

- 
- 
- 

# Spolupráce s aplikační sférou

Metodika  
III

- 
- 



# Spolupráce s aplikační sférou

Metodika  
III

Metodika byla zpracována v rámci projektu „Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (EF-TRANS)“, který je jedním z Individuálních projektů národních řešených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.





Zpracoval:  
Autorský kolektiv Technologického centra AV ČR

Na zpracování této metodiky se jako experti podíleli:  
Jiří Hudeček, Ladislav Pavlík

Při tvorbě metodiky byly s laskavým svolením Higher Education Funding Council for England využity podklady HEFCE Guidance on Related Companies for Higher Education Institutions (2005/48).

Metodika není závazným předpisem. Jedná se pouze o nabídnutý nástroj, který by měl výzkumným organizacím pomoci při využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi. Metodika vychází ze znění právních předpisů platných v době jejího zpracování.



# Anotace

Předpokladem pro efektivní řízení a realizaci komercializace duševního vlastnictví na VO a pro strategický rozvoj vzdělávacích a výzkumných aktivit je zvyšování míry spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Rozvoj spolupráce se subjekty aplikační sféry přináší VO přímý kontakt s reálnými potřebami uživatelů výsledků VaV a umožňuje jim lépe zacílit své budoucí aktivity, identifikovat nové příležitosti a lépe zacílit své strategie a programy na podporu praktického využívání výsledků VaV a na vytváření profilu absolventů, kteří se stanou potenciálními zaměstnanci aplikační sféry. Spolupráce s podnikatelskými subjekty přináší VO v neposlední řadě finanční zdroje, které lze využít k rozvoji výzkumných aktivit. Z těchto důvodů je žádoucí, aby se vysoké školy a veřejné výzkumné instituce věnovaly podpoře spolupráce svých výzkumných týmů se subjekty aplikační sféry a aktivně se tak zapojily do rozvoje tzv. třetí role VO, přestože současná česká legislativa realizaci těchto aktivit přímo nedefinuje a ani nestanovuje povinnost jejich realizace.

Základním principem pro rozvoj spolupráce výzkumné a aplikační sféry je rozhodnutí o její podpoře ze strany vedení VO, zejména stanovení spolupráce jako jedné z priorit v rozvojových strategiích VO a její přímé naplňování. Realizace spolupráce by měla být upravena příslušnými vnitřními předpisy, které stanoví zaměření dílčích aktivit spolupráce VO se subjekty aplikační sféry, časové horizonty jednotlivých kroků spolupráce, personální zajištění a jmenování odpovědných osob za jednotlivé kroky spolupráce a zajištění administrativního servisu výzkumným pracovníkům, kteří řeší výzkumné projekty ve spolupráci s aplikační sférou.

Zavedení systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry by se mělo zaměřit na několik parciálních činností, které však na sebe poměrně úzce navazují a dohromady tvoří jeden celek. Zavedení systému spolupráce s aplikační sférou pro VO znamená nastavit vhodné metody marketingu VO a propagace výzkumných výsledků, které VO produkuje, a zároveň informovat aplikační sféru o výzkumných týmech, které na VO působí. Následně musí VO nalézt vhodný způsob vyhledávání potenciálních partnerů z aplikační sféry pro možnou spolupráci a zajistit mechanismus pro určení vhodné formy spolupráce na základě požadavků VO i subjektu aplikační sféry. Pro hladký průběh spolupráce je nutné na VO vytvořit kompendium vzorových smluv, které se týkají spolupráce a jsou k dispozici všem zaměstnancům, zejména těm, kteří budou projekty ve spolupráci s aplikační sférou řešit. Tyto smlouvy by měly obsahovat zvláště jasné vymezení práv k poznatkům VaV, které v rámci spolupráce s aplikační sférou vzniknou. Zisky ze spolupráce by pak měly být poměrně distribuovány i mezi samotné výzkumníky a měly by sloužit jako motivační faktor pro další spolupráci.

VO by měla usilovat o rozvoj společného výzkumu, který představuje jednu z nejužších forem spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Je třeba si uvědomit, že k této formě spolupráce lze dojít i na základě jednotlivých dílčích zakázek, kdy aplikační sféra požaduje pouze, pro VO rutinní, výzkumné úkony. Při uspokojivých výsledcích, které jsou subjektu aplikační sféry dodány v požadované formě a v požadovaném čase, mohou společné výzkumné aktivity přerůst ve dlouhodobé exkluzivní výzkumné aktivity, které mohou mít strategický význam jak pro VO, tak i pro subjekt aplikační sféry. Rozvoj hloubky spolupráce mezi subjekty výzkumné a aplikační sféry tedy do značné míry závisí na vzájemném porozumění a důvěře, kterou je třeba prohlubovat.

Pro snadnější práci jsou všechny metodiky provázány třemi různými typy odkazů:

## odkazy v rámci dokumentu:

při kliknutí na odkaz budete přesměrováni na příslušnou stranu, kde se cíl nachází;

pro návrat zpět na místo, odkud jste se na cílovou stranu dostali, využijte klávesovou zkratku „Alt+levá šipka“, kterou podporuje většina nástrojů pro čtení PDF (např.: Adobe Reader);

## křížové odkazy mezi jednotlivými metodikami:

při kliknutí na tento odkaz se vám otevře v novém okně prohlížeče příslušná metodika;

## hyperlinky na externí URL:

při kliknutí na hyperlink se vám zobrazí ve vašem výchozím internetovém prohlížeči požadovaná URL; v případě, že se tak nestane, je pravděpodobnou příčinou neplatnost dané URL; jelikož je internet dynamické médium, autoři mohou zaručit funkčnost všech hyperlinků pouze v době vydání daného dokumentu.

|  |    |
|--|----|
| Definice pojmů   | 10 |
| Seznam zkratk  | 11 |
| 1 Úvodní informace   | 14 |
| 1.1 Cíl metodiky   | 14 |
| 1.2 Struktura a obsah dokumentu  | 15 |
| 1.3 Jak číst tento dokument  | 15 |
| 2 Popis prostředí  | 18 |
| 3 Stručný popis systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry                        | 20 |
| 4 Metodická část   | 24 |
| Představení metodické části  | 24 |
| Institucionální rámec spolupráce s aplikační sférou [P]                              | 25 |
| Jednotlivé kroky systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry                       | 27 |
| Využívání práv k výzkumným výsledkům   | 41 |
| Doporučení k publikaci výsledků VaV a jejich využívání                               | 44 |
| 5 Doporučení   | 54 |
| 6 Závěr  | 56 |
| 7 Literatura   | 58 |
| Přílohy  | 62 |
| Příloha 1 Prostředí pro spolupráci   | 62 |
| 1 Popis prostředí spolupráce výzkumné a aplikační sféry                              | 62 |
| 1.1 Obecný rámec spolupráce výzkumné a aplikační sféry v ČR                          | 62 |
| 1.2 Spolupráce výzkumné a aplikační sféry a transfer výsledků vav jako zdroj inovací | 64 |
| Příloha 2 Legislativní prostředí pro oblast spolupráce výzkumné a aplikační sféry    | 67 |
| Legislativní rámec ČR  | 67 |
| Legislativní rámec EU  | 67 |
| Příloha 3 institucionální zajištění spolupráce s aplikační sférou                    | 71 |
| 3.1 Dokumenty pro spolupráci s aplikační sférou                                      | 71 |
| 3.1.1 Statut výzkumné organizace   | 71 |
| 3.1.2 Strategie rozvoje VO   | 72 |
| 3.1.3 Směrnice pro spolupráci vo s aplikační sférou                                  | 72 |
| 3.1.4 Problematika studentů  | 72 |
| 3.1.5 Příručka pro spolupráci s aplikační sférou                                     | 72 |
| 3.2 Organizační struktura systému spolupráce s aplikační sférou na VO                | 73 |
| 3.3 Orgány vo aktivní v procesu spolupráce s aplikační sférou                        | 73 |
| 3.3.1 Vysoké školy   | 73 |
| 3.3.2 Veřejné výzkumné instituce   | 74 |
| Příloha 4 Prostředí pro spolupráci výzkumné a aplikační sféry na VO                  | 75 |
| Příloha 5 Popis jednotlivých kroků v systému spolupráce s aplikační sférou           | 78 |
| 5.1 Marketing a identifikace partnera pro spolupráci                                 | 78 |
| 5.1.1 Zavedení marketingu VO   | 79 |
| 5.1.2 Využití marketingu pro navazování spolupráce s aplikační sférou                | 79 |
| 5.1.3 Marketingové nástroje VO   | 79 |
| 5.1.4 Prostředky pro navazování vztahů s aplikační sférou                            | 82 |
| 5.1.5 Zapojení aplikační sféry do procesu propagace nabídky VaV výsledků             | 82 |



|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 5.2        | Výběr partnera pro spolupráci _____   | 84  |
| 5.2.1      | Detekce výsledků vav vhodných ke komercializaci _____   | 84  |
| 5.2.2      | Detekce vnější poptávky po nových technologiích a vyhledávání partnerů<br>z aplikační sféry _____ | 84  |
| 5.2.3      | Rozhodnutí ke spolupráci se subjektem aplikační sféry _____                                       | 84  |
| 5.3        | Formy spolupráce _____  | 88  |
| 5.3.1      | Stručný popis typů spolupráce výzkumné a aplikační sféry _____                                    | 88  |
| 5.3.2      | Další formy spolupráce _____  | 89  |
| 5.3.3      | Administrativní zajištění spolupráce _____  | 90  |
| 5.3.3      | Vazby na další subsystémy a aktivity _____  | 90  |
| 5.4        | Stanovení formy spolupráce _____  | 92  |
| 5.4.1      | Rozhodovací kritéria _____  | 92  |
| 5.5        | Řešení smluvních vztahů a IPR _____   | 96  |
| 5.5.1      | Příprava smlouvy o spolupráci _____   | 96  |
| 5.5.2      | Legislativní rámec vlastnictví práv k poznatku VaV _____  | 98  |
| 5.5.3      | Obsah smlouvy o spolupráci výzkumné a aplikační sféry _____                                       | 99  |
| 5.5.4      | Obsah smlouvy o výzkumu na zakázku _____  | 101 |
| 5.5.4.1    | Definice cílů výzkumné činnosti _____   | 102 |
| 5.5.4.2    | Definice vložených znalostí _____   | 102 |
| 5.5.4.3    | Materiál, vybavení a další infrastruktura _____   | 103 |
| 5.5.4.4    | Práva k duševnímu vlastnictví _____   | 103 |
| 5.5.4.5    | Licence na výsledky vav _____   | 104 |
| 5.5.4.6    | Rozpočet a platební podmínky _____  | 104 |
| 5.5.4.7    | Důvěrné informace (dohoda o mlčenlivosti) _____   | 105 |
| 5.5.4.8    | Publikační činnost _____  | 105 |
| 5.5.4.9    | Organizační struktura _____   | 106 |
| 5.5.4.10   | Sankce a případné spory _____   | 106 |
| 5.5.4.11   | Časový harmonogram a postup prací _____   | 106 |
| 5.5.4.12   | Dodatky _____   | 107 |
| 5.5.5      | Doporučený postup tvorby smlouvy _____  | 107 |
| 5.6        | Administrace výzkumných projektů _____  | 109 |
| 5.6.1      | Zásady řízení projektů společného výzkumu _____   | 109 |
| 5.6.2      | Organizační struktura výzkumného projektu _____   | 109 |
| 5.6.3      | Odpovědnost a základní role _____   | 110 |
| 5.6.4      | Financování projektů společného výzkumu _____   | 111 |
| Příloha 6  | Kontrolní seznam otázek I _____   | 113 |
| Příloha 7  | Kontrolní seznam otázek II _____  | 114 |
| Příloha 8  | Vzor smlouvy o ochraně důvěrných informací _____  | 115 |
| Příloha 9  | Vzor smlouvy o spolupráci při realizaci odborné praxe _____                                       | 118 |
| Příloha 10 | Dohoda o činnosti externího přednášejícího _____  | 121 |
| Příloha 11 | Dohoda o poskytnutí podkladů pro studentskou práci _____  | 123 |
| Příloha 12 | Smlouva o dílo (výzkum na zakázku) _____  | 125 |
| Příloha 13 | Smlouva o společném výzkumu _____   | 129 |
| Příloha 14 | Šetření mezi subjekty aplikační sféry _____   | 136 |
| 14.1       | Spolupráce výzkumné a aplikační sféry _____   | 136 |
| 14.2       | Průzkum mezi subjekty aplikační sféry _____   | 138 |
| 14.2.1     | Bariéry na straně vo _____  | 144 |
| 14.2.2     | Bariéry na straně aplikační sféry _____   | 145 |
| Příloha 15 | Doplňková činnost _____   | 146 |

# Definice pojmů

| Pojem, zkratka   | Podrobnější popis  |
|--|--|
| <b>Výzkumná organizace, VO</b>   | Výzkumná organizace definovaná Rámcem Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2006/C 323/01), který takto popisuje vysoké školy a veřejné výzkumné instituce.       |
| <b>Rámec Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací</b> | Výkladový dokument EK, ve kterém jsou stanovena pravidla veřejné podpory poskytované v členských zemích EU.  |
| <b>Komericializace VaV</b>   | Celý proces přenosu výsledku VaV k jeho využití v praxi, od jeho identifikace až po jeho využití v podobě inovací.   |
| <b>Centrum transferu technologií, CTT</b>                              | Pokud není uvedeno jinak, pojem centrum transferu technologií zahrnuje organizační jednotky, které zajišťují aktivity související s komercializací VaV a transferem znalostí do praxe. |
| <b>Aplikační sféra, subjekty aplikační sféry</b>                       | Aplikační sféra, subjekty aplikační sféry jsou míněny všechny subjekty, ve kterých jsou využívány výsledky VaV, jako jsou podniky, nemocnice, neziskové organizace i veřejný sektor.   |
| <b>Duševní vlastnictví</b>   | Duševní vlastnictví představuje majetek nehmotné povahy, který je výsledkem procesu lidského myšlení.  |



## Seznam zkratek

| Zkratka | Popis  |
|---------|--|
| VO      | Výzkumná organizace  |
| VŠ      | Vysoká škola   |
| v.v.i.  | Veřejná výzkumná instituce                                   |
| VaV     | Výzkum a vývoj   |
| VaVaI   | Výzkum, vývoj a inovace                                      |
| CTT     | Centrum transferu technologií                                |
| IPR     | Intellectual Property Rights (práva k duševnímu vlastnictví) |
| RVVI    | Rada pro výzkum, vývoj a inovace                             |





# 1 Úvodní informace

Využívání výsledků výzkumu a vývoje (V&V) pro hospodářský a sociální růst je jedním ze základních cílů národních i evropských strategických dokumentů. Naplňování těchto cílů tak významně ovlivňuje aktivity veřejných vysokých škol (VŠ) a veřejných výzkumných institucí (v.v.i.) na vytvoření vhodných podmínek pro jejich spolupráci s aplikační sférou, a to při zachování jejich hlavních aktivit, kterými je poskytování vzdělávání a realizace výzkumných aktivit.

Spolupráce výzkumných organizací (VO) s aplikační sférou přináší, kromě výše zmíněného zvyšování konkurenceschopnosti ČR, další efekty, a to zejména právě na VO. Jedná se zejména o přínos finančních prostředků, které mohou tyto instituce reinvestovat do dalších vzdělávacích a vývojových aktivit a připravovat tak lepší podmínky pro výzkumné pracovníky a studenty.

Je však nutné, aby VO vytvářely pro proces spolupráce s aplikační sférou vhodný systémový rámec, který bude realizaci spolupráce napomáhat, a který tento proces napomůže do jisté míry institucionalizovat. Metodika, kterou obsahuje tento dokument, by měla VO přispět k vytvoření tohoto systému.

## 1.1 Cíl metodiky

Cílem metodiky je popsat, jakým způsobem vytvořit na VO systém pro spolupráci s aplikační sférou, který by usnadnil její jednotlivé kroky. Metodika popisuje jednotlivé, na sebe navazující činnosti které je nutno v rámci procesu spolupráce výzkumné a aplikační sféry zajistit, od samotné propagace VO, nalezení vhodného subjektu pro spolupráci, stanovení formy spolupráce a vytvoření vhodné smlouvy až po řešení vztahu k výsledkům V&V, které byly v rámci spolupráce vytvořeny. Metodika tak vytváří zastřešující rámec pro celý proces spolupráce VO a subjektu aplikační sféry, který umožňuje dosažení synergie mezi všemi jednotlivými kroky. V rámci celého systému komercializace výsledků V&V pak metodika navazuje na jednotlivé další subsystémy, které jsou popsány v jiných metodických příručkách.

Při zpracování metodiky byl respektován současný právní rámec ČR i dokumenty přijaté na úrovni Evropské unie (dále EU). Kromě tohoto rámce byly při její přípravě využity také některé strategicko-koncepční dokumenty přijaté na úrovni ČR i EU, které se týkají komercializace výsledků V&V a jejich transferu do praxe. Při návrhu metodiky byl uvážěn také současný stav v oblasti komercializace V&V v ČR a aktuální situace na VO. Jako informační zdroje pro zpracování metodiky byly využity i analýzy, které byly vypracovány v předcházejících etapách projektu EF - TRANS (Analýza dopadů změn právního prostředí a dopadů reformy systému VaVaI na vnitřní předpisy veřejných VŠ a v.v.i a jejich aktivity, Analýza systému komercializace výsledků V&V ve vybraných zahraničních zemích a ČR).

Metodika byla zpracována v rámci projektu EF-TRANS - Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití, který byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR.

## 1.2

## Struktura a obsah dokumentu

Předkládaný dokument umožňuje snadnou orientaci ve všech oblastech spolupráce výzkumné a aplikační sféry.

Metodická část příručky popisuje jednotlivé kroky, které musí VO vykonat při zavedení systému spolupráce se subjektem aplikační sféry. K jednotlivým krokům pak přísluší procesy rozhodování.

Začátek metodické části je věnován institucionálnímu prostředí pro spolupráci VO se subjektem aplikační sféry. Jedná se zejména o obecné prostředí pro spolupráci na národní úrovni, jeho legislativní zajištění a popis vnitřního prostředí a existující infrastruktury na VO, která spolupráci s aplikační sférou podporuje. Na tomto místě (a v příslušných přílohách) je uvedeno, co je nutné respektovat při vytváření systému spolupráce a stanovení vhodných pravidel pro tento proces.

Následující část metodické příručky popisuje principy a kroky samotného systému spolupráce. Část věnovaná zavádění marketingové strategie VO popisuje externí způsoby prezentace VO a její aplikace. Následující část je věnována procesu identifikace partnera pro spolupráci, stanovení vhodné formy spolupráce výzkumné a aplikační sféry, její realizaci a způsob tvorby vhodné smlouvy. Důraz je kladen zejména na řešení vztahů mezi VO a subjektem aplikační sféry, které se týkají práv k duševnímu vlastnictví (IPR). Dále je v této části metodiky popsáno administrativní zajištění procesu spolupráce.

V přílohové části dokumentu je uveden rozšířený popis jednotlivých procesů spolupráce a uvedena doporučení pro VO, která se vztahují k zavedení systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry. V této části dokumentu jsou zároveň uvedeny vzorové příklady smluv a další formuláře, které umožní zjednodušit průběh zavádění systému spolupráce na VO.

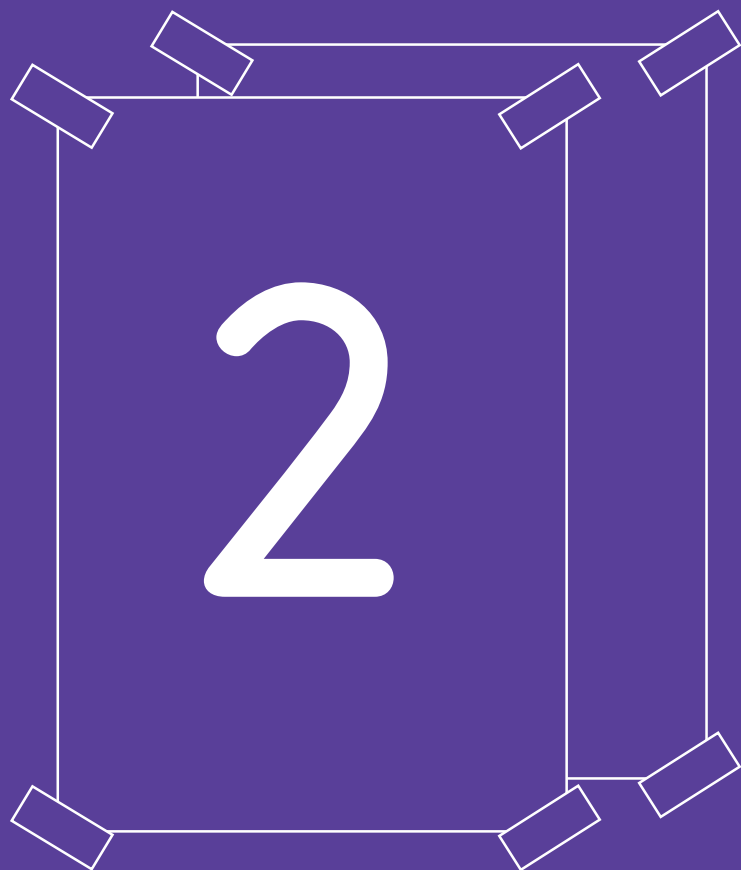
Předkládaný dokument popisující vytvoření systému spolupráce VO a subjektu aplikační sféry podává základní přehled o problematice tohoto procesu a způsobech, které umožňují tento systém na VO nastavit, a uvádí návrhy, jak tento systém na VO institucionálně zajistit (tzn. podává návrh pravidel pro systém spolupráce VO a subjektu aplikační sféry a vhodnou organizační strukturu k zajištění tohoto systému).

Metodika je zároveň koncipována tak, aby umožňovala vytvoření systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Z tohoto důvodu je v kapitole 3 uveden doporučený stručný postup pro případ, kdy VO nemá tento postup vytvořen. V návaznosti na tento postup je pak možné přejít k jednotlivým fázím pro nastavení systému pro spolupráci, který je uveden v metodické části tohoto dokumentu.

Celý dokument je rozčleněn na tři základní části. Úvodní část obsahuje stručné informace o vlastní metodice a její začlenění do projektu EF-TRANS. Metodická část se soustředí na jednotlivé kroky zavádění systému spolupráce s aplikační sférou na VO. Přílohová část obsahuje rozšíření metodické části o analytické vstupy, které se jednotlivým krokům tematicky věnují. Zároveň je v přílohové části uvedeno několik vzorových formulářů (checklisty a vzorové smlouvy pro jednotlivé formy spolupráce).







## 2 Popis prostředí

Při vytváření systému pro spolupráci výzkumné a aplikační sféry na VO je nezbytné respektovat aktuální legislativní rámec a prostředí v ČR. Především se jedná o:

Zákony, které stanovují pravidla pro činnost a řízení vysokých škol a veřejných výzkumných institucí. Tuto legislativu je nutné respektovat zejména pro správné stanovení odpovědností v procesu komercializace a rozhodovacích procesů.

Předpisy a pravidla, která jsou stanovena pro využívání veřejné podpory VaV, kterou dostávají výzkumné organizace na svou činnost (institucionální i účelovou podporu VaV). Zejména je nutné zamezit tomu, aby podniky během činností souvisejících s komercializací VaV (například když využívají výsledky VaV získané na výzkumných organizacích nebo spolupracují s výzkumnými organizacemi v konkrétních projektech) získaly v důsledku této veřejné podpory tržní výhodu oproti jiným podnikům (tzv. nepřímou výhodu). Tento požadavek má mj. celou řadu důsledků pro pravidla a účetní postupy na výzkumných organizacích.


Zákony pro ochranu duševního vlastnictví. Zde se jedná zejména o ustanovení týkající se tzv. zaměstnaneckých vynálezů, ze kterých vyplývají povinnosti pro výzkumné pracovníky (zaměstnance) a výzkumné organizace (zaměstnavatele) a které je nutné zapracovat do pravidel pro komercializaci.

Při vytváření systému spolupráce na VO je také účelné seznámit se s některými doporučeními Evropské komise, které byly připraveny v nedávné době. Jedná se například o Doporučení Komise o řízení duševního vlastnictví při činnostech předávání znalostí a o kodexu správné praxe pro univerzity a jiné veřejné výzkumné organizace, ve kterém jsou přehledně shrnuty požadavky na výzkumné organizace v souvislosti se zlepšováním jejich vazeb na společnost a využíváním výsledků VaV v aplikační sféře.

V průběhu roku 2010 bylo na úrovni EU publikováno několik významných strategicko-koncepčních dokumentů, ve kterých je položen důraz na využívání výsledků VaV v praxi. V březnu roku 2010 zveřejnila Evropská komise novou strategii Evropa 2020, která reaguje na ekonomickou krizi a jejímž hlavním cílem je stimulovat hospodářský růst EU. Oblast znalostní ekonomiky je rozpracována v iniciativě Unie inovací, která je jednou ze sedmi „vlajkových“ iniciativ napomáhajících k naplnění cílů strategie Evropa 2020. Hlavním cílem dokumentu Unie inovací, který byl publikován v říjnu 2010, je zlepšit využívání výsledků VaV v praxi a zlepšit propojení výzkumu, vzdělání a podnikatelské sféry.



3



STRUČNÝ POPIS  
SYSTÉMU SPOLUPRÁCE  
VÝZKUMNÉ  
A APLIKAČNÍ SFÉRY

# 3

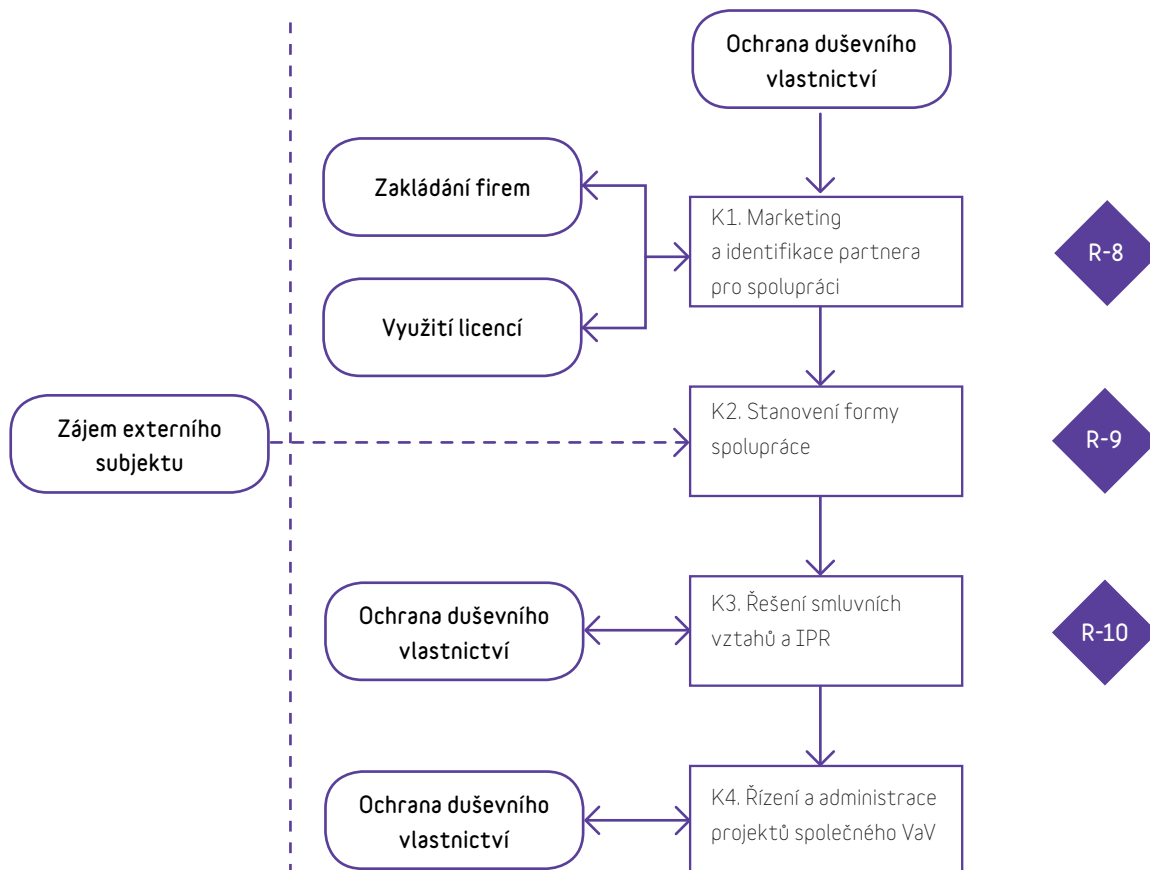
## Stručný popis systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry

Struktura kroků pro zavedení systému spolupráce VO se subjekty aplikační sféry je popsána v následujících bodech.

- 1) Vedení VO by mělo rozhodnout o vytvoření vhodného prostředí pro vybudování systému spolupráce s aplikační sférou. Toto rozhodnutí by mělo být zaneseno v dlouhodobém záměru VO či ve strategii rozvoje VO. Měl by být navržen systém jednotlivých opatření, která budou plněna v předem stanoveném časovém harmonogramu.
- 2) Vedení VO by mělo pověřit odpovědností za systém spolupráce s aplikační sférou konkrétního představitele VO, který bude mít rozhodovací pravomoc v této oblasti (prorektor pro spolupráci s aplikační sférou, zástupce ředitele v.v.i.).
- 3) Pracovník zodpovědný za systém spolupráce s aplikační sférou na VO by měl vytvořit systém vnitřní spolupráce s centrem pro transfer technologií (nebo oddělením pro VaV) a ve spolupráci s touto částí VO vytvořit institucionální systém ukládání informací o výzkumných výsledcích a výzkumných týmech VO. Zároveň zodpovědný pracovník deleguje vytvoření předpisů a pravidel pro spolupráci VO a aplikační sféry. Schvalování předpisů se řídí stanovenými postupy.
- 4) Na CTT či oddělení VaV jsou delegovány povinnosti vytvoření systému marketingové propagace výzkumných aktivit VO. Cílem tohoto kroku je seznámení aplikační sféry s výsledky VaV a nabídkou služeb VO v oblasti VaV. V rámci marketingové propagace musí VO zajistit celou řadu akcí na všech úrovních. Zároveň je nutné aplikační sféru seznámit s informačním systémem o výzkumných výsledcích a výzkumných týmech na VO (informace o oborech, dobrých praxích, uskutečněné spolupráci apod.).
- 5) V rámci marketingové propagace je nutné ze strany VO aktivně vyhledávat partnery pro budoucí spolupráci a aktivně propagovat svou výzkumnou činnost.
- 6) Po dohodě o spolupráci navrhne oslovený výzkumný pracovník vhodnou formu spolupráce se subjektem aplikační sféry a po odsouhlasení vedení výzkumného oddělení či fakulty je rozhodnuto o spolupráci. Před zahájením formy spolupráce se právní oddělení VO podílí na sestavení vhodné smlouvy a hospodářské oddělení VO vyúčtuje tuto činnost podle právních předpisů.
- 7) Po úspěšném dokončení spolupráce se rozhoduje podle její formy o případné komercializaci výsledků VaV nebo jejich právní ochraně. Tímto úkolem je odpovědnou osobou jmenováno CTT.
- 8) Vědecká rada by měla důsledně monitorovat a vyhodnocovat systém spolupráce s aplikační sférou a doporučovat další postupy a návrhy na vylepšení jednotlivých činností.

Přestože postup pro vytvoření spolupráce vypadá jednoduše, jde o poměrně složitý proces, který se může v konkrétních případech lišit. Je dobré si uvědomit, že jedním z důvodů, proč má takový systém smysl budovat, je získání nových zdrojů příjmů, a to z prostředí, které funguje na zcela jiných principech, než které jsou ustálené na akademické půdě. Rovněž je třeba zdůraznit, že se jedná o dlouhodobý proces, jehož úspěšnost je možné měřit s poměrně dlouhým časovým odstupem.

Schéma 1: Subsystem Spolupráce s aplikační sférou



Poznámka: Zjednodušené schéma činností v subsystému Spolupráce s aplikační sférou. Ve schématu jsou vyznačeny hlavní kroky (K), rozhodovací mechanismy (R) a základní vazby mezi subsystémy (R-8: rozhodnutí o spolupráci (str. 27), R-9: rozhodnutí o formě spolupráce (str. 28), R-10: rozhodnutí o typu smlouvy (str.33)).

•

•

•

•



# Představení metodické části

## Pravidla vyjednávání spolupráce

Předkládaná příručka formuluje řadu doporučení pro vytvoření systému spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou.

Jejím cílem je předložit stručný návod k hladkému průběhu celého procesu realizace spolupráce VO a subjektu aplikační sféry. Je však třeba zmínit, že žádná metodika neobsahuje všeobecně platné formulace a tvrzení a reálně mohou v praxi nastat případy, které předkládaná metodická příručka neřeší.

Zároveň metodika předpokládá zájem výzkumné a aplikační sféry o spolupráci. Obě strany jsou ochotny k přijetí příslušné odpovědnosti a závazků, které ze společné spolupráce vyplývají.

## Pro VO i aplikační sféru

Pro VO i subjekty aplikační sféry je důležité, aby ze společné spolupráce obě strany profitovali a společná spolupráce přinesla oběma stranám konkurenční výhodu. Metodická příručka obsahuje jasná pravidla pro všechny zaměstnance VO i jednotlivých podniků, kteří se spolupráce účastní. Doporučení, která jsou v této příručce obsažená, by měla motivovat ke spolupráci zaměstnance VO a aplikační sféry, kteří mají se vzájemnou spoluprací špatné zkušenosti nebo ty, kteří tuto činnost doposud neprováděli.

## Jak číst metodiku?

Vzhledem k tomu, že metodika je vytvořena jako praktický nástroj pro navazování a rozvoj spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou, lze ji tak číst souvisle jako jednotlivý text. Lze však využívat i samostatné části metodiky, které se týkají jednotlivých aspektů spolupráce.

Kapitola zaměřená na typy spolupráce obsahuje stručný popis různých forem výzkumné spolupráce VO a aplikační sféry. Kapitola o finančních aspektech spolupráce a kapitola o IPR jasně určuje vhodné typy a formy financování společných výzkumných projektů a uvádí možné rozdělení práv na vzniklé duševní vlastnictví, které je produktem spolupráce obou sfér.

Kapitola nazvaná „Před navázáním spolupráce“ pak popisuje řadu obecných otázek, které mohou před společným výzkumným projektem ve VO nastat a přikládá doporučení, která mohou pomoci tyto otázky řešit.

Kapitola nazvaná „Doporučení pro společný výzkumný projekt“ řeší možné varianty jednotlivých kroků, které mohou nastat pro VO i subjekt aplikační sféry v případě daných forem spolupráce obou sfér, popisuje typické problematické okruhy a udává jejich možné řešení.

V závěrečné kapitole pak tato příručka shrnuje doporučení a obsahuje komplexní schéma variantního řešení možných problémů.



# Institucionální rámec spolupráce s aplikační sférou na VO [P]

Institucionální rámec na VO představuje organizační, rozhodovací a strategické zajištění spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Tento rámec musí respektovat stávající českou a evropskou legislativu a vnitřní směrnice a nařízení VO.

## Předpoklady spolupráce výzkumné a aplikační sféry [P] [D]

Hlavním impulsem pro úspěšnou spolupráci výzkumné a aplikační sféry je zájem VO a firem na vzájemné kooperaci. Je nutné, aby obě strany vnímaly a respektovaly své zájmy a potřeby. K tomu se nutně váže nové systémové a systematické řízení v oblasti spolupráce jednotlivých subjektů, kteří na ní participují.

Hlavní bariéry spolupráce výzkumné a aplikační sféry spočívají v nedostatečné profesionalitě řízení společných projektů a řízení využívání duševního vlastnictví, odlišná kultura práce obou sfér, časté zavádění málo koncepčních forem spolupráce a složitost jejího vyjednávání a způsob úhrady a ochrany vzniklých výsledků VaV.

Motivačními faktory pro navazování spolupráce výzkumné a aplikační sféry by měly být zejména zvýšení efektivity veřejně financovaného VaV a maximalizace dopadů výsledků spolupráce výzkumné a aplikační sféry na společnost a konkurenceschopnost státu.

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Silné instituce</b>          | Kvalitní a silné VO a úzké vazby na aplikační sféru jsou předpokladem zabezpečení kontinuálního transferu nových výzkumných výsledků a dovedností do praxe. Zároveň transfer efektivně přispívá hospodářskému rozvoji země a její konkurenceschopnosti.  |
| <b>Sjednocení zájmů</b>         | Účinná spolupráce výzkumné a aplikační sféry závisí na schopnosti propojení zájmů partnerů. Je nutné, aby obě zúčastněné strany dobře chápaly, co mohou v rámci společné spolupráce nabídnout druhé straně a zároveň co od druhé strany v rámci spolupráce vyžadují.   |
| <b>Strategická spolupráce</b>   | Spolupráce výzkumné a aplikační sféry by měla navazovat na strategické cíle obou partnerů a měla by být v souladu s jejich rozvojovým plánem. Je třeba jasně formulovat cíl spolupráce a seznámit s ním zaměstnance, kteří na jeho plnění budou participovat.  |
| <b>Profesionální řízení</b>     | Účinné řízení spolupráce výzkumné a aplikační sféry vyžaduje vysokou kvalitu manažerských dovedností. K úspěšné spolupráci na výzkumném projektu je třeba zajistit kvalifikované pracovníky, kteří těmito kvalitami disponují.   |
| <b>Otevřené jednání</b>         | Úspěšná spolupráce výzkumné a aplikační sféry do značné míry závisí na otevřeném jednání, na schopnosti sdělit své požadavky druhé straně a na schopnosti nabídnout existující expertízu druhé straně. K tomu je třeba využít jasnou a transparentní dohodu, jejímž cílem je výběr vhodné formy spolupráce a definování možných výstupů této spolupráce. |
| <b>Kvalifikovaní pracovníci</b> | Spolupráce s aplikační sférou a účinný transfer výzkumných výsledků vyžaduje nejrůznější znalosti a dovednosti i mimo rámec výzkumné expertízy. Jedná se zejména schopnost manažersky řídit společný projekt a prohloubení podnikatelského myšlení. Vedení VO i subjektu aplikační sféry by mělo svým zaměstnancům umožnit rozvoj těchto dovedností.     |

### Portfolio duševního vlastnictví [D]

Vhodnou prezentací svých poznatků a zkušeností, které jsou zásadním předpokladem pro úspěšnou spolupráci, je vhodně uspořádané portfolio existujícího duševního vlastnictví. Vhodná nabídka duševního vlastnictví velmi zjednodušuje navázání případné vzájemné spolupráce.

**Motivace ke spolupráci [D]** VO (a subjekty aplikační sféry) musí vytvořit motivační systém hodnocení výzkumných pracovníků, který musí zohledňovat jejich participaci na spolupráci s aplikační sférou a praktickou uplatnitelnost dosažených výzkumných výsledků. Tento motivační systém by měl distribuovat zejména finanční prostředky získané z komercializace výsledků VaV.

## Obecné zásady systému spolupráce na VO

**Rozhodnutí spolupracovat** Vedení VO by mělo rozhodnout o vytvoření vhodného prostředí pro vybudování systému spolupráce s aplikační sférou. Toto rozhodnutí by mělo být zaneseno v Dlouhodobém záměru VO či ve strategii rozvoje VO. Měl by být navržen systém jednotlivých opatření, které budou plněny v předem stanoveném časovém harmonogramu.

**Odpovědnost za spolupráci** Vedení VO by měla pověřit odpovědností za systém spolupráce s aplikační sférou na konkrétního představitele VO, který bude mít rozhodovací pravomoc v této oblasti (prorektor pro spolupráci s aplikační sférou, zástupce ředitele v.v.i.).

**Vnitřní systém VO podporující spolupráci** Pracovník zodpovědný za systém spolupráce s aplikační sférou na VO by měl vytvořit provázaný systém vnitřní kooperace jednotlivých součástí VO, zejména s centrem pro transfer technologií (nebo oddělením pro VaV) a ve spolupráci s touto částí VO vytvořit institucionální pravidla pro ukládání informací o výzkumných výsledcích a výzkumných týmech VO. Zároveň tento pracovník zodpovídá za vytvoření předpisů a pravidel pro spolupráci VO a aplikační sféry. Schvalování předpisů se řídí stanovenými postupy VO.

**Informace o činnosti a propagace VO** Pro úspěšnou spolupráci je nutné vytvořit vhodný systém marketingové propagace výzkumných aktivit VO. Cílem této činnosti je seznámení aplikační sféry s výsledky VaV a nabídkou služeb VO. Zároveň je nutné aplikační sféru seznámit s informačním systémem o výzkumných výsledcích a výzkumných týmech na VO (informace o oborech, dobrých praxích, uskutečněné spolupráci apod.). V rámci marketingové propagace je nutné ze strany VO aktivně vyhledávat partnery pro budoucí spolupráci a aktivně propagovat svou výzkumnou činnost.

**Dohoda o spolupráci** Pokud se VO dohodne se subjektem aplikační sféry na spolupráci, navrhne oslovený výzkumný pracovník její vhodnou formu, kterou musí odsouhlasit vedení VO. Před zahájením spolupráce se právní oddělení VO podílí na sestavení příslušné smlouvy a hospodářské oddělení VO vyúčtuje tuto činnost podle platné legislativy a vnitřních předpisů VO.

**Ukončení spolupráce** Po úspěšném dokončení spolupráce se rozhoduje podle dosaženého výsledku VaV (a formy spolupráce) o případné komercializaci výsledků VaV nebo jejich právní ochraně. Tímto úkolem je pověřeno CTT.

**Hodnocení spolupráce** Vědecká rada VO by měla důsledně monitorovat a vyhodnocovat systém spolupráce s aplikační sférou a doporučovat další postupy a návrhy na její vylepšení jednotlivých činností.

# Jednotlivé kroky systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry

Následující podkapitoly popisují jednotlivé činnosti, které představují hlavní součást systému spolupráce s aplikační sférou a zároveň uvádějí rozhodovací mechanismy k jednotlivým činnostem.

## 1. Marketing VO a identifikace partnera pro spolupráci [P] [D]

Marketing VO představuje činnost, jejímž hlavním úkolem je propagace výzkumných aktivit VO, existujícího know-how, vytvořených technologií a výzkumných kapacit směrem k aplikační sféře. Cílem marketingu VO je tak oslovení potenciálních partnerů a nabídka existujících produktů VO. Specifickým cílem marketingu je identifikace potřeb aplikační sféry. Marketingem VO začíná proces samotné spolupráce výzkumné a aplikační sféry.

Výsledným efektem marketingu VO by mělo být, kromě posílení rozvoje spolupráce s aplikační sférou, také pozitivní vnímání VO ve společnosti, vytvoření dobrého image VO a představení VO jako schopného partnera pro spolupráci.

Marketing VO by měl odrážet znalost prostředí aplikační sféry, které chce VO svou marketingovou strategií oslovit, znalost potenciálních trhů, na kterých lze uplatnit výsledky VaV, znalost potřeb aplikační sféry, povědomí VO o potenciální konkurenci v oblasti výsledků VaV, detailní znalost vlastních zdrojů (dosažených výsledků VaV) a znalost reálných cílů, kterých má marketingová strategie dosáhnout. Je třeba znát odpověď na základní otázky-kdo bude za marketing VO odpovědný, co má marketing VO přinést, kdy se má marketing VO aplikovat a v jakém prostorovém či oborovém vymezení má marketing VO působit

### Zavedení marketingu na VO [P] [D]

VO může marketingovou strategii zpracovávat sama, nebo může tuto činnost zpracovat profesionální marketingovou firmou.

V rámci vnitřní organizace však musí VO bezpodmínečně zakotvit marketingovou koncepci jako hlavní nástroj propagace VO v dokumentech strategického rozvoje VO.

VO musí definovat svou vizi a cíle marketingové strategie a nástroje, kterými bude tato vize naplněna. Smyslem je vytvořit silnou identitu VO (prestížní, důvěryhodná, atraktivní nabízenými službami i schopnostmi řešit reálné problémy aplikační sféry).

### Využití marketingu pro spolupráci s aplikační sférou [P]

Marketingová strategie musí vytvářet reálný obraz VO. Její vhodná implementace může velmi dobře přilákat potenciální partnery z aplikační sféry. Marketingová strategie by tak měla vycházet z propagace již existujících a ověřených výsledků VaV, které na VO vznikly a byly úspěšně aplikovány ve výrobě či službách.

Strategie pro navazování spolupráce musí respektovat vnitřní předpisy a nařízení, které se zabývají partnerstvím či společnými aktivitami VO a aplikační sféry. V tomto smyslu by měla marketingová strategie do značné míry korespondovat se strategií rozvoje VO.

## Marketingové nástroje VO [P]

Marketingová strategie VO musí vycházet z existující nabídky jejích služeb pro aplikační sféru. Pro zpracovatele strategie je tak nezbytně nutná znalost činností, které na VO probíhají, včetně identifikace výzkumných týmů, existujícího know-how, vytvořených technologií a výzkumných kapacit. Marketingová strategie VO, která slouží jako prvek podpory k navazování spolupráce s aplikační sférou, by měla zohledňovat:

- 1) význam VO pro aplikační sféru a společnost
  - vytvořit jednotnou formu mediální;
  - propagace a prezentace VO (grafický styl s logem, jednotné bannery apod.);
  - prezentace VO v mediích, vydávání bulletinu;
  - účast expertů VO v poradních orgánech státní správy a správních;
  - radách subjektů aplikační sféry.
- 2) výzkum a vývoj
  - databáze výsledků VaV vč. existujícího know-how a technologií;
  - databáze výzkumných týmů a charakteristika jejich činnosti;
  - pořádání odborných konferencí, seminářů, workshopů, veletrhů;
  - a technologických burz na půdě VO za aktivní účasti výzkumných týmů.

Na základě analýzy poptávky po VaV kapacitách dle potřeby přizpůsobovat nabídku výzkumných aktivit VO včetně otvírání nových směrů výzkumu a návazně hledat příležitosti uplatnění výsledků VaV.

## Prostředky pro navazování spolupráce [P]

Zásadním předpokladem úspěšného navázání spolupráce VO a aplikační sféry je dostupnost výsledků VaV, které byly na VO vytvořeny. K tomuto účelu musí být vytvořena databáze výsledků VaV. Tato databáze musí být umístěna na veřejně dostupném internetovém prostředí a musí mít jasnou a uživatelsky přístupnou strukturu.

Databáze musí obsahovat informace o rozpracovanosti výsledku, jeho možném aplikačním využití, míře dosažené právní ochrany a o jeho původci. Vhodné je také do databáze zařadit seznam výzkumných týmů a okruh jejich expertízy, včetně již realizovaných a zakončených spoluprací s aplikační sférou. Na základě takto vytvořené databáze a na základě poptávky aplikační sféry lze vytvořit velmi efektivní mechanismus propagace výsledků VaV.

VO by měla uvažovat o angažování speciální softwarové firmy pro vytvoření takovéto databáze, jelikož profesionální zpracování této databáze, uživatelská jednoduchost a přehlednost je pro zájem aplikační sféry zásadní.

## Zapojení aplikační sféry do marketingu VO [P]

Spolupráce VO a aplikační sféry by měla obsahovat i vzájemnou mediální podporu obou partnerů. Společná propagace výzkumného projektu či jiné formy spolupráce může probíhat formou propagačních tiskových materiálů či internetovou prezentací na oficiálních webových stránkách obou partnerů.

## 2. Výběr partnera pro spolupráci [P] [D]

Výběr vhodného partnera z komerční sféry pro spolupráci závisí na existující poptávce po výzkumných výsledcích VO či poptávce po expertních činnostech VO. Je proto důležité vytvořit či podporovat vhodné nástroje pro setkávání či komunikaci výzkumné a aplikační sféry.

### Databáze výsledků VaV [D]

Výzkumné výsledky, které jsou vhodné ke komercializaci či jsou vhodné pro společné dopracování ve spolupráci se subjekty z aplikační sféry, musí být zveřejněny v databázi výsledků VaV.

Přístup do databáze by měl být veřejný, aby z ní mohly čerpat informace i subjekty aplikační sféry. Na tomto virtuálním místě by také mělo být zajištěné zpracování poptávek ke spolupráci od jednotlivých subjektů aplikační sféry a mělo by být také umožněno zasílání konkrétních nabídek ze strany aplikační sféry.

### Detekce vnější poptávky [P]

Analýza poptávky po výsledcích VaV a vyhodnocení potřeb aplikační sféry je jedním ze základních úkolů pro zahájení možné spolupráce či komercializaci výsledků VaV. K vyhledávání poptávky ze strany aplikační sféry by měla VO využívat kontaktů, které získává při běžně prováděných aktivitách: poradenské činnosti, pořádaných seminářů, workshopů, konferencích, veletrzích, technologických burzách, stážích výzkumných pracovníků, zapojení do klastrů a technologických platforem apod.

Analýzu poptávky po výsledcích VaV musí VO provádět, kromě výše uvedených nástrojů, také průběžným dotazníkovým šetřením mezi vybraným vzorkem subjektů aplikační sféry. Soubor subjektů aplikační sféry by měl obsahovat subjekty, s kterými již VO spolupracovala, subjekty oborově spřízněné s VO, subjekty regionálně blízké a subjekty veřejné správy a samosprávy. Dotazníkové šetření by mělo přispět k vyhodnocení zájmu aplikační sféry o konkrétní formu spolupráce (společný VaV, nákup technologií, nákup služeb, poradenství, studentské stáže apod.), způsob financování spolupráce, předpokládanou míru náročnosti spolupráce na personální kapacity a zařízení a míru závaznosti zájmu ze strany subjektu aplikační sféry.

### Rozhodnutí o spolupráci

Na základě analýzy poptávky mezi subjekty aplikační sféry a diskuzi následujících otázek by mělo být rozhodnuto o spolupráci s aplikační sférou.

- 1) Kdo bude partnerem při spolupráci? [D]
- 2) Je pro VO přijatelný cíl spolupráce? [D]
- 3) Existence vhodných kapacit pro spolupráci na VO? [D]
- 4) Vyhovuje expertíza výzkumného týmu či konkrétní výsledek VaV požadavku [D] aplikační sféry? [D]
- 5) Jak je velký cílový trh? [D]
- 6) Je produkt jasně definován? [D]
- 7) Jaká je konkurence? [D]
- 8) Může se výsledek VaV stát základem pro další výzkumné činnosti? [D]

### 3. Stanovení formy spolupráce [P] [D]

Stanovení vhodné formy spolupráce mezi VO a subjektem aplikační sféry závisí zejména na jasné specifikaci cílů, kterých chtějí oba zúčastněné subjekty dosáhnout.

Pravděpodobně nejdůležitějšími formami spolupráce výzkumné a aplikační sféry, z pohledu transferu výsledků VaV a jejich komercializace, jsou výzkum na zakázku a spolupráce na výzkumu a vývoji (ve formě výzkumného projektu).

#### Rozhodovací kritéria pro stanovení formy spolupráce [P] [D] [D]

|   |   |
|---|---|
| <b>Kapacity aplikační sféry [P]</b>     | Toto kritérium je ovlivněno zejména tím, zdali jde o subjekt s vlastními VaV aktivitami, či nikoliv. Pokud subjekt z aplikační sféry provádí výzkumnou činnost, může nabídnout vlastní výzkumné výstupy a dlouhodobější výzkumné zaměření společného projektu se strategickými cíli.  |
| <b>Identifikace cílů spolupráce [P]</b> | Toto kritérium je při výběru formy spolupráce výzkumné a aplikační sféry důležité, protože do značné míry ovlivňuje její další kroky. Je zřejmé, že spolupráce by měla být přínosná pro obě strany, nicméně výzkumný projekt může mít několik forem a plnit několik cílů.   |
| <b>Požadavky aplikační sféry [P]</b>    | Požadavky partnerského subjektu z aplikační sféry se vztahují zejména k výsledkům společné spolupráce na výzkumném projektu. Jedná se zejména o práva k duševnímu vlastnictví, které vzniklo v rámci spolupráce, a jeho následné užití v praxi a nakládání s ním. Důležitým požadavkem společné spolupráce ze strany aplikační sféry může být také časový harmonogram projektu, účast na řízení projektu nebo místo plnění smluvních závazků. |
| <b>Fáze rozpracovanosti projektu</b>    | Pro stanovení spolupráce je důležitý faktor rozpracovanosti výsledku VaV, který VO nabízí. Stupeň rozpracovanosti může být limitujícím faktorem zejména pro subjekt aplikační sféry, zejména z důvodu jeho vlastních výzkumných kapacit. Z pohledu rozpracovanosti výsledku VaV lze rozlišovat 3 fáze:  |
| <b>Financování projektu [P]</b>         | Rozhodnutí o spolupráci a její formě závisí také na financování výzkumných aktivit, které budou plněny v rámci spolupráce. Lze rozlišit tři typy financování:   |

Spolupráce VO a aplikační sféry jako budoucí strategický cíl pro rozvoj VaV činností.

Spolupráce jako jednostranný přínos pro VO, která těží ze znalostí a zkušeností aplikační sféry (iniciativa na straně VO).

Spolupráce, z které profituje zejména aplikační sféra (iniciativa je převážně na straně aplikační sféry).

existuje již hotový výrobek;

existuje teprve know-how vedoucí k produktu;

existuje teprve nápad na projekt vedoucí k produktu.

výzkumný projekt je financován ze strany VO;

výzkumný projekt je financován ze zdrojů VO i externího subjektu;

výzkumný projekt je financován ze strany externího subjektu.

#### 4. Formy spolupráce výzkumné a aplikační sféry [P] [D] [D] [D]

Spolupráce VO a subjektů aplikační sféry má většinou podobu společných aktivit v oblasti VaV činností. Následující typy spolupráce představují nejčastější formy společných činností výzkumné a aplikační sféry, které obě strany v praxi využívají. Je však třeba poznamenat, že uvedený výčet není úplný a v rámci geneze navázané spolupráce může snadno nastat kombinace několika níže zmíněných typů spolupráce.

##### **Společný výzkum [P] [D]**

Pro tuto formu spolupráce je charakteristické společné sdílení nákladů na tuto činnost VO a subjektem aplikační sféry. Zároveň obě strany poskytují své zařízení, infrastrukturu, lidské zdroje apod. K financování této formy spolupráce mají VO oprávnění ze zákona, je však třeba odlišit v samostatné položce účetního systému. Výdaje na takto provozovanou spolupráci by měly být účtovány jako výdaje v rámci hospodářské činnosti VO.

##### **Komericializace výsledků VaV**

Tato forma spolupráce nastává v případě, kdy VO realizovala výzkum, jehož výsledky vedou k podání patentu či jiné formě právní ochrany. VO následně může tyto výsledky poskytnout subjektu aplikační sféry.

##### **Hrazený výzkum**

Charakteristickým znakem této formy spolupráce, která není v ČR příliš rozšířená, je vložení finančních prostředků subjektem aplikační sféry na výzkumné aktivity VO bez uvedení konkrétních požadavků na výstupy z této činnosti. Důvodem pro vložení finančních prostředků do výzkumných aktivit VO je zejména dlouhodobý zájem subjektu aplikační sféry o rozvoj výzkumné oblasti, kterou se VO dlouhodobě zabývá. Pokud VO vytvoří v rámci takto financovaného výzkumu vhodný výsledek VaV, firma zpravidla usiluje o jeho využití.

