

U každého opatření je uveden jeho popis, změna, kterou opatření přinese, časový rámec plnění, potřebné zdroje finanční (zde je vždy uvedeno, jestli se počítá s interními zdroji TA ČR, či na tuto činnost bude TA ČR žádat o prostředky z některých dotačních zdrojů) a lidské zdroje, odpovědnost za realizaci v rámci TA ČR, rizika neplnění opatření a provazba na Strategii a Koncepci TA ČR. Takto konkrétně definovaná opatření umožňují managementu TA ČR detailní dohled nad realizací a tím i naplňováním Strategie TA ČR a Koncepce TA ČR. V případě nedostatečných lidských či finančních zdrojů umožní Akční plán předsednictvu TA ČR rozhodnutí, jaká z opatření nebudou z důvodu tohoto nedostatku naplňována a jaký to bude mít dopad na podporu aplikovaného výzkumu a naplňování poslání TA ČR.

Jelikož se jedná o Akční plán implementace Strategie TA ČR, všechna opatření se vztahují na činnosti TA ČR, jejích jednotlivých sekcí. To však neznamená, že nebude probíhat komunikace a koordinace i s dalšími orgány státní správy (zejména s MŠMT, UV, MPO apod.), která naplňují obdobné poslání v rámci systému podpory VaVaI. Vytýčení této spolupráce však není cílem tohoto dokumentu, který se zaměřuje na aktivity TA ČR.

Naplňování jednotlivých opatření povede nejen k naplňování strategických cílů Koncepce TA ČR a Strategie TA ČR, ale přispěje i k hlavním záměrům, které jsou definovány výše.



## II. Vize a cíl – Agentura 2020

Vize a cíle vycházejí především z Koncepce rozvoje TA ČR.

Technologická agentura ČR jako klíčová instituce pro realizaci podpory v oblasti aplikovaného výzkumu, která ve svých programech synergicky propojuje strategické cíle relevantních institucí v podpoře aplikovaného výzkumu v souladu s potřebami české společnosti, trhu a globálními trendy.

Hlavním cílem je zvyšovat inovační výkonnost a ekonomický přínos pro ČR, a to zejména prostřednictvím vyšší kvality a aplikovatelnosti výsledků projektů v praxi, maximalizací přínosů a dopadů projektů pro ekonomiku a společnost. Dále pak podpora efektivnější spolupráce mezi jednotlivými aktéry výzkumné a aplikační sféry, a to nejen v rámci ČR, ale současně i v rámci mezinárodní spolupráce. Důležitým cílem je také navýšení podílu soukromých zdrojů a zároveň snižování administrativní náročnosti v celém procesu účelové podpory.

Dílčí cíle jsou:

- Zvýšení inovační výkonnosti příjemců podpory
- Zlepšení kvality a aplikovatelnosti výsledků
- Zintenzivnění efektivní spolupráce příjemců
- Přenos znalostí a zkušeností podporou mezinárodní spolupráce
- Podpora zodpovědného VaV a inovací (RRI)
- Reflexe potřeb společnosti a trhu.

### III. Hlavní oblasti změn – cílový stav

K dosažení vytyčených cílů je třeba provést konkrétní opatření v následujících oblastech:

1. Nástroje intervencí a jejich hodnocení
2. Výběr, hodnocení a realizace projektů
3. Průřezová témata, která ovlivňují všechny aktivity a činnosti TA ČR

#### 1. Nástroje intervencí a jejich hodnocení

##### 1.1. Inovace nástrojů intervence (programů)

Dílčí cíle pro tuto oblast jsou:

- revize programového portfolia, aby co nejlépe reflektovalo potřeby státu, trhu atd. a současně bylo přehlednější - zacílení výzev dílčích programů
- zefektivnění stávajících a rozšíření nových typů nástrojů.

Programové portfolio by mělo přednostně pokrývat následující oblasti intervencí:

##### 1. Výzkumné priority veřejné správy

- a. **Realizované formou veřejných zakázek** - Potřeby trhu jsou definované státem. Jsou řešeny společnými projekty TAČR a resortů a realizované optimálně jednou z forem "innovation procurement" (např. formou PCP či Inovačního partnerství). Míra veřejných prostředků je zde až 100%
- b. **Realizované formou veřejných soutěží** - Jedná se o výzkumné potřeby identifikované státní správou, jež lze označit za "státní zájem", současně se často jedná o dlouhodobá témata. Trh nemusí existovat, resp. jeho existence je plánována či předpokládána (předvídána), často na základě "foresightu" či obdobných aktivit. Realizace těchto potřeb je optimálně veřejnou soutěží s poměrně přesně definovanými a konkrétními cíli a často s určitým omezením v oblasti předpokládaných příjemců (např. příjemcem může být pouze VO a např. i pouze z konkrétního "oboru"). Míra veřejných prostředků je zde až 100%

##### 2. Intervence odpovídající potřebám společnosti, trhu a stanoveným prioritám

- a. Existující potřeby trhu (Entrepreneurial Discovery Proces)
- b. Aktuálně neznámé budoucí potřeby trhu - rizikové projekty

##### 3. Národní centra kompetence

Jako dlouhodobá podpora spolupráce se silnou aplikací a zásadním významem pro ČR v klíčových oborech.

- a. Podprogram 1 na podporu fungování center (založení IČO + podpora dalšího badání týmu a přípravy konkrétních výzkumných projektů)

- b. Podprogram 2 na výzkum příjemců podprogramu 1 ve spolupráci se subjekty mimo centrum

**4. Intervence systémového charakteru**

- a. GAMA – transfer znalostí
- b. Regionální schéma – Star Track – ověření systému regionu, který následně předkládá dílčí projekty k financování
- c. ZETA - program na podporu VaV, zaměřený na mladé výzkumníky
- d. Jiné systémové intervence

**5. Specifická mezinárodní spolupráce**

- a. Prospektivní mezinárodní spolupráce
- b. Implementace programu Finanční mechanismy EHP a Norska (TA ČR předpokládá, že bude v roli zprostředkovatele programu, tzn. že TA ČR bude zajišťovat tvorbu a zaměření programu, vyhlašování výzev, výběr, hodnocení a administraci projektů, proplácení plateb a vyhodnocení programu.)

<b>Opatření č. 1 - Inovace nástrojů intervencí</b>	
Popis opatření	Revize a analýza programového portfolia, aby lépe reflektovalo potřeby státu, trhu atd. a současně, aby bylo přehlednější. Zavedení nových typů nástrojů -s cílem využít nejlepších praktik, snížit fragmentaci účelové podpory a administrativu
Časový horizont	Od roku 2017 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	Revize programového portfolia s postupnou implementací umožní TA ČR efektivněji zacílit dílčí intervence, reflektovat lépe potřeby české ekonomiky a společnosti a současně zpřehlednit systém podpory pro potenciální žadatele. Současně zakomponování nových forem nástrojů povede k úsporám státního rozpočtu ve prospěch navýšení podílu jiných zdrojů, zejména soukromých. V konečném důsledku se tak bude jednat o efektivnější a udržitelnější systém podpory aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací. V rámci revize programového portfolia je zvažováno poradenství při zakládání spin off firem, což povede k většímu uplatnění výsledků na trhu, a tedy i konkurenceschopnosti příjemců a ČR.

Lidské zdroje	V současnosti je programové portfolio pokryto 1 FTE, které je však pro navrženou strukturu nedostatečné a nesplňuje podmínku zastupitelnosti. Pro revizi programového portfolio a zastupitelnost při přípravě nových programů/intervencí je požadováno 1 FTE. V případě realizace 5 b (Norské fondy) je předpokládán odhad 5 FTE.
Finanční zdroje	Zajištění bude pokryto ze zdrojů TA ČR. V případě realizace 5 b je 10 % alokace FM EHP a Norska věnováno na management a administrativu (alokace FM EHP a Norska na VaVal je předpokládán ve výši přibližně 30 mil.€ pro období do roku 2021).
Přínosy	Lepší reflektování potřeb státu, trhu, integrace a systematizace výzkumného sektoru, efektivnější využití prostředků na VaVal, kladný dopad na konkurenceschopnost a hospodářství ČR jako celek.
Rizika	Roztříštěnost prostředí VaVal, nedostatečná podpora klíčových aktérů, nedostatečné změny stávající legislativy.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVal a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVal</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> </ul> </li> <li>- Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVal</li> </ul> </li> </ul>

V rámci výše uvedených typů intervencí (body 1. - 5.) bude TA ČR usilovat o následující:

**1. Rozšiřování kombinovaných nástrojů v intervencích**

- v rámci současného zákona 130/ 2002 Sb. o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací

