



Spolufinancováno
Evropskou unií



Metodika developmentu misí

Verze 1, březen 2024

V rámci projektu Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3 strategie 2023+ (reg. č.CZ.02.01.02/00/22_004/0004699) spolufinancovaného z Operačního programu Jan Amos Komenský se na tvorbě této metodiky podíleli:

Realizátor

Národní RIS3 tým, Ministerstvo průmyslu a obchodu

Ing. Tomáš Holinka, Ph.D. (editor), Ing. Lenka Paříková (editor), Ing. Michaela Novotná, Ing. Ivana Křižanová, Ing. Dagmar Vránová, Mgr. Jan Bilík, Ing. Jiří Knížek, Mgr. Timotej Štefánek, Daniel Všeťečka, MSc.

Spolupracující organizace

Technologické centrum Praha

Ing. Michal Pazour, Ph.D., Mgr. Inka Vavřková

Technologická agentura České republiky

PhDr. Eva Brožová, PhDr. Simona Weidnerová, MBA, Mgr. Petr Matolín, Ing. Michaela Orlová

Citace publikace: Holinka, T., Paříková, L. (eds) et al., 2024. Metodika developmentu misí. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <https://www.ris3.cz/>



[Toto dílo podléhá licenci Creative Commons: Uveďte původ 4.0 Mezinárodní CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Obsah

Úvod	3
Kritéria RIS3 misí.....	5
1. Identifikace a vymezení společenských výzev relevantních v kontextu ČR a NRIS3	6
1.1 Nastavení scanningu společenských výzev a trendů prostřednictvím kvalitního strategického foresightu	6
1.2 Posouzení relevance pro ČR a RIS3	9
1.3 Sdílení informací, dosažení dohody o stanovení RIS3 mise	10
2. Formulace RIS3 mise navázané na vybranou společenskou výzvu	12
2.1 Vytvoření konceptu mise.....	12
2.1.1 Identifikace oblastí témat VaVal pro cíle mise	14
2.1.2 Identifikace možných zdrojů financování pro cíle mise.....	16
2.2 Mezinárodní dimenze	18
2.3 Ukotvení mise v NRIS3 (při aktualizaci NRIS3).....	20
3. Implementace RIS3 mise	21
3.1 Nástroje pro implementaci RIS3 misí	22
3.2 Další faktory k dosažení cílů mise	26
3.3 Analýza kapacit výzkumu a inovací ve vztahu k naplňování cílů konkrétní mise	27
3.4 Place-based dimenze	27
4. Řízení RIS3 mise	29
4.1 Rada mise	30
4.2 Modely vzniku RIS3 misí	33
4.3 Akční plán, rozpočet a evaluační rámec mise.....	33
5. Monitoring a evaluace.....	36
Závěr	41
Seznam zkratk	42
Zdroje.....	43

Úvod

Česká republika stejně jako celá Evropská unie a zbytek světa hledá cesty nejen ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelského sektoru a jeho ekonomické prosperity, ale také ke zlepšení celkového životního a podnikatelského prostředí včetně veřejných služeb. Tvůrci politik si uvědomují, že prohloubení soudržnosti mezi lidmi, komunitami a celé společnosti vede k posílení odolnosti a v důsledku ke spokojenějšímu životu občanů. Společným jmenovatelem těchto rozvojových strategií je v posledních letech zejména udržitelnost a sociální dimenze. Jednou z nejdůležitějších rozvojových strategií je Výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci (RIS3 strategie, též NRIS3), kterou Česká republika přijala v lednu 2021. Jejím cílem je soustředit podporu na prioritní oblasti, kde může ČR prostřednictvím výzkumu, vývoje a inovací (VaVal) dosáhnout největších úspěchů.

Novým prvkem v implementaci strategie inteligentní specializace v ČR jsou RIS3 mise, jejichž prostřednictvím je možné reagovat na společenské výzvy vyvolané globálními problémy lidstva a přispívat tak k naplnění mj. Cílů udržitelného rozvoje (SDGs), k nimž se ČR na půdě OSN přihlásila.

Mise jsou reakcí na megatrendy a společenské výzvy poslední doby, které žádný stát nemůže ignorovat. Je třeba se připravit na omezenou dostupnost přírodních zdrojů, negativní vliv klimatické změny, globální oteplování, rostoucí a stárnoucí populaci na planetě, bezpečnostní hrozby a s tím související požadavky na dopravu, zdravotnictví, vzdělávání a další statky.

Společenské výzvy chápeme jako komplex, v němž se prolínají aspekty výzev ekonomických, sociálních, ekologických, bezpečnostních, zdravotních i demografických, přičemž musíme počítat s dynamickým vývojem a změnami naléhavosti konkrétních výzev v reálném čase a místě. Je tedy zřejmé, že těmto novým společenským výzvám nelze čelit izolovanými opatřeními ve formě intervencí do určité oblasti, je třeba vytvořit koordinovaný přístup, kdy k vytyčenému cíli budou směřovat promyšlené aktivity využívající synergického efektu a vícezdrojového financování. Jedná se o tzv. Mission-oriented approach, tj. o stanovení konkrétní mise, k jejímuž naplnění přispívají sladěné činnosti a intervence různých subjektů.

RIS3 mise si nekladou za cíl vyřešit určitý problém komplexně, ale přispět k jeho řešení výhradně prostřednictvím výzkumu, vývoje a inovací. Jakmile bude vytyčena určitá mise, půjde o to angažovat do naplňování jejího cíle (jejich cílů) co nejvíce subjektů, které disponují kapacitami a prostředky na podporu výzkumu, vývoje a inovací.

Tato **Metodika developmentu misí** (dále také Metodika) jako výstup projektu *Systémová podpora implementace a řízení Národní RIS3 strategie 2023+* nabízí základní principy pro standardizovaný postup, jak v prostředí inovačních ekosystémů pracovat s dynamikou komplexních sociálních, environmentálních a ekonomických výzev a jak reagovat na akutní a náhle se vyskytující situace z jejich eskalace. Postup při developmentu mise (viz schéma níže) vychází z foresightu globálních výzev a jejich relevance pro ČR, z nichž jsou identifikovány cíle mise (Kapitola 1 této Metodiky). Ty jsou pak detailněji specifikovány pomocí okruhů témat řešitelných prostřednictvím VaVal, s návrhem nástrojů cílené podpory pro realizaci projektů (Kapitoly 2 a 3) a s rámcovým nastavením monitoringu a evaluace naplňování cílů mise (Kapitola 5). Kapitola 4 se věnuje samotnému řízení RIS3 mise.

Obr. 1 Schéma postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: Vlastní zpracování

Metodika vychází především z praktických zkušeností prvních dvou [RIS3 misí](#)¹ (tzv. „misí první generace“). Při jejich tvorbě a realizaci spolupracuje Národní RIS3 tým se systémovými RIS3 specialisty na národní a regionální úrovni i ze zahraničí a čerpá z expertíz odborných platforem i zástupců poskytovatelů podpory VaVal (dále jen „poskytovatel“). Zároveň přináší poznatky a inspiraci z rozdílných přístupů k různým typům misí a z příkladů dobré praxe. Směřuje k nalezení optimálního a funkčního průřezu RIS3 misí do nástrojů podpory z evropských, národních i regionálních prostředků a otevírá prostor i pro další zdroje financování. Současně reflektuje evropskou dimenzi politiky orientované na mise.

Metodika je tedy určena pro zástupce národní úrovně RIS3 a pro leadery inteligentní specializace v regionech, případně pro další aktéry, kteří se do řešení společenských výzev prostřednictvím misí RIS3 zapojí. Není to dokument závazný, nicméně pro koordinaci a využití synergií jednotlivých RIS3 misí na národní a krajské úrovni a vzájemnou komunikaci se jeví potřebné nastavit rámcové standardní postupy pro sdílení informací a zpětné vazby. Metodika developmentu misí bude flexibilní pro další rozvoj RIS3 misí a vždy bude jejím uživatelům k dispozici možnost konzultace s Národním RIS3 týmem. Metodika používá [terminologii](#)² obvyklou pro oblast RIS3.

Konzultace pracovní verze Metodiky

Základním principem každé z RIS3 misí je angažovat do realizace společných cílů co nejvíce subjektů a efektivně koordinovat jejich spolupráci ve prospěch celého ekosystému beneficiantů mise. Dává tedy smysl zapojit důležité aktéry do spolutvorby Metodiky, získat a využít jejich názory, náměty a zkušenosti pro nastavení procesů i řízení implementace RIS3 misí. Proto projekt počítá s aktivní participací konzultantů napříč Triple/Quadruple Helix na národní i regionální úrovni na postupném propracování prvotní pracovní verze této Metodiky s ambicí motivovat k účasti na realizaci RIS3 mise samotné.

¹ Mise Národní RIS3 strategie <https://www.ris3.cz/priority/mise-a-spolecenske-vyzvy>, s detailním rozpracováním podkladových materiálů obou misí první generace

- Zefektivnění materiálové, energetické a emisní náročnosti ekonomiky https://www.ris3.cz/sites/default/files/2023-01/RIS3%20mise%20Efektivita_podkladov%C3%BD%20materi%C3%A1l.pdf

- Posílení odolnosti společnosti proti bezpečnostním hrozbám https://www.ris3.cz/sites/default/files/2023-01/RIS3%20mise%20Bezpe%C4%8Dnost_podkladov%C3%BD%20materi%C3%A1l.pdf

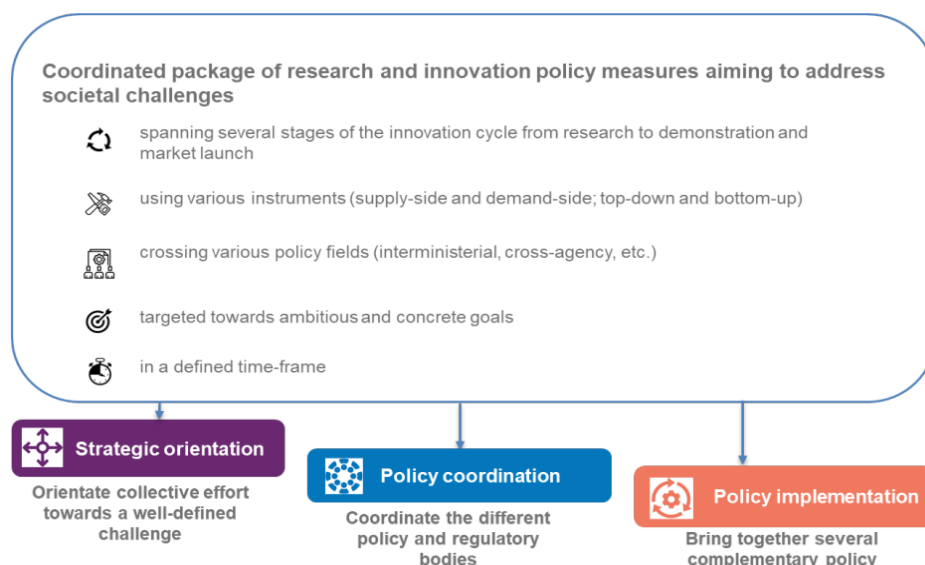
²<https://www.ris3.cz/o-ris3/slovník-pojmu>

Kritéria RIS3 misí

Kritéria pro stanovení RIS3 misí (dále také jen Kritéria) definují zásadní aspekty *Mission-Oriented Innovation Policy (MOIP)*, pomocí nich je testován soulad s principy MOIP v jednotlivých fázích tvorby a implementace misí NRIS3. Jsou strukturována do třech základních dimenzí podle [OECD](#)³.

Obr. 2 Znárodnění definice a tří dimenzí MOIP

Synthetic view of the MOIP definition and the three MOIP dimensions



Zdroj: Larrue, P. (2021). *The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 100, <https://doi.org/10.1787/3f6c76a4-en>.

Aplikace tří dimenzí mise na podmínky ČR

Strategická orientace

- Mise reaguje na jednu nebo více velkých společenských výzev ČR
- Cíle mise navazují na jeden nebo více SDGs
- Existuje vazba na mise EU
- Existuje vazba na jeden nebo více strategických dokumentů ČR
- Mise vytváří příležitosti pro současné produkční a inovační kapacity ČR

Koordinace politik

- Cíle mise jsou ambiciózní, ale zároveň realistické, měřitelné a časově ohraničené (SMART⁴)
- Existuje jednoznačná vazba na výzkum a inovace, kde VaI je těžištěm pro hledání řešení pro naplnění cílů mise
- Dosažení cílů mise vyžaduje meziresortní spolupráci a koordinaci meziresortních politik a opatření
- Mise vytváří prostor pro zapojení širšího spektra aktérů do RIS3 (kraje, municipality, svazy, platformy a další)

Konzistentní implementace

- Existují dostatečné zdroje (národní, zahraniční, soukromé) pro financování mise. Je potvrzen zájem alespoň dvou poskytovatelů vynaložit prostředky na implementaci mise
- Existují dostatečné výzkumné a inovační kapacity v ČR pro dosažení cílů mise
- Je vytvořen základní evaluační rámec pro monitoring a hodnocení mise

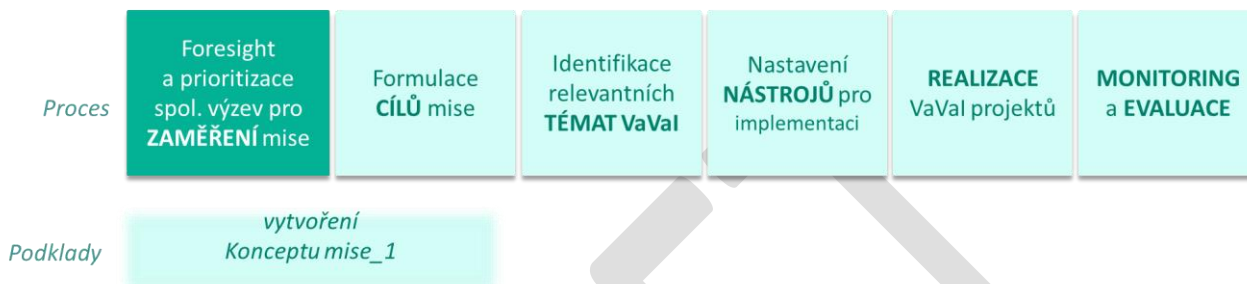
³ viz OECD Mission-Oriented Innovation Policies online toolkit <https://stip-pp.oecd.org/moip/>

⁴ Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound

1. Identifikace a vymezení společenských výzev relevantních v kontextu ČR a NRIS3

1.1 Nastavení scanningu společenských výzev a trendů prostřednictvím kvalitního strategického foresightu

Obr. 3 Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: vlastní zpracování

Rámec a kontext

Strategická orientace na řešení konkrétních společenských výzev patří mezi základní atributy inovační politiky orientované na mise. Takto koncipovaná inovační politika je přitom méně zaměřena na krátkodobé přínosy a více se orientuje na udržitelná řešení identifikovaných společenských výzev. Prvním krokem pro strategické vymezení mise je proto identifikace společenských výzev, na něž by měla mise systematicky reagovat.

Pro lepší porozumění dynamice a komplexitě současných výzev pro společnost je účelné využít přístupu foresightu, tedy systematické analýzy možných variant budoucího vývoje a souvisejících faktorů, které tento vývoj mohou v budoucnu ovlivňovat. Jak správně upozorňuje Marianna Mazzucato, *“Systemic mission-oriented policies must be based on a sound and clear diagnosis and prognosis (foresight). This requires not only the identification of missing links, failures and bottlenecks, the weaknesses or challenges of a national system of innovation, but also recognition of the system’s strengths. Foresight is necessary in order to scrutinise future opportunities and identify how strengths may be used to overcome weaknesses. This diagnosis should be used to devise strategies, novel institutions and new linkages in the innovation system”* (Mazzucato, 2018, s. 401)⁵.

Strategický foresight byl rovněž využit při stanovení evropských misí pro program Horizont Evropa, kde pro každou z oblastí misí byly zpracovány foresightové studie zaměřené na identifikaci trendů a zpracování variantních scénářů budoucího vývoje v příslušných oblastech.⁶

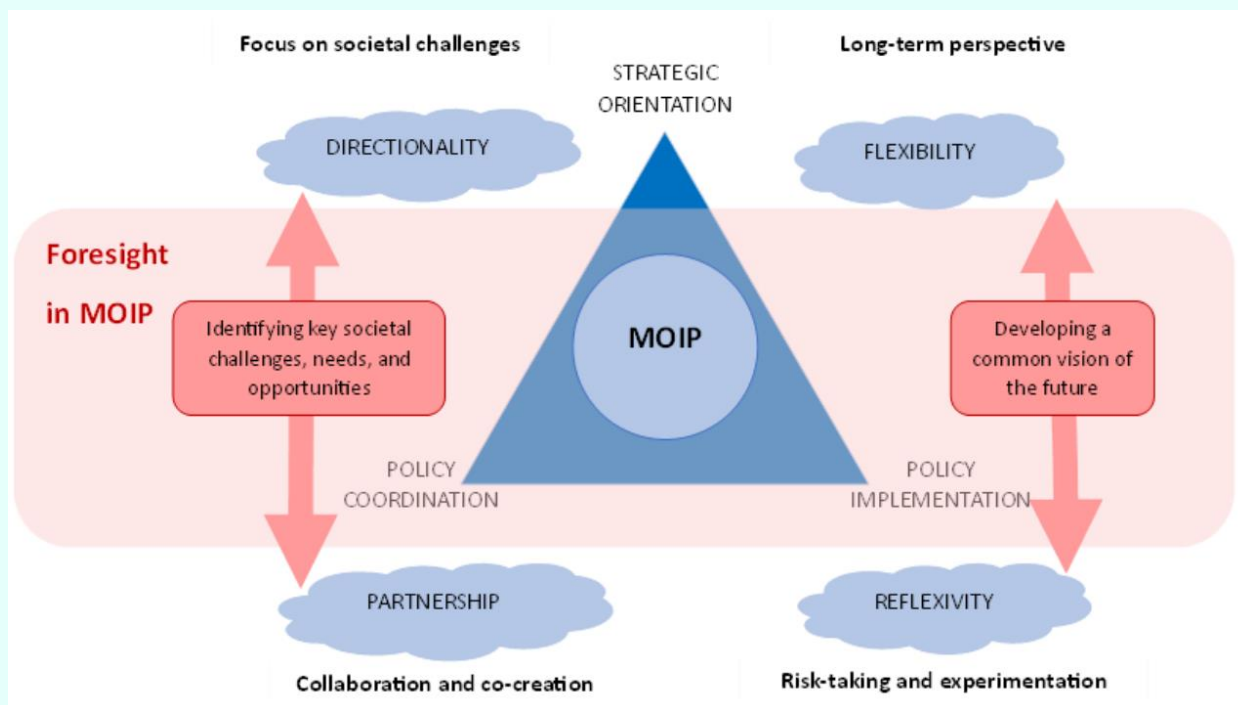
⁵ Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy: challenges and opportunities. In: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Science, research and innovation performance of the EU, 2018: Strengthening the foundations for Europe's future, Publications Office, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/14136>.