##### **Výzkum na zakázku [P] [D]**

Tato forma spolupráce výzkumné a aplikační sféry spočívá v zadání výzkumného úkolu VO subjektem aplikační sféry. Výzkumný úkol může mít podobu analýzy, expertízy, testů, zkoušek i komplexní výzkumné činnosti. Splnění těchto úkolů většinou vyžaduje zkušenost a odbornost, kterou disponují právě výzkumní pracovníci VO. VO by k této formě spolupráce měly přistupovat jako ke komerční činnosti s jasným ziskem, zároveň však práce na zadané výzkumné činnosti nesmí ohrozit hlavní cíle VO.

##### **Poradenská činnost VO [P] [D]**

Tato forma spolupráce spočívá v konzultačních službách výzkumného pracovníka poskytovaných subjektu aplikační sféry. Tyto konzultace musí probíhat oficiálně pod hlavičkou VO. Pokud výzkumný pracovník využívá k poradenské a konzultační činnosti zařízení VO, je povinen toto sdělit vedení VO.

##### **Spolupráce v rámci doktorského studia [P] [D]**

Tato forma spolupráce je charakteristická pro univerzity. Jedná se o spolupráci na řešení konkrétního tématu, které zadá subjekt aplikační sféry studentovi, který ho v rámci svého doktorského studia řeší.

Student může mít status řádného studenta, nebo může být zaměstnán subjektem aplikační sféry a zároveň zapsán k doktorskému studiu na VO.

##### **Vedení studentských prací [P] [D]**

Poměrně častou formou spolupráce aplikační a výzkumné sféry je vedení studentských, zvláště diplomových, prací. Tato forma spolupráce napomáhá k tomu, aby student v rámci výzkumu řešil praktické potřeby a problémy aplikační sféry. Často tato forma spolupráce VO a aplikační sféry vyústí v zaměstnanecký poměr studenta.

##### **Stáže studentů a výzkumných pracovníků [P] [D]**

Spolupráce výzkumné a aplikační sféry ve formě stáží a praxí studentů nebo výzkumných pracovníků jsou obvykle realizovány tak, že VO vysílá studenta nebo výzkumného

pracovníka do subjektu aplikační sféry za účelem načerpání praktických znalostí a dovedností. Subjekt z aplikační sféry pak využívá expertní znalosti výzkumníka či studenta. Stáží získává výzkumný pracovník nebo student zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce a zároveň nové poznatky pro další výzkumnou práci. V neposlední řadě pak student či výzkumník získává zkušenosti o jiné formě organizace práce a manažerském projektovém řízení.

### Tvorba studijních programů [P]

Významnou formou spolupráce univerzit (a částečně v.v.i.) a aplikační sféry je spolupráce při tvorbě studijních programů. Tato forma spolupráce je realizována z důvodu snahy univerzity zvýšit míru zaměstnanosti svých absolventů a zároveň upravit jejich profil podle potřeb aplikační sféry. Zájem subjektů aplikační sféry na tvorbě studijních programů vychází z praktických potřeb, kdy ušetří finanční a časové kapacity na dozdělování absolventů.

Profil absolventa představuje jeho zkušenosti a dovednosti, které se rozvíjí studiem konkrétního oboru. Popisuje obor jako akademickou disciplínu, ale zdůrazňuje i hodnotu dovedností pro následnou uplatnitelnost absolventa. Profil absolventa lze tedy definovat dvojnásobem. Z hlediska univerzity je to soubor kompetencí vyplývajících ze znalostí a dovedností, z hlediska subjektu aplikační sféry se jedná o schopnost zastávat určitou pracovní pozici. V ideálním případě se tato vymezení v praxi shodují.

### Další vzdělávání [P]

Další vzdělávání již kvalifikovaných pracovníků zahrnuje širokou škálu vzdělávacích či výzkumných aktivit, které doplňují, rozšiřují a aktualizují výzkumnou činnost v souladu s praktickými potřebami subjektů aplikační sféry, kde jsou zaměstnáni. Další vzdělávání hraje roli klíčového nástroje zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability jednotlivců na pracovním trhu. Pro zaměstnavatele je pak další vzdělávání manažerů a výzkumných pracovníků významným faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost a prosperitu firmy.

VO by měly průběžně nabízet a poskytovat vzdělávací moduly nebo organizovat jednorázové vzdělávací aktivity vytvořené podle požadavků aplikační sféry. Jedná se zejména o krátké vzdělávací kurzy, rekvalifikační kurzy, kvalifikační studium apod.

### Účast expertů z aplikační sféry na řízení VO [P] [D]

VO mohou obsadit některé pozice ve svých řídicích orgánech experty z aplikační sféry. Takto jmenovaní experti zpravidla zasedají ve správních, vědeckých a jiných radách VO a jiných strategických a poradních orgánech a mohou tak ovlivnit směřování výzkumných (a vzdělávacích) aktivit na VO. Jejich účast zajišťuje, že rozvojová strategie VO bere ohledy na zájmy a potřeby aplikační sféry. Tímto způsobem mohou zástupci aplikační sféry cíleně ovlivňovat vytváření obecného rámce spolupráce obou sfér.

## 5. Zahájení spolupráce výzkumné a aplikační sféry [P]

Předmět spolupráce VO a subjektu aplikační sféry by měl být v souladu s posláním a deklarovanými cíli obou zúčastněných stran. Hlavní činností VO je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo komercializací. VO nesmí spoluprací s aplikační sférou kvalitu své hlavní činnosti ohrozit.

### Příprava ke spolupráci [P]

Před uzavřením smlouvy o konkrétním typu spolupráce výzkumné a aplikační sféry je nutné vzít v úvahu několik pravidel, která by při přípravě konkrétní spolupráce neměla být opomenuta a která je nutné respektovat při procesu sestavování smlouvy.



|   |   |
|---|---|
| <b>Přijatelnost spolupráce</b>                    | Souhlas se spoluprací zavazuje obě zúčastněné strany k určitému jednání, které musí být předem jasně ohraničené. Povinnosti jednotlivých stran musí být pro zúčastněné subjekty vyvážené do té míry, aby jasně odrážely výhody, které smlouva jednotlivým subjektům přináší (smlouva musí být pro všechny zúčastněné subjekty vyhovující a přínosná).   |
| <b>Nakládání s již existujícími znalostmi</b>     | Spolupráce výzkumné a aplikační sféry se ve většině případů týká výzkumné činnosti, která s sebou přináší aplikaci již vzniklých znalostí nebo technologií, které již vznikly na straně výzkumné či aplikační sféry. Zapojení těchto komodit a míra jejich využívání v rámci společného výzkumného projektu musí být ve smlouvě jasně zanesené. Na možném zveřejnění již existujícího duševního vlastnictví, které vstupuje do společného výzkumu se musí oba partneři jasně dohodnout.   |
| <b>Zapojení výzkumníků do přípravy spolupráce</b> | Smlouva o spolupráci na VaV se týká konkrétní, úzce specifikované činnosti. Je zřejmé, že podrobná znalost každé konkrétní oblasti není obecně dosažitelná. Na sestavení konkrétní smlouvy by se tak měli podílet vedle právních zástupců i řešitelé projektu (zástupce VO i subjektu aplikační sféry), kteří jsou odborníky v dané oblasti.  |
| <b>Rozdělení zisku</b>                            | <p>Aplikační sféra vstupuje do spolupráce s výzkumnou sférou zejména kvůli získání specifického know-how a zvýšení své konkurenceschopnosti. Aplikační sféra v rámci tohoto konceptu sleduje zvýšení svého zisku či získání nových zkušeností.</p> <p>Spolupráce výzkumné a aplikační sféry tak představuje společnou činnost dvou partnerů, kteří nesou společné riziko, ale často rozdílné náklady. Z tohoto důvodu by měl být zisk ze společného výzkumného projektu také vhodně parciálně rozdělen.</p>   |
| <b>Nakládání s výsledky spolupráce</b>            | <p>Důležitou součástí spolupráce výzkumné a aplikační sféry je ochrana duševního vlastnictví, které na základě společné činnosti vznikne.</p> <p>Před zahájením spolupráce je nutné věnovat dostatečnou pozornost managementu duševního vlastnictví. Jeho pravidla by měla určovat, jak a kým budou výsledky společného výzkumu využívány. Práva k duševnímu vlastnictví, která vzniknou v rámci výzkumné spolupráce, se v budoucnu mohou stát pro VO významným zdrojem příjmů a jejich účelné spravování se stává významným nástrojem komercializace výsledků VaV pro VO.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>V tomto smyslu je před zahájením spolupráce nutné odpovědět na následující otázky.</p> <p>Kdo bude vlastnit výsledky společného VaV?</p> <p>Bude VO spoluvlastníkem výsledků VaV?</p> <p>Jakým způsobem budou tyto výsledky sdíleny?</p> <p>Jakým způsobem může VO výsledky VaV využívat?</p> </div> <p>Bude mít subjekt aplikační sféry přístup ke stávajícímu duševnímu vlastnictví VO?</p> |
| <b>Checklist 1</b>                                | Předchozí témata je možné shrnout do otázek, které je nutné před zahájením spolupráce zodpovědět. Tyto otázky jsou uvedeny v příloze 7. [P]   |
| <b>Checklist 2</b>                                | Pro orientaci k rozdělení míry zodpovědnosti VO a subjektu aplikační sféry při spolupráci a rozdělení podílu na případném zisku z výsledků VaV pomůže odpovědět na otázky, které jsou uvedeny v příloze 8. [P]  |

## 6. Smlouva o spolupráci výzkumné a aplikační sféry [P] [D]

Každá smlouva o spolupráci výzkumné a aplikační sféry by měla obsahovat úplnou identifikaci zúčastněných subjektů, časový rámec spolupráce, jasnou definici ve smlouvě použitých termínů, definici předmětu spolupráce, formu financování spolupráce, oblast nakládání s duševním vlastnictvím, personální zajištění spolupráce, místo a způsob vykonávání spolupráce a všechny další aspekty platného smluvního dokumentu.

### Otázky před uzavřením smlouvy o spolupráci [P]

Spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou musí být založena na respektování zájmů a cílů hlavní činnosti obou zúčastněných stran. VO by měly respektovat hlavní cíl aplikační sféry, kterým je především finanční zisk a zvýšení své konkurenceschopnosti v určitém odvětví nebo v rámci určitého regionu. Subjekt aplikační sféry musí naopak respektovat potřebu VO publikovat a jinak šířit výsledky VaV. Ztrátu těchto práv, která může vzniknout v případě společného výzkumu či při výzkumu na zakázku, je nutné kompenzovat (tzn. navázat spolupráci na bázi tržních podmínek).

Výše uvedené důvody často ztěžují zahájení spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Následující odstavce obsahují doporučení, jež mohou pomoci VO vyřešit některé otázky, které je nutné řešit před zahájením spolupráce s aplikační sférou.

#### Motivace a očekávání

VO i subjekt aplikační sféry musí definovat své očekávání od společného projektu a definovat jeho cíle před uzavřením smlouvy. Vyjasnění motivačních faktorů a definice společných cílů obou subjektů velmi zřetelně snižuje riziko budoucích nedorozumění a konfliktů.

#### Otevřené jednání

Otevřenost obou zúčastněných stran a jasná proklamace motivů ke spolupráci je možností, jak dosáhnout oboustranné důvěry mezi oběma partnery. VO i subjekty aplikační sféry by měly usilovat o transparentnost celého vyjednávání o budoucí spolupráci. Pro VO toto znamená, že jejich vedení musí být jasně informováno o všech aktivitách společných s aplikační sférou a musí být jasně informováno o všech výsledcích, které z této spolupráce vzniknou.

#### Formulace kompetencí

Formulace základních kompetencí v rámci spolupráce výzkumné a aplikační sféry musí respektovat hlavní cíle obou zúčastněných stran, které se u jednotlivých smluvních stran liší (viz výše).

Definování zaměření hlavních činností jednotlivých sfér (expertních dovedností a znalostí) je poměrně obtížné, je však důležité aby byly obě strany s těmito podmínkami předem srozuměny. Je tedy důležité vyjasnit si předem klíčové kompetence výzkumné a aplikační sféry v budoucí spolupráci a definovat oblasti, za které budou jednotlivé strany odpovědné.

Je zřejmé, že kromě svých hlavních specializací VO i subjekt aplikační sféry disponuje i jinými (okrajovými) dovednostmi, které lze v rámci budoucí spolupráce využít. Tyto dovednosti je vhodné také definovat a popřípadě je v rámci společného projektu vhodně využít.

#### Vyjednávání spolupráce a management

Před zahájením spolupráce si musí obě zúčastněné strany vyjasnit rozhodovací pravomoc a mechanismy určené k vyjednávání spolupráce. Jedná se zejména o rozhodovací mandát k zahájení samotné spolupráce a jmenování konkrétních osob odpovědných za řešení

|   |  |
|---|--|
|   | <p>konkrétních výzkumných, technických a organizačních činností v rámci spolupráce či rozhodovací mandát v oblasti diseminace a publikace výzkumných výsledků, které v rámci spolupráce vzniknou.</p> <p>Lze doporučit, aby obě strany co nejdříve před zahájením spolupráce uzavřely dohodu o složení řídicího orgánu společného projektu, časový harmonogram společného jednání a jmenovaly odpovědné osoby za dílčí oblasti spolupráce. Zároveň je užitečné vyjasnit si způsob monitorování činnosti jednotlivých stran a vytvořit si jasné mechanismy při řešení případných sporů mezi jednotlivými stranami.</p>  |
| <b>Spolupráce s odborníky a výzkumnými pracovníky</b> | <p>Při vyjednávání spolupráce mezi VO a subjektem aplikační sféry by měly obě strany konzultovat její vymezení a definované cíle s právním oddělením a dalšími osobami či odděleními, které jsou odpovědné za rozhodnutí o strategickém rozvoji daného subjektu.</p> <p>Jakmile budou definovány a ze strany vedení schváleny základní cíle spolupráce, měli by výzkumní pracovníci obou sfér přesně definovat a popsat obsah a průběh spolupráce na VaV. Spolupráce s právním oddělením a managementem obou zúčastněných stran je pro hladký průběh projektu velmi důležitá, zejména z důvodu eliminace možných sporů v průběhu spolupráce.</p>   |
| <b>Prodej za tržních podmínek</b>                     | <p>Práva na prodej či vlastnictví výsledků VaV, které vzniknou v rámci spolupráce výzkumné a aplikační sféry, jsou jednou z hlavních součástí budoucí smlouvy o spolupráci výzkumné a aplikační sféry.</p> <p>Obě strany musí být schopny definovat své podíly na vytvoření výsledků VaV a hodnotit své znalosti a zkušenosti, které do vytvoření VaV výsledku vložily.</p> <p>Cena za výsledný produkt spolupráce (výsledek VaV) by měla odrážet současnou situaci na trhu s obdobnými výsledky VaV, rozpracovanost výsledku VaV (ve vztahu k jeho využitelnosti v inovačním procesu) pro kupujícího a náklady na vytvoření a udržení práv na jeho ochranu.</p> <p>Podle způsobu financování společného výzkumu (či jiné formy spolupráce) se může VO vzdát práv na využívání výsledku VaV. Toto však nesmí z pohledu VO proběhnout bez adekvátní (většinou finanční) kompenzace.</p> |
| <b>Vymezení oblasti práv k výsledkům výzkumu</b>      | <p>Přesné vymezení oblasti VaV a definování cílů je jedním ze základních předpokladů k tomu, aby se předešlo nedorozumění a možným pozdějším sporům v průběhu spolupráce.</p> <p>Vymezení oblasti VaV v rámci smlouvy o spolupráci by mělo být odůvodněno především z hlediska potřeby dosažení konkrétních cílů.</p> <p>Již v průběhu vymezování cílů výzkumu je možné, aby obě strany zvážily, v závislosti na financování projektu, zdali má subjekt aplikační sféry možnost získat práva na budoucí výsledky VaV. Důvodem je zejména skutečnost, že dohody o právech na výsledky VaV často nejsou překážkou pro jejich využívání (nezákonné) výzkumnými pracovníky, kteří se na jejich vzniku podíleli. K neoprávněnému využívání výsledků VaV však může docházet i ze strany subjektu aplikační sféry.</p>  |
| <b>Důvěrné informace</b>                              | <p>Téměř každá spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou bude založena mimo jiné na užívání důvěrných informací a tím pádem na dohodě o mlčenlivosti.</p>   |

Je třeba rozlišovat důvěrné informace o výsledcích společného výzkumu a o již existujících znalostech VO a subjektu aplikační sféry (včetně obchodního tajemství), které byly do spolupráce vloženy. Důvodem je využití výsledků společného výzkumu a stávajících znalostí pro další komerční využívání.

Je proto velmi důležité, aby bylo jasně definováno, co je v rámci spolupráce předmětem důvěrných informací a v jakém časovém horizontu bude mlčenlivost o těchto důvěrných informacích zachována.

### Publikace výsledků VaV

V rámci spolupráce výzkumné a aplikační sféry by mělo být pravidlem vzájemné informování o publikování výsledků spolupráce.

VO chtějí výzkumné výsledky publikovat zpravidla co nejdříve. Subjekty aplikační sféry by však měly mít k dispozici časovou lhůtu (např. 30 dní) k prostudování materiálu, který chce VO o společném výzkumu publikovat. V rámci této časové lhůty je nutné rozhodnout se o případném patentování či jiné právní ochraně výsledků VaV.

Odkládání možného publikování výsledků by však nemělo být ze strany subjektu aplikační sféry zbytečně prodloužováno s ohledem na jejich aktuálnost (nemělo by přesáhnout půl roku).

### Spory

Jestliže při spolupráci VO a subjektu aplikační sféry vzniknou spory, je třeba nastavit organizační strukturu k jejich účinnému řešení.

V zásadě existují tři možnosti, jak se s touto situací nejlépe vypořádat. Jednu možnost představuje civilní soud, druhou možností je rozhodčí řízení, vzájemná dohoda obou subjektů. Subjekty aplikační sféry se budou ve většině případů klonit ke vzájemné dohodě z důvodu nevyzrazení obchodního tajemství a předmětu spolupráce.

## Obsah smlouvy o spolupráci<sup>1</sup> [P] [P] [D] [D] [D]

Smlouva o spolupráci by měla odpovídat standardním smluvním dokumentům, které jsou v rámci VO využívány, a obecně by se měla řídit podle vnitřních předpisů VO o doplňkové činnosti. Smlouva o spolupráci by měla vždy obsahovat níže popsané body.

### Definice cílů spolupráce [P] [D]

Definice výzkumné činnosti, která bude VO provedena, by měla být stručná a jasná a měla by obsahovat cíl, kterého se má spoluprací dosáhnout. Je nutné používat terminologii, která bude snadno pochopitelná pro obě strany, které se projektu účastní.

Součástí této části smlouvy by také měla být definice jednotlivých pracovních činností, které budou v rámci spolupráce provedeny (včetně výzkumných metod), odpovědnost jednotlivých stran za vykonání této činnosti a jasně vymezený časový rámec, ve kterém budou tyto aktivity vytvořeny.

Lze doporučit, aby se výzkumný tým (nebo jeho zástupce) podílel na tvorbě této části smlouvy či tuto část smlouvy připomínkoval. Výzkumný tým, který bude na spolupráci participovat, je totiž schopen problematiku výzkumu nejlépe zhodnotit a popsat plán výzkumných prací, které je nutné v rámci spolupráce uskutečnit.

<sup>1</sup> Týká se nejvýznamnějších forem spolupráce – výzkum na zakázku a společný výzkum.

**Využití již existujících znalostí [P] [D]**

Podrobný popis hmotného a nehmotného majetku a zvláště již existujících znalostí, které vkládají obě zúčastněné strany do společného projektu, musí být součástí každé smlouvy o spolupráci. Tento majetek byl vytvořen zúčastněnými subjekty mimo projekt a je tak ve vlastnictví jedné či druhé strany.

Ve smlouvě musí být přesně definovány stávající znalosti, které budou v rámci výzkumné činnosti využity. Jedná se o znalosti, které jsou nutné pro realizaci projektu, nebo jsou nezbytné pro následné využívání nových znalostí, které budou výsledkem spolupráce. VO i subjekt aplikační sféry tak musí, v zájmu ochrany práv k vlastnímu duševnímu vlastnictví, specifikovat to, jaké znalosti do výzkumné činnosti přináší a které z nich může druhá strana následně využívat či nikoliv.

Součástí této části smlouvy by měl být také odhad nákladů na materiál (či na jiné zdroje), který bude nutné k dosažení definovaného cíle využít.

**Materiál, vybavení a infrastruktura [P] [D]**

Pokud je jasně specifikován předmět smlouvy, měl by být výzkumným týmem navržen seznam vybavení, materiálu a potřebné infrastruktury, která bude při výzkumu využita. Je vhodné pokusit se co nejpřesněji specifikovat a kvantifikovat množství jednotlivých komodit a času, který bude potřebný pro dosažení kvalitních výstupů výzkumné činnosti. Obě strany by se měly přesně dohodnout na tom, kdo bude jaký materiál či infrastrukturu poskytovat a jakým způsobem bude materiál a infrastruktura využívána.

Do této části smlouvy je nutné zanést popis předpokládaného výsledku spolupráce výzkumné a aplikační sféry a jasně stanovení vlastnického práva na tyto výsledky.

**Práva k vytvořeným výzkumným výsledkům [P] [D]**

Jedná se zvláště o případ, kdy subjekt aplikační sféry může využívat nových výzkumných výsledků pouze s použitím stávajících znalostí, na které drží práva VO. V tomto případě by měla VO smluvně subjektu aplikační sféry poskytnout přístup ke stávajícímu duševnímu vlastnictví, které bylo využito pro splnění předmětu spolupráce, a to buď za předem dohodnutou cenu, nebo za práva k přístupu k nově vytvořeným výzkumným výsledkům, které vzniknou v rámci spolupráce.

Může také nastat případ smluvního ujednání, při kterém se vlastníky nových výzkumných výsledků stane VO, ale bude snížena odměna za vykonanou výzkumnou činnost. Pokud dojde k tomuto případu, musí VO poskytnout subjektu aplikační sféry bezúplatná přístupová práva k výsledkům výzkumné činnosti.

V rámci smlouvy je třeba odlišovat výlučnou a nevýlučnou licenci.

**Licence na výsledky VaV [P] [D]**

Podle principu formy spolupráce a jejího financování se rozhoduje o právu VO k udělení licenci na výzkumné výsledky, které z této spolupráce vzniknou (tzn. VO má právo udělovat licence). Udělení licence by však VO nemělo bránit dalšímu využívání výzkumného výsledku pro jiné výzkumné činnosti nebo jeho využívání pro studijní účely. Toto je nutné právně postihnout ve smlouvě o udělení licence.

Rozpočet projektu spolupráce musí odrážet počet naplánovaných pracovních kapacit a nutné režijní náklady pro úspěšné zakončení spolupráce. Naplánování pracovních kapacit a načasování jednotlivých aktivit projektu je určující pro vytvoření vhodného rozpočtu projektu.

### **Rozpočet a platební podmínky spolupráce [P] [D]**

V rámci rozpočtu spolupráce je nutné počítat s využitím dalších pracovníků či studentů, kteří se budou na projektu podílet jako externisté.

V této části smlouvy je také nutné stanovit, jakou formou budou probíhat platby za provedenou činnost. Tvorba ceny výzkumné činnosti by se měla řídit vnitřními předpisy VO. Mechanismus jejího možného určení je popsán níže a v příloze 15, tabulka str. 148. [P]

### **Ochrana důvěrných informací [P] [D] [P]**

V této části smlouvy je důležité rozlišovat dvě formy důvěrných informací – informace a znalosti, které jednotlivé strany vkládají do projektu spolupráce, a důvěrné informace, které jsou spoluprací vytvářeny.

Důvěrné informace jsou chráněny v souvislosti s činnostmi spojenými s předmětem smlouvy. Každá smluvní strana je povinna zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit škodu. Ochrana důvěrných informací se vztahuje k ústní i písemné interpretaci její podstaty třetí osobě.

Povinnost mlčenlivosti by měla být časově omezena, většinou je hranice nastavena na pět let od skončení projektu. Nakládání s důvěrnými informacemi vytvořenými v rámci výzkumného projektu je úzce spojeno s nakládáním s duševním vlastnictvím, které je popsáno výše.

### **Publikování výsledků spolupráce [P] [D]**

Publikační činnost je pro VO důležitou aktivitou a ve smlouvách je jí třeba věnovat dostatečnou pozornost. Publikační činnost zahrnuje široké spektrum diseminace výsledků výzkumné činnosti – vědecké články, prezentace, formální i neformální semináře, rozhovory, internetová prezentace, ale i uvádění výsledků v žádostech o grantové dotace ze strany VO. Nastavení pravidel publikování výsledků výzkumného projektu ve smlouvě o výzkumu na zakázku představuje nezbytný krok pro jejich uplatňování ze strany VO.

Dohoda o publikační činnosti by měla chránit obě zúčastněné strany. Předně by mělo být smluvně ujednáno, že každá strana si vyhrazuje právo na vyjádření, pokud druhá strana hodlá publikovat výsledky výzkumné činnosti (v této souvislosti lze odkázat na dohodu o mlčenlivosti, kde jsou uvedeny důvěrné informace, které nesmí druhá strana využívat).

Vyjádření o možnosti publikovat výsledky by mělo proběhnout v určitém časovém horizontu (např. 30 dní). V rámci smlouvy by měl být také odstavec, který umožní pozdržení publikování výzkumného výsledku za účelem možnosti patentování (či jiné právní ochrany) těchto výsledků. Smlouva by měla v tomto případě řešit všechny náležitosti časových lhůt pro možnost publikování a časových lhůt pro možnost právní ochrany duševního vlastnictví na nově vzniklé výzkumné výsledky.

### **Organizační struktura spolupráce [P] [D]**

Organizační struktura znamená jmenování odpovědných osob za konkrétní činnosti při realizaci projektu spolupráce. Jedná se zejména o jmenování hlavního řešitele výzkumné činnosti a jeho týmu a uvedení osoby zodpovědné za projekt spolupráce ze strany subjektu aplikační sféry.

### **Sankční podmínky [P] [D]**

VO i subjekt aplikační sféry by v této části smlouvy měli uvést souhlas s poskytnutím náhrad při nedodržení časových termínů či nesplnění cíle spolupráce.

Smlouva by měla umožňovat ukončení spolupráce, pokud některá ze stran usoudí, že výzkumná činnost není technicky proveditelná, nebo v případě, že v průběhu výzkumu vyjde najevo její komerční nerentabilita. Subjekt aplikační sféry by v tomto případě měl nahradit VO všechny náklady, které VO na výzkumnou činnost do té doby vynaložila.

**Časový harmonogram spolupráce [P] [D]**

Důležitým aspektem smlouvy o výzkumu na zakázku je časový harmonogram. Ten by měl obsahovat údaje o termínech plnění jednotlivých dílčích cílů a časový horizont dokončení výzkumu.

Časový harmonogram může být v rámci výzkumných činností z objektivních důvodů (náročnost výzkumných prací, vznik neočekávaných problémů při výzkumné činnosti, dodání špatného materiálu, nutnost opakování měření či testování apod.) změněn, je však nutné, aby se obě zúčastněné strany dohodli na přesném plnění termínů jednotlivých etap projektu. Je to důležité také proto, aby jedné či druhé straně nevznikaly zbytečné náklady z prodloužení prací na výzkumu.

**Dodatky [P] [D]**

Každý výzkumný proces s sebou přináší objevy dalších příležitostí pro nové výzkumné aktivity. Je proto vhodné do smlouvy zanést možnost pozměňovacích návrhů, které umožní v průběhu výzkumného procesu body smlouvy částečně změnit.

Všechny případné provedené změny by měly být v písemné formě a přidané k původní smlouvě jako dodatek. Tyto dodatky chrání obě strany před „neformálními“ změnami, které mohou vzniknout v rámci ústních dohod uvnitř výzkumného týmu a které mohou vést k pozdějším sporům mezi oběma zúčastněnými stranami.

**Postup tvorby smlouvy [P] [D]****Podpis smlouvy**

Za VO by měl smlouvu podepisovat proděkan pro VaV či vedoucí výzkumného oddělení, pokud není ve vnitřních směrnících VO stanoveno jinak. Před podpisem smlouvy zástupcem VO musí být smlouva zaslána k posouzení k právnímu oddělení VO, které odpovídá za formální správnost smlouvy. Povinností zástupce VO, který smlouvu podepisuje, je zajistit věcnou správnost obsahu smlouvy, zejména správné vymezení identifikačních údajů dodavatele i odběratele, předmětu smlouvy, termínu plnění, kvantitativních i kvalitativních parametrů.

**Formální správnost**

Po odsouhlasení návrhu smlouvy všemi výše zmíněnými orgány VO, je o této skutečnosti informován pracovník, který smlouvu k posouzení předložil. Tento pracovník zajistí výtisk smlouvy a následně smlouvu odešle na právní oddělení VO, které připojí parafu za formální správnost (kontrola identifikační údajů, číslování, překlepy apod.) a na hospodářské oddělení, které připojí parafu za správnost po ekonomické stránce. Právní oddělení VO je zároveň odpovědné za přiložení všech smluvních dodatků a dokumentů, které vyžaduje subjekt aplikační sféry.

**Uzavření smlouvy**

Smlouva o spolupráci je uzavřena v okamžiku podpisu smluvními stranami. Řádná podepsání smlouvy oprávněným zástupcem VO a druhou smluvní stranou zajišťuje oddělení předkládající smlouvu (pokud není vnitřními směrníci VO stanoveno jinak).

Originál smlouvy by měl být VO archivován podle spisového řádu VO, a pokud je to možné, měl by být elektronicky evidován.

**7. Administrativní zajištění spolupráce [P] [P] [D]**

Spolupráce VO a aplikační sféry většinou probíhá paralelně s dalšími projekty. Z tohoto důvodu roste význam koordinace a řízení jednotlivých projektů. Jedná se zejména o procesy zadávání (zakládání) projektů, jejich posuzování, schvalování a realizaci (tzn. naplánování a provedení projektu).

### **Zajištění projektu spolupráce**

V případě rozsáhlejší a finančně náročnější spolupráce je nutné ji ze strany VO organizačně a manažersky důsledně a víceúrovňově zabezpečit. Nejvyšším orgánem by měla být rada projektu, kterou tvoří zástupci VO i subjektu aplikační sféry. Výkonným orgánem je projektový tým, který je řízený managerem projektu. Projektový tým by měl být složen z výzkumného týmu a pracovního týmu. Koordinací výzkumného týmu by měl zajišťovat koordinátor výzkumné části projektu. Úkolem výzkumného týmu je definovat koncepci výzkumných prací a specifikovat požadavky na technologické vybavení. Úkolem pracovního týmu je příprava a koordinace organizační, ekonomické a administrativní části projektu. Společně se oba týmy podílí na přípravě projektové dokumentace a projektových zpráv.

### **Rada projektu [P]**

Rada projektu představuje vrcholný orgán projektu, má definitivní rozhodovací pravomoc ve věcech projektu. Rada projednává záležitosti a přijímá rozhodnutí v souladu s podmínkami a rámcem, který je stanovený smlouvou. Členové rady projektu nesou přímou odpovědnost za úspěšnou realizaci projektu.

### **Management projektu [P]**

Management projektu je nejvyšším operativním orgánem projektu, který provádí průběžné řízení realizace projektu v rámci jednotlivých etap řešení projektu. Rozhoduje o postupu projektových prací v mezích, které určuje harmonogram projektu a projektová smlouva. Management projektu připravuje podklady pro dokumenty projektu a zajišťuje jejich vypracování a zajišťuje průběh změnového řízení vyvolaného v průběhu realizace projektu.

### **Projektové týmy [P]**

Tyto týmy jsou výkonným orgánem výzkumného projektu. Jejich členy jsou pracovníci z obou sfér, které se projektu účastní. Projektové týmy zpracovávají problematiku, která byla definována radou projektu. Za práci projektových týmů odpovídá manažer projektu.



**IPR** Účelem spolupráce výzkumné a aplikační sféry je především vytvoření nových VaV poznatků a jejich transfer do praxe. Některé výsledky VaV mohou být patentovány, registrovány jako průmyslový vzor či jinak právně chráněny. IPR znamená práva na ochranu duševního vlastnictví.

**Znalosti mají svou cenu** Práva k duševnímu vlastnictví mají ve většině případů velké komerční využití. Hodnota VaV výsledku je však ve většině případů odlišná pro VO a subjekt aplikační sféry. V tomto smyslu je zřejmé, že je třeba zvážit před zahájením spolupráce otázku ceny a finančních podmínek nákupu a prodeje IPR.

### Komu patří IPR?

**Výzkum na zakázku** Pokud výsledek VaV vznikl jako produkt výzkumu na zakázku, VO účtuje tuto činnost jako hospodářskou (doplňkovou, nejlépe na základě full-cost modelu) a subjekt aplikační sféry tuto činnost financuje (platí), patří práva na duševní vlastnictví, které z této výzkumné činnosti vznikne, subjektu aplikační sféry (viz podpůrný režim Obchodního zákoníku § 557 a § 558).

**Výzkum financovaný VO** Pokud VO financuje celou výzkumnou činnost z vlastních (veřejných) zdrojů, má nárok na IPR podle zákona 130/2002 Sb. V tomto případě je na zvážení VO, jak naloží s výsledky VaV (jakou formu komercializace či jeho právní ochrany zvolí).

**Společný výzkum** V případě společného výzkumu je nutné, aby si obě zúčastněné strany určily podíl, kterým k vytvoření výsledku VaV přispěly. Takto určený podíl by měl zohledňovat zejména znalosti a stávající IPR, které bylo do společného výzkumu vloženo oběma stranami, vlastní expertízu řešitelského týmu, finanční prostředky, infrastrukturu a lidské zdroje. Zákon 130/2002 Sb. upravuje v § 16 práva k výsledkům VaV podle podílu veřejných a jiných zdrojů financování výzkumné činnosti.

### Jak určit hodnotu IPR?

**Jaká je cena IPR?** Hodnota IPR se určuje velmi těžko, a to zejména v případě, kdy je výstupem VaV produkt či služba, která nemá jasně stanovený tržní potenciál.

Obecně lze říci, že hodnota IPR se liší podle jednotlivých oborů a zároveň závisí na kondici trhu a jeho absorpční kapacitě. Pro VO je také většinou složité odhadnout, jak důsledně bude subjekt aplikační sféry ochoten investovat do ochrany IPR a připravit ho pro budoucí komerční využití.

Z pohledu VO je pro hodnotu nového IPR často rozhodující cena stávajícího IPR, které do společného výzkumu VO vložila. Ocenění nového IPR je tak spíše otázkou dobrého odhadu aktuální hodnoty budoucích příjmů z IPR a nákladů, které plynou na ochranu IPR. V praxi existují tři nejčastější způsoby ocenění IPR, které jsou popsány níže.

**Kolik zájemce zaplatí? Tržní model**

IPR je ohodnoceno nejvyšší tržní cenou, kterou je případný zájemce ochoten zaplatit. Tento model však vyžaduje velmi transparentní tržní prostředí. Zároveň je třeba mít jasnou orientaci v cenách obdobných produktů či běžných standardních cen podobných transakcí.

**Jaké budou příjmy?****Příjmový model**

IPR je ohodnoceno na základě předpokládaných příjmů, které bude generovat inovační řešení (příjem, který by nebyl bez tohoto IPR realizován). Toto ohodnocení tedy představuje pokus o výpočet hodnoty očekávaných budoucích příjmů. Od těchto příjmů je nutné odečíst náklady na právní ochranu IPR.

**Jaké byly náklady?****Nákladový model**

Hodnota IPR je odvozena od nákladů, které vznikly na jeho vytvoření během výzkumných činností (přímé náklady i náklady spojené s již stávajícím IPR, které bylo do výzkumných činností zařazeno).

**Metody plateb za IPR**

Všechny modely výpočtu hodnoty vzniklého IPR jsou do jisté míry velmi nepřesné a zavádějící. Proto existuje možnost několika způsobů úhrady hodnoty IPR, kde konečná cena odráží hodnotu příjmů z využívání IPR. Úhrada hodnoty IPR lze provést následujícími způsoby:

Paušální částky v kombinaci s ustanovením klauzule, která umožňuje, aby VO měla vykompenzovanou hodnotu, kdy IPR přináší firmě nečekaně vysoké příjmy.

Platby v závislosti na prodeji jednotek vyrobených s využitím IPR (licenční poplatky).

Kombinace výše uvedených způsobů.

**Rozdělení práv na výsledek VaV****Zájem o IPR na straně VO**

VO má stejně jako subjekt aplikační sféry zájem na strategickém rozvoji oblasti své hlavní činnosti. VO má za cíl v této oblasti dosáhnout excelentních výsledků VaV, subjekt aplikační sféry usiluje o konkurenceschopné inovační výrobky či služby. Subjekt aplikační sféry zároveň může volně rozhodovat o investicích do VaV, které mu pomohou tuto konkurenceschopnost získat. Motivace o získání specifických znalostí je tak zřejmá u obou subjektů, které se spolupráce účastní.

Pokud jsou výsledky, které vznikly v rámci společného výzkumu, mimo oblast zájmu VO, je toto obvykle podstoupeno ve prospěch subjektu podnikatelské sféry při stanovení příslušné ceny.

Pokud je IPR vzniklé v rámci společného výzkumu mimo oblast zájmu subjektu aplikační sféry, měla by usilovat o IPR k těmto výsledkům VO.

VO a subjekty aplikační sféry často spolupracují v těch oblastech VaV, na jejichž výsledcích mají obě zúčastněné strany velký zájem. Pokud má o vzniklé výsledky VaV zájem VO i subjekt aplikační sféry, je nutné předem stanovit, jak budou obě strany určovat potenciální hodnotu IPR a jak bude probíhat komercializace tohoto IPR (resp. jak budou tato práva převedena na subjekt aplikační sféry).

Pokud má subjekt aplikační sféry výrazný zájem o vlastnění IPR vzniklého při společném výzkumu, ve většině případů ho od VO odkoupí. Důvodem je zejména potřeba aplikační sféry kontrolovat důležité patenty a průmyslové vzory.

|                |        | Zájem na vlastnictví IPR<br>Zájem firmy o IPR  |  |
|----------------|--------|--|--|
|                |        | Vysoký   | Nízký  |
| Zájem VO a IPR | Nízký  | Subjekt aplikační sféry kupuje výsledky VaV, VO náleží kompenzace.                                 | Nezajímavé výsledky VaV.   |
|                | Vysoký | VO usiluje o vlastnictví výsledků VaV. Subjekt aplikační sféry je vyplacen nebo jinak kompenzován. | VO prodává práva na výsledky VaV subjektu aplikační sféry nebo VO vlastní práva výsledky VaV a subjektu aplikační sféry poskytuje výhradní licenci na tyto výsledky. |

### Zájem o IPR je na straně VO i subjektu aplikační sféry

VO bude mít zájem o IPR v případě, že do výzkumných aktivit vložila velký objem finančních prostředků nebo v případě, že výsledky VaV spadají do oblasti strategického rozvoje VaV na VO.

### Nevýhradní licence

VO by měla pokračovat ve výzkumných činnostech, které navazují na společný výzkum se subjektem aplikační sféry, a to i v případě, že vlastnictví výsledků VaV, které vznikly ze společného projektu jsou ve vlastnictví subjektu aplikační sféry. V tomto případě by měla VO usilovat o dohodu se subjektem aplikační sféry na možném využívání těchto výsledků. Předmět této smlouvy musí být velmi pečlivě definován (zejména předmět nevýhradní licence pro další výzkumnou činnost a její časové omezení), aby zbytečně VO nebránil navazovat další spolupráci se subjekty aplikační sféry.

### Řešení problematiky nevýhradních licencí

Vhodným řešením pro VO je investice do IPR (jeho zhodnocení ve formě patentu) a následný prodej licencí. Toto řešení umožní VO využívat IPR komerčně poměrně dlouhou dobu.

V tomto případě je nutné, aby byly jasně stanovené podmínky monitorování užití tohoto IPR a odpovědnost za jeho ochranu při využívání třetí stranou. Dále je nutné stanovit cenu za využívání patentu ve formě licence.

V některých případech, kdy je předem zřejmé, že zájem na IPR budou mít jak VO, tak subjekt aplikační sféry, je vhodnější aby, byla spolupráce řešena jako výzkum na zakázku s možností získání nevýhradní licence na další výzkum.

# Doporučení k publikaci výsledků VaV a jejich využívání

Pravidla a doporučení, které se týkají publikování výsledků VaV, vlastnictví výsledků VaV a práv na využívání výsledků VaV vzniklých ve spolupráci výzkumné a aplikační sféry, se liší podle jednotlivých forem spolupráce. V následujících odstavcích jsou uvedena doporučení k řešení problémů jednotlivých typů spolupráce.

## Společný výzkum

Pokud je cíl společné výzkumné činnosti ve strategickém zájmu výzkumné i aplikační sféry, je nejčastější formou spolupráce společný výzkum.

Společný výzkum slouží k rozvoji vědeckého poznání výzkumných pracovníků VO stejně tak jako k rozvoji konkurenceschopnosti subjektu aplikační sféry. Tato forma spolupráce však může být subjekty zvolena i v případě, že jedna strana (většinou subjekt aplikační sféry) chce investovat do rozvoje nové výzkumné oblasti. VO může iniciovat společný výzkum v případě, že hledá partnera pro výzkum, který spadá do oblastí jejího strategického rozvoje. V tomto smyslu by měl být společný výzkum iniciovaný ze strany VO vymezen na základě expertízy výzkumných pracovníků VO a v úzké spolupráci s vedením VO.

### Publikace výsledků VaV

Publikace (kdy, kde a jak) výsledků společného výzkumu závisí na smlouvě o spolupráci. Načasování a obsah publikace by měl vycházet z posouzení zájmů VO i subjektu aplikační sféry (např. 30 dní od oznámení úmyslu publikovat výsledky společného VaV).

Publikace společných výsledků VaV musí ctit dohodu o mlčenlivosti (důvěrné informace) a časový rámec nutný pro přidělení právní ochrany výsledků společného výzkumu.

### Nakládání s důvěrnými informacemi aplikační sféry

Zaměstnanci VO mají povinnost při společném výzkumu zachovávat mlčenlivost o informacích, které subjekt aplikační sféry považuje za důvěrné. Dohoda o mlčenlivosti by se měla týkat i výsledků společného výzkumu (včetně období, kdy budou tyto výsledky udržovány v tajnosti).

V případě, že se společného výzkumu účastní studenti, musí smlouva o spolupráci obsahovat řešení vztahu studenta k důvěrným informacím a jejich ochranu.

Podle současné legislativy student nespĺňuje podmínky statusu výzkumného pracovníka (zaměstnance VO) a nevztahovala by se tak na něj smlouva o mlčenlivosti k důvěrným informacím subjektu aplikační sféry. Každý student, který bude participovat na společném výzkumu, by měl být podrobně seznámen s podmínkami spolupráce.

### Práva na využívání výsledků VaV

V případě společného výzkumu se využívání výsledků VaV dělí zpravidla mezi oba partnery. Vlastnictví IPR však drží pouze jedna zúčastněná strana a jejich využívání druhou stranou je zajištěno skrze licenci. Možnou formou rozdělení práv na využívání výsledků VaV je i forma spoluvlastnictví.

V praxi často VO přenechávají práva na výsledky VaV subjektu aplikační sféry.

## Prodej výzkumných výsledků

Podle platné legislativy mají VO (jako příjemce veřejných finančních prostředků na VaV) právo na výzkumné výsledky, jejichž původci jsou zaměstnanci VO. V rámci vnitřních pravidel VO existuje předpis o dělení finančních výnosů z komercializace těchto výsledků VaV.

### Zakládání firem

VO může rozhodnout o formě komercializace takového výzkumného výsledku. Vhodnou formou je v tomto případě založení technologicky orientované firmy (spin-off) s účastí VO.

### Přímý prodej

Pokud VO prodává výsledky VaV subjektu aplikační sféry, pak na tento subjekt přechází všechna práva a povinnosti s uvedením takového výsledku na trh. VO může obdržet buď finanční vyrovnání, či majetkovou účast ve firmě (nebo nově založené dceřiné společnosti).

## Hrazený výzkum

### Práva na výsledky na straně VO

Některé subjekty aplikační sféry mohou financovat výzkum na VO bez nároku na práva na výsledky dosažené z těchto výzkumných aktivit. Důvodem aplikační sféry pro tento druh spolupráce je zejména podpora kreativního prostředí na VO, které je základem pro rozvoj lidských zdrojů, jež se mohou potenciálně stát zaměstnanci aplikační sféry. Často firmy investují do takového výzkumu z charitativních důvodů či vytvoření dobrého jména společnosti. Všechna práva na dosažené výsledky VaV patří VO.

Přijímání těchto finančních prostředků na VaV musí být v souladu s hlavními cíli VO a na tyto cíle musí být využity. Důležitá je také transparentnost těchto finančních zdrojů a jasná totožnost subjektů aplikační sféry.

## Výzkum na zakázku

Tato spolupráce je typická v případě, kdy subjekt aplikační sféry osloví s poptávkou výzkumných prací VO za finanční odměnu. Nejčastějším důvodem je, že subjekt aplikační sféry potřebuje zajistit konkrétní expertní činnost, na kterou nemá vlastní kapacity. Tyto kapacity naopak vlastní VO.

### Práva na výsledky na straně aplikační sféry

Práva na výsledky VaV patří subjektu aplikační sféry (viz podpůrný režim Obchodního zákoníku § 557 a § 558). Ten také rozhoduje o tom, zda budou tyto výsledky publikovány ze strany VO a jakým způsobem a v jakém časovém horizontu bude publikační činnost realizována.

Výzkum na zakázku musí být schválen vedením VO. Cena za vykonanou výzkumnou činnost musí být v souladu s běžnými tržními cenami za obdobnou činnost.

Je nutné se vyvarovat situace, aby byl výzkum na zakázku dotován z veřejné podpory, která je určena na hlavní činnost VO. Zároveň je nutné zabránit nekalé soutěži a zvyhodňování některých subjektů aplikační sféry.

## Poradenská činnost

Subjekt aplikační sféry může uzavřít dohodu s výzkumným pracovníkem na poradenské služby ve smyslu bilaterálního smluvního vztahu. Tato vedlejší činnost by neměla omezovat výzkumnou kapacitu pracovníka, který tuto činnost provádí. Zároveň by tato činnost

neměla omezovat využívání výzkumné infrastruktury, materiálního vybavení a zařízení VO pro jiné výzkumné činnosti, které na VO probíhají.

### Vedlejší činnost výzkumného pracovníka

Jelikož subjekt aplikační sféry v tomto případě spolupráce financuje práci výzkumného pracovníka, měla by mít plné právo na výsledky této výzkumné činnosti. Konzultační a poradenská činnost je však vedlejší činností výzkumníka, který je zaměstnán na VO a musí se řídit směrnicí pro vedlejší činnost.

### IPR a konzultační činnost

V rámci konzultační činnosti je třeba jasně definovat znalosti, které vědec předává subjektu aplikační sféry. Tyto znalosti by měly mít charakter osobního poznání a neměly by se týkat hlavní činnosti, kterou výzkumný pracovník provádí na VO.

Předávané znalosti by neměly vycházet z veřejně financovaného výzkumu, který probíhá na VO. Toto je velmi důležité v případě, pokud takto předané znalosti povedou k patentu či jiné právní ochraně duševního vlastnictví.

### Dohoda o poradenské činnosti

Dohoda o konzultační činnosti má jen omezený význam, pokud je konzultační činnost spojená s hlavní činností výzkumného pracovníka. V tomto případě by měl výzkumný pracovník informovat vedení VO, které by mělo být do spolupráce zapojeno. Konzultační činnost se pak transformuje na spolupráci typu výzkum na zakázku.

Podobný princip (informovat vedení VO) by měl platit i v případě, pokud je výzkumný pracovník přizván do poradních orgánů či vedení subjektů aplikační sféry, a to z důvodu zabránění střetu zájmů výzkumného pracovníka i VO.

V tomto případě lze VO doporučit, aby jasně formulovaly vnitřní předpisy pro vedlejší činnost výzkumných pracovníků. Tyto předpisy by měly zahrnovat:

Oznamovací povinnost výzkumného pracovníka při provádění vedlejší činnosti (časový rámec, rozsah, účel).

Zacházení s výsledky poradenské činnosti (kdy bude VO uplatňovat práva na výsledky konzultační činnosti výzkumného pracovníka).

## Spolupráce v rámci doktorského studia

### Financování a práva

Někteří studenti v rámci svého doktorského studia úzce spolupracují se subjekty aplikační sféry. Při této spolupráci je nutné rozlišovat mezi výzkumnou činností doktoranda, která je financována subjektem aplikační sféry nebo je spolufinancována subjektem aplikační sféry a VO.

### Doktorand zaměstnán subjektem aplikační sféry

V tomto případě je student zaměstnán subjektem aplikační sféry, ale zároveň je zapsán na univerzitu k doktorskému studiu. Práva na duševní vlastnictví tak patří podle platné legislativy zaměstnavateli takového studenta. Zaměstnavatel pak musí studentovi přičknout přiměřenou odměnu.

### Doktorská studie je financována oběma sférami

Pokud je doktorská práce financována jak subjektem aplikační sféry, tak i VO a student doktorského studia je zaměstnán na univerzitě, má VO právo k vynálezům, které vzniknou v rámci doktorského studia tohoto studenta. Práva subjektu aplikační sféry k těmto výzkumným výsledkům by měla být upravena smlouvou mezi tímto subjektem a VO. Práva studenta na výsledky VaV

## Práva studenta na výsledky VaV

Studentský výzkum financovaný  
aplikační sférou

Práva na studentovy výzkumné výsledky mohou být přeneseny na subjekt aplikační sféry.

Studentský výzkum financovaný  
aplikační a výzkumnou sférou

Práva na studentovy výzkumné výsledky mohou být přeneseny na VO po dohodě se subjektem aplikační sféry.

## Práva školitele

V případě této spolupráce mezi VO a subjektem aplikační sféry vzniká problematika práv k výsledkům VaV z pohledu školitele doktoranda. Často se stává, že školitel je zároveň spolupůvodcem výsledků VaV, je však zaměstnán na VO, a proto na jeho podíl na výsledcích VaV má právo VO. To však neakceptují některé subjekty aplikační sféry.

Je proto možné doporučit, aby VO a subjekt aplikační sféry vyjednaly oblast práv k duševnímu vlastnictví, které vznikne z této spolupráce již před jejím zahájením. VO se může práv na využívání IPR vzdát ve prospěch subjektu aplikační sféry (za finanční kompenzaci).

## Mlčenlivost a publikace výsledků VaV

Dalším problematickým aspektem této formy spolupráce je otázka utajení důvěrných informací o činnosti aplikační sféry a zároveň nutností prezentovat či publikovat výsledky práce ze strany studenta (např. při závěrečných zkouškách).

Pokud výsledek této formy spolupráce obsahuje znaky obchodního tajemství, know-how, důvěrné informace nebo osobních údajů, měl by student tyto informace označit a oznámit tuto skutečnost děkanovi fakulty, který by měl tento výsledek označit jako důvěrný, a který by měl být v rámci univerzity i subjektu aplikační sféry utajován. Univerzita je pak povinna odpovídajícím způsobem zajišťovat jeho utajení.

Student, školitel a subjekt aplikační sféry by si měli vyjasnit, které informace z výzkumné činnosti mohou být publikovány a které nikoliv. Zkoušející by měl pravidlo mlčenlivosti respektovat.

## Práva studenta na výsledky VaV

Výzkum v hlavní oblasti působnosti  
subjektu aplikační sféry

VO může za úplatu přenechat práva na využívání výsledků VaV subjektu aplikační sféry.

Výzkum mimo hlavní oblast  
působnosti subjektu aplikační sféry

VO má podíl na právech využívání výsledků VaV, který je stanoven podle dohody výzkumné a aplikační sféry (smlouva o spolupráci).

## Vedení studentských prací

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Zahájení spolupráce</b>          | Pokud chce student vytvořit svou diplomovou (či jinou) práci pod vedením subjektu aplikační sféry, je důležité začít tuto spolupráci diskuzí mezi oběma stranami (a školitelem z VO). Aplikační sféra by měla jmenovat svou kontaktní osobu, která se bude v rámci této spolupráce studentovi věnovat a poskytne mu informace a zkušenosti pro přípravu jeho práce. Obě strany by se měly dohodnout na časovém rámci spolupráce a na zdrojích, které budou pro kvalitní ukončení projektu potřeba.  |
| <b>Mlčenlivost</b>                  | Subjekt aplikační sféry by se měl se studentem dohodnout, které získané informace může ve své práci publikovat a definovat ty informace, které musí být utajeny. Student má povinnost zatajit důvěrné informace, které by při publikaci ohrozily obchodní (či jiné) tajemství subjektu aplikační sféry.<br><br>Povinnost utajit důvěrné informace se vztahuje i na vedoucího studentské práce a na zkoušejícího, který bude studentskou práci číst. S těmito osobami může VO nebo subjekt aplikační sféry podepsat dohodu o mlčenlivosti. |
| <b>Zveřejnění práce</b>             | Před zveřejněním studentské práce by měl subjekt aplikační sféry dostat možnost práci posoudit, a to z důvodu jejího prověření, jestli neobsahuje obchodní tajemství. K tomuto posouzení by měla být dodána úplná verze práce.  |
| <b>Autorská práva</b>               | Student je vlastníkem autorských práv ke své školní práci.  |
| <b>Práva na výsledky výzkumu</b>    | Student se nemusí vázat zákonem o vynálezech (studentské vynálezy nespádají do majetku VO). Práva na vynálezy by tedy měly být převedeny na subjekt aplikační sféry, která studentovi poskytla data a materiál pro výzkum.  |
| <b>Školitel jako spoluvynálezce</b> | Pokud má školitel studentské práce podíl na výzkumném výsledku, má VO právo na využívání výzkumných výsledků práce. To může odradit některé subjekty aplikační sféry od vedení studentských prací. V tomto ohledu je nutné rozlišovat jednotlivé typy studentských prací:   |

Práce, jejichž výzkumná část spadá do hlavní oblasti působnosti subjektu aplikační sféry.