Opatření č. 2: TA ČR + bankovní instituce	
Popis opatření	TA ČR poskytne dotaci a banka (např. ČMZRB) poskytne další prostředky. Na tuto část (případně)

	poskytne TA ČR bance prostředky na finanční nástroj a banka zajistí multiplikační efekt.
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2018 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	TA ČR realizuje své programy pouze formou dotací. Z dlouhodobého hlediska se nejedná o udržitelný systém – po uplynutí programového období 2014–2020 ESIF značně ubudou prostředky na VaVaI, zároveň je ČR jednou z posledních zemí EU, která nevyužívá kombinovaných nástrojů dotace + záruka/půjčka pro podniky. Zavedení takového nástroje umožní zapojení více podniků do VaVaI aktivit, zejména MSP, které takto pokryjí prostředky, nefinancované z dotace.
Lidské zdroje	TA ČR v rámci projektu Zefektivnění TA ČR zmapovala možnosti využívání finančních nástrojů. Pro nastavení této agendy je nutná těsná spolupráce s bankou (bankami) a dočasné uvolnění personální kapacity na nastavení systému a jeho namyšlení. Jedná se o novou agendu v rámci sekce I, předpokládaná náročnost je navýšení o 1 FTE.
Finanční zdroje	Zdroje TA ČR.
Přínosy	1) Výhodnější pro stát: Vyšší efekt na 1 investovanou korunu (pákový efekt). Když TA ČR bude dotovat jen úrokovou míru, nainvestuje se do výzkumu 100mil, ale místo 60mil, co by TA ČR platila, teď zaplatí třeba jen řádově jednotky miliónů (pouze na dotaci úroku). 2) Vyšší motivace pro podniky komercializovat: Finanční nástroj (v zásadě se jedná o “obyčejnou” půjčku s nižším úrokem / zárukou) si vezme podnik, nebo VO jen na projekt, který bude schopný (a je si do jisté míry jist, že bude schopný) komercializovat. 3) Strategické zajištění financování jako náhrada za ESIF fondy 2020+
Rizika	V případě, že toto opatření nebude implementováno: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Náklady obětované příležitosti, tzn. zdroje na výzkum budou nižší, než by bývaly byly, kdyby ta spolupráce byla.</li> <li>- TA ČR, jakožto nejdůležitější poskytovatel účelové podpory aplikovaného výzkumu, bude nadále poskytovat pouze dotace, což je v dlouhodobém hledisku snižování prostředků na VaVaI neudržitelné a TA ČR bude stavět do situace velkého nedostatku prostředků po roce 2020. Navíc je zde obecný tlak (zejména ze</li> </ul>

	strany EK), aby se snižovaly dotace ve prospěch finančních nástrojů. Pokud TA ČR nepřizpůsobí portfolio, její nabídka nebude po roce 2020 odpovídat potřebám prostředí. Nedostatečný expertní potenciál na trhu práce.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVaI</li> </ul> </li> <li>- Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru</li> <li>- TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu znalostí z výzkumu do praxe</li> </ul> </li> </ul>

<b>Opatření č. 3: TA ČR + COFUND Horizontu 2020</b>	
Popis opatření	ČR se řadí mezi třetinu zemí EU, které nevyužívají možností nástroje FP7 ERA NET, resp. ERA NET COFUND Horizontu 2020. Nástroj je určen poskytovatelům a umožňuje efektivnější vynakládání prostředků na VaVaI formou koordinace výzev a společného hodnocení projektů mezinárodní spolupráce. TA ČR je aktuálně partnerem v jednom COFUND projektu a v jednom připravovaném.
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2018 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	TA ČR se zapojí do nástroje, který ČR nevyužívá, čímž přichází o nemalé prostředky Horizontu 2020 (EK přispívá až do výše 33 % konečných projektů). Dalším efektem je pak mezinárodní hodnocení, které přináší srovnání konkurenceschopnosti českých týmů v mezinárodním VaVaI a financování tedy jen těch konkurenceschopných. V neposlední řadě je prokazatelným efektem podpora zapojení českých týmů do projektů rámcového programu, jelikož vzniklé mezinárodní týmy spolupráci rozšiřují i na další projekty.

Lidské zdroje	V současné době se touto problematikou zabývá okrajově 1 člověk na DPČ cca 45 % své pracovní kapacity (tj. 0,11 FTE). Jakmile však bude v realizaci první projekt, náročnost na personální zdroje bude navýšena, jelikož se TA ČR bude aktivně podílet na nastavení výzvy, jejích pravidlech, pravidlech společného hodnocení a celém procesu. V rámci sekce I a sekce II bude nutné vyčlenit personální kapacity, které budou s konsorcií domlouvat pravidla a současně hlídat, aby vše odpovídalo legislativě ČR a pravidlům programů TA ČR. V rámci sekce I. se bude jednat zejména o pohlídání, aby v projektu COFUND byly zapracovány všechny požadavky hodnocení dle české legislativy. V rámci sekce II. se pak bude jednat o domluvení nastavení výzvy, jejího hodnocení a implementace projektů tak, aby bylo vše v souladu s pravidly daného programu. Dále je potřeba, aby byl v rámci TA ČR člověk, který bude sledovat další vznikající COFUNDy a možnosti připojení k stávajícím COFUNDům a bude s konsorcií komunikovat. Celkově se tedy jedná o navýšení o 1 FTE,
Finanční zdroje	Zdroje TA ČR + zdroje H2020
Přínosy	Mezinárodní hodnocení zajistí výběr nejlepších projektů – je zde záruka, že projekty financované budou projekty, které jsou konkurenceschopné na evropské úrovni. To s sebou přináší i větší potenciál využití jejich výsledků napříč EU. V neposlední řadě se jedná o podporu zapojování českých týmů do mezinárodní spolupráce.
Rizika	Pokud ČR nevyužije příležitosti zapojení do schémat COFUND (kam se mohou zapojit pouze poskytovatelé), ztratí významnou příležitost čerpání z Horizontu 2020. Prohloubí se tak negativní finanční bilance ČR vůči H2020. Zároveň bude promarněna příležitost více české týmy zapojit do mezinárodní spolupráce a zvýšit tak jejich konkurenceschopnost.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Strategie rozvoje TA ČR Koncepce rozvoje TA ČR: - Příprava programů VaVal a jejich realizace - TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVal - TA ČR zefektivní administraci projektů

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích             <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVaI</li> </ul> </li> </ul>
--	--

<b>Opatření č. 4: TA ČR + investice z neveřejných prostředků a soukromé zdroje</b>	
Popis opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Public private partnership (podpora synergických projektů společných technologických iniciativ H2020)</li> <li>ii. Rizikový kapitál</li> <li>iii. Nadnárodní společnosti</li> <li>iv. Crowdfunding</li> </ul>
Časový horizont	Od roku 2018 roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	<p>Snižování intenzity veřejné podpory v programech TAČR. V současnosti agentura omezením intenzity podpory navyšuje podílsoukromých zdrojů na výdajích do VaVaI.</p> <p>TA ČR poskytuje v současné době pouze dotace a nevyužívá plně potenciálu kombinace dotací pro VO s neveřejnými prostředky soukromých firem. Jedná se tak o celý segment velmi perspektivní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích, který je opomíjen a není využíván. Kombinací dotací s prostředky soukromých subjektů bude zajištěna větší aplikovatelnost výsledků, jelikož dané subjekty budou mít na realizaci ekonomický zájem. Zároveň budou do spolupráce vkládat vlastní prostředky, což je zárukou zavedení výsledků do praxe.</p>
Lidské zdroje	Public private partnership je jednou z oblastí zájmu TA ČR, nicméně v současné době nejsou pro jeho podporu dostatečné personální kapacity. Po realizaci opatření 2 a 3 se předpokládá následující rok přesun těchto FTE na opatření 4 a 5
Finanční zdroje	Zdroje TA ČR
Přínosy	Vyšší motivace pro podniky komercializovat: Podporu formou neveřejných zdrojů si vezme podnik, nebo VO



	jen na projekt, který bude schopný (a je si do jisté míry jist, že bude schopný) komercializovat. Zároveň se jedná o podporu spolupráce VO s podniky.
Rizika	Veřejné prostředky na VaVal se vlivem úbytku či absence ESIF po roce 2020 výrazně sníží. Pokud nebudou do té doby nalezeny nové formy kombinace podpory s větším přispěním neveřejných zdrojů, hrozí velký propad prostředků a výrazný pokles nákladů na VaVal a tím i konkurenceschopnosti.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVal a jejich realizace</li> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVal</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> <li>- Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVal <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru</li> <li>- TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu znalostí z výzkumu do praxe</li> </ul> </li> </ul>

Opatření č. 5: Star Track	
Popis opatření	Kombinace prostředků TA ČR a regionální správy
Časový horizont	Od roku 2018 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	S realizací RIS 3 a implementací entrepreneurial discovery procesu roste význam regionů v podpoře VaVal. TA ČR realizuje národní dotační programy, bez zohledňování krajských partikularit a potřeb. Kombinace prostředků TA ČR a know how, potřeb a popř. prostředků krajské správy zajistí větší propojení zejména MSP s výzkumnými infrastrukturami a také velkými podniky, a to právě díky lokální přítomnosti a přesnějšímu zacílení intervencí. Možnost využití schématu typu GAMA. Je žádoucí, aby byl systém ověřen v programovém období 2014–2020, kdy mohou být regionům poskytnuty prostředky na tyto aktivity. Následně, po uplynutí programového období 2014–

	2020, tak nevznikne “díra na trhu”, ale bude existovat efektivní systém podpory krajských potřeb.
Lidské zdroje	Po realizaci opatření 2 a 3 se předpokládá následující rok přesun těchto FTE na opatření 4 a 5
Finanční zdroje	Zdroje TA ČR
Přínosy	Podpora regionálních priorit v oblasti VaVaI, zvýšení podpory MSP (nejen finanční, ale i poradenské), a příprava na ukončení (či výrazné snížení/změnu) poskytování dotací z ESIF 2014-2020.
Rizika	Riziko nezajištění krajských potřeb v oblasti VaVaI (a to zejména po skončení programového období ESIF 2014-2020, kdy dojde k výraznému omezení v poskytování dotací z ESIF). Dalším rizikem je neřešení krajských partikularit a VaV priorit a tím nedostatečná reflektování potřeb v intervencích.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Pro vazba na strategické dokumenty TA ČR	Strategie rozvoje TA ČR Koncepte rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVaI</li> </ul> </li> <li>- Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru</li> <li>- TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu znalostí z výzkumu do praxe</li> </ul> </li> </ul>