⁶ Foresightové studie pro mise Horizontu Evropa jsou k dispozici na webu: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/foresight-reports-missions-horizon-europe_en

BOX 1 Role foresightu v MOIP

Foresight hraje důležitou úlohu při realizaci výzkumných a inovačních politik zaměřených na mise. Uplatnění má především při identifikaci klíčových společenských výzev, potřeb a příležitostí, kdy umožňuje tvůrcům politik lépe porozumět kontextu, v němž se pohybují, a určit oblasti, v nichž jsou výzkum a inovace nejvíce potřebné. Foresight rovněž napomáhá při formulaci společné vize budoucnosti vytvořené na základě společného porozumění různých aktérů výzkumného a inovačního systému budoucím výzvám, potřebám a příležitostem.

Obr. 4: Role foresightu v MOIP



Zdroj: Pazour, M., *From foresight for smart specialisation to engagement in EU research programmes, missions and partnerships*, Directorate-General for Research and Innovation, Horizon Europe Policy Support Facility, European Union, 2023, s. 22.

Přístup

Proces identifikace společenských výzev, na něž by měla mise NRIS3 cíleně reagovat, je rozdělen do třech návazných kroků:

- Analýza megatrendů
- Identifikace a analýza společenských výzev
- Zhodnocení a prioritizace společenských výzev

Analýza megatrendů

Analýza megatrendů je užitečným nástrojem pro identifikaci dlouhodobých trendů a klíčových změn ve společnosti, ekonomice a technologiích. **Megatrendy** jsou rozsáhlé vývojové tendence, jež započaly v minulosti, probíhají v současnosti a budou pokračovat do budoucnosti, většina z nich je obtížně ovlivnitelná, avšak různými politikami, inovacemi, vzděláváním, kooperací aj. Lze zmírnit jejich negativní dopad na společnost.

Pro identifikaci společenských výzev je účelné megatrendy nejprve identifikovat a posléze zhodnotit možné dopady těchto megatrendů na ekonomiku a společnost.

Vhodnou metodou pro identifikaci a sběr informací o megatrendech je rešeršní meta-analýza existujících studií megatrendů nadnárodních organizací (WEF, OSN, OECD, ESPAS a další) a korporátních soukromých organizací (CISCO, DELOITTE, KPMG, IPSOS a další). Z existujících rešerší megatrendů v ČR je možné využít výstup projektu [FUTURE-PRO⁷](#), kde byla meta-analýza existujících studií megatrendů provedena.

Návazně na identifikované megatrendy je potřebné analyzovat faktory, které vývoj megatrendu determinují a budou ovlivňovat (hybné síly) a dále možné dopady megatrendů na ekonomiku a společnost. Pro tento účel je vhodné využít participativní metody (např. expertní diskuse a konzultace nebo šetření Delphi) se zapojením různých skupin aktérů NRIS3 (experty, zástupce národních a krajských inovačních platform, zástupce veřejné správy, skupiny společenských a humanitních věd (dále jen „SHUV“)).

Identifikace a analýza společenských výzev

V návaznosti na analýzu megatrendů a jejich možných dopadů na ekonomiku a společnost jsou identifikovány velké společenské výzvy. **Velké společenské výzvy** jsou konkrétní problémy globálního charakteru vyplývající zpravidla z dopadů megatrendů, které je potřeba řešit. Identifikace velkých společenských výzev může být součástí či bezprostředně navazovat na participativní analýzu megatrendů (viz výše). Součástí identifikace a analýzy velkých společenských výzev je popis vazeb velké společenské výzvy na působení megatrendu a faktorů (hybných sil), které relevantní megatrend determinují. Vhodnou metodou jsou expertní diskuse.

Zhodnocení a prioritizace společenských výzev

Dalším krokem je zhodnocení významnosti a naléhavosti velkých společenských výzev a jejich prioritizace. Ta je realizována opět participativně se zapojením různých skupin aktérů NRIS3. Součástí zhodnocení velkých společenských výzev je posouzení vazeb a souladu velkých společenských výzev s dlouhodobými cíli udržitelného rozvoje (SDGs) a dále posouzení vazeb na cíle současných misí EU. Snahou je zde zasadit mise NRIS3 do širšího strategického rámce politik udržitelného rozvoje a maximálně využít synergie strategické orientace misí NRIS3 a strategické orientace misí na úrovni EU. Prioritizace velkých společenských výzev by tedy měla zohledňovat minimálně tato kritéria: (i) významnost společenského dopadu, (ii) návaznost a příspěvek k naplnění jednoho nebo více cílů udržitelného rozvoje (SDG), (iii) návaznost a příspěvek k naplnění cílů jedné nebo více misí EU.

Výstup

Výstupem je přehled prioritních velkých společenských výzev, které jsou jednoznačně vymezeny ve vazbě na analyzované dopady megatrendů, cíle udržitelného rozvoje a mise EU.

Vazba na kritéria

- Mise reaguje na jednu nebo více velkých společenských výzev ČR
- Cíle mise navazují na jeden nebo více SDGs
- Existuje vazba na mise EU

⁷ <https://www.megatrendy.cz/>

1.2 Posouzení relevance pro ČR a RIS3

Obr. 5: Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: Vlastní zpracování

Rámec a kontext

Prioritní velké společenské výzvy tvoří výchozí rámec pro tematické zacílení mise. Samotná mise by však měla být zasazena do kontextu strategického směřování ČR, obsahovat konkrétní měřitelné cíle a orientovat výzkumné a inovační kapacity směrem k naplnění těchto cílů. Z tohoto důvodu je zapotřebí při přípravě mise reflektovat současné závazky a strategické cíle stanovené na úrovni ČR a posoudit připravenost a dostupnost kapacit výzkumného a inovačního systému reagovat na prioritní velké společenské výzvy.

Přístup

Pro posouzení relevance mise pro ČR a RIS3 je zapotřebí realizovat minimálně následující analytické a konzultační kroky:

- Rešerše strategických dokumentů ČR
- Analýza výzkumných a inovačních kapacit ČR
- Expertní posouzení relevance cílů mise pro ČR a RIS3

Rešerše strategických dokumentů ČR

Cílem této rešerše je především identifikovat ve strategických dokumentech ČR relevantní cíle a závazky, které reagují na identifikované prioritní velké společenské výzvy. K analýze strategických a koncepčních dokumentů ČR je vhodné využít celostátní registr strategických a koncepčních dokumentů spravovaný Ministerstvem pro místní rozvoj (<https://www.databaze-strategie.cz/>). Tento systém umožňuje zobrazení dokumentů, jejich cílů a opatření, odpovědností za plnění a indikátorů úspěšnosti, přičemž cíle je možné funkčně propojovat od mezinárodní úrovně, přes dokumenty ministerstev a celostátních institucí, až po regionální a místní úroveň.

Ke každé prioritní velké společenské výzvě je vytvořena sada relevantních cílů, které zaměření mise konkretizují a strukturují. Tyto cíle by v ideálním případě měly být měřitelné.

Analýza výzkumných a inovačních kapacit ČR

Cílem analýzy výzkumných a inovačních kapacit ČR je vyhodnotit současnou strukturu výzkumu, vývoje a inovací v ČR (s důrazem na výzkumné a inovační kapacity), posoudit pozici ČR v průřezových a perspektivních technologických oblastech a identifikovat potenciál pro využívání nových poznatků výzkumu a vývoje v inovačních aktivitách podniků a dalších aplikačních partnerů.

Tato analýza by měla umožnit posoudit připravenost a schopnost výzkumného a inovačního systému v ČR a jednotlivých regionů reagovat na prioritní velké společenské výzvy, identifikovat nové příležitosti pro inovační aktivity a zhodnotit transformační potenciál prioritních společenských výzev ve vztahu k existujícím výzkumným a inovačním kapacitám.

Východiskem pro analýzu výzkumných a inovačních kapacit ČR ve vazbě na identifikované prioritní velké společenské výzvy jsou např. [Analýzy propojení KETs s aplikačními odvětvími Národní RIS3 strategie 2021+⁸](#), zpracované pro přípravu NRIS3 pro období 2021 - 2027.

Expertní posouzení relevance cílů mise pro ČR a RIS3

S využitím rešerše cílů strategických dokumentů ČR a analýzy výzkumných a inovačních kapacit je v dalším kroku posouzena relevance jednotlivých cílů ve vztahu k RIS3 a potenciál pro naplnění těchto cílů prostřednictvím výzkumu a inovací. Toto posouzení lze účinně realizovat prostřednictvím komunikačních funkcí portálu RIS3 s využitím expertů zapojených do národních a krajských inovačních platform, případně dalších expertů podílejících se na implementaci RIS3.

Výstup

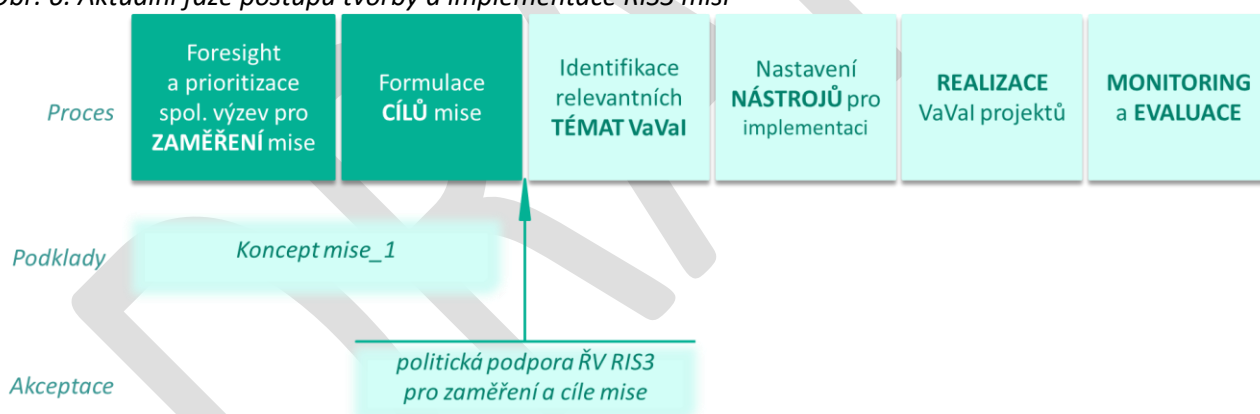
Výstupem je souhrn relevantních (měřitelných) cílů k prioritní velké společenské výzvě, které vycházejí z existujících strategií a závazků ČR. Tyto cíle jsou expertně posouzeny z hlediska relevance k RIS3 a potenciálu výzkumných a inovačních kapacit přispět k naplnění stanovených cílů.

Vazba na kritéria

- Existuje vazba na jeden nebo více strategických dokumentů ČR
- Mise vytváří příležitosti pro současné produkční a inovační kapacity ČR

1.3 Sdílení informací, dosažení dohody o stanovení RIS3 mise

Obr. 6: Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: Vlastní zpracování

Rámc a kontext

Mise směřují k dosažení měřitelných, ambiciózních a časově omezených cílů, které řeší složité problémy. Memorandum ESIR⁹ proto upozorňuje na to, že MISE by měly být zaměřeny spíše na řešení problémů než na konkrétní odvětví. Základem tohoto přístupu je propojení aktérů a shoda na dosažení komplexních řešení. Průřezový "misijní" přístup se tedy zaměřuje na řešení problémů, místo omezeného pohledu na sektory či odvětví. Proto by měl veřejný sektor aktivně koordinovat aktivity různých aktérů směrem ke komplexním otázkám, které nelze úspěšně vyřešit odděleně (OECD/OPSI¹⁰). Joint Research Centre (JRC, 2023) doplňuje, že mise vyžadují přístup, který překračuje sektory, aby bylo možné překonat fragmentaci politik. Fragmentace

⁸ https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris3-strategie/projekty-na-podporu-ris3/operacni-program-technicka-pomoc/2020/9/KETs_NRIS_souhrn_zprava_final.pdf

⁹ European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Towards a mission-oriented research and innovation policy in the European Union : an ESIR memorandum, Publications Office, 2017, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/715942> .

¹⁰ What is mission-oriented innovation? <https://oecd-opsi.org/work-areas/mission-oriented-innovation/>

je běžným rysem politického prostředí v mnoha zemích, včetně České republiky. Mise jsou proto inherentně mezioborové, propojují různá ministerstva, poskytovatele veřejné podpory a další veřejné i soukromé subjekty, které jinak většinou pracují "v izolaci" (OECD, 2020¹¹). Stěžejními aspekty otevřeného procesu identifikace společenských výzev relevantních v kontextu ČR a NRIS3 jsou proto participativní tvorba, průběžné konzultace a reflexivita.

Přístup

Participativní tvorba: Proces identifikace výzev pro RIS3 mise klade důraz na aktivní zapojení různých aktérů, jako jsou veřejná správa (národní i krajská), podniky, výzkumná sféra a občanská společnost (tzv. quadruple helix). Tím se zajistí, že mise RIS3 budou odrazem reálných potřeb a příležitostí ČR a jednotlivých regionů. Skrze participaci je možné získat různorodé perspektivy, expertní znalosti a rozmanitý soubor informací. Dialog a spolupráce mezi aktéry v této fázi tvorby misí RIS3 zvyšují šanci na jejich úspěšnou realizaci v pozdějších fázích procesu. Participativní přístup je účelné uplatnit především ve fázi analýzy megatrendů a jejich dopadů na společnost, kdy jsou v rámci diskuzí identifikovány relevantní velké společenské výzvy, na něž by nové mise RIS3 měly reagovat.

Průběžné konzultace: V rámci fáze identifikace výzev a cílů pro mise RIS3 je důležité udržovat otevřenou komunikaci s různými stakeholdery reprezentovanými v národních a krajských inovačních platformách, případně dalších relevantních uskupeních. Průběžné konzultace umožňují sledovat postup a aktualizovat zaměření misí a jejich cílů v souladu s aktuálními potřebami a měnícím se kontextem. Díky tomuto pružnému přístupu lze včas reagovat na potřeby různých stakeholderů i na dynamické změny ve výzkumném a inovačním systému. Proces identifikace společenských výzev relevantních v kontextu ČR a NRIS3 musí být otevřený a transparentní vůči různým skupinám stakeholderů. Konzultace se stakeholdery je zejména důležitá při posuzování relevance cílů mise pro ČR a RIS3.

Reflexivita: Reflexivní přístup zahrnuje systematické zhodnocování a analýzu dosavadního průběhu implementace misí RIS3. To zahrnuje hodnocení dosažených výsledků, zhodnocení provedených opatření a případně i redefinici cílů či postupů. Reflexe přispívá k adaptabilitě misí RIS3 a umožňuje přizpůsobit se novým okolnostem. Tímto způsobem se zajišťuje relevantnost a účinnost misí RIS3 v dlouhodobém horizontu.

Výstup

Výstupem je dosažení dohody o stanovení mise. Jak znázorňuje schéma v úvodu kapitoly, ŘV RIS3 rozhoduje o poskytnutí politické podpory novému návrhu mise. Na základě informací obsažených v *Konceptu mise_1* posuzuje ŘV RIS3 zejména soulad návrhu nové mise s jednotlivými Kritérii, ale také hodnotí význam a naléhavost cílů mise nejen z pohledu navrhovatele, ale v širším kontextu dalších resortů, regionů a celé ČR (podrobněji viz kapitola 4.2).

Nová RIS3 mise **musí být v souladu** s národní a optimálně také regionální vizí strategie rozvoje. Z této strategie vychází omezený počet priorit, aby byla zajištěna jejich koncentrace, hospodárnost, účelnost, účinnost a efektivita. Participativní přístup umožňuje využít konkurenční výhodu státu nebo regionu a spojit potenciál v oblasti výzkumu, vývoje a inovací s podniky a průmyslem. To zahrnuje i definování úlohy institucí při vytváření a sdílení znalostí, mezi něž je třeba zahrnout i samosprávné orgány krajů a aktéry regionálních inovačních ekosystémů. Každý zástupce regionu by se měl zaměřit na klíčové oblasti, ve kterých exceluje a má zkušenosti. Podporován by měl být vznik a fungování klastrů, zejména propojení různých sektorů a odvětví, aby mohlo docházet ke sdílení osvědčených postupů, informací, znalostí a technologií. Klíčovým principem v rámci tohoto výstupu je spolupráce všech aktérů, z veřejného i soukromého sektoru, společně s univerzitní a výzkumnou sférou.

¹¹ <https://www.oecd.org/regional/Regional%20Innovation%20Diffusion%20-%20Czech%20Republic.pdf>

2. Formulace RIS3 mise navázané na vybranou společenskou výzvu

2.1 Vytvoření konceptu mise

Rámec a kontext

Výstupy strategického foresightu mají charakter základních prvků *Konceptu mise_1*¹² (číselné označení umožní orientaci v metodice postupných fázích propracování Konceptu), na základech tohoto zdůvodnění výběru a zaměření mise jsou rámcově stanoveny cíle pro její naplnění. O zaměření a cílech mise jsou již vrcholní představitelé relevantních resortů a regionů informováni a RIS3 mise získala jejich politickou podporu, protože odpovídá a je přínosem k jejich strategiím rozvoje, konkrétně strategiím pro VaVal.