Práce, jejichž výzkumná část nespadá do hlavní oblasti působnosti subjektu aplikační sféry.

| <b>IPR studentských prací</b> |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               | <b>Práce, jejichž výzkumná část spadá do hlavní oblasti působnosti subjektu aplikační sféry</b> | <b>Práce, jejichž výzkumná část nespadá do hlavní oblasti působnosti subjektu aplikační sféry</b> |
| <b>Student</b>                | Student obvykle převádí práva na využívání výsledků VaV na subjekt aplikační sféry.             | Student se může rozhodnout o převedení práv k výsledkům VaV na subjekt aplikační sféry.           |
| <b>Školitel</b>               | VO většinou přenechává práva na využívání výsledků VaV subjektu aplikační sféry.                | Záleží na dohodě mezi VO a subjektem aplikační sféry.   |



## Shrnutí forem spolupráce výzkumné a aplikační sféry

|   | Společný výzkum  | Prodej vlastních výzkumných výsledků  | Hrazený výzkum                  | Výzkum na zakázku                                       | Poradenská činnost                      | Doktorské studium                                 | Vedení studentských prací                         |
|---|--|---------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Podnět ke spolupráci</b>               | VO nebo subjekt aplikační sféry                                    | VO                                    | VO nebo subjekt aplikační sféry | Subjekt aplikační sféry                                 | Subjekt aplikační sféry                 | Student, VO nebo subjekt aplikační sféry          | Student, VO nebo subjekt aplikační sféry          |
| <b>Časový horizont</b>                    | Různý  | Nejčastěji dlouhodobý rámec           | Dlouhý časový rámec             | Různý   | Nejčastěji krátkodobá spolupráce        | Střednědobá spolupráce (3 roky)                   | 1/2- 1 rok  |
| <b>Strany podílející se na spolupráci</b> | Výzkumník, vedení VO, vedení a pracovníci subjektu aplikační sféry | VO, subjekt aplikační sféry, investor | Výzkumník, VO a donátor         | Výzkumník, subjekt aplikační sféry (částečně VO)        | Výzkumník, subjekt aplikační sféry a VO | Student, školitel, VO a subjekt aplikační sféry   | Student, školitel, VO a subjekt aplikační sféry   |
| <b>Motivace VO</b>                        | Produkce a testování nových technologií a znalostí                 | Komerzializace výzkumných poznatků    | Rozvoj výzkumného oboru         | Příjmy z výzkumné činnosti a přístup k novým informacím | Rozvoj praktických zkušeností, příjmy   | Rozvoj praktických zkušeností a znalostí studenta | Rozvoj praktických zkušeností a znalostí studenta |

### Shrnutí forem spolupráce výzkumné a aplikační sféry

| Motivace aplikační sféry | Přístup k novým znalostem  | Nákup či získání práv k novým znalostem  | Charitativní činnost nebo dlouhodobý zájem na rozvoji výzkumného oboru | Vyřešení konkrétních výzkumných úkolů | Řešení konkrétních problémů                                   | Řešení konkrétního problému, získání potenciálních zaměstnanců  | Řešení konkrétního problému, získání potenciálních zaměstnanců   |
|--------------------------|--|--|--|---------------------------------------|---|---|--|
| <b>Financování</b>       | Sdílené  | VO                                       | Subjekt aplikační sféry.   | Subjekt aplikační sféry               | Subjekt aplikační sféry                                       | Sdílené   | Sdílené  |
| <b>IPR</b>               | Obě strany mohou mít právo na využívání výsledků VaV. Podmínky jsou dohodnuty ve smlouvě o spolupráci. | VO prodává IPR subjektu aplikační sféry. | IPR patří VO   | Subjekt aplikační sféry.              | Subjekt aplikační sféry má právo na výsledky VaV (VO na IPR). | Pokud financuje práci subjekt aplikační sféry, má právo na výsledky VaV, ale VO může požadovat práva vedoucího práce. Pokud je práce ko financována, má práva na výsledky VaV VO. | Dohoda mezi studentem a subjektem aplikační sféry k převodu práv na výsledky VaV na firmu. Práva VO závisí na příspěvku lektora. |

## Shrnutí forem spolupráce výzkumné a aplikační sféry

| Publikace               | Subjekt aplikační sféry může pozměnit publikaci výsledků VaV.  | K publikaci dochází před prodejem výsledků VaV. | Bez omezení   | Rozhoduje subjekt aplikační sféry.                   | Subjekt aplikační sféry může omezit publikační činnost.                                    | Subjekt aplikační sféry může omezit publikační činnost.   | Subjekt aplikační sféry může omezit publikační činnost.   |
|-------------------------|--|---|---|--|--|---|---|
| <b>Klíčové problémy</b> | Exkluzivní přístup k výsledkům VaV a práva na jejich využívání.  | Ocenění výsledků VaV.                           |   | Ocenění výzkumné činnosti.                           | Vymezení vlastnických práv na IPR.   | Publikování a práva k podílu školitele na výzkumné činnosti.  | Publikování a práva k podílu školitele na výzkumné činnosti.  |
| <b>Doporučení</b>       | Smlouva o spolupráci by měla obsahovat zvláštní odstavce týkající se výlučného práva k využívání výsledků VaV. |   | Ótevřené zveřejňování dárců finančních prostředků na výzkumnou činnost. | Cena této služby by měla odpovídat tržním podmínkám. | VO by měla připravit vnitřní směrnice k provádění vedlejší činnosti výzkumných pracovníků. | Pokud výzkumná část studentské práce spadá do hlavní oblasti působnosti subjektu aplikační sféry, měla by být VO flexibilní v otázce IPR. | Pokud výzkumná část studentské práce spadá do hlavní oblasti působnosti subjektu aplikační sféry, měla by být VO flexibilní v otázce IPR. |





5



DOPORUČENÍ

# 5 Doporučení

V této kapitole jsou shrnuta hlavní doporučení pro zavedení systému spolupráce s aplikační sférou.

## Všeobecná doporučení pro zavedení systému spolupráce na VO:

Legislativa ČR nestanovuje VO povinnost vykonávat výzkumné projekty ve spolupráci s aplikační sférou. Rozhodnutí o podpoře těchto činností leží na vedení VO. Management VO by měl v rozvoji spolupráce spatřovat užitečný nástroj pro získávání nových zdrojů pro podporu dalších výzkumných a vzdělávacích aktivit, které mohou pomoci zejména ke stabilizaci a specializaci výzkumných týmů, které na VO působí.

Podpora spolupráce s aplikační sférou by se měla stát jednou ze strategických rozvojových priorit VO.

K rozvoji spolupráce je třeba výzkumné pracovníky dostatečně motivovat. Vhodným prostředkem je zejména jejich účast na zisku, který VO plyne z úspěšně ukončeného projektu spolupráce.

Podpora spolupráce s aplikační sférou vyžaduje zabezpečení administrativního servisu pro výzkumné pracovníky, kteří budou řešit s aplikační sférou výzkumné projekty. Jedná se zejména o aktivní účast právního, personálního a hospodářského oddělení

VO, které by se měly na přípravě a administraci společných projektů podílet.

Zapojit aplikační sféru do procesu propagace VO.

Zavedení systému pravidelné aktualizace databáze dosažených výzkumných výsledků a podpora pravidelného zjišťování zájmu subjektů aplikační sféry skrze monitorování jejich potřeb. Podporovat aktivní účast výzkumných pracovníků na konferencích, seminářích apod., a to z důvodu navazování nových kontaktů s aplikační sférou.

Zavést vzdělávací kurzy managementu a řízení společných projektů pro výzkumné pracovníky. Je nutné, aby si výzkumní pracovníci osvojili systém práce v aplikační sféře a zároveň aby získali povědomí o vyjednávání spolupráce s pracovníky subjektu aplikační sféry. Zároveň je nutné všechny výzkumné pracovníky seznámit s problematikou duševního vlastnictví a pravidly při nakládání a publikaci výsledků VaV, které vznikly ve spolupráci s aplikační sférou.

Vytvořit kompendium vzorových smluv pro spolupráci s aplikační sférou a vytvořit manuál pro sestavování takových smluv. Toto vychází z předpokladu, že každá smlouva o spolupráci s aplikační sférou bude mít do jisté míry individuální charakter.

## Doporučení pro zavedení a rozvoj spolupráce

Do strategie rozvoje VO zařadit marketingové aktivity jako významný nástroj podpory rozvoje spolupráce s aplikační sférou. Ustanovit CTT odpovědným za vytvoření marketingové koncepce VO a její implementaci. Marketingová koncepce musí být zaměřena na cílovou skupinu z aplikační sféry a propagovat VO jako vhodného partnera pro navazování spolupráce.

Vytvořit komunikační platformu za účelem průběžného zjišťování potřeb a problémů aplikační sféry s cílem získat přehled o nových trendech v aplikační sféře a pro získání podkladů pro vytváření či změnu koncepce výzkumných programů podle potřeb aplikační sféry.

Vytvořit databázi výzkumných výsledků, profil výzkumných týmů, prezentaci dobrých praxí a úspěšně ukončených kooperací s aplikační sférou ve formě veřejně přístupné webové stránky. Na tomto rozhraní je vhodné vytvořit členění výsledků VaV podle oborové příslušnosti, stupně rozpracovanosti a předpokladu budoucího využití v praxi. Možné je uvést i nabídku výzkumné infrastruktury pro speciální měření či testování, které by aplikační sféra mohla v budoucnu využívat.



6



ZÁVĚR

# 6

## Závěr

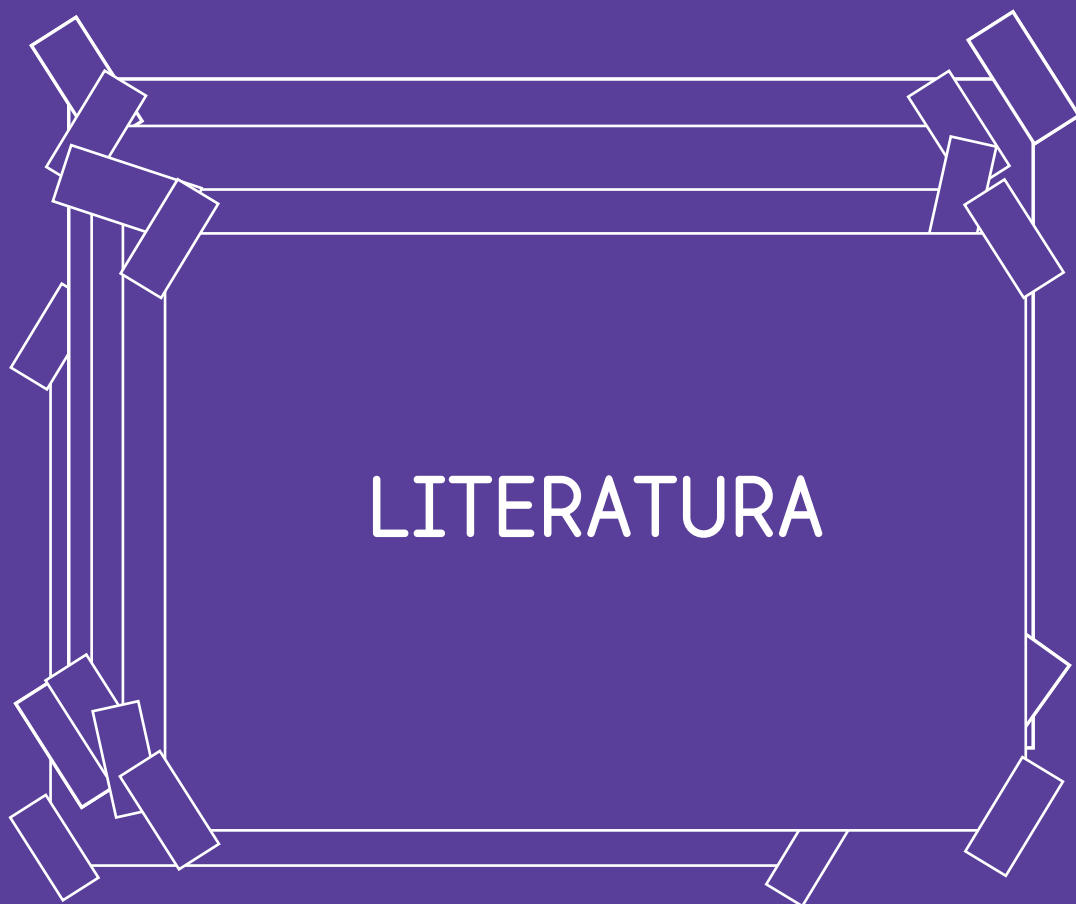
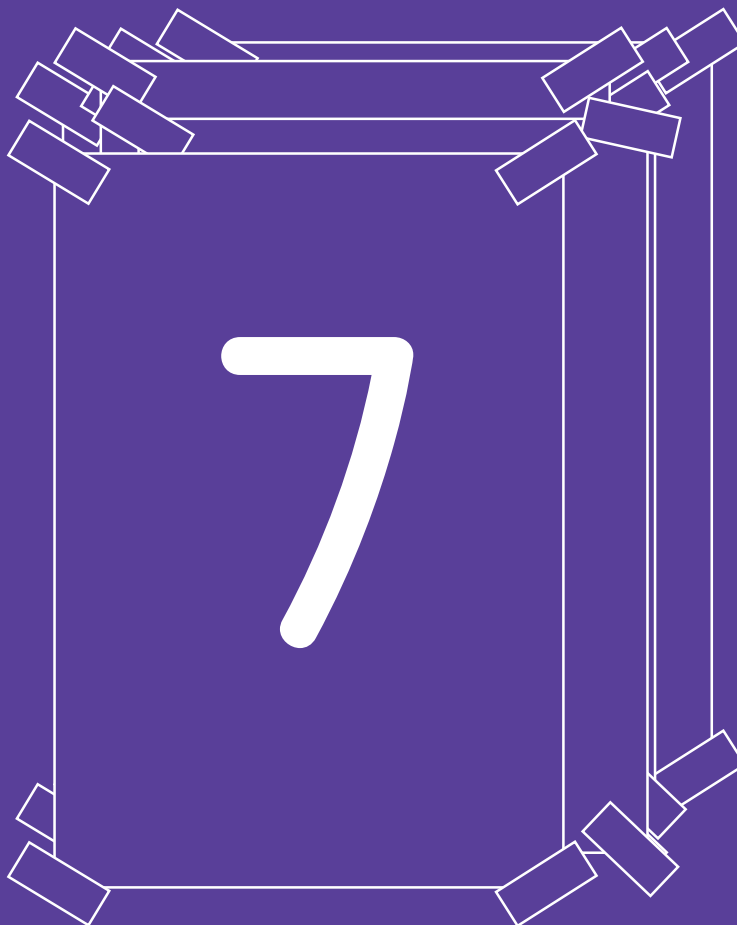
Předpokladem pro efektivní řízení a realizaci komercializace duševního vlastnictví na VO a pro strategický rozvoj vzdělávacích a výzkumných aktivit je zvyšování míry spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Rozvoj spolupráce se subjekty aplikační sféry přináší VO přímý kontakt s reálnými potřebami uživatelů výsledků VaV a umožňuje jim lépe zacílit své budoucí aktivity, identifikovat nové příležitosti a lépe zacílit své strategie a programy na podporu praktického využívání výsledků VaV a na vytváření profilu absolventů, kteří se stanou potenciálními zaměstnanci aplikační sféry. Spolupráce s podnikatelskými subjekty přináší VO v neposlední řadě finanční zdroje, které lze využít k rozvoji výzkumných aktivit. Z těchto důvodů je žádoucí, aby se vysoké školy a veřejné výzkumné instituce věnovaly podpoře spolupráce svých výzkumných týmů se subjekty aplikační sféry a aktivně se tak zapojily do rozvoje tzv. třetí role VO, přestože současná česká legislativa realizaci těchto aktivit přímo nedefinuje a ani nestanovuje povinnost jejich realizace.

Základním principem pro rozvoj spolupráce výzkumné a aplikační sféry je rozhodnutí o její podpoře ze strany vedení VO, zejména stanovení spolupráce jako jedné z priorit v rozvojových strategiích VO a její přímé naplňování. Realizace spolupráce by měla být upravena příslušnými vnitřními předpisy, které stanoví zaměření dílčích aktivit spolupráce VO se subjekty aplikační sféry, časové horizonty jednotlivých kroků spolupráce, personální zajištění a jmenování odpovědných osob za jednotlivé kroky spolupráce a zajištění administrativního servisu výzkumným pracovníkům, kteří řeší výzkumné projekty ve spolupráci s aplikační sférou.

Zavedení systému spolupráce výzkumné a aplikační sféry by se mělo zaměřit na několik parciálních činností, které však na sebe poměrně úzce navazují a dohromady tvoří jeden celek. Zavedení systému spolupráce s aplikační sférou pro VO znamená nastavit vhodné metody marketingu VO a propagace výzkumných výsledků, které VO produkuje, a zároveň informovat aplikační sféru o výzkumných týmech, které na VO působí. Následně musí VO nalézt vhodný způsob vyhledávání potenciálních partnerů z aplikační sféry pro možnou spolupráci a zajistit mechanismus pro určení vhodné formy spolupráce na základě požadavků VO i subjektu aplikační sféry. Pro hladký průběh spolupráce je nutné na VO vytvořit kompendium vzorových smluv, které se týkají spolupráce a jsou k dispozici všem zaměstnancům, zejména těm, kteří budou projekty ve spolupráci s aplikační sférou řešit. Tyto smlouvy by měly obsahovat zvláště jasné vymezení práv k poznatkům VaV, které v rámci spolupráce s aplikační sférou vzniknou. Zisky ze spolupráce by pak měly být poměrně distribuovány i mezi samotné výzkumníky a měly by sloužit jako motivační faktor pro další spolupráci.

VO by měla usilovat o rozvoj společného výzkumu, který představuje jednu z nejužších forem spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Je třeba si uvědomit, že k této formě spolupráce lze dojít i na základě jednotlivých dílčích zakázek, kdy aplikační sféra požaduje pouze - pro VO - rutinní, výzkumné úkony. Při uspokojivých výsledcích, které jsou subjektu aplikační sféry dodány v požadované formě a v požadovaném čase, mohou společné výzkumné aktivity přerůst ve dlouhodobé exkluzivní výzkumné aktivity, které mohou mít strategický význam jak pro VO, tak i pro subjekt aplikační sféry. Rozvoj hloubky spolupráce mezi subjekty výzkumné a aplikační sféry tedy do značné míry závisí na vzájemném porozumění a důvěře, kterou je třeba prohlubovat.





- [1] Doporučení komise ze dne 10. dubna 2008 o řízení duševního vlastnictví při činnostech předávání znalostí a o kodexu správné praxe pro univerzity a jiné veřejné výzkumné organizace. K(2008) 1329. Evropská komise.  
Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:146:0019:0024:CS:PDF>.
- [2] Rámec Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2006/C 323/01).: Úřední věstník Evropské unie.  
Dostupné na: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=862>.
- [3] Sdělení Komise Radě, Evropskému parlamentu, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů - Zlepšení předávání znalostí mezi výzkumnými institucemi a průmyslem v celé Evropě: otevřeně přijetí inovace - Provádění lisabonské agendy. SEK(2007) 449. Evropská komise. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/com/2007/com2007\\_0182cs01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/com/2007/com2007_0182cs01.pdf).
- [4] Sdělení Komise Evropa 2020 - Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. KOM(2010) 2020. [online] : Evropská komise. URL: [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_CS\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_CS_ACT_part1_v1.pdf).
- [5] Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů: Stěžejní iniciativa strategie Evropa 2020 - Unie inovací. SEK(2010) 1161. [online] : Evropská komise.  
URL: [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication\\_en.pdf#view=fit&pagemode=none](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf#view=fit&pagemode=none).
- [6] Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje).
- [7] Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích.
- [8] Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.
- [9] Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů.
- [10] Zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdějších předpisů.
- [11] Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách.
- [12] Zákon č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů. [online] : Úřad průmyslového vlastnictví.
- [13] Zákon č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech.
- [14] Zákon č. 221/2006 Sb., o vymáhání práv z průmyslového vlastnictví a o změně zákonů na ochranu průmyslového vlastnictví (zákon o vymáhání práv z průmyslového vlastnictví).
- [15] Zákon č. 206/2000 Sb., o ochraně biotechnologických vynálezů.
- [16] Zákon č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů.
- [17] Zákon č. 531/1991 Sb., Obchodní zákoník, v platném znění.
- [18] Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, platném znění.
- [19] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění.
- [20] Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění.
- [21] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

- [22] Národní inovační politika na léta 2005-2010. [online]: Rada pro výzkum, vývoj a inovace.  
URL: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=14459>.
- [23] Analýza dopadů změn právního prostředí a dopadů reformy systému výzkumu, vývoje a inovací na vnitřní předpisy veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí a na jejich aktivity (Analýza A). [online]: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. URL: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/ipn-pro-oblast-terciarniho-vzdelavani-vyzkumu-a-vyvoje/efektivni-transfer-znalosti/analyzy>.
- [24] Analýza systému komercializace výsledků výzkumu a vývoje ve vybraných státech EU (Finsko, Nizozemsko, SRN, Švédsko, Velká Británie apod.), ve Spojených státech, v Austrálii a v České republice, včetně přehledu dobrých praxí a přehledu systémů způsobů hodnocení dopadů výsledků výzkumu a vývoje v praxi (Analýza B) [online]: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. URL: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/ipn-pro-oblast-terciarniho-vzdelavani-vyzkumu-a-vyvoje/efektivni-transfer-znalosti/analyzy>.
- [25] Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011-2015. [online]: MŠMT. URL: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dlouhodoby-zamer-vzdelavaci-a-vedecke-vyzkumne-vyvojove-a>.
- [26] Aktualizace koncepce reformy vysokého školství. [online]: MŠMT.  
URL: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/aktualizace-koncepce-reformy-vysokeho-skolstvi>.

•

•

•

•



# PŘÍLOHY

# Příloha 1

## Prostředí pro spolupráci

### Popis prostředí spolupráce výzkumné a aplikační sféry

V této kapitole je popsán rámec spolupráce výzkumné a aplikační sféry, je zde zmíněné legislativní prostředí, které se spolupráce výzkumné a aplikační sféry dotýká. Popis je pouze na obecné úrovni, detailní rozbor jednotlivých složek spolupráce je uveden v následujících kapitolách předkládané metodiky.

## 1.1 Obecný rámec spolupráce výzkumné a aplikační sféry v ČR

Česká republika je zemí s vysokým počtem VO. I přes tento vysoký počet míra spolupráce výzkumné a aplikační sféry je nedostatečná. Jednou z hlavních bariér využívání výsledků výzkumu je obtížnost sjednocení zájmů VO a subjektů aplikační sféry, zejména z pohledu vytváření trvalých a dlouhodobých partnerství.

V situaci, kdy subjekty aplikační sféry a VO mají rozdílné potřeby a cíle a čelí jiným problémovým oblastem, je možné vycházet ze vzájemných zkušeností obou sfér a účinně je využívat v oboustranný prospěch. Spolupráce výzkumné a aplikační sféry by měla být založená na dobrovolnosti, zkušenosti a osvědčených pracovních postupech. Představuje tak příležitost pro nové systémové a systematické řízení výzkumných činností VO a inovačních činností v aplikační sféře.

Obecně lze říci, že nejproduktivnější výzkumné aktivity lze uskutečnit ve stabilních systémových rámcích, které jsou občas narušeny novými myšlenkami, jež vedou k novým výzkumným poznatkům. Stabilní a trvalá spolupráce má mnoho forem. Nejčastěji je jejím cílem udržení vysoké kvality úspěšnosti společných projektů VO a aplikační sféry založených na bázi jejich klíčových dovedností a zdrojů nebo na dlouhodobém úsilí s konkrétním strategickým výzkumným cílem.

Institucionální prostředí spolupráce výzkumné a aplikační sféry na národní úrovni, do kterého se výrazně promítá dopad evropské legislativy upravující činnost VO, ovlivňuje zejména využívání veřejné podpory na VaV a systém hodnocení výsledků VaV. Tyto faktory do značné míry ovlivňují vnitřní podmínky VO a motivaci výzkumných pracovníků pro spolupráci s aplikační sférou.

K této složitosti do určité míry přispívá i zákon č. 110/2009 Sb., který zavádí povinnost upravit způsob nakládání s výsledky VaV, která není veřejnou zakázkou. Nové evropské předpisy dále nastavují podmínky spolupráce VO s třetími osobami, zejména v oblasti smluvního výzkumu a výzkumu na zakázku a partnerství VO. Tato oblast je však nedostatečně koncepčně řešená a může vést k výrazným komplikacím při přípravě a realizaci spolupráce, zvláště z důvodů nedostatečné flexibility VO a jejich rozhodovacích mechanismů.

Další problematickou oblastí, která má negativní dopad na rozvoj spolupráce výzkumné a aplikační sféry, je systém hodnocení výsledků VaV. Institucionální podpora, která je určena převážně na dlouhodobé koncepční rozvojové činnosti VaV, je rozdělována podle zhodnocení výsledků VaV. Výše institucionální podpory tak odpovídá podílu hodnoty dosažených bodů všech VO v předchozích pěti letech. Určitým problémem je silná dominance publikací mezi započítávanými výsledky, protože v projektech mezinárodní spolupráce je kladen důraz na aplikovaný VaV<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Tato problematická oblast se reálně do rozvoje spolupráce výzkumné a aplikační sféry promítá v absenci finančních prostředků, které nejsou vázány na tvorbu publikací. Nedostatek volných finančních prostředků brání vyšší účasti týmů v projektech spolupráce a její podpory. Tomu odpovídá i, do značné míry, rigidní klima na VO, kdy převládá „solidární“ dělení finančních prostředků na VaVaI uvnitř VO, což komplikuje schopnost jednotlivých týmů koncentrovat zdroje na spolupráci. Výsledkem je tak přetrvávající nátlak na výzkumné pracovníky, aby svou činnost zaměřili na ty výsledky, za které budou VO přiděleny veřejné prostředky.

Podmínky na VO do určité míry odráží situaci na národní úrovni, zejména v kontextu změny způsobu financování VaVaI. Přestože dochází na VO k systémovým změnám, je jejich proces pomalý a motivace managementu VO k nim je spíše nedostatečná. To může být příčinou pomalého rozvoje v oblasti spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Kromě systémových změn v řízení spolupráce tato činnost výrazně zaostává z důvodu nedostatku zkušených pracovníků v oblasti podpory projektů spolupráce. Jelikož systémový rámec na VO příliš nepodporuje spolupráci, dochází spíše k jejímu spontánnímu rozvoji na úrovni výzkumných týmů, což má vliv na jejich celkový počet a úspěšnost a zároveň snižuje efektivitu ostatních činností výzkumných pracovníků, jelikož participace na projektu spolupráce vyžaduje od řešitele (či koordinátora) takového projektu mnoho ne příliš efektivně vynaložených nákladů (administrativních, časových), což řadu výzkumných pracovníků odrazuje.

Nedostatek volných kapacit tak nedovoluje mnohým výzkumným pracovníkům samostatně zvládat celý, administrativně relativně náročný proces přípravy, vypracování (či koordinace) spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Administrativa spojená s průběhem projektu by měla být z velké části zajištěna jednotlivými odděleními VO, a to i prostřednictvím odváděných finančních prostředků z jednotlivých projektů (nejčastěji ve formě režijních nákladů), ze kterých budou moci být financováni administrativní pracovníci. Ve většině VO však toto opatření neexistuje, nebo podpora není dostatečně kvalitní a velká část administrativy spolupráce tak spadá do činnosti výzkumných pracovníků. Důsledkem tohoto stavu je pak nedostatek času na samotnou výzkumnou činnost. Tento problém je naprosto zásadní a nejvíce se týká právě vedoucích výzkumných týmů.

## 1.2 Spolupráce výzkumné a aplikační sféry a transfer výsledků VaV jako zdroj inovací

Úspěšnost VO byla a je v ČR tradičně měřena počtem a kvalitou publikací či počtem absolvujících studentů. V tomto modelu „otevřená“ věda<sup>3</sup> spočívá spolupráce výzkumných pracovníků zejména v kooperaci napříč jednotlivými VO, ale často bez ohledu na zajištění širších ekonomických a sociálních přínosů výsledků VaV. Nastupujícím trendem, zejména ve starých členských státech EU, je právě vhodné zhodnocení výsledků dosažených výzkumnými aktivitami – zvolna se přechází do modelu „otevřená“ inovace<sup>4</sup>. Základním aspektem tohoto konceptu je aktivní úloha VO a jejich účinné strategie výzkumu a řízení reagující na potřeby trhu, pochopení hodnoty výsledků veřejného výzkumu jako zdroje inovací výrobků a služeb ze strany aplikační sféry a podpora vyššího komerčního využití dostupné základny znalostní veřejného výzkumu ze strany státní správy a samosprávy.

Stále více VO se zaměřuje na zavádění procesů, které se zabývají řízením vytvořených výzkumných výsledků jako komerčního nástroje (oblast duševního vlastnictví) a jejího využívání v rámci spolupráce s aplikační sférou k dosažení ekonomických přínosů a zlepšení dovedností a odborných zkušeností. Tyto aktivity však stále nejsou v českých výzkumných strukturách dostatečně rozvinuty. K získání co nejvyšších možných přínosů spolupráce obou sfér je nutné uskutečnit organizační a systémové změny.

Problematickou oblastí spolupráce výzkumné a aplikační sféry je nalezení a prosazení společných zájmů tak, aby docházelo k uspokojení potřeb obou zúčastněných stran. VO přispívá veřejným zájmům společnosti zejména poskytováním služeb v oblasti vzdělávání a výzkumu. V případě spolupráce však musí zastupovat i úlohu spolehlivého komerčního partnera. Firmy svou činností směřují k uspokojování potřeb zákazníků a k maximalizaci své hodnoty v konkurenčním prostředí. V prostředí „otevřených“ inovací musí VO prokázat, že její výzkumné výsledky mají široce uplatnitelnou a uznávanou hodnotu a že jejich vytváření je řízeno na profesionální manažerské úrovni tak, aby plně vyhovovalo přímému využití v podobě zavádění inovací výrobků a služeb. Je tedy nutné pokusit se vytvořit takový model spolupráce, který bude vytvářet udržitelné, oboustranně prospěšné struktury, které budou produkovat kvalitní výzkumné výsledky; budou umožňovat jejich publikaci bez zbytečné časové prodlevy; budou přispívat k obecnému vzdělání a výchově nových absolventů; budou vytvářet hodnotné duševní vlastnictví, které podporuje inovační aktivity na straně aplikační sféry.

Jako bariéry k vytvoření tohoto modelu lze označit zejména nedostatečnou profesionalitu na obou stranách včetně slabého projektového řízení a řízení portfolia duševního vlastnictví, odlišnou kulturu řízení VO a subjektů aplikační sféry, nestálé (krátkodobé) formy spolupráce, problémy s rychlostí vyjednávání spolupráce,

platební neschopnost a způsob úhrady odborných poznatků získaných před zahájením společných výzkumných aktivit a složitost spravedlivého rozdělení zisku v případě úspěšné komercializace výsledků VaV.

Spolupráce výzkumné a aplikační sféry spočívá na dvou zásadách. První zásadou je maximální prospěch ze spolupráce pro společnost. Veřejně financovaný výzkum směřuje k růstu konkurenceschopnosti hospodářství, řešení sociálních potřeb, vybudování společnosti založené na nalostech a lepší vzdělanostní struktury obyvatel. Toho je ovšem dosaženo pouze tehdy, když jsou poznatky veřejně financovaného výzkumu šířeny a nabízeny k produktivnímu využití, což umožňuje spolupráce VO a aplikační sféry. První zásada má tedy značně demonstrační charakter. Podmínky pro dosažení této zásady jsou:

Uznání důležitosti veřejných finančních prostředků pro vytváření výzkumných výsledků a demonstrace jejich kvality v praktickém využívání komerční sférou.

Porozumění potřebě dosažení maximálního užítku z využívání výzkumných výsledků, zkušeností a know-how vytvořených veřejně financovaným výzkumem.

Přijímání opatření, která povedou k tomuto cíli.

Aby takto definovaný systém účinně fungoval, je potřeba přijmout strategii, která odráží pozitivní úlohu veřejných institucí při implementaci výsledků výzkumu v aplikační sféře. Zároveň by tato strategie měla podporovat mechanismy na podporu šíření poznatků výzkumných výsledků a mechanismy na ochranu těchto poznatků způsobem, který povzbudí jejich produktivní využívání.

Druhou zásadou spolupráce VO a aplikační sféry je odpovědné využívání výsledků veřejně financovaného výzkumu. VO i subjekty aplikační sféry by měly mít z veřejně financovaného výzkumu oboustranný přínos a tím pomoci hospodářskému růstu země. Odpovědné využívání výsledků veřejně financovaného VaV znamená zejména:

Společné úsilí o dosažení výzkumných výsledků výzkumné i aplikační sféry.

Společné sdílení práv k užívání těchto výsledků.

Zapojení obou sfér do společných výzkumných projektů.

Zajištění využitelnosti výsledků z veřejně financovaných výzkumných projektů pro účely, které slouží obecnému zájmu.

<sup>3</sup> Otevřená věda je tradičním paradigmatem výzkumu založeného na svobodné akademické spolupráci a rychlém zveřejnění výsledků. Tyto výsledky je možné volně využívat s podmínkou řádné citace autorů.

<sup>4</sup> Otevřená inovace představuje v současnosti prosazující se paradigma inovace postavené na podnikatelských modelech využívající spolupráci výzkumné a aplikační sféry, udělování licencí a kombinující interní i externí zdroje myšlenek a technologií.



Zajištění vhodné organizace spolupráce na dlouhodobé úrovni, která zaručuje kvalitu výzkumných výsledků.

Zajištění etických a morálních aspektů společných výzkumných aktivit.

Z těchto dvou zásad lze odvodit několik bodů, které by měly být ze strany státní správy i samotných VO a subjektů aplikační sféry prosazovány k nastavení vhodného rámce k prosazování silné a účinné spolupráce:

### Silné instituce

Silné veřejné výzkumné organizace a pevné výzkumné vazby mezi nimi jsou základním prvkem k tomu, aby byl kontinuálně zabezpečen přísun nových špičkových výzkumných výsledků a dovedností. Je vhodné, aby vedení VO, ve spolupráci se státní správou, udržovalo vysokou kvalitu výzkumu na VO. Spolupráce VO a aplikační sféry může význam VO pro společnost a konkurenceschopnost země nadále posilovat.

### Prosazování zájmů

Účinný přenos výsledků výzkumu a vývoje, znalostí a know-how závisí do značné míry na schopnosti propojit a sladit zájmy zúčastněných partnerů. Subjekty aplikační sféry i VO mohou tedy účinně spolupracovat pouze tehdy, pokud mají jejich zaměstnanci dostatečné povědomí o vlastních schopnostech a jejich reálné ceně na trhu. Je důležité, aby obě zúčastněné strany dobře chápaly, co mohou v rámci společné spolupráce nabídnout druhé straně a zároveň, co od druhé strany v rámci spolupráce vyžadují.

### Strategická spolupráce

V každé formě spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou je důležité učinit strategickou úvahu o tom, jaký cíl má společný výzkum a přenos výzkumných výsledků a jaký je jejich cíl pro další rozvoj VO i subjektu aplikační sféry. Je třeba jasně formulovat postupy spolupráce a seznámit s nimi zaměstnance, kteří se společného výzkumného projektu zúčastní. Tito zaměstnanci musí tyto postupy respektovat při své výzkumné činnosti. Tato aktivita musí proběhnout na úrovni vrcholného vedení zúčastněných institucí.

### Dlouhodobé partnerství

Účinné spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou s významnými výzkumnými výsledky se nejčastěji dosahuje při dlouhodobých strategických partnerských vazbách. Udržovat (a financovat) takové vazby vyžaduje velký stupeň otevřenosti obou partnerských institucí a zároveň určitou míru vzájemné důvěry.

### Profesionální řízení

Účinné řízení společného výzkumu a přenosu poznatků vyžaduje vysokou kvalitu manažerských dovedností. K úspěšné spolupráci na výzkumném projektu je třeba zabezpečit lidské zdroje, které tyto kvality mají.

### Otevřené jednání

Jedním z prvních úkolů partnerů při výzkumné spolupráci je sdělení svých požadavků a zároveň zveřejnění své expertízy druhé straně. V rámci společného výzkumného projektu je třeba využívat jasné a transparentní postupy, které zabezpečují zveřejnění jasného výzkumného záměru a které znemožní skryté jednání či zneužívání silné vyjednávací pozice vůči výzkumnému partnerovi.

### Zkušenosti a komunikace

Přijetím standardních postupů se podpoří vytvoření rámce pro dlouhodobou spolupráci mezi výzkumnou a aplikační sférou. Mezi tyto základní postupy patří výběr vhodného partnera na výzkumnou spolupráci. Je nutné spolupracovat s těmi, kteří mají zkušenosti ve svém oboru, které jsou ochotni s VO sdílet a nadále rozvíjet v rámci společné spolupráce.

### Portfolio duševního vlastnictví

Vhodnou prezentací svých poznatků a zkušeností, které jsou zásadním předpokladem pro úspěšnou spolupráci, je vhodné uspořádané portfolio práv k duševnímu vlastnictví. Případná spolupráce na výzkumném projektu bude vyžadovat využití již existujícího duševního vlastnictví. Vhodná nabídka duševního vlastnictví velmi zjednodušuje navázání případné vzájemné spolupráce. V případě výzkumného projektu pak obě zúčastněné strany své duševní vlastnictví odpovědně chrání.

### Kvalifikování odborníci

Spolupráce na výzkumném projektu a účinný transfer výzkumných výsledků vyžaduje nejrůznější znalosti a dovednosti i mimo rámec technologické či výzkumné expertízy. Důležité jsou kompetence k řízení projektových činností či rozvoj podnikatelských dovedností. Spolupráce výzkumné a aplikační sféry proto vyžaduje odborníky, jež absolvovaly vhodné kvalifikační programy k osvojení požadovaných dovedností. Vedení VO i subjektu aplikační sféry by mělo tento kvalifikační rozvoj svým zaměstnancům kontinuálně umožňovat.

### Mezioborové inovace

Inovace nelze chápat jen jako nový výrobní postup nebo nový výrobek či službu. Inovace lze chápat i v kontextu volby vhodné organizační struktury či vhodného podnikatelského modelu, který přinese úspěšné zakončení výzkumného projektu. Zapojení pracovníků z různých odvětví do výzkumného projektu může znamenat výraznou inovaci struktury řízení. Jedná se zejména o kombinaci pracovníků z oblasti výzkumu, ekonomie/ekonomiky, sociologie, práva a humanitních věd.

Zavedení systému spolupráce v podmínkách VO vyžaduje dlouhodobější časový horizont a vyžaduje strukturovaný přístup a schopnost implementovat nové pracovní postupy a návyky. Zavádění těchto postupů a procesů by mělo představovat určité akce organizované řídicí strukturou zúčastněných subjektů.

VO by si měly být vědomy toho, že výzkumný výsledek, který je v rámci VO vytvořen, by měl vést ke komercializaci či návazné spolupráci se subjekty aplikační sféry, které zajistí jeho využívání v praxi.

Intenzita komercializace či míra spolupráce VO a aplikační sféry je závislá na existující nabídce výzkumných výsledků VO, existující expertíze jednotlivých výzkumných týmů a schopnosti pružné reakce na požadavky aplikační sféry. Vhodný výběr partnera z aplikační sféry pro spolupráci je důležitým aspektem úspěšného zakončení celé výzkumné činnosti.

Důvody ke spolupráci by měla VO spatřovat především v:

Zajištění vysoké úrovně prováděných výzkumných činností a jejich propojení s praxí, zapojení studentů a výzkumných pracovníků do řešení problémů aplikačního sektoru, zvýšení šancí absolventů na dobré zaměstnání a vylepšení jejich postavení na trhu práce (v případě univerzit), propagace hlavní činnosti VO pro studenty či mladé výzkumné pracovníky a orientace VaV činností ve směru společenské poptávky.

Zajištění finančních prostředků pro rozvoj VO a pro zvýšení mezd zaměstnanců, posílení postavení VO vzhledem k hospodářské sféře a posílení ekonomické stability VO a zvýšení atraktivity práce na VO pro vysoce kvalifikované odborníky.

Zvýšení účinnosti VaV vzhledem k jejím dopadům na hospodářskou sféru (viz Národní inovační politika ČR na léta 2005–2010).

## Doporučení

K aktivnímu zapojení výzkumných týmů do projektů spolupráce s aplikační sférou by měla každá VO vytvořit odpovídající systém podpůrných služeb, který by umožňoval výzkumníkům věnovat se z větší části pouze výzkumné části projektu. Hlavním cílem tohoto systému je poskytovat výzkumným pracovníkům příslušný servis, vedení VO metodické informace pro minimalizaci rizik účasti výzkumných týmů v mezinárodních projektech a pro koordinátory projektů vytvořit platformu pro zúčastněnou VO a její partnery. Každá VO by měla poskytnout svým výzkumným týmům specializované pracoviště, v jehož kompetenci budou:

informace o možnostech účasti výzkumných týmů v projektech spolupráce;

aktualizace poptávky po výzkumných činnostech ze strany subjektů aplikační sféry;

pomoc při sestavování návrhu projektu a administrativní podpora;

podpora právního servisu při vyřizování ochrany duševního vlastnictví vzniklého v rámci projektu;

administrativní zajištění finanční podpory na kofinancování projektů spolupráce.

Toto specializované pracoviště by mělo zároveň sloužit jako kontaktní bod pro externí subjekty, se kterými VO spolupracuje v oblasti VaV. Koncept pracoviště by měl fungovat na bázi „one-stop-shop“. Není nezbytně nutné, aby všechny poskytované služby byly zajišťovány interně ze strany VO, hlavním cílem by mělo být odbourání administrativní zátěže výzkumných pracovníků při vedení projektu ve spolupráci s aplikační sférou.

# Příloha 2

## Legislativní prostředí pro oblast spolupráce výzkumné a aplikační sféry

### Legislativní rámec ČR

Oblast podpory VaV je v České republice legislativně ošetřena několika zákony – Zákonem o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (Zákon č. 211/2009 Sb., úplné znění zákona č. 130/2002 Sb.), Zákonem o vysokých školách (Zákon č. 111/1998 Sb., v platném znění) a Zákonem o veřejných institucích (Zákon č. 341/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Dále existuje řada platných legislativních předpisů. Jejich podrobný výčet je možno nalézt na stránkách [www.vyzkum.cz](http://www.vyzkum.cz).

V rámci těchto zákonů není jasně vymezena či definována spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou. Některé paragrafy však vymezují tzv. vedlejší či doplňkovou činnost (výdělečná činnost), do které je možné zařadit výzkumné aktivity VO, které jsou provozované jako služba subjektům aplikační sféry (výzkum na zakázku). Je však zřejmé, že legislativní nástroje nemohou nahrazovat vnitřní směrnice či pravidla VO a jejich organizační řád podporující rozvoj spolupráce s aplikační sférou. Jednotlivé zákony spíše vymezují principy nakládání VO s veřejnými finančními prostředky a regulují možnosti jejich spotřeby tak, aby naplnily poslání VO v oblasti VaV.

### Legislativní rámec EU

V oblasti spolupráce je v rámci legislativního rámce EU důležitý výkladový dokument EK Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací. Tento dokument podává výklad určitých případů veřejné podpory v oblasti VaV (posuzování slučitelnosti veřejné podpory se společným trhem). Jeho zásadní význam spočívá ve vymezení možnosti podpory VO mimo tzv. režim veřejné podpory, tzn. případů, kdy vůbec není nutné zabývat se výjimkami ze zákazu veřejné podpory. Toto se vztahuje na převážnou většinu podpory VO v ČR.

Rámec Společenství tak nepředstavuje skupinovou výjimku, ale je dokumentem, kterým EK vyjadřuje svůj přístup k tomu, jak bude posuzovat jednotlivé konkrétní případy veřejné podpory, a to:

případy, které nejsou veřejnou podporou;

případy oznámené, které bude považovat při posuzování slučitelnosti veřejné podpory za slučitelné se společným trhem;

případy porušení notifikační povinnosti (neoznámené případy).

V souvislosti s předkládanou metodikou se jeví jako zásadní ustanovení části 3.1., které stanoví dvě základní situace podpory subjektů mimo režim veřejné podpory. Obecně lze konstatovat, že jedním z důvodů vydání Rámce Společenství bylo faktické rozšíření blokových výjimek podpory VaV ve velkých podnicích a rozšíření působnosti i na podporu inovačních činností.

Pro předkládanou metodiku je velmi důležitá ta část Rámce Společenství, která popisuje podporu VaV poskytovanou VO pro jejich nehošpodářskou činnost s tím, že lze v rámci takové VO jasně oddělit hospodářskou činnost od nehošpodářské. V tomto případě EK stanoví, že taková podpora nebude spadat do čl. 87 odst. 1 SES, neboli nepůjde o veřejnou podporu.

Financování nehošpodářských činností mimo rámec veřejné podpory je podle Rámce Společenství vztahováno pouze na podporu VO, je nutné v konkrétních případech zodpovědět otázku, zda je podporována instituce VO ve smyslu Rámce Společenství.

VO je podle Rámce Společenství definována jako „subjekt, např. vysoká škola nebo výzkumný ústav, bez ohledu na právní formu (subjekt zřízený podle veřejného nebo soukromého práva) nebo způsob financování, jehož hlavním účelem je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií; veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností nebo šíření jejich výsledků nebo do výuky; podniky, které mohou uplatňovat vliv na takovýto subjekt, např. jako podílníci nebo členové, nemají žádný přednostní přístup k výzkumným kapacitám tohoto subjektu nebo k výsledkům výzkumu vytvořeným tímto subjektem“. Podle této definice tak musí být hlavním cílem VO VaV činnosti a jejich šíření, reinvestice zisku do VaV činností a osoby vykonávající vliv na takové instituce nemají přednostní přístup k výsledkům VaV.

Rámec Společenství tak poskytuje základní pravidla pro financování VaV mimo režim veřejné podpory (tedy zejména mimo režim aplikace blokových výjimek a výjimky de minimis, mimo režim povinné notifikace podpory EK apod.). Rozhodnutí, zda konkrétní opatření představuje poskytnutí podpory mimo režim veřejné podpory (podle čl. 3.1 Rámce Společenství), je nutné si uvědomit, zdali se v případě konkrétní instituce jedná o VO podle definice Rámce Společenství, či se jedná o VO nebo neziskové zprostředkovatele VaV. Z formulace příslušných ustanovení Rámce Společenství vyplývá, že nezáleží jen na tom, jak jsou v příslušných vnitřních předpisech konkrétní instituce vymezeny její účely/cíle a hlavní a doplňkové činnosti, ale zcela jistě také na faktickém naplnění jednotlivých podmínek, jakož i na faktické míře výkonu činností VaV. Z tohoto pohledu má správná úprava definice činností a účelů VO zcela zásadní význam z hlediska naplnění podmínek Rámce Společenství. Jako praktický problém je možné označit zejména faktické oddělení výdělečných a nevýdělečných činností, a dále také poměr hlavní a doplňkové činnosti.

Z hlediska komercializace VaV a spolupráce s podniky ve VaV je také důležitý výklad tzv. nepřímé podpory, kterou by mohly získat podniky během spolupráce s VO a které by mělo být v procesu komercializace zamezeno. V případě smluvního výzkumu nebo výzkumné služby, tj. projektu prováděného VO pro určitý podnik (tzn. výzkum jménem podniků), není obvykle prostřednictvím VO

postoupena podniku žádná státní podpora, je-li splněna jedna z těchto podmínek:

VO poskytuje službu za tržní cenu; nebo

neexistuje-li tržní cena, VO poskytuje službu za cenu, která zahrnuje plně náklady a přiměřený zisk.

V případě spolupráce podniků a VO (tj. v případě, že se na návrhu projektu podílejí, k jeho provedení přispívají a riziko a výsledek projektu sdílejí nejméně dva partneři) není prostřednictvím VO podniku poskytnuta nepřímá státní podpora, pokud je splněna jedna z těchto podmínek:

zúčastněné podniky hradí plně náklady projektu;

výsledky, které nemají za následek vznik práv k duševnímu vlastnictví, mohou být šířeny a případná práva k duševnímu vlastnictví náležejí plně VO;

VO obdrží od zúčastněných podniků náhradu rovnající se tržní ceně práv k duševnímu vlastnictví, která plynou z činnosti VO v souvislosti s projektem a která se převedou na zúčastněné podniky (případný příspěvek zúčastněných podniků na náklady VO se od této náhrady odečte).

Výše zmíněný výklad má dopad na účetní postupy, ve kterých je zapotřebí prokázat reinvestici příjmů (nejen) z komercializace zpět do výše uvedených činností. Pro VO tak mj. vzniká nutnost účtovat všechny příjmy a náklady tzv. metodou full-cost, účetně oddělovat hlavní a vedlejší činnosti a stanovit tržní ceny za své služby (provádění VaV, konzultace a expertízy apod.) a další činnosti (např. pronájem infrastruktury).

V nedávné době byly na úrovni EU publikovány dva důležité dokumenty, ve kterých je možné nalézt celou řadu inspirací pro tvorbu systému pro komercializaci VaV ve výzkumných organizacích. Prvním z nich je Doporučení komise o řízení duševního vlastnictví při činnostech předávání znalostí a o kodexu správné praxe pro univerzity a jiné veřejné výzkumné organizace. Dalším jsou tzv. Dobrovolné směrnice pro univerzity a jiné výzkumné organizace ke zlepšení jejich vazeb s podniky v Evropě, který tvoří doprovodný dokument ke Sdělení Komise Radě, Evropskému Parlamentu, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů - Zlepšení předávání znalostí mezi výzkumnými institucemi a průmyslem v celé Evropě: otevřeně přijetí inovace - Provádění lisabonské agendy. V dokumentech jsou uvedeny zásady pro politiku duševního vlastnictví a transferu znalostí, zásady týkající se společného a smluvního výzkumu a některé dobré praxe.

V dokumentech je VO například doporučeno:

vytvořit a zveřejnit politiku zaměřenou na ochranu duševního vlastnictví, transfer výsledků VaV do praxe, licenční činnost a vytváření spin-off společností, která bude stimulovat zaměstnance k těmto aktivitám, přičemž tato politika by měla být součástí dlouhodobé strategie a poslání výzkumné organizace;

podporovat identifikaci poznatků s komerčním potenciálem, jejich využívání a ochranu duševního vlastnictví v souladu se strategií a posláním veřejné výzkumné organizace a s cílem maximalizovat socioekonomické přínosy;

řešit vlastnictví a práva k poznatkům VaV, včetně práv, která vznikají ve spolupráci s podniky;

poskytovat pobídky pro zaměstnance (nejenom finanční), které budou stimulovat jejich aktivity v komercializaci VaV a transferu poznatků, a stanovit jasná pravidla pro sdílení získaných příjmů;

vytvářet portfolia duševního vlastnictví (např. v jednotlivých technologických oblastech);

zvyšovat informovanost a dovednosti týkající se duševního vlastnictví a transferu znalostí;

využívat různé mechanismy transferu znalostí, maximalizovat dopad těchto aktivit;

zajistit kvalifikovaný personál a přístup k expertním službám pro transfer znalostí (právní, finanční, obchodní patentové služby);

monitorovat ochranu duševního vlastnictví a transfer znalostí, zpřístupňovat a zviditelňovat výsledky VaV a expertízu výzkumné organizace podnikovému sektoru;

stanovovat pravidla pro studenty a další osoby, které nejsou v zaměstnaneckém vztahu s institucí;

řešit konflikty zájmů.

V dokumentech je uvedeno, že zmíněné pobídkové mechanismy musejí být spravedlivé, transparentní a stejné pro všechny pracovníky, odrážet vytvořené příjmy (včetně nefinančních) a zabraňovat také nežádoucí orientaci instituce (např. na aplikovaný výzkum a krátkodobé zisky). Obvykle jsou tyto příjmy děleny na tři díly – pro výzkumného pracovníka, oddělení (katedru) a výzkumnou organizaci, přičemž před rozdělením jsou odečteny náklady (např. výdaje na zabezpečení ochrany nových řešení). Podíl pro výzkumného pracovníka obvykle klesá s rostoucím příjmem z komercializace. Pokud je autorem několik výzkumných pracovníků

(obvyklá situace v projektech VaV), je příjem rozdělen podle jejich podílu na řešení, který by měl být písemnou dohodou stanoven již před započítáním komercializace.

Politika zaměřená na konflikty zájmů musí napomáhat zaměstnancům identifikovat a řešit možné konflikty zájmů. Dále musí zabraňovat situacím, kdy by byla ohrožena reputace výzkumné organizace nebo mohly být zahájeny právní kroky proti organizaci nebo jejím zaměstnancům.

Dále jsou specifikovány činnosti, které by mělo zajišťovat CTT:

vytváření a realizace strategie výzkumné organizace ve vztahu k podnikům a uživatelům výsledků VaV a v souvislosti s využíváním duševního vlastnictví;

nápomoc při identifikaci a posouzení poznatků VaV s možným komerčním potenciálem a zajišťování aktivit souvisejících s ochranou duševního vlastnictví;

poradenství o komerčních otázkách a ochraně duševního vlastnictví (např. příprava smluv s jinými subjekty);

podpora pro využívání výsledků VaV, zajištění smluvních vztahů v oblasti transferu poznatků, zakládání spin-off firem apod.;

šíření informací o výsledcích VaV a o expertíze výzkumné organizace mezi potenciálními uživateli;

správa licenčních smluv, zajištění a distribuce příjmů z komercializace.

V návaznosti na Rámec Společenství a podporu VaV aktivit mimo režim veřejné podpory je nutné zakotvit v rámci interních dokumentů VO několik organizačních změn:

## Legislativní prostředí pro oblast spolupráce výzkumné a aplikační sféry

| Opatření<br>(Úprava vnitřních předpisů)                            | Odpovědnost                             |                | Cíl   | Dopad   |
|--|---|----------------|---|---|
|  | Vypracování                             | Schválení      |   |   |
| Úprava statutu VO  | Akademický senát                        | Rektor/Ředitel | Úprava vymezení cílů a hlavních činností (základní výzkum, aplikovaný výzkum, experimentální vývoj, transfer technologií, publikování) VO podle definice Rámce Společenství, zakotvení principu reinvestic veškerého zisku do hlavních činností, konstatování samostatnosti VO.                               | Z větší části formální úprava statutu VO umožnění čerpání finančních prostředků na VaV činnosti mimo režim veřejné podpory (podle Rámce Společenství).                            |
| Oddělené sledování výdělečných a nevýdělečných činností            | Účetní oddělení, kvestor, hlavní ekonom | Rektor/Ředitel | Dle požadavku evropského subvenčního práva k zamezení nepřímé podpory výdělečných aktivit VO z prostředků určených na nevýdělečné aktivity je nutné zavedení full-cost modelu při účetnictví.   | Umožnění čerpání finančních prostředků na VaV podle Rámce Společenství. Umožní VO zapojení se do projektů 8.RP, které již vyžaduje plné zavedení full-cost modelu při účetnictví. |
| Účetní a evidenční nástroje (sledování přímých a nepřímých výdajů) | Účetní oddělení, kvestor, hlavní ekonom | Rektor/Ředitel | Ve vnitřních předpisech zavést účetní a evidenční nástroje pro sledování a vykazování přímých a nepřímých výdajů (full-cost model) a připravit koordinaci přípravy a školení pracovníků, kteří budou těchto nástrojů využívat.  | Umožnění čerpání finančních prostředků na VaV podle Rámce Společenství. Umožní VO zapojení se do projektů 8.RP, které již vyžaduje plné zavedení full-cost modelu při účetnictví. |
| Spolupráce s třetími osobami                                       | Akademický senát/<br>hlavní ekonom      | Rektor/Ředitel | Ve vnitřních předpisech zavést povinnost při spolupráci s aplikační sférou dodržovat tržní princip a princip ochrany duševního vlastnictví. Zároveň je třeba zavést ustanovení základních pravidel pro spolupráci - princip hospodárnosti, transparentnosti a princip dodržování pravidel Rámce Společenství. | Stanovení základních pravidel pro smluvní výzkum a výzkum na zakázku včetně smluvních vzorů a návodu pro stanovení formy spolupráce umožní rozšířit tuto činnost na VO.           |
| Partnerství  | Akademický senát/<br>hlavní ekonom      | Rektor/Ředitel | Přijetí vnitřního předpisu, pracovního řádu a vzorových pravidel smluv za účelem ochrany důvěrných informací při společných výzkumných aktivitách a zavedení systému flexibilního rozhodování a schvalování a zavedení vnitřního předpisu pro nakládání s duševním vlastnictvím.                              | Zvýšení důvěryhodnosti VO jako partnera pro výzkumnou spolupráci a zvýšení flexibility a snížení časové náročnosti při rozhodovacích procesech o spolupráci s aplikační sférou.   |

Doporučení: V souvislosti s platnou legislativou v oblasti VO a s nutným respektováním Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací je třeba ve vnitřních směrnících VO učinit následující změny či v rámci VO zavést nová opatření, která by VO umožňovala čerpat veřejné prostředky na výzkumné aktivity.