## 2. Mezinárodní dimenze

<b>Opatření č. 6: Mezinárodní dimenze</b>	
Popis opatření	ČR je součástí Evropského výzkumného prostoru, v rámci, kterého je snaha více koordinovat poskytování prostředků na VaVaI a eliminovat tak překryvy. Součástí této snahy je i otevírání programů mezinárodní spolupráci, a tedy i mezinárodní konkurenci, která vede v konečném důsledku k efektivnějšímu poskytování podpory. TA ČR má z tohoto důvodu zájem o promítnutí

	mezinárodní dimenze do všech programů za účelem zefektivnění podpory.
Časový horizont	Od roku 2017/2018 - do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	Mezinárodní dimenze se v současné době předpokládá v projektech CK a je podmínkou v programu DELTA, který je zaměřen na mezinárodní spolupráci. Pokud má však podpora TA ČR vést ke konkurenceschopnosti výsledků VaV nejen v ČR, ale i v zahraničí (viz cíl ekonomických přínosů pro ČR), je nutné zakomponovat možnost mezinárodní dimenzi do všech vhodných intervencí, aby byla mezinárodní konkurenceschopnost ošetřena již na začátku podpory VaVa. Kromě bilaterální a multilaterální spolupráce se bude jednat např. i o nástroje typu COFUND.
Lidské zdroje	Tato aktivita bude zajištěna nově přidělenými kapacitami pro opatření 3.
Finanční zdroje	Zdroje TA ČR + H2020
Přínosy	Mezinárodní dimenze s sebou nese i hodnocení projektů na mezinárodní úrovni, tj. i větší konkurenci a tlak na kvalitu projektů. Jsou tak podpořeny projekty, které jsou konkurenceschopné na mezinárodní úrovni a mají i větší potenciál uplatnění výsledků. V neposlední řadě vede mezinárodní dimenze k většímu zapojení českých týmů do mezinárodních schémat podpory, jelikož pomáhá většímu síťování českých týmů a přenosu zkušeností.
Rizika	Neotevření programů mezinárodní spolupráce vede ke konkurenci pouze v rámci ČR, což v případě velmi podobných programů (jiných poskytovatelů) vede k malé dynamice systému a ke snížení kvality financovaných projektů.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Strategie rozvoje TA ČR Koncepte rozvoje TA ČR: - Příprava programů VaVa a jejich realizace - TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVa - Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVaI</li> <li>- TA ČR zajistí aktivní spolupráci v rámci TAFTIE (včetně předsednictví v roce 2017)</li> </ul>
--	--

### 3. Využívání schémat typu Seal of excellence EK

Opatření č. 7: Seal of excellence EK	
Popis opatření	Efektivní nástroj pro podporu zvýšení zapojení českých subjektů do H2020.
Časový horizont	Od roku 2017/2018 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	EK pilotně ověřila v roce 2016 Seal of excellence u nástroje SME Instrument. Tato značka je udělena projektům, které jsou pozitivně hodnoceny, ale nejsou na ně finanční prostředky z H2020 z důvodu vyčerpání rozpočtu. Přínosem je mezinárodní hodnocení, a tedy i srovnání konkurenceschopnosti řešení. Přejímání projektů s touto značkou, znamená ušetření prostředků na proces hodnocení a zároveň podpora projektů, které jsou vysoce konkurenceschopné v mezinárodním prostředí. V konečném důsledku tak je větší potenciál pro ekonomický přínos pro ČR.
Lidské zdroje	V rámci agendy přípravy programů bude důležité navrhnout systém přebírání hodnocených projektů bez jejich nutného přepisování, tj. bez nutnosti podat je znovu a tím neúměrně zatížit žadatele. Tato aktivita bude součástí programové agendy. Bude tedy nutné navýšení kapacit programové agendy o další 1 FTE.
Finanční zdroje	Zdroje TA ČR
Přínosy	Snížení nákladů na hodnocení projektů, jelikož seal of excellence je vydán pro již hodnocené projekty na mezinárodní úrovni. Projekty uspěly v mezinárodní konkurenci, TA ČR by tak převzala k financování velmi kvalitní projekty, s vysokým potenciálem uplatnění výsledků nejen v ČR.
Rizika	Nevyužitím této značky ČR ztrácí příležitost převzít k

	financování vysoce kvalitní projekty. Zároveň neimplementováním tohoto opatření se snižuje atraktivita H2020 (nástrojů, u kterých je Seal of Excellence vydáván) pro české subjekty a jejich zájem se hlásit do výzev, ve kterých je velká konkurence.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Strategie rozvoje TA ČR Koncepte rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVal a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul> </li> <li>- Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVal</li> </ul> </li> </ul>

Výše uvedené nástroje budou předmětem zájmu po celou dobu tvorby intervencí – od počátku koncepce intervence, přes její realizaci, po její vyhodnocení. Je možné, že budou využity v různých fázích tohoto cyklu.

Výše uvedené je zároveň možné realizovat za současného znění zákona 130/2002 Sb. Cílem však je rozšíření škály finančních nástrojů a intervencí na oblast podpory aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací. Za současného znění zákona to není možné. Proto TA ČR dlouhodobě usiluje o změnu zákona tak, aby byly umožněny jiné druhy podpory než pouze dotace (např. dotace s podmíněnou návratností, zvýhodněné úvěry, apod.), a aby byl změněn současný rigidní systém ve prospěch větší volnosti poskytovatelů s nakládáním prostředky, tj. rychlejší reakce na potřeby státu a trhu.

## 1.2. Strategická inteligence

Hlavním cílem je nastavit udržitelný systém získávání, zpracování a využívání dat a znalostí jako podklad pro přípravu a hodnocení intervencí.

Strategická inteligence, seriózní analýza potřeb společnosti i předchozích intervencí (evidence based approach), je základem pro navrhování revidovaných nástrojů.

<b>Opatření č. 8: Kvalitní podkladové materiály</b>	
Popis opatření	Kvalitní analýzy, metodiky jako podklad pro tvorbu Expertního systému TA ČR a činnosti TA ČR
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)

Konkrétně plánované změny	<p><b>Změna postupů při hodnocení programů a jejich dopadů:</b>          Pro tvorbu programů a jejich nastavení tak, aby odpovídaly aktuálním a budoucím potřebám společnosti a trhu, je nutné mít kvalitní analýzy předchozích programů a jejich dopadů. Za tímto účelem již vznikly z projektu Zefektivnění TA ČR základní metodiky, které je však nutné detailněji rozpracovat a ověřit v praxi. Současně takové podkladové materiály jsou vstupem pro nastavení podpory více rizikových projektů (jelikož bude existovat detailní analýza dopadů projektů, včetně přínosů nejrizikovějších projektů pro ekonomiku). TA ČR by v dlouhodobějším horizontu chtěla podporovat velmi rizikové projekty cca 10 % alokace programů.</p>
Lidské zdroje	<p>3 FTE v rámci projektu ProEval + externí experti na některé části.          Klíčové však bude udržení těchto pracovníků a jejich know-how po skončení projektu ProEval, a tedy navýšení lidských zdrojů o 3 FTE.</p>
Finanční zdroje	<p>OPZ (Projekt PROEVAL)          TA ČR (po skončení projektu)</p>
Přínosy	<p>Kvalitní podkladové analýzy umožní vyhodnotit přínosy a dopady intervencí, správné zacílení nových programů a vyhlašovaných výzev. Dále umožňují vyhodnocovat systém podpory VaVal jako celek a jsou podkladem pro návrhy jeho dalších zlepšení.</p>
Rizika	<p>Nedostatek kvalitních a věrohodných zdrojů dat a znalostí, nedostatečné využití podkladových analýz při tvorbě programů a nastavování veřejných soutěží.          Intervence tak budou méně odpovídat potřebám české společnosti, trhu a globálním trendům, a v konečném důsledku nebudou prostředky využity nejefektivnějším způsobem.</p>
Odpovědnost	<p>Ředitel sekce I.</p>
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	<p>Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR:          - Příprava programů VaVal a jejich realizace            - TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVal            - TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných</p>

	programů
<b>Opatření č. 9: Kvalitní zpracování vstupů</b>	
Popis opatření	Nastavení systému pro kvalitní zpracování dat. <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISTA se připravuje, spuštění se předpokládá v roce 2017,</li> <li>- DAFOS není kompletně dokončený (předpoklad v rámci realizace projektu ProEval)</li> </ul>
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	<b>Aktualizované a navzájem provázané databáze, znalostní báze a zdroje dat (DAFOS, ISTA, IS BETA + vnější systémy):</b> Kvalitně zpracované a aktualizované databáze představují důležitý předpoklad pro vyhodnocování projektů a programů. Data a znalosti mohou být navíc použita i pro fázi hodnocení projektů od projektové žádosti po jejich ukončení (data týkající se např. realizace projektů jedním příjemcem apod.). Navzájem propojené relační databáze a znalostní báze, které jsou napojené na další veřejně dostupné zdroje, významně usnadní práci a umožní rychlejší zpracování analýz.
Lidské zdroje	Zdroje TA ČR, OPZ (ProEval – na DAFOS část se jedná o 2,5 FTE – tito lidé rozpracovávají DAFOS a zároveň se předpokládá, že budou po jeho spuštění zaměstnáni v TA ČR. Je tedy nutné zajistit min. 2 FTE ze zdrojů TA ČR po ukončení projektu ProEval).
Finanční zdroje	OPZ (Projekt PROEVAL) TA ČR (po skončení projektu) v případě ISTA se zvažuje možnost podpory z IROP (finanční zdroje – refinancování nákladů na ISTA – pouze faktura dodavatele).
Přínosy	Schopnost využívat kvalitní a relevantní datové zdroje je klíčovým předpokladem pro korektní a efektivní hodnocení jednotlivých projektů i evaluaci celých programů. Data (resp. reporty, analýzy a jiné výstupy na vzniklé či online dostupné "on-demand" na základě těchto dat) jsou uplatnitelná nejen v rámci celého