Expertní diskuze, která identifikuje **oblasti témat VaVal** i **nástroje financování** pro naplnění cílů mise, potřebuje koncept RIS3 mise s dostatečným prostorem a porozuměním pro aktivní zapojení do společné formulace, rozvoje a implementace mise ze strany zástupců výzkumné a podnikatelské sféry, správních institucí, poskytovatelů podpory VaVal i pro případné zapojení veřejnosti. Chceme účastníky diskuzí motivovat k rozhodnutí do této RIS3 mise investovat ve spolupráci s ostatními svůj zájem, čas, úsilí a odbornost a také politickou i podnikatelskou angažovanost a finanční zdroje.

Společným rysem expertů z odborných platforem VaVal i zástupců subjektů, které výzkum a inovace financují, jsou vysoké nároky na efektivní využití jejich času i odbornosti, proto musí koncept RIS3 mise ve své prvotní podobě i ve fázích postupného dotváření vykazovat obsahovou kvalitu, přiměřenou granularitu oblastí VaVal a přehlednou strukturu.

Přístup

Nová RIS3 mise může být iniciována buď (1) z národní úrovně, obvykle v gesci konkrétního resortu, s možností návazného zapojení krajů anebo je (2) primárním iniciátorem přímo jeden z krajů a následně hodnotíme potřebu rozšířit zaměření mise na celou republiku. Toto rozlišení je detailněji popsáno v kapitole 4 Řízení RIS3 mise, v kontextu s nastavením lídra mise a koordinace ze strany ŘV RIS3 a vycházíme z něj i v kapitole 5 Monitoring a evaluace.

Nicméně již při indikaci potřeby nové mise a při tvorbě jejího konceptu se toto členění přirozeně projeví, vždy je to konkrétní resort nebo kraj, pro nějž daná společenská výzva eskaluje a který je nejvíce motivován novou misí definovat a už ve fázi příprav jejího konceptu oslovit konkrétní důležité aktéry napříč Quadruple Helix ze svého prostředí.

Vedení expertní diskuze je postaveno na dynamickém řízení¹³ a vysoké reflexivitě k průběžně získávaným poznatkům. Obvykle předpokládáme vícefázovou diskusi, kdy po **identifikaci oblastí témat VaVal** (kap. 2.1.1) a případné korekci prvotního popisu cílů mise následují konzultace shody se strategiemi VaVal na národní úrovni, na úrovni resortů a regionů a **identifikace možných zdrojů financování** (kap. 2.1.2) cílů mise. Důraz je kladen na určení alespoň jednoho zdroje financování VaVal pro každý z cílů mise. Z porozumění a dosažení souladu přístupu mezi odbornou výzkumnou a podnikatelskou veřejností včetně zástupců společensko-humanitních oborů s poskytovateli podpory VaVal vznikne konzistentní **koncept nové RIS3 mise**, který po schválení příslušnou organizací (u národní úrovně je to ŘV RIS3) umožní implementaci mise prostřednictvím podpory projektů VaVal relevantních k cílům mise.

¹² Poznámka: V rámci Metodiky se pracuje s postupnými pracovními verzemi Konceptu mise. Pro usnadnění orientace jsou v Metodice kromě číselných označení Konceptu mise použita také schémata znázorňující vazby Proces – Podklady – Akceptace u příslušných fází tvorby a implementace mise.

¹³ Dynamickým řízením je zde myšlen přístup, kdy není přesně a od začátku určen celý postup, je možné pracovat se základními cíli a upravovat je na základě postupných výsledků diskusí a workshopů s experty

Organizátor expertních diskuzí se musí orientovat v prostředí daném zaměřením mise, pečlivě provést výběr a oslovení účastníků expertních diskuzí a zvolit vhodnou organizaci a formát komunikace.

Do výběru účastníků expertních diskuzí je vhodné zařadit vyvážený počet zástupců

- výzkumných a produkčních subjektů s aktivitami a kapacitami využitelnými pro cíle mise (specialisté aplikovaného výzkumu v KETs, specialisté v inovacích v podnikání v prioritních aplikačních odvětvích a určitě specialisté SHUV)
- regionů, případně municipalit
- veřejné správy
- poskytovatelů podpory VaVal (operační a resortní/národní programy podpory VaVal, krajské programy, jiné...) a případně subjekty bankovní a privátní sféry se zájmem podílet se na financování cíle/ů mise

Někdy se nabízí využít již existující konzultační skupiny resortů či regionů, avšak mezi jejich členy může některý z výše uvedených zástupců chybět.

Je vhodné již do úvodních diskuzí přizvat ty experty či zástupce těch subjektů v celém spektru Triple či Quadruple Helix, kteří mají předpoklady a motivaci se později aktivně zapojit do vedení mise anebo se stanou důležitými aktéry ekosystému k naplňování cílů mise.

Univerzální návod pro organizaci diskuze neexistuje, doporučujeme

- důsledně se držet Kritérií RIS3 misí, cíleně s nimi při moderování diskuze pracovat
- zaměřit se na motivaci účastníků
 - respektovat a maximálně využít jejich profesní odbornost
 - představit misi v její aktuální fázi, zaujmout
 - dobře vysvětlit cíle diskuze, očekávané výstupy a jak se bude s výstupy pracovat v navazujících krocích rozvoje mise
 - dát prostor pro vstupy během diskuze a umožnit doplnění následně
 - dbát na zpětnou vazbu nejen po diskuzi samotné, ale průběžně, jak se koncept dopracovává např. s poskytovateli podpory VaVal
- rozumně zvolit mezi prezenční – hybridní – on-line účastí
- zvážit, kdy je vhodné pravidelné setkávání pracovní skupiny a kdy jednorázové jednání s konkrétním zadáním.

Je dobré mít na paměti, že problematika RIS3 misí může být pro experty novou záležitostí a proto bude třeba přizpůsobit tomu úvodní briefing i facilitaci pracovních jednání a další komunikaci.

Přehledné přiřazení oblastí témat ke konkrétnímu cíli mise a orientaci v Konceptu mise umožní struktura „Karty cíle mise“:

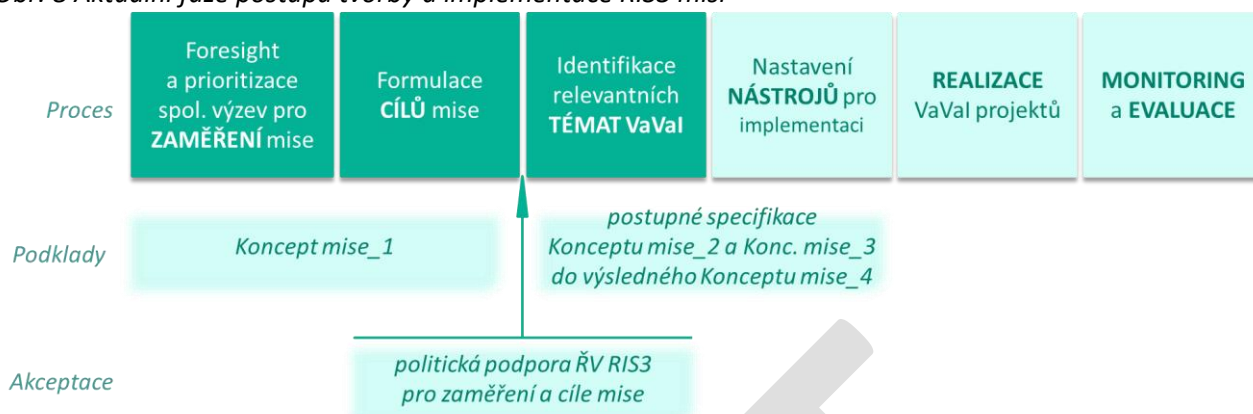
Obr.7 Karta cíle mise

Cíl mise	<i>Stručné, jasné, konkrétní vymezení cíle s dodržením Kritérií RIS3 misí</i>
Obsah	<i>Vysvětlení kontextu, jak dosažení cíle přispěje k naplnění hlavního poslání mise.</i>
Relevantní oblasti témat VaVal	<i>Popis konkrétních oblastí témat výzkumu, vývoje a inovací, která přispějí k naplnění hlavního cíle, včetně stanovení operativních cílů.</i>
Nástroje	<i>Vymezení konkrétních programových (případně dalších) nástrojů pro finanční podporu dosažení cíle mise, případně popis vazeb mezi více nástroji.</i>
Monitoring a evaluace	<i>Popis způsobu sledování pokroku v naplňování cíle. Monitoring bude navázán jednak na indikátory operačních programů, národních programů a dalších forem podpory a dále na stanovený mechanismus koordinace mise.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.1 Identifikace oblastí témat VaVal pro cíle mise

Obr. 8 Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: Vlastní zpracování

Proces elaborace tematických oblastí VaVal relevantních k cílům mise je vhodné pojmut jako **postupné kroky**, jejichž poznatky je potřeba průběžně do Konceptu mise zpracovávat, např.:

1. expertní workshop s prezenční účastí

- výběr a oslovení účastníků s vyváženým a pestrým zastoupením (viz výše) a v rozumném počtu pro konstruktivní diskuzi; příprava facilitačních otázek k cílům mise, s využitím Kritérií RIS3 misí
- v úvodu workshopu stručné, přehledné a strukturované představení *Konceptu mise_1* s důrazem na potvrzení politické podpory představitelů resortů/regionů cílům mise
- rozdělení účastníků pro strukturovanou diskuzi řízenou moderátory. Osvědčil se např. "carousel brainstorming" členěný dle cílů stanovených v aktuálním *Konceptu mise_1*, kdy každý z cílů mise má připraveno své diskuzní stanoviště s moderátorem. Jednotlivé skupiny rotují mezi stanovišti tak, aby se experti mohli postupně vyjádřit ke všem cílům. Náměty účastníků jsou zaznamenány. Volba přístupu k facilitaci diskuze vždy závisí na konkrétních okolnostech a prostředí, ve kterém se debata odehrává.

2. seskupení námětů podle společných rysů do zpřesněných oblastí VaVal, distribuce pracovního materiálu účastníkům workshopu k připomínce; návazně *doplnění* na *Koncept mise_2*.

3. rozšíření o expertízu

- relevantních [Národních inovačních platform](#)
- [krajských RIS3 struktur](#), s prostorem pro projednání v Krajských inovačních platformách
- případně dalších RIS3 specialistů, včetně mezinárodních

Tento krok zvýší participaci odborné veřejnosti na národní i regionální úrovni a zdůrazní vazby cílů mise na resortní a krajské strategie RIS3. Po zpracování těchto expertních doporučení vznikne *Koncept mise_3*.

Podle situace mohou být uplatněny jiné alternativy získávání odborných připomínek a doporučení, např. anketa cílená na vybrané respondenty, konzultace s vybranými experty, inspirace best practices a případně workshop s jejich autory apod.

V této fázi lze uvažovat i o participaci veřejnosti na spoluprábě konceptu mise, avšak je třeba mít na paměti, že se pracuje s nehotovým materiálem bez vyjasněných zdrojů financování a je nutno zvážít, zda by jeho zveřejnění nepůsobilo kontraproduktivně. Klíčové je individuální posouzení timingu a metody participace veřejnosti na spoluprábě mise podle charakteru zaměření mise a konkrétních okolností v regionu či lokalitě, s vysokou mírou empatie k očekáváním i obavám veřejnosti ve vztahu k tomu, co mise jednotlivci či komunitě

v daném místě přinese. Pro inspiraci k principům a metodám participačních aktivit lze využít např. [OECD Guidelines for Citizen Participation Processes¹⁴](#).

Naopak průběžné konzultace se zástupci poskytovatelů podpory VaVal na operativní úrovni jsou velmi žádoucí (kap. 2.1.2), postupně se tak rozšiřuje porozumění, v čem jsou cíle mise přínosné pro resortní či regionální strategii a motivace k součinnosti při jejich naplnění.

BOX 2 Příklad z Nizozemska: Zkušenosti s integrací témat výzkumu do misí

Ze schématu níže je patrné, jak jsou témata výzkumu a inovací (**Theme with Missions**) zahrnuta do Nizozemských obecných plánů pro inovace, tzv. **Knowledge and Innovation Agendas (KIAs)** a do tematicky odpovídajících **Multi-Annual Mission-based Innovation Programs (MMIPs)**. Tyto programy jsou navrženy s cílem vést reálné inovační aktivity. Každá KIA má několik specificky zaměřených MMIPs, které jsou **vypracovány Topsectory** a jejich partnery. V některých případech jsou tyto MMIPs spojeny s dílčími cíli, které podporují celkový cíl mise.

Proces tedy vychází z výběru tématu mise, přes tvorbu inovačních plánů až k víceletým programům, které podporují realizaci projektů zaměřených na mise.

Obr. 9 Nizozemské procesy



Zdroj: *Mission-Oriented Innovation Policy Observatory, Copernicus Institute of Sustainable Development, Utrecht University (2020), s.16.*

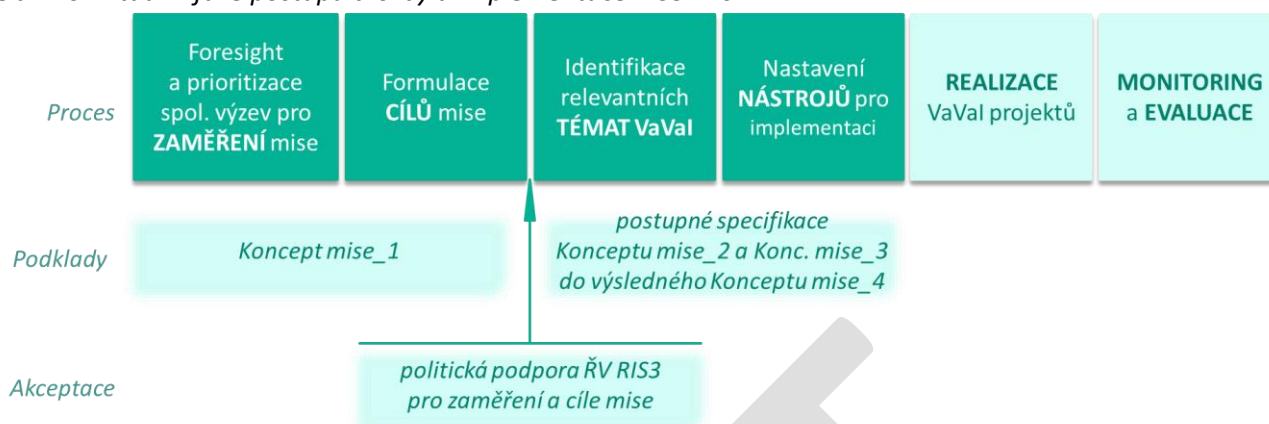
Zohlednění komplexity v inovacích

Nizozemské víceleté inovační programy MMIPs integrují různá řešení a institucionální aspekty, které hrají roli v šíření inovací. Tímto způsobem se v Nizozemsku neomezují pouze na prezentaci výzkumných a inovačních prvků, ale aktéři kladou důraz na přístup k úspěšnému řešení složitých problémů v oblasti inovací.

¹⁴ <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f765caf6-en/index.html?itemId=/content/publication/f765caf6-en>

2.1.2 Identifikace možných zdrojů financování pro cíle mise

Obr. 10 Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: Vlastní zpracování

Východiskem je situace, kdy politici/decision makers na národní úrovni, v resortech a/nebo v regionech odsouhlasili zaměření RIS3 mise do konkrétních oblastí specifikovaných předběžně jako cíle mise. Návazně na tento **politický konsenzus** probíhá **expertní diskuze** k identifikaci oblastí VaVal témat významných pro naplnění jednotlivých cílů (kap. 2.1.1) a její průběžné výstupy (*Koncept mise_1, _2, _3*) slouží vždy v reálném čase jako pracovní podklady pro postupnou konkretizaci zdrojů financování projektů, které k naplnění cílů mise přispějí. Základním předpokladem je kritérium, že existují dostatečné prostředky (národní, regionální, zahraniční, soukromé) pro financování mise a že je potvrzen zájem poskytovatelů zacílit své nástroje financování VaVal na implementaci mise.

Primárním zdrojem financování RIS3 misí jsou v současné době programy spolufinancované z fondů EU a národní programy podpory VaVal.

Protože RIS3 mise jsou jednou z [priorit národní RIS3 strategie¹⁵](https://www.ris3.cz/priority), je předpoklad, že s průmětem dříve specifikovaných RIS3 priorit do nástrojů podpory VaVal včetně jejich [financování¹⁶](https://www.ris3.cz/financovani) již programy a modely jejich financování (evropské/operační, národní, resortní, regionální) pracují. Je velkou výhodou pro tvorbu a implementaci RIS3 misí mít nastaven systém komunikace založený na **pravidelném setkávání zástupců poskytovatelů podpory VaVal v režimu RIS3** na operativní úrovni, např. každý měsíc. Tyto diskuze u kulatého stolu účastníci využívají ke sdílení aktualit z přípravy a průběhu programů podpory a ke vzájemné inspiraci při přípravě výzev a veřejných soutěží, ve smyslu přístupu k hodnocení souladu přihlášených projektů s RIS3 (viz BOX 5) i ke zpětné vazbě o podpořených projektech.

RIS3 mise rozšiřují variabilitu zacílení podpory výzkumných a inovačních projektů o průřezový přístup napříč doménami specializace i o interdisciplinaritu mezi sektory, včetně zapojení společensko-humanitních oborů. To přináší více možností pro nastavení parametrů výzev z operačních programů, které mají soulad s RIS3 strategií jako svou základní podmínku pro spolufinancování z fondů EU (konkrétně programy, které naplňují Cíl politiky 1 – Inteligentnější Evropa). Za velmi pozitivní považujeme fakt, že i národní a resortní programy při své podpoře VaVal uplatňují priority RIS3, nyní s důrazem na aspekty RIS3 misí. Politickou váhu tímto operativním nastavením dává i fakt, že představitelé většiny relevantních resortů a řídicích orgánů jsou zastoupeni v Řídicím výboru RIS3.

Je nutné brát v úvahu, že závazná legislativa pro programy podpory VaVal (operační, národní, resortní, regionální) pro příslušné programovací období vyžaduje přípravné a schvalovací procedury v řádu několika let, to obvykle nekoresponduje s charakterem RIS3 misí, jež mají umožnit flexibilní reakci na aktuální eskalaci

¹⁵ <https://www.ris3.cz/priority>

¹⁶ <https://www.ris3.cz/financovani>

určité společenské výzvy či trendu. Obsahově ale existuje shoda mezi Kritérii pro tvorbu RIS3 misí, cíli mise a prioritami programů, lze tedy zakomponovat konkrétní textaci či kritéria hodnocení ve prospěch RIS3 misí do jednotlivých výzev a veřejných soutěží.