## Příloha 3

# Institucionální zajištění spolupráce s aplikační sférou

K zajištění rozvoje spolupráce s aplikační sférou musí VO tento proces dostatečně institucionálně zabezpečit. VO by měla:

vytvořit vizi a stanovit cíle, kterých chce v oblasti spolupráce s aplikační sférou dosáhnout;

vytvořit postupy a pravidla, kterými bude celý proces spolupráce VO a aplikační sféry ze strany VO řízen. Tyto postupy a pravidla musí vycházet z platné legislativy a odpovídat organizační struktuře VO a rozhodovacím postupům, které jsou v rámci VO již vytvořeny;

zabezpečit celý proces spolupráce z hlediska organizace, vytvořit systém přenesení odpovědnosti na konkrétní osoby a zabezpečit podpůrnou infrastrukturu pro spolupráci s aplikační sférou;

zajistit finanční zdroje, které budou využívány při činnostech spojených se spoluprací s aplikační sférou;

vytvořit systém na hodnocení spolupráce a sledování využívání výzkumných výsledků v praktickém využití.

V následujících kapitolách jsou popsány dokumenty, které by měla VO vytvořit k zajištění rozvoje spolupráce s aplikační sférou, obsahují organizační strukturu pro zajištění spolupráce s aplikační sférou ze strany VO. Dále jsou uvedeny možné finanční zdroje pro zajištění spolupráce a na závěr kapitoly je doporučeno, jaký by měl být postup při vytvoření institucionálního zázemí na VO v případě, že VO chybí systém spolupráce s aplikační sférou vůbec.

## 3.1

# Dokumenty pro spolupráci s aplikační sférou

Pro proces spolupráce s aplikační sférou by měla VO vytvořit či upravit dokumenty, které se týkají:

postavení VO ke spolupráci s aplikační sférou (vize, strategie, prioritní oblasti rozvoje a posilování výzkumu, přínosy spolupráce pro rozvoj VO);

pravidla a postupy při procesu spolupráce s aplikační sférou (odpovědnost, povinnosti jednotlivých účastníků procesu apod.);

informace o výsledcích spolupráce a diseminaci výsledků VaV ve spolupráci s aplikační sférou (popis využívání výsledků VaV vytvořených na VO).

### 3.1.1 Statut výzkumné organizace

VO musí v souladu s platnou legislativou upravit svůj statut (v případě univerzit) nebo zřizovací listinu (v případě veřejných výzkumných institucí). Statut nebo zřizovací listina by měly být v souladu s Rámcem Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací. V těchto zřizovacích listinách by tedy mělo být uvedeno:

definování hlavních cílů VO (vymezení činnosti – základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šíření výsledků VaV prostřednictvím výuky, publikování nebo transferu technologií);

konstatování principu reinvestování veškerého zisku do hlavních činností instituce (s případným odkazem na legislativu);

konstatování samostatnosti VO (tj. zřizovatel VO nemá přednostní přístup k výsledkům VaVaI);

konstatování, že instituce je VO ve smyslu Rámce Společenství.

#### Návrh změn do statutu:

Změny (resp. doplnění) statutu nebo zřizovací listiny připravuje vědecká rada.

#### Schvalování změn statutu:

**a) vysoké školy:** Po schválení na úrovni vědecké rady je návrh změn statutu výzkumné organizace postoupen rektorovi vysoké školy, na jehož návrh tyto změny schvaluje akademický senát vysoké školy.

**b) veřejná výzkumná instituce:** Po schválení na úrovni vědecké rady je návrh změn zřizovací listiny postoupen řediteli instituce, který jej předkládá radě instituce ke schválení. Ke změnám ve zřizovací listině se vyjadřuje také dozorčí rada.

### 3.1.2 Strategie rozvoje VO

V rámci strategie rozvoje (dlouhodobých záměrech) by měly VO prohlásit soustavnou podporu rozvoje spolupráce s aplikační sférou a prioritně deklarovat navazování dlouhodobých vazeb se subjekty aplikační sféry za účelem rozvíjení aplikovaného výzkumu na VO. V rámci strategie rozvoje by měla VO jasně specifikovat způsoby, jak podpory spolupráce dosáhnout, implementovat ji a následně hodnotit.

#### Návrh změn a schvalování strategie rozvoje VO

##### Návrh změn do strategie rozvoje VO:

Doplnění (změna) strategie rozvoje VO připravuje vědecká rada.

##### Schvalování změn dlouhodobého záměru (strategie) výzkumné organizace:

**a) vysoké školy:** Po schválení na úrovni vědecké rady je návrh změn strategie rozvoje vysoké školy postoupen rektorovi vysoké školy, na jehož návrh tyto změny schvaluje akademický senát vysoké školy.

**b) veřejná výzkumná instituce:** Po schválení na úrovni vědecké rady je návrh změn strategie rozvoje v.v.i. postoupen řediteli instituce, který jej předkládá radě instituce ke schválení. Ke změnám ve se vyjadřuje také dozorčí rada.

### 3.1.3 Směrnice pro spolupráci VO s aplikační sférou

VO by měla zpracovat směrnici pro spolupráci s aplikační sférou, která by stanovila pravidla, povinnosti a postupy ze strany VO pro aktivity, které v rámci procesu spolupráce VO vykonává.

Směrnice by měla oddělovat a jasně vymezovat jednotlivé formy spolupráce, které jsou pro danou VO relevantní. Důležitou součástí směrnice by měla být pravidla pro rozdělování práv k duševnímu vlastnictví, které při spolupráci s aplikační sférou vznikne a rozdělování zisku při komercializaci vzniklých výsledků VaV. Součástí směrnice by měl být také důsledný výklad pojmů, které jsou ve směrnici využity. Důvodem je především zabránění potenciálních konfliktů.

#### Návrh a schvalování Směrnice pro spolupráci s aplikační sférou

##### Návrh směrnice pro spolupráci s aplikační sférou:

Směrnici pro komercializaci připravuje vědecká rada VO ve spolupráci s Centrem pro transfer technologií či oddělením pro vědu a výzkum.

#### Schvalování Směrnice pro spolupráci s aplikační sférou:

**a) vysoké školy:** Směrnici schvaluje vědecká rada, následně je směrnice postoupena rektorovi a na návrh rektora směrnici schvaluje akademický senát vysoké školy.

**b) veřejná výzkumná instituce:** Směrnici schvaluje vědecká rada a poté je směrnice postoupena řediteli instituce, který ji ke schválení předkládá radě v.v.i.

### 3.1.4 Problematika studentů

Určité specifikum při spolupráci VO, resp. univerzity, a aplikační sféry představuje účast studentů. Studenti se do spolupráce zapojují řešením praktických problémů podniků v rámci diplomových nebo doktorských prací.

Zákon o VŠ sice obsahuje tvrzení, že studenti jsou povinni řídit se vnitřními předpisy VŠ a jejich součástí, řada studentů si toho však není vědoma. Na rozdíl od zaměstnanců nemají studenti uzavřeny pracovní nebo jim podobné smlouvy. Z tohoto důvodu je přínosné informovat studenty před zahájením výzkumných prací na diplomových či doktorských pracích, které jsou řešeny ve spolupráci s aplikační sférou, o jejich povinnostech v souvislosti s dodržováním směrnice o spolupráci s aplikační sférou. Druhou možností, právně jistější, je zaměstnat studenta a uzavřít s ním zaměstnaneckou smlouvu, která bude obsahovat klauzule o nakládání s výzkumnými výsledky.

### 3.1.5 Příručka pro spolupráci s aplikační sférou

Zajištění informací pro výzkumné pracovníky, studenty a další zaměstnance VO o problematice spolupráce VO s aplikační sférou je podmínkou jejího úspěšného rozvoje. Je proto vhodné zvážit vytvoření materiálu, který by podával ucelené informace o možnostech spolupráce VO se subjekty aplikační sféry. Tento materiál může mít formu přehledné příručky.

#### Návrh a schvalování Příručky pro spolupráci s aplikační sférou

##### Návrh Příručky pro spolupráci s aplikační sférou:

Příručku pro spolupráci s aplikační sférou připraví centrum pro transfer technologií nebo oddělení pro vědu a výzkum..

##### Schvalování Příručky pro spolupráci s aplikační sférou:

**a) vysoké školy:** Příručku pro komercializaci schvaluje rada pro vědu a výzkum a poté je postoupena rektorovi, na jehož návrh ji schválí akademický senát.

**b) veřejná výzkumná instituce:** Příručku pro komercializaci schvaluje rada pro vědu a výzkum. Následně postoupena řediteli instituce, který ji ke schválení předloží radě instituce.



## 3.2 Organizační struktura systému spolupráce s aplikační sférou na VO

Proces spolupráce VO a aplikační sféry vyžaduje nastavení odpovídající organizační struktury, která zabezpečí odpovědnost a rozhodovací pravomoc za jednotlivé kroky spolupráce. Organizační struktura znamená:

stanovení zodpovědné osoby v každé součásti VO, která bude rozhodovat o činnostech souvisejících se spoluprací s aplikační sférou. Jedná se zejména o vedoucí jednotlivých výzkumných oddělení, kteří mají podrobný přehled o výzkumných kapacitách a stavu výzkumných prací na svém oddělení. Tento člověk je ve svém rozhodování odpovědný rektorovi či řediteli v.v.i.;

založit centrum transferu technologií, které bude zajišťovat nutné procesy v systému spolupráce s aplikační sférou. Vedení CTT by mělo v otázkách spolupráce s aplikační sférou úzce spolupracovat s vedoucími výzkumných oddělení VO;

výzkumná infrastruktura začleněná do výzkumných procesů VO, zejména podnikatelské inkubátory a vědecké parky. Tyto zajišťují zejména prostor a zázemí pro spolupráci na vyšším hierarchickém stupni (společný výzkum, výzkum na zakázku aplikační sféry);

finanční kapitál vytvořený na VO, ze kterého lze čerpat prostředky na zajištění činností spojených s aktivitami, které je nutno zajistit v procesu spolupráce výzkumné a aplikační sféry.

## 3.3 Orgány VO aktivní v procesu spolupráce s aplikační sférou

Celý proces rozhodování o spolupráci výzkumné a aplikační sféry je v rámci řídicí struktury VO rozdělen mezi několik orgánů. Mezi univerzitami a v.v.i. existuje několik rozdílů, které vycházejí z platné legislativy.

### 3.3.1 Vysoké školy

Výkonné orgány vysokých škol jsou ustanoveny v zákoně č.111/1998 Sb., o vysokých školách. Rozhodovací pravomoc uplatňuje akademický senát, rektor vysoké školy, vědecká rada veřejné vysoké školy, správní rada vysoké školy a kvestor.

Akademický senát má v kompetenci schvalování vnitřních předpisů VŠ a jejich součástí, ruší je a může pozastavit jejich účinnost. Akademický senát dále schvaluje dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké nebo další tvůrčí činnosti veřejné VŠ a jeho každoroční aktualizaci (po projednání ve vědecké radě). Akademický senát také schvaluje rozpočet VŠ předložený rektorem a kontroluje využívání finančních prostředků VŠ.

Vzhledem ke svým pravomocem stanoveným v zákoně o VŠ, disponuje akademický senát kompetencí pro schvalování dokumentů či předpisů, které jsou vytvářeny z důvodu rozvoje spolupráce s aplikační sférou (směrnice, dlouhodobý záměr, strategie rozvoje VŠ). Akademický senát také schvaluje využívání prostředků VŠ, které mohou být využity pro systém spolupráce s aplikační sférou.

Rektor stojí v čele VŠ, rozhoduje a jedná ve věcech školy. V rámci systému spolupráce s aplikační sférou je vhodné přenést jeho pravomoc o konečných rozhodnutích v celém rozsahu na prorektora pro spolupráci s aplikační sférou.

Vědecká rada veřejné VŠ projednává dlouhodobý záměr a vyjadřuje se k otázkám, které jí předloží rektor. Vědecká rada proto projednává i strategii VŠ v oblasti rozvoje spolupráce s aplikační sférou. Mechanismem pro prosazování rozvoje spolupráce vysoké školy s aplikační sférou je povinnost zastoupení třetiny členů vědecké rady jinými osobami než jsou členové akademické obce školy, kterou udává zákon. V praxi jsou tak zastoupeni ve vědecké radě školy zástupci aplikační a veřejné sféry.

Správní rada vydává předchozí písemný souhlas k právním úkonům, kterými VŠ hodlá nabýt nebo převést nemovitě věci nebo movité věci, jejichž cena je vyšší než zákonem stanovená částka. Vydává souhlas k právním úkonům, kterými VŠ hodlá zřít věcné břemeno nebo předkupní právo, a k právním úkonům, kterými VŠ hodlá založit jinou právnickou osobu, dále k peněžitým a nepeněžitým vkladům do těchto a jiných právnických osob. Správní rada se také vyjadřuje zejména k dlouhodobému záměru veřejné VŠ a k dalším věcem, které

jí k projednání předloží rektor nebo ministr, k rozpočtu vysoké školy a k výroční zprávě o činnosti, výroční zprávě o hospodaření VŠ a k výsledkům hodnocení činnosti VŠ.

V rámci systému spolupráce školy s aplikační sférou se správní rada uplatňuje zejména ve finanční oblasti a schvaluje strategii VŠ v oblasti spolupráce s aplikační sférou.

Kvestor řídí hospodaření a vnitřní správu VŠ a vystupuje jejím jménem v rozsahu stanoveném opatřením rektora. Hospodaření školy se spolupráce s aplikační sférou dotýká zejména v rámci prováděné doplňkové činnosti.

### 3.3.2 Veřejné výzkumné instituce

Výkonné orgány veřejných výzkumných institucí jsou ustanoveny v zákoně č.341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích. Rozhodovací pravomoc na v.v.i. se dělí mezi ředitele v.v.i., radu instituce a dozorčí radu instituce.

Statutárním orgánem v.v.i. je ředitel. Ředitel rozhoduje o všech věcech v.v.i., které nebyly zákonem svěřeny do působnosti jiných orgánů nebo zřizovatele. Podle zákona tak ředitel v.v.i. rozhoduje i o věcech spolupráce v.v.i. s aplikační sférou. V zájmu zachování větší flexibility systému spolupráce s aplikační sférou by měla být odpovědnost za tuto oblast převedena na jeho zástupce, který by měl v kompetenci systém spolupráce.

Rada instituce rozhoduje o koncepci rozvoje v.v.i., schvaluje její vnitřní předpisy, rozdělení zisku a úhradu ztráty. Dále projednává návrhy projektů VaVaI a návrhy smluv o spolupráci s institucemi v ČR a smluv o zahraniční spolupráci. Rada instituce tedy schvaluje i strategii v.v.i. v oblasti spolupráce s aplikační sférou a schvaluje směrnici o spolupráci s aplikační sférou. Rada má projednávat smlouvy s externími subjekty.

Dozorčí rada podle zákona vykonává dohled nad nakládáním s majetkem v.v.i. a vydává předchozí písemný souhlas k právním úkonům, jako je například založení jiné právnické osoby, nabytí účasti v existující právnické osobě či vklad majetku do jiné právnické osoby. Dozorčí rada tak, podobně jako správní rada na VŠ, schvaluje hospodaření v.v.i. (a tedy i hospodaření s prostředky využívanými pro spolupráci s aplikační sférou).

# Příloha 4

## Prostředí pro spolupráci výzkumné a aplikační sféry na VO

Současná legislativa ČR sice neklade VO za povinnost vytvářet systém spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Oblast spolupráce je však často vázána na výzkumné aktivity a podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, je stanoveno, že práva k výsledkům VaV (s výjimkou veřejných zakázek) patří VO, která musí způsob nakládání s výsledky upravit svým vnitřním předpisem. Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků, však také upravuje povinnost VO (jako příjemci veřejných prostředků na výzkum a vývoj) upravovat práva k výsledkům VaV, které byly vytvořeny s pomocí jiných než veřejných prostředků. Tento stav odpovídá společným výzkumným projektům VO a aplikační sféry. Stejný zákon pak upravuje problematiku nakládání s výsledky výzkumu a vývoje.

V rámci systému spolupráce s aplikační sférou je tedy nutné respektovat zákony, které se přímo týkají jak podpory VaV, tak i zákony, které se týkají oblasti ochrany duševního vlastnictví, stejně tak vnitřní pravidla VO. Zákony o ochraně duševního vlastnictví jsou popsány níže.

Podle zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, je za autora díla považována fyzická osoba (výzkumný pracovník), která jej vytvořila. Dílo, které vzniklo společnou činností více autorů, přísluší všem spoluautorům společně a nerozdílně.

Jak je uvedeno v zákoně č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, „pokud výzkumný pracovník vytvoří vynález při plnění úkolu z pracovního poměru nebo jiného pracovní-právního vztahu k zaměstnavateli (tj. během výzkumné činnosti), přechází právo na patent na zaměstnavatele“ (VO). Výzkumný pracovník, který vytvořil vynález v pracovním poměru, je povinen zaměstnavatele o této skutečnosti neprodleně písemně vyrozumět a předat mu podklady potřebné k posouzení vynálezu. Zaměstnavatel poté musí do tří měsíců od vyrozumění uplatnit vůči původci právo na patent, a pokud toto neučiní, přechází toto právo zpět na původce (výzkumného pracovníka). Zaměstnavatel i původce jsou v této lhůtě povinni zachovávat vůči třetím osobám o vynálezu mlčenlivost.

V uvedeném zákoně je také ustanoveno, že původce, který vytvořil vynález v pracovním poměru, na nějž zaměstnavatel uplatnil právo, má právo vůči zaměstnavateli na přiměřenou odměnu. Pro její výši je rozhodný technický a hospodářský význam vynálezu a přínos dosažený jeho možným využitím nebo jiným uplatněním, přičemž se přihlíží k materiálnímu podílu zaměstnavatele na vytvoření vynálezu a k rozsahu pracovních úkolů původce.

Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků, však uvádí, že veřejnou podporu lze poskytnout pouze za podmínky zveřejnění pravdivých a včasných informací

příjemcem i poskytovatelem o prováděném VaVaI a o jejich výsledcích prostřednictvím informačního systému VaVaI, což je v jistém rozporu s tím, že výsledky VaV, které jsou zveřejněny, již nelze patentovat. Z tohoto důvodu je nezbytné nejprve urychleně provést ověření potenciálu konkrétního výsledku VaV pro komercializaci a v případě, kdy je potenciál nedostatečný, poznatek uvolnit ke zveřejnění. V opačném případě je nezbytné zahájit ochranu duševního vlastnictví s tím, že veškeré podklady musejí být zpracovány v přiměřené časové lhůtě, a zároveň stanovit publikační strategii, ve které bude stanoveno, kdy a jaké informace mohou být zveřejněny.

V těchto souvislostech si je nutné také uvědomit, že současná metodika hodnocení VaV stimuluje výzkumníky zejména k publikaci výsledků VaV, méně již k jejich komercializaci. V metodice je sice pozitivně hodnocena tvorba patentů (zejména podání patentové přihlášky v zahraničí), avšak bez uvážení jejich skutečné komerční hodnoty. V souvislostech s pozitivním hodnocením patentů v metodice hodnocení VaV mohou také výzkumní pracovníci často komerční potenciál poznatku přeceňovat a snažit se podat patentové přihlášky i u poznatků, které nejsou patentovatelné. Těmto situacím je při tvorbě systému komercializace a příslušné metodiky nutné věnovat pozornost a vytvořit mechanismy, které budou tyto vlivy pokud možno eliminovat.

Jak již bylo zmíněno, komplikace v procesu ochrany duševního vlastnictví nastane v případě, pokud se na výzkumu podílí více subjektů. Kromě již zmíněného spoluautorství je nezbytné také uvážit výši jejich spolufinancování. Jak uvádí zákon o veřejné podpoře VaV, u VaV výsledku financovaného z veřejných prostředků ve výši přesahující 50 % a nižší než 100 % je příjemce povinen přednostně poskytnout výsledky těm subjektům, které se na podpoře z neveřejných zdrojů podílely. V případě VaV podílově financovaného z veřejných prostředků ve výši dosahující 50 % nebo méně nákladů projektu musí být součástí smlouvy o využití výsledků dohoda o způsobu a termínech využití výsledků s těmi subjekty, které se na podpoře z neveřejných zdrojů podílely.

VO by mělo chápat nadané studenty a talentované akademické pracovníky jako jeden z pilířů svého rozvoje. Do předpisů VO (vnitřní mzdový předpis, řád výběrového řízení, stipendijní řád, rámcová pravidla pro habilitační a jmenovací řízení) jsou ve většině případů zakomponovány prvky podporující tvůrčí a výzkumnou činnost a stimulující ke kvalifikačnímu růstu akademických pracovníků. V systému odměňování a profesním růstu se preferuje výkon a kvalita výsledků. Podobný systém motivace by měl být na VO zaveden i pro spolupráci s aplikační sférou.

Systém stimulace k výzkumné činnosti studentů a mladých akademických a výzkumných pracovníků ve spolupráci s aplikační sférou je nutné realizovat s cílem zajistit kvalitativní rozvoj akademických činností realizovaných na univerzitě.

System stimulace lze financovat z příspěvků a dotací MŠMT, stipendijními fondy VO, účelovými dotacemi grantových a programových projektů, účelovou podporou specifického výzkumu a výnosy ze spolupráce s aplikační sférou.

#### Formy stimulace výzkumných pracovníků je možné rozdělit na:

podporu a organizaci spolupráce s aplikační sférou (výzkumné stáže, zapojení výzkumných pracovníků do již probíhajících projektů spolupráce, vyhlašování nejúspěšnějších projektů spolupráce, mimořádnými stipendii za úspěšný projekt, zavádění nových studijních oborů a výzkumných praxí podle požadavků aplikační sféry);

podpora kvalifikačního růstu (úprava rámcových kritérií pro habilitační řízení u pracovníků participujících na spolupráci s aplikační sférou, pracovní poměr na dobu neurčitou pro pracovníky participující na spolupráci s aplikační sférou, nabídka dalšího vzdělávání v oborech partnerů z aplikační sféry, účast výzkumných pracovníků na konferencích a workshopech);

rozvoj pracovních podmínek na VO (zlepšování materiální, technické a servisní infrastruktury);

finanční ocenění (odměny za úspěšně dokončený projekt spolupráce podle vnitřních předpisů VO, ceny děkanů apod.).

#### Doporučení pro vytvoření/zlepšení motivačního systému na VO

##### 1) Zlepšení informovanosti výzkumníků o pravidlech pro komercializaci a motivaci pro tvorbu aplikovatelných poznatků

Každý výzkumník by měl být např. formou semináře seznámen s pravidly výzkumné organizace v oblasti ochrany duševního vlastnictví, spolupráce s aplikační sférou a komercializace. Nově nastoupivší výzkumníci by měli být s pravidly seznámeni neprodleně po svém nástupu. Seznámení s pravidly by mělo být povinné pro všechny výzkumníky, kteří by posléze svým podpisem stvrdili, že s pravidly byli seznámeni a budou je dodržovat. Podobně by všichni výzkumníci měli být seznámeni s motivačním systémem.

Strategie a směrnice by měly být zveřejněny na intranetu výzkumné organizace, aby výzkumníci v případě potřeby do nich mohli kdykoliv nahlédnout.

Pravidla pro ochranu duševního vlastnictví, spolupráci s aplikační sférou a komercializaci by měla být přehledná, srozumitelná a stručná, a pokud možno stanovená v jediné směrnici, aby je výzkumníci a všichni zainteresovaní pracovníci nemuseli zdlouhavě dohledávat v různých směrnících, nařízeních a jiných dokumentech výzkumné organizace. Současně se tím eliminuje riziko, že si různé dokumenty mohou v některých aspektech odporovat.

Strategie výzkumné organizace věnující se spolupráci s aplikační sférou a komercializaci by měla být závazná pro všechny výzkumníky. Každý by s ní měl být seznámen a všem výzkumníkům by mělo být řečeno, co se od nich očekává při naplňování strategie.

## 2) Finanční motivace výzkumníkům jasně vázaná na přenos poznatků k praktickému uplatnění

Finanční motivace výzkumníků k tvorbě aplikovatelných poznatků a jejich skutečné aplikaci by měla být jasně stanovena v příslušném dokumentu (jediném dokumentu, finanční motivace by neměla být fragmentována do několika dokumentů), který by konkrétně definoval finanční odměnu za tvorbu aplikovatelných poznatků, rozdělení příjmů z komercializace a spolupráci s aplikační sférou (např. odměny za výzkum na zakázku, společné výzkumné projekty apod.). Dokument by měl být součástí mzdového předpisu výzkumné organizace a jako takový být závazný pro všechny pracovníky organizace.

Motivační systém pro výzkumníky stimulující je k tvorbě aplikovatelných poznatků, spolupráci s aplikační sférou a komercializaci by neměl být vázán na metodiku hodnocení výzkumných organizací RVVI. Neměl by výzkumníky stimulovat k maximalizaci počtu RIV bodů, ale měl by klást důraz na kvalitu poznatků, jejich aplikovatelnost a reálné využití aplikační sférou. Následně by výzkumníci neměli být hodnoceni podle počtu vygenerovaných RIV bodů, ale podle kvality, aplikovatelnosti výsledků, jejich přenosu aplikační sféře a zajištění finančních prostředků z aplikační sféry pro výzkumnou organizaci.

Není možné, aby pracoviště přinášející výzkumné organizaci značné finanční prostředky z komercializace svých poznatků dotovaly činnost ostatních pracovišť, aniž by organizací nebyly řádně oceněny v podobě poskytnutí požadovaného (lepšího) vybavení ať již v materiální, či finanční podobě. Výzkumné organizace by do svých hodnotících kritérií, podle nichž hodnotí svá pracoviště a přidělují jim finanční prostředky, měly zakomponovat kritéria, která zohlední spolupráci s aplikační sférou, tvorbu aplikovatelných výsledků a jejich skutečnou komercializaci, a těmto kritériím přiřadí značnou váhu, aby v důsledku pracoviště byla motivována k tvorbě poznatků se silným komerčním potenciálem a ke skutečné komercializaci.

## 3) Vytvoření pravidel pro nefinanční motivaci

Nefinanční motivace je na většině výzkumných organizací zanedbávána. Výzkumné organizace by měly vytvořit ucelený systém nefinanční motivace výzkumníků spočívající v jasných

pravidlech pro budování akademické kariéry, osobní rozvoj výzkumníků a volbu tematického zaměření VaV. Tento systém by měl být provázán s finanční (hmotnou) motivací výzkumníků a vést k posilování identifikace výzkumníků s výzkumnou organizací (tj. rozvíjet vědomí prestiže práce v dané organizaci) a výrazným způsobem napomáhat tvorbě aplikovatelných poznatků a jejich komercializaci.

Kritéria, podle nichž se určuje postup v akademické kariéře (např. kritéria pro habilitační a jmenovací řízení), by měla zohlednit tvorbu aplikovatelných a skutečně aplikovaných poznatků, a to zejména v přírodovědných a technických oborech. O akademické kariéře by tak neměl rozhodovat princip „zásluhovosti“ založený jen na letech praxe a počtu publikací, jako je tomu ve většině případů, ale také spolupráce s aplikační sférou (např. počet společných projektů s firmami, rozsah a kvalita výzkumu na zakázku, počet patentů, počet prodaných licencí apod.).

Výzkumné organizace by měly stanovit mantinely, v jejichž rozmezí si výzkumníci mohou stanovovat svá témata VaV. Takové mantinely by měly určovat především obor VaV (tj. na co by se měl VaV zaměřovat) a předpokládané výsledky a jejich využití. Pokud podobná pravidla nebudou stanovena, vzniká riziko, že výzkumníci se při volbě svých témat VaV nebudou řídit smysluplností a využitelností svých potenciálních poznatků.

## 4) Finanční motivace pro manažery transferu technologií

Skutečný transfer znalostí vyžaduje vysokou odbornost (tj. obchodní, vyjednávací, organizační, jazykovou a v neposlední řadě také znalost oboru VaV a aplikační sféry) a značné pracovní nasazení pracovníků center pro transfer znalostí. Současně aktivity pracovníků center mohou výzkumné organizaci přinášet značné finanční prostředky. Z těchto důvodů je třeba vhodným způsobem motivovat také tyto pracovníky, a to formou odpovídajícího základního platu a podílu na úspěšně provedené komercializaci. V této souvislosti je třeba, aby výzkumné organizace změnily zažitou mzdovou nivelizaci a oceňovaly pracovníky center a výzkumníky mj. podle jejich finančního přínosu výzkumné organizaci a společenského významu jejich aktivit.

## Příloha 5

### Popis jednotlivých kroků v systému spolupráce s aplikační sférou

Následující podkapitoly popisují jednotlivé činnosti, které jsou součástí systému Spolupráce s aplikační sférou a zároveň uvádějí rozhodovací mechanismy k jednotlivým činnostem.

## 5.1

### Marketing a identifikace partnera pro spolupráci

Vzhledem k rostoucí míře komplexnosti řízení VO, nutnosti dodržování a respektování vnitřních a vnějších faktorů, které rozvoj VO ovlivňují, a v neposlední řadě stále více rostoucí tlak na uplatňování výsledků výzkumné činnosti v praxi, je potřeba stále více rozvíjet a hledat vhodné nástroje a postupy pro uplatnění marketingového přístupu k řízení VO při navazování spolupráce s aplikační sférou a uplatňování VaV výsledků v praxi.

Marketing VO by měl představovat proces řízení, jehož výsledkem je identifikace, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů VO efektivním způsobem, který současně zajistí splnění proklamovaných cílů VO. Na této úrovni lze hovořit o třech základních faktorech, které ovlivňují marketingové řízení VO – definované cíle a základní úloha VO, uspokojení potřeb klientů a veřejný zájem.

V tomto smyslu by měla být směřována marketingová strategie v oblasti výsledků VaV a její využívání k navazování spolupráce s aplikační sférou. Cílem tohoto kroku v rámci systému spolupráce s aplikační sférou je popis jednotlivých činností, které by měly být v rámci VO uskutečněny, aby VO vystupovala jako důvěryhodný a silný partner pro aplikační sféru. Implementace marketingových nástrojů VO může hrát významnou úlohu i při transferu výsledků VaV do praxe.

Lze říci, že marketingovými aktivitami začíná proces spolupráce VO a aplikační sféry. Spolupráce VO s aplikační sférou může pro VO představovat významný zdroj finančních prostředků, je proto třeba věnovat vysokou pozornost vytvoření mediálního obrazu VO jako úspěšné a kvalitní instituce.

Cílem marketingu VO je primárně oslovení identifikovaných cílových skupin a vhodnou formou nabídnout těmto skupinám produkty, které VO nabízí. V kontextu spolupráce VO s aplikační sférou představuje marketing nástroj propagace výzkumných oborů, expertní činnosti a uplatnění výzkumného potenciálu či výsledků VaV v praxi, popularizace výzkumu a vývoje, představení výzkumných projektů VO a komunikace VO s okolním prostředím. Marketing VO je také nástrojem pro budování PR a image VO.

Výsledným efektem marketingu VO by mělo být pozitivní vnímání VO mezi laickou i odbornou veřejností (zde sílí role absolventů), posílení rozvoje spolupráce s aplikační sférou, vytvoření image VO jako místa, které poskytuje kvalitní a perspektivní služby a koncentraci odborníků schopných poskytnout pomoc při řešení různých (výzkumných) problémů.

Většina stávajících koncepcí marketingových strategií je pro VO ve své stávající podobě nevyužitelná. Na druhou stranu VO, přestože poskytují velmi specifický produkt či službu, jsou do určité míry spojeny s odběratelem – tedy i se subjekty aplikační sféry. Určitou disproporcí oproti standardně vedené marketingové strategii

(na firemní úrovni) je situace, že spotřebitel (aplikační sféra) ve většině případů neplatí za službu, kterou v ten samý čas přijímá. Tato situace se dá chápat tak, že jestliže služba není zahrnuta do transakce a konkurence je v tomto případě do jisté míry omezená, není marketing VO tolik potřebný. Přesto je potřeba VO prezentovat jako kvalitního partnera pro výzkumnou spolupráci s aplikační sférou.

Marketing VO by měl odrážet znalost prostředí aplikační sféry, které chce VO svou marketingovou strategií oslovit, znalost potenciálních trhů, na kterých lze uplatnit výsledky VaV, znalost potřeb aplikační sféry, povědomí VO o potenciální konkurenci v oblasti výsledků VaV, detailní znalost vlastních zdrojů (dosažených výsledků VaV) a znalost reálných cílů, kterých má marketingová strategie dosáhnout. Je třeba znát odpověď na základní otázky - kdo bude za marketing VO odpovědný, co má marketing VO přinést, kdy se má marketing VO aplikovat a v jakém prostorovém či oborovém vymezení má marketing VO působit.

### 5.1.1 Zavedení marketingu VO

Prvním krokem zavedení marketingu na VO je jeho zakotvení ve strategii rozvoje VO a delegování odpovědnosti za vytvoření koncepce marketingu na VO. V této strategii by pak měl být popsán přínos marketingové koncepce pro rozvoj spolupráce s aplikační sférou, její dopad pro výzkumné pracovníky a VO jako celek. Vhodné je také vytyčení jasně vize do budoucnosti (co chce VO dosáhnout) a jak bude tato vize naplněna. Vytvořením marketingové koncepce VO by mělo být pověřeno CTT. To by mělo stanovit rámcové vymezení marketingové koncepce VO a implementovat intenzivní nástroje interní a externí marketingové komunikace. Smyslem je vytvořit silnou identitu VO (prestižní, důvěryhodná, atraktivní nabízenými službami i možností spolupráce).

### 5.1.2 Využití marketingu pro navazování spolupráce s aplikační sférou

Využívání marketingových strategií VO vykazuje v důsledku specifického předmětu komerční činnosti a specifik trhu několik zásadních problematických oblastí. První oblastí je problematika absence konkurenčního prostředí v oblasti výsledků VaV v ČR. Nízký počet uzavřených kontraktů je také výsledkem spíše osobních vazeb než cíleného marketingu VO.

Druhou problematickou oblast marketingu VO představují poměrně vysoké náklady na její tvorbu a jednotlivé kroky jejího naplňování. Marketing VO je třeba vnímat jako komplexní aktivitu, která propaguje nejen daný výstup VaV, ale celou instituci na veřejnosti.

Návratnost finančních prostředků je však těžko měřitelná. Třetí problematickou oblastí je také specifické chování klientů, kteří služby VO využívají. Většinou nejednají podle geografické blízkosti producenta poznatku VaV nebo podle ceny produktu. Jejich preference využití produktu VO je tak dána buď specifiky daného produktu, nebo podle osobních vazeb mezi jednotlivými firmami a výzkumným pracovníkem nebo výzkumným týmem. V tomto ohledu je nutné do marketingové strategie zařadit i obecné prvky, které pomohou VO aplikační sféře představit jako vhodného partnera pro navazování spolupráce.

Systémovým problémem je izolovanost VaV prostředí od okolního světa, nedostatečné finanční prostředky na marketing v rozpočtu VO a v českém prostředí absence odborníků, kteří umí vytvořit vhodnou marketingovou strategii VO.

Ucelená marketingová strategie by měla utvářet odpovídající a reálný obraz VO. Její vhodná implementace může velmi dobře přilákat potenciální partnery z aplikační sféry. Pro tento účel by měla marketingová strategie vycházet z propagace již existujících a ověřených výsledků VaV, které na VO vznikly a byly úspěšně aplikovány ve výrobě či službách.

Strategie pro navazování spolupráce musí respektovat vnitřní předpisy a nařízení, které se zabývají partnerstvím či společnými aktivitami VO a aplikační sféry. V tomto smyslu by měla marketingová strategie do značné míry korespondovat se **strategií rozvoje VO**.

### 5.1.3 Marketingové nástroje VO

Vyhledávání nových strategických postupů při hledání zájemců o spolupráci na činnostech VO se bude lišit podle nabízených služeb. Obecně se dá říci, že VO jsou schopny aplikační sféře jako svůj produkt nabídnout zvláště služby v oblasti výzkumu a vývoje, vzdělávání, tréninku a profesního rozvoje, analýz, expertíz a odborných konzultací, přístupu k výzkumné infrastruktuře, spolupráci se studenty a pracovní mobilitou zaměstnanců.

Marketingová strategie VO zacílená na rozvoj spolupráce s aplikační sférou musí vycházet z pochopení rozdílů mezi VO a subjekty aplikační sféry. K tomu je nutná znalost činností, které v rámci VO probíhají a identifikovat výzkumné týmy či jednotlivé výzkumné výsledky, o které by mohla mít aplikační sféra zájem.

Marketingová koncepce VO, která slouží jako prvek podpory k navazování spolupráce s aplikační sférou, by měla zohledňovat následující body.

## 1) Přínos VO pro aplikační sféru

Cílem této oblasti je definovat poslání VO, výzkumné aktivity a navázání vhodných kontaktů a komunikace s okolím VO, eventuelně získat nové výzkumné pracovníky. Potenciální zájemci o spolupráci s VO musí mít jasné a přehledné informace o aktivitách VO. Důraz je v této souvislosti kladen zejména na:

význam VaV pro současný a budoucí společenský, ekonomický a technologický rozvoj;

význam VaV při podpoře růstu konkurenceschopnosti regionu/země;

zvyšování profesního a společenského statutu aplikační sféry při spolupráci s VO;

důvody pro aplikační sféru k výzkumné spolupráci (talentování studenti, excelentní expertíza výzkumných pracovníků, vynikající výzkumné a pracovní prostředí na půdě VO, přístup k vhodným informacím apod.);

horizontální i vertikální pozice VO na území ČR a Evropy, vnímání instituce v mediálním i veřejném životě, investiční a inovační možnosti VO, mezinárodní styky a další měkké faktory pozitivně působící na možné zájemce z aplikační sféry;

optimalizace a profilace výzkumných aktivit podle potřeby aplikační sféry;

profilování studentů pro výzkumnou činnost (zejména na univerzitách).

který by se průběžně rozesílal vybranému vzorku subjektů aplikační sféry. Cílem tohoto kroku je získat určitou zpětnou vazbu o možnostech aplikace výsledků VaV a získání podkladů pro rozhodovací procesy ve směřování výzkumných aktivit VO.

Pro vytvoření vhodné marketingové koncepce VaV je v současné době v zahraničí prosazován marketingový mix uvedený v následující tabulce.

## 2) Práce s výsledky výzkumu a vývoje

Výsledky VaV vytvořené na VO by měly být vhodně strukturovány v jednotné databázi, která bude veřejně přístupná. Subjekty aplikační sféry mohou díky této databázi sledovat výzkumné aktivity prováděné na VO a v případě zájmu kontaktovat VO s nabídkou možné spolupráce na výzkumném projektu.

Dalším možným řešením diseminace výzkumné expertízy, a pořípadě výsledků VaV, je vytvoření komunikační platformy, která bude svou strukturou vyhovovat oběma zúčastněným stranám. Jako nejvhodnější forma této platformy se jeví webová stránka.

Důležitým krokem ze strany VO je také průběžné zjišťování potřeb aplikační sféry a sumarizace jejich žádostí o možnou spolupráci. Zde se jeví jako vhodný nástroj speciální formulář,



## Marketingový mix VaV

| Součást mixu | Popis   | Možné nástroje naplnění součásti mixu  |
|--------------|---|--|
| Propagace    | Popis nejpodstatnějších složek pro vytvoření vhodné image VO, orientace na potenciální zákazníky. | Vytvoření jednotného identifikačního stylu.<br>Vytvoření „značky“ VO.<br>Zvýšení publicity (tiskové zprávy, propagační materiály, web, tiskové konference, recepce pro novináře, kulaté stoly, přednášky a semináře, rozhovory). |
| Produkt      | Popis náplně a forem výzkumných aktivit, které ukazují možnosti VO, vymezují působnost VO.        | Zmapování VaV aktivit na VO by mělo vyústit v zařazení výzkumných směrů, produktů a služeb podle jejich dynamiky a tím identifikovat produkty, po kterých by mohla být ze strany aplikační sféry poptávka.                       |
| Místo a čas  | Kde a kdy jsou aktivity VaV prováděny a kdo je bude poptávat.                                     | Zahájení procesu analýzy současné a budoucí poptávky po výsledcích VaV, analýza potřeb subjektů aplikační sféry.<br>Product development.<br>Business development.  |
| Proces       | Formy řešení VaV aktivit, analýza možností spolupráce a smluvních vztahů.                         | Popis dobrých praxí.<br>Využívání referencí.<br>Zapojení subjektu aplikační sféry do procesu propagace VO.   |
| Lidé         | Popis činnosti a expertízy výzkumných pracovníků.   | Průběžné shromažďování výborných výsledků jednotlivých pracovníků.<br>Popis úspěchů talentovaných studentů.<br>Identifikace osobností VO.<br>Schopnost manažerů CTT.   |
| Identita     | Popis pracovního prostředí pro VaV, exkluzivní zázemí a infrastruktura.                           | Profesionální tým.<br>Společná definice výzkumných témat a lidí.<br>Memorandum of understanding.<br>Definice pojmání výzkumného projektu.  |
| Produktivita | Popis dosažených výsledků VaV a popis výsledků dosavadní spolupráce.                              | Databáze výsledků.<br>Dobré praxe.<br>Akce konané ve spolupráci s aplikační sférou.  |

## Marketingový mix VaV

|            |  |  |
|------------|--|--|
| Komunikace | Popis využívaných komunikačních prostředků a jejich možného rozšíření. | Vytvoření integrované marketingové komunikace (zdůraznění klíčových informací).<br>Reklama.<br>Podpora prodeje.<br>Public relations.<br>Přímý marketing.<br>Event marketing (pořádání akcí).<br>Webový marketing (web je funkčním komerčním médiem, které disponuje potenciálem jako efektivní kanál pro reklamu, marketing, nabídku a realizaci prodejů zboží, služeb i výsledků vědecko-výzkumných aktivit). |
|------------|--|--|

### 5.1.4 Prostředky pro navazování vztahů s aplikační sférou

Rozhodování o propagaci nabídky služeb VO v oblasti VaV by mělo vycházet z reálných možností výzkumných aktivit provozovaných na VO a požadavcích aplikační sféry. Zásadním faktorem pro rozhodování o možné spolupráci by měla být dostupnost výsledků VaV, které byly na VO vytvořeny. Ty mohou být uspořádány do přehledné databáze. Na základě takto vytvořené databáze a na základě poptávky aplikační sféry lze vytvořit efektivní mechanismy propagace výsledků VaV.

Databázi vytvořených výsledků je možné vytvořit v internetovém prostředí VO. Měla by obsahovat informace o původci výsledku, o rozpracovanosti výsledku, možném aplikačním využití a míře dosažené právní ochrany výsledku. Vhodnou alternativou (při nabídce) je také vytvoření databáze výzkumných týmů a jejich výzkumných výsledků a okruh jejich expertízy a jejich již uskutečněné spolupráce s aplikační sférou. Zakládáním nových dat do databáze poznatků by měl být na každém pracovišti VO pověřen jeden pracovník (nebo malá skupina), speciálně vyškolený a důvěrně seznámený s činnostmi daného pracoviště.

Přístup do databáze by měl být veřejný, aby z ní mohly čerpat informace i subjekty aplikační sféry. Na tomto virtuálním místě by také mělo být zajištěné zpracování poptávek ke spolupráci od jednotlivých subjektů aplikační sféry a mělo by být také umožněno zasílání konkrétních nabídek. K tomuto účelu by na portálu měla být dostupná vzorová smlouva o spolupráci mezi výzkumnou a aplikační sférou.

Dalšími „klasickými“ formami navazování vztahů s aplikační sférou jsou pak konference, semináře či workshopy, kterých se zástupci VO účastní.

### 5.1.5 Zapojení aplikační sféry do procesu propagace nabídky VaV výsledků

Smlouvy o spolupráci VO a subjektu z aplikační sféry by měly upravovat společnou marketingovou politiku a vzájemnou mediální podporu obou smluvních partnerů. Společná propagace výzkumného projektu nebo jiné formy spolupráce může probíhat zejména formou propagačních tiskových materiálů smluvních stran nebo internetovou prezentací na oficiálních webech smluvních stran. Forma propagace by měla být předmětem vzájemného odsouhlasení v rámci jednání pověřených osob, které jsou ad hoc za spolupráci z obou sfér odpovědné. Součástí marketingové spolupráce by také mělo být hodnocení její kvality a získávání zpětných vazeb VO od partnera z aplikační sféry (zejména informace o stavu trhu, potřebě lidských zdrojů a vývoji trendů na trhu s příslušnou komoditou zavedenou na základě společného VaV).

### Metodické pokyny pro vytvoření marketingu na VO

#### Klíčové činnosti:

- 1) Do rozvojové strategie VO zařadit marketingové aktivity jako významný nástroj podpory rozvoje spolupráce s aplikační sférou.
- 2) Ustanovit CTT odpovědné za vytvoření marketingové koncepce VO a její implementaci. Marketingová koncepce musí být zaměřena na vhodnou cílovou skupinu subjektů aplikační sféry a musí propagovat VO jako vhodného partnera pro navazování spolupráce.
- 3) Vytvořit komunikační platformu za účelem průběžného zjišťování potřeb a problémů aplikační sféry s cílem získat přehled zájmu aplikační sféry a možnou spolupráci.
- 4) Vytvořit databázi, která by obsahovala dosažené výzkumné výsledky, profil výzkumných týmů působících na VO, prezentaci dobrých praxí a úspěšně ukončených kooperací s aplikační sférou. Databáze musí být veřejně přístupná na webové stránce VO a musí být jasně strukturovaná. Struktura by měla dovolovat členění výsledků VaV podle oborové příslušnosti, stupně rozpracovanosti a předpokladu budoucího využití v praxi. Možné je uvést i nabídku výzkumné infrastruktury pro speciální měření či testování, které by aplikační sféra mohla v budoucnu využívat.
- 5) Zapojení aplikační sféry do procesu propagace VO. V rámci smluvních podmínek při navazování spolupráce zavést ujednání o společné mediální podpoře.

#### Další činnosti:

- 1) Vybudovat **systém aktivního vyhledávání poznatků** vhodných ke komercializaci, které vznikají v rámci výzkumné organizace, v jehož rámci budou vybrání pracovníci CTT aktivně vyhledávat poznatky VaV vhodné ke komercializaci na relevantních pracovištích výzkumné organizace. Zároveň zajistit jejich vzdělávání v relevantních oblastech/oborech.
- 2) Sestavit **skupinu výzkumných pracovníků** z jednotlivých výzkumných pracovišť (tj. na úrovni fakult, kateder, sekcí apod.), kteří se budou podílet na aktivním vyhledávání poznatků vhodných ke komercializaci na svých pracovištích (resp. ve své působnosti). Zároveň je nezbytné definovat vhodné motivační prostředky pro tyto pracovníky (například získání podílu na finančních prostředcích, které získá VO v případě úspěšné komercializace).

| Opatření  | Odpovědnost                                |                           | Cíl  | Dopad   |
|---|--|---------------------------|--|---|
|   | Vypracování                                | Schválení                 |  |   |
| Zavedení marketingové koncepce VO                                   | CTT  | Rektor/Ředitel VO         | Stanovení poslání marketingového konceptu, vymezení hlavních funkcí a účelu prezentace VO.   | Ustanovení hlavních cílů marketingové koncepce a prezentace VO aplikační sféře.   |
| Zabezpečení plné informovanosti o VaV činnostech na VO              | Prorektor pro VaV/Ředitel VaV oddělení/CTT | Rektor/Ředitel VO         | Poskytnutí informací o již vypracovaných výsledcích VaV, o probíhajících VaV činnostech na VO, které jsou vhodné k propagaci VO směrem k subjektu aplikační sféry.                                       | Navázání kontaktů na výzkumnou spolupráci s aplikační sférou.   |
| Vypracování marketingové strategie                                  | CTT  | Rektor/Ředitel/Senát      | Vyjasnění pozice VO na trhu výzkumných služeb, průběžná evaluace výzkumných aktivit a jejich prezentace na veřejnosti, kontinuální práce a publikace výsledků VaV vytvořených na VO a jejich prezentace. | Navázání kontaktů na výzkumnou spolupráci s aplikační sférou.   |
| Zapojení aplikační sféry do propagace společných výzkumných aktivit | CTT  | Prorektor pro VaV/Ředitel | Vytvoření vnitřního předpisu, který zabezpečí povinnost společné propagace výzkumných aktivit VO a aplikační sféry již v rámci smlouvy o spolupráci VO a aplikační sféry.                                | Mediální podpora a smluvních partnerů, rozšíření povědomí o VaV aktivitách na VO.   |
| Prostředky pro navazování vztahů s aplikační sférou                 | CTT  | Prorektor pro VaV/Ředitel | Vytvoření databáze výzkumných výsledků a výzkumných týmů na internetovém portálu VO.   | Větší informovanost aplikační sféry o nabízených výsledcích VaV a odborné expertize výzkumných pracovníků VO.   |
| Zavedení nových vnitřních směrnic                                   | CTT  | Prorektor pro VaV/Ředitel | Zavedení vnitřních směrnic, které ukládají povinnost při vytvoření výzkumného výsledku odhad komerčního potenciálu nového poznatku a odhad tržního prostoru, kde lze výzkumný výsledek uplatnit.         | Zlepšení orientace při propagaci nového výsledku VaV a zvýšení šance na oslovení vhodného spektra potenciálních partnerů z aplikační sféry při navazování spolupráce. |

Doporučení: Pro účinnější navazování spolupráce VO s aplikační sférou je třeba vytvořit vhodné marketingové nástroje. Jejich cílem by mělo být zviditelnění VO jako instituce s výzkumnou tradicí a kvalitními výzkumnými týmy, které jsou schopny flexibilně reagovat na požadavky aplikační sféry.

## 5.2

# Výběr partnera pro spolupráci

Výběr vhodného partnera z komerční sféry pro spolupráci závisí na existující poptávce po výzkumných výsledcích VO či poptávce po expertních činnostech VO. Je proto důležité vytvořit či podporovat vhodné nástroje pro setkávání či komunikace výzkumné a aplikační sféry.

### 5.2.1 Detekce výsledků VaV vhodných ke komercializaci

Výzkumné výsledky, které jsou vhodné ke komercializaci či jsou vhodné pro společné dopracování s vhodnými subjekty z aplikační sféry, by měly být obsaženy v databázi výsledků VaV. Databázi vytvořených výsledků je možné vytvořit na internetovém prostředí VO. Měla obsahovat informace o původci výsledku, o rozpracovanosti výsledku, možném aplikačním využití a míře dosažené právní ochrany výsledku. Vhodnou alternativou (při nabídce) je také vytvoření databáze výzkumných týmů a jejich výzkumných výsledků a okruh jejich expertízy a jejich již uskutečněné spolupráce s aplikační sférou. Zakládáním nových dat do databáze poznatků by měl být pověřen jeden pracovník na každé fakultě nebo na výzkumném oddělení, speciálně vyškolený a důvěrně seznámený s činností jednotlivých pracovišť VO.

Přístup do databáze by měl být veřejný, aby z ní mohly čerpat informace i subjekty aplikační sféry. Na tomto virtuálním místě by také mělo být zajištěné zpracování poptávek ke spolupráci od jednotlivých subjektů aplikační sféry a mělo by být také umožněno zasílání konkrétních nabídek. K tomuto účelu by na portálu měla být dostupná vzorová smlouva o spolupráci mezi výzkumnou a aplikační sférou.

### 5.2.2 Detekce vnější poptávky po nových technologiích a vyhledávání partnerů z aplikační sféry

Vyhodnocení potřeb aplikační sféry a její poptávky po nových technologiích je jedním ze základních úkolů pro zahájení možné spolupráce či komercializaci výsledků VaV. K vyhledávání poptávky ze strany aplikační sféry by měla VO využívat standardních nástrojů, jak je uvedeno na straně 19 této metodiky. Z následujícího je zřejmé, že identifikace vhodného partnera je v kompetenci jednatelů CTT, jednak může být využito kontaktů samotného výzkumníka a jeho znalostí aplikační sféry v daném oboru. Jako vhodné nástroje pro detekci vnější poptávky lze uvést:

kontakty získané při poradenské činnosti jednotlivých výzkumníků;  
semináře, workshopy, technologické burzy;  
stáže výzkumných pracovníků;

osobní kontakt výzkumných pracovníků;

poskytování informací o výsledcích VaV;

zapojení VO do klastrů, technologických platforem a pólů excelence.

VO by však měly po výzkumných zaměstnancích vyžadovat aktivní účast při těchto iniciativách. Vhodným nástrojem pro motivaci výzkumníků pro aktivní komunikaci s aplikační sférou je jejich finanční ohodnocení za navázání spolupráce, která povede k finančnímu zisku VO. Proto by VO měla vytvořit systém odměňování výzkumných pracovníků, který by byl založen na podobném systému rozdělování výnosů z komercializace výsledků VaV.

### 5.2.3 Rozhodnutí ke spolupráci se subjektem aplikační sféry

Rozhodnutí o možné spolupráci se subjektem aplikační sféry by měla následovat diskuze následujících otázek.

#### 1) Kdo bude partnerem při spolupráci?

Mechanismus možného vyhledávání vhodných partnerů vychází především z výše popsané databáze jednotlivých subjektů. Mechanismus detekce partnerů je popsán výše.

#### Doporučení

Je nutné, aby VO podporovala účast výzkumných pracovníků na konferencích, seminářích apod. za účelem navazování nových kontaktů s aplikační sférou pro navázání aktivní spolupráce. Pro zprostředkování kontaktů mezi výzkumnými pracovníky a aplikační sférou je nutné zajistit aktivní účast CTT.

#### 2) Je pro VO přijatelný cíl spolupráce?

VO vyhledává partnera zejména z důvodů propojení VaV z praxí, zajištění finančních prostředků pro rozvoj VaV na VO, možnosti aktivně se účastnit na řešení reálných problémů aplikační sféry, zvyšování kvalifikace výzkumných pracovníků, získání specifického know-how či podílu na vytvořeném duševním vlastnictví. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl výzkumný pracovník, který naváže kontakt s aplikační sférou, schopen odhadnout, zdali bude cíl spolupráce pro VO přínosný.

#### Doporučení

Zajistit seznámení výzkumných pracovníků s rozvojovou strategií VO v oblasti VaV a v oblasti spolupráce VO a aplikační sféry. Bylo by vhodné zajistit pro vedoucí výzkumných oddělení účast na kurzu

managementu znalostí s cílem získání zkušeností s komunikací a jednáním zástupců aplikační sféry.