	<p>životního cyklu projektů – od přijetí projektové žádosti až po fázi jejich ukončení – ale i v rámci informační podpory potenciálním žadatelům a v neposlední řadě též při přípravě podkladů pro tvorbu nových programů. Konzistentní a navzájem propojené databáze a znalostní báze, jejichž data jsou snadno propojitelná s dalšími veřejně dostupnými informačními a datovými zdroji (spolu s nastavenými procesy řízení datové kvality), výrazně usnadní činnosti v rámci jednotlivých oddělení a umožní navíc posun některých činností na kvalitativně vyšší úroveň, např. identifikace "emerging topics", sledování trendů, vyhodnocování dopadů, včasná identifikace problematických situací atp.</p> <p>Hlavní přínosy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zefektivnění a zkvalitnění a zrychlení procesu hodnocení projektů</li> <li>- zkvalitnění přípravy podkladů pro tvorbu nových programů a evaluaci stávajících</li> <li>- možnost nabídnout informační podporu potenciálním žadatelům a dalším relevantním zainteresovaným stranám</li> <li>- snížení administrativní zátěže jak příjemců, tak pracovníků TA.</li> </ul>
<p>Rizika</p>	<p>Rizika spojená s opatřením:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problémy vznikající z nekvality a neúplnosti vstupních dat (např. IS VaV).</li> <li>- Problémy vycházející ze špatně nastavených procesů řízení datové kvality a špatně nastavených rolí a struktury reportů.</li> </ul> <p>Když opatření nebude aplikováno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké administrativní zatížení KaTA a příjemců</li> <li>- Nevyužití potenciálu, který se v datech nachází.</li> <li>- Nižší kvalita hodnocení programů i programů vinou nedostatečné datové/informační/znalostní podpory.</li> <li>- Nemožnost vytěžení některých znalostí z dat a z toho vyplývající absence některých typů analýz a studií.</li> </ul>
<p>Odpovědnost</p>	<p>Ředitel sekce I.</p>
<p>Provazba na strategické dokumenty TA ČR</p>	<p>Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVaI</li> </ul> </li> </ul>



	- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů
--	---

<b>Opatření č. 10: INKA</b>	
Popis opatření	Implementace metodiky INKA - Systematické využívání analýz pro zvýšení kvality práce TA ČR. INKA – Inovační kapacity 2014+ (Metodika pro mapování inovačního potenciálu v ČR)
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	V roce 2015 byla vypracována metodika, resp. metodiky mapování inovačního potenciálu. Proběhlo jejich pilotní ověření. Pro efektivní nastavení intervencí je potřeba využívat tyto metodiky a každoročně zpracovávat vybrané analýzy a v pravidelných intervalech i primární šetření. Právě pravidelnost zpracování analýz a jejich srovnatelnost v čase je silnou stránkou INKA. Současně je potřeba zvýšit provazbu vytěžených dat z INKA a ostatních analýz s RIS 3, která je vzhledem k předběžné podmínce ESIF důležitým strategickým dokumentem.
Lidské zdroje	Udržitelnost využívání metodiky je aktuálně zajištěna 1 pracovníkem, což se však ukazuje jako nedostatečné pro další rok. V roce 2016 byly aktualizovány jen základní analýzy, což odpovídalo 1 FTE. V následujících letech je však nutné rozšíření o 1 FTE, aby mohly být všechny analýzy zpracovány dle metodiky a potřeb. V roce 2017 také musí proběhnout primární šetření, které zvyšuje nároky na lidské zdroje a mělo by proběhnout 1x za dva/tři roky (nároky na lidské zdroje budou formou DPP, případně formou služby).
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kombinace makroekonomických, mikroekonomických a primárních dat je unikátní, a to i ve světovém měřítku (metodikou se např. částečně inspirovali v Polsku pro tvorbu RIS 3)</li> <li>- Nadčasová metodika – metodika je koncipována tak, aby šetření mohla být prováděna opakovaně, a data byla v čase srovnatelná. V minulosti byla každá</li> </ul>

	<p>analýza zpracována dle jiné metodiky, data tak nebyla navzájem porovnatelná a analýzy měly pouze časově omezenou vypovídající hodnotu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INKA umožní zmapování inovačního prostředí ČR, čímž TA ČR (a nejen TA ČR) získá ukazatele, které pomohou určit volbu vhodných nástrojů intervence pro další období</li> <li>- Lepší pochopení dynamiky a charakteru inovačního systému v ČR</li> <li>- Detailní popis subjektů v rámci primárních šetření</li> </ul>
Rizika	<p>Pokud nebudou využity metodiky, vytvořené v rámci projektu INKA, nebude možné zjistit dynamiku a vývoj inovačního prostředí a porovnávat data v čase. Ad hoc analýzy tak budou mít jen časově omezenou vypovídající hodnotu. Zároveň nebude možné prokázat dopad intervencí, které byly implementovány na základě identifikace potřeb dle stejné metodiky.</p>
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	<p>Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVaI</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> </ul> </li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul>

#### Opatření č. 11: Globální trendy a foresightové analýzy

Popis opatření	Systematické využívání analýz - sledování technologických trendů.
Časový horizont	od roku 2017 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	TA ČR sleduje globální trendy na ad hoc bázi, stejně jako foresightové analýzy. Je však nutné tuto aktivitu uchopit aktivně a systematicky a zároveň ji provazovat z dalšími analýzami TA ČR.
Lidské zdroje	Zatím nebylo v TA ČR řešeno z kapacitních důvodů. TA ČR navrhuje zřízení pozice <b>strategického analytika</b> , který by sledoval globální a foresightové analýzy a

	kombinoval je s ostatními analýzami a získanými daty, informacemi a znalostmi. Jedná se tedy o navýšení o 1 FTE.
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	Větší a detailnější přehled o globálních trendech povede k lepšímu zaměření programů v kombinaci s ostatními analýzami a v konečném důsledku k podpoře konkurenční výhody českých subjektů.
Rizika	Opomenutí důležitých globálních trendů může vést k nabrání zpoždění v nových trendech ze strany českých subjektů, a tak k nezískání či ztrátě jejich tržní výhody.
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace</li> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVaI</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul>

## 2. Procesy výběru, hodnocení a realizace projektů

### 2.1. Hodnocení a výběr projektů

Hlavním cílem je zjednodušení systému výběru projektů, vedoucí ke snížení doby od prvního kontaktu po poskytnutí podpory – time to grant 60 dní (ambiciózní cíl dlouhodobý)

Změna – Hlavní posun spočívá ve změně veřejných soutěží a jejich pojetí jako celku.

Cíl 60 dní jako time to grant pro všechny typy programů je vysoce ambiciózní, ne však nemožný. Tento systém bude opilotován na schváleném programu ZETA, kde bude uplatněn systém průběžné veřejné soutěže s cut off dates.

Opatření č. 12: Formální kontrola	
Popis opatření	Revize hodnotícího procesu – Formální kontrola. Sdílení dat (s finančními úřady, ministerstvy atd.) jako efektivní nástroj.

Časový horizont	Od roku 2017 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	<p>Revize údajů, které TA ČR požaduje s ohledem na jejich další využití.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Využití dat o uchazeči, které již někde existují</li> <li>2. Sběr dat v efektivně využitelné podobě</li> <li>3. Sběr pouze nutných dat a zároveň v okamžiku, kdy jsou data potřebná (např. v době podpisu rozhodnutí nebo až v době realizace projektu)</li> </ol> <p>Zjednodušení procesu poskytování dat poskytovateli. Zefektivnění činností spojených s formální kontrolou v rámci veřejné soutěže.</p>
Lidské zdroje	V současné době vykonávají formální kontrolu všichni zaměstnanci OVS, ale chybí expertní kapacita, která by byla schopna přenastavit celý systém a ověřit jeho funkčnost v praxi, včetně domluvy sdílení dat apod. Z tohoto důvodu je požadováno 1 FTE.
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	Zvýšení efektivity formální kontroly umožní částečnou automatizaci a zrychlení celého hodnotícího procesu. Vzniknou úspory agentury v nákladech potřebných na hodnotitele projektů.
Rizika	Vysoké administrativní zatěžování uchazečů, příjemců a poskytovatele, v případě, že opatření nebude implementováno. Neaktuálnost dat příjemců ve veřejných registrech. Koordinace datových zdrojů.
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul>

**Opatření č. 13: Hodnotící orgány - zefektivnění práce**

Popis opatření	Revize hodnotícího procesu – Hodnotící orgány. Lepší znalosti, briefing hodnotitelů, práce s hodnotiteli, práce s databází.
----------------	--

Časový horizont	Od roku 2017 do roku 2020
Konkrétně plánované změny	Sdílení posudků napříč hodnotícími orgány, a i mezi hodnotiteli. Zkušení hodnotitelé vypracovávají velmi kvalitní posudky, které tak mohou sloužit jako předání know-how tvorby posudku vůči novým hodnotitelům. Zároveň se jedná o formu vzdělávání hodnotitelů za účelem vypracování lepších a relevantních posudků. Dále se jedná o kontinuální briefing hodnotitelů, na které aspekty se zaměřovat v rámci projektu (např. větší důraz na aplikaci výsledku na trhu). Také je nutné udělat rozbor hodnotitelů a zanalyzovat jejich schopnost tyto faktory posuzovat a v návaznosti na zjištění představit vhodné formy vzdělávání a osvěty (např. nabídnout hodnotitelům zpětnou vazbu k jejich posudku, nebo vypracování "cvičného" posudku typového projektu/ů). Pozn. hodnotiteli se rozumí i zahraniční hodnotitelé, jejichž zapojení bude v některých programech významné.
Lidské zdroje	Aktuálně tuto agendu řeší 0,2 FTE, jedná se pouze o nutné zajištění práce s hodnotiteli. Pro zlepšení a zefektivnění agendy je třeba navýšení personálních kapacit minimálně na 3 FTE.
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	Zajištění kontinuity hodnocení napříč soutěžemi. Zvýšení kompetentnosti a odpovědnosti hodnotitelů k tvorbě posudků.
Rizika	Nedostatečná základna hodnotitelů pro tvorbu posudků ve veřejných soutěžích a realizaci. Nedostatečná kapacita pro pravidelné školení a podávání zpětné vazby poskytovatelem.
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVal a jejich realizace</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul>