Alternativy zapojení dalších zdrojů financování

Nad rámec základního financování RIS3 misí z výzev a veřejných soutěží z evropských, národních, resortních a případně regionálních programů podpory VaVal je otevřený prostor pro zapojení dalších zdrojů, např. bankovního sektoru, fiskálních schémat či soukromých investorů. Tyto zdroje již do financování VaVal vstupují, avšak bez přímého zacílení na RIS3 mise. Rozšíření financování mise o tyto alternativní zdroje přesahuje kompetence RIS3 a vyžadovalo by spolupráci ze strany subjektů, které se nyní na implementaci RIS3 misí aktivně nepodílejí. Proto tato Metodika v současné době nabízí k těmto alternativám jen velmi základní informace.

BOX 3 Alternativní zdroje financování RIS3 misí

Podnikatelské úvěry a záruky patří mezi standardní bankovní produkty pro financování podnikatelských aktivit. Většinou jsou poskytovány na tzv. produktivní investice (provoz, výroba zboží, služby), což může korespondovat se zaváděním inovací. Avšak aktivity výzkumu a vývoje jsou příliš rizikové, mají nejistý výsledek, nevznikne žádný produkt, který by generoval příjmy a tudíž je malá pravděpodobnost splácení. To neodpovídá přísným pravidlům risk managementu pro bankovní sektor, proto se pro financování VaV bankovní produkty prakticky nevyužívají.

Fiskální schémata souvisejí s utvářením daňové soustavy a veřejných výdajů. V oblasti výzkumu se v ČR uplatňují dva druhy fiskálních nástrojů, které se řadí k tzv. nepřímé podpoře výzkumu a vývoje:

- Daňový odpočet
- Daňové úlevy na dary pro VaVal

Určitým typem fiskálního nástroje v ČR jsou také investiční pobídky, které jsou zpravidla uplatňovány ve formě slevy na dani z příjmu právnických osob, existují však i jiné formy. Investičními pobídkami chce stát podporovat podnikání s vysokou přidanou hodnotou a budovat tak dlouhodobou konkurenční výhodu založenou na využívání znalostí a inovací. Již nyní mohou být žádosti o investiční pobídky posuzovány i z pohledu naplňování priorit RIS3 strategie (např. podpora investice v oblasti výrobků s energetickým významem pro Česko).

Zdroje soukromých investorů – kapitálové vstupy (equity) mohou zahrnovat fondy rizikového kapitálu (Venture Capital) nebo soukromého kapitálu (Private Equity) a vyskytují se zejména u podniků po založení a v raném stádiu vývoje, tzv. startup nebo spin-off. Tyto podniky vznikají často na základě výsledků výzkumu a vývoje, jejich zaměření tedy může (i když nemusí) být v souladu s cílem některé RIS3 mise.

Soukromé subjekty mohou v budoucnu projevit zájem o (spolu)financování projektů RIS3 mise z hlediska pozitivní motivace, např. očekávané výnosnosti i v delším časovém horizontu anebo přínosu mise pro kultivaci podnikatelského prostředí v regionu, výhodného pro rozvoj firmy. Dalším důvodem investovat do aktivit RIS3 mise může být potřeba splňovat regulatorní opatření (např. ESG reporting). Podpořit zapojení MSP do RIS3 mise může být atraktivní i pro zahraniční firmy.

Crowdfunding je systém výběru finančních prostředků od většího počtu jednotlivců, kteří přispívají menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci nějaké aktivity vedoucí k výsledku schopnému zaujmout „anonymní dav“. Pomocí crowdfundingu je možné financovat mj. i výzkumné projekty, případně inovace. Zejména mladí vědci, kteří dokáží efektivně využívat sociální média, atraktivně prezentovat kreativní nápady a upoutat veřejnost, mohou s crowdfundingem uspět.

V podstatě může nastat i situace, kdy bude určitý cíl mise financován plně z výše uvedených alternativních zdrojů, zcela mimo operační, národní, resortní či regionální programy podpory VaVal. V oblasti alternativních zdrojů financování bude docházet k dynamickému vývoji a situace se bude často měnit. Proto bude nutné tuto problematiku trvale sledovat a flexibilně zapojovat dostupné alternativní zdroje i do financování RIS3 misí.

Výstup, souhrnně za 2.1.1 a 2.1.2

- kompletnost expertních doporučení ve struktuře Karet cílů mise do dokumentu *Koncept mise_4*, který bude podkladem pro projednání a schválení Řídicím výborem RIS3 nebo příslušným orgánem na krajské úrovni a pro následnou aktualizaci národní nebo regionální RIS3 strategie

- v Kartě cíle mise musí být indikován v předběžném konsenzu s příslušným ŘO/regionem/institucí alespoň jeden konkrétní nástroj konkrétního poskytovatele podpory VaVal pro každý z cílů mise. Alternativou může být projevení zájmu o financování daného cíle mise ze strany investora/ů z privátního sektoru.

Vazba na kritéria

Diskuze k postupnému zpřesňování a popisu okruhů témat VaVal a zdrojů financování RIS3 mise jsou natolik komplexní a zapojují tak široké spektrum aktérů, že je nutno průběžně pracovat v podstatě se všemi Kritérii. Facilitace expertních diskuzí vychází z kritérií *strategické orientace* tak, aby cíle mise podnítily synergie aktérů a *koordinaci politik* VaVal a vytvořily prostor a podmínky pro *konzistentní implementaci* RIS3 mise.

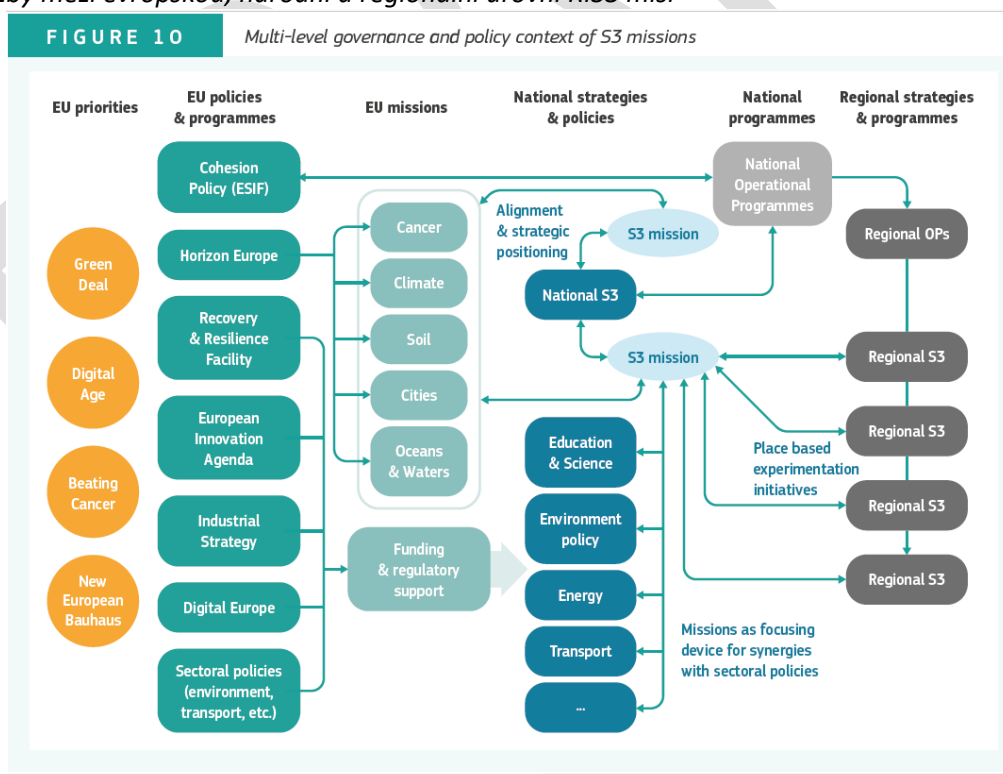
2.2 Mezinárodní dimenze

Rámec a kontext

Soulad misí RIS3 s evropskými misemi, tzn. misemi definovanými v rámci programu Horizont Evropa případně v dalších návazných programech, je důležitý pro zajištění koordinace, soudržnosti a efektivní alokace zdrojů pro řešení významných společenských výzev. Tematická provázanost misí RIS3 s evropskými misemi vytváří prostor pro mezinárodní spolupráci a posiluje připravenost státu či regionu pro zapojení do společných evropských projektů financovaných ze zdrojů EU. Tím v konečném důsledku přispívá k efektivnímu využívání finančních zdrojů, posilování konkurenceschopnosti na národní a regionální úrovni a synergickému přístupu ke klíčovým společenským výzvěm.

Mise definované RIS3 strategií ČR vycházejí z principů evropských misí programu Horizont Evropa.

Obr. 11 Vazby mezi evropskou, národní a regionální úrovní RIS3 misí



Zdroj: JRC: Reid, A., Steward, F. and Miedzinski, M., *Aligning smart specialisation with transformative innovation policy*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, doi:10.2760/601959, JRC134466¹⁷

¹⁷ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC134466>

V rámci Kritérií RIS3 misí je vazba na mise EU zásadním prvkem strategické orientace. Cíle mise na národní úrovni přispívají k naplnění cílů misí Horizon Europe, intenzita a zaměření jejich přínosu reflektují specifika země či regionu a využívají jejich silných stránek a potenciálu přidané hodnoty z prioritních domén specializace. Při tvorbě misí na národní/regionální úrovni se můžeme inspirovat ve fázi nastavení nástrojů implementace a financování z evropských a národních fondů, ale také ve fázi nastavení systému řízení a monitoringu.

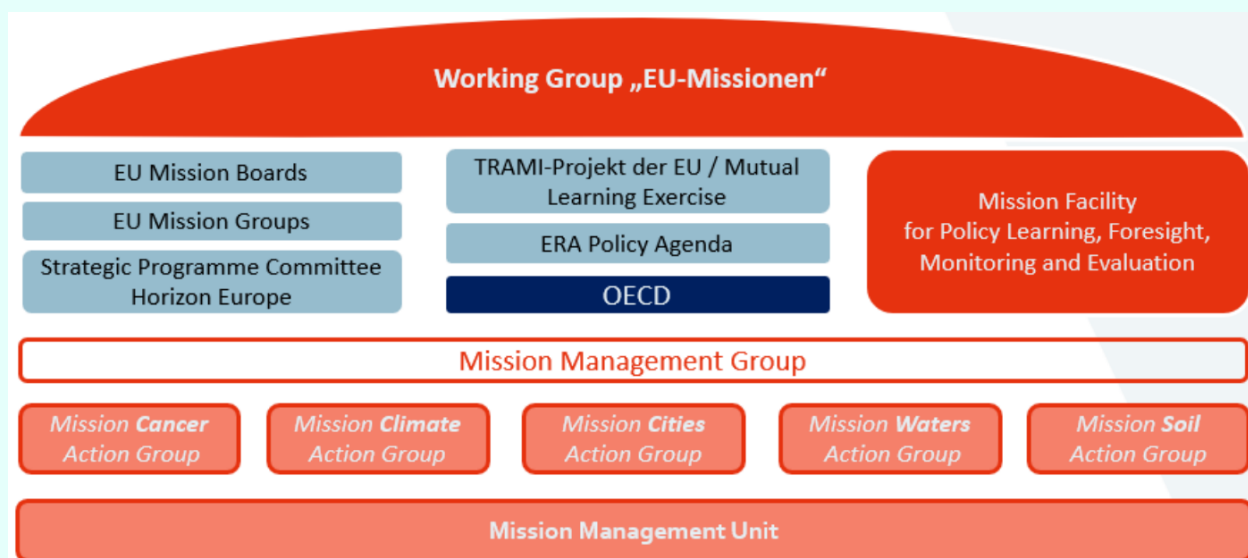
Alternativní přístup k využití evropských misí zvolilo Rakousko. Zatímco v ČR při definování národních misí sledujeme naplnění kritéria souladu s evropskými misemi, Rakousko místo tvorby národních misí převzalo a implementuje všech pět misí z programu Horizont Evropa. Některé prvky řízení mise však mohou být inspirací i pro nás.

BOX 4 Příklad z Rakouska: Mobilizace a koordinace výzkumných a inovačních komunit kolem misí EU

Evropská komise a OECD uznaly Rakousko jako jednu z hlavních zemí v oblasti účasti na EU misích. Rakouská vláda, vedená Federálním ministerstvem školství, vědy a výzkumu (*the Federal Ministry of Education, Science and Research*), vypracovala speciální správní rámec. Tento rámec podporuje nejen přínos k EU misím, ale také využívá jejich dynamiku v národních výzkumných a inovačních aktivitách.

Obrázek struktury řízení EU misí v Rakousku znázorňuje *Mission Facility*, která má podporovat monitorování, hodnocení a zlepšování misí. Úkolem pěti pracovních skupin (*Mission Action Groups*) je plánovat a koordinovat aktivity v pěti evropských misích.

Obr.12 Austrian governance structure for EU missions



Zdroj: BMBWF and BMK (2022), *More quality of life and sustainability through research and application, Implementation framework for the EU missions of Horizon Europe in Austria; in Leveraging EU missions in Austria Assessing Progress Using a Novel OECD Mission Monitoring Tool*, s. 6. ¹⁸

V Rakousku vznikla *Mission Management Unit*, aby pomohla s rozvojem a realizací *Akčních plánů* ke každé evropské misi. Jak *Mission Facility*, tak *Mission Management Unit*, mají vyhrazené rozpočty do roku 2026. *Mission Facility* bude pomáhat sledovat budoucí vývoj v tématech souvisejících s misemi prostřednictvím foresightových aktivit a vypracuje rámec pro monitorování a hodnocení EU misí v Rakousku. Kromě toho bude poskytovat pravidelné monitorovací zprávy o průběhu implementace evropských misí.

Mission Management Unit plní roli administrativního sekretariátu pro správu misí EU v Rakousku. Navíc podpoří *Mission Action Groups* při vytváření speciálních akčních plánů pro každou misi EU a pomůže s jejich realizací.

¹⁸ Leveraging EU missions in Austria Assessing Progress Using a Novel OECD Mission Monitoring Tool [online]. OECD Mission Action Lab, Final report 16 November 2023. Dostupné z: <https://www.trami5missions.eu/sites/default/files/2023-11/OECD%20Mission%20Action%20Lab%20-%20Final%20report%20231116.pdf>, str. 6

Přístup

Je potřeba konzultovat přípravu misí RIS3 také s relevantními subjekty pro zapojení ČR do misí EU a Evropských partnerství. Těmi jsou např. Výbor pro mezinárodní spolupráci koordinovaný MŠMT či relevantní Národní kontaktní pracovníci pro Horizont Evropa.

Při posouzení obsahové shody připravované RIS3 mise s EU misemi je účelné zaměřit se zejména na tyto tři dimenze:

1. *tematickou* shodu na úrovni nejvyššího nasměrování mise - např. na klima.
2. shodu *zacílení*, tedy jak cíle připravované mise přispívají k naplnění cílů evropských misí
3. shodu nastavení *monitoringu* a případně *indikátorů*

Zajímavým přínosem pro národní či regionální RIS3 by mohlo být i vytipování domén specializace či přímo oblastí témat VaVal, v nichž jsme silní a zároveň podporují vybranou společenskou výzvu. Pokud se na ně soustředíme, máme šanci vyniknout i na úrovni evropské mise.

Výstupy

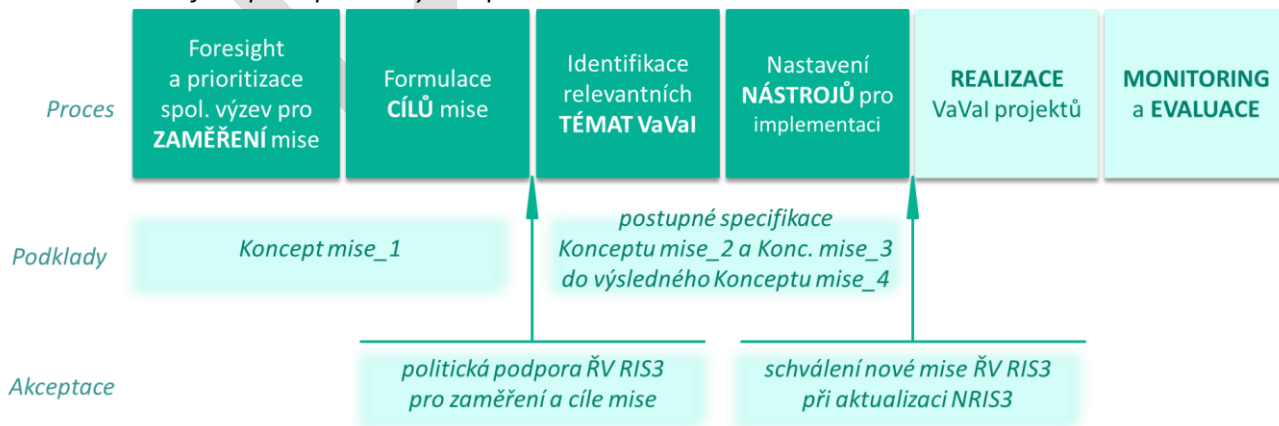
- specifikace vazeb na evropská témata a evropské zdroje financování v *Konceptu mise_4*, který bude podkladem pro projednání a schválení Řídicím výborem RIS3 nebo příslušným orgánem na krajské úrovni a pro následnou aktualizaci národní nebo regionální RIS3 strategie

Vazba na kritéria

- Cíle mise navazují na jeden nebo více SDGs
- Existuje vazba na mise EU
- Existuje vazba na jeden nebo více strategických dokumentů ČR
- Mise vytváří prostor pro zapojení širšího spektra aktérů do RIS3 (kraje, municipality, svazy, platformy, ...)
- Existují dostatečné zdroje (národní, zahraniční, soukromé) pro financování mise. Je potvrzen zájem alespoň dvou poskytovatelů vynaložit prostředky na implementaci mise

2.3 Ukotvení mise v NRIS3 (při aktualizaci NRIS3)

Obr. 13 Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: vlastní zpracování

Rámc a kontext

Zásadní principy národní RIS3 strategie pro období 2021–2027 jsou obsaženy v hlavním dokumentu RIS3, k němuž přísluší Přílohy 1 – 3 umožňující aktualizaci priorit RIS3 včetně misí i v průběhu programovacího období na národní i krajské úrovni. Tím lze na základě EDP procesu zohlednit progres vědy, výzkumu a inovací v horizontálních prioritách a v doménách specializace a s přispěním strategického foresightu reagovat na dynamiku společenských výzev a trendů prostřednictvím RIS3 misí. [Aktuální dokumenty národní RIS3 strategie¹⁹](#) využívají řídicí orgány programů podpory VaVal pro efektivní zacílení prostředků z evropských, národních a územních rozpočtů.