### 3) Existence vhodných kapacit pro spolupráci na VO?

Existence vhodných kapacit (výzkumné týmy, jejich zkušenosti, vhodná infrastruktura apod.) na VO je pro úspěšnou spolupráci klíčová. Je vhodné, aby byl vedoucí výzkumného pracoviště seznámen s nabídkou veškerých kapacit na VO.

#### Doporučení

Rozhodnutí o tom, jestli VO disponuje vhodnými kapacitami pro spolupráci se subjektem aplikační sféry, je v odpovědnosti vedoucího výzkumného oddělení. Musí být splněna podmínka, že spolupráce VO a aplikační sféry neohrozí hlavní činnost VO.

### 4) Vyhovuje expertíza výzkumného týmu či konkrétní výsledek VaV požadavku aplikační sféry?

Rozhodnutí o příslušnosti výsledku VaV k danému odvětví/oboru z aplikační sféry vyžaduje značnou orientaci v dané problematice. Odpovědnost za tuto oblast by měl nést samotný autor výsledku, který by měl určit možnosti využití výsledku v praxi. Společně s pracovníkem CTT a s využitím databáze subjektů z aplikační sféry (viz výše), by mělo být rozhodnuto o možném segmentu subjektů k oslovení se zájmem o spolupráci. Zásadním předpokladem je časově pravidelná aktualizace informací ve zmiňované databázi a přímá komunikace výzkumníků s pracovníky CTT.

#### Doporučení

Využitelnost výsledku VaV, jeho oborovou příslušnost a rozpracování by měl určit původce výsledku. Při poptávce služeb VO ze strany aplikační sféry by měl být každý vedoucí výzkumného oddělení na VO schopen určit, zda je dané výzkumné pracoviště kompetentní pro splnění požadované služby. Nutná je průběžná aktualizace portfolia dosažené expertízy výzkumných týmů a poskytovaných služeb v databázi VaV na webových stránkách VO (viz výše).

### 5) Jak je velký cílový trh?

Spolupráce se subjektem aplikační sféry by měla nastat v případě, že je zřejmé, že o výsledek spolupráce (produkt, technologie, služba) bude zájem. Může se provést předběžná analýza trhu.

#### Doporučení

Ve spolupráci s CTT je vhodné provést předběžnou analýzu trhu. Jedná se zejména o rešerši výzkumných poznatků z oblasti možné

spolupráce, zhodnocení konkurence a možnost komercializace výsledku spolupráce. Zároveň by mělo CTT navrhnout potenciální subjekty pro navázání spolupráce.

### 6) Je produkt jasně definován?

Jasná definice daného výsledku VaV je předpokladem pro navázání úspěšné spolupráce s aplikační sférou. Je nutné daný výzkumný výsledek popsat z hlediska rozpracování, vhodného využití, nutnosti dalšího navazujícího výzkumu či vývoje apod. Zároveň je nutné v závislosti na zdroji financování uvést vlastníka práv k duševnímu vlastnictví tohoto VaV výsledku.

#### Doporučení

Pravidelně aktualizovat databázi výsledků VaV na stránkách VO a uvádět přesné informace o jednotlivých výsledcích (popis, možnost využití, míra rozpracování, vlastnictví práv k tomuto výsledku apod.).

### 7) Jaká je konkurence?

Tento bod do jisté míry souvisí s analýzou trhu. Je třeba znát konkurenční prostředí, které může vytvářet konkurenční výsledky VaV.

#### Doporučení

Zahájit pravidelnou rešerši patentových přihlášek a užitných vzorů na VO s cílem identifikovat možné konkurenty VO a sledovat zapojení konkurenčních institucí do projektů aplikovaného výzkumu.

### 8) Může se výsledek VaV stát základem pro další výzkumné činnosti?

Zhodnocení potenciálu výsledku VaV jako základu pro další výzkumné aktivity či výzkumné projekty.

#### Doporučení

V závislosti na rozpracovanosti výrobku a jeho využití je nutné rozhodnout se, zdali je na daném výsledku vhodnější dále spolupracovat s aplikační sférou (ku prospěchu společných výzkumných aktivit, specifickému know-how aplikační sféry apod.), či se pokusit o jeho další vývoj na VO.

#### Poznámka:

Bod 4) a bod 8) hovoří o rozpracovanosti výsledku VaV. V této souvislosti je možné rozlišovat tři fáze rozpracovanosti, které je nutné zahrnout do rozhodování o případné spolupráci se subjektem aplikační sféry.

### 1) Existuje již hotový výrobek?

Výrobek (výsledek VaV) vhodný ke komercializaci je již kompletní produkt, který může být chráněn patentem, průmyslovým vzorem, užitným vzorem apod. Obvykle je také tento produkt po fázi prověřování konceptu, tedy postupu, kterým se testuje reálnost záměru komercializace určitého duševního vlastnictví. Tento proces zahrnuje zejména vývoj a testování prototypu, tržní analýzu, vývoj a testování obchodního modelu, získávání nezbytných certifikátů a licencí, případně i pilotní projekt komercializace v omezeném rozsahu. V této úrovni rozpracovanosti výsledku VaV je možné využívat všechny dostupné formy komercializace tak, aby výsledný efekt byl co nejlepší.

### 2) Existuje teprve know-how vedoucí k produktu?

Každý VaV vychází z určitého teoretického základu, který se postupem projektových výzkumných činností transformuje do prakticky využitelného produktu. Existence know-how vedoucího k produktu, který bude možné komercializovat, znamená fázi rozpracování, která předchází vývojové fázi k optimalizaci produktu. Už v průběhu tvorby prototypu lze předběžně rozhodovat o nejvhodnější formě komercializace či využitelnosti výsledku VaV ve spolupráci s aplikační sférou. Rozhodujícím faktorem pro volbu vhodné formy spolupráce či komercializace je zejména budoucí určení výsledku VaV, které lze v této fázi rozpracovanosti poměrně přesně odhadovat.

### 3) Existuje teprve nápad na projekt vedoucí k produktu?

Pokud je fáze rozpracovanosti výzkumného projektu teprve ve fázi samotného nápadu, je možné navázat jakoukoliv spoluprací se subjektem aplikační sféry. Určitou výhodou této fáze rozpracovanosti je volnost při modifikaci výzkumných postupů a celkového cíle řešení výzkumného projektu a tudíž větší portfolio potencionálních partnerů z podnikatelské sféry.

## Rozhodnutí o spolupráci

|  |   |
|--|---|
| <b>Popis rozhodování</b>                     | Výzkumný pracovník, který se podílí na výzkumu financovaném z veřejných zdrojů, v souladu se strategickými dokumenty a předpisy VO posoudí možný rozvojový potenciál dosaženého výsledku VaV a v případě, kdy se domnívá, že výsledek splňuje kritéria pro možnou spolupráci s aplikační sférou, jej ohlašuje vedení výzkumného oddělení.                                 |
| <b>Postup rozhodování a odpovědnosti</b>     | V závislosti na rozpracovanosti výsledku VaV a analýze komerčního potenciálu výrobku a aplikačního trhu rozhoduje vedoucí výzkumného oddělení o navázání spolupráce s aplikační sférou s cílem daný výsledek nadále rozpracovat či skrze spolupráci s aplikační sférou komercializovat.   |
| <b>Odpovědnost za rozhodnutí</b>             | Vedoucí výzkumného oddělení je odpovědný za rozhodnutí o spolupráci s aplikační sférou po konzultaci s vedoucím výzkumného týmu. Zaměstnanci CTT jsou zodpovědní za provedení předběžné analýzy trhu a identifikaci vhodných partnerů z aplikační sféry.  |
| <b>Termín rozhodnutí</b>                     | Neprodleně po objevu, resp. po zjištění skutečnosti, že by výsledek mohl být předmětem spolupráce s aplikační sférou.   |
| <b>Podkladové dokumenty pro rozhodování</b>  | Strategie rozvoje VO<br>Směrnice pro spolupráci s aplikační sférou<br>Příručka pro komercializaci<br>Formulář „Ohlášení poznatku VaV s komerčním potenciálem“<br>Další informační materiály dostupné na webu výzkumné organizace a informace poskytnuté pracovníky CTT.   |
| <b>Další informace pro rozhodování</b>       | Informace získané od CTT (kontakty na potenciální partnery z aplikační sféry), informace z databáze výsledků VaV na webu fakulty. Vlastní zkušenosti výzkumníka v oblasti spolupráce s aplikační sférou.  |
| <b>Vazba na legislativu</b>                  | Vazba na český právní rámec není. Je vhodné přihlídnout k evropským dokumentům Doporučení komise o řízení duševního vlastnictví při činnostech předávání znalostí a o kodexu správné praxe pro univerzity a jiné veřejné výzkumné organizace. Dalším jsou tzv. Dobrovolné směrnice pro univerzity a jiné výzkumné organizace ke zlepšení jejich vazeb s podniky v Evropě. |
| <b>Vazba na předpisy výzkumné organizace</b> | Směrnice pro spolupráci s aplikační sférou.   |
| <b>Výstup</b>                                | Rozhodnutí o tom, zda bude navázána spolupráce se subjektem aplikační sféry.  |

## 5.3

# Formy spolupráce

Stanovení vhodné formy spolupráce mezi VO a subjektem aplikační sféry závisí zejména na jasné specifikaci cílů, kterých chtějí oba zúčastněné subjekty dosáhnout. Pravděpodobně nejdůležitějšími formami spolupráce, z pohledu transferu výsledků VaV a jejich komercializace, výzkumné a aplikační sféry, jsou výzkum na zakázku a spolupráce na výzkumu a vývoji (ve formě výzkumného projektu). Další formy spolupráce VO a subjektu aplikační sféry jsou popsány níže. Zadání metodiky se soustředí na spolupráci výzkumné a aplikační sféry v oblasti výzkumných aktivit, v dalším textu tedy bude věnována pozornost zejména výzkumu realizovanému na zakázku či smluvnímu výzkumu.

### 5.3.1 Stručný popis typů spolupráce výzkumné a aplikační sféry

#### 1) Účast expertů z aplikační sféry na řízení VO

VO mohou obsadit některé pozice ve svých řídicích orgánech experty z aplikační sféry. Takto jmenovaní experti zpravidla zasedají ve správních, vědeckých a jiných radách VO a jiných strategických a poradních orgánech a mohou tak ovlivnit směřování výzkumných (a vzdělávacích) aktivit na VO. Jejich účast zajišťuje, že politika VO bere ohledy na zájmy a potřeby aplikační sféry, které se VO bezprostředně týkají. Tímto způsobem mohou zástupci aplikační sféry cíleně ovlivňovat vytváření obecného rámce spolupráce obou sfér.

#### 2) Vedení studentských prací

Poměrně častou formou spolupráce aplikační a výzkumné sféry je vedení studentských, zvláště diplomových prací. Tato forma spolupráce reálně zajišťuje, aby se studentský výzkum přímo dotýkal praktických potřeb a problémů aplikační sféry, které jsou potřeba řešit. Jestliže se téma týká problematiky spojené s činností konkrétního subjektu z aplikační sféry, často přesahuje rámec spolupráce při vedení studentské práce a může vyústit v zaměstnanecký poměr studenta.

#### 3) Stáže a praxe studentů a výzkumných pracovníků

Spolupráce výzkumné a aplikační sféry založená ve formě stáží a praxí studentů nebo výzkumných pracovníků jsou obvykle realizovány tak, že univerzita nebo v.v.i. vysílá studenta nebo výzkumného pracovníka do subjektu aplikační sféry za účelem načerpání praktických znalostí a dovedností, které mu VO nemůže nabídnout. Subjekt z aplikační sféry pak využívá expertní znalosti výzkumníka (či studenta). Stážník získává výzkumný pracovník nebo student zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce či nové poznatky pro další výzkumnou práci. V neposlední řadě pak student či výzkumník získává zkušenosti o jiné formě organizace práce a manažerském projektovém řízení.

Stáže studentů a výzkumných pracovníků by měly reagovat na potřeby konkrétního studijního oboru a na potřeby konkrétního

subjektu z aplikační sféry. Typickou formou uplatnění výuky studentů v rámci praxe je také tzv. duální studium. To je organizováno ve spolupráci se soukromými společnostmi, pro jejichž potřeby je program stáží částečně vytvářen. Polovinu svého studia stráví student na vysoké škole a druhou polovinu na praxi u dané společnosti, kde většinou po ukončení studia zůstává jako zaměstnanec. Takové formy spolupráce na určitou dobu omezují mobilitu pracovní síly, ale zabezpečují společnosti kvalifikované pracovníky a studentům zaměstnání v oboru odpovídající nové kvalifikaci.

#### 4) Tvorba studijních programů

Významnou formou spolupráce univerzit (a částečně v.v.i.) a aplikační sféry je spolupráce při tvorbě studijních programů. Univerzity stále více zajímá, jaká je uplatnitelnost jejich absolventů na trhu práce, a snaží se ji zvýšit a tedy zajistit, aby studijní programy obsahovaly to, co zaměstnanci skutečně od absolventů potřebují. Subjekty aplikační sféry zase mají zájem o to, aby nemusely absolventy škol příliš dozdělavat. V tomto ohledu se snaží mít vliv na obsah studijních programů a tím částečně ovlivňovat profil absolventa.

Profil absolventa identifikuje sadu dovedností, které se rozvíjí studiem konkrétního oboru. Popisuje obor jako akademickou disciplínu, ale zdůrazňuje i hodnotu dovedností pro následnou uplatnitelnost absolventa. Profil absolventa lze tedy definovat dvojím způsobem. Z hlediska univerzity je to soubor kompetencí vyplývajících ze znalostí a dovedností, z hlediska subjektu aplikační sféry se jedná o schopnost zastávat určitou pracovní pozici. V ideálním případě se tato vymezení v praxi shodují.

#### 5) Další vzdělávání

Další vzdělávání již kvalifikovaných pracovníků zahrnuje širokou škálu vzdělávacích či výzkumných aktivit, které doplňují, rozšiřují a aktualizují výzkumnou činnost v souladu s praktickými potřebami subjektů aplikační sféry, kde jsou zaměstnáni. Další vzdělávání hraje roli klíčového nástroje zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability jednotlivců na pracovním trhu. Pro zaměstnavatele je pak další vzdělávání manažerů a výzkumných pracovníků významným faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost a prosperitu firmy.

VO by měly průběžně nabízet a poskytovat vzdělávací moduly nebo organizovat jednorázové vzdělávací aktivity vytvořené podle požadavků aplikační sféry. Jedná se o krátké vzdělávací kurzy, rekvalifikační kurzy, postkvalifikační studium apod.

#### 6) Konzultace

V případě spolupráce založené na konzultačních službách poskytuje VO subjektu z aplikační sféry analýzy, expertní studie, poradenství apod. Pokud tato spolupráce dobře funguje, rozvíjí se vzájemná důvěra a konzultace se často transformuje v dlouhodobou spolupráci, např. ve výzkum realizovaný ve spolupráci.



## 7) Sdílení výzkumné infrastruktury

VO může aplikační sféře umožnit založit na své půdě výzkumné a vývojové laboratoře a jiné prostory, které jsou obvykle danou firmou a z velké míry využívané pro její výzkumné potřeby. Takové laboratoře umožňují užší spolupráci s VO, protože na výzkumu v laboratořích se podílejí i výzkumní pracovníci VO. Ti jsou tak konfrontováni s jasně cíleným aplikovaným výzkumem a mají možnost prohlubovat své znalosti a dovednosti podle současného vývoje.

## 8) Výzkum realizovaný na zakázku

Zakázkový výzkum představuje výzkumnou činnost VO, která je vytvářena na základě poptávky aplikační sféry, která tuto aktivitu financuje a předkládá požadavky na výsledek této činnosti. Subjekt aplikační sféry se této činnosti neúčastní. Zakázkový výzkum je obvykle přednostně zadáván takovému pracovišti, které dlouhodobě prokazuje své kvality a které má dostatečné personální a technické možnosti řešit jednorázový a termínově omezený výzkumný problém.

Výhodou takovéto formy spolupráce je relativně rychlý finanční zisk VO, zhodnocení chráněného i nechráněného know-how bez licencování a bez ztráty možnosti jeho vícenásobného komerčního využití a možnost publikace jeho výsledků s výjimkou těch, které se stanou výhradním majetkem zákazníka (obvykle je regulováno ustanovením smlouvy o výzkumné zakázce). Nevýhodou této formy spolupráce pro VO je nutnost pečlivě vyvážit cenu zakázky, přání zákazníka, pracovní náročnost zakázky, náklady VO a míru dosaženého zisku. Nevýhodou může být i vynaložená pracovní kapacita vyčleněná na řešení zakázky, která může komplikovat řešení jiných projektů nebo může ohrozit jejich včasné a kvalitní dokončení. V tomto případě je nutné zvážit priority instituce a možná rizika ztrát.

## 9) Společný výzkum VO a aplikační sféry

Výzkum provozovaný ve spolupráci se naopak vyznačuje tím, že výzkumní pracovníci VO a subjektu aplikační sféry spolupracují na výzkumném projektu a oba se podílejí na nákladech výzkumu. Vstupy obou stran mohou být různé, subjekt aplikační sféry obvykle poskytuje finanční kapitál, data, výzkumné zaměstnance a vybavení, VO pak výzkumníky, výzkumnou infrastrukturu a znalostní kapitál.

Výzkum provozovaný ve spolupráci je považovaný za neefektivnější formu přenosu znalostí a vývoje. Výhodou takovéto formy spolupráce je zhodnocení již chráněného (ale i nechráněného) know-how bez nutnosti licencování a bez ztráty možnosti jeho dalšího komerčního využití. Existuje tu možnost publikování výsledků s výjimkou těch, které se stanou společným majetkem více subjektů. Takto definované spoluvlastnictví duševního vlastnictví musí být nutně ošetřeno ve smlouvě o spolupráci, v případě většího množství řešitelských pracovišť je obvykle publikace výsledků regulována ustanovením speciální (konsorciální) smlouvy.

Relativní výhodu může představovat také růst prestiže a výzkumných zkušeností pracovníků VO, kteří se podílejí na společném výzkumném projektu. Nevýhodou této formy spolupráce je nutnost citlivé formulace a pečlivé definice nově vzniklého i již existujícího know-how, které je vnášeno do výzkumných prací při společném řešení projektu, což přináší jisté institucionální problémy a většinou externí výdaje. Zřejmou nevýhodou může také být (relativně) omezený finanční přínos VO.

## 5.3.2 Další formy spolupráce

### 1) Klastry

Klastry jsou soubory regionálně či odvětvově propojených subjektů aplikační sféry a přidružených institucí a organizací – zejména univerzit nebo výzkumných institucí – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Jako výhody klastrů jsou nejčastěji zmiňovány snižování nákladů členům klastru na VaV, zvyšování inovačního potenciálu jednotlivých firem v klastru i klastru jako celku, iniciace společných projektů, vznik nových firem, podpora konkurenceschopnosti regionu či odvětví.

### 2) Technologické platformy

Technologické platformy jsou oborová seskupení sdružující „klíčové hráče“ významného odvětví ekonomiky na národní úrovni. Mohou to být například firmy, vědecko-výzkumné instituce, orgány veřejné správy a asociace, které se podílejí na výzkumu a vývoji ve strategicky významných technologických oblastech. Cílem těchto platforem je stanovit strategii dalšího rozvoje daného odvětví a realizovat společné projekty v oblasti výzkumu a vývoje.

### 3) Póly excelence

Póly excelence jsou specifické typy kooperačních seskupení firem a výzkumného sektoru zejména v high-tech oborech zpracovatelského průmyslu a průřezových odvětvích (biotechnologie, nanotechnologie aj.). Spolupráce v rámci těchto seskupení a společné projekty jsou primárně zaměřeny na výzkum a inovace v oblasti špičkových technologií. Póly excelence představují společnou výzkumně-vývojovou infrastrukturu a platformu pro spolupráci pro dané specifické odvětví v regionu.

## Doporučení

V oblasti VaV jsou pro VO nejvíce relevantní formy spolupráce výzkum realizovaný na zakázku aplikační sféry a společný výzkum VO a podniku.

Stanovení formy spolupráce vychází z několika předpokladů:

### 1) Výzkum realizovaný na zakázku:

VO je oslovena subjektem aplikační sféry s žádostí o spolupráci;

aplikační sféra definuje a předkládá cíl výzkumné spolupráce;  
aplikační sféra se zavazuje výzkumnou spolupráci finančně zajistit;  
aplikační sféra kontroluje práva k výsledkům výzkumné spolupráce.

## 2) Společný výzkum

cíl výzkumné spolupráce vychází ze společné dohody mezi VO a aplikační sférou;  
náklady na výzkumnou činnost jsou hrazeny VO a subjektem aplikační sféry;  
práva na výsledky spolupráce se dělí mezi VO a subjekt aplikační sféry.

### 5.3.3 Administrativní zajištění spolupráce

Výše zmíněné formy spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou je možné rozčlenit do dvou typů – poskytování služeb VO aplikační sféře a společné aktivity VO a aplikační sféry.

Poskytování služeb VO subjektu aplikační sféry ve většině případů představuje aktivitu, která je možná zařadit v rámci VO do tzv. doplňkové činnosti a řídí se legislativním rámcem podpory VaV v ČR (zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách).

Společný výzkum VO a aplikační sféry musí být založen na základě smluvního vztahu. Vzhledem k tomu, že každá forma spolupráce výzkumné a aplikační sféry je ze své podstaty velmi specifická a jedinečná, jsou tyto smlouvy velmi rozdílného obsahu i rozsahu. Obsah této smlouvy je uveden v jiné kapitole této metodiky (kapitola 5.5.3, str. 103).

Uzavírání těchto smluv by mělo být v kompetenci vedení jednotlivých částí VO a mělo by se řídit jejich vnitřními předpisy. Samotná řídicí struktura společného projektu bude zajištěna v souladu s uzavřenou smlouvou.

#### Doporučení

Do směrnice o spolupráci s aplikační sférou zahrnout doporučený postup pro řízení spolupráce s aplikační sférou.

V praxi nejčastěji nastává případ, že spolupráce VO a subjektu aplikační sféry vychází z již existujících osobních či profesních kontaktů jednotlivých výzkumných pracovníků. Z této predikce by měl vycházet postup administrativního řízení spolupráce, na kterém by se měl výrazně podílet daný výzkumný pracovník či vedoucí výzkumného týmu, který se podrobně orientuje v problematice, kterou bude výzkumná spolupráce řešit. Tato část jednání o možné

spolupráci je velmi důležitá a často se v tomto případě generuje přesně definovaný cíl spolupráce. Z tohoto důvodu by měla VO své zaměstnance školit (poskytnout jim kurz) v manažerském řízení výzkumných projektů.

#### Doporučení

Do vzdělávacích programů či programů rozvoje lidských zdrojů VO zahrnout kurzy pro zvýšení manažerských schopností při vedení výzkumných projektů a vzdělávací kurzy na zvýšení povědomí výzkumných pracovníků v problematice duševního vlastnictví.

Dohoda mezi výzkumným pracovníkem VO a zástupcem subjektu aplikační sféry by měla vést k návrhu budoucí spolupráce. Tento návrh by měl být předán vedení té části VO, na které bude společný projekt řešen. V rámci vysokých škol tuto funkci zajišťuje děkan, rozhodovací pravomoc však může být delegována na proděkana pro VaV. Na v.v.i je zodpovědnou osobou vedoucí výzkumného oddělení. Ve spolupráci se zástupcem výzkumného týmu a zástupcem subjektu aplikační sféry pak musí tato zodpovědná osoba stanovit vhodnou formu spolupráce mezi VO a subjektem aplikační sféry.

#### Poznámka:

Pokud se jedná o ojedinelou a specifickou výzkumnou aktivitu, bude se jednat ve většině případů o spolupráci formou výzkumu na zakázku (do této kategorie lze řadit i spolupráci ve formě konzultace).

Při dlouhodoběji plánované spolupráci s nejasným výzkumným cílem a s aktivním zapojením obou subjektů se bude jednat o spolupráci formou společného výzkumu.

Samotné vedení výzkumného projektu ve spolupráci se subjektem aplikační sféry by mělo být delegováno na vedoucího výzkumného týmu, který vede projekt. Tento vedoucí výzkumný pracovník odpovídá za splnění cílů projektu a nese, v souladu s předpisy VO, práva a povinnosti za vzniklé výsledky VaV v rámci společných činností s aplikační sférou.

### 5.3.4 Vazby na další subsystémy a aktivity

Tato kapitola je relevantní v případě, že VO má práva k duševnímu vlastnictví výsledku spolupráce. Pokud tyto práva patří pouze subjektu aplikační sféry, nemusí VO provádět následující kroky, jelikož výzkumný výsledek nemůže komercializovat.

Jestliže má VO práva na duševní vlastnictví výsledku společného výzkumného projektu, musí VO pro podporu komercializace tohoto výsledku provést nezbytné ověření potenciálu tohoto výsledku. Systém tohoto ověřování by měl být implementován na všech VO a odpovědnost za tuto činnost by mělo nést CTT.

CTT by mělo výzkumným pracovníkům, výzkumným týmům i studentům pomoci realizovat evaluační služby potenciálu výsledků VaV, které předběžně ověří potenciál poznatku pro komercializaci. Podpora by měla zahrnovat určitou finanční alokaci a měla by být udělena okamžitě po podání žádosti vedoucího výzkumného týmu, aby nedocházelo k časové prodlevě. Pro finanční náklady by každá VO (nebo centrum pro transfer technologií) měla mít zřízený zvláštní fond na podporu komercializace.

V případě smluvního výzkumu může výsledek VaV v reálných podmínkách zkusit v praxi partnerský subjekt z aplikační sféry. Tento způsob evaluace potenciálu je výhodný z toho důvodu, že reálně odpadá nutnost podrobné analýzy trhu (za předpokladu, že podnikatelské subjekty takovou analýzu průběžně vytvářejí) a k zjištění potenciálu výsledku VaV mohou využít vlastní sítě kontaktů a distribučních kanálů. Po ověření potenciálu VaV pro jeho další využití v praxi se přistupuje k výběru nejvhodnějšího systému jeho komercializace.

Důležitým aspektem této procedury je rychlost jejího průběhu v čase. Od posouzení žádosti o podporu evaluace potenciálu výsledku VaV až po podporu jednotlivých fází jeho komercializace. Pokud je to potřeba, CTT by mělo pomoci výzkumníkovi zajistit další navazující služby (IPR, analýzy trhu, marketingová strategie, produkční technologie apod.).

**Celý systém ověřování možnosti komercializace je vysvětlen v Metodice I.**

## Metodické pokyny pro stanovení formy spolupráce

### Klíčové činnosti:

- 1) Do směrnice o spolupráci s aplikační sférou jasně popsat všechny klíčové atributy všech možných forem spolupráce VO s aplikační sférou. Důvodem je lepší orientace výzkumného pracovníka, který bude osloven s nabídkou spolupráce ze strany aplikační sféry, ve specifických formách spolupráce. Zároveň je nutné stanovit pravidla, podle kterých bude pro VO přijatelná spolupráce s aplikačním sektorem.
- 2) V rámci vnitřní struktury VO delegovat odpovědnost za rozhodování o možné spolupráci se subjektem aplikační sféry na vedoucího výzkumného oddělení, na kterém by byla výzkumná spolupráce realizována.
- 3) Do vzdělávacích programů VO zahrnout kurzy pro získání manažerských schopností při vedení výzkumných projektů a kurzy pro zvýšení znalostí v oblasti IPR.

### Další činnosti:

- 4) Průběžně aktualizovat databáze výsledků VaV, informací o výzkumných týmech a expertizách VO.

## 5.4

# Stanovení formy spolupráce

Rozhodnutí o formě spolupráce se subjektem aplikační sféry závisí na několika faktorech. Prvním faktorem (který VO nemůže přímo ovlivnit) je zájem partnera z aplikační sféry o spolupráci s VO. Druhým faktorem, který nastává při společném zájmu VO a podniku o spolupráci, je přesná identifikace společného projektu, resp. jeho cílů. Třetím faktorem jsou požadavky externího subjektu, které se týkají spolupráce s VO, čtvrtým faktorem je fáze rozpracovanosti daného projektu na jedné či druhé straně. Pátým faktorem je pak způsob financování daného výzkumného projektu.

### 5.4.1 Rozhodovací kritéria

#### 1) VaV kapacity subjektu aplikační sféry

Toto kritérium je ovlivněno zejména tím, zdali jde o subjekt s vlastními VaV aktivitami či nikoliv. Pokud subjekt z aplikační sféry provádí výzkumnou činnost, může nabídnout vlastní výzkumné výstupy a dlouhodobější výzkumné zaměření společného projektu se strategickými cíli.

#### 2) Identifikace společného výzkumného projektu a jeho cílů

Toto kritérium je při výběru formy spolupráce výzkumné a aplikační sféry velmi důležité, protože do značné míry ovlivňuje její další kroky. Výzkumný projekt může mít několik forem a plnit několik cílů:

spolupráce VO a aplikační sféry jako budoucí strategický cíl pro rozvoj VaV činnosti;

spolupráce jako jednostranný přínos pro VO, která těží ze znalostí a zkušeností aplikační sféry (iniciativa na straně VO);

spolupráce, z které profituje zejména aplikační sféra (iniciativa je převážně na straně aplikační sféry).

#### 3) Požadavky partnerského subjektu

Požadavky partnerského subjektu z aplikační sféry se vztahují zejména k výsledkům společné spolupráce na výzkumném projektu. Jedná se zejména o práva k duševnímu vlastnictví, které vzniklo v rámci spolupráce, a jeho následné užití v praxi a nakládání s ním. Důležitým požadavkem spolupráce ze strany aplikační sféry může být také časový harmonogram projektu, účast na řízení projektu nebo místo plnění smluvních závazků. Neméně důležitým aspektem spolupráce je také přesná identifikace zadání výzkumného projektu (pokud je směřován od aplikační sféry k VO).

#### 4) Fáze rozpracovanosti projektu

##### Existuje už hotový produkt

Hotovým produktem je míněn takový výsledek VaV, který je vhodný k právní ochraně a komercializaci. Obvykle je také tento produkt po fázi prověřování konceptu, tedy postupu, kterým se testuje reálnost záměru komercializace určitého duševního

vlastnictví. Zahrnuje zejména vývoj a testování, tržní analýzu, vývoj a testování obchodního modelu, získávání nezbytných certifikátů a licencí, případně i pilotní projekt komercializace v omezeném rozsahu. V této fázi je možné využívat všechny dostupné formy komercializace tak, aby výsledný efekt byl pro VO co nejlepší. Jako vhodnou formu případné spolupráce pro dokončení výzkumného projektu, pokud je to nutné, je možné označit výzkum na zakázku, kdy bude produkt dopracován do podoby, která je vhodná pro subjekt aplikační sféry.

##### Existuje teprve know-how vedoucí k produktu

Každý VaV vychází z určitého teoretického základu, který se postupem projektových výzkumných činností transformuje do prakticky využitelného produktu. Existence know-how vedoucího k produktu, který bude možné komercializovat je fáze rozpracování, která předchází vývojové fázi k optimalizaci produktu. Už v průběhu tvorby prototypu lze předběžně rozhodovat o nejhodnější formě komercializace či využitelnosti výsledku VaV ve spolupráci s aplikační sférou. Rozhodujícím faktorem pro volbu vhodné formy spolupráce či komercializace je zejména budoucí určení výsledku VaV, které lze v této fázi rozpracovanosti poměrně přesně odhadovat. Jako vhodnou formu spolupráce pro dokončení výzkumného projektu je možné označit společný výzkum.

##### Existuje teprve nápad na projekt vedoucí k produktu

Pokud je fáze rozpracovanosti výzkumného projektu teprve ve fázi samotného nápadu, je možné navázat jakoukoliv spolupráci se subjektem aplikační sféry. Určitou výhodou této fáze rozpracovanosti je volnost při modifikaci výzkumných postupů a celkového cíle řešení výzkumného projektu, a tudíž větší portfolio potenciálních partnerů z podnikatelské sféry. Jako vhodnou formu spolupráce pro dokončení výzkumného projektu je možné označit společný výzkum.

#### 5) Způsob financování výzkumného projektu

V rámci tohoto faktoru nastávají tři situace.

##### Výzkumný projekt je financován ze strany VO

V tomto případě se nejčastěji jedná o komercializaci výsledku VaV (což ale může být klasifikováno jako jedna z forem spolupráce). Nejčastěji se jedná o prodej patentu, licence nebo jiné formy ochrany duševního vlastnictví.

##### Výzkumný projekt je financován ze zdrojů VO i externího subjektu

Pokud je výzkumný projekt financován ze strany VO i subjektu z aplikační sféry, je zřejmé, že míra integrace obou partnerů je na vysoké úrovni. Určitým problematickým místem při tomto způsobu financování je zejména určení práv k výsledkům VaV, odpovědnost za řízení projektů, úhrada nepřímých nákladů, spravedlivé dělení výnosů apod.

### **Výzkumný projekt je financován ze strany externího subjektu**

Pokud je společný projekt financován pouze ze strany externího subjektu, jedná se zejména o výzkum na zakázku. Znakem tohoto výzkumu je, že všechna vlastnická práva na výsledky z VaV činnosti přecházejí na externí subjekt, který s nimi může nakládat podle svého uvážení.

V předcházející kapitole byly identifikovány různé formy spolupráce výzkumné a aplikační sféry. V závislosti na výše zmíněných faktorech je možné přistoupit k jednotlivým druhům spolupráce obou sfér. Z hlediska VO jsou nejdůležitějšími formami spolupráce s aplikační sférou zejména výzkum na zakázku a společný výzkum. Následující schéma se tedy týká pouze těchto dvou forem. Možné vazby při výběru spolupráce je možné demonstrovat na následujícím schématu (Schéma 2).

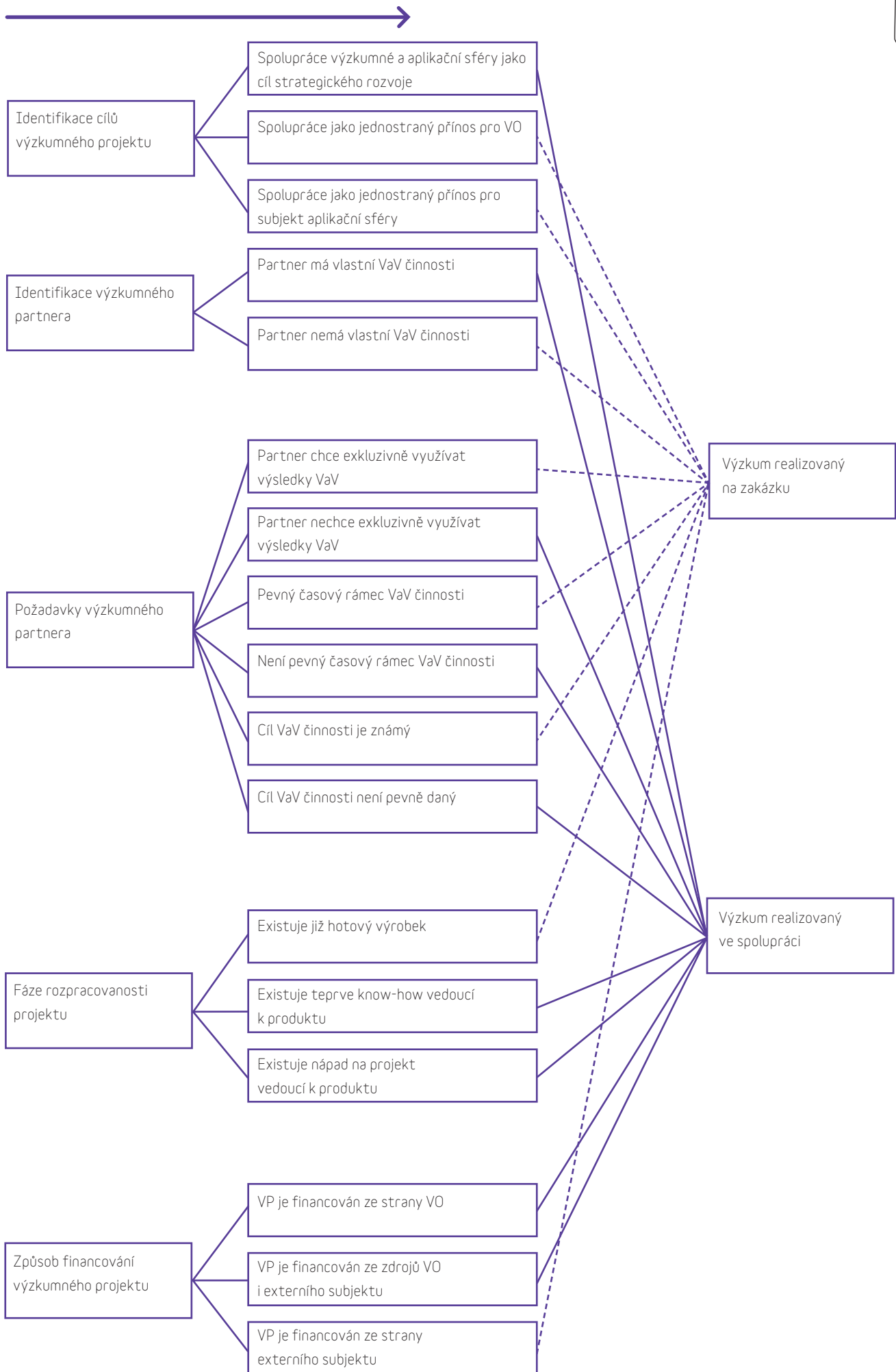


Schéma 2: Vazby při výběru formy spolupráce

## Rozhodování o formě spolupráce

|  |  |
|--|--|
| <b>Popis rozhodování</b>                     | Výzkumný pracovník, který byl kontaktován subjektem aplikační sféry s nabídkou možné spolupráce, informuje o této nabídce vedoucího výzkumného oddělení. Vedoucí výzkumného oddělení spolu se zástupcem subjektu aplikační sféry rozhodne podle stanovených rozhodovacích kritérií o nevhodnější formě spolupráce. Při rozhodování o nevhodnější formě spolupráce musí být přihlédnuto k vnitřním předpisům VO, zejména ke směrnici o doplňkové činnosti a ke směrnici o spolupráci s aplikační sférou. Po rozhodnutí o formě se nabídka předá vedení VO (prorektor pro VaV či ředitel VO) k posouzení a schválení spolupráce. |
| <b>Odpovědnost za rozhodnutí</b>             | Rozhodnutí o spolupráci provádí vedoucí výzkumného oddělení VO, na kterém bude spolupráce řešena. Schválení spolupráce je v kompetenci prodávána pro VaV či řediteli VO.   |
| <b>Termín rozhodnutí</b>                     | Neprodleně po navázání jednání mezi výzkumným pracovníkem a subjektem aplikační sféry.   |
| <b>Podkladové dokumenty pro rozhodování</b>  | Strategie výzkumné organizace.<br>Směrnice pro spolupráci s aplikační sférou.<br>Směrnice pro doplňkovou činnost.  |
| <b>Další informace pro rozhodování</b>       | Konzultace s CTT.<br>Znalost oboru, řešené problematiky a aplikačních možností souvisejících s předmětem spolupráce mezi VO a subjektem aplikační sféry.   |
| <b>Vazba na legislativu</b>                  | -  |
| <b>Vazba na předpisy výzkumné organizace</b> | Strategie výzkumné organizace.<br>Směrnice pro spolupráci s aplikační sférou.<br>Směrnice pro doplňkovou činnost.  |
| <b>Výstup</b>                                | Rozhodnutí o formě spolupráce.   |

## 5.5

# Řešení smluvních vztahů a IPR

Spolupráce VO a subjektu aplikační sféry by měla být v souladu s posláním a deklarovanými cíly obou zúčastněných stran. Hlavní činností VO je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií. VO nesmí spoluprací s aplikační sférou kvalitu své hlavní činnosti ohrozit.

### 5.5.1 Příprava smlouvy o spolupráci

Pravidlem spolupráce výzkumné a aplikační sféry by měla být oboustranná spokojenost zúčastněných stran. Výzkumný pracovník, který se bude na spolupráci podílet, by měl mít možnost akademicky zúročit výsledky spolupráce (publikovat), subjekt aplikační sféry by měl mít zároveň patřičně ochráněny své investice do duševního vlastnictví a stejně tak i možnost získané know-how převádět do praxe v podobě inovací. Využívání výsledků společného VaV znamená přímé nebo nepřímé užití nově nabytých znalostí v navazujícím výzkumu, jejich využití při vývoji, vytváření marketingu nového produktu nebo poskytování služby. K přímému využívání výsledku VaV je oprávněn pouze ten subjekt, který je podle smlouvy o spolupráci vlastníkem daného VaV výsledku. Nepřímé využívání je uskutečňováno jinou stranou (např. formou licence).

Před uzavřením smlouvy o konkrétním typu spolupráce výzkumné a aplikační sféry je tak nutné vzít v úvahu několik pravidel, které by při přípravě žádného právního dokumentu tohoto typu neměly být opomenuty a kterých je nutné se držet při procesu sestavování smlouvy.

**Před sestavením smlouvy je třeba rozhodnout o následujících bodech.**

#### 1) Přijatelnost spolupráce

Smlouva zavazuje obě zúčastněné strany k určitému jednání, které musí být předem jasně ohraničené. Povinnosti jednotlivých stran musí být pro zúčastněné subjekty vyvážené do té míry, aby jasně odrážely výhody, které smlouva jednotlivým subjektům přináší (smlouva musí být pro všechny zúčastněné subjekty vyhovující a přínosná).

#### 2) Nakládání s již existujícím know-how

V rámci smluv o spolupráci výzkumné a aplikační sféry jde ve většině případů o výzkumnou činnost, která s sebou přináší aplikaci již vzniklých znalostí, vědomostí nebo zkušeností, které již vznikly na straně výzkumné či aplikační sféry. Zapojení těchto nehmotných komodit do společného výzkumného projektu musí být ve smlouvě

jasně zanesené. Na možném zveřejnění již existujícího duševního vlastnictví, které vstupuje do společného výzkumu, se musí oba partneři smluvně dohodnout.

#### 3) Zapojení výzkumníků do sestavení smlouvy

Smlouva o společném výzkumném projektu se týká konkrétní, velice úzce specifikované věci. Je zřejmé, že erudice v každé konkrétní oblasti není normálně dosažitelná. Na sestavení konkrétní smlouvy by se tak měli podílet vedle právních zástupců i řešitelé projektu (zástupce VO i subjektu aplikační sféry).

#### 4) Vhodné rozdělení případného zisku

Aplikační sféra vstupuje do spolupráce s výzkumnou sférou zejména kvůli získání specifického know-how, zvýšení své konkurenceschopnosti, získání nových trhů apod. Aplikační sféra v rámci tohoto konceptu sleduje zvýšení svého zisku a z tohoto důvodu je ochotná vkládat své finanční prostředky do společných výzkumných aktivit. Je však zřejmé, že smlouva předchází společnému dílu dvou smluvních partnerů, kteří nesou společné riziko a společné náklady (podíl finančních nákladů může být různý). Z tohoto důvodu by měl být zisk ze společného výzkumného projektu také parciálně shodný<sup>5</sup>.

#### 5) Nakládání se vzniklým duševním vlastnictvím

Důležitou součástí smlouvy o výzkumné spolupráci mezi VO a aplikační sférou by měl být odstavec o ochraně a aplikovatelnosti výsledků výzkumné činnosti (**podrobný postup je uveden v Metodice II – Ochrana duševního vlastnictví**). Před zahájením výzkumné spolupráce je nutné věnovat dostatečnou pozornost managementu duševního vlastnictví. Jeho pravidla by měla určovat, jak budou výsledky společného výzkumu využívány. Práva k duševnímu vlastnictví, která vzniknou v rámci výzkumné spolupráce, se v budoucnu mohou stát pro VO významným zdrojem příjmů a jejich účelné spravování se stává významným nástrojem komercializace výsledků VaV pro VO.

V tomto smyslu je před zahájením spolupráce nutné odpovědět na následující otázky:

- Kdo bude vlastnit výsledky ze společného VaV?
- Jakým způsobem budou tyto výsledky sdíleny?
- Jakým způsobem může VO výsledky VaV využít?
- Bude mít subjekt z aplikační sféry přístup ke stávajícímu duševnímu vlastnictví VO?

<sup>5</sup> V rámci dané dohody mezi oběma stranami by měl být uvažován podíl veřejných a soukromých finančních prostředků na společné výzkumné aktivity, jelikož podle Zákona 130/2002 Sb., v platném znění, je toto jedním z rozhodujících faktorů využívání vzniklého duševního vlastnictví.



Předchozí témata je možné shrnout do následujících otázek, které je nutné před zahájením spolupráce zodpovědět. Odpovědi na tyto otázky zároveň řeší možnou formu vhodné spolupráce mezi VO a aplikační sférou (viz **Příloha 6 – Kontrolní seznam otázek I**).

Je známý cíl, ke kterému má výzkumný projekt směřovat (patent, nová technologie, nové vlastnosti již známého výrobku, nová služba, inovace stávajícího produktu apod.)?

Je znám přesný podíl zodpovědnosti a podíl činností v rámci výzkumného projektu?

Je podíl činnosti jednoho subjektu adekvátní k podílu na zisku či výsledku výzkumného projektu?

Jsou předem známi cíloví uživatelé výsledku výzkumného projektu?

Je proveden marketingový průzkum a odhad poptávky po výsledcích projektu, je provedena analýza konkurence?

Jsou předem definované dopady výsledků výzkumného projektu v regionálním, oborovém a uživatelském měřítku?

Jsou definované znalosti, zkušenosti a know-how, které každá zúčastněná strana do projektu vkládá, a jejich hodnota?

Je jasně definovaná řídicí a organizační struktura výzkumného projektu?

Existuje řešení možných rizik (finančně, odborně, procesně)?

Znají všechny zúčastněné strany bariéry (finanční, právní, časové, technologické) pro dokončení projektu?

Existuje více strategií při vedení projektu v případě neúspěchu původně zvoleného výzkumného postupu?

K rozdělení míry odpovědnosti výzkumné či aplikační sféry na řešení výzkumného projektu a podílů na zisku z výsledků výzkumného projektu, stejně jako pro rozhodování o vhodné formě spolupráce mezi oběma subjekty, mohou pomoci odpovědi na následující otázky (viz **Příloha 7 – Kontrolní seznam otázek II**).

Je výzkumný projekt iniciativou subjektu aplikační sféry?

Je výzkumný projekt důležitý pro subjekt z aplikační sféry z technologického nebo strategického hlediska?

Je ve výzkumném projektu počítáno zejména s materiálním a technologickým zabezpečením ze strany subjektu z aplikační sféry, včetně jeho technologického a výzkumného know-how?

Je možné výzkumný projekt provést bez přístupu k materiálnímu, technologickému či výzkumnému know-how subjektu aplikační sféry?

Je výzkumný projekt založen na měření či analýze materiálů či know-how subjektu aplikační sféry?

Bude mít subjekt aplikační sféry vedoucí roli při výzkumných činnostech v rámci projektu?

Určuje subjekt aplikační sféry cíle a výstupy výzkumného projektu?

Je subjekt aplikační sféry majitelem duševního vlastnictví k výsledkům vyplývajícím z výzkumného projektu?

Je výzkumný projekt součástí dalších souvisejících výzkumných aktivit subjektu z aplikační sféry?

Budou chtít pracovníci VO publikovat výsledky výzkumného projektu?

Plní výzkumný projekt zejména zájmy a cíle VO (ne subjektu aplikační sféry)?

Plní VO roli vedoucího subjektu v rámci výzkumného projektu?

Je výzkumný projekt součástí dlouhodobé výzkumné strategie VO?

Je výzkumný projekt financován zejména prostřednictvím veřejných finančních prostředků?

Je výzkumný projekt postaven na již existujícím duševním vlastnictví VO?

Lze výzkumný projekt provést bez přístupu k duševnímu vlastnictví subjektu aplikační sféry?

Lze očekávat, že z výzkumného projektu nevzniknou využitelné výsledky pro komercializaci?

Budou vzniklé výsledky z výzkumného projektu zanedbatelné pro budoucí výzkumné aktivity subjektu aplikační sféry?

## 5.5.2 Legislativní rámec vlastnictví práv k poznatku VaV

Ze všech forem spolupráce uvedených v kapitole existuje možnost vzniku výzkumného výsledku, a to zejména v případě výzkumu prováděného na zakázku a při výzkumu prováděném ve spolupráci výzkumné a aplikační sféry<sup>6</sup>.

V současné době existují dvě formy úředně registrované právní ochrany technických řešení, a to ochrana patentem nebo užitným vzorem. Ochrana technického řešení ve formě know-how nepodléhá registraci a řídí se §17 zákona 531/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění. Ochrana patentem či užitným vzorem se liší zejména svou délkou a finančními náklady na získávání a udržování ochrany.

### Doporučení

Při zabezpečování ochrany duševního vlastnictví je nutné zvažovat formu a rozsah ochrany. V úvahu se musí vzít nejen podmínky a faktory, které na výsledek VaV působí v daném okamžiku, ale i ty, jejichž působení lze předpokládat i v budoucnosti (například vývojové tendence v jednotlivých technických oblastech na trhu).

### Doporučení

Každá smlouva o spolupráci by měla obsahovat takovou část, která se týká se ochrany duševního vlastnictví, jež v rámci spolupráce vznikne, a zároveň část, která ustanoví nakládání s duševním vlastnictvím, které do společného výzkumného projektu vkládají obě zúčastněné strany.

Obě zúčastněné strany by se měly dohodnout zejména na tom, kdo bude majitelem duševního vlastnictví vzniklého z jejich vzájemné spolupráce, kdo toto vlastnictví přihlásí k ochraně, kdo bude majitelem patentu či jiného ochranného dokumentu, kdo jej bude využívat, za jakých podmínek, jak se vypořádá se spolupracující stranou a jak budou odměněni původci vlastnictví. Dále je vhodné do smlouvy uvést financování ochrany, kdo bude uzavírat případné licence, kdo zabezpečí případnou ochranu v zahraničí apod.

Pokud byl výzkumný projekt financován z veřejných finančních zdrojů (např. formou grantu), může být právo autorů na nakládání se vzniklými výsledky VaV omezeno smlouvou, která upravuje podmínky čerpání finančních prostředků. V takovém případě je proto nutno revizi smluvní dokumentace (včetně standardních podmínek příslušné grantové agentury) všech finančních zdrojů, které byly pro financování výzkumu a vývoje vedoucího k danému

nehmotnému statku využity a sepsat omezení pro nakládání s duševním vlastnictvím, která z této dokumentace vyplývají. K tomuto lze na VO využít formulář Oznámení o vynálezu (**uvedený v Metodice 1**).

Pokud výsledek VaV vznikl na základě výzkumu, který byl financován převážně z veřejných zdrojů, je nutné jasné vymezení využívání duševního vlastnictví VO a podíly na dosaženém výsledku VaV. V ideálním případě by měla být mezi takovými institucemi při zahájení vzájemné spolupráce uzavřena Smlouva o spolupráci při tvorbě a využití duševního vlastnictví. Jestliže tato smlouva nebyla uzavřena, musí být podrobně zmapovány podíly jednotlivých zúčastněných stran na vzniklém výsledku VaV a jejich závazky či omezení při nakládání s duševním vlastnictvím při případné komercializaci výsledku projektu.

Při vzniku výzkumných výsledků ve spolupráci VO a aplikační sféry, která je financována (nebo spolufinancována) soukromými finančními prostředky, je právní vymezení využití duševního vlastnictví obligatorní. Při výzkumu na zakázku či společných výzkumných projektech je nutné vypracovat kvalitní smluvní základ. Vždy je nutné všechna známá omezení a závazky všech zúčastněných stran důkladně zmapovat.

### Doporučení

Ve většině případů spolupráce výzkumné a aplikační sféry zajišťuje komercializaci výsledků VaV subjekt z aplikační sféry. Pokud tomu tak není, postupuje zástupce autorského týmu podle postupu popsaného ve vnitřních směrnících pro komercializaci výsledků VaV na každé VO.

Smlouva o spolupráci VO a subjektu aplikační sféry může být uzavřena podle občanského nebo obchodního zákoníku, které představují stěžejní normy soukromého práva a v oblasti úpravy závazkových vztahů na sebe vzájemně odkazují. Obecně lze říci, že právní úprava uzavírání smluv je upravena v zákoníku občanském, speciální pak v zákoníku obchodním.

Občanský zákoník upravuje majetkové vztahy fyzických a právnických osob, majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob, pokud tyto občanskoprávní vztahy neupravují jiné zákony – např. obchodní zákoník. Podle § 2 odst. 2 zákona o vysokých školách je univerzita v daných souvislostech právnickou osobou (subjektem) občanského práva.

Obchodní zákoník upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související. Subjekty

<sup>6</sup> Smyslem průmyslově-právní ochrany je zaručit výhody tvůrcům a majitelům nových technických řešení a zabezpečit výsledek jejich tvůrčí práce tak, aby jej snadno a rychle nezískala konkurence a nepřipravila je o zisk, který jim v rámci dobrých mravů náleží. Z jiného úhlu pohledu lze na průmyslově právní ochranu nahlížet také jako na motivaci vynálezců ke zveřejnění jejich vynálezu, neboť utajování není v zájmu společnosti. S tímto je také v souladu výjimka experimentálního a neobchodního použití (viz §18 patentového zákona).

obchodního zákoníku jsou především podnikatelé, v zákonech stanovených případech nebo na základě dohody stran však může být subjektem obchodního práva i fyzická nebo právnická osoba nepodnikatel.

Primárně tedy VO ve většině případů uzavírá smlouvy podle občanského zákoníku a jeho příslušných ustanovení, přestože druhou stranou závazkového vztahu je podnikatel, tedy subjekt obchodního práva. Podle obchodního zákoníku se VO řídí při uzavírání některých, tzv. absolutních obchodů (podle § 261 odst. 3). V případě fakultativních obchodů, § 262 obchodního zákoníku normuje, že si strany mohou dohodnout, že jejich závazkový vztah, který není vztahem relativním, se řídí obchodním zákoníkem. Jestliže však taková dohoda směřuje ke zhoršení právního postavení účastníka smlouvy, který není podnikatelem, je neplatná. Užívá-li obchodní zákoník obecně pojmu strany, pak jimi mohou být fyzické i právnické osoby - nepodnikatelé, které si dobrovolně zvolí režim obchodního zákoníku, přestože by se obecně měly řídit zákoníkem občanským. Je však nezbytně nutné, aby dohoda o volbě zákona měla písemnou formu, a to i tehdy, je-li vlastní smlouva uzavírána v souladu se zákonem ústně.

### Doporučení

Podle § 43 občanského zákoníku jsou účastníci spolupráce povinni dbát na to, aby při úpravě smluvních vztahů bylo odstraněno vše, co by mohlo vést ke vzniku sporů.

Pro právní jistoty a snížení míry rizika důkazní nouze je nutné naformulovat úvodní ustanovení písemné smlouvy např. ve znění: „Smluvní strany se výslovně dohodly, že veškerá práva a povinnosti stanovená touto smlouvou, jakož i práva a povinnosti z této smlouvy vyplývající, budou řešit podle příslušných obecných ustanovení o obchodních závazkových vztazích a speciálních ustanovení o ...smlouvě podle části třetí obchodního zákoníku.“

Pokud to však není nutné nebo účelné, je ze strany VO vhodnější nevolit úpravu práv a povinností podle obchodního zákoníku (minimálně z důvodu nemožnosti odstoupit od smlouvy, i kdyby byla uzavírána v tísni za nápadně nevýhodných podmínek pro VO).