<b>Opatření č. 14: Zapojení vnitřních hodnotitelů</b>	
Popis opatření	<p>Revize hodnotícího procesu, která povede ke zvýšení kvality hodnocení projektů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zapojení interních odborníků do hodnotícího procesu</li> <li>- Sektoroví specialisté</li> </ul>
Časový horizont	Od roku 2017 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	V rámci projektu Sektorové služby vznikla analýza počtu FTE, které jsou potřeba pro zajištění vnitřních odborných kapacit pro hodnocení projektových návrhů a projektů v realizaci. Tento koncept byl částečně opilotován, ale nebyl uveden do praxe z důvodu nedostatku personálních kapacit. TA ČR má dlouhodobě zájem tento systém aplikovat, avšak je přímo závislý na personálních kapacitách.
Lidské zdroje	<p>Potřeba personálních kapacit se přímo odvíjí od počtu veřejných soutěží a následně počtu realizovaných a ukončovaných projektů. Analýza projektu Sektorové služby poskytuje detailní popis potřeby počtu FTE, které se odvíjí od oborů výzkumu, které je nutné pokrýt a šíře aktivit, které by byly těmto specialistům svěřovány. Dle analýzy se jedná o potřebu navýšení o 8 až 40 FTE, při přechodu na hodnocení pouze interními hodnotiteli. Pro implementaci tohoto opatření požadujeme navýšení o zhruba 25 FTE, jelikož se nebude jednat o pokrytí celého programového portfolia, ale pouze jeho části. V případě aplikace bude tato analýza využita. Dle analýzy byly doporučeny příležitosti pro využití sektorových specialistů v následujících činnostech souvisejících s hodnocením návrhů projektů: posuzování odborné způsobilosti oponenta podle jeho životopisu; posouzení podezření z podjatosti oponentů; posouzení hodnocení návrhu projektu ve sporných případech; školení oponentů; posouzení odborné stránky stížností; příprava odborných podkladů v rámci negociačních jednání s vybranými příjemci podpořených projektů; nahrazení oponenta v hodnotící komisi (při hodnocení VZ); nahrazení oponentů při zpracování posudku ve VZ.</p>

Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	Podstatné zefektivnění systému podpory VaV Technologickou agenturou ČR. Zajištění kontinuity hodnocení v celém životním cyklu projektů, budování historické paměti agentury. Zrychlení systému hodnocení a zároveň by došlo i k významným finančním úsporám v oblasti služeb (v současnosti jsou využívány externí kapacity, které jsou však nákladné).
Rizika	Nedostatečné kapacity pro hodnocení všech veřejných soutěží, projektů v realizaci, ukončovaných projektů a následné hodnocení v implementační fázi. Odliv know how v případě nezastupitelnosti při fluktuaci interních hodnotitelů.
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVal a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul> </li> </ul>

#### Opatření č. 15: Revize výběru projektů

Popis opatření	Revize hodnotícího procesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dvoustupňový systém hodnocení</li> <li>- kategorizace projektů</li> <li>- využití dalších forem výběru projektů, např. "hearings" (Za účelem od anonymizování hodnotitelů pro vyšší transparentnost, zrychlení procesu a zvýšení prestiže.)</li> </ul>
Časový horizont	Dlouhodobý cíl, jehož realizace je závislá na změně legislativy. 2017–2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	Postupy se budou odvíjet dle zkušeností a best practise partnerských zahraničních agentur. První kontrola bude spočívat ve screeningu řešitele, firmy a historii realizací projektů a v posouzení velmi stručného projektového záměru (co chcete dělat, jak to chcete

	udělat a co z toho budete mít). Ve druhém kole bude předmětem detailnější návrh, který bude posouzen především z hlediska aplikovatelnosti. Kategorizace umožní hodnocení projektů na základě historických dat (získané praxe z předešlých veřejných soutěží a realizace) a tedy zrychlení systému hodnocení a komplexnosti následné administrace v realizační fázi. Aplikace "Hearings", spíše revolučního přístupu, je možná u menších programů. Pilotní ověření bude teprve zváženo, podle možností programů.
Lidské zdroje	Pro hodnocení těchto návrhů budou potřeba ideálně sektoroví specialisté - viz. zapojení vnitřních hodnotitelů a navýšení počtu referentů (projektových manažerů), kteří administrují realizované projekty a jsou tedy nositeli historického know how.
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	Hodnocení a následná podpora jen těch projektových záměrů s vysokou pravděpodobností následné aplikace v praxi (viz připomínka NKÚ). Časové a finanční zefektivnění (podstatné zkrácení time to grant) a snížení administrativní zátěže žadatelů a TA ČR. Hearings: Zvýšení odpovědnosti hodnotitelů za posudky. Vyšší transparentnost systému hodnocení, jelikož hearings budou veřejné a hodnotitelé svoje hodnocení vyjádří neanonymizovaně.
Rizika	Fluktuace a nezastupitelnost jak referentů, kteří administrují samotné projekty, tak i interních hodnotitelů (odliv know how). Hearings: Riziko zneužití hodnotitelů hodnocenými (z důvodů jejich neanonymity). Riziko nedostatečné auditní stopy, v případě absence písemných posudků
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul> </li> </ul>



<b>Opatření č. 16: Využití dat subjektů z předchozí realizace</b>	
Popis opatření	Udržitelný systém získávání, zpracování a využívání již existujících dat a znalostí.
Časový horizont	Od roku 2017 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	Využití těchto dat a znalostí bude sloužit napříč TA ČR – jak pro vyhodnocování projektů a programů, tak pro další podporu – viz Strategická inteligence
Lidské zdroje	2,5 FTE jsou kryty již projektem PROEVAL. Následně budou využity pro provoz, rozvoj systému a propojování dat k dalšímu využití.
Finanční zdroje	OPZ (Projekt PROEVAL), TA ČR
Přínosy	Snížení administrativní zátěže vůči žadatelům/příjemcům, a i u poskytovatele. Vytvoření nových přístupů k hodnocení projektů jak ve fázi veřejných soutěží, tak i v realizaci a následné implementaci výsledků projektů.
Rizika	Nekonzistence dat, nedostatečná aktualizace dat.
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVal a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVal</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> </ul> </li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul>

<b>Opatření č. 17: Poradenství</b>	
Popis opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Síť projektových záměrů - např. formou spolupráce s bankami, s komerčními fondy, apod. = posouzení tržního uplatnění bez dotace</li> <li>- Follow up výsledků projektů – např. formou spolupráce, s bankami, s komerčními fondy, se specializovanými firmami, s EEN, s EGAP, apod.</li> <li>- Podpora vzniku spin off firem</li> </ul>

Časový horizont	Od roku 2017 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	Zásadní změna spočívá ve zefektivnění počáteční fáze hodnocení, kdy dochází k hodnocení návrhů projektů různé kvality, bude podporována příprava návrhů projektů. Cílem je úspora času na zpracování posudků a jejich hodnocení. Bude se jednat o lepší mapování projektových záměrů a jejich vhodnosti do daných programů/intervencí a popř. jejich doporučení do jiných, nedotačních, ale komerčních nástrojů (spolupráce s EGAP, ČMZRB, dalšími bankami apod.) Zároveň v momentě využití výsledků projektů může hodnocení TA ČR sloužit jako podklad pro další poskytnutí podpory z komerčních zdrojů (spolupráce s bankami, ČMZRB, EGAP, rizikovými fondy apod.). V neposlední řadě bude TA ČR poskytovat poradenství pro fázi před vznikem spin off firem, které budou založeny pro lepší komercializaci výsledků VaVaI. Dále pak poradenství v oblasti implementace výsledků a ochrany IPR.
Lidské zdroje	Z analýzy aktivity poradenského centra projektu Zefektivnění vyplynulo, že pro tuto činnost je potřeba 5 FTE (2 hlavní pracovníci: kapitán na 0,5 úvazku a metodik na 0,5 úvazku, dále pak 2-4 konzultanti po 0,5 úvazcích a v neposlední řadě by měli být posíleny relevantní oddělení TA ČR o celkem 2 FTE rozděleno na menší úvazky ve všech odděleních). Zapojení sektorových specialistů.
Finanční zdroje	OPZ – Zpočátku bude zajištěno v rámci plánovaných projektů PROADMIN a Otevřený úřad. Po ukončení projektů nutné zajistit udržení agendy ze zdrojů TA ČR.
Přínosy	Přímá komunikace s žadateli o podporu. Snížení nákladů pro žadatele při podávání projektů do veřejných soutěží (eliminace služeb soukromých poradenských společností). Komplexní poradenství o možnostech systému přímé a nepřímé podpory VaV. Komplexní podpora pro založení spin off firem, jejíž současná absence je bariérou pro jejich zakládání.
Rizika	Využívání nevhodných nástrojů pro podporu různých

	fází VaVaI, odliv know-how, absence specializovaného poradenství, která vede k limitovanému využívání některých nedotačných nástrojů na VaVaI. Nevyužití potenciálu některých výsledků VaVaI. Nedostatečný expertní potenciál na trhu práce.
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul> </li> <li>- Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru</li> <li>- TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu znalostí z výzkumu do praxe</li> </ul> </li> <li>- Postavení a role TA ČR v oblasti VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR posílí svou úlohu jako významné a respektované součásti systému VaVaI</li> <li>- TA ČR se přiblíží rolím relevantních zahraničních agentur</li> </ul> </li> </ul>