Přístup

V procesu průběžné **aktualizace národní RIS3 strategie** je komplexní Koncept mise spolu s návrhem na zapracování do Příloh předložen ŘV RIS3 k projednání a schválení. Následuje vydání formou Opatření ministra a zveřejnění nové verze Příloh na webech MPO a RIS3, čímž získají poskytovatelé podpory VaVal vždy v reálném čase závazný podklad pro procesování výzev a veřejných soutěží. Obdobný postup schválení na úrovni vrcholných politických představitelů probíhá při aktualizaci krajských RIS3 strategií rovněž na regionální úrovni.

Výstupy

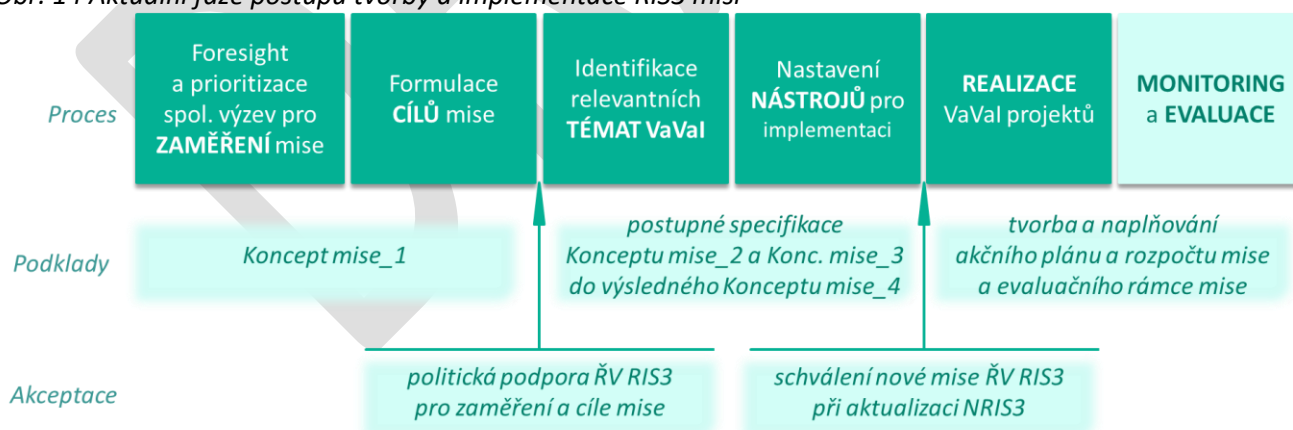
- zveřejnění aktuální verze dokumentů RIS3 strategie na webech MPO a RIS3
- zveřejnění aktuální regionální RIS3 strategie na příslušných webových stránkách

Vazba na kritéria

Pozitivní odpověď na každé z Kritérií dává spolehlivý základ a umožní přesvědčivou argumentaci pro policy- a decision-makers k akceptaci RIS3 mise jako součásti jejich programu a posílení jejich motivace k aktivnímu prosazování financování a naplňování cílů RIS3 misí.

3. Implementace RIS3 mise

Obr. 14 Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro dosažení vytyčených cílů mise je potřeba identifikovat tyto základní předpoklady:

- disponibilní **zdroje** ve smyslu financování i potřebných odborných kompetencí,
- spektrum **aktivit**, kterým by se měly podpořené projekty VaVal věnovat

¹⁹ <https://www.ris3.cz/analyzy-a-dokumenty/zakladni-dokumenty>

- očekávání **cílových aktérů/beneficientů** mise, tedy jak výzkumných a produkčních kapacit, které se svými projekty zapojí do naplňování cílů misí, tak i jednotlivců a komunit, kteří budou vnímat pozitivní efekty mise ve svém životě, práci, regionu apod.

Efekty, které přinese využití zdrojů pro realizaci aktivit, je vhodné strukturovat podle časového horizontu, tyto **krátkodobé – střednědobé – dlouhodobé dopady** mohou sloužit pro nastavení monitoringu mise, viz kap. 5.

3.1 Nástroje pro implementaci RIS3 misí

Rámec, kontext

Implementace navržených aktivit mise by nemohla proběhnout, pokud by nebyly vytvořeny nástroje financování, ze kterých lze aktivity zrealizovat (viz kap. 2.1.2). Klíčovým zdrojem jsou již od prvních národních RIS3 misí operační **programy spolufinancované EU, ale rovněž národní a resortní programy**²⁰ podpory VaVal. Na krajské úrovni se jedná především o alokace rozpočtů samosprávných orgánů. Zapojení alternativních zdrojů financování může být do budoucna další výhledovou možností.

Přístup (Jak)

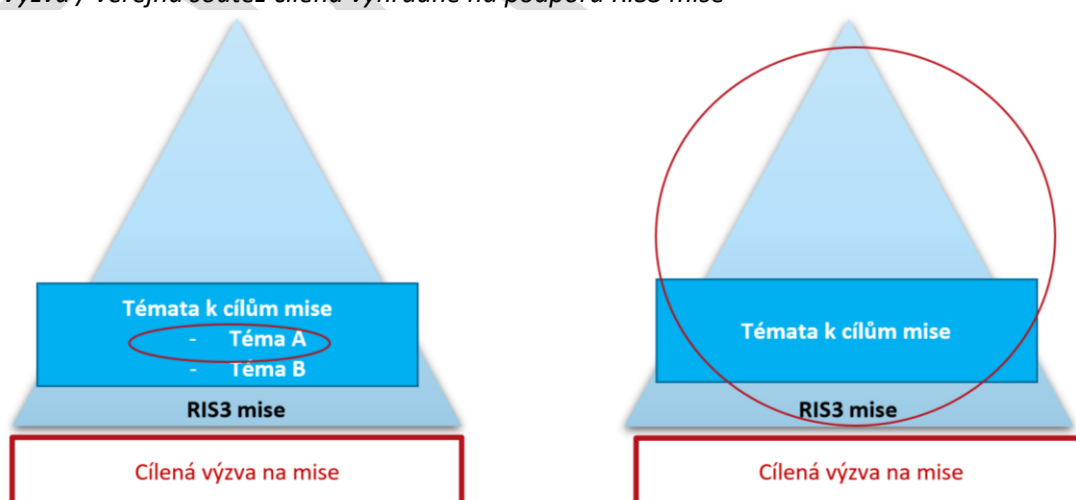
Varianty **průmětu RIS3 strategie do programů podpory VaVal** (viz **hlavní dokument NRIS3**²¹, kap.5.3). se pohybují od nejobecnější úrovně souladu s **horizontálními prioritami**²² v podobě specifických cílů RIS3 k vertikalizovaným **tematickým prioritám**²³ v doménách specializace, některé nástroje dokonce umožňují detailní zacílení na projekty přínosné pro progres v klíčových a umožňujících technologiích (KETs) anebo pro strategická témata VaVal v aplikačních odvětvích.

Nejvíce zacílené nástroje jsou takové výzvy operačních/národních programů, které jsou tematicky zaměřené na naplňování cílů RIS3 mise, v souladu s přístupem mission-oriented innovation policy.

Varianty průmětu tematických oblastí Národní RIS3 strategie do programů podpory VaVal

Cílená výzva/veřejná soutěž se může zaměřit na jeden z cílů mise nebo na soulad s RIS3 misí obecně, tedy na všechny cíle mise:

Obr. 15 Výzva / veřejná soutěž cílená výhradně na podporu RIS3 mise



Zdroj: Vlastní zpracování

²⁰ <https://www.ris3.cz/financovani/operacni-programy-spolufinancovane-z-fondu-eu-a-narodni-programy-podpory>

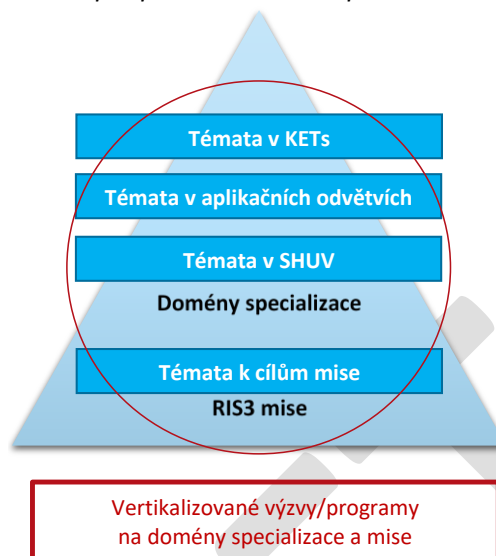
²¹ https://www.ris3.cz/sites/default/files/2023-07/A_RIS3-Strategie_aktu%C3%A1ln%C3%AD.pdf

²² <https://www.ris3.cz/o-ris3/narodni-dimenze/priority/prurezove-horizontalni-priority>

²³ <https://www.ris3.cz/o-ris3/narodni-dimenze/priority/tematicke-vertikalni-prioritydomeny-specializace>

U misí „první generace“ poskytovatelé podpory VaVal často volí tzv. vertikalizovanou výzvu, která kombinuje parametry tématu v doméně specializace a tématu přispívajícího k naplnění cíle mise.

Obr. 16 Výzva / veřejná soutěž cílená na podporu vertikálních priorit RIS3



Zdroj: Vlastní zpracování

V praxi je nyní nejrozšířenějším způsobem zohlednit témata relevantní k cílům mise formou bonifikace v modelu hodnocení projektů předložených do standardních výzev a veřejných soutěží adresujících specifické cíle RIS3 i domény výzkumné a inovační specializace a mise. Ve spolupráci s expertní pracovní skupinou tvořenou zástupci poskytovatelů podpory připravilo Ministerstvo průmyslu a obchodu rámcový model hodnocení souladu projektů VaVal s Národní RIS3 strategií (viz Box 5).

BOX 5 Rámcový model hodnocení souladu projektu s RIS3 strategií

Při implementaci rámcového modelu hodnocení Národní RIS3 strategie do modelů hodnocení výzev/veřejných soutěží dotčených programů podpory je nutno zohlednit následující základní principy:

- **zachování flexibility** v kombinování těchto kritérií v souladu s potřebami jednotlivých výzev/veřejných soutěží (flexibilita umožní lépe začlenit kritéria RIS3 do výzev/veřejných soutěží, než pokud by byla daná kritéria striktně nastavena),
- v **kompetenci poskytovatelů** podpory je, aby si rámcový model **upravili** podle podmínek daných v konkrétních výzvách/veřejných soutěžích,
- podrobnější znění jednotlivých kritérií hodnocení RIS3 by bylo na úkor flexibility – **rámec nelze definovat** pouze pro potřeby jednotlivých výzev/veřejných soutěží u jednotlivých programů podpory,
- Národní RIS3 tým je připraven poskytovatelům podpory poskytnout **součinnost při školení hodnotitelů**.

KATEGORIE	OBLAST RIS3	HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	TYP KRITÉRIA	
1. SOULAD PROJEKTU S RIS3	1 A. Specifický cíl RIS3	<i>Projekt přispěje alespoň k jednomu specifickému cíli RIS3.</i>	Binární	
	1 B. Doména specializace RIS3	<i>Projekt musí být zaměřen na výzkum/vývoj v alespoň jednom ze strategických VaVal témat v aplikačních odvětvích a/nebo na výzkum/vývoj alespoň jedné z klíčových technologií (KETs) a nově vznikajících technologií a/nebo výzkum/vývoj v alespoň jednom z témat v oblasti společenských a humanitních věd (SHUV) definovaných pro danou doménu specializace a/nebo výzkum/vývoj přispívající k alespoň jednomu cíli RIS3 mise.</i>	Binární	
	1 C. Mise RIS3	<i>Projekt přispěje k řešení alespoň jednoho z cílů konkrétní RIS3 mise.</i>	Binární	
2 A. ZAMĚŘENÍ PROJEKTU	Strategické VaVal téma	<i>Projekt ne cílí na posun ve skupině strategických témat v aplikačních odvětvích.</i>	Bodovací	
		<i>Projekt posouvá a rozvíjí alespoň jedno ze strategických témat v aplikačním odvětví v malé míře a tento posun není hlavní náplní výzkumného záměru projektu. Výsledek projektu bude mít prokazatelný potenciál podpořit obory v rámci konkrétních domén specializace RIS3.</i>		
	KETs a nové technologie	<i>Projekt ne cílí na posun klíčových technologií (KETs) nebo nově vznikajících technologií.</i>		Bodovací
		<i>Projekt posouvá alespoň jednu z klíčových technologií (KETs) nebo nově vznikajících technologií v malé míře a tento posun není hlavní náplní výzkumného záměru projektu. Výsledek projektu bude mít potenciál pro uplatnění v aplikačních odvětvích.</i>		
Rámcové téma SHUV	<i>Projekt ne cílí na posun ve skupině témat v oblasti společenských a humanitních věd.</i>	Bodovací		
	<i>Projekt posouvá alespoň jedno z témat v oblasti společenských a humanitních věd v malé míře a tento posun není hlavní náplní výzkumného záměru projektu. Výsledek projektu bude mít prokazatelný potenciál podpořit multioborovost v rámci konkrétních domén specializace RIS3.</i>			
Mise RIS3	<i>Projekt ne přispívá k cíli RIS3 mise.</i>	Bodovací		
	<i>Projekt přispívá k cíli RIS3 mise v méně významné míře. Projekt má prokazatelný dopad na životní prostředí a/nebo bezpečnost společnosti a tento dopad je dostatečně doložený.</i>			
Mise RIS3	<i>Projekt přispívá k cíli/cílům RIS3 mise ve významné míře (hlavní náplň výzkumného záměru projektu je v souladu s okruhem témat pro VaVal v rámci cíle RIS3 mise).</i>	Bodovací		
	<i>Projekt má prokazatelný významný dopad na životní prostředí a/nebo bezpečnost společnosti a tento dopad je dostatečně doložený.</i>			
2 B. BONIFIKACE PROJEKTU	Mise RIS3	<i>Bonifikace může být udělena pouze v případě, pokud návrh projektu je prokazatelně v souladu s vybraným cílem RIS3 mise. Uchazeči musí vyčíslit dopad a/nebo popsat a doložit přínos (či potenciál přínosu) návrhu projektu pro cíle RIS3 mise, tj. popsat předpokládanou kauzalitu, aby bylo zřejmé, jakým způsobem a jak významně návrh projektu přispívá k dosažení cílů RIS3 mise</i>	Bodovací	

Poznámka:

- 1 A. Specifický cíl RIS3 – minimální úroveň vazby projektů VaVal na Národní RIS3 strategii
- 1 B. Doména specializace RIS3 – projekt má jasně definované výzkumné zaměření
- 1 C. Mise RIS3 – pouze v případě, pokud je výzva/veřejná soutěž zaměřená jen na podporu cílů RIS3 mise
- 2 B. BONIFIKACE PROJEKTU – platí pouze v případě, kdy cíle RIS3 mise nejsou bodované

Zdroj: vlastní zpracování MPO

V parametrech výzev a veřejných soutěží vyhlašovaných z programů podpory lze flexibilně využít kombinace různých RIS3 kritérií výše uvedeného rámcového modelu hodnocení souladu projektu s RIS3 strategií, jak

ilustruje příklad v Boxu 6. Je z něj zřejmé i to, že v současné době jsou mise jedním z RIS3 kritérií, k nimž se může projekt hlásit. Výzvy či veřejné soutěže, které by cílily výhradně na RIS3 mise, v průběhu let 2021 - 2023 řídicí orgány programů nevyhlásily.