Přes to, že zpravidla typ smlouvy a její obsah navrhuje subjekt aplikační sféry (který jedná podle obchodního zákoníku), není VO žádným právním předpisem nucena smlouvu uzavírat podle tohoto právního předpisu.

## 5.5.3 Obsah smlouvy o spolupráci výzkumné a aplikační sféry

Struktura smlouvy by měla obsahovat následující okruhy.

### 1. Organizační struktura spolupráce na projektu

Tato část smlouvy by měla obsahovat konkrétně popsané cíle projektu a delegování odpovědných osob z výzkumné i aplikační sféry. V rámci této části smlouvy by měly být rozděleny kompetence k řešení jednotlivých částí projektu a práva a povinnosti jednotlivých partnerů.

Účel a cíl výzkumného projektu.

Složení projektu z pohledu jednotlivých řešitelů (jejich pozice, podíly na úkolech).

Konkrétní práva a povinnosti partnerů projektu.

Způsob fungování projektu (příprava agendy, setkání, zápisy, hlasování, atd.); míra a způsob zapojení jednotlivých partnerů.

Organizace (způsob rozhodování s ohledem na povahu rozhodované věci - jednohlasně nebo určitou většinou, právo veta, atd.); odpovědnost za řízení projektu; odpovědnost partnerů za realizaci projektu nebo jeho části.

Kromě uvedení zákonného zástupce organizace (rektor, ředitel, jednatel, předseda představenstva apod.) musí obsahovat jmenovitě osoby všech zúčastněných stran zodpovědných za řešení. V případě uvedení celého týmu je velmi žádoucí uvést jednu konkrétní osobu z týmu jako zodpovědnou osobu (kolektivní zodpovědnost nefunguje), nebo přiřazení jednotlivých osob k zodpovědnostem za konkrétní oblast.

### 2. Finanční záležitosti projektu

Tato část smlouvy se zabývá finančními vstupy jednotlivých partnerů do společného projektu, řeší podíl všech zúčastněných stran na nákladech na projekt (včetně případné finanční ztráty a sankce při nedodržení smluvních podmínek).

Způsob rozdělení příspěvku mezi partnery; nastavení mechanismů finančních toků mezi partnery; podíl partnerů na nákladech projektu (celkových, uznaných).

Je velmi žádoucí, aby strany dopředu definovaly svůj vklad do společné spolupráce (projektu).

Definovat způsob podílů - rozdělení finanční ztráty v případě neúspěchu projektu.

Případné finanční sankce mezi partnery jako důsledek předčasného ukončení účasti partnera v projektu či za porušení povinností v projektu.

### 3. Práva na vzniklé duševní vlastnictví

Tato část smlouvy je velmi důležitá zejména při společných výzkumných projektech, kde existuje reálný předpoklad, že výsledek projektu bude možné komercializovat. Na výsledky výzkumných projektů se před jejich patentovou či jinou právní ochranou vztahuje mlčenlivost a utajování důvěrných informací, které je ve smlouvě o spolupráci nutné podchytit. Dále tato část smlouvy řeší vlastnictví či spoluvlastnictví výsledků výzkumných projektů a možné převody těchto práv. V této části smlouvy je také zakotveno využívání a šíření výsledků výzkumných projektů ve spolupráci výzkumné a aplikační sféry.

Povinnost zachovávat mlčenlivost a nakládání s utajovanými skutečnostmi.

Vlastnictví/spoluvlastnictví projektových výsledků (podíly); vlastnická práva k výzkumné infrastruktuře pořízované v projektu (výzkumnému zařízení, vybavení apod.).

Převod vlastnictví projektových výsledků – možná omezení ve vztahu k projektovým partnerům.

Ochrana projektových výsledků – plán (včetně odůvodnění) pro zajištění ochrany výsledků, které mají být v předmětném projektu vytvořeny.

Využívání a šíření projektových výsledků – zejména způsob přenosu do praxe (transfer technologií).

Způsob započítání výsledků do RIV (Rejstřík informací o výsledcích).

Přístupová práva – práva nabytá licencováním (obecně k výzkumné infrastruktuře využívané pro účely projektu, ve vztahu k projektovým výsledkům, ve vztahu k know-how, se kterým partneři do projektu vstupují).

### 4. Obecná ustanovení

Tato část smlouvy řeší podmínky s dalšími stranami při řešení výzkumného projektu, následky vyplývající zúčastněným stranám při porušení smluvních závazků, způsoby řešení sporů mezi jednotlivými partnery apod.

### 5. Technická část

Tato část smlouvy obsahuje zejména podrobný časový harmonogram prací na výzkumném projektu, pracovní týmy atd.

Před uzavřením smlouvy o spolupráci je nutné ujasnit „pravidla hry“ na straně obou smluvních partnerů, která by měla být následně ve smlouvě zakotvena:

### Zákaz publikace vynálezů před podáním patentové přihlášky či jinou formou ochrany duševního vlastnictví

Publikování nosné podstaty výzkumného výsledku či nového technického řešení jakoukoliv formou (i formou diplomové práce či podnikatelského jednání) znamená ztrátu novosti. Výzkumný výsledek by se tím stal součástí obecného povědomí a poté ho není možné patentovat. Před jakoukoliv publikační aktivitou výsledků výzkumného projektu je proto nutné podat přihlášku vynálezu či užitého vzoru. Přihlášku vynálezu je třeba podat co nejdříve také z důvodu konkurenčního prostředí, které existuje i na trhu s výsledky výzkumné činnosti. Pokud je vynález pouze utajován jako důvěrné know-how a není právně ochráněn, může konkurence nezávisle dospět ke stejnému výsledku, ochránit je a tím znemožnit cestu ke komercializaci daného vynálezu. Pokud bude na trh uveden vynález nebo nové technické řešení, které splňuje podmínky pro patentování a nebude patentově ochráněno (např. uveřejněním prototypu či veřejnou prezentací), lze toto označit jako zveřejnění způsobující ztrátu novosti a výzkumný výsledek se stává volně využitelný další osobou (autorské právo se nevztahuje na podstatu vynálezů).

### Ochranná lhůta

Ochranná lhůta poskytuje vynálezci možnost přihlásit vynález k ochraně i poté, co byl publikován. Tato lhůta je obvykle 6–12 měsíců a je součástí patentových systémů v USA a Japonsku. V zemích Evropy je při řízení o patentu vyžadována vždy absolutní novost, tzn. vynálezce může sám publikováním znemožnit získání patentu na svůj vynález. V tomto smyslu je třeba ujasnit si, kde bude výzkumný výsledek chráněn. Během prvního roku od podání přihlášky na Úřadu průmyslového vlastnictví lze přihlásit výzkumný výsledek v zahraniční a uplatnit právo přednosti. Novost výzkumného výsledku je posléze v zahraničí zkoumána ve vztahu k datu podání v ČR (prioritní podání), což znamená, že během prvního roku nelze výzkumný výsledek „předstihnout“. Po uplynutí tohoto časového intervalu je získání ochrany výzkumného výsledku v zahraničí komplikované a je-li výsledek mezitím publikován, je získání ochrany v zahraničí téměř vyloučené. VO v ČR většinou nemají potřebné zkušenosti a finanční prostředky na podání ochrany výzkumného výsledku v zahraničí, proto se bude odvíjet rozhodnutí v které zemi výsledek chránit od jednání s partnerem z aplikační sféry. Obecně má ochrana výzkumného výsledku smysl v těch zemích, do kterých partner z aplikační sféry hodlá výzkumný výsledek (výrobek, technologii, službu) vyvézt, případně v zemích, kde chce bránit konkurenci v jeho využívání.

### Patentová rešerše

Před samotným podáním patentové přihlášky (či jiné ochrany výzkumného výsledku) je vhodné provést rešerši v patentové literatuře v příslušné technické oblasti. Pro vytvoření patentové rešerše lze využít on-line databáze Úřadu průmyslového vlastnictví či on-line databáze Evropského patentového úřadu Espacenet.

## Patentování

Pravděpodobně nejvýhodnějším způsobem, jak ochránit své duševní vlastnictví, je patentování v USA či Japonsku, což jsou země se silným ekonomickým zázemím, kde je možné většinu zisků z patentovaných technologií či služeb realizovat, čímž je zajištěna dobrá ochrana výzkumných výsledků. V Evropských zemích platí, že mezinárodní ochrana potencionálně výnosných technologií či služeb je klíčová. Podáním přihlášky v ČR je zajištěna roční priorita, během níž je nutné najít partnery z aplikační sféry, kteří budou ochotni investovat finanční prostředky pro realizaci dané technologie. Hlavním problémem mezinárodní ochrany je však její cena, která je pro většinu VO nedostupná. Česká ochrana duševního vlastnictví však pomůže VO při hledání nových kontaktů na spolupráci s domácími firmami.

## Komericializace

Jestliže je v plánu komercializovat výzkumný výsledek či nově vyvinutou technologii, je vhodné se v rámci VO obrátit na CTT či oddělení pro vědu a výzkum. Tyto specializované útvary jsou schopny zajistit celý proces od právní ochrany výzkumného výsledku, přes marketing a nalezení vhodného zájemce o výsledek výzkumného projektu, až po uzavření licenční či jiné smlouvy s partnerem z aplikační sféry.

## Práva k duševnímu vlastnictví při společných projektech výzkumné a aplikační sféry

Při výzkumných projektech, do kterých je zapojeno více subjektů, vzniká otázka vlastnictví duševního vlastnictví výzkumného výsledku. Obě zúčastněné strany se v tomto případě stávají spolujaditeli případného patentu (či jiné právní ochrany). O spoluvlastnictví duševního vlastnictví je nutné uvažovat i v případě spolupráce VO a subjektu aplikační sféry, který bude vyrábět prototyp či funkční vzorek výzkumného výsledku, protože subjekt aplikační sféry do finálního produktu bude vkládat své výrobní či jiné know-how. V těchto případech je nutné vyřešit otázky ohledně práv duševního vlastnictví ve smlouvě o spolupráci na výzkumu. S touto situací souvisí dělení výnosů z případného prodeje licencí k výzkumnému výsledku.

## Výzkum na zakázku subjektu aplikační sféry

VO, jako majitel určitého cenného know-how či výzkumných kapacit, může být kontaktována subjektem aplikační sféry z důvodu řešení jeho výrobních problémů. Tento způsob spolupráce může být perspektivní, protože mnohé subjekty z aplikační sféry, zejména MSP, nemají vlastní výzkumná oddělení a VO jsou tak v oblasti výzkumných a vývojových aktivit jejich přirozeným partnerem. V rámci této formy spolupráce je nutné zvládnout a smluvně zakotvit všechny fáze společného projektu od vyhledání vhodných

partnerů přes kontraktační jednání, ocenění zakázky, sepsání oboustranně výhodné smlouvy a zjištění případné grantové podpory až po samotný management projektu a sledování jeho finančního plnění. Pro tyto činnosti, které nejsou běžnou součástí pracovní náplně výzkumných pracovníků VO, je vhodné využít CTT či oddělení pro vědu a výzkum při VO. Je třeba si uvědomit, že do ceny zakázkového výzkumu může VO zahrnout kromě přímých a nepřímých nákladů spojených s řešením výzkumného projektu i cenu poskytovaného know-how a také vlastní image a renomé jako záruku kvality výsledku.

## 5.5.4 Obsah smlouvy o výzkum na zakázku

Výzkum na zakázku se řídí podle vnitřních norem či směrnic o doplňkové činnosti VO. Výzkum prováděný VO na zakázku subjektu aplikační sféry představuje poměrně rozšířený případ spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Obecně lze říci, že subjekt aplikační sféry výzkum financuje, případně dodává potřebné materiály či infrastrukturu, samotná výzkumná činnost a její personální zajištění je v režii VO. Z toho je zřejmé, že subjekt aplikační sféry bude v smlouvě vyžadovat práva na využívání výsledků výzkumu (z důvodu jeho financování). V případě, že tato smlouva nebude obsahovat, práva na IPR patří zhotoviteli, tedy VO. Smlouva o výzkumu na zakázku aplikačního subjektu by tak měla zahrnovat následující body:

- identifikační znaky obou smluvních partnerů;
- definice cílů výzkumné činnosti (popis výzkumu, který bude VO a subjekt aplikační sféry provádět);
- podrobná definice všech náležitostí, které jsou do projektu každou stranou vkládány (background IPR);
- materiál, vybavení a další infrastruktura nutná při pracích na výzkumném projektu;
- práva k duševnímu vlastnictví, které vzniklo v rámci výzkumného projektu;
- licence na technologie či know-how, které vznikne z výzkumného projektu;
- rozdělení finančních výnosů ze vzniklé technologie či know-how; platební podmínky;
- utajení důvěrných skutečností;
- publikační práva;
- organizační struktura výzkumného projektu (včetně odpovědnosti za vzniklé výzkumné výsledky);

hlavní řešitelé projektu;  
sankce a případné spory;  
časový harmonogram a postup prací;  
definice pojmů použitých ve smlouvě.

#### 5.5.4.1 Definice cílů výzkumné činnosti

Definice cílů výzkumné činnosti, která bude VO provedena, by měla být stručná a jasná a měla by obsahovat konečný stav, kterého chce výzkumná činnost dosáhnout. Je nutné používat výrazy, jež budou snadno pochopitelné pro obě strany, které se projektu účastní.

Kromě samotného cíle a definice problému by se tato část smlouvy měla dotýkat vědeckých cílů spolupráce (zdali výzkumný projekt zapadá do dlouhodobé výzkumné koncepce VO, jestli na něj půjde navázat novým výzkumným projektem apod.). Tato část dohody je poměrně důležitá – připravuje celkovou pozici obou stran a jasně stanoví stav, kterého chtějí obě sféry dosáhnout.

Kapitola smlouvy o pracovních činnostech při výzkumu na zakázku je její důležitou součástí. V rámci této kapitoly by měly být popsány pracovní metody a přístupy, které budou v projektu využity, odpovědnost VO za jednotlivé aktivity a časový rámec, ve kterém mají být tyto aktivity splněny. Lze doporučit, aby se výzkumný tým a zástupci subjektu aplikační sféry na této části smlouvy sami podíleli a tuto část smlouvy připomínkovali. Zejména výzkumný tým, který bude výzkumnou činnost provádět, je schopen samotnou problematiku výzkumu nejlépe zhodnotit a popsat plán výzkumných prací, které je nutné v projektu uskutečnit.

Ke každému výzkumnému cíli uvedenému ve smlouvě by měl být připojen popis metodiky (v příloze smlouvy), která pomůže tento cíl naplnit. V této části smlouvy by také měly být uvedeny odhady nákladů na materiál/kvantifikace materiálu, který bude nutné využít ke každému výzkumnému cíli.

**Správná formulace:** Zaručí VO přesně definované pracovní činnosti, které vedou k cíli smlouvy. Nastavuje rámec, který VO nemusí v rámci plnění zakázky překročit, čímž jí nevzniknou další režijní náklady.

**Špatná formulace:** Špatná definice cílů a vymezení pracovních činností spojených s cílem smlouvy může zapříčinit zvýšení režijních výdajů VO, které nemusí subjekt aplikační sféry VO proplatit. Tento stav může zapříčinit případné vypovězení smluvního vztahu s možnými peněžními sankcemi pro VO.

**Formulace chybí:** Pokud ve smlouvě chybí předmět výzkumu na zakázku a jeho cíle, právní oddělení VO by mělo doporučit od takto formulované smlouvy odstoupit.

#### 5.5.4.2 Definice vložených znalostí

Seznam hmotného a nehmotného majetku, který vkládají obě zúčastněné strany do společného projektu, by měl být součástí každé smlouvy o kontrahovaném výzkumu. Tento majetek byl vytvořen zúčastněnými subjekty mimo projekt a je tak ve vlastnictví jedné či druhé strany.

Ve smlouvě musí být přesně definovány stávající znalosti, které budou v rámci výzkumné činnosti využity. Jedná se o znalosti a práva k duševnímu vlastnictví, které VO i subjekt aplikační sféry vlastní před zahájením výzkumu na zakázku a jsou nutné pro realizaci samotné výzkumné činnosti, která je definována jako předmět smlouvy, nebo jsou nezbytné pro následné využívání nových znalostí, které budou výsledkem této činnosti. VO tak musí, v zájmu ochrany svých znalostí, specifikovat to, jaké znalosti do výzkumné činnosti přináší a které může koncový uživatel následně využívat či nikoliv.

**Správná formulace:** Zajistí VO uplatnění práv na již existující duševní vlastnictví, které bylo v rámci výzkumu na zakázku využito. Podrobná definice těchto práv a jejich předmětu znemožní jejich využívání druhou stranou či jejich předání třetí straně k využití.

**Špatná formulace:** Špatná či neúplná definice již existujícího duševního vlastnictví, které VO využije při výzkumu na zakázku, může zapříčinit jejich využití subjektem aplikační sféry či jejich zprostředkování (vědomé či nevědomé) třetí straně bez práva na finanční nebo jinou kompenzaci.

**Formulace chybí:** Jestliže nebude ve smlouvě o výzkumu na zakázku definováno již existující duševní vlastnictví, které VO při výzkumné činnosti využije, může subjekt aplikační sféry tyto znalosti využít pro vlastní komerční využití. V tomto případě by mělo právní oddělení VO nárokovat přepracování smlouvy o výzkumu na zakázku.

### 5.5.4.3 Materiál, vybavení a další infrastruktura

Pokud je jasně specifikován předmět smlouvy, měl by být výzkumným týmem navržen seznam vybavení, materiálu a potřebné infrastruktury, která bude při výzkumu využita. Je vhodné pokusit se co nejpřesněji specifikovat a kvantifikovat množství jednotlivých komodit a času, který bude potřebný pro dosažení kvalitních výstupů výzkumné činnosti. Obě strany by se měly přesně dohodnout na tom, kdo bude jaký materiál poskytovat a způsob nakládání s tímto.

**Správná formulace:** Zajistí dodání všech potřebných informací, materiálu a infrastruktury nutné k provedení a úspěšnému naplnění cílů předmětu smlouvy.

**Špatná formulace:** Může zapříčinit situaci, že VO bude muset na vlastní náklady pořizovat informace, materiál či vhodnou infrastrukturu pro úspěšné naplnění cílů předmětu smlouvy.

**Formulace chybí:** Při absenci specifikace potřebného materiálu na provedení výzkumných činností, může VO výzkum na zakázku provést, pokud je ve smlouvě zakotveno, že náklady na tento materiál ponese subjekt aplikační sféry a proplatí jej v rámci platby za provedenou výzkumnou činnost. Pokud toto není ve smlouvě zaneseno, mělo by právní oddělení požadovat doplnění odstavce o specifikaci nutného materiálu a vybavení pro provedení předmětu smlouvy.

### 5.5.4.4 Práva k duševnímu vlastnictví

Prvním krokem při přípravě této části smlouvy je jasná definice předpokládaného duševního vlastnictví, které vznikne na základě výzkumu na zakázku. Do této části smlouvy je vhodné zahrnout také odkaz na hmotný a nehmotný majetek, který do projektu vložily jednotlivé strany (zejména vlastnická práva na informační zdroje, databáze, obchodní plány, výzkumné záměry apod., viz bod 2).

Dalším krokem je jasné stanovení vlastnického práva k duševnímu vlastnictví, které vzejde z výzkumného projektu. V rámci výzkumu na zakázku lze říci, že subjekt aplikační sféry je vlastníkem vytvořených výzkumných výsledků z toho důvodu, že poskytl finanční prostředky na výzkumnou činnost.

Do smlouvy je vhodné zahrnout odstavec o právech a povinnostech šíření nově vzniklých znalostí. Jedná se zejména o situaci, kdy subjekt aplikační sféry může využívat nových výzkumných výsledků pouze s použitím znalostí, na které má práva VO. V tomto případě by měla VO smluvně subjektu aplikační sféry poskytnout přístup ke stávajícímu duševnímu vlastnictví využitému pro splnění předmětu smlouvy, a to buď za předem dohodnutou cenu, nebo za práva k přístupu k nově vytvořeným výzkumným výsledkům v rámci výzkumu na zakázku. Může také nastat případ smluvního ujednání,

při kterém se vlastníky nových výzkumných výsledků stane VO, ale bude snížena odměna za vykonanou výzkumnou činnost. Pokud dojde k tomuto případu, musí VO poskytnout subjektu aplikační sféry bezúplatná přístupová práva k výsledkům výzkumné činnosti.

**Správná formulace:** Zajistí práva k nově vzniklému duševnímu vlastnictví poskytovateli finančních prostředků na výzkumnou činnost (subjektu aplikační sféry) a smluvně dohodnutou finanční odměnu VO. Zároveň umožní finanční kompenzaci VO či přístup VO k novým výzkumným výsledkům při nutném využívání stávajícího duševního vlastnictví VO ze strany subjektu aplikační sféry.

**Špatná formulace:** Může zapříčinit ztrátu právní ochrany stávajícího duševního vlastnictví vloženého do výzkumné činnosti ze strany VO či finanční kompenzaci ze strany subjektu aplikační sféry při nutnosti využívání stávajícího duševního vlastnictví VO.

**Formulace chybí:** Při chybějící formulaci práv k duševnímu vlastnictví nově vytvořených výzkumných výsledků bude smlouva ze strany subjektu aplikační sféry pravděpodobně odmítnuta. Pokud toto nenastane, může VO využívat výzkumné výsledky ve vlastní prospěch.

#### 5.5.4.5 Licence na výsledky VaV

V České republice je licenční smlouva upravena v § 508–515 obchodního zákoníku. Licence (poskytnuté právo k využívání vynálezu) se obvykle dělí na:

výlučná (výhradní) licence;  
nevýlučná (nevýhradní) licence.

Poskytnutím výlučné licence poskytovatel uděluje nabyvateli právo vynález využívat a současně se zavazuje, že pro vymezené území neudělí licenci žádnému jinému subjektu. Současně se udělením výlučné licence její poskytovatel zavazuje, že na daném území nebude vynález využívat ani sám, pokud si toto právo nevyhradí v licenční smlouvě.

Poskytnutím nevýlučné licence poskytovatel uděluje nabyvateli právo vynález využívat s tím, že si ponechává právo udělit další licenci pro stejný vynález a způsoby využití a pro stejné území.

Podle principu financování výzkumných činností při provádění výzkumu na zakázku má právo udělit licence na výzkumné výsledky subjekt aplikační sféry. Do smlouvy o výzkumu na zakázku je však vhodné po dohodě se subjektem aplikační sféry zahrnout odstavec o možnosti využívání výzkumných výsledků pro další VaV činnosti na VO či jejich využití při výuce.

**Správná formulace:** Právo na poskytování licencí k výsledkům výzkumu na zakázku má pouze majitel práv k duševnímu vlastnictví takto vzniklých výsledků (viz výše). Pokud je v rámci smlouvy zahrnut odstavec o možnosti využívání výsledků výzkumu na zakázku VO pro navazující výzkum či vývoj nebo pro studijní účely, je k tomuto VO oprávněna.

**Špatná formulace:** Pokud je formulace o poskytování licencí na výsledky výzkumu na zakázku chybná a VO bude nárokovat možnost poskytovat licence, může subjekt aplikační sféry vyžadovat finanční kompenzaci ze strany VO.

**Formulace chybí:** Pokud formulace o právech na poskytování licencí chybí a zároveň je ze smlouvy zřejmé, kdo je vlastníkem práv, tak stejná osoba je oprávněna k udělování licencí.

#### 5.5.4.6 Rozpočet a platební podmínky

Rozpočet výzkumu na zakázku musí zejména odrážet počet naplánovaných pracovních kapacit VO a nutné režijní náklady, které vzniknou VO po úspěšném zakončení projektu. Naplánování nutných pracovních kapacit a načasování jednotlivých aktivit projektu je určující pro vytvoření vhodně dimenzovaného rozpočtu na výzkumnou činnost.

V rámci rozpočtu je nutné počítat také s případným náborem projektových zaměstnanců/studentů doktorského studia či technických pracovníků, kteří mohou svými zkušenostmi přispět k úspěšnému ukončení projektu.

Zároveň je vhodné zhodnotit stávající infrastrukturní či technologické zařízení či přístup k přístrojovému vybavení, které může v rámci projektu poskytnout subjekt aplikační sféry. Poskytnutí nebo zajištění těchto služeb může snížit rozpočet projektu (nebudete se muset kupovat nové zařízení).

V rámci této části smlouvy by mělo být uvedeno, kdy budou jaké platby pro VO ze strany subjektu aplikační sféry provedeny a kdy budou poskytnuty jiné hmotné materiály či technologická zařízení nutná pro provedení výzkumných prací.

Ohledně způsobu placení se strany mohou dohodnout na:

placení předem, tzn., že kupující uhradí celkovou sjednanou cenu před dodáním zboží prodávajícím;

záloze, kdy kupující uhradí prodávajícímu sjednanou výši zálohy (např. 30% ze sjednané ceny), zbývající část zaplatí po dodání zboží;

placení při dodání zboží, tzn., že strany plní svůj závazek současně – prodávající dodává zboží a kupující platí cenu;

dokumentárním akreditivem, kdy kupující uzavře s bankou smlouvu o otevření akreditivu, v němž je sjednáno, že banka uhradí částku teprve poté, co jsou jí předloženy určité (sjednané) dokumenty. Akreditiv plní funkci platebního i zajišťovacího prostředku a je pro prodávajícího silnou zárukou zaplacení celkové ceny prostřednictvím banky.

Tvorba ceny výzkumné činnosti VO by se měla řídit vnitřními směrnici VO. Obecně však platí, že cena se určuje na základě předběžné kalkulace, kterou by měl provést řešitel společně s hospodářským oddělením VO. Systém tvorby ceny je popsán výše.

**Správná formulace:** Zajistí možnost vytvoření přesného rozpočtu výzkumu na zakázku. S formou kalkulace ceny by měl být podrobně seznámen zástupce subjektu aplikační sféry.



**Špatná formulace:** Může způsobit navýšení režijních nákladů, které by mohla VO následně hradit vlastními náklady, čímž by se snížil zisk VO za provedený výzkum na zakázku. Při špatně definovaném rozpočtu, zejména v důsledku špatně rozvržených pracovních kapacit a jejich navyšování při plnění této smlouvy, může VO přijít pracovní kapacitu, která byla plánována na jiné výzkumné projekty.

**Formulace chybí:** Pokud chybí formulace rozpočtu, mělo by právní oddělení VO smlouvu vrátit k přepracování.

#### 5.5.4.7 Důvěrné informace (dohoda o mlčenlivosti)

Další součástí obecných ustanovení smlouvy je problematika nakládání s důvěrnými (obchodními) informacemi. Je důležité rozlišovat dvojici důvěrných informací:

důvěrné informace a znalosti, které jednotlivé strany vkládají do projektu;

důvěrné informace, které jsou projektem generovány (výzkumné výsledky).

Důvěrné informace jsou chráněny v souvislosti s činnostmi spojenými s předmětem smlouvy. Každá smluvní strana je povinna zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit škodu.

Důležitou součástí smlouvy o výzkumu na zakázku je výslovné označení informací a materiálů, které budou při výzkumné činnosti využity, jako důvěrných. Takové označení by mělo být písemné a může se vztahovat i k ústní informaci. Je zřejmé, že při výzkumu na zakázku bude docházet k předávání informací, které jsou podstatné a mohly by být jakýmkoliv způsobem zneužity. Je tedy vhodné, pod možností využití sankcí, uzavřít písemnou dohodu o ochraně důvěrných informací.

Podle § 271 obchodního zákoníku platí, že jestliže si strany při jednání o uzavření smlouvy navzájem poskytnou informace označené jako důvěrné, nesmí strana, které byly tyto informace poskytnuty, prozradit je třetí osobě a ani je použít v rozporu s jejich účelem pro své potřeby, a to bez ohledu na to, zda dojde k uzavření smlouvy, či nikoli. Za důvěrné lze tedy označit ty informace, které jednotlivé strany chtějí udržet v tajnosti a rozhoduje tak subjektivní hledisko smluvních stran. V případě porušení mlčenlivosti ve vztahu k důvěrným informacím vzniká odpovědnost za škodu a povinnost k její náhradě na straně toho, kdo tuto povinnost porušil.

Povinnost mlčenlivosti by měla být časově omezena, většinou je hranice nastavena na pět let od skončení projektu. Nakládání s důvěrnými informacemi vytvořenými v rámci výzkumného projektu je úzce spojeno s nakládáním s duševním vlastnictvím, které je popsáno výše.

**Správná formulace:** Zajistí ochranu důvěrných informací VO, které nechce VO sdělovat třetí straně. Smlouva by měla v dodatku obsahovat písemný seznam těchto informací.

**Špatná formulace:** Chybná či neúplná definice důvěrných informací či špatně postavená dohoda o mlčenlivosti může vést k vyzrazení některých důvěrných informací, které nejsou definované v seznamu, třetí straně, která je může beztrestně využít ve svůj prospěch.

**Formulace chybí:** Může zapříčinit vyzrazení důvěrných informací VO třetí straně bez možnosti finanční či jiné kompenzace.

#### 5.5.4.8 Publikační činnost

Publikační činnost je pro VO důležitou aktivitou a ve smlouvách je jí třeba věnovat dostatečnou pozornost. Publikační činnost zahrnuje široké spektrum diseminace výsledků výzkumné činnosti – vědecké články, prezentace, formální i neformální semináře, rozhovory, internetová prezentace, ale i uvádění výsledků v žádostech o grantové dotace ze strany VO. Nastavení pravidel publikování výsledků výzkumného projektu ve smlouvě o výzkumu na zakázku představuje nezbytný krok pro jejich uplatňování ze strany VO.

Dohoda o publikační činnosti by měla chránit obě zúčastněné strany. Předně by mělo být smluvně ujednáno, že každá strana si vyhrazuje právo na vyjádření, pokud druhá strana hodlá publikovat výsledky výzkumné činnosti (v této souvislosti lze odkázat na dohodu o mlčenlivosti, kde jsou uvedeny důvěrné informace, které nesmí druhá strana využívat).

Vyjádření o možnosti publikovat výsledky by mělo proběhnout v určitém časovém horizontu (např. 30 dní). V rámci smlouvy by měl být také odstavec, který umožní pozdržení publikování výzkumného výsledku za účelem možnosti patentování (či jiné právní ochrany) těchto výsledků. Smlouva by měla v tomto případě řešit všechny náležitosti časových lhůt pro možnosti publikování a časových lhůt pro možnost právní ochrany duševního vlastnictví na nově vzniklé výzkumné výsledky.

**Správná formulace:** Umožňuje VO po smluvní dohodě se subjektem aplikační sféry využívat, po určitém časovém horizontu, výsledky výzkumu na zakázku pro publikační činnost.

**Špatná formulace:** Může zapříčinit situaci, kdy budou při publikaci výsledků výzkumu ze strany VO porušena pravidla o právech na duševní vlastnictví na výsledky výzkumu na zakázku a subjekt aplikační sféry bude požadovat finanční či jinou kompenzaci.

**Formulace chybí:** Pokud nebyly ve smlouvě o výzkumu na zakázku definována pravidla pro publikaci dosažených výsledků a VO tyto publikuje, může být ze strany subjektu aplikační sféry požadována finanční či jiná kompenzace. Právní oddělení VO by mělo odstavec o publikaci výzkumných výsledků do smlouvy zařadit.

#### 5.5.4.9 Organizační struktura

Organizační struktura znamená zejména určení odpovědnosti konkrétním osobám za včasnou realizaci předmětu smlouvy. Jedná se zejména o jmenování hlavního řešitele výzkumné činnosti a jeho týmu. Do této části je vhodné jmenovat odpovědné osoby, které zastupují subjekt aplikační sféry (např. zodpovědnost za platby ze strany objednavatele) a osoby zodpovědné za hospodářské činnosti na straně VO.

**Správná formulace:** Zajistí přesně definovanou odpovědnost za jednotlivé činnosti a vyžadování náhrady od konkrétních osob při nesplnění úkolů při plnění předmětu smlouvy.

**Špatná formulace:** Může zapříčinit situaci, kdy při nedodržení úkolů při plnění předmětů smlouvy nebude možné nalézt zodpovědnou osobu, která za plnění daného úkolu zodpovídala.

**Formulace chybí:** Právní oddělení VO by mělo vrátit smlouvu k dopracování.

#### 5.5.4.10 Sankce a případné spory

VO i subjekt aplikační sféry by v této části smlouvy měli uvést souhlas s poskytnutím náhrad při nedodržení časových termínů, či nedodržení zadání výzkumu na zakázku, pokud nebylo v rámci smlouvy dohodnuto jinak.

Smlouva by měla umožňovat ukončení výzkumu na zakázku, pokud některá ze stran usoudí, že výzkumná činnost není technicky proveditelná, nebo v případě, že v průběhu výzkumu vyjde najevo její komerční nerentabilita. Subjekt aplikační sféry by v tomto případě měl nahradit VO všechny náklady, které VO na výzkumnou činnost do té doby vynaložila.

**Správná formulace:** Ochráňuje VO i subjekt aplikační sféry při nedodržení podmínek smlouvy druhou stranou a umožňuje uplatnit finanční či jinou náhradu za ušlý zisk.

**Špatná formulace:** Může zapříčinit finanční či jinou ztrátu při nedodržení smluvních podmínek druhou stranou.

**Formulace chybí:** Umožňuje subjektu aplikační sféry nárokovat výsledky výzkumu na zakázku i v situaci, kdy tento nedodržel podmínky smlouvy.

#### 5.5.4.11 Časový harmonogram a postup prací

Důležitým aspektem smlouvy o výzkumu na zakázku je časový harmonogram. Tento časový rámec by měl obsahovat údaje o termínech plnění jednotlivých dílčích cílů a časový horizont dokončení výzkumu.

Časový harmonogram může být v rámci výzkumných činností z objektivních důvodů (náročnost výzkumných prací, vznik neočekávaných problémů při výzkumné činnosti, dodání špatného materiálu, nutnost opakování měření či testování apod.) změněn, je však nutné, aby se obě strany dohodly na přesném plnění termínů jednotlivých etap projektu. Je to důležité také proto, aby jedné či druhé straně nevznikaly zbytečné náklady z prodloužení prací na výzkumu.

**Správná formulace:** Zabezpečuje dostatečnou časovou rezervu na plnění předmětu smlouvy. Tuto část smlouvy by měla navrhnout VO, resp. hlavní řešitel předmětu smlouvy. Smlouva by měla obsahovat dodatek o možném prodloužení časového harmonogramu, se kterým musí subjekt aplikační sféry souhlasit.

**Špatná formulace:** Může zapříčinit nereálné termíny plnění předmětu smlouvy a následně zvýšit náklady na splnění smluvních úkolů. Může zároveň přinést přesun pracovních kapacit, které je nutné využívat k jiným projektům VO, čímž narůstají VO režijní náklady, které nemusí být ze strany subjektu aplikační sféry akceptovány.

**Formulace chybí:** Právní oddělení VO by mělo vyžadovat zanesení časového harmonogramu s postupem prací do smlouvy.

#### 5.5.4.12 Dodatky

Každý výzkumný proces s sebou přináší objevy dalších příležitostí pro nové výzkumné aktivity. Je proto vhodné do smlouvy zanechat možnost pozměňovacích návrhů, které umožní v průběhu výzkumného procesu body smlouvy částečně změnit.

Výzkumný tým dojde s velkou pravděpodobností k identifikaci nových řešení, které bude potřeba prozkoumat. Proto v rámci smlouvy o spolupráci mohou být jednotlivé body změněny tak, aby prohlášení o cílech, výzkumných metodách, rozpočtu a časovém harmonogramu odrážely nové potřeby.

Všechny případné provedené změny by měly být v písemné formě a přidané k původní smlouvě jako dodatek. Tyto dodatky chrání obě strany před „neformálními“ změnami, které mohou vzniknout v rámci ústních dohod uvnitř výzkumného týmu a které mohou vést k pozdějším sporům mezi oběma zúčastněnými stranami.

V dodatku smlouvy by měly být definovány všechny termíny a pojmy využitě ve smlouvě.

Smlouva o spolupráci musí obsahovat konkrétní datum ukončení projektu. Zároveň by měla obsahovat, za jakých podmínek každá ze zúčastněných stran může rozhodnout o předčasném ukončení projektových prací. Projekt se může smluvně v závislosti na prováděných výzkumných činnostech časově rozšířit, pokud s tím budou obě smluvní strany souhlasit.

**Správná formulace:** Dodatky ke smlouvě ochraňují VO při nepředvídatelných komplikacích, které mohou při plnění předmětu smlouvy nastat.

**Špatná formulace:** Mohou zapříčinit situaci, kdy VO bude muset přesouvat finanční prostředky a pracovní kapacity z jiných projektů za účelem splnění předmětu smlouvy a jejího dokončení v řádném termínu, pokud nastanou situace, které při podpisu smlouvy nebylo možné předvídat.

**Formulace chybí:** Může způsobit situaci, že VO nebude schopna plnit úkoly předmětu smlouvy a subjekt aplikační sféry může požadovat po VO finanční či jinou kompenzaci.

#### 5.5.5 Doporučený postup tvorby smlouvy

Uzavření smlouvy odborně připravuje a předkládá k podpisu útvar, jehož se problematika, jež je předmětem uzavírané smlouvy, zcela nebo převážně týká, tedy zpracovatel projektu spolupráce VO a aplikační sféry. Zpracovatelem se rozumí řešitel projektu. Zpracovatel může v odůvodněných případech požádat o zpracování návrhu na uzavření smlouvy právní oddělení VO a předat mu za tím účelem veškeré podklady a dokumentaci, jež souvisí s uzavíranou smlouvou. Uvedené podklady a dokumentaci je zpracovatel povinen právnímu oddělení VO předat v dostatečném předstihu před předpokládaným datem uzavření smlouvy.

Právní oddělení VO odpovídá za vhodnost právní formy konkrétní smlouvy, za její právní náležitosti, za terminologii jejího textu odpovídající platné právní úpravě i v kontextu celého českého právního řádu a za to, že smlouva neobsahuje tzv. právní vady.

Zpracovatel smlouvy odpovídá za její odbornou (věcnou) správnost, plnění povinností z ní plynoucích, aktualizaci obsahu (očíslované dodatky včetně včasných podnětů k ukončení účinnosti smlouvy) a evidenci veškeré dokumentace se smlouvou související. Neplnění povinností (mimo neplnění finančních povinností) vyplývajících ze smlouvy je zpracovatel povinen neprodleně oznámit právnímu odboru VO.

Zpracovatel smlouvy vede a vyřizuje jednání ohledně jejího znění s druhou smluvní stranou až do doby rozeslání podepsaného originálu smlouvy. Zpracovatel vede a vyřizuje i navazující jednání na již uzavřenou smlouvu, přičemž je povinen označovat tyto dokumenty příslušným evidenčním číslem smlouvy.

Ekonomický odbor VO je povinen neprodleně oznámit právnímu odboru VO neplnění finančních povinností plynoucích ze smlouvy, a to jak ze strany externího subjektu tak i ze strany VO (snížení rizika případné sankce, řešení právních sporů).

Má-li mít smlouva z hlediska ekonomického, majetkového, evidenčního, provozního atp. dopad i na jiné útvary, je zpracovatel povinen před postoupením smlouvy k připomínkovému řízení projednat návrh smlouvy s těmito útvary. Dotčenými útvary jsou zejména ekonomický odbor, technický odbor apod.

Připomínkovým řízením se rozumí vyjednávání konečného znění smlouvy mezi zpracovatelem a právním odborem VO. Návrh smlouvy předává k připomínkovému řízení zpracovatel spolu s uvedením jména kontaktní osoby. Cílem připomínkového řízení je uplatnění a sjednocení odborných požadavků na smlouvu tak, aby její znění bylo v zájmu VO. V případě sporů o rozsahu změn, znění smlouvy anebo v rámci připomínkového řízení, rozhoduje odpovědný zástupce VO, který smlouvu podepisuje.

Připomínky k návrhu smlouvy předává právnímu odboru zpracovatel smlouvy písemně, zpravidla ve lhůtě do pěti pracovních dnů od obdržení návrhu na uzavření smlouvy. Jedná-li se o formálně atypické anebo obsahově složité smlouvy, může být tato lhůta prodloužena. Zpracovatel nebo právní odbor VO připomínky zapracuje do znění návrhu smlouvy. Připomínky k návrhu smlouvy musí být stručné a musí z nich jasně vyplývat, co je předmětem připomínky a jaký je její dopad na uzavíranou smlouvu.

V rámci připomínkového řízení je právní odbor VO oprávněn konzultovat návrh smlouvy s dotčenými útvary. Nejsou-li ze strany právního odboru VO ani zpracovatele žádné další připomínky, odsouhlasí právní odbor VO návrh smlouvy tím způsobem, že parafuje každou stranu návrhu smlouvy a postoupí návrh smlouvy oprávněné osobě k podpisu. Způsob a oprávnění k podepisování se řídí vnitřními předpisy a normami VO.

Jakákoli navrhovaná změna již existující smlouvy, ať ze strany VO nebo druhé smluvní strany, podléhá stejnému režimu jako samotné uzavírání smlouvy.

## Metodické pokyny pro řešení smluvních vztahů a IPR

### Klíčové činnosti:

#### Příprava před vytvořením smlouvy o spolupráci

Před sestavením smlouvy o spolupráci mezi VO a subjektem aplikační sféry musí být stanoven cíl, kterého se má společným výzkumem dosáhnout, odpovědnost za jednotlivé kroky v rámci projektových prací a zároveň musí být definována práva k užívání duševního vlastnictví, které v rámci spolupráce vznikne. Zároveň je třeba respektovat pravidla při využívání duševního vlastnictví, které již existuje a bude v rámci společného výzkumného projektu využito. Před vytvořením smlouvy je třeba:

- 1) určit cíle spolupráce;
- 2) určit odpovědnost za dílčí činnosti v rámci společného výzkumného projektu;
- 3) definovat organizační struktury;
- 4) identifikovat bariéry při výzkumné spolupráci;
- 5) připravit několik strategií vedení projektu (při jeho různém vývoji).

#### Postup tvorby smlouvy

Předložení výsledků jednání výzkumného týmu o cílech společného výzkumného projektu, jeho plánovaných pracovních kapacitách, harmonogramu, potřebných technologiích k jeho úspěšnému dokončení a předpokládaných finančních nárocích právnímu oddělení VO a právnímu oddělení subjektu aplikační sféry. Právní oddělení obou zúčastněných stran předloží návrh smlouvy se zpracovanými připomínkami zástupců výzkumného týmu vedení VO a vedení subjektu aplikační sféry. Vedení VO a subjektu aplikační sféry by mělo smlouvu připomínkovat z hlediska jejího souladu s vnitřními směrnici institucí.

#### Sestavení smlouvy

Sestavení smlouvy je v kompetenci právního oddělení VO.

## 5.6 Administrace výzkumných projektů

### 5.6.1 Zásady řízení projektů společného výzkumu

Spolupráce VO a aplikační sféry většinou probíhá paralelně s dalšími projekty. Z tohoto důvodu roste význam koordinace a řízení jednotlivých projektů. Jedná se zejména o procesy zadávání (zakládání) projektů, jejich posuzování, schvalování a realizaci (tzn. naplánování a provedení projektu<sup>7</sup>).

Ze strany VO znamená administrace spolupráce zajistit:

plánování spolupráce;  
organizování spolupráce;  
delegování a motivování výzkumných pracovníků;  
řízení času, zdrojů, financí, komunikace, kvalita, změna rizik a rezerv;  
hodnocení a kontrolování výsledků spolupráce.

#### Fáze spolupráce

##### 1) Příprava

Činnosti spojené se zadáním a přípravou záměru spolupráce, ve kterém jsou popsány všechny charakteristiky projektu (důvody, cíle a rizika projektu, výstupy, rozsah, cena, zdroje). Přípravná fáze končí projednáním projektového záměru a přijetím rozhodnutí o dalším osudu projektu.

##### 2) Naplánování

Činnosti spojené s přípravou plánu spolupráce. Vstupem je odsouhlasený projektový záměr. V průběhu plánování projektu jsou realizovány činnosti spojené nejenom s vytvořením plánu pracovních kapacit, časového harmonogramu a stanovením rezerv, ale i s přiřazením zdrojů projektu, přípravou a ustanovením projektových týmů.

##### 3) Provedení

Realizace naplánované činnosti, řízení změny projektu a vytváření a akceptování výstupu projektu.

#### 4) Ukončení

Činnosti zabývající se závěrečným vyhodnocením projektu, zobecněním a zapracováním zkušeností a poznatků do používané metodiky řízení projektových činností ve VO či subjektu aplikační sféry (tzn. do používaných postupů, šablon a vzorů).

Pro každou fázi řídicí i věcné části postupu spolupráce by měla VO stanovit vstupy, výstupy, klíčové činnosti, kontrolní body, zúčastněné a zodpovědné role, řídicí dokumenty, vzory a použitelné metody a nástroje, kterými se bude spolupráce řídit.

V případě rozsáhlejší a finančně náročnější spolupráce je nutné ji ze strany VO organizačně a manažersky důsledně a víceúrovňově zabezpečit. Nejvyšším orgánem by měla být rada projektu, kterou tvoří zástupci VO i subjektu aplikační sféry. Výkonným orgánem je projektový tým, který je řízený manažerem projektu. Projektový tým by měl být složen z výzkumného týmu a pracovního týmu. Koordinaci výzkumného týmu by měl zajišťovat koordinátor výzkumné části projektu. Úkolem výzkumného týmu je definovat koncepci výzkumných prací a specifikovat požadavky na technologické vybavení. Úkolem pracovního týmu je příprava a koordinace organizační, ekonomické a administrativní části projektu. Společně se oba týmy podílí na přípravě projektové dokumentace a projektových zpráv.

### 5.6.2 Organizační struktura výzkumného projektu

#### Rada projektu

Rada projektu představuje vrcholný orgán projektu, má definitivní rozhodovací pravomoc ve věcech projektu. Rada projednává záležitosti a přijímá rozhodnutí v souladu s podmínkami a rámcem, který je stanovený smlouvou. Členové rady projektu nesou přímou odpovědnost za úspěšnou realizaci projektu. Mezi kompetence rady patří:

přímé řízení projektu;  
kontrola organizačních složek, které se projektu účastní (tzn. jsou zařazeny do organizační struktury);  
schvaluje složení projektových týmů a dělbu jejich odpovědnosti a pravomocí;

<sup>7</sup> Projekt lze charakterizovat jako jednorázový proces, jeho neopakovatelnost je dána množstvím charakteristických rysů a podmínek, ve kterých je proces realizován. Unikátnost projektu vyvolává nutnost využívání otevřeného a tvůrčího přístupu při využívání vhodných metodik a standardů obsahující nejlepší dobré praxe použitelné u většiny projektů. Přesné určení cílů a výstupů (produktů) projektu je velmi důležité pro jeho zdárné ukončení. Cíle musí mít stanoveny hodnotící kritéria, kterými je možné změřit stupeň splnění stanoveného cíle projektu. K výstupům musí být určena kvalitativní a akceptační kritéria, která jsou použita při přebírání výstupů projektu. Realizace projektových prací by měla být ukončena v určitém termínu. Z této potřeby vyplývá nutnost plánování projektu, rozklad prací na určité dílčí činnosti a úkoly, přiřazování zdrojů k jednotlivým činnostem, včetně stanovení a řízení rezerv. V průběhu projektu je nutné provádět průběžné monitorování činností projektu a vyhodnocování vztahu mezi realizovanými činnostmi, používanými zdroji, vytvořenými výstupy, definovanými cíli, dosaženou kvalitou výsledků a náklady projektu. Interdisciplinární charakter výzkumných projektů ve spolupráci výzkumné a aplikační sféry většinou řeší dynamické projektové týmy, složené z pracovníků, z nichž se řada podílí na daném projektu pouze částí své pracovní kapacity a musí plnit své běžné úkoly. Je tedy nutné, aby na VO vznikly a fungovaly pružné organizační struktury.

stanovuje priority projektu, kontroluje rozsah a rozpočet projektu a kvalitu výstupů projektu;

projednává a schvaluje zprávy o průběhu projektu;

schvaluje dosažení plánovaných výsledků v dílčích etapách i v celém projektu;

řeší otázky, které nebyly dořešeny v nižších úrovních organizační struktury projektu;

schvaluje změny projektu, které mají zásadní vliv na smluvní ustanovení nebo na již akceptované plnění projektu (zejména cíle, rozsah, rozpočet a kvalitu).

### Management projektu

Management projektu je nejvyšším operativním orgánem projektu, který provádí průběžné řízení realizace projektu v rámci jednotlivých etap řešení projektu. Rozhoduje o postupu projektových prací v mezích, které určuje harmonogram projektu a projektová smlouva. Management projektu připravuje podklady pro dokumenty projektu a zajišťuje jejich vypracování a zajišťuje průběh změnového řízení vyvolaného v průběhu realizace projektu. Management projektu:

je podřízen radě projektu;

řídí jednotlivé realizační projektové týmy;

má právo kontrolovat všechny organizační složky projektu na úrovni realizace projektu;

kontroluje průběžně postup ve všech fázích projektu;

připravuje materiály pro jednání rady projektu;

kontroluje kvalitu, dodržování závazných postupů projektu, obsah a rozsah projektových prací, dodržování metodiky a časového harmonogramu.

Management projektu by se měl scházet v pravidelných intervalech a v případě potřeby častěji, na základě dohody členů vedení projektu. Z každé schůze by měl být vyhotoven zápis, který podepíše obě zúčastněné strany. Rada projektu se může těchto schůzí účastnit, stejně jako další zástupci ze strany zhotovitele (či objednavatele), pokud bude jejich účast odsouhlasena a bude se týkat řešené problematiky.

### Projektové týmy

Tyto týmy jsou výkonným orgánem výzkumného projektu. Jejich členy jsou pracovníci z obou sfér, které se projektu účastní.

Projektové týmy zpracovávají problematiku, která byla definována radou projektu. Za práci projektových týmů odpovídá manager projektu.

### 5.6.3 Odpovědnost a základní role

Vedoucí pracovník výzkumného projektu na straně subjektu aplikační sféry odpovídá nejčastěji za:

dodržení časového harmonogramu projektu;

poskytnutí všech dostupných podkladů, informací a materiálů v rozsahu, který odpovídá smluvním podmínkám projektu;

vedení projektových prací na straně subjektu aplikační sféry;

přípravu zadání dílčích úkolů pro projektový (výzkumný) tým;

zajišťuje vedení dokumentace průběhu projektu;

předkládá zprávy o postupu realizace projektu radě a v případě potřeby navrhuje změny projektu a navrhuje řešení sporných problémů;

zajišťuje předávací a akceptační protokoly subjektu aplikační sféry.

Vedoucí projektu za VO odpovídá za:

dodržení plánu projektu, schváleného rozpočtu a časového harmonogramu projektu;

poskytnutí všech dostupných podkladů, informací a materiálů ze strany VO ve smluvním rozsahu;

vedení projektu, koordinace činnosti členů projektového týmu ze strany VO;

příprava dílčích zadání pro jednotlivé projektové týmy;

zajištění vedení dokumentace o průběhu projektu;

zajištění zpráv o postupu realizace projektu radě projektu;

v případě potřeby navrhuje změny v projektu a řešení sporných problémů;

zajištění předávacích a akceptačních protokolů za zhotovitele.

Člen rady projektu za subjekt aplikační sféry má dostatečné rozhodovací pravomoci při řešení zásadních činností projektu v rámci předmětu smlouvy a odpovídá za:

rozhodování sporných případů předaných radě projektu k vyřešení (řešení výjimečných situací);

přenášení schválených požadavků na změnu projektu na vedení projektu;

kontrola akceptace dílčích plnění podle harmonogramu a akceptaci celého projektu.

Člen rady projektu za VO má stejné pravomoci jako člen rady za subjekt aplikační sféry. Odpovídá zejména za:

rozhodování sporných případů předaných radě k vyřešení (řešení výjimečných situací);

přenášení schválených požadavků na změnu projektu na vedení projektu;

předání plnění k akceptaci dle harmonogramu.

Management projektu odpovídá zejména za přenos úkolů, které vyplývají z rady projektu, na členy projektového týmu a to v souladu s pokyny vedoucího projektového týmu. Spolu s vedoucím projektového týmu odpovídá za splnění odsouhlasených úkolů.

Vedoucí projektového týmu odpovídá za:

činnost projektového týmu;

předávání informací z činnosti projektového týmu managementu projektu;

předávání připomínek projektového týmu managementu projektu;

plnění zadání výzkumné části projektu v souladu se smluvním ujednáním;

dodržení harmonogramu projektu;

komunikaci se členy projektového týmu;

kontrola dílčích výzkumných výsledků;

testování výzkumných výsledků;

vyhotovení dokumentů o výsledcích projektu.

## Pokyny pro personální zajištění spolupráce

### Klíčové činnosti:

- 1) Vedení součásti VO, v rámci které bude spolupráce probíhat, musí jmenovat osoby, které budou odpovědné za projekt (radu projektu, management projektu a projektový tým).
- 2) Rada projektu deleguje funkce a zodpovědnost členům projektového týmu.

## 5.6.4 Financování projektů společného výzkumu

Podle Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací je VO subjekt bez ohledu na právní formu nebo způsob financování, jehož hlavním posláním je provádění základního výzkumu, aplikovaného výzkumu nebo experimentálního vývoje a šíření jejich výsledků prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií. Veškerý zisk, který je z těchto činností získán, by měl být zpětně investován do těchto činností nebo na šíření výsledků těchto činností. Subjekty aplikační sféry, které mohou uplatňovat vliv na takto definovaný subjekt (zejména podílníci či členové takovýchto organizací), nemají přednostní přístup k výzkumným kapacitám tohoto subjektu nebo k výsledkům výzkumu jím vytvořeným.

Rámcem Společenství dále definuje nehošpodařské činnosti VO v rámci primárních činností a v rámci činností sloužících k transferu výsledků výzkumu a vývoje. V rámci primárních činností jde zejména o vzdělávání s cílem zvýšení množství a zlepšení kvalifikace lidských zdrojů a o provádění nezávislého výzkumu i výzkumu prováděného ve spolupráci s jinými subjekty za účelem zvýšení objemu znalostí a zlepšení chápání již existujícího know-how nebo za účelem šíření výsledků výzkumu. V rámci transferových činností, pokud jsou tyto činnosti vnitřní povahy (transfer je prováděn oddělením spadající pod VO či jsou tyto služby prováděny v rámci veřejné soutěže), by měly být veškeré příjmy z těchto činností zpětně investovány do primárních činností VO.

Podle Rámce Společenství tak hospodářské činnosti VO představují zejména pronájem výzkumných infrastruktur, poskytování dodavatelských (výzkumných) služeb obchodním subjektům a provádění smluvního výzkumu. Zároveň však platí, že pokud VO prokáže, že částka financovaná z veřejných prostředků k poskytnutí výše definovaných služeb byla předána konečnému příjemci a prostředník (VO) z ní nezískal žádný prospěch, nemusí být VO považována za příjemce veřejných finančních prostředků.

Znamená to tedy, že veřejné financování hospodářské činnosti VO je vždy považováno za veřejnou podporu, není-li celá částka předána konečnému příjemci. Veřejné financování výzkumných aktivit nespadá pod čl. 87 odst. 2 Smlouvy ES (při plnění podmínek Rámce Společenství).