## 2.2. Efektivní realizace projektů

Opatření č. 18: Snížení administrativy u realizovaných projektů	
Popis opatření	Optimalizace stávajícího systému a hledání řešení, které povedou ke snížení administrativní zátěže pro příjemce, hodnotitele i pro poskytovatele při činnostech souvisejících s administrací podpořených projektů VaVaI v době jejich realizace. Především se jedná o: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Změnová řízení</li> <li>- Průběžné/závěrečné zprávy/etapové zprávy</li> <li>- Oponentní řízení</li> <li>- Zjednodušování procesů spojených s administrací projektů</li> </ul>
Časový horizont	Od roku 2017 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	Aplikace činností, které zefektivní a zrychlí proces

	veřejných soutěží a následné realizace samotných projektů a umožní vytížení dostupných dat jak z realizační historie TA ČR, tak z veřejně dostupných zdrojů a povede ke zjednodušení výše uvedených aktivit a redukcí času nutného pro konání těchto procesů.
Lidské zdroje	Bude vyžadovat navýšení kapacit v závislosti na počtu projektů v realizaci (návrh 50 projektů/1 FTE). Výpočet je odhadem založeným na zkušenostech s administrací realizovaných projektů.
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	Snížení počtu projektů na 1 FTE povede ke zefektivnění kontroly využívání podpory ze strany projektů, ke snížení administrativy a většímu zaměření se na poradenství pro řešitele. Celý systém tak bude rychlejší a efektivnější, jelikož i zaměstnanci budou detailněji znát projekty a budou lépe schopni plnit poradenskou roli.
Rizika	Stagnace systému, vysoká administrativní zátěž na straně příjemce, neefektivní posuzování využívání výsledků projektů.
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: - Příprava programů VaVaI a jejich realizace - TA ČR zefektivní administraci projektů

#### Opatření č. 19: Efektivní přidělování podpory

Popis opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zrychlení procesu přidělování podpory.</li> <li>- Vytvoření systému průběžných výzev.</li> <li>- Zefektivnění financování, které je spojeno s jednoznačným vyúčtováním, a tudíž právní jistotou a závazností.</li> </ul>
Časový horizont	Záleží na změně legislativy, záleží na typu programu
Konkrétně plánované změny	Dynamické přidělování podpory podle typu příjemce a typu programu. Financování ex ante, ex post, zálohové financování (navázáno na milníky). Toto nastavení bude mít pozitivní dopad na efektivnější čerpání a využívání

	prostředků. Uvažována je také možnost zavedení principů jako je unit-cost které také znamená zjednodušení v procesu přidělování podpory.
Lidské zdroje	Nutná podpora kapacit na ORP (administrace průběžných/ etapových zpráv). Dále nutná podpora kapacit ekonomického oddělení (vyplácení a ekonomická kontrola)
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rychlejší čerpání podpory pro příjemce.</li> <li>- Jednodušší administrativa při vykazování nákladů (př. unit cost).</li> <li>- jednodušší plánování cash flow</li> <li>- Snížení rizika nevhodně poskytnutých veřejných prostředků zavedením financování ex post</li> </ul>
Rizika	Současná legislativa, která přesně stanoví lhůty pro přidělování podpory.
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Pro vazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul>

### 3. Průřezová témata

#### 3.1. Agentura složená z odborníků

Hlavním cílem je dlouhodobá stabilizace personálních kapacit TA ČR s ohledem na současné aktivity, ale i budoucí rozvojové činnosti TA ČR.

Mezi dílčí cíle patří:

- zvýšení kvality služeb poskytovaných odborné veřejnosti
- zvýšení kvality služeb poskytovaných odborné veřejnosti
- vyrovnání nedostatku vnitřních kapacit (včetně zastupitelnosti)
- důraz na odborný růst a rozvinutí kvalifikace zaměstnanců/ zvýšení kvalifikace zaměstnanců TA ČR (vzdělávání, odbornost, komunikace, stáže u partnerských/inovačních agentur, twinning)
- přechod od administrátorů na projektové manažery
- systém odměňování
- využívání možnosti čerpání mezinárodních projektů na zefektivnění činnosti TA ČR a předávání know how (projekty typu Interreg, Central Europe, Horizon 2020)

Opatření č. 20: Agentura složená z odborníků	
Popis opatření	TA ČR bude složena z dostatečného množství pracovníků, kteří budou experty v oblasti poskytování podpory VaVaI, budou se neustále vzdělávat a budou poskytovat vysoce kvalitní služby svým klientům z řad státní správy, výzkumných organizací, firem apod. Bude se jednat o stabilní a zastupitelný tým, který bude schopen přinášet nová, inovativní řešení, která budou reagovat na podněty z analýz, administrace a potřeb.
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	TA ČR je dlouhodobě personálně poddimenzována. Tento stav s sebou nese několik nevýhod – velký počet projektů na jednoho projektového manažera mu znemožňuje detailní znalost průběhu projektu a umocňuje jeho roli jakožto administrátora, a nikoliv projektového manažera. Zároveň tento systém vede k podpoře velkého množství externích zpravodajů a spolupracovníků. Proto, aby byli v agentuře zaměstnáni odborníci, je nutné je nejen finančně ohodnotit, ale i jim poskytnout odbornější práci (ve smyslu přechodu od administrátorů k projektovým manažerům) a více je napojit na kolegy v zahraničí např. právě formou stáží,

	<p>twinningů a dalších aktivit zvyšující jejich kvalifikaci. V tomto ohledu jsou klíčové i projekty, v nichž je TA ČR příjemcem, a které slouží právě k zefektivnění činnosti a prohloubení know how jejích zaměstnanců. V neposlední řadě je pak nutné nastavit zastupitelnost tak, aby nedocházelo k žádným výpadkům a signifikantním zpožděním v implementaci.</p>
Lidské zdroje	<p>Personální zajištění pro oblast "Nové nástroje intervencí a Strategická inteligence" je odvozeno od počtu lidí ve změnových oblastech. Personální zajištění oblasti "Hodnocení a výběr projektů a Efektivní realizace projektů" je v současné době výrazně poddimenzované a potřebuje výrazné navýšení FTE, cca o 17 lidí, aby byl umožněn přechod od administrátorů k projektovým manažerům.</p>
Finanční zdroje	<p>TA ČR, OPZ</p>
Přínosy	<p>Stabilnější a kvalifikovanější lidské zdroje, které jsou schopny poskytnout poradenství nad rámec administrace projektu. Posílení role TA ČR v prostředí VaVal, interní odborníci budou schopni zajistit podporu transferu znalostí výzkumu do praxe.</p>
Rizika	<p>Nenaplněním tohoto opatření dojde k petrifikaci současné situace, tj. k nezastupitelnosti v případě absence, nedostatečnému rozvoji kompetencí a know how a k celkové přetíženosti zaměstnanců, která vede k demotivaci a fluktuaci.</p>
Odpovědnost	<p>Ředitel kanceláře TA ČR</p>
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	<p>Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVal a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVal</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul> </li> <li>- Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVal <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru</li> <li>- TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu</li> </ul> </li> </ul>

	<p>znalostí z výzkumu do praxe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postavení a role TA ČR v oblasti VaVaI             <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR posílí svou úlohu jako významné a respektované součásti systému VaVaI</li> <li>- TA ČR se přiblíží rolím relevantních zahraničních agentur</li> </ul> </li> <li>- Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích             <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVaI</li> <li>- TA ČR zajistí aktivní spolupráci v rámci TAFTIE (včetně předsednictví v roce 2017)</li> </ul> </li> <li>- Řízení agentury             <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet metody řízení organizace, včetně procesního řízení a rozvoje informačního systému</li> <li>- TA ČR zajistí nové nastavení systému vnější a interní komunikace</li> </ul> </li> </ul>
--	---

### 3.2. TA ČR jako SMART Otevřený úřad

Mezi dílčí cíle patří:

- kvalitní a dostupné poradenství pro žadatele i příjemce
- poradenství v oblastech financování či uplatňování výsledků výzkumu (spolupráce s bankami, EGAP, rizikovým kapitálem apod.)
- další fáze – komercializace, využití jiných programů apod.
- podpora českých subjektů tak, aby se uměly navázat partnerství se zahraničními partnery (např. formou spolupráce s CT), organizace “match-making” aktivit
- využití expertního potenciálu TA ČR v dalších oblastech - např. nepřímé podpory VaV

Opatření č. 21: TA ČR jako SMART Otevřený úřad	
Popis opatření	<p>Otevřený úřad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 dodržuje všechny zákony a předpisy</li> <li>2. poskytuje informace o svém chování</li> <li>3 informace poskytuje formou co možná nejpřístupnější až na úroveň otevřených dat</li> <li>4. je orientován na zákazníky (poskytuje podporu a poradenství pro uchazeče, příjemce, stát, veřejnost)</li> <li>5. zlepšuje se – tím, že svoji činnost hodnotí, nechá hodnotit vnímá také podněty ke zlepšení.</li> </ol>