BOX 6 Příklad využití rámcového modelu hodnocení RIS3 v programech podpory 2021-2027		
Příklad 1: Výzva Mezisektorová spolupráce vyhlášena v rámci Operačního programu Jan Amos Komenský 2021–2027 (OP JAK):		
<i>Specifický cíl RIS3 Domény specializace (binární kritérium)</i>	<p>Soulad výzvy s <i>Národní RIS3 strategií</i> (kap. 10.2.): Výzva přispívá k plnění specifického cíle A.3 – Zlepšení fungování inovačních ekosystémů na národní i regionální úrovni, B.1 – Zvýšení kvality a společenské relevance veřejného výzkumu. Soulad projektů s <i>Národní RIS3 strategií</i>: Všechny žádosti o podporu podpořené z této výzvy jsou v souladu se specifickým cílem A.3 a specifickým cílem B.1 <i>Národní RIS3 Strategie</i> v poměru 30:70. Každá žádost o podporu musí být v souladu s alespoň jednou doménou výzkumné a inovační specializace nebo alespoň jednou RIS3 misí definovanou v Příloze 1 (verze 4) <i>Národní RIS3 strategie „Karty tematických oblastí“</i>, která je přílohou č. 3 výzvy. Konkrétně: žádost o podporu musí být zaměřena na výzkum/vývoj alespoň jedné z klíčových technologií (KETs) a nově vznikajících technologií a/nebo výzkum/vývoj v alespoň jednom ze strategických VaVal témat v aplikačních odvětvích a/nebo výzkum/vývoj v alespoň jednom z témat v oblasti společenských a humanitních věd (SHUV) definovaných pro danou doménu specializace a/nebo výzkum/vývoj přispívající k alespoň jednomu cíli RIS3 mise. Žádosti o podporu, které neprokáží soulad s alespoň jednou doménou výzkumné a inovační specializace <i>Národní RIS3 strategie</i> nebo cílem RIS3 mise, nebudou podpořeny.</p>	
Model hodnocení Mezisektorová spolupráce – výzva 1.:		
<i>KETs (hodnotící kritérium)</i>	<p>4 body – Žadatel jasně dokládá soulad s doménou/doménami specializace, projekt posouvá alespoň jednu z klíčových technologií (KETs) nebo nově vznikajících technologií ve významné míře a tento posun je hlavní náplní výzkumného záměru projektu. 2 body – Žadatel dokládá soulad s doménou specializace, projekt posouvá alespoň jednu z klíčových technologií (KETs) nebo nově vznikajících technologií v malé míře a tento posun není hlavní náplní výzkumného záměru projektu. 0 bodů – Žadatel necílí na posun klíčových technologií (KETs) nebo nově vznikajících technologií, soulad s doménou deklaruje v jiných skupinách témat (strategická témata v aplikačních odvětvích nebo témata v oblasti společenských a humanitních věd), nebo žadatel nedokládá jasně soulad s žádnou doménou specializace</p>	0/2/4
<i>Strategická témata VaVal a RIS3 (hodnotící kritérium)</i>	<p>8 bodů – Žadatel jasně dokládá soulad s doménou/doménami specializace, projekt významně posouvá více strategických témat v aplikačním odvětví a/nebo jedno z nich posouvá ve velmi významné míře a tento posun je hlavní náplní výzkumného záměru projektu. 6 bodů – Žadatel jasně dokládá soulad s doménou/doménami specializace, projekt posouvá alespoň jedno ze strategických témat v aplikačním odvětví ve významné míře a tento posun je hlavní náplní výzkumného záměru projektu. 3 body – Žadatel dokládá soulad s doménou specializace, projekt posouvá alespoň jedno ze strategických témat v aplikačním odvětví v malé míře a tento posun není hlavní náplní výzkumného záměru projektu. 0 bodů – Žadatel necílí na posun ve skupině strategických témat v aplikačních odvětvích. Soulad s doménou deklaruje v jiných skupinách témat (klíčové technologie (KETs) a nově vznikající technologie nebo témata v oblasti společenských a humanitních věd), nebo žadatel nedokládá jasně soulad s žádnou doménou specializace</p>	0/3/6/8 b.
<i>Téma v oblasti SHUV (hodnotící kritérium)</i>	<p>4 bodů – Žadatel jasně dokládá soulad s doménou/doménami specializace, projekt posouvá alespoň jedno z témat v oblasti společenských a humanitních věd ve významné míře a tento posun je hlavní náplní výzkumného záměru projektu. 2 body – Žadatel dokládá soulad s doménou specializace, projekt posouvá alespoň jedno z témat v oblasti společenských a humanitních věd v malé míře a tento posun není hlavní náplní výzkumného záměru projektu. 0 bodů – Žadatel necílí na posun ve skupině témat v oblasti společenských a humanitních věd. Soulad s doménou deklaruje v jiných skupinách témat (klíčové technologie (KETs) a nově vznikající technologie nebo strategická témata v aplikačních odvětvích), nebo žadatel nedokládá jasně soulad s žádnou doménou specializace.</p>	0/2/4 b.
<i>RIS3 cíle mise (hodnotící kritérium)</i>	<p>4 bodů – Projekt přispívá k cíli/cílům mise RIS3 ve významné míře (hlavní náplň výzkumného záměru projektu je v souladu s okruhem témat pro VaVal v rámci cíle mise). 2 body – Projekt přispívá k cíli mise RIS3 v méně významné míře. 0 bodů – Projekt nepřispívá k cíli mise RIS3</p>	0/2/4 b.
<p>Maximální počet bodů na projekt: 186 Minimální počet bodů na projekt: 120 Maximální počet bodů na RIS3: 20 Minimální počet bodů na RIS3: 4</p>		
Zdroj: vlastní zpracování MPO		

Pro **koordinaci nástrojů podpory VaVal v režimu RIS3 pro financování** projektů pro implementaci cílů mise je nezbytná průběžná operativní komunikace s poskytovateli podpory VaVal na základě znalosti a respektování prostředí a pravidel fungování operačních, národních, rezortních a regionálních programů s obsahovou vazbou na RIS3 mise. Individuální podmínky poskytovatelů podpory VaVal ne vždy umožní detailní a závazné stanovení např. ročních harmonogramů výzev nebo **akčních plánů**, které přesně a s dostatečným předstihem a v neměnné podobě určí časování výzev a veřejných soutěží, včetně alokací jejich prostředků na ta témata VaVal, která povedou k naplnění cílů RIS3 mise. Za úspěch lze považovat postupný růst pozitivní motivace řídicích orgánů programů podpory posouvat parametry hodnocení projektů RIS3 směrem k prvkům RIS3 misí, tedy k naplnění cílů mise díky multioborovosti propojení výzkumné a podnikatelské sféry, včetně odborníků na společensko-humanitní obory.

Pokud byly rámci přípravy konceptu konkrétní mise předjednány další zdroje financování cílů mise (podnikatelské úvěry, soukromé investice), je potřeba zahájit jednání a nastavit parametry k jejich účelnému využití.

3.2 Další faktory k dosažení cílů mise

Vedle zajištěného financování je pro realizaci cílů mise potřebné zázemí a síťování v oblasti odborné (partnerství, konsorcia) a také v oblasti dovedností pro nové materiály, technologie, systémy a komunikaci umožňující znalostní transfer a valorizaci.

Širší spektrum nástrojů a aktivit pro podporu VaVal ve prospěch RIS3 misí indikují v rámci studie JRC²⁴ doporučení pro soubor opatření (Designing a policy instrument mix, str. 39):

- **nástroje finanční podpory** (pro oblast VaVal), jako jsou granty a dotace, návratné finanční nástroje, daňové pobídky;
- **služby na podporu podnikání** (např. mentoring, koučování, poradenské služby, síťování) pro inovativní firmy s vysokým potenciálem v nově vznikajících oborech;
- **regulační opatření**, např. regulační sandbaxy a další pilotní projekty v oblasti regulace (Gangale et al., 2023).
- **cenové mechanismy** (obchodování s emisemi atd.).
- **iniciativy zaměřené na výzvy**, jejichž cílem je mobilizovat inovátory k experimentování s alternativními řešeními veřejného politického nebo společenského problému (viz např. program CivTech k vývoji řešení výzev, kterým čelí veřejný sektor ve Skotsku)
- **veřejné zakázky na inovace** (OECD, 2017), jak již bylo v České republice testováno prostřednictvím programu BETA (TA ČR)
- **nástroje pro vytváření sítí a platforem**, které pomáhají mobilizovat širokou škálu zúčastněných stran, uživatelů/občanů (viz strategické inovační nástroje v regionu Valonsko).

Výstupy

- shoda poskytovatelů podpory VaVal na možnostech průmětu RIS3 a specificky RIS3 misí do nástrojů podpory
- shoda poskytovatelů podpory VaVal na modelu hodnocení projektů RIS3
- vytvoření rámcových akčních plánů pro implementaci misí společně s poskytovateli podpory VaVal a nastavení spolupráby/spoluvytváření na operativní úrovni při jejich průběžném zpřesňování a naplňování
- postupné vyhlašování výzev a veřejných soutěží

²⁴ Reid, A., Steward, F. and Miedzinski, M., Aligning smart specialisation with transformative innovation policy, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, doi:10.2760/601959, JRC134466. Dostupné z: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC134466>

Vazba na kritéria

- Existuje vazba na mise EU
- Existuje vazba na jeden nebo více strategických dokumentů ČR
- Mise vytváří příležitosti pro současné produkční a inovační kapacity ČR
- Cíle mise jsou ambiciózní, ale zároveň realistické, měřitelné a časově ohraničené
- Existuje jednoznačná vazba na výzkum a inovace, kde VaI je těžištěm pro hledání řešení pro naplnění cílů mise
- Dosažení cílů mise vyžaduje mezíresortní spolupráci a koordinaci mezíresortních politik a opatření
- Mise vytváří prostor pro zapojení širšího spektra aktérů do RIS3 (kraje, municipality, svazy, platformy a další)
- Existují dostatečné zdroje (národní, zahraniční, soukromé) pro financování mise. Je potvrzen zájem alespoň dvou poskytovatelů vynaložit prostředky na implementaci mise
- Existují dostatečné výzkumné a inovační kapacity v ČR pro dosažení cílů mise
- Je vytvořen základní evaluační rámec pro monitoring a hodnocení mise

3.3 Analýza kapacit výzkumu a inovací ve vztahu k naplňování cílů konkrétní mise

Analýza kapacit ve výzkumu a inovacích pro realizaci mise je důležitým předpokladem pro správné nastavení systému řízení a implementace mise. Je potřeba vědět, zda a jaké výzkumné a inovační kapacity jsou k dispozici pro realizaci mise (např. subjekty s projekty relevantními k misi, instituce schopné aplikovat inovace v praxi), případně zda je zapotřebí některé kapacity vytvořit. Stejně tak je důležité vědět o subjektech ve výzkumu a inovacích, které mohou být adresně přizvány k zapojení do struktur pro implementaci mise nebo s nimi budou cíleně rozvíjeny dlouhodobější projekty zaměřené na naplňování cílů mise.

3.4 Place-based dimenze

Rámec a kontext

Pokud jsou větší dopady společenské výzvy identifikovány v rámci určitého místa či území (nemusí být shodné s územím města či kraje), je zapotřebí specifikovat tzv. Place-based dimenzi. Iniciativa je řešena pomocí bottom-up přístupu většinou z regionální úrovně. Jelikož se jedná o specifickou záležitost, je třeba zvážit, zda ji lze přiřadit k jednomu ze specifických cílů stávající národní RIS3 mise (model 1, kap. 4.1) nebo je zapotřebí vytvořit misi novou (model 2, kap. 4.2).

Přístup

Naplňování cíle Place-based dimenze lze za předpokladu stanovení vhodného mixu aktivit a k nim přiřazených zdrojů. Nejprve regionální zástupci zanalyzují finanční vhodnost evropských/národních/regionálních zdrojů, poté je doplní nástroji financovanými z regionálního rozpočtu. Jestliže dopadové území pokrývá více než jeden kraj, je zapotřebí shoda všech regionálních zástupců a určení lídra v koordinaci celého procesu.

Z pohledu implementace aktivit je nutné identifikovat nejlépe regionální výzkumné kapacity řešící dané téma a pomoci jim v přípravě VaVaI projektů. Doplnkové aktivity (především vzdělávací, popularizační) lze řešit s podporou regionálních inovačních center a vzdělávacích institucí.

Výhodou place-based řešení je jejich koncentrace na menším území a tím i lepší přehled o jejich implementaci a monitoringu a následně možnosti flexibilnějších změn.

Výstupy

- Souhrn řešení a aktivit přizpůsobených problému daného místa, jež jsou schváleny regionálními stakeholdery
- Vytvoření finančních i nefinančních nástrojů pro úspěšnou realizaci place-based aktivit

- Výrazné přispění k vyřešení definovaných cílů a problémů za předpokladu úspěšné implementace aktivit
- Vznik nové mise, případně její podřazení k již stávající národní RIS3 misi

Vazba na Kritéria

- Mise reaguje na jednu nebo více velkých společenských výzev ČR
- Mise vytváří příležitosti pro regionální produkční a inovační kapacity ČR
- Cíle mise jsou ambiciózní, ale zároveň realistické, měřitelné a časově ohraničené
- Mise vytváří prostor pro zapojení širšího spektra aktérů do RIS3 (kraje, municipality, svazy, platformy, atd)
- Existují dostatečné zdroje (prioritně krajské) pro financování mise.
- Existují dostatečné výzkumné a inovační kapacity v daném regionu pro dosažení cílů mise

DRAFT

4. Řízení RIS3 mise

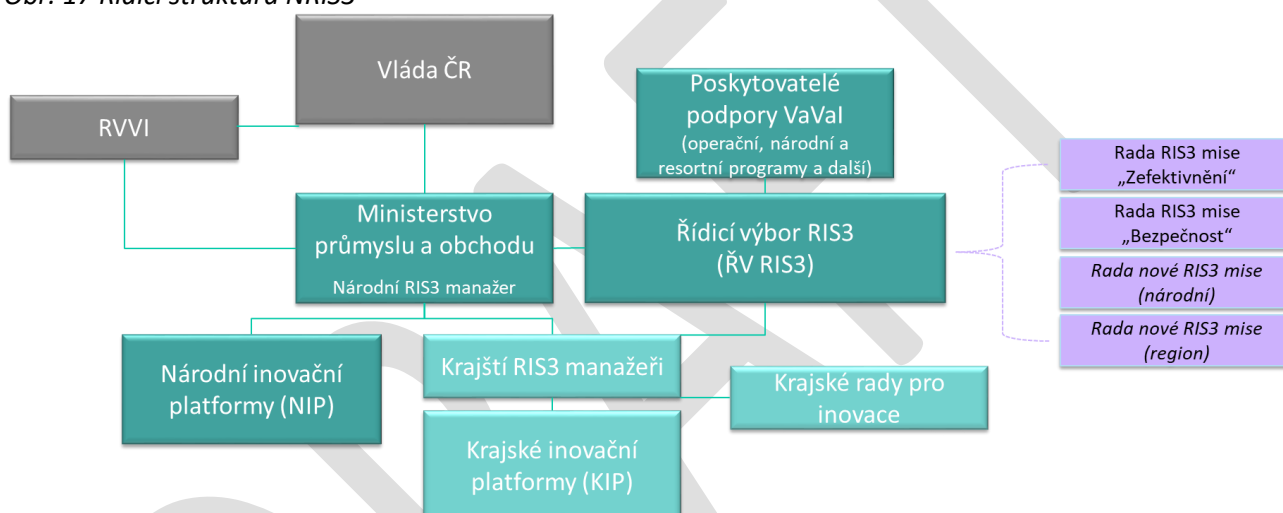
Rámec a kontext

Nastavení řídicích struktur a procesů pro RIS3 mise je novým, rozvojovým krokem této Metodiky. Tato kapitola (podobně jako celá Metodika) má za cíl vytvořit kostru pro nastavení řídicí struktury a procesů RIS3 misí a nabídnout alternativy, ze kterých bude možno čerpat pro řešení potřeb konkrétní mise.

Stejně jako nastavení a implementace ostatních RIS3 priorit, jsou i RIS3 mise v gesci ŘV RIS3 (viz Statut ŘV RIS3). Závazným pravidlem bude, že ŘV RIS3 bude informován o každé z misí, s možností koordinace napříč celým portfoliem národních i krajských RIS3 misí. Není cílem generovat nadbytečnou administrativu, proto rozsah reportingu vůči ŘV RIS3 bude přizpůsoben typu mise. Důležitá bude zpětná vazba ze strany ŘV RIS3 o smysluplném a užitečném využití informací a propojení relevantních aktivit mezi misemi.

Při řízení RIS3 misí bude přednostně využívána stávající struktura aktérů RIS3, s prostorem pro zapojení dalších subjektů.

Obr. 17 Řídicí struktura NRIS3



Zdroj: Vlastní tvorba

K designu řízení mise by měli být přizváni konzultanti z vládních institucí pro dosažení Whole Government Approach²⁵ při realizaci mise, dále z řad poskytovatelů podpory VaVal experti operačních, národních i resortních programů a zejména zástupci regionů a případně další specialisté z odborné veřejnosti. Cílem je zároveň podpořit zájem a motivaci těchto špičkových odborníků a politiků aktivně se zapojit do realizace současných dvou misí i o spolupráci s novými RIS3 misemi.

Částečnou inspiraci lze čerpat z příkladu z Nizozemí, kde je mechanismus řízení mise rovněž vybudován na dosavadní organizační RIS3 struktuře.

BOX 7 Příklad z Nizozemska: zkušenosti s řízením mise

V poslední době Nizozemsko začalo měnit svůj způsob podpory inovací. Dříve se zaměřovalo hlavně na tzv. Topsektory²⁶, nyní se soustředí i na konkrétní mise, tedy cíle, kterých chce dosáhnout. Tento nový přístup se nazývá "**Mission-oriented Topsector and Innovation Policy**" (MTIP).

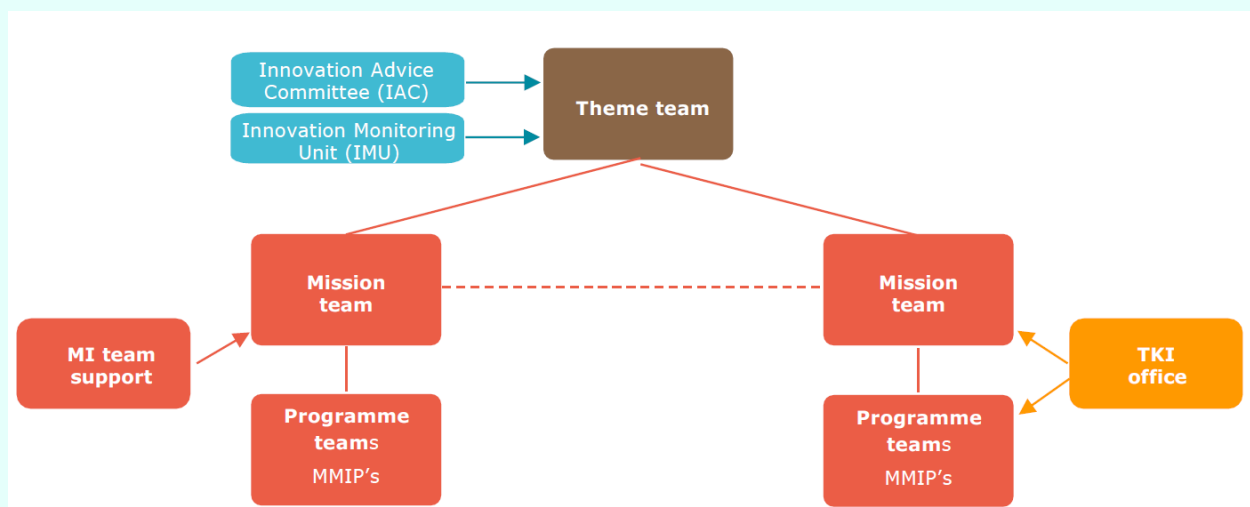
V řídicí struktuře nizozemské inovační politiky pro Topsektory orientované na mise hrají klíčovou roli tematické týmy misí, jejichž úkolem je vytvářet, implementovat a organizovat mise s pomocí zapojení různých aktérů v ekosystému,

²⁵ Přístup založený na koordinaci a spolupráci napříč resorty při řešení určitého problému

²⁶ Nizozemská inovativní odvětví patří mezi nejlepší na světě s devíti špičkovými sektory: Horticulture and propagation materials, Agri-food, Water, Life sciences and health, Chemicals, High tech, Energy, Logistics, Creative industries.

v rámci víceletých inovačních programů (**Multi-annual Mission-oriented Innovation Programs MMIPs**). Tento přístup řízení zahrnuje i zajištění konzistence mezi jednotlivými misemi a skutečným dosažením konečných cílů každé mise.