VO musí provádět smluvní výzkum za tržní ceny, aby nedocházelo ke zvýhodnění jí samé nebo objednavatele výzkumu (subjektu aplikační sféry). Realizace pronájmu výzkumných zařízení by mělo pokrývat náklady na provoz těchto zařízení. Důležitou podmínkou je jasné oddělení nákladů a financování hospodářských a nehospodářských činností VO a reinvestice veškerých příjmů z těchto činností do primárních činností VO.

Při výzkumu na zakázku subjekt aplikační sféry určuje podmínky výzkumných činností, vlastní výzkumné výsledky a zároveň nese riziko případného neúspěchu. Podpora postoupená subjektu aplikační sféry prostřednictvím VO není v tomto případě veřejnou podporou, tzn. že příjemcem veřejné podpory není VO ale podnik. Maximální míra podpory na projekt se řídí pravidly Rámce pro podnik.

V rámci spolupráce VO a subjektu aplikační sféry na výzkumném projektu sdílejí výzkumný výsledek a riziko případného neúspěchu minimálně dva partneři. Práva k výsledkům spolupráce zpravidla odpovídají finančnímu podílu partnerů na projektu, či podílu partnerů na práci na projektu, která vedla k vytvoření výsledku spolupráce. Další nakládání s výsledky spolupráce je určeno smlouvou o spolupráci.

### Hospodářská činnost VO

| Hospodářská činnost VO | Typ hospodářské činnosti   | Veřejné financování VaVaI VO   |
|------------------------|--|--|
| Neprovádí              |  | Nespadá po čl. 87 odst. 1 Smlouvy ES   |
| Provádí                | Pronájem infrastruktur<br>Smluvní výzkum<br>Poradenské služby<br>Další služby subjektu aplikační sféry | Nespadá po čl. 87 odst. 1 Smlouvy ES, pokud jsou oba typy činností účetně odděleny |
| Provádí                | Nesouvisející s VaVaI  | Nespadá po čl. 87 odst. 1 Smlouvy ES, pokud jsou oba typy činností účetně odděleny |
| Provádí                | Výroba navazující na VaVaI   | Může být veřejnou podporou, podléhá Rámci Společenství                             |

Zdroj: [www.vyzkum.cz](http://www.vyzkum.cz)



# Příloha 6

## Kontrolní seznam otázek I

Seznam otázek pro identifikaci vhodné formy spolupráce mezi VO a subjektem aplikační sféry. Jedná se o dvě nejčastěji využívané formy spolupráce - společný výzkum (SV) a výzkum realizovaný na zakázku (VZ).

|  |     | SV | VZ |
|--|-----|----|----|
| Je známý cíl výzkumného projektu?  | Ano |    | •  |
|  | Ne  | •  |    |
| Je znám přesný podíl zodpovědnosti a podíl činností jednotlivých stran v rámci výzkumného projektu?                  | Ano | •  |    |
|  | Ne  |    | •  |
| Je podíl činnosti jednoho subjektu adekvátní k podílu na zisku či výsledku výzkumného projektu?                      | Ano | •  |    |
|  | Ne  |    | •  |
| Jsou předem známi cíloví uživatelé výsledku výzkumného projektu?   | Ano |    | •  |
|  | Ne  | •  |    |
| Je proveden marketingový průzkum a odhad poptávky po výsledcích projektu, je provedena analýza konkurence?           | Ano |    | •  |
|  | Ne  | •  |    |
| Jsou předem definované dopady výsledků výzkumného projektu v regionálním, oborovém a uživatelském měřítku?           | Ano |    | •  |
|  | Ne  | •  |    |
| Jsou definované znalosti, zkušenosti a know-how, které každá zúčastněná strana do projektu vkládá, a jejich hodnota? | Ano | •  |    |
|  | Ne  |    | •  |
| Je jasně definovaná řídicí a organizační struktura výzkumného projektu?  | Ano | •  |    |
|  | Ne  |    | •  |
| Existuje řešení možných rizik (finančně, odborně, procesně)?   | Ano |    | •  |
|  | Ne  | •  |    |
| Znají všechny zúčastněné strany bariéry (finanční, právní, časové, technologické) pro dokončení projektu?            | Ano |    | •  |
|  | Ne  | •  |    |
| Existuje více strategií při vedení projektu v případě neúspěchu původně zvoleného výzkumného postupu?                | Ano | •  |    |
|  | Ne  |    | •  |

# Příloha 7

## Kontrolní seznam otázek II

Seznam otázek sloužící pro stanovení formy spolupráce podle rozdělení míry zodpovědnosti VO a subjektu aplikační sféry při spolupráci a rozdělení podílu na případném zisku z výsledků VaV. Jedná se o dvě nejčastěji využívané formy spolupráce – společný výzkum (SV) a výzkum realizovaný na zakázku (VZ).

|   |     | SV | VZ |
|---|-----|----|----|
| Je výzkumný projekt iniciativou subjektu aplikační sféry?   | Ano |    | •  |
|   | Ne  | •  |    |
| Je výzkumný projekt důležitý pro subjekt z aplikační sféry z technologického nebo strategického hlediska?                               | Ano | •  | •  |
|   | Ne  | •  | •  |
| Je ve výzkumném projektu počítáno zejména s materiálním a technologickým zabezpečením subjektu z aplikační sféry, včetně jeho know-how? | Ano |    | •  |
|   | Ne  | •  |    |
| Je možné výzkumný projekt provést bez přístupu k materiálnímu, technologickému či výzkumnému know-how subjektu aplikační sféry?         | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Je výzkumný projekt založen na měření či analýze materiálů či know-how subjektu aplikační sféry?  | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Bude mít subjekt aplikační sféry vedoucí role při výzkumných činnostech v rámci výzkumného projektu?                                    | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Bude subjekt aplikační sféry definovat cíle a výstupy výzkumného projektu?  | Ano |    | •  |
|   | Ne  | •  |    |
| Je subjekt aplikační sféry majitelem duševního vlastnictví k výsledkům vyplývajícím z výzkumného projektu?                              | Ano |    | •  |
|   | Ne  | •  |    |
| Je výzkumný projekt součástí dalších souvisejících výzkumných aktivit subjektu z aplikační sféry?                                       | Ano |    | •  |
|   | Ne  | •  |    |
| Budou chtít pracovníci VO publikovat výsledky výzkumného projektu?  | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Plní výzkumný projekt zejména zájmy a cíle VO (ne subjektu aplikační sféry)?  | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Plní VO roli vedoucího subjektu v rámci výzkumného projektu?  | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Je výzkumný projekt součástí dlouhodobé výzkumné strategie VO?  | Ano | •  |    |
|   | Ne  | •  | •  |
| Je výzkumný projekt financován zejména prostřednictvím veřejných finančních prostředků?   | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Je výzkumný projekt postaven na již existujícím duševním vlastnictví VO?  | Ano | •  | •  |
|   | Ne  |    | •  |
| Lze výzkumný projekt provést bez přístupu k duševnímu vlastnictví subjektu aplikační sféry?   | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Lze očekávat, že z výzkumného projektu nevzniknou využitelné výsledky pro komercializaci?   | Ano | •  |    |
|   | Ne  |    | •  |
| Budou vzniklé výsledky z výzkumného projektu zanedbatelné pro budoucí výzkumné aktivity subjektu aplikační sféry?                       | Ano | •  |    |
|   | Ne  | •  | •  |

# Příloha 8

## Vzor smlouvy o ochraně důvěrných informací

### SMLOUVA O OCHRANĚ DŮVĚRNÝCH INFORMACÍ

#### Smluvní strany:

1. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně jedné --

a

2. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně druhé --

vzhledem k tomu, že dospěly k úplné a vzájemné shodě v níže uvedených skutečnostech, se rozhodly uzavřít v souladu s § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů následující smlouvu o ochraně důvěrných informací:

#### I.

##### Preambule

V souvislosti s podáním návrhu na uzavření výše specifikované smlouvy si smluvní strany navzájem poskytnou informace, jejichž zveřejnění je pro smluvní strany nežádoucí. Obě smluvní strany tímto deklarují svůj zájem na zabezpečení ochrany těchto informací před jejich zveřejněním. Smluvní strany mají v úmyslu touto smlouvou upravit především podmínky užití těchto informací, účel jejich užití a zabezpečení jejich ochrany.

#### II.

##### Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je uchování a ochrana informací, které si smluvní strany navzájem poskytnou za účelem uvedeným v odstavci 3 tohoto článku a budou důvěrnými informacemi ve smyslu této smlouvy.
2. Za důvěrné ve smyslu této smlouvy se považují veškeré informace, které jsou jako takové označeny anebo jsou takového charakteru, že jejich zveřejnění může přivodit kterékoli smluvní straně újmu, bez ohledu na to, zda mají povahu osobních, obchodních či jiných informací, včetně stávajícího duševního vlastnictví. Smluvní strany se dohodly, že pro účely této smlouvy se za důvěrné informace budou považovat všechny informace a údaje ekonomické, finanční, obchodní, právní, organizační a tvůrčí povahy, včetně návrhů reklamních kampaní, strategií, konceptů, sloganů, scénářů atd., jakož i jakékoli jiné informace, údaje a dokumenty, které si smluvní strany vzájemně poskytnou v písemné, ústní, elektronické nebo jakékoli jiné podobě za účelem uvedeným v odstavci 3 tohoto článku (dále jen „důvěrné informace“). Za důvěrné se nepovažují jediné takové informace, které jsou veřejně přístupné nebo které byly jednotlivými smluvními stranami uveřejněny.

3. Smluvní strany se dohodly, že důvěrné informace si poskytnou výhradně v souvislosti s podáním návrhu na uzavření smlouvy .....

### III.

#### Práva a povinnosti smluvních stran

1. Smluvní strany se zavazují zachovávat mlčenlivost a uchovávat v tajnosti důvěrné informace, jež si poskytly za účelem plnění této smlouvy, bez ohledu na to, zda si je poskytly před nebo po datu uzavření této smlouvy.
2. Smluvní strany se zavazují použít poskytnuté důvěrné informace pouze za účelem splnění závazků vyplývajících z této smlouvy. Žádná ze smluvních stran není oprávněna zpřístupnit důvěrné informace kterékoliv třetí straně bez předchozího písemného souhlasu druhé smluvní strany a smí důvěrné informace poskytnout pouze těm zaměstnancům a poradcům, kteří je nezbytně potřebují znát. Žádná ze smluvních stran rovněž nesmí použít důvěrné informace v rozporu s předmětem smlouvy, pro své potřeby, a to bez ohledu na to, zda dojde k uzavření smlouvy či nikoliv.
3. Smluvní strany se zavazují zajistit utajování těchto informací též všemi zaměstnanci smluvních stran i dalšími osobami, kterým budou důvěrné informace v souladu s touto smlouvou zpřístupněny. Smluvní strana, jejíž zaměstnanci či osoba, jimž byly důvěrné informace v souladu s touto smlouvou poskytnuty, porušili kteroukoliv povinnost v souvislosti s povinností mlčenlivosti a uchováváním v tajnosti důvěrných informací uvedenou v této smlouvě, nese za jejich jednání plnou odpovědnost.
4. Kterákoliv ze smluvních stran nesmí důvěrné informace kopírovat či jakýmkoliv jiným způsobem reprodukovat a uchovávat v jakékoliv databázi, vyjma pořízování kopií a uchovávání důvěrných informací za účelem plnění smlouvy.
5. Ustanovení odstavce 1 až 4 tohoto článku se vztahuje jak na období platnosti této smlouvy, tak na období po jejím skončení.
6. Ustanovení § 17 a násl. (obchodní tajemství) zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, nejsou touto smlouvou dotčena.
7. V případě škody způsobené oprávněné smluvní straně v souvislosti s porušením kterékoliv povinnosti vyplývajících z této smlouvy druhou smluvní stranou, má oprávněná smluvní strana nárok na náhradu škody, přičemž se postupuje obdobně dle § 373 a násl. zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů.

### IV.

#### Smluvní pokuta

V případě, že kterákoliv smluvní strana poruší kteroukoliv z povinností uvedených v odstavci 1 až 4 článku II. smlouvy, je povinna zaplatit druhé smluvní straně smluvní pokutu ve výši .....Kč, a to do 10 dnů ode dne doručení písemné výzvy k zaplacení smluvní pokuty zaslané druhou smluvní stranou. Tím není dotčena povinnost smluvních stran k náhradě škody.

### V.

#### Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva je platná a účinná dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami a je uzavřena na dobu neurčitou.
2. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech v českém jazyce, z nichž každý má právní sílu originálu, pokud je podepsán oprávněnými osobami. Každá smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.
3. Tato smlouva může být změněna pouze na základě písemné dohody smluvních stran.
4. Tuto smlouvu nelze vypovědět.
5. Tato smlouva se řídí právními předpisy České republiky, zejména zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů.

6. Případné spory z této smlouvy budou předloženy věcně a místně příslušnému soudu v České republice.
7. Podpisem této smlouvy vyjadřují smluvní strany svou vůli ctít a plnit její veškerá ustanovení v plném rozsahu.

V ..... dne.....

.....  
Fakulta

.....  
Poskytovatel

### SMLOUVA O SPOLUPRÁCI PŘI REALIZACI ODBORNÉ PRAXE STUDENTA

#### I.

##### Smluvní strany

1. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení: .....

Zastoupená: .....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně jedné --

a

2. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení: .....

Zastoupená: .....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně druhé --

#### II.

##### Předmět a účel smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je závazek poskytovatele umožnit studentům fakulty absolvování odborné praxe v rámci studijních oborů fakulty.
2. Za účelem zvýšení odborně praktických znalostí studentů fakulty se smluvní strany dohodly na organizování odborné praxe za následujících podmínek.

#### III.

##### Podmínky výkonu odborné praxe

1. Praxe proběhne v prostorách a zařízeních poskytovatele v době dohodnuté mezi fakultou, poskytovatelem a studentem uvedené v Protokolu o přijetí studenta na odbornou praxi (dále jen „protokol“), jehož vzor tvoří přílohou č. 1 této smlouvy. Délka realizované odborné praxe v rámci jednoho předmětu musí být minimálně v rozsahu ... pracovních dnů.
2. Praxe bude umožněna studentům, kteří před jejím nástupem vyplní a podepíší protokol. Protokol může být uzavřen i s více studenty, kteří nastupují do praxe za stejných podmínek. Protokol podepisuje osoba odpovědná za řádný průběh praxe ze strany poskytovatele (dále jen „školitel“).
3. Mezi studenty a poskytovatelem nevznikne pracovněprávní vztah. Za činnost související s absolvováním praxe nevznikne studentům nárok na odměnu. Otázky případné náhrady škody se řídí ustanovením příslušných právních předpisů.
4. Součástí odborné praxe může být zpracování diplomové nebo doktorské práce.

#### IV. Povinnosti fakulty

1. Garant v součinnosti se školitelem zajistí před nástupem odborné praxe zpracování a podepsání protokolu a zajistí před nástupem odborné praxe vypracování programu praxe, a to buď jednotlivě pro každého studenta nebo pro skupinu studentů.
2. Garanta, který bude zajišťovat kontakt mezi fakultou a poskytovatelem, určí fakulta v Protokolu o přijetí studenta na odbornou praxi.
3. Fakulta je povinna informovat poskytovatele o jakýchkoliv změnách nebo okolnostech, jež by mohly mít vliv na průběh odborné praxe a její bezpečnost pro obě zúčastněné strany.

#### V. Povinnosti poskytovatele

1. Poskytovatel umožní garantovi vstup na pracoviště, na kterém probíhá odborná praxe studenta, a poskytne mu potřebné informace.
2. Poskytovatel se zavazuje zabezpečit studentům absolvujícím praxi pracovní podmínky odpovídajícím právním předpisům. Zejména je seznámí s předpisy o bezpečnosti práce, pracovním řádem a dalšími právními předpisy vztahujícími se k organizaci, průběhu a naplní odborné praxe.
3. Školitel bude zajišťovat kontakt mezi fakultou a poskytovatelem, bude se jednat o zaměstnance....., konkrétní školitel bude vždy v Protokolu o přijetí studenta na odbornou praxi.
4. Po skončení praxe vyplní školitel „Výkaz o vykonané praxi“, pro každého studenta a předá je garantovi. Školitelem podepsané potvrzení je spolu s vypracováním a obhájením průběžného a závěrečného hodnocení průběhu praxe podkladem pro započtení absolvování odborné praxe a udělení příslušných kreditů garantem.

#### VI. Společná ustanovení

1. Otázky neupravené touto smlouvou se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
2. Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každé má platnost originálu. Jedno vyhotovení obdrží fakulta a jedno poskytovatel. Smlouva může být měněna jen písemnými dodatky podepsanými oběma stranami.
3. Smlouva se sjednává na dobu neurčitou a nabyvá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma stranami. Obě strany mohou tuto smlouvu kdykoli vypovědět bez udání důvodů. Výpovědní doba činí 3 měsíce a počíná běžet od prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně.
4. Při neplnění nebo porušení podmínek stanovených v této smlouvě je kterákoli ze stran oprávněna od této smlouvy odstoupit. Odstoupení od smlouvy musí být učiněno písemně a jeho účinky nastávají dnem následujícím po doručení druhé straně.

V ..... dne.....

.....  
Fakulta

.....  
Poskytovatel

## Protokol o přijetí studenta na odbornou praxi

Na základě Smlouvy o spolupráci při realizaci praxe studenta ze dne ..... uzavřené mezi ...(VO)..... a .....(subjekt aplikační sféry - poskytovatel).....

### přijímá na praxi studenta

Jméno, Příjmení:

Datum narození:

Bydliště:

Studijní obor:

Praxe proběhne ve dnech:

Místo výkonu praxe:

Školitel:

Garant:

Student předloží nejpozději v den zahájení praxe poskytovateli kopii pojistné smlouvy o sjednaném úrazovém pojištění studenta po dobu výkonu odborné praxe.

Student se zavazuje k tomu, že vyvine maximální snahu o naplnění cílů odborné praxe. Je si vědom své povinnosti respektovat příkazy školitele a vedoucích pracovníků poskytovatele. Zdrží se jakékoliv činnosti, která by mohla poškodit dobré jméno poskytovatele. Pokud se během praxe dostane do kontaktu s důvěrnými informacemi, je povinen zachovávat mlčenlivost. Porušením této povinnosti se vystavuje nebezpečí vyloučení ze studia.

Poskytovatel se zavazuje k součinnosti směřující k dosažení cíle praxe. V rámci svých možností a vnitřních pravidel fungování umožní studentovi zejména podílet se na spolupráci s vybranými obory, konzultovat s pracovníky organizace a poznat činnosti, které poskytovatel zajišťuje.

V ..... dne.....

.....  
Školitel

.....  
Student

.....  
Garant



# Příloha 10

## Dohoda o činnosti externího přednášejícího

### DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

dle § 75 zákoníku práce

#### I. Smluvní strany

1. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

a

2. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

Máte-li současně uzavřen jiný pracovní poměr (dohodou) na VO, uveďte pracoviště a druh práce:.....

#### II. Předmět dohody

1. Sjednaný druh práce:.....
2. Místo výkonu práce:.....
3. Období, na které je dohoda sjednána:.....
4. Dohodnutý rozsah práce (počet hodin):.....
5. K převzetí ukončené práce je oprávněn:.....

#### III. Výše a splatnost odměny

1. Za vykonanou práci poskytne zaměstnavatel zaměstnanci hodinovou sazbu ve výši .....Kč.
2. Odměna bude vyplacena po částech na základě měsíčního výkazu o odvedené práci.
3. Odměna může být přiměřeně snížena, nebude-li odvedená práce odpovídat sjednaným podmínkám.
4. Podkladem pro výplatu odměny je písemný doklad o vykonané a řádně převzaté práci pověřeným zaměstnancem zaměstnavatele, který lze doplnit buď na druhé straně této dohody, nebo zvlášť.
5. Odměna je splatná ve výplatním termínu zaměstnavatele za měsíc, ve kterém byla práce ukončena, nebo průběžně vykázána, není-li v čl. III odst. 6 dohodnuto jinak.
6. Odměna bude zaslána na účet zaměstnance.

#### IV.

### Další ujednání

1. Zaměstnanec se zavazuje provádět práce uvedené v této dohodě podle pokynů zaměstnavatele osobně, svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, dodržovat právní a vnitřní předpisy zaměstnavatele vztahující se k vykonávané práci a předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl seznámen.
2. Zaměstnavatel se zavazuje vytvářet zaměstnanci pracovní podmínky pro řádný a bezpečný výkon práce, seznámit zaměstnance před započatím práce s předpisy vztahujícími se na výkon této práce, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
3. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele se řídí příslušnými právními předpisy, zejména zákoníkem práce a předpisy souvisejícími, zákonem o vysokých školách a vnitřními předpisy VO.
4. Tato dohoda nezakládá pracovní poměr a nevznikají z ní zaměstnanci nároky na dovolenou na zotavenou a náhradu při překážkách v práci.

### V. Závěrečná ustanovení

1. Dohodu lze zrušit před sjednanou dobou:
  - a) písemnou dohodou obou účastníků ke sjednanému dni,
  - b) písemnou výpovědí z jakéhokoliv důvodu, nebo bez uvedení důvodu, s 15ti denní výpovědní dobou, která začíná dnem, v němž byla výpověď doručena druhé straně,
  - c) okamžitým zrušením, ale jen v případech, kdy je možné okamžitě zrušit pracovní poměr.
2. Zaměstnanec souhlasí, aby zaměstnavatel shromažďoval a zpracoval osobní a citlivé údaje o jeho osobě v nezbytně nutném rozsahu, a to pouze k účelům pracovněprávním.
3. Tato dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

V ..... dne.....

.....  
Zaměstnanec

.....  
Zaměstnavatel

# Příloha 11

## Dohoda o poskytnutí podkladů pro studentskou práci

### DOHODA O POSKYTNUTÍ PODKLADŮ PRO ZADÁNÍ A ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

uzavřená podle § 51 občanského zákoníku ve znění pozdějších předpisů

#### I.

#### Smluvní strany

1. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení: .....

Zastoupená: .....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně jedné --

a

2. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení: .....

Zastoupená: .....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně druhé --

#### II.

#### Závazky smluvních stran

1. Poskytovatel se zavazuje podílet se na zadání diplomové práce s názvem ....., kterou bude zpracovávat student ....., nar. ...., bytem .....
2. Poskytovatel se zavazuje poskytnout studentovi pro účel zpracování výše uvedené diplomové práce potřebné informace a podklady.
3. VO se zavazuje zajistit diplomovou práci proti ztrátě či odcizení nebo použití neoprávněnými osobami, osoby, které se mohou dle této smlouvy seznámit s diplomovou prací, jsou:  
  
vedoucí diplomové práce: ....., nar. ...., bytem.....  
oponent: ....., nar. ...., bytem.....
4. Smluvní strany se zavazují, že veškeré informace, které si vzájemně poskytnou nebo které vzniknou při plnění této smlouvy, nepředají třetím osobám. Tento závazek trvá po dobu, po kterou uvedené informace nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné, mají být podle vůle smluvních stran utajeny a smluvní strany odpovídajícím způsobem jejich utajení zajišťují.

#### III.

### Ostatní ujednání

1. V případě, že některé vztahy nejsou výslovně upraveny touto smlouvou, vztahují se na ně odpovídající ustanovení občanského zákoníku.
2. Tuto smlouvu lze měnit nebo doplňovat pouze písemnými číslovanými dodatky podepsanými oběma smluvními stranami.
3. Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.
4. Smlouva je vyhotovena ve 4 (čtyřech) vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží po 2 (dvou) vyhotoveních
5. Smluvní strany prohlašují, že smlouva byla uzavřena po řádném uvážení, s jejím obsahem souhlasí, a na důkaz toho připojují podpisy svých oprávněných zástupců.

V ..... dne.....

.....  
Poskytovatel

.....  
Zástupce VO

# Příloha 12

## Smlouva o dílo (výzkum na zakázku)

### SMLOUVA O DÍLO

Podle § 536 a následujících zákona 513/1991 Sb., Obchodní zákoník v platném znění

#### I. Smluvní strany

1. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně jedné --

a

2. ....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně druhé --

#### II. Předmět smlouvy

1. Podle této smlouvy provede zhotovitel pro objednatele práce a činnosti v tomto rozsahu: (přesný, podrobný rozpis prací, činností, použitých materiálů, pracovní postupy, atd.)
2. Plnění smlouvy bude splňovat všechny technické požadavky a normy. Zhotovitel potvrzuje, že pro všechny, i dílčí, pracovní postupy plnění této smlouvy má potřebnou kvalifikaci i technické vybavení.
3. Zhotovitel provede dílo sám, bez účasti třetích osob (za účasti třetích osob, přitom však odpovídá objednateli díla sám a plně za předmět této smlouvy a ostatní ze smlouvy vyplývající závazky).
4. Definice použitých termínů (stávající znalosti, důvěrné informace, předměty duševního vlastnictví, know-how, výsledky apod.).

#### III. Termín a místo plnění

1. Termín splnění předmětu této smlouvy je do .....
2. Smlouva je splněna dnem podpisu záznamu o předání a převzetí díla zástupci smluvních stran.
3. Místem plnění je .....

**IV.****Využití existujících znalostí**

1. Smlouvou není dotčeno jakékoliv duševní vlastnictví ke stávajícím znalostem nebo jakékoli jiné technologii, k průmyslovému vzoru, užitému vzoru, autorskému dílu, vynálezu, softwaru, datům, postupu, know-how nebo materiálům, které nejsou výsledky plnění této smlouvy.
2. Tyto nehmotné statky či práva zůstávají duševním vlastnictvím té smluvní strany, která je zpřístupnila a umožnila jejich využití v rámci Projektu.
3. S výjimkou licencí a práv výslovně udělených či poskytnutých v této smlouvě, touto smlouvou není udělena žádná jiná licence ke stávajícím znalostem smluvních stran, ani jiné oprávnění k výkonu práv z duševního vlastnictví.
4. Souhlasy poskytnuté dle tohoto článku 4 smlouvy jsou poskytnuty pouze a výlučně za účelem realizace předmětu smlouvy.

**V.****Práva k vytvořeným výsledkům**

1. Smluvní strany se dohodly, že objednavatel je od samého počátku majitelem všech práv k výsledkům, které vznikly v rámci plnění předmětu smlouvy a jsou tak předmětem duševního vlastnictví objednavatele.
2. Objednavatel je oprávněn dle svého uvážení a na své vlastní náklady učinit jakékoli kroky směřující k registraci či přihlášení výsledků na své jméno či k jakékoli jiné ochraně výsledků.
3. V případě, že je do plnění předmětu smlouvy zapojena jakákoli třetí osoba, zaměstnanec nebo dodavatel zhotovitele, zhotovitel se zavazuje zajistit, že příslušná třetí osoba převede a postoupí na objednavatele veškerá svá případná práva k vytvořeným výsledkům.
4. V případě, že má třetí osoba dle právních předpisů za postoupení, převod či přechod práv na objednavatele nárok přiměřenou odměnu, uhradí třetí osobě na vlastní náklady objednavatel.
5. Zhotovitel zajistí, že jeho zaměstnanci, dodavatelé a studenti zapojení do plnění předmětu smlouvy poskytnou objednavateli veškerou svoji součinnost a pomoc nezbytnou k registraci a ochraně výsledků plnění předmětu smlouvy jako duševního vlastnictví objednavatele.
6. Zhotovitel se zavazuje oznámit objednavateli okamžitě po zjištění či identifikaci jakéhokoli výsledku, že považuje výsledek za patentovatelný či jinak způsobilý k registraci u příslušného úřadu, a poskytne objednavateli kopii příslušného výsledku.
7. Po celou dobu trvání smlouvy se smluvní strany zavazují, že budou uznávat platnost práv vyplývajících z vynálezů, užitečných či průmyslových vzorů, případně z ochranných známek a nebudou samy popírat ani podporovat jiné v popírání platnosti ochranných dokumentů ke stávajícím znalostem a duševního vlastnictví vložených využitých v rámci plnění předmětu smlouvy nebo získaných v průběhu plnění předmětu smlouvy.
8. Každá ze smluvních stran se zavazuje, že v případě, že se dozví o protiprávním využití stávajícího duševního vlastnictví, které bylo využito v průběhu nebo získaných v průběhu plnění předmětu smlouvy, uvědomí o tom druhou smluvní stranu.
9. Obě smluvní strany jsou povinny na vlastní náklady po celou dobu trvání této smlouvy udržovat v platnosti chráněná řešení, jež byla využita v průběhu plnění předmětu smlouvy či vznikla v průběhu plnění předmětu smlouvy, a která jsou nezbytná k realizaci předmětu smlouvy.

## VI. Ochrana důvěrných informací

1. Žádná ze smluvních stran není oprávněna po dobu plnění předmětu smlouvy a po dobu ..... po skončení doby plnění předmětu smlouvy zpřístupnit jakékoli třetí osobě důvěrné informace druhé smluvní strany, ani je využívat pro jakýkoli účel, s výjimkou využívání za účelem plnění předmětu smlouvy.
2. Závazek smluvních stran dle bodu 1. čl. VI této smlouvy se netýká důvěrných informací, jež první smluvní strana zpřístupnila druhé smluvní straně a které byly známy druhé smluvní straně před zahájením plnění předmětu smlouvy a nevztahoval se na ně žádný závazek důvěrnosti druhé smluvní strany vůči první smluvní straně; které byly známy druhé smluvní straně před tím, než jí byly zpřístupněny první smluvní stranou, a nevztahoval se na ně žádný předchozí závazek důvěrnosti či mlčenlivosti druhé smluvní strany vůči první smluvní straně; které byly v okamžiku jejich poskytnutí veřejně známy, nebo které se staly veřejně známými poté, co byly druhé straně poskytnuty; které byly nezávisle na první smluvní straně získány druhou smluvní stranou; které byly poskytnuty druhou smluvní stranou třetím osobám na základě předchozího písemného souhlasu první smluvní strany.
3. Pokud zpracovatel obdrží požadavek podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění, či jiného obdobného právního předpisu, aby poskytla třetí osobě jakoukoli informaci, která je podle této smlouvy důvěrnou informací objednavatele, je zpracovatel povinen neprodleně objednavatele na tuto skutečnost upozornit a ještě před poskytnutím této informace třetí osobě tuto otázku se objednavatelem konzultovat.
4. Objednavatel je povinen sdělit zpracovateli do 10 dnů od obdržení oznámení zpracovatele, zda souhlasí s poskytnutím této informace třetí osobě a pokud nikoliv, zda má dle jeho stanoviska třetí osoba právní nárok na poskytnutí této informace dle aktuálně platných právních předpisů.
5. Smluvní strany nejsou oprávněny bez předchozího písemného souhlasu druhé smluvní strany používat jméno (firmu) a logo druhé smluvní strany v reklamě, v oznámeních v médiích, ani pro jakékoliv jiné propagační účely. Zpracovatel je však oprávněn uvést částky získané od objednavatele ve své Výroční zprávě a v obdobných publikacích.

## VII. Cena a platební podmínky

1. Za splnění předmětu této smlouvy zaplatí objednatel zhotoviteli dohodnutou cenu, a to ..... Kč, slovy ..... . Součástí této ceny je DPH, sazba .. %, dále dopravné, instalace, zaškolení, zkušební provoz, cestovní náhrady, .....
2. Objednatel souhlasí s dílčí fakturací potvrzených a pověřeným zástupcem převzatých částí díla v průběhu plnění. Konečné vyúčtování potom provede zhotovitel do 10 dnů po podpisu protokolu o předání a převzetí díla.
3. Dílčí i konečné vyúčtování provede zhotovitel formou daňového dokladu, který bude mít všechny náležitosti stanovené zákonem. Doba splatnosti .. dnů od převzetí daňového dokladu.
4. Dnem zaplacení je datum předání příkazu k provedení úhrady pobočce bankovního ústavu objednavatele.
5. Objednatel se stává vlastníkem předmětu díla, případně jeho části, dnem zaplacení daňového dokladu.

## VIII. Záruční doba a podmínky

1. Na předmět této smlouvy poskytuje zhotovitel objednateli záruční dobu v délce ..... měsíců (roků).
2. Záruční doba začíná běžet dnem podpisu protokolu o předání a převzetí díla.

3. Vady díla bude objednatel v průběhu záruční doby reklamovat písemně na adrese zhotovitele. Zhotovitel bezplatně odstraní reklamovanou vadu v místě objednatele v dohodnutém termínu. O dobu odstraňování vady se prodlužuje záruční doba.
4. Případné neodstranitelné vady, které budou bránit užívání předmětu smlouvy, nahradí zhotovitel objednateli novým plněním.

#### IX.

#### Součinnost objednatele

1. Pro splnění předmětu této smlouvy poskytne objednatel zhotoviteli nezbytnou součinnost v tomto rozsahu .....
2. Omezení nebo neposkytnutí součinnosti dle odst. 1 může kvalitu plnění předmětu této smlouvy a může se projevit také v prodloužení termínu plnění. Na takovou okolnost je zhotovitel povinen písemně a neprodleně upozornit objednatele.

#### XI.

#### Ostatní ustanovení

1. Změny této smlouvy jsou možné pouze po vzájemné dohodě smluvních stran, a to formou písemného dodatku.
2. Za nesplnění termínu plnění dle čl. II zaplatí zhotovitel objednateli sankci ve výši 0,05 % z celkové ceny díla za každý i započatý den prodlení. Sankci zaplatí zhotovitel na účet objednatele do 10 dnů ode dne vyúčtování sankce.
3. Za prodlení s úhradou daňového dokladu zaplatí objednatel zhotoviteli na jeho účet sankci ve výši 0,05 % dlužné částky, a to za každý i započatý den prodlení. Sankci zaplatí objednatel na účet zhotovitele do 10 dnů ode dne převzetí vyúčtování sankce.
4. Objednatel si vyhrazuje právo průběžně kontrolovat provádění díla. Na zjištěné nedostatky upozorní písemně zhotovitele a požádá o jejich odstranění. Takové žádosti je zhotovitel povinen vyhovět.
5. V ostatním, ve smlouvě neuvedeném, se na tuto smlouvu vztahují ustanovení Obchodního zákoníku v platném znění.
6. Smlouva je vyhotovena ve 4 stejnopisech, každý s platností originálu. Objednatel obdrží dvě vyhotovení, zhotovitel také dvě.
7. Na znamení bezvýhradného souhlasu s obsahem a zněním této smlouvy připojuje zástupce objednatele i zástupce zhotovitele svůj podpis.

V ..... dne.....

.....  
Objednavatel

.....  
Zhotovitel



# Příloha 13

## Smlouva o společném výzkumu

### SMLOUVA O SPOLEČNÉM VÝZKUMU

uzavřená podle § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů.

#### I. Smluvní strany

1.....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

-- na straně jedné --

a

2.....

Se sídlem: .....

IČO: .....

DIČ: .....

Bankovní spojení:.....

Zastoupená:.....

(dále jen „fakulta“)

#### II. Předmět a účel Smlouvy

1. Předmětem této Smlouvy je úprava právního postavení smluvních stran, jejich úlohy a odpovědnosti, jakož i úprava jejich vzájemných práv a povinností při realizaci projektu dle odst. 2 tohoto článku Smlouvy.
2. Účelem této Smlouvy je upravit vzájemnou spolupráci partnerů, kteří společně realizují projekt ..... (dále jen Projekt).
3. Vztahy mezi smluvními stranami se řídí obchodním zákoníkem v jeho platném znění.
4. Obě smluvní strany jsou povinny při realizaci Projektu postupovat dle pravidel uvedených v této Smlouvě.

#### III. Definice termínů

1. Stávající znalosti - informace, postupy, know-how (nepatentovaná technická informace), software a materiály a jiné předměty duševního vlastnictví, které jsou poskytovány jednou smluvní stranou druhé smluvní straně za účelem jejich využití v rámci Projektu, a to s výjimkou jakéhokoli výsledku. Pro odstranění pochybností smluvní strany prohlašují, že se jedná zejména o stávající znalosti, informace a předměty duševního vlastnictví, se kterými smluvní strany vstupují do Projektu a poskytují je či práva k nim druhé smluvní straně za účelem realizace Projektu.
2. Důvěrné informace - za důvěrné informace smluvní strany jsou považovány jakékoliv stávající znalosti zpřístupněné smluvní stranou druhé smluvní straně za účelem jejich využití v rámci Projektu a jakýkoli výsledek, který je předmětem duševního vlastnictví smluvní strany či k němuž má tato strana obdobná práva.

3. Předměty duševního vlastnictví - užitné vzory, průmyslové vzory, ochranné známky, topografie polovodičových výrobků, autorská díla, know-how, důvěrné informace, žádosti a přihlášky ohledně registrace výše uvedených práv a nehmotných statků, a jakákoli podobná práva a nehmotné statky uznávaná či upravená právním řádem kteréhokoliv státu světa, včetně práv na poskytnutí ochrany při porušení práv vyplývajících z duševního vlastnictví k výše uvedeným nehmotným statkům a právům.
4. Publikace výsledků - publikace abstraktu, článku, příspěvku nebo jiného vědeckého pojednání v tištěné nebo v elektronické podobě, nebo jejich prezentace na konferenci nebo semináři.
5. Řešitel Projektu a další zaměstnanci účastníci se Projektu
6. Výsledky - všechny informace, know-how, výsledky, vynálezy, software a další předměty duševního vlastnictví získané, identifikované nebo poprvé uplatněné nebo uvedené do praxe nebo písemné podoby v průběhu Projektu.
7. Materiál nutný v rámci řešení projektu (popis potřebného materiálu)

#### IV.

#### Práva a povinnosti smluvních stran

Smluvní strany se dohodly, že se budou spolupodílet na realizaci Projektu uvedeného v čl. II této Smlouvy tak, že:

1. Partner..... bude provádět tyto činnosti a zajistí tento materiál. (definovat činnosti VO a definovat materiál, který subjekt zajistí)
2. Partner .....bude provádět tyto činnosti a zajistí tento materiál. (definovat činnosti subjektu aplikační sféry a definovat materiál, který subjekt zajistí)
3. Smluvní strany se zavazují nést plnou odpovědnost za realizaci činností, které mají vykonávat dle této Smlouvy.
4. Každá smluvní strana je povinna jednat způsobem, který neohrožuje realizaci Projektu a zájmy obou smluvních stran.
5. Smluvní strany se zavazují, že budou vykonávat úkoly, které jí byly v rámci Smlouvy přiděleny a bude poskytovat lidské zdroje, materiály, prostory a jejich vybavení a zařízení, jejichž zajištění jí bylo smluvně přiděleno Smlouvy. Projekt bude prováděn v místě (doplnit).
6. Každá ze smluvních stran se zavazuje zajistit, že její zaměstnanci a studenti zapojení do Projektu budou dodržovat podmínky vyplývající z povolení, oprávnění a souhlasů nezbytných k provedení přidělených úkolů; budou vést a udržovat kompletní a přesné záznamy celého výzkumu, vývoje a dalších prací vykonávaných v souvislosti s Projektem, přičemž tyto záznamy budou vždy podepsané osobami, které získaly či identifikovaly každý jednotlivý výsledek nebo učinily tato pozorování.
7. Každá smluvní strana ..... má právo na veškeré informace týkající se Projektu, zejména jeho finančního řízení, dosažených výsledků Projektu a související dokumentace.
8. Každá smluvní strana je povinna vynakládat náležité úsilí směřující k provedení Projektu, žádná ze stran nemůže garantovat, že předmětný výzkum povede ke konkrétním výsledkům, ani nemůže garantovat úspěšný výstup z Projektu. Žádná ze stran nenese právní odpovědnost za to, že očekávané či předvídané výsledky nebyly při výzkumu dle Projektu skutečně dosaženy.
9. Každá ze stran prohlašuje a ujišťuje druhou smluvní stranu, že byla řádně založena či zřízena, a učinila všechny nezbytné kroky a získala všechna nezbytná povolení, licence, oprávnění a souhlasy, aby mohla uzavřít tuto Smlouvu.

#### V.

#### Financování Projektu

1. Výdaje na činnosti, jimiž se smluvní strany podílejí na Projektu, jsou podrobně rozepsány v rozpočtové části Smlouvy, která tvoří přílohu č. .... Smlouvy. Celkový finanční podíl jednotlivých smluvních stran na Projektu činí:

- a) .....
- b) .....
2. Prostředky alokované na realizaci činností Projektu jsou smluvní strany oprávněny použít pouze na úhradu nejnutnějších výdajů a současně takových výdajů, které jsou považovány za způsobilé při plnění předmětu Projektu.
  3. (doplnit VO) se zavazuje vést samostatné, kompletní a přesné účetnictví ohledně nákladů na Projekt.
  4. (doplnit subjekt aplikační sféry) se zavazuje hradit finanční prostředky specifikované v bodě 1 tohoto článku Smlouvy (doplnit VO) za účelem realizace Projektu. Na každou platbu vystaví (doplnit VO) (doplnit subjekt aplikační sféry) daňový doklad.
  5. Všechny finanční částky uvedené v této Smlouvě jsou uvedeny s DPH. V případě, že finanční částky mají být hrazeny ve prospěch (doplnit VO), podléhají DPH.
  6. V případě, že se kterákoliv ze smluvních stran ocitne v prodlení s úhradou peněžitého závazku, zavazuje se uhradit druhé smluvní straně úrok z prodlení ve výši ..... % z dlužné částky denně.
  7. (doplnit VO) bude jediným majitelem všech zařízení a jiných věcí a práv koupených, zhotovených, obstaraných nebo jinak nabytých (doplnit VO) či pro (doplnit VO), při jejichž nabytí bylo využito finančních prostředků specifikovaných v bodě 1 tohoto článku Smlouvy nebo jakýchkoliv finančních prostředků poskytnutých Projektu či této smluvní straně k využití v rámci projektu třetí osobou.

## VI. Duševní vlastnictví

1. Smlouva se nedotýká žádného duševního vlastnictví ke stávajícím znalostem, jiným technologiím, průmyslovým a užitným vzorům, vynálezům, autorským dílům, softwaru, postupům, existujícímu know-how, nebo materiálům, které nejsou výsledky Projektu.
2. Tyto nehmotné statky či práva zůstávají duševním vlastnictvím té smluvní strany, která je umožnila využívat v rámci Projektu.
3. S výjimkou licencí a práv poskytnutých v této Smlouvě, touto Smlouvou není udělena žádná jiná licence k předmětům duševního vlastnictví, ani jiné oprávnění k výkonu práv z duševního vlastnictví.
4. (doplnit VO) poskytuje (doplnit subjekt aplikační sféry) nevýlučnou licenci k využití jejích stávajících znalostí. (doplnit subjekt aplikační sféry) tímto poskytuje (doplnit VO) nevýlučnou licenci k využití svých stávajících znalostí.
5. Tyto licence jsou poskytnuty výlučně za účelem realizace Projektu. Smluvní strany nejsou oprávněny využívat stávající znalosti druhé smluvní strany k žádnému jinému účelu. Smluvní strany nejsou oprávněny poskytovat stávající znalosti druhé smluvní strany k využití třetím osobám.
6. Licence poskytnuté dle tohoto článku Smlouvy jsou poskytnuty navzájem za účelem realizace Projektu bez licenčního poplatku, přičemž, pokud by bylo sjednání či poskytnutí licenčního poplatku u některé licence podmínkou její platnosti či účinnosti, má se za to, že úplata za poskytnutí této konkrétní licence je zahrnuta ve finančním příspěvku Projektu nebo odpovídá majetkové hodnotě licence poskytnuté druhou Stranou.
7. Smluvní strany se dohodly, že výsledky Projektu jsou od samého počátku předmětem duševního vlastnictví (doplnit VO). (doplnit VO) je oprávněna podle svého uvážení a na své vlastní náklady učinit jakékoli kroky směřující k registraci či přihlášení výsledků na své jméno či k jakékoli jiné ochraně výsledků, včetně podávání přihlášek vynálezů, užitných vzorů či průmyslových vzorů pro jakýkoli z výsledků u příslušného úřadu a požádání o soudní ochranu náležející majitelům předmětů duševního vlastnictví, včetně majitelů patentů.
8. V případě, že je do řešení Projektu zapojena jakákoli třetí osoba, smluvní strana, která tuto třetí osobu do Projektu zapojila, zajistí, že příslušná třetí osoba převede a postoupí na (doplnit VO) veškerá svá případná práva k vytvořeným výsledkům, u nichž je to dle právních předpisů možné. Případnou přiměřenou odměnu, na kterou má třetí osoba dle právních předpisů za postoupení, převod či přechod práv na smluvní stranu nárok, uhradí třetí osobě na vlastní náklady ta smluvní strana, která ji zapojila do Projektu.

9. Pokud je smluvní stranou, na kterou přecházejí práva k výsledkům automaticky na základě právního předpisu (doplnit subjekt aplikační sféry), či těmito právy k výsledkům (doplnit subjekt aplikační sféry) disponuje dle právních předpisů od samého počátku, zavazuje se (doplnit subjekt aplikační sféry) bezplatně postoupit a převést veškerá tato práva k výsledkům bez zbytečného odkladu (nejpozději však do 30 dnů) po jejich nabytí na (doplnit VO).
10. Každá smluvní strana se zavazuje oznámit druhé smluvní straně okamžitě po identifikaci jakéhokoli dosaženého výsledku v Projektu, že považuje tento výsledek za patentovatelný či jinak způsobilý k registraci u příslušného úřadu, a poskytne druhé smluvní straně kopii příslušného výsledku. Ostatní výsledky se každá smluvní strana zavazuje oznamovat druhé smluvní straně ve zprávách v projektových zprávách.
11. (doplnit VO) se zavazuje poskytnout (doplnit subjekt aplikační sféry) nevýlučnou a plně splacenou licenci k využívání konkrétního výsledku v rámci Oblasti a na Území, tj. k výkonu práv z duševního vlastnictví Univerzity k Výsledku v rámci (doplnit obor podnikání subjektu aplikační sféry) a na (doplnit konkrétní geografické vymezení), a to vždy nejpozději do 30 dnů ode dne, kdy o uzavření licenční smlouvy ke konkrétnímu výsledku (doplnit subjekt aplikační sféry) (doplnit VO) písemně požádá.
12. Licence k využívání konkrétního výsledku bude poskytnuta na maximální dobu trvání ochrany práva (doplnit VO) k výsledkům dle příslušných právních předpisů. V případě, že není právními předpisy stanovena maximální doba trvání ochrany, bude licence poskytnuta na dobu .... let.
13. Jestliže (doplnit subjekt aplikační sféry) doručí (doplnit VO) po dobu trvání Projektu nebo ve lhůtě .... měsíců po jeho skončení písemné oznámení o uplatnění opce na jednání o poskytnutí výlučné licence ke konkrétnímu výsledku (dále jen "Oznámení o opci"), zavazují se obě smluvní strany zahájit bez zbytečného odkladu jednání o podmínkách, za kterých (doplnit VO) poskytne (doplnit subjekt aplikační sféry) výlučnou licenci (s právem poskytovat sublicence) k využívání konkrétního výsledku, tj. k výkonu práv z duševního vlastnictví Univerzity k Výsledku (dále jen „licence“).
14. Smluvní strany se dohodly, že pokud se na podmínkách, za kterých bude poskytnuta licence, dohodnou, bude licenční smlouva zahrnovat i podmínky stanovené v Příloze této Smlouvy.
15. (doplnit VO) se zavazuje, že nebude po dobu jednání o licenci komunikovat s jakoukoliv třetí stranou s úmyslem poskytnout jí licenci k využití výsledků nebo na ni převést či postoupit jakákoliv práva vyplývající z duševního vlastnictví k výsledkům a nebude během .... měsíců následujících po uzavření dohody o licenci k jakémukoli výsledku postupovat či převádět jakákoliv práva vyplývající z duševního vlastnictví k výsledkům třetí straně za podmínek, které by byly výhodnější než podmínky, které byly (doplnit VO) při jednání o licenci nabídnuty (doplnit subjekt aplikační sféry).
16. Bez ohledu na ustanovení předchozích bodů článku VI Smlouvy má (doplnit VO) a každý zaměstnanec a student Univerzity nezrušitelné a bezplatné právo k využití výsledků pro účely akademické výuky a akademického výzkumu. Pokud práva (doplnit subjekt aplikační sféry) ohledně poskytnutí licence zaniknou, má (doplnit VO) a každý zaměstnanec a student (doplnit VO) toto právo i pro účely výzkumných projektů, které jsou sponzorovány třetí stranou. Právo Univerzity a zaměstnanců a studentů Univerzity zakotvené v tomto článku Smlouvy podléhá pravidlům vědecké publikace upraveným v článku VII. této Smlouvy.
17. Po celou dobu trvání této Smlouvy se smluvní strany zavazují, že budou uznávat platnost práv vyplývajících z vynálezů, užitečných či průmyslových vzorů, případně z ochranných známek, nebudou samy popírat ani podporovat jiné v popírání platnosti ochranných dokumentů k předmětům duševního vlastnictví vložených do Projektu nebo získaných v průběhu řešení Projektu.
18. Každá ze stran se zavazuje, že v případě, že se dozví o protiprávním využití předmětů duševního vlastnictví vložených do Projektu nebo získaných v průběhu řešení Projektu, uvědomí o tom druhou smluvní stranu.
19. Obě smluvní strany jsou povinny na vlastní náklady po celou dobu trvání této Smlouvy udržovat v platnosti chráněná řešení, jež byla vložena do Projektu či vznikla v průběhu realizace Projektu, a která jsou nezbytná k realizaci Projektu.

## VII. Publikace výsledků

1. Zaměstnanci a studenti (doplnit VO) je oprávněn, za předpokladu, že nebylo učiněno Oznámení o utajení podle následujícího bodu této Smlouvy představit a projednat práci provedenou jako část Projektu na seminářích, cvičeních a přednáškách na (doplnit VO) a publikovat jakékoli stávající znalosti (doplnit subjekt aplikační sféry) (pokud není důvěrnou Informací subjektu aplikační sféry) nebo kterýkoli z výsledků.
2. (doplnit VO) se zavazuje předkládat (doplnit subjekt aplikační sféry) v písemné formě podrobnosti o jakýchkoli výsledcích a jakýchkoli stávajících znalostech, které zaměstnanec nebo student (doplnit VO) hodlá publikovat, a to vždy nejméně ... dní před datem plánovaného předání k publikaci.
3. (doplnit subjekt aplikační sféry) je oprávněn prostřednictvím písemného oznámení zasláného (doplnit VO) (dále jen „Oznámení o utajení“) požadovat, aby (doplnit VO) odložila plánovanou publikaci o maximálně ... měsíců od obdržení Oznámení o utajení, a to pokud, podle odůvodněného názoru (doplnit subjekt aplikační sféry), je příslušný odklad nutný pro získání patentové či jiné obdobné ochrany pro jakékoliv stávající znalosti (doplnit subjekt aplikační sféry) nebo jakékoli výsledky, které mají být publikovány nebo aby (doplnit VO) zajistila zrušení plánované publikace kterékoli z částí stávajících znalostí (doplnit subjekt aplikační sféry), která je důvěrnou Informací.
4. (doplnit subjekt aplikační sféry) je povinen doručit toto Oznámení o utajení (doplnit VO) do ... dnů poté, co obdrží podrobnosti o plánované publikaci.
5. Jestliže (doplnit VO) neobdrží ve stanovené lhůtě Oznámení o utajení, její zaměstnanec nebo student je oprávněn pokračovat s plánovanou publikací, s podmínkou, že ať již bylo nebo nebylo Oznámení o utajení učiněno, jakákoli část stávajících znalostí (doplnit subjekt aplikační sféry), která je důvěrnou Informací, nesmí být publikována.

## VIII. Ochrana důvěrných informací

1. Žádná ze smluvních stran není oprávněna po dobu plnění předmětu smlouvy a po dobu ..... po skončení doby plnění předmětu smlouvy zpřístupnit jakékoli třetí osobě důvěrné informace druhé smluvní strany, ani je využívat pro jakýkoli účel, s výjimkou využívání za účelem plnění předmětu smlouvy.
2. Závazek smluvních stran dle bodu 1. čl. VI této smlouvy se netýká důvěrných informací, jež první smluvní strana zpřístupnila druhé smluvní straně a které byly známy druhé smluvní straně před zahájením plnění předmětu smlouvy a nevztahoval se na ně žádný závazek důvěrnosti druhé smluvní strany vůči první smluvní straně; které byly známy druhé smluvní straně před tím, než jí byly zpřístupněny první smluvní stranou, a nevztahoval se na ně žádný předchozí závazek důvěrnosti či mlčenlivosti druhé smluvní strany vůči první smluvní straně; které byly v okamžiku jejich poskytnutí veřejně známy, nebo které se staly veřejně známými poté, co byly druhé straně poskytnuty; které byly nezávisle na první smluvní straně získány druhou Smluvní stranou; které byly poskytnuty druhou smluvní stranou třetím osobám na základě předchozího písemného souhlasu první smluvní strany.
3. Pokud zpracovatel obdrží požadavek podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění, či jiného obdobného právního předpisu, aby poskytl třetí osobě jakoukoli informaci, která je podle této smlouvy důvěrnou Informací objednavatele, je zpracovatel povinen neprodleně objednavatele na tuto skutečnost upozornit a ještě před poskytnutím této informace třetí osobě tuto otázku se objednavatelem konzultovat.
4. Objednavatel je povinen sdělit zpracovateli do 10 dnů od obdržení oznámení zpracovatele, zda souhlasí s poskytnutím této informace třetí osobě a pokud nikoliv, zda má dle jeho stanoviska třetí osoba právní nárok na poskytnutí této informace dle aktuálně platných právních předpisů.
5. Smluvní strany nejsou oprávněny bez předchozího písemného souhlasu druhé smluvní strany používat jméno (firmu) a logo druhé smluvní strany v reklamě, v oznámeních v médiích, ani pro jakékoliv jiné propagační účely. Zpracovatel je však oprávněn uvést částky získané od objednavatele ve své Výroční zprávě a v obdobných publikacích.

**IX.****Odpovědnost za škodu**

1. Obě smluvní strany odpovídají za škodu vzniklou druhé straně i třetím osobám, která vznikne porušením jejich povinností vyplývajících z této Smlouvy, jakož i z obecných ustanovení právních předpisů.

**X.****Další práva a povinnosti smluvních stran**

1. Smluvní strany jsou povinny zdržet se jakékoliv činnosti, jež by mohla znemožnit nebo ztížit dosažení účelu této Smlouvy.
2. Smluvní strany jsou povinny vzájemně se informovat o skutečnostech rozhodných pro plnění této Smlouvy, a to bez zbytečného odkladu.
3. Smluvní strany jsou povinny jednat při realizaci Projektu eticky, korektně, transparentně a v souladu s dobrými mravy.
4. Majetkové hodnoty spolufinancované z finanční podpory jsou ve vlastnictví té smluvní strany, která je obstarala, nedohodnou-li se smluvní strany jinak; změna vlastnictví je možná, dojde-li k situaci dle čl. VII odst. 2, 3 Smlouvy.