	6. Využití principů ověřených metodik, např. ISO, či EFQM
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	Hlavní změna spočívá ve větší orientaci na zákazníky, a tedy poskytování komplexnějších služeb od konzultace projektových návrhů, přes pomoc v orientaci na mimodotační nástroje, po pomoc při transferu technologií. Všechny tyto činnosti vychází ze znalosti prostředí, dat souvisejících s projekty a podporou VaVaI. V rámci projektu Zefektivnění TA ČR byly vypracovány Metodika Poradenského centra TA ČR, Metodika pro daňové odpočty na výzkum a vývoj, Metodika poradenství při exportu výsledků výzkumu a Analýza nových nástrojů podpory s možností využití při podpoře VaVaI v rámci programů TA ČR. S koncem projektu byly tyto aktivity výrazně utlumeny z důvodu nedostatku kapacit. Nicméně, v následujících letech by měly být využívány a dále rozvíjeny.
Lidské zdroje	Některé činnosti budou zajištěny 9 FTE z připravovaného projektu Otevřený úřad (v projektu se předpokládá 9 FTE), které by měly být po ukončení projektu hrazeny ze zdrojů TA ČR
Finanční zdroje	OPZ – projekt Otevřený úřad TA ČR – po ukončení projektu
Přínosy	Zajištění jednotného a kontinuálního přístupu k žadatelům a příjemcům, stabilizaci výkladu pravidel a zjednodušení administrace. Poradenství založeném na dlouhodobém know how. Snížení nákladů pro žadatele a řešitele projektů (eliminace prvku soukromých poradenských společností se success fee)
Rizika	Nezastupitelnost, odliv know-how, nedostatek kapacit na pokrytí základních aktivit
Odpovědnost	Ředitel sekce II.
Pro vazba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: - Příprava programů VaVaI a jejich realizace - TA ČR zefektivní administraci projektů

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru</li> <li>- TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu znalostí z výzkumu do praxe</li> </ul> </li> <li>- Postavení a role TA ČR v oblasti VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR posílí svou úlohu jako významné a respektované součásti systému VaVaI</li> <li>- TA ČR se přiblíží rolím relevantních zahraničních agentur</li> </ul> </li> <li>- Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVaI</li> </ul> </li> <li>- Řízení agentury <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet metody řízení organizace, včetně procesního řízení a rozvoje informačního systému</li> <li>- TA ČR zajistí nové nastavení systému vnější a interní komunikace</li> </ul> </li> </ul>
--	---

### 3.3. Práce s partnery

Cílem je dlouhodobá efektivní komunikace s partnery a jejich zpětná vazba po celý životní cyklus intervence, tj. od přípravy intervence, přes její realizaci až po její vyhodnocení.

- Resorty – nejen pro účely programu Beta, ale i pro naplňování jejich odborných strategií (ŽP, doprava apod.) formou ostatních programů
- Spolupráce s úřadem vlády na přípravě legislativních dokumentů a strategických materiálů - např. nového zákona o VaVaI apod. (není myšleno až ve fázi, kdy je finální materiál připomínkován všemi dotčenými subjekty)
- SPD
- AMSP
- HK
- RVŠ
- AV ČR
- technologické platformy
- sektorové platformy typu Transfera
- Úvaha iniciovat sektorovou platformu pro společenskovední VaV
- Komunikace s příjemci – včetně zpětné vazby
- zástupci v regionech (kraje, RIS 3 manažeři, Smart akcelerátory)
- CzechInvest

- CzechTrade
- EGAP
- MPO – NIF
- ČMZRB
- Jihomoravské inovační centrum
- Technologické Centrum Akademie Věd ČR
- Zastupitelské úřady ČR v zahraničí
- Česká centra

<b>Opatření č. 22: Práce s partnery</b>	
Popis opatření	Nastavení systému efektivní komunikace s partnery.
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	TA ČR průběžně komunikuje se všemi partnery, s většinou partnerů jsou uzavřena memoranda. Nicméně je nutné nastavit systém na sdílení informací tak, aby schůzky a interakce s partnery byly zaznamenávány a pravidelně reportovány vedení TA ČR např. v bodě "různé". Na rozdíl od Otevřeného úřadu se nejedná pouze o zpětnou vazbu, ale i zapojení těchto partnerů do procesů TA ČR, tj. těsnější spolupráci v oblasti ověřování, hodnocení apod. Spolupráce se však týká i nastavování intervencí a zefektivnění implementace.
Lidské zdroje	Je zajištěno současným pracovníkem TA ČR, který má ve své agendě správu memorand. Tuto agendu by tedy v takové změněné formě zastával. Je nezbytné oddělovat způsob komunikace k různým cílovým skupinám.
Finanční zdroje	TA ČR
Přínosy	Zpětná vazba napříč činnostmi TA ČR pro jejich lepší nastavení. Zpětná vazba pro nastavení intervencí. Zapojení partnerů do procesů, v nichž mají potřebné know how a expertízu a TA ČR tyto chybí. Dochází tak k efektivním synergiím a spolupráci.
Rizika	Nedostatečná komunikace s partnery, stagnace současného systému – jeho nezlepšování. Vynakládání

	nepřiměřených zdrojů na aktivity, ve kterých TA ČR nemá zkušenosti (a musela by je získat) a jiní partneři ano.
Odpovědnost	Ředitel kanceláře TA ČR
Provazba na strategické dokumenty TA ČR	<p>Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava programů VaVaI a jejich realizace <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVaI</li> <li>- TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů</li> <li>- TA ČR zefektivní administraci projektů</li> </ul> </li> <li>- Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet spolupráci se subjekty veřejného a soukromého sektoru</li> <li>- TA ČR bude podporovat zlepšení přenosu znalostí z výzkumu do praxe</li> </ul> </li> <li>- Postavení a role TA ČR v oblasti VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR posílí svou úlohu jako významné a respektované součásti systému VaVaI</li> <li>- TA ČR se přiblíží rolím relevantních zahraničních agentur</li> </ul> </li> <li>- Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVaI</li> <li>- TA ČR zajistí aktivní spolupráci v rámci TAFTIE (včetně předsednictví v roce 2017)</li> </ul> </li> <li>- Řízení agentury <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet metody řízení organizace, včetně procesního řízení a rozvoje informačního systému</li> <li>- TA ČR zajistí nové nastavení systému vnější a interní komunikace</li> </ul> </li> </ul>

### 3.4. Zahraniční spolupráce

Mezi dílčí cíle patří:

- projekty, do kterých se TA ČR zapojuje/bude zapojovat (Interreg, Centra Europe, H2020). Tyto projekty se týkají předání know how, sdílení best

practise a celkového zlepšování základních aktivit TA ČR, tj. tvorba, řízení a implementace programů a projektů aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací.

- bilaterální spolupráce
- 2017: předsednictví TAFTIE a cíle spojené s touto činností, po roce 2017 aktivní účast v TAFTIE

<b>Opatření č. 23: Zahraniční spolupráce</b>	
Popis opatření	Výměna know-how se zahraničními partnery Účast TA ČR v mezinárodních projektech
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	TA ČR se zapojuje do mezinárodních aktivit několika způsoby, které přinášejí srovnání a posouvají agenturu v jejích kompetencích inovační agentury. V těchto činnostech je potřeba pokračovat, vyměňovat si know how s ostatními agenturami v zahraničí a ve společných projektech usilovat o vylepšení našich činností. Mezinárodní spolupráce je v této souvislosti důležitým zdrojem know how a zkušeností.
Lidské zdroje	Zahraniční spolupráci se věnuje 1 FTE na plný úvazek, který je však v současné době vyblokován na přípravu předsednictví TA ČR v TAFTIE. V konkrétních činnostech pak napomáhají jiní zaměstnanci TA ČR – jedná se souhrnně o cca 0,6 FTE (6 zaměstnanců, každý na 0,1). Projektové žádosti do mezinárodních programů jsou spravovány projektovým koordinátorem v úseku kabinetu ředitele. Jelikož TA ČR v současné době není v žádném z projektů koordinátorem, ani žádný jako koordinátor nepřipravuje, je tato kapacita dostatečná. Nicméně v momentě, kdy bude TA ČR koordinátorem projektu, stoupne potřeba zajištění personální kapacity o 1 FTE na přípravu každého projektu (tj. min. po dobu 3 měsíců, v případě úspěchu je realizace a koordinace zajištěna z prostředků financovaného projektu). Koordinátor je odpovědný za přípravu projektu a sepsání projektové žádosti, která je v mezinárodních schématech, za účasti několika států, velmi časově náročná.

Finanční zdroje	TA ČR, zdroje EK, popř. jiných programů mezinárodní spolupráce
Přínosy	TA ČR je mladá agentura, pro kterou je důležité se učit od ostatních, zahraničních agentur formou best practise, sdílení jejich know how, jejich úspěchů a neúspěchů. TA ČR tak zefektivňuje svoji činnost a získává nový pohled na činnosti, programy podpory a intervence.
Rizika	Přebírání zkušeností bez zohledňování českých specifik a legislativního prostředí.
Odpovědnost	Ředitel kanceláře TA ČR/ Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR: - Příprava programů VaVal a jejich realizace - TA ČR zkvalitní přípravu programů VaVal - TA ČR zefektivní hodnocení realizovaných programů - TA ČR zefektivní administraci projektů - Postavení a role TA ČR v oblasti VaVal - TA ČR posílí svou úlohu jako významné a respektované součásti systému VaVal - TA ČR se přiblíží rolím relevantních zahraničních agentur - Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích - TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVal - TA ČR zajistí aktivní spolupráci v rámci TAFTIE (včetně předsednictví v roce 2017)

### 3.5. Vnější a vnitřní komunikace

Mezi dílčí cíle patří:

- Popularizace výsledků aplikovaného výzkumu
  - platforma Český nápad
  - oborové zaměření prezentace výsledků
  - komunikace výsledků projektů (závazné vzory, pravidla publicity)
  - propojení s výtvarnou soutěží
  - oslovení potenciálních příjemců podpory
  - oborové zaměření prezentace výsledků
- Komunikace s řešiteli