Obr. 18 Nizozemská struktura řízení prostřednictvím týmů pro mise a tematických týmů



Zdroj: Mission-Oriented Innovation Policy Observatory (MIPO), Copernicus Institute of Sustainable Development, Utrecht University (2020), s. 19-20.

V nizozemské struktuře řízení jsou kromě tematických týmů **Theme team** (zobrazeného hnědou barvou) také dva další prvky řízení, které jsou na obrázku znázorněny modře. Jeden z nich je Výbor pro inovační poradenství (**Innovation Advice Committee - IAC**), což je skupina nezávislých poradců, kteří dohlížejí na činnosti týmů mise (**Mission teams**), s cílem zajistit konzistenci vůči dlouhodobým cílům uvedeným v prohlášeních o misi. Druhým prvkem je **Nezávislá Jednotka pro monitorování inovací (Innovation Monitoring Unit - IMU)**, která shromažďuje a analyzuje informace o činnostech a výstupech Týmů mise (**Mission teams**) a víceletých inovačních programů (**Multi-annual Mission-oriented Innovation Programs - MMIPs**), sleduje také míru dosažení žádoucích společenských výsledků (do jaké míry lze výsledky připsat inovaci).

Odborníci v **MI team support (Management Implementation support team)** jsou zodpovědní za řízení implementace inovačních politik a programů. Mají důležitou roli při provádění změn. Mezi jejich hlavní úkoly patří vytváření, provádění a organizace misí a víceletých inovačních programů (MMIPs). To zahrnuje udržování souladu mezi jednotlivými misemi a skutečným dosahováním konečných cílů mise.

Čtyři hlavní úkoly týmů MI jsou: (1) Učení a propojování. (2) Zajištění koordinace MMIPs a příslušných podprogramů, harmonizace s ostatními týmy. Tuto úlohu z větší části zastávají zástupci **triple helix**, kteří jsou aktivní v podporných **Topkonsorciích pro inovace (Topconsortia for innovation TKIs)**, na ministerstvech a výzkumných/vzdělávacích institucích. (3) Organizace činností spojených s vývojem programů/agend. (4) Vývoj a realizace iniciativ a nástrojů pro poskytování podpory výzkumným a inovačním činnostem.

Nezbytné kompetence a úkoly, pro které jsou v Nizozemí vytvořeny samostatné orgány, jsou v řízení RIS3 misí v podmínkách ČR zajišťovány Radou mise.

Přístup

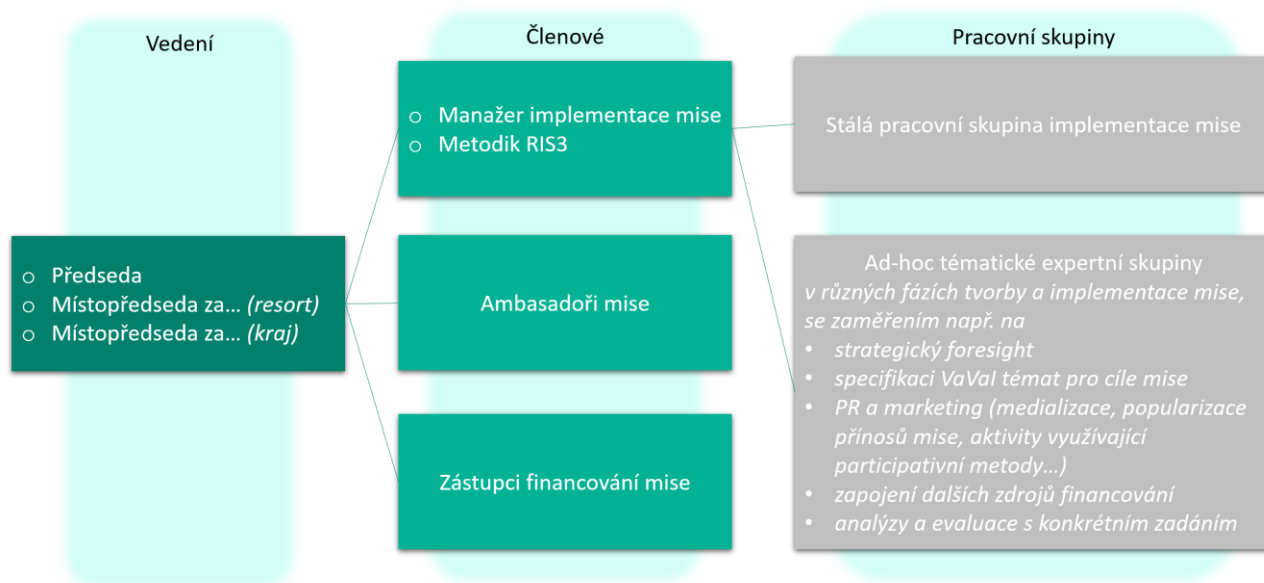
4.1 Rada mise

Stěžejním prvkem řízení RIS3 misí je ustanovení Rady mise pro každou jednotlivou misi iniciovanou z národní či krajské úrovně.

Frekvence setkání Rady mise se jeví optimální jednou za čtvrtletí, tak, aby se každé druhé setkání konalo před jednáním ŘV RIS3 (schází se obvykle jednou za půl roku), s ohledem na reporting mise vůči ŘV RIS3. Stálá pracovní skupina implementace mise (viz Schéma Rady mise níže) může kopírovat timing setkání stávající expertní skupiny poskytovatelů podpory VaVal v režimu RIS3, tj. jednou za měsíc. Pro ad hoc pracovní

skupiny platí, že jsou svolávány buď jednorázově anebo jejich zadání vyžaduje určitý časový úsek, vždy s konkrétním termínem finalizace úkolu.

Obr. 19 Schéma Rady mise



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro specifikaci rolí v Radě mise (a případně „casting“ konkrétních pozic) lze orientačně využít následující popisy:

Předseda Rady mise

je strategická prestižní pozice pro vznik mise a celý průběh její realizace. Svého zástupce s vysokými rozhodovacími kompetencemi na ni nominuje vedení toho resortu nebo kraje, který má nejvyšší motivaci dosáhnout cílů mise a zároveň garantuje nejvyšší finanční prostředky pro její financování.

Resort či kraj obvykle pověří svého zástupce vedením RIS3 mise již ve fázi zpracování foresightu společenských výzev a jejich prioritizaci a pro prvotní formulaci zaměření a cílů mise. Tento zástupce má tedy mandát za svůj resort nebo kraj navrhnout novou misi (viz Kritéria RIS3 misí a kap. 1), včetně vyčíslení „vlastních“ zdrojů resortu či kraje a indikace klíčových aktérů mise. V případě, že resort či kraj získá konsenzus ŘV RIS3 k vytvoření nové mise (Koncept mise_1), zajistí tento zástupce rozpracování pro ukotvení RIS3 mise dle kap. 2.3. Návazně spolupracuje s NRIS3 týmem při začlenění mise do NRIS3 strategie.

Tím, že je nová mise akceptována Řídicím výborem RIS3 jako součást RIS3 strategie, vznikne rámec pro vytváření jejího ekosystému, z jehož aktérů vzejde Rada mise řízená Předsedou. Předseda pak

- dle fází tvorby a implementace mise postupně získává Místopředsedy a členy Rady mise, řídí a koordinuje jejich aktivity a zapojení do realizace akčního plánu a rozpočtu mise
- odpovídá za obousměrnou komunikaci s ŘV RIS3 a reporting v dohodnutém rozsahu
- reprezentuje a prosazuje misi podobně jako Ambassador, s cílem budovat a rozvíjet ekosystém mise
- řídí Radu mise a koordinuje aktivity jejich členů a expertních skupin

Osnovou časových nároků na tuto pozici jsou jednání Rady mise a jednání ŘV RIS3. Lze předpokládat, že řízení RIS3 mise v pozici Předsedy se může prolínat s primární agendou v rámci top managementu vlastního resortu nebo kraje (pokrytí agendy řeší a hradí resort/kraj, do jehož gesce mise spadá).

Místopředseda / Místopředsedové Rady mise

je strategická prestižní pozice koncipovaná tak, aby vedení Rady mise dalo prostor i dalšímu resortu anebo kraji s intenzivní motivací a finančním podílem pro realizaci mise. Lze ustanovit jednoho nebo více Místopředsedů.

Zásadním principem je vzájemná zastupitelnost členů vedení Rady mise, aktivity Místopředsedů korespondují s popisem pro pozici Předsedy.

Alternativou je také obsadit pozici Místopředsedy renomovaným odborníkem v oblasti zaměření mise, se zásadním přínosem pro získávání aktérů a finanční i nefinanční podpory pro ekosystém mise.

Manažer implementace mise

je pozice s vysokými nároky na manažerské kompetence, na koordinaci subjektů a aktivit celého ekosystému mise a na kvalitní monitoring a reporting k výstupům mise. Není nezbytné, aby Manažer implementace byl zároveň expertem ve VaVal oblastech, na něž mise cílí.

Může se jednat i o vytížení na plný pracovní úvazek, zřizovat a hradit takové pracovní místo bude subjekt (obvykle resort nebo kraj), který misi navrhuje. Mj. to usnadní i bezprostřední pracovní propojení s Předsedou Rady mise.

Alternativou pro národní mise by bylo ustanovení této pozice jako kmenového zaměstnance Národního RIS3 týmu, v současné době však takové systemizované místo na MPO v příslušném oddělení neexistuje.

Náplní práce je např. vedení pracovní skupiny, zajištění ad-hoc tematických expertních skupin, organizace aktivit členů Rady mise, vypracování akčního plánu, rozpočtu mise a evaluačního rámce mise a kontrola jejich naplňování a dále také zpracování reportů a podkladů, které Předseda prezentuje Řídicímu výboru RIS3 a případně dalším subjektům.

Metodik RIS3

je členem Národního RIS3 týmu. Kromě účasti na jednáních Rady mise poskytuje konzultace a další spolupráci pro zajištění vzájemné zpětné vazby mezi misí a aktuálními procesy a opatřeními v oblasti NRIS3.

Ambasadoři mise

jsou strategické a reprezentativní pozice cílené na zapojení expertů různých sfér Triple/Quadruple Helix pro popularizaci mise v odborných kruzích a tím průběžné rozšiřování a kultivaci ekosystému RIS3 mise. V rámci svých odborných aktivit Ambasadoři usilují především o průběžné zapojení do relevantních VaVal strategií a nástrojů podpory a financování.

Okruh institucí z výzkumu, podnikání, státní správy a případně entit reprezentujících veřejnost pro oslovení Ambassadorů je vždy dán specifickými potřebami ekosystému mise.

Dle pokynů vedení Rady mise činnosti Ambassadorů koordinuje Manažer implementace mise.

Zástupci financování mise

jsou klíčové pozice k zajištění provazby řízení mise se zájmy resortů, krajů či dalších subjektů, které přinášejí doplňující (nikoli majoritní) podíly finančních zdrojů pro misi. Jejich členství v Radě mise zároveň přináší velkou přidanou hodnotu v rozšíření ekosystému mise o další autory výzkumných a inovačních projektů s aspekty RIS3 mise.

Je nezbytné pro tyto pozice získat představitele top managementu resortu nebo kraje nebo jiných aktérů financování, který v rámci své entity spolurozhoduje o VaVal strategiích a zdrojích k jejich financování. Výhodou jsou zkušenosti a aktivní zapojení do síťování aktérů RIS3. Rada mise od těchto členů očekává

- závazné stanovení celkové částky podpory pro RIS3 misi ze „svého“ zdroje
- specifikaci zapojení konkrétních nástrojů podpory a financování do akčního plánu mise
- koordinaci aktivit s ostatními poskytovateli ve spolupráci s vedením Rady a Manažerem implementace.

Stálá pracovní skupina implementace mise

se pro RIS3 mise řízené na národní úrovni schází pravidelně jednou za měsíc a tvoří ji především zástupci řídicích orgánů programů a další zástupci zdrojů financování mise. Z hlediska agendy i složení účastníků se jeví vhodné navázat tato setkání formou diskuzních panelů na již fungující Pracovní skupinu poskytovatelů podpory v režimu RIS3. Aktivity Stálé pracovní skupiny implementace mise organizuje a řídí Manažer implementace mise a také průběžně předává její výstupy Radě mise.

Ad hoc tematické expertní skupiny

V různých fázích tvorby a realizace mise svolává dle potřeby Manažer implementace mise tematické pracovní skupiny s konkrétním zadáním.

4.2 Modely vzniku RIS3 misí

Podle toho, zda návrh mise vzešel primárně z iniciativy (1) na národní anebo (2) na krajské úrovni, lze rozlišit dva základní modely vzniku misí a z nich vycházet při nastavení řízení a monitoringu mise a dalšího rozvoje a provázání mezi národní a krajskou úrovní

1. **Mise vznikla na národní úrovni**, z iniciativy resortu nebo vlády. Gestorem mise je resort s největším objemem financí alokovaných na misi, jeho zástupce pak bude předsedou Rady mise. **Kraje se mohou zapojit formou dílčích misí**, které přispívají k naplnění konkrétního cíle mise a tématy již v misi obsažených. Pokud se kraj do rozpočtu takové mise rozhodne investovat velký objem prostředků, je žádoucí, aby zástupce kraje byl součástí vedení Rady mise, např. v pozici místopředsedy. Tento model předpokládá aktivní roli ŘV RIS3, zejména pro zajištění komplementarity cílů všech celonárodních misí a využití jejich synergií.
2. **Mise vznikla na úrovni kraje anebo ve spolupráci více regionů** řešících obdobnou společenskou výzvu. Zaměření mise a její cíle jsou v rámci ČR nové a unikátní, nejsou dosud obsaženy v žádné existující misi na národní či krajské úrovni. Gesci mise a předsednictví Rady mise zajistí kraj s největším objemem financí alokovaných na misi.

Zdroje i úsilí, které ČR i regiony společně pro financování misí vynaloží, je zapotřebí co nejvíce koordinovat a soustředit na důležitá RIS3 témata. Proto není vhodné vytvářet „duplicitní“ mise, s obdobnými cíli izolovaně řešenými v jednotlivých krajích. Rolí ŘV RIS3 je být o nové krajské misi rámcově informován prostřednictvím zástupců krajských RIS3 a posoudit, zda (a) zaměření regionální mise je či není duplicitní k zaměření některé ze stávajících misí a pokud ne, zda (b) je či není potřeba vytvořit novou misi s takovým zaměřením na národní úrovni.

Pokud ŘV RIS3 vyhodnotí, že vznikající regionální mise skutečně řeší pro kraj unikátní otázky (place-based) mimo rámec cílů stávajících misí a zároveň není v současné době nezbytné toto zaměření řešit na národní úrovni, zůstává řízení takové regionální mise zcela v kompetenci regionu. Na úrovni ŘV RIS3 bude po domluvě s krajským předsedou Rady mise nastaven jen základní monitoring pro vzájemné sdílení relevantních informací k progresu mise v regionu (že mise je „funkční“ a není či nevznikne jedna či více izolovaných misí s obdobným zaměřením).

Pokud ŘV RIS3 vyhodnotí, že nová regionální mise řeší otázky aktuálně zásadní pro celou ČR, zahájí kroky k ustanovení příslušné národní RIS3 mise. V praxi bude zřejmě pravděpodobné, že kraje budou usilovat o „povýšení“ mise na národní úroveň, protože budou mít zájem získat další kofinancování z operačních/národních/resortních programů pro svůj záměr v regionu.

Specifická situace může nastat v krajích, které využívají JTF (Just Transition Fund²⁷), v nich by mohly vzniknout i RIS3 mise izolované na jeden kraj. Ze strany ŘV RIS3 pak bude vhodné nastavit jen velmi rámcové formy koordinace a monitoringu mezi Předsedou Rady mise a ŘV RIS3.

4.3 Akční plán, rozpočet a evaluační rámec mise

Rámec a kontext

Ekosystém mise je obvykle vytvářen postupným rozšiřováním okruhu aktérů spolupracujících na naplňování cílů mise. Je tedy nutná otevřenost intervenční logiky k začleňování dalších zdrojů i absorpčních kapacit do řízení mise a koordinace aktivit k jejich uplatnění. RIS3 mise a MOIP jsou natolik novým přístupem, že je nezbytné počítat i s prvky experimentu a s určitou mírou rizika vzhledem k výsledkům, které experiment přinese. Všechny takto postupně nabírané zkušenosti vyžadují iterativní přístup při tvorbě akčního plánu

²⁷ Fond EU zaměřený na zmírnění negativních dopadů přechodu na klimatickou neutralitu

a rozpočtu mise. Z tohoto důvodu bude tato část, včetně obsahového vymezení akčního plánu a struktury rozpočtu, dopracována po získání zpětné vazby od relevantních stakeholderů.

Zároveň jsou kladeny vysoké nároky na nastavení rozumného a realistického evaluačního rámce, tedy orientačních ukazatelů a procesů, jak ověřit, že mise byla úspěšná. Je potřeba vyjádřit, v čem se vzhledem k cílům mise projevuje přidaná hodnota generovaná právě ekosystémem mise nad okruh standardního hodnocení výstupů, výsledků a dopadů progresu ve výzkumu a inovacích obecně.

Vytvoření a aktivace základních manažerských dokumentů, jako je např. akční plán, rozpočet a evaluační rámec mise zajišťuje Manažer implementace mise v rámci operativního řízení mise. Umožňují plánování a koordinaci aktivit i průběžné sledování progresu mise a naplňování jejích cílů.