**XI.****Trvání smlouvy**

1. Smlouva se uzavírá na dobu určitou v trvání ....
2. Pokud některá ze smluvních stran závažným způsobem nebo opětovně poruší některou z povinností vyplývajících pro něj z této Smlouvy nebo z platných právních předpisů ČR a ES, může být na základě písemné dohody účastníků této Smlouvy vyloučen z další účasti na realizaci Projektu. V tomto případě je povinen se s druhou stranou vypořádat, tzn. v dohodě určit, za jakých podmínek druhá strana převezme činnosti a případné závazky Partnera a majetkové hodnoty spolufinancované z finanční podpory (příp. provést finanční vypořádání).
3. Kterákoliv ze smluvních stran může ukončit spolupráci s druhou stranou pouze na základě písemné dohody uzavřené s druhou stranou, která bude obsahovat rovněž závazek druhé strany převzít jednotlivé povinnosti, odpovědnost a majetkové hodnoty spolufinancované z finanční podpory (příp. provést finanční vypořádání) vystupující smluvní strany.

**XII.****Ostatní ustanovení**

1. Jakékoliv změny této Smlouvy lze provádět pouze na základě dohody smluvních stran formou písemných dodatků podepsaných oprávněnými zástupci smluvních stran.
2. Tato Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu smluvních stran.
3. Vztahy smluvních stran blíže neupravené se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy České republiky.
4. Smluvní strany prohlašují, že tato Smlouva byla sepsána na základě jejich pravé a svobodné vůle, nikoliv v tísní za nápadně nevýhodných podmínek.

V .....dne.....

.....  
Zástupce firmy.....  
Zástupce VO

### **Příloha smlouvy: Licenční podmínky**

Licencované Výsledky:

Výlučná práva:

Územní vymezení:

Oblast podnikání subjektu aplikační sféry:

Doba trvání:

Platební podmínky:

Minimální Cíle:

Právo návratu do původního stavu:

## 14.1 Spolupráce výzkumné a aplikační sféry

Podle Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011-2015 (MŠMT 2010) je jedním z dílčích cílů druhé priority zvýšení intenzity spolupráce vysokých škol s praxí. V rámci tohoto specifického cíle chce MŠMT, mimo jiné, podporovat výraznější odpovědné zapojení vnějších aktérů v řízení jednotlivých vysokých škol, podporovat spolupráci vysokých škol se zástupci aplikační sféry při uskutečňování a hodnocení vzdělávací činnosti, podporovat zabezpečení a rozvoj činností ochrany duševního vlastnictví na vysokých školách, podporovat výuku k podnikání na vysokých školách a podporovat rozvoj vzdělávání v oborech, které jsou klíčové pro budoucí rozvoj státu.

V této souvislosti doporučuje MŠMT vysokým školám podpořit jejich účast ve vědeckotechnologických parcích, budování center transferu technologií a podnikatelských inkubátorů, doporučuje vytvořit studijní programy s ohledem na požadavky zaměstnavatelů, podpořit zapojení odborníků z praxe do výuky, tvorby studijních programů, orgánů vysokých škol a do přípravy strategických záměrů vysokých škol, podpořit stáže studentů a pracovníků vysokých škol v podnicích, podpořit budování kariérového poradenství, vytvářet podmínky pro spin-off z akademické obce.

Analogicky je možné tuto rozvojovou strategii přenést na celou výzkumnou sféru. Jedná se tedy o strategické posílení třetí role VO. Zapojení VO do procesu, který povede k uplatnění výsledků VaV v hospodářské praxi, nabývá stále většího významu pro budoucí směřování ekonomiky ČR. Inovace je možné chápat jako multidisciplinární oblast výzkumu s výrazným strategickým dopadem na hospodářský růst, která je rozhodujícím způsobem spojena s aplikační sférou. V ekonomicky vyspělých zemích je tak pravidlem, že převažuje soustředění inovačně vyspělých subjektů aplikační sféry do těsné blízkosti výzkumných center excelence, které představují zdroj vysoce kvalifikovaného lidského potenciálu – kreativity studentů a zkušenosti špičkových akademických odborníků. V návaznosti na národní i evropské strategické dokumenty (Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti 2011-2015, Koncept reformy vysokého školství (2004) a její aktualizaci (2005) a výsledky Boloňského a Lisabonského procesu) je záměrem, aby se VO rozvíjely ke špičkové kvalitě, zvýšily svou konkurenceschopnost a aby vynikly alespoň v některé ze svých základních činností – vzdělávací, vědecké a výzkumné nebo v oblasti tzv. veřejné služby.

Zapojení a efektivní využití VO jako zdroje nových znalostí pro inovace lze označit jako jeden z klíčových úkolů ČR. Bez splnění této podmínky bude národní hospodářství těžko dosahovat výkonů globální ekonomiky v příštích letech.



Vládní sféra může procesům spolupráce přispět vytvořením účinných rámcových podmínek pro podporu inovačních aktivit, a to zejména odstraňováním institucionálních a legislativních bariér. Výzkumné a inovační strategie by měly věnovat klíčové priority a opatření tomu, jakým způsobem přispět k harmonickému rozvoji spolupráce výzkumné a aplikační sféry, které vede k podpoře konkurenčního prostředí s cílem udržení a růstu konkurenceschopnosti ČR. V tomto kontextu lze doporučit rozvoj:

spolupráce VO s aplikační sférou;

zakládání nových technologických firem;

zakládání vývojových spin-off na regionální i národní úrovni;

podpora financování inovací (business angels, venture kapitál, státní garance na bankovní půjčky);

rozvoj konzultanství mezi VO a aplikační sférou;

tvorba daňových pobídek pro inovační podnikání.

V ČR doposud chybí efektivní nástroje komunikace mezi VO a subjekty aplikační sféry, které by umožňovaly propojení obou sfér. Obě sféry mají jinou kulturu, jiný jazyk, jiné priority, jiné myšlení. K tomu přispívá i velká míra uzavřenosti výzkumné sféry. VO také nedoceňují komerční hodnotu dosažených výzkumných výsledků, které jsou zveřejňovány bez ochrany práv duševního vlastnictví. Jednou z hlavních příčin je metodika hodnocení VaV, kdy je v rámci VO upřednostňován systém publikace výsledků VaV před jejich právní ochranou a komerčním využitím. Další příčinou je nedostatek znalostí o problematice ochrany autorských a průmyslových práv u pracovníků VO.

Je třeba si uvědomit, že inkubátorem znalostí a inovačních řešení jsou především VO, v nichž se soustředí velký podíl základního výzkumu a podstatná část výzkumu aplikovaného. V této souvislosti je nutné zdůraznit fakt, že klíčovým faktorem je především kvalita lidských zdrojů, která na VO působí, jejich vzdělání, schopnost tvořit nové znalosti a hledat nové řešení existujících problémů. VO je nutno považovat za startovací bod inovačních procesů v ČR.

Spolupráce podniků a vysokých škol má potenciál přinést významné výhody oběma zúčastněným stranám. Akademická sféra může pro sféru aplikační přinést významné výzkumně-vývojové efekty, zatímco aplikační sféra může VO přinést nové podněty a prostředky pro výzkum. Spolupráce obou sfér však také přispívá ke zvýšení kvality absolventů škol a zvyšuje kvalifikaci výzkumných pracovníků VO. Bez spolupráce s aplikační sférou nelze na VO vytvořit podmínky pro chápání požadavků podniků.

## 14.2

# Průzkum mezi subjekty aplikační sféry

V návaznosti na metodickou část byl proveden průzkum s cílem získání názorů subjektů aplikační sféry na realizovanou spolupráci s výzkumnou sférou. Důvodem pro průzkum bylo zejména zjištění obtížně dostupných údajů a zvláště subjektivních názorů představitelů subjektů aplikační sféry. Průzkum byl prováděn formou dotazníkového šetření.

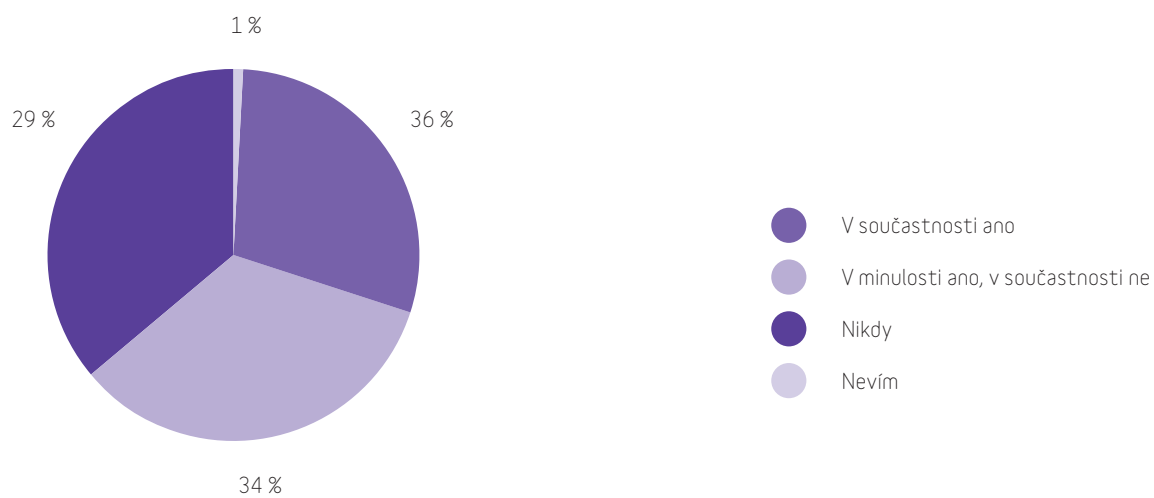
Celkově bylo osloveno 353 subjektů aplikační sféry z různých oborů a regionů ČR. Návratnost dotazníků dosáhla téměř 48 %. Oslovené subjekty spadají do kategorie MSP. Původně bylo zamýšleno do průzkumu zařadit také subjekty aplikační sféry, které lze zařadit do velkých podniků, po pilotní verzi dotazníkového šetření však bylo pro malou návratnost odstoupeno. Jako zdroj kontaktů na MSP pro dotazníkové šetření byla využita interní databáze kontaktů Technologického centra.

Pro formulaci závěrů byly využity i výsledky jiných, veřejně dostupných průzkumů, které se týkají oblastí spolupráce výzkumné a aplikační sféry.

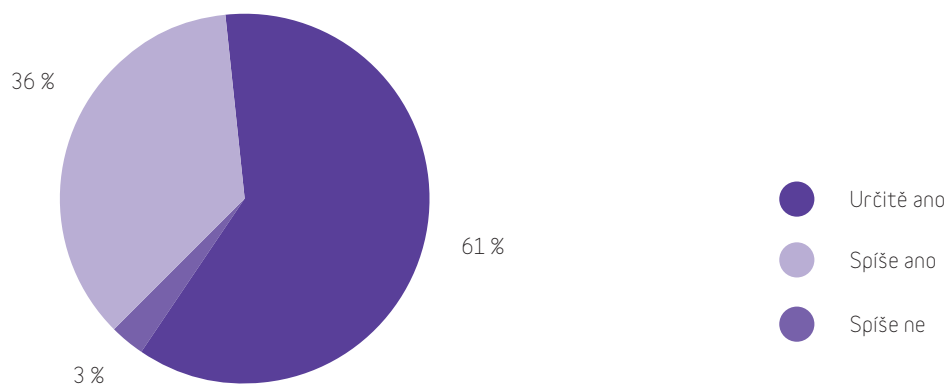
Obecně lze říci, že s VO spolupracuje více než třetina oslovených firem, které budou ve spolupráci i nadále pokračovat. Firmy, které s VO spolupracují, hodnotí tuto činnost většinou velmi pozitivně (více než 73 %). Oceňují zejména výborné teoretické znalosti studentů a výzkumných pracovníků v oborové problematice, vysokou odbornost na VO, dobré jednání a komunikaci a částečně i slušnou schopnost aplikovat nové znalosti v praxi. Jako nejčastější negativní jev spolupráce s VO subjekty aplikační sféry uvádějí relativně malý zájem výzkumných pracovníků o spolupráci, špatný přístup aplikační sféry k výsledkům VaV na VO, určitou uzavřenost akademického prostředí pro aplikační sféru a jiný časový rámec plnění úkolů vyplývajících ze spolupráce.

V současnosti s VO spolupracuje více než třetina subjektů aplikační sféry, které byly v rámci dotazníkového šetření osloveny. Více než třetina subjektů s VO v minulosti spolupracovala a stejně velký podíl spolupráci s VO nerealizoval. Téměř dvě třetiny subjektů, které realizují spolupráci s VO, bude v této činnosti pokračovat, 36 % další pokračování spolupráce zvažuje. Tento trend se jeví v rámci rozvoje spolupráce výzkumné a aplikační sféry velmi pozitivně.

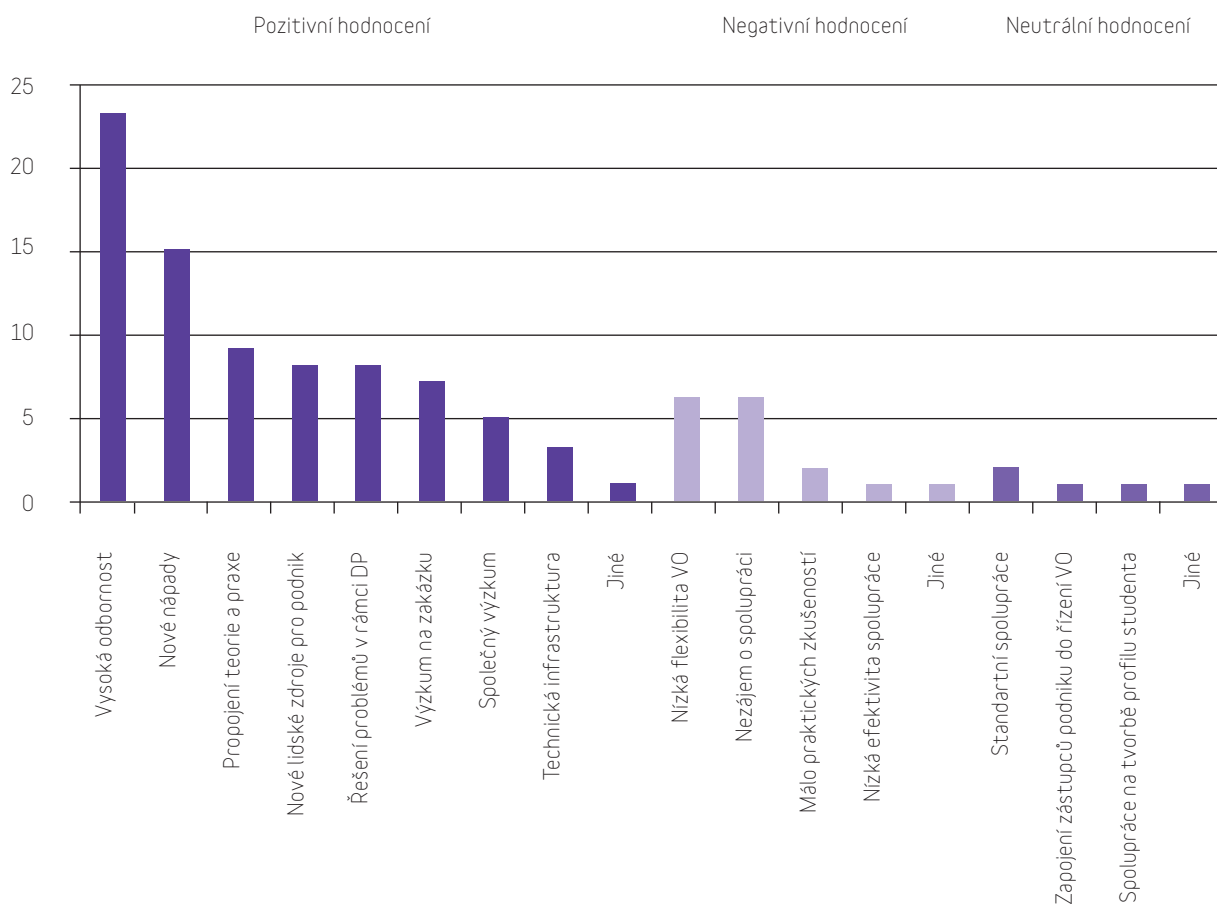
Subjekty aplikační sféry, které spolupracují s VO, hodnotí tuto činnost pozitivně (téměř 80 % subjektů). Jako pozitivní aspekty spolupráce hodnotí zejména vysokou kvalifikaci pracovníků VO v daném oboru, kteří jsou schopni realizovat nové myšlenky a vytvářet nové znalosti. Pozitivně subjekty aplikační sféry hodnotí také propojení teoretických znalostí v praktických úkolech. V rámci spolupráce výzkumné a aplikační sféry je ze strany podniků kladně hodnocena možnost získání a vychování nových pracovníků pro firmu, zejména skrze zadávání témat diplomových a doktorských prací, skrze výzkumné aktivity realizované na zakázku, společný výzkum a využívání technické infrastruktury na VO. Všechny výše uvedené aktivity byli hodnoceny kladně s jasným přínosem pro subjekt aplikační sféry (viz Obr. 3).



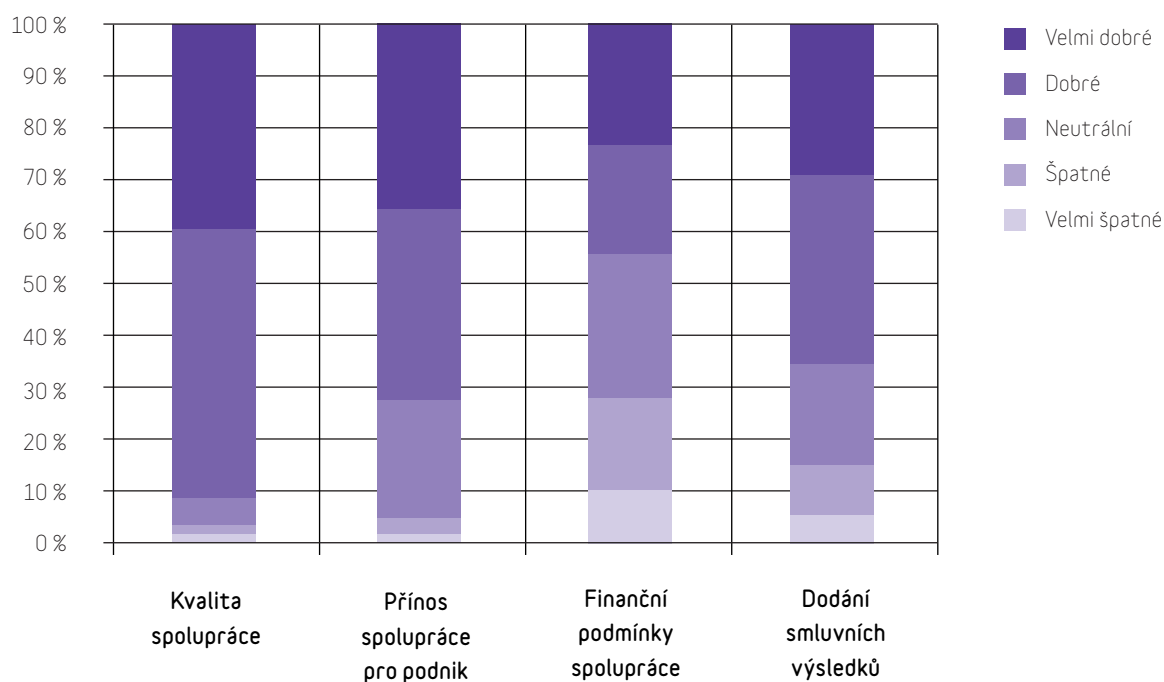
Obr. 1 Spolupracujete s VO?



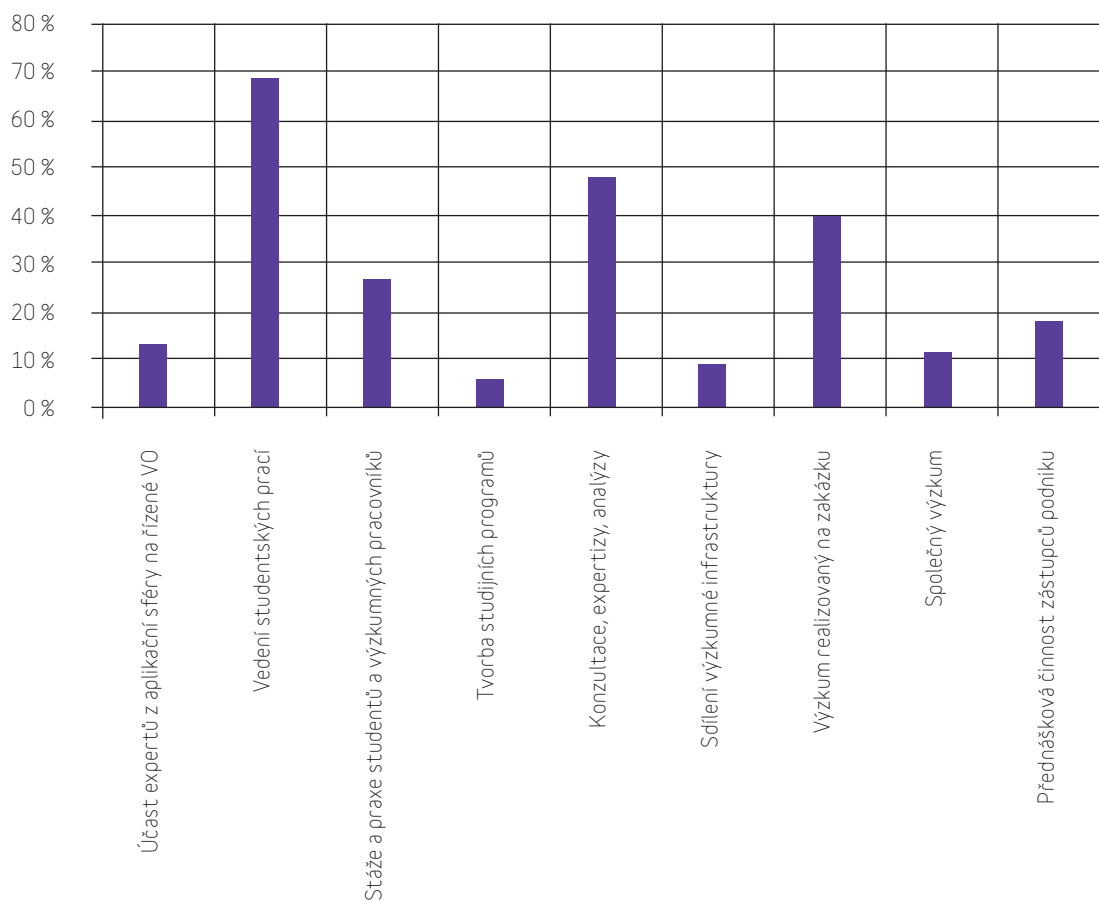
Obr. 2 Budete ve spolupráci pokračovat?



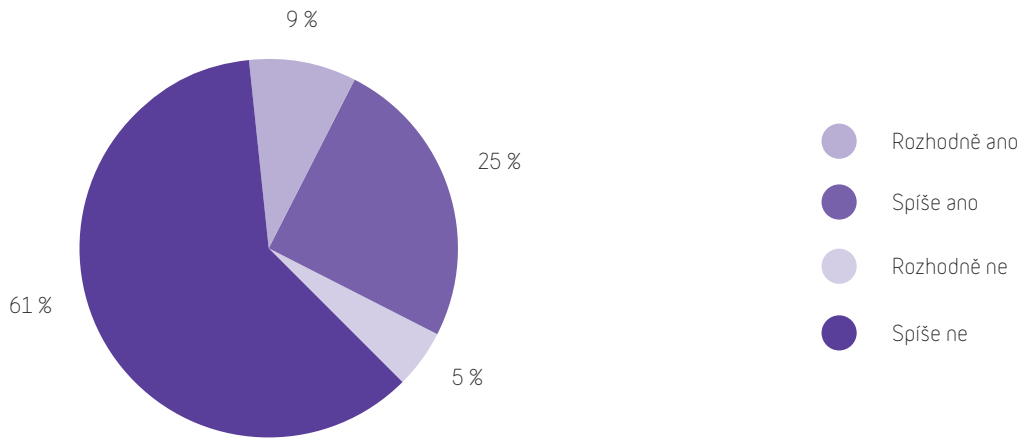
Obr. 3 Hodnocení spolupráce s VO spolupracujícími subjekty aplikační sféry (odpovědi jednotlivých subjektů aplikační sféry v %)



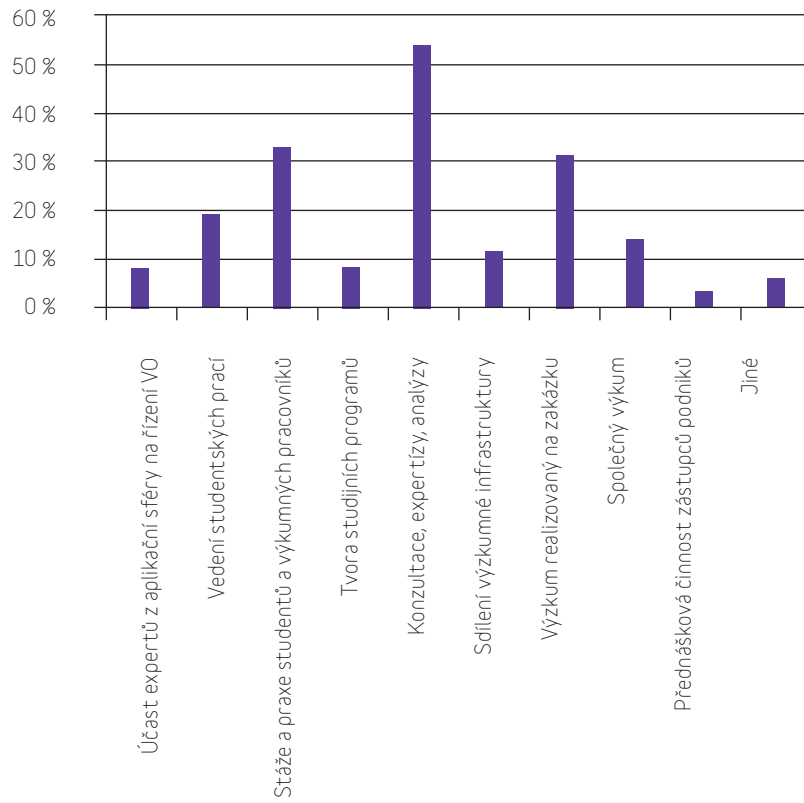
Obr. 4 Hodnocení aspektů spolupráce výzkumné a aplikační sféry



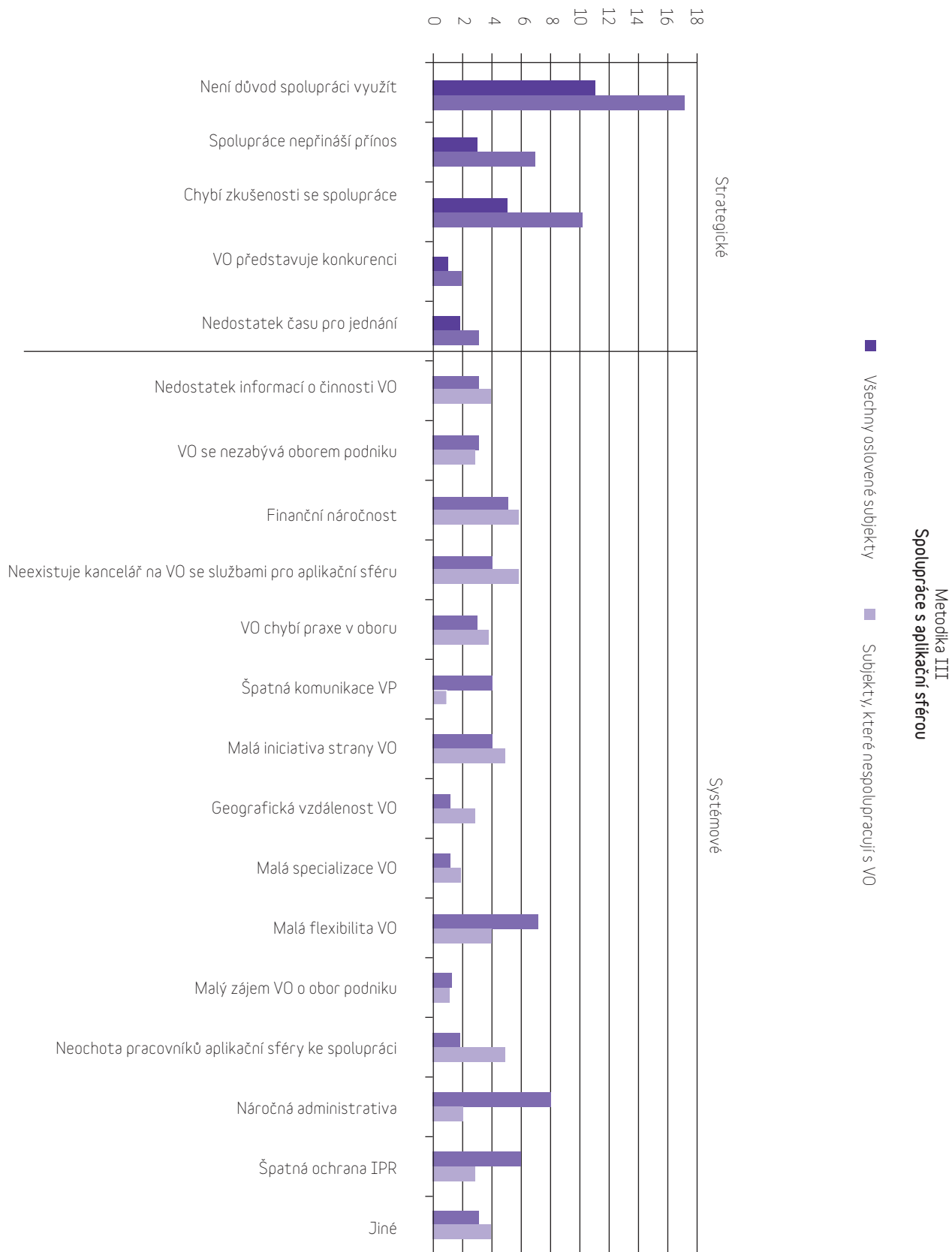
Obr. 5: Formy spolupráce výzkumné a aplikační sféry



Obr. 6.: Rozhodnutí o realizaci spolupráce s VO



Obr. 7 Oblasti spolupráce uvažované subjekty aplikační sféry



Obr. 8. Bariéry spolupráce mezi výzkumnou a aplikační sférou

Jako bariéry spolupráce výzkumné a aplikační sféry subjekty nejčastěji uvádí nízkou míru flexibility VO a obecně nízký zájem o spolupráci. Toto je příčinou přílišné uzavřenosti výzkumné sféry a její částečnou neochotou se přizpůsobovat časovým nárokům aplikační sféry. Tomu odpovídá i negativní hodnocení subjektů aplikační sféry v oblasti praktických zkušeností VO a často nízkou efektivitou započaté spolupráce na společných projektech.

Přes 90 % subjektů, které spolupracují s VO, hodnotí celkovou kvalitu spolupráce jako dobrou nebo velmi dobrou. Relativně vysoký podíl (73 %) subjektů aplikační sféry má také kladnou zkušenost z celkovým přínosem spolupráce s VO pro firmu a 66 % subjektů aplikační sféry, které s VO spolupracují, bylo spokojeno při vzájemné spolupráci se splněním časových termínů ze strany VO (viz obr. 4).

Jako ne příliš dobrou součást spolupráce s VO označují subjekty aplikační sféry plnění finančních podmínek spolupráce. Nespokojeno bylo 29 % dotázaných firem.

Nejčastější formou spolupráce výzkumné a aplikační sféry je vedení a zadávání diplomových prací ze strany subjektu aplikační sféry, konzultační, expertní a analytická činnost VO pro podniky a výzkum realizovaný na zakázku (viz obr. 5).

V rámci souboru firem, které s VO nespupracují, je většina podniků rozhodnuta spolupráci nezačínat. Pouze 34 % subjektů aplikační sféry o realizaci spolupráci uvažuje nebo je rozhodnuté spolupráci realizovat.

Subjekty aplikační sféry, které v současnosti s VO nespupracují a uvažují o realizaci spolupráce, mají zájem spolupracovat s VO na konzultačních činnostech, výzkumu na zakázku a jsou ochotny poskytovat stáže studentům a výzkumným pracovníkům. Nejmenší zájem subjekty aplikační sféry projevily o zapojení svých pracovníků do přednáškové činnosti na VO při tvorbě studijních plánů (viz obr. 7).

Hlavní bariéry spolupráce s VO, které uvádějí subjekty aplikační sféry, se dají rozdělit na strategické a systémové. Mezi strategické bariéry patří zejména neexistence důvodu, proč by subjekt aplikační sféry s VO spolupracoval. Subjekty aplikační sféry také často uvádějí hlavní důvod nerozvinuté spolupráce malý přínos této činnosti pro podnik. Poměrně častým důvodem je špatná zkušenost aplikační sféry při spolupráci s VO.

Systémové bariéry narážejí zejména na administrativní, časovou a finanční náročnost navazování a udržení spolupráce mezi aplikační a výzkumnou sférou. Subjekty aplikační sféry také negativně hodnotí malou flexibilitu a mezioborovou orientaci VO. Relativně častým důvodem nízké míry spolupráce je také špatná komunikace mezi oběma sférami a firmy postrádají větší iniciativu VO pro navazování spolupráce (viz obr. 8).

## 14.2.1 Bariéry na straně VO

Jako největší bariéru je možné označit zejména odlišnou kulturu a pracovní návyky na VO a v subjektech aplikační sféry. Zásadním problémem je zvláště hodnocení VO podle současných pravidel metodiky hodnocení výsledků VaV. Výzkumní pracovníci jsou motivováni zejména k publikační činnosti (snadněji a rychleji získané body), méně se pak věnují dotažení výsledků VaV k praktickému využití. Zároveň je také publikační činnost v rámci akademického prostředí vnímána jako jednodušší forma diseminace výsledků VaV s nižší mírou odpovědnosti a manažerské náročnosti. Praktické výstupy (patenty, prototypy) jsou hodnoceny také, nicméně jejich dosažení vyžaduje nepoměrně vyšší úsilí než v případě vědeckých publikací. Jedná se zejména o časovou náročnost a relativně velkou administrativní náročnost, kterou je nutné k dosažení patentu překonat. Během této doby se může výzkumný pracovník jevit jako odborně méně činný.

K tomuto se váže další bariéra pro navazování spolupráce. Podniky totiž často znemožňují výsledky spolupráce s VO zveřejňovat. Tento stav může zapříčinit situaci, kdy výzkumník, který se zapojil do spolupráce s aplikační sférou, nemůže vykazat publikační činnost z důvodu zachování obchodního tajemství a zároveň po ukončení spolupráce obtížně získává prostředky z grantů a jiných zdrojů, které jsou na publikační činnost často vázány.

Problémem je však také samotná skutečnost, že výzkumní pracovníci nejsou často schopni přijmout pravidla hry, které určuje aplikační sféra a které se výrazně liší od zásad a kultury provádění základního výzkumu. Základní výzkum také většinou vyžaduje, aby se výzkumní pracovníci zaměřili na velmi úzký obor, což snižuje schopnost porozumět jiným oborům a schopnost spolupracovat s lidmi z těchto oborů.

### Pohled VO na aplikační sféru

- 1) VO nesouhlasí s cílenou orientací aplikační sféry na řešení inovačních problémů.
- 2) Aplikační sféra nemá vyřešenu otázku ochrany duševního vlastnictví.
- 3) Krátký časový horizont podnikového výzkumu.
- 4) Výzkumní pracovníci VO nejsou motivováni ke spolupráci s aplikační sférou.
- 5) Spolupráce s aplikační sférou není dostatečně podporována vedením VO.

VO často vnímají aplikační sféru jako zdroj financování při provádění své doplňkové činnosti či zlepšení vybavení a výzkumné infrastruktury svého pracoviště. Jiným případem je navazování účelné spolupráce VO s aplikační sférou, kdy je hlavním faktorem této aktivity dosáhnout na evropské či národní výzkumné projekty.



## 14.2.2 Bariéry na straně aplikační sféry

Základním problémem aplikační sféry je malá motivace ke spolupráci s VO. Důvodem je zejména obtížné získávání dotačních titulů, které podporují spolupráci obou sfér, a malý zájem českých firem o produkci zásadních inovací v jejich oborech. Tento stav je odrazem nutnosti řídit subjekt aplikační sféry v příliš krátkém časovém horizontu. Firmy se tak primárně zaměřují na malé inovace než na strategické či průlomové inovace. Spolupráce s VO, pokud vůbec existuje, se zaměřuje spíše na zdokonalování stávajících technologií než na uplatňování nových výzkumných poznatků. Tento stav je i odrazem absence funkčních a dlouhodobých kontaktů mezi aplikační sférou a VO.

Důsledkem tohoto přístupu je malá ochota aplikační sféry investovat do rozvoje VO. Vedení podniků toto sice chápe jako významný a přínosný dlouhodobý efekt, ale větší váha je přisuzována rychlejšímu a bezprostřednímu efektům krátkodobých investic do vývoje stávajících technologických řešení.

### Pohled aplikační sféry na VO

- 1) VO nejsou orientovány na řešení inovačních problémů aplikační sféry.
- 2) VO nemají vyjasněny požadavky na vlastnická práva k vytvořenému duševnímu vlastnictví.
- 3) VO mají neflexibilní časový rámeček výzkumných činností.
- 4) Aplikační sféra vnímá centra transferu znalostí na VO jako nefunkční.

Aplikační sféra vnímá VO a především univerzity jako zdroj kvalifikované pracovní síly. O absolventy se podniky zajímají především skrze vedení studentských prací a velmi zřídka skrze tvorbu studijních programů. Za tímto účelem také poměrně často aplikační sféra nabízí pracovní stáže, stipendia apod. Aplikační sféra již přijala fakt, že VO jsou uzavřeny požadavkům praxe na výchovu odborníků a že je nutné jejich profil upravit v první fázi zaměstnání.

V menší míře vnímá aplikační sféra ve VO zdroj kvalitních výzkumných výsledků, které představují potenciál pro inovace. Velké zahraniční firmy většinou vyhledávají špičková řešení, konkurenceschopná v globálním měřítku, kterých však v ČR není mnoho. Velké české podniky spíše usilují o získání a výchovu budoucích zaměstnanců než o vlastní výzkumnou činnost realizovanou ve spolupráci s VO. MSP se pak snaží na VO identifikovat výzkumné nápady a inovace, nemají však ekonomickou sílu významněji výzkumnou spolupráci s VO ovlivnit.

Poměrně velkou překážkou, z pohledu podniků, pro zvyšování míry spolupráce výzkumné a aplikační sféry je způsob řízení VO a zejména univerzit, které jsou řízeny akademickým senátem

s relativně velkou pravomocí a malou zodpovědností. Chybí tak skutečné manažerské řízení VO, které by nebylo zodpovědné svým zaměstnancům a studentům. Cílem VO by mělo být vytvářet v rámci daných pravidel zisk a ne se pouze spoléhat na veřejné dotace.

Z pohledu aplikační sféry je akademické prostředí velmi uzavřené. U výzkumných pracovníků i vedení VO často, z pohledu aplikační sféry, chybí odvaha vstoupit do konkurenčního prostředí reálné ekonomiky, mnohdy je patrná neochota výzkumný výsledek prodat či ho prezentovat. Aplikační sféra má z tohoto důvodu obavu do takto nestandardně řízeného prostředí, kde VO jen čekají na dotace, dlouhodobě investovat vyšší finanční prostředky (typickým příkladem je proces vzniku technologických parků a podnikatelských inkubátorů při VO).

### Doporučení

Je zřejmé, že účinná spolupráce VO s aplikační sférou je nutným předpokladem pro transfer výsledků VaV, který napomáhá zvyšování konkurenceschopnosti průmyslových podniků a celé české ekonomiky. Pro jeho další rozvoj je tak nutné odstranit bariéry spolupráce, zejména komunikační bloky, a změnit postoje obou sfér ke vzájemné spolupráci.

Hlavní podmínkou pro lepší spolupráci VO a aplikační sféry je otevření VO podnikatelské sféře. Správní rady VO by měly navýšit proporci představitelů aplikační (a veřejné) sféry a měly by plnit plnohodnotně svou funkci jako na VO ve vyspělých zemích. Je třeba vysoké školy více otevřít, správním radám dát pak funkce, které jim skutečně náleží.

Je třeba, aby se pracovníci VO více zajímali o praktické problémy aplikační sféry a aktivně nabízel jejich řešení. Stát by měl na druhou stranu přispívat ke zvyšování výzkumné poptávky (např. zvýhodněním nabídek umožňujících zapojení českých vědeckovýzkumných subjektů do výzkumu a vývoje řešení). Je nutné vyřešit formy a způsoby dofinancování výzkumných projektů a umožnit VO efektivně rozhodovat o výzkumu z vlastních zdrojů.

Na VO je nutné začít s účelnou marketingovou propagací výzkumných aktivit a pracovat na zvyšování všeobecného povědomí o inovačních procesech ve spolupráci s aplikační sférou. Vhodným řešením na národní úrovni by bylo vyhlásit podporu vědě a výzkumu, transferu technologií a inovacím jako jednu z hlavních priorit vlády ČR pro dosažení konkurenceschopnosti (obdobně jako se tomu stalo ve Finsku před několika lety). V rámci VO je třeba motivovat (a to i systémem finančních výhod) výzkumné týmy i jednotlivé pracovníky pro prosazování výzkumných výsledků do praktického využití. Důležitá je také výchova výzkumníků (a především mladých absolventů a studentů) směrem k inovacím a nabídnout jim vhodné podmínky pro jejich účast v inovačních procesech. K tomu je třeba získat podporu médií.

# Příloha 15 – Doplnčková činnost

Doplňková činnost VO je vykonávána podle § 20 odst. 2 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění a dále se řídí zejména těmito právními předpisy:

zákona č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, v platném znění;

zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, v platném znění;

zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění;

zákona č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění;

statutem VO a vnitřní směrnici pro hospodaření.

Doplňková činnost představuje aktivity navazující na vzdělávací, vědeckou a výzkumnou činnost nebo navazující na další aktivity sloužící k účinnějšímu využití lidských zdrojů a majetku VO. Doplnčková činnost je VO vykonávána výhradně komerčně a výnosy z této činnosti musí pokrývat náklady, tzn. že žádoucí je dosažení zisku VO (tímto je naplněn znak podnikání stanoven v § 2 odst. 1 Obchodního zákoníku). Doplnčková činnost by neměla být vykonávána v rozporu s obecně závaznými právními předpisy (zejm. zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění), tedy bez existence příslušného živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění podle zvláštních předpisů.

Prostředky získané doplnčkovou činností jsou takové prostředky, jejichž zdrojem není státní rozpočet, nepocházejí z hlavní činnosti VO a podléhají dani z příjmu. Ceny za výkony, práce a služby prováděné v rámci doplnčkové činnosti se stanovují dohodou (zákon č. 526/1990 Sb., o cenách). Základem pro stanovení smluvní ceny je kalkulace ceny, která vychází z obvyklé ceny na trhu za podobnou službu. Doplnčková činnost nesmí být financována z prostředků státní dotace ani státního rozpočtu.

Doplňková činnost nesmí být v rozporu s cíli VO a nesmí ohrožovat kvalitu, rozsah a dostupnost vzdělávací, vědecké, výzkumné, vývojové a další tvůrčí činnosti na VO. Za věcnou část této činnosti odpovídá zaměstnanec VO (řešitel), který byl pro tento úkol schválen vedoucím příslušného pracoviště. Za finanční a účetní úkoly v rámci doplnčkové činnosti odpovídá hospodářské oddělení VO.

Ceny za doplnčkovou činnost se určují na základě předběžné kalkulace, která je podkladem pro stanovení ceny dohodou. Cenová kalkulace musí obsahovat veškeré předpokládané náklady a kalkulovaný zisk. Řešitel ve spolupráci s hospodářským oddělením zpracovává předběžnou kalkulaci ceny. Struktura předběžné kalkulace se skládá z předpokládaných výnosů vč. DPH, z toho DPH, výnosy bez DPH, režie X % z výnosů bez DPH, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, přímých mzdových nákladů, přímých

nákladů na zdravotní a sociální pojištění, přímých materiálových nákladů, přímých nákladů služby, přímých nákladů pracovních cest, nákladů vč. režii, kalkulovaný zisk. Předběžnou kalkulaci by mělo kontrolovat z hlediska ekonomické správnosti hospodářské oddělení VO. Po odsouhlasení ekonomické správnosti předběžné kalkulace je nutné toto předložit vedoucímu pracoviště, které posoudí cíle doplnčkové činnosti s cíli VO a případně vydá pokyn k jednání o dalších podmínkách provádění doplnčkové činnosti.

Doplňková činnost může být prováděna pouze na základě smlouvy podepsané všemi zúčastněnými stranami. Za VO by měla být smlouva podepsána vedoucím oddělením (děkan, ředitel). Kromě dalších náležitostí vyplývajících z právních předpisů musí smlouva obsahovat alespoň:

jasně specifikovaný úkol;

termíny provedení prací;

cenu nebo způsob jejího určení;

termíny fakturace;

řešitele úkolu na VO.

Řešitel úkolu odpovídá za plnění závazků VO vyplývajících ze smlouvy. Řešitel úkolu sleduje předkládaný (kalkulovaný) a skutečný objem výnosů. Pokud se v průběhu plnění úkolu odchýlí předpokládaný objem výnosů o více než X %, je řešitel úkolu povinen neprodleně navrhnout změnu předběžné kalkulace. Předpokladem doplnčkové činnosti je, že její náklady musí vycházet ze schválené kalkulace a musí odpovídat předpokládaným příjmům. Pokud musí řešitel pro splnění úkolu v rámci doplnčkové činnosti nakupovat materiál či služby externích subjektů, musí postupovat podle pravidel VO, tzn. řešitel vystaví návrh objednávky a zároveň odpovídá za to, že objednaný materiál (nebo služby) je určen výhradně pro předmět kalkulovaný v doplnčkové činnosti.

V průběhu doplnčkové činnosti musí její řešitel vést dokumentaci, na jejímž základě se zpracovávají písemné podklady pro fakturaci. V této dokumentaci musí být kromě konečné částky i vyčíslení objemu prací a druh prací, za které je fakturace prováděna. Fakturaci by pak mělo provádět hospodářské oddělení VO. Řešitel projektu musí předat dokumentaci hospodářskému oddělení do 5 dnů od provedení služby nebo dodání zboží, pokud ve smlouvě není uvedeno jinak.

Na doplnčkové činnosti se podílejí zaměstnanci VO přímo jako řešitelé nebo výkonní pracovníci konkrétního úkolu, a to na:

základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (§ 75 a 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce);

v pracovním poměru – při uzavření a ukončení pracovního poměru se postupuje podle vnitřního předpisu VO.

Na doplňkové činnosti se mohou podílet i nepřimo. Toto se týká zejména administrativních pracovníků VO, kteří se zabývají správní agendou doplňkové činnosti. Mzdové prostředky na doplňkovou činnost se zahrnují do nákladů doplňkové činnosti. VO (resp. její součástí) odměňuje zaměstnance, kteří se podílejí na doplňkové činnosti, podle vnitřního předpisu a v souladu s příslušnou pracovní smlouvou nebo dohodou o práci, která je vykonávána mimo pracovní poměr. Jestliže jsou zaměstnanci přijati do pracovního poměru pouze k zabezpečení doplňkové činnosti, hradí fakulta mzdy a zákonné odvody u těchto zaměstnanců z příjmů doplňkové činnosti. Pracovníkům, kteří se na doplňkové činnosti podílejí nepřimo, mohou být poskytnuty odměny.

Hospodářský výsledek z doplňkové činnosti musí být vždy kladný a je součástí celkového hospodářského výsledku VO. Zisk z doplňkové činnosti upravuje vnitřní předpis VO.

Doplňková činnost VO je realizována prostřednictvím prodeje licencí a podílem ve spin-off firmách, které jsou VO založeny a dále formou kontrahovaného výzkumu, poskytováním konzultací, prodejem materiálu apod. K projektům v rámci doplňkové činnosti může dojít, pokud:

subjekt aplikační sféry osloví se svým požadavkem přímo výzkumného pracovníka;

subjekt aplikační sféry osloví se svým požadavkem CTT;

oslovením subjektu aplikační sféry výzkumným pracovníkem;

oslovením subjektu aplikační sféry prostřednictvím CTT.

V případě, že je některé pracoviště VO osloveno subjektem aplikační sféry s nabídkou spolupráce (která bude probíhat v rámci doplňkové činnosti), pak řešitel vyhotoví společně s CTT projektový plán, stanoví obchodní podmínky, připraví kalkulaci spolupráce a informuje příslušné hospodářské středisko (popř. fakultu), na kterém má být spolupráce v rámci doplňkové činnosti provedena. Stejný postup probíhá i v případě, že subjekt aplikační sféry je osloven skrze CTT. Tento proces musí být uzavřen co nejdříve.

Pokud je subjektem aplikační sféry osloven výzkumný pracovník, vedoucí VO či její součástí nebo pracovník CTT, je odpovědnou osobou vedoucí výzkumný pracovník, jehož oddělení bude spoluprací realizovat a tato spolupráce bude v režii příslušného hospodářského

oddělení. Hospodářské oddělení ve spolupráci s vedoucím výzkumným pracovníkem a vedením fakulty či výzkumného oddělení posoudí odbornou a finanční proveditelnost spolupráce v požadované kvalitě a daných termínech a s dostupnými zdroji. Schválení či zamítnutí spolupráce musí být vydáno nejpozději do 5 dnů od přijetí informací. Zároveň musí být jmenována oprávněná osoba, která bude za VO v rámci spolupráce jednat.

Doplňková činnost může být realizována pouze na základě obchodní smlouvy mezi VO a subjektem aplikační sféry. Může jít o smlouvu o dílo, kupní smlouvu, objednávku apod. Smlouvu musí schválit proděkan pro VaV či vedoucí výzkumného oddělení, pokud není dáno vnitřními předpisy VO jinak. Před podpisem smlouvy je nutné ujednat rozdělení podílů na výnosu z provedené doplňkové činnosti mezi výzkumné pracoviště, fakultu (výzkumné oddělení) a VO. Podíl na výnosu by měl být individuálně posuzován podle každé konkrétní spolupráce. Pokud nebude dohodnuto jinak, bude se čistý zisk (rozdíl mezi výnosy z doplňkové činnosti a veškerými náklady na přípravu a realizaci doplňkové činnosti) ze spolupráce dělit např. takto:

60 % výzkumný pracovník;

20 % fakulta (výzkumné oddělení);

20 % VO.

Jednáním se subjektem aplikační sféry je pověřen vedoucí výzkumný pracovník, který bude doplňkovou činnost realizovat. Tato osoba zároveň odpovídá za dodržení kalkulovaných nákladů a celkově za správu projektu (zajištění administrativy projektu, včasné předání podkladů vedení VO i hospodářskému oddělení VO). Vedoucí výzkumný pracovník může požádat o pomoc CTT či jinou složku VO.

Ukončení realizace doplňkové činnosti znamená předání sjednaných prací subjektu aplikační sféry a jejich vyúčtování. Osoba, která je odpovědná za řešení doplňkové činnosti je garantem včasného, kvalitního a úplného předání objednaných prací subjektu aplikační sféry a za provedení vyúčtování vůči subjektu aplikační sféry v souladu se smluvními podmínkami a s vnitřními předpisy VO.

K ukončení realizace doplňkové činnosti a odstoupení od smlouvy může dojít na základě návrhu vedoucího výzkumného týmu nebo vedoucího hospodářského oddělení VO v případě, že je zřejmé, že VO nebude moci dostát svým závazkům vůči subjektu aplikační sféry. O ukončení práce na realizaci doplňkové činnosti rozhoduje písemným vyjádřením vedoucího výzkumného oddělení, se subjektem aplikační sféry toto komunikuje vedoucí výzkumného týmu (řešitel spolupráce). Pokud vzniknou z takto ukončené spolupráce částečné výnosy, rozdělí si je jednotlivé složky (výzkumný pracovník, fakulta, VO) dle skutečně vyúčtovaných nákladů.

### Kalkulace doplňkové činnosti

|   | Kč          |
|---|-------------|
| Předpokládané výnosy vč. DPH  | 0,00        |
| z toho DPH  | 0,00        |
| <b>výnosy bez DPH</b>   | <b>0,00</b> |
| Režie 25 % z výnosů bez DPH   | 0,00        |
| Dohody o provedení práce  | 0,00        |
| Dohody o pracovní činnosti  | 0,00        |
| Ostatní přímé mzdové náklady  | 0,00        |
| Přímé náklady na zdravotní, sociální pojištění a na tvorbu sociálního fondu | 0,00        |
| Přímé materiálové náklady   | 0,00        |
| Přímé náklady služby  | 0,00        |
| Přímé náklady pracovní cesty  | 0,00        |
| <b>Náklady vč. režijních nákladů</b>  | <b>0,00</b> |
| <b>Kalkulovaný zisk doplňkové činnosti</b>                                  | <b>0,00</b> |

Poznámky

Poznámky

## Hlavní cíle projektu EF-TRANS

Zlepšení spolupráce vědecko-výzkumných institucí a vysokých škol s aplikační sférou.

Uspadnění komercializace výsledků výzkumu a vývoje a jejich zavedení do praxe.

Lepší využití a právní ochrana duševního vlastnictví.

Motivace pracovníků vysokých škol a výzkumných institucí a poskytnutí návodů, jak v procesu komercializace postupovat.

## Klíčové aktivity projektu

Aktivita 1 - Zpracování analytických studií a podkladů

Aktivita 2 - Tvorba metodik

Aktivita 3 - Vzdělávání

Aktivita 4 - EF-TRANS síť

Aktivita 5 - Diseminace projektu a jeho výsledků

## Doba trvání projektu

srpen 2009 - prosinec 2012

## Projektový tým EF-TRANS

Pavel Komárek (hlavní odborný garant), Václav Lukeš, Zdeněk Molcar, Aleš Vlk, Pavel Vykydal, Martin Podařil, Kamila Gabrielová, Milan Rosůlek, Martina Veselá, Míla Ťoupková, Petra Jedličková, Naďa Nevěřilová

## Tým expertů

Karel Aim, Petr Bílek, Otakar Fojt, Rudolf Haňka, Miroslav Janeček, Jiří Perner, René Samek, Pavel Šmejkal, Tereza Šamanová, Olga Švestková

## Síť EF-TRANS

Jan Černý, Martin Dittrich, Jana Drašarová, Pavel Habarta, Jiří Herínek, Tereza Chrástová, Aleš Klicnar, Radim Kocourek, Petr Konečný, Tomáš Lysenko-Chvíla, Nikolas Mucha, Miroslav Neulinger, Lucie Podrápská, Iveta Pospíšilová, Denisa Škopová, Dagmar Vávrová, Monika Vejchodová, Radek Žilka

**Efektivní transfer znalostí**

**EF TRANS**

### Metodika III – Spolupráce s aplikační sférou

Vydal projekt Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (EF-TRANS) v roce 2012 v nákladu 500 ks.

První vydání.

Vydává: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1

Odbor projektů reforem MŠMT

EF-TRANS – Individuální projekt národní v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje

[www.reformy-msmt.cz](http://www.reformy-msmt.cz)

Distribuce: vlastní

Grafické zpracování: Barbora Páníková

Tisk: Nakladatelství TAURIS

Tento materiál je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

ISBN 978-80-87601-03-7



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