- video návody
- grafické manuály se vzory
- Prezentace výstupů analytických a jiných odborných činností TA ČR (např. INKA, DAFOS, projekty financované z OP Z atd.)
- Komunikace podpory výzkumných potřeb státní správy
- Výtvarné soutěže a výstavní činnosti
  - prezentace projektů podpořených TA ČR formou soutěží
  - výstavy pro jiné subjekty
- Interní komunikace
  - zlepšení informovanosti zaměstnanců
  - zaměstnanci TA ČR jako ambasadoři značky TA ČR
  - korporátní tiskoviny
- Zahraniční spolupráce
  - TA ČR jako ambasador výzkumného potenciálu v zahraničí

Opatření č. 24: Vnější a vnitřní komunikace	
Popis opatření	Nastavení komunikační strategie TA ČR
Časový horizont	Od roku 2016 do roku 2020 (využití se předpokládá dále v následujících letech)
Konkrétně plánované změny	TA ČR bude mít svoji komunikační strategii, která bude naplňovat výše uvedené cíle pomocí nejrůznějších nástrojů komunikace a propagace. Bude se jednat o nástroje typu spolupráce s tiskem a TV, časopis TA.Di., komunikace pomocí webových stránek, sociálních sítí, videí, jingle, posterů, ale i o více personifikované aktivity pro potenciální žadatele a příjemce typu brokerage events. Větší důraz bude kladen na publicitu výstupů projektů, která zahrnuje i povinnou publicitu a její náležitosti. V neposlední řadě bude důležitá i komunikace dovnitř agentury, která by se měla stát integrální součástí řízení lidských zdrojů. Komunikační strategie a její realizace tak zajistí celkovou propagaci aktivit TA ČR a projektů financovaných z TA ČR více marketingovým přístupem, přičemž hlavní osvětová kampaň bude Český nápad.
Lidské zdroje	V současné době je komunikace pokryta 2 FTE a externími spolupracovníky. Část aktivit je zahrnuta do projektu Otevřený úřad, který je ve stádiu projektového záměru do OP Z. V oblasti personálního zajištění navrhujeme částečnou restrukturalizaci – posílení

	vnitřních personálních kapacit o 1 FTE, tj. navýšení z 2 FTE na 3 FTE, s tím, že dojde k ponížení počtu externích pracovníků.
Finanční zdroje	TA ČR, (OPZ – projekt Otevřený úřad)
Přínosy	<p>Přínosy tohoto opatření jsou ve třech rovinách:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Větší podpora potenciálním žadatelům a příjemcům pro nacházení partnerů pro výzkum ale i pro komercializaci povede k většímu využití výsledků.</li> <li>- Lepší komunikace aktivit TA ČR a příkladů úspěšných projektů povede ke zvýšení povědomí o existenci TA ČR, jejích činnostech a přínosech pro společnost.</li> <li>- Lepší interní komunikace zajistí větší informovanost zaměstnanců nejen o aktivitách TA ČR, ale i o úspěšných projektech.</li> </ul>
Rizika	<p>Neefektivní využívání médií. Medializování negativních příkladů podpory může mít v případě absence reakce velmi negativní dopad na image TA ČR.</p>
Odpovědnost	Ředitel sekce I.
Provozba na strategické dokumenty TA ČR	<p>Koncepce rozvoje TA ČR a Strategie rozvoje TA ČR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postavení a role TA ČR v oblasti VaVaI <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR posílí svou úlohu jako významné a respektované součásti systému VaVaI</li> <li>- TA ČR se přiblíží rolím relevantních zahraničních agentur</li> </ul> </li> <li>- Mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu, vývoji a inovacích <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozšiřovat svoje zapojení do mezinárodní spolupráce v aplikovaném VaVaI</li> <li>- TA ČR zajistí aktivní spolupráci v rámci TAFTIE (včetně předsednictví v roce 2017)</li> </ul> </li> <li>- Řízení agentury <ul style="list-style-type: none"> <li>- TA ČR bude rozvíjet metody řízení organizace, včetně procesního řízení a rozvoje informačního systému</li> <li>- TA ČR zajistí nové nastavení systému vnější a</li> </ul> </li> </ul>



**T A**

pracovní dokument

**Č R**

	interní komunikace
--	--------------------

## IV. Detailní přehled opatření

Opatření	Časový horizont	Lidské zdroje	Finanční zdroje
<a href="#">Opatření č. 1</a> <a href="#">Inovace nástrojů</a> <a href="#">intervencí</a>	2017-2020	1 FTE	TA ČR
		5 FTE	FM EHP a Norska
<a href="#">Opatření č. 2</a> <a href="#">TA ČR + banky</a>	2016-2018	1 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 3</a> <a href="#">TA ČR + COFUND</a> <a href="#">Horizontu 2020</a>	2016-2018	1 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 4</a> <a href="#">TA ČR + investice z</a> <a href="#">neveřejných prostředků</a>	2018-2020	1 FTE (zde nejde o navýšení, ale o přechod z opatření 2)	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 5</a> <a href="#">Star Track</a>	2018-2020	1 FTE (zde nejde o navýšení, ale o přechod z opatření 3)	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 6</a> <a href="#">Mezinárodní dimenze</a>	2017-2020	0	využití zdrojů TA ČR pro opatření č. 1
<a href="#">Opatření č. 7</a> <a href="#">Seal of excellence EK</a>	2017-2020	1 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 8</a> <a href="#">Kvalitní podkladové</a> <a href="#">materiály</a>	2016-2018	3 FTE	OPZ
	2018-2020		TA ČR
<a href="#">Opatření č. 9</a> <a href="#">Kvalitní zpracování</a> <a href="#">vstupů</a>	2016-2020	2,5 FTE	OPZ

		2 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 10 INKA</a>	2016–2020	1 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 11 Globální trendy a foresightové analýzy</a>	2017–2020	1 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 12 Formální kontrola</a>	2017–2020	1 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 13 Hodnotící orgány</a>	2017–2020	3 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 14 Zapojení vnitřních hodnotitelů</a>	2017–2020	25 FTE	TA ČR
<a href="#">Opatření č. 15 Dvoustupňový systém hodnocení a kategorizace projektů</a>			
<a href="#">Opatření č. 16 Hearings</a>	2017–2020	0	0
<a href="#">Opatření č. 17 Využití dat subjektů z předchozí realizace</a>	2017–2020	0	OPZ, TA ČR (viz opatření č. 9)
<a href="#">Opatření č. 18 Poradenství</a>	2017–2020	5 FTE	OPZ (PROADMIN a Otevřený úřad). Následně pak zdroje TA ČR.
<a href="#">Opatření č. 19 Snížení administrativy u realizovaných projektů</a>	2017–2020	navýšení kapacit v závislosti na počtu projektů v realizaci (návrh 50 projektů/1 FTE)	OPZ (PROADMIN a Otevřený úřad) Následně pak zdroje TA ČR.
<a href="#">Opatření č. 20 Efektivní přidělování podpory</a>	2017–2020	?	?
<a href="#">Opatření č. 21 Agentura složená z odborníků</a>	2016–2020	17 FTE	TA ČR, (OPZ)

<a href="#">Opatření č. 22 TA ČR jako SMART Otevřený úřad</a>	2016–2020	9 FTE	TA ČR, OPZ
<a href="#">Opatření č. 23 Práce s partnery</a>	2016–2020	0	0
<a href="#">Opatření č. 24 Zahraniční spolupráce</a>	2016–2020	1 FTE	TA ČR, zdroje EK, popř. jiné mezinárodní programy
<a href="#">Opatření č. 25 Vnější a vnitřní komunikace</a>	2016–2020	1 FTE	TA ČR, OPZ

## V. Souhrn – Zdroje a kapacity na opatření

Oblast	Požadovaný počet FTE	Podmíněný počet FTE
Nástroje intervencí a jejich hodnocení	6  2 programy + 1 banka + 1 COFUND + 1 INKA + 1 strategický analytik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 v případě implementace FM EHP Norsko</li> <li>• 5,5 - pracovníci placeni z projektů OP Z</li> </ul>
Výběr, hodnocení a realizace projektů	6  1 na formální kontrolu, 3 na hodnotitele a 2 poradenství	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 v případě přechodu na interní hodnotitele</li> <li>• X snížení administrativní kapacity 50projektů/FTE</li> </ul>
Průřezová témata	19  17 na realizaci + 1 zahraniční spolupráce + 1 na komunikaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 - pracovníci plánování na projekt Otevřený úřad</li> </ul>

## VI. Hodnocení plnění akčního plánu

Vyhodnocování akčního plánu bude probíhat každoročně na úrovni vyhodnocení plnění AP, návrhu změn a opatření. Za monitorování a hodnocení realizace opatření odpovídají

jednotliví ředitelé sekcí, kteří realizací jednotlivých opatření pověřují zaměstnance sekce. Ti jim budou v pravidelných intervalech reportovat o naplňování opatření a signalizovat časové prodlevy a překážky plnění. Závažné problémy budou ředitelé sekcí signalizovat čtvrtletně, na poradě sekčních, následně o nich budou informovat Předsednictvo TA ČR.

Souhrnnou zprávu o plnění opatření bude zpracovávat pravidelně ročně Sekce rozvoje a řízení programů, a to na základě podkladů za jednotlivá opatření z příslušných sekcí. V případě neplnění opatření, bude specificky uveden důvod neplnění (např. legislativní překážky, nedostatek lidských zdrojů apod.) a dopad, který má neplnění opatření, na TA ČR a realizaci implementačního plánu. Zároveň bude Akční plán aktualizován či upřesněn způsob jeho plnění v nadcházejícím roce.