Přístup

V úvodu je vhodné stručně shrnout cíle a zaměření mise v kontextu významu akčního plánu jako nástroje pro dosažení těchto cílů a rovněž specifikovat konkrétní metriky pro měření pokroku a úspěchu při dosahování těchto cílů, se zřetelem na:

- finanční zdroje alokované konkrétními subjekty a nástroje k jejich čerpání
- aktivity a projekty realizované významnými aktéry ve prospěch jednotlivých cílů i mise jako takové

Je důležité pracovat s kvantitativními i kvalitativními prvky metrik a při interpretaci progresu směrem k cíli mise se zaměřit na vyjádření přidané hodnoty synergií aktivit různých aktérů ekosystémů mise.

Vytvoření akčního plánu lze strukturovat do těchto kroků:

1. Analýza aktuální fáze RIS3 mise

- Zhodnocení aktuálního stavu zdrojů a aktivit a také motivace k zapojení důležitých realizátorů i beneficentů mise
- Identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza)
- Doporučení prioritních oblastí pro konkrétní fáze akčního plánu, optimálně s indikací jejich provazeb pro vytvoření synergií

2. Stanovení priorit

- Určení klíčových oblastí, které je třeba adresovat v rámci akčního plánu
- Zhodnocení důležitosti jednotlivých úkolů a jejich případného řazení podle priority

3. Definice akčních bodů

- Konkrétní stanovení kroků, které je třeba podniknout pro dosažení stanovených cílů, např.:
 - o Rozvíjet a posilovat výzkumné a vývojové aktivity zaměřené na technologické a produktové inovace, které odpovídají vybraným megatrendům
 - o Investovat do vývoje ekologicky šetrných technologií a produktů, které snižují dopad na životní prostředí a současně reagují na environmentální mise, jako je změna klimatu.
 - o Zlepšit bezpečnost a ochranu dat ve výzkumných a vývojových procesech, aby se odolalo rostoucím bezpečnostním hrozbám spojeným s technologickým vývojem.
 - o Spolupracovat s externími partnery, včetně akademických institucí, průmyslových asociací a vládních agentur, k identifikaci nových inovačních příležitostí a vývoji společných projektů.

4. Stanovení zodpovědnosti a termínů:

- Přidělit odpovědné osobě nebo týmu každý akční bod.
- Stanovit realistické termíny pro milníky a dokončení jednotlivých kroků s ohledem na rychlost změn ve světových megatrendech.
- Sestavení harmonogramu realizace nástrojů pro naplnění mise.

5. Alokování zdrojů

- Posouzení potřebných zdrojů (lidských, finančních, technologických atd.) pro provedení akčního plánu, s flexibilním přístupem k zapojení nových možností.

- Rozdělení zodpovědnosti za zdroje a finanční plánování.

6. *Měření a monitorování*

- Stanovení metod sledování a měření pokroku při implementaci akčního plánu.
- Plánování pravidelných kontrolních bodů a revizí k vyhodnocení úspěchu a případné úpravy plánu.
- Pravidelně monitorovat pokrok při implementaci akčních bodů a měřit úspěch na základě definovaných metrik.
- Průběžně revidovat akční plán a přizpůsobovat ho s ohledem na rozvoj ekosystému mise a na dynamiku společenských výzev i výzkumných, inovačních a tržních trendů relevantních pro danou misi.

7. *Komunikace a zapojení*

- Určení strategie komunikace v rámci Rady mise a s realizátory a beneficienty mise a případně s dalšími subjekty ohledně cílů a plánů.
- Zapojení všech subjektů ekosystému mise do implementace akčního plánu.

8. *Vlastní realizace nástrojů (pro naplnění mise) jejich nositeli*

- *Efektivní využití / implementace nástrojů potřebných k dosažení cíle dané mise zodpovědným nositelem a podle stanoveného harmonogramu.*

9. *Hodnocení a vyhodnocení*

- Zhodnocení úspěšnosti implementace akčního plánu na základě stanovených metrik a cílů.
- Identifikace úspěchů, případných nedostatků a učení se z průběhu realizace plánu.

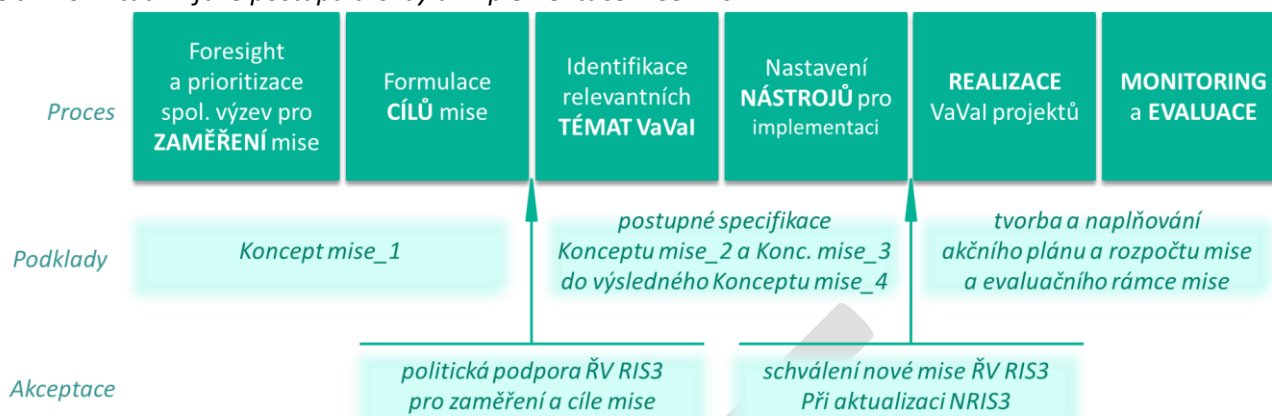
Závěrem je vhodné shrnout dosažené výsledky a přínosy implementace akčního plánu a zmínit doporučení pro další kroky a případně další aktivity na základě získaných poznatků.

Výstupy, souhrnně za kap. 4

- struktura a obsazení **Rady mise** a postupné zapojování dalších aktérů do ekosystému mise
Je nezbytné, aby se Rada mise a zejména její předseda a místopředsedové stali opravdovými leadery s vysokou motivací pro naplnění cílů mise a s výrazným přispěním ambasadorů dokázali pro „svou“ misi vytvořit vlastní ekosystém, jehož aktéři i beneficianti profitují ze vzájemné spolupráce a synergií.
- nastavení řídicích procesů a komunikace s ŘV RIS3 v souladu s příslušným modelem vzniku mise
- vytvoření a průběžné naplňování akčního plánu, rozpočtu a evaluačního rámce mise

5. Monitoring a evaluace

Obr. 20 Aktuální fáze postupu tvorby a implementace RIS3 misí



Zdroj: Vlastní zpracování

Rámec a kontext

Vzhledem k významu současných společenských výzev by měly být mise definovány s ohledem na jasné a měřitelné cíle. Je také nutné stanovit dílčí milníky na cestě k dosažení vytyčených cílů, především proto, že je třeba monitorovat pokrok a případně upravovat plány (prostředky nebo cíle) prostřednictvím učení se z experimentů (Mazzucato, 2019²⁸). Posilování schopnosti učit se prostřednictvím monitorování a průběžné evaluace přispívá ke sladění sociální složitosti misí s požadavky na efektivní intervenci veřejné politiky.

Monitorují se **výstupy, výsledky a dopady** realizovaných opatření vedoucích k naplnění cílů mise, a to za určitých kontextových podmínek. Monitoring a evaluace hrají důležitou roli při tvorbě politik, neboť umožňují jejich tvůrcům reagovat na nové podněty vyplývající z již vyhlášených programů podpory nebo změny společenských výzev.

Jen málo MOIP (mission-oriented innovation policy) má vyvinutý plán a metody monitoringu a hodnocení již v rané fázi designu misí. **Hodnocení MOIP by nemělo posuzovat pouze jejich úspěch a neúspěch v absolutních číslech (s ohledem na stanovené cíle), ale také jejich přidanou hodnotu k naplnění těchto cílů.**

Je potřeba přejít od tradičního „výkonnostního“ monitorování a hodnocení k vícerozměrné analýze založené na dopadech, která sleduje změny směřující k naplnění cílů v průběhu času.

Existuje celá řada přístupů k dynamičtějšímu monitorování intervencí v oblasti misí zachycující změny ve spolupráci mezi relevantními stakeholdery, kombinující (otevřená) data z řady zahraničních, národních a regionálních zdrojů nebo měření příspěvku mise ke konkrétním cílům RIS3 a cílům udržitelného rozvoje.

Celkově by mělo být monitorování a hodnocení misí podle studie JRC v souladu se souborem následujících charakteristik:

1. **Vícerozměrnost dopadů:** mise se obvykle zaměřují na více než jen technologické dopady; změny je třeba zachytit napříč všemi oblastmi různých dimenzí (sociální, environmentální, ekonomické, organizační a řídicí atd.).
2. **Víceúrovňové analýzy:** snaha o systémovou změnu vyžaduje analýzu dynamiky na různých úrovních, včetně programové a systémové úrovně.

²⁸ Miedzinski, M., Mazzucato, M., Ekins, P. (2019). A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic free oceans. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2019-03). Dostupné z <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/publications/2019/jun/framework-mission-oriented-innovation-policy-roadmapping-sdgs>

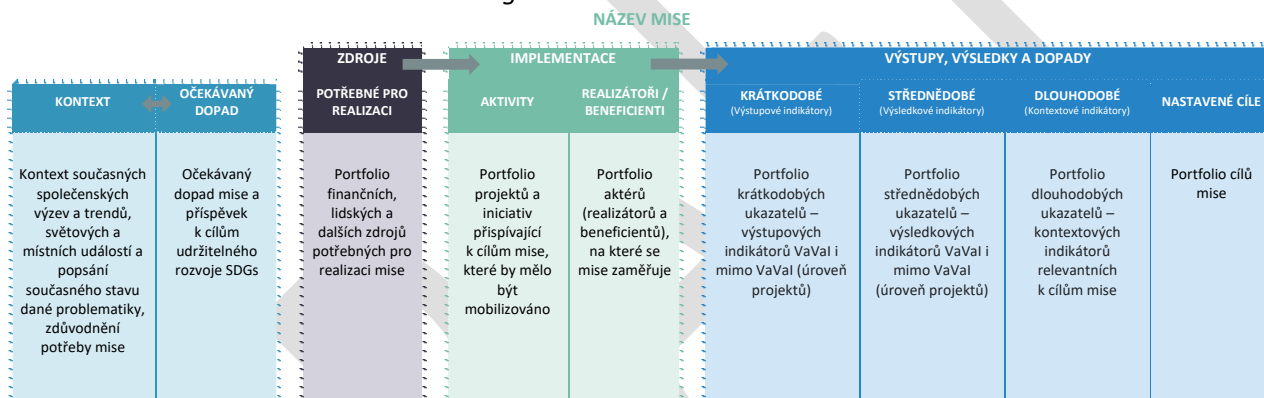
3. **Mapování komplexních interakcí a cest dopadu:** spojování různých zúčastněných stakeholderů z různých oblastí a různých typů nástrojů (princip interdisciplinarit a nadresortismu).
4. **Dlouhodobý časový horizont:** očekává se, že cílů formulovaných podle MOIP bude dosaženo až v relativně dlouhém časovém horizontu (často delším než tradiční 4-5letý politický nebo 7letý programový cyklus).
5. **Nové role hodnocení:** posun směrem k většímu zaměření na ex-ante hodnocení a důrazu na budování kapacit a proces učení.

Přístup

Monitoring a evaluace lze nastavit jako standardizovaný proces, který při naplňování cílů mise sleduje tři hlavní oblasti

- zdroje, které jsou při implementaci mise použity (s využitím finančního monitoringu, např. kolik bylo investováno finančních prostředků)
- aktivity a projekty, které naplňují cíle dané mise (s využitím věcného monitoringu, např. kolik se realizovalo jakých aktivit)
- výsledky a dopady. Nastavené cíle nesmí být odtrženy od zaměření mise, mají příčinnou souvislost s výstupy a výsledky.

Obr. 21 Schéma hlavních oblastí monitoringu



Zdroj: vlastní zpracování

Velmi obecně lze rozlišit dva přístupy k monitoringu misí, které se odvíjejí od rozdílného definování cílů misí „první generace“. První přístup se zakládá spíše na evidenčním pojetí monitoringu dosažení daných cílů mise „Zefektivnění materiálové, energetické a emisní náročnosti ekonomiky“, projekty s kvantitativně měřitelnými výstupy mohou vyčíslit, jak přispějí ke konkrétnímu cíli. Druhý přístup vychází spíše z popisu kauzálních vazeb, které logicky propojují výstupy jednotlivých projektů s definovanými cíli „bezpečnostní“ mise. Tyto dva přístupy vnímáme jako modelové příklady pro nastavení monitoringu výsledků a dopadů u dalších RIS3 misí.

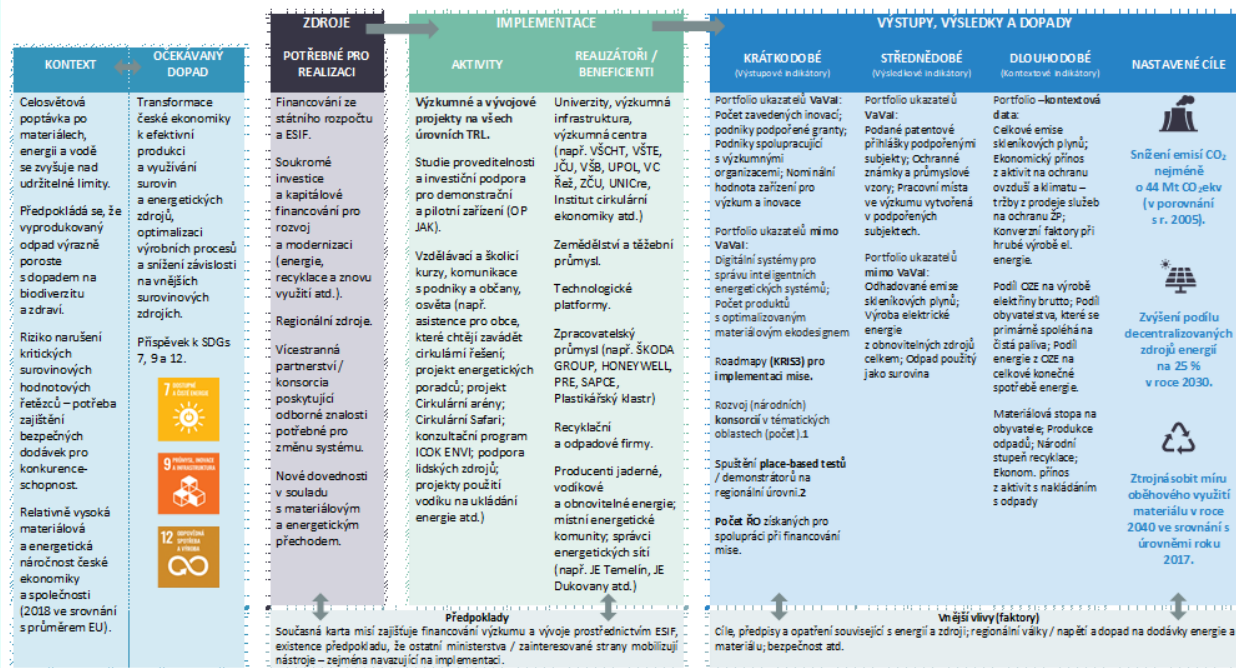
BOX 8 Příklad: RIS3 mise „Zefektivnění materiálové, energetické a emisní náročnosti ekonomiky“

Konkrétně k hodnocení mise M01 „Zefektivnění materiálové, energetické a emisní náročnosti ekonomiky“ byla použita tabulka teorie změny ze studie JRC (ve spolupráci s MPO): Aligning smart specialisation with transformative innovation policy (2023)²⁹. Teorie změny je postavena na komplexním, flexibilním, procesně orientovaném a teoretickém přístupu, který kombinuje procesní podporu s hodnocením dopadu MOIP.

Obr. 22 Teorie změny na příkladu RIS3 mise „Zefektivnění materiálové, energetické a emisní náročnosti ekonomiky“

²⁹ Dostupné z: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/w/aligning-smart-specialisation-with-transformative-innovation-policy>.

MISE M01: ZEFEKTIVNĚNÍ MATERIÁLOVÉ, ENERGETICKÉ A EMISNÍ NÁROČNOSTI EKONOMIKY



Zdroj: překlad a dílčí úprava na základě studie Reid, A., Steward, F. and Miedzinski, M., *Aligning smart specialisation with transformative innovation policy*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, doi:10.2760/359295, JRC134466, s.73

Tabulka představuje postupný proces hodnocení od kontextu a očekávaného dopadu přes zdroje, implementaci až po stanovené cíle. Na začátku je popsán kontext a s ním související očekávaný dopad mise, včetně příspěvku k SDGs. Další sloupec obsahuje zdroje, které jsou potřebné pro realizaci mise. Těmi jsou např. financování ze státního rozpočtu, vícestranná partnerství aj. Na to navazuje oddíl implementace. Zde jsou vyjmenovány možné aktivity a realizátoři/beneficienti mise, tzn. konkrétní subjekty z řad výzkumných organizací a podniků v České republice.

Poslední oddíl výsledků a dopadů je rozdělen na dopady krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé a nastavené cíle. Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé dopady poskytují rámec pro sledování příspěvku portfolia akcí k nastaveným cílům. Krátkodobé dopady jsou měřeny výstupovými indikátory, střednědobé dopady výsledkovými indikátory portfolia ukazatelů VaVal i ukazateli mimo VaVal. Dlouhodobé dopady pak popisují indikátory kontextové, které byly pro tento účel vybrány z veřejně dostupných zdrojů (např. ČSÚ). Nastavené tři cíle mise jsou pak definovány na konci tabulky: dosažení takové technologické připravenosti české ekonomiky, která do roku 2030 umožní snížit emise CO₂ nejméně o 44 Mt CO₂ekv (v porovnání s rokem 2005); uzpůsobit elektrizační soustavu, případně další energetické sítě na rozvoj lokálních obnovitelných zdrojů energie tak, aby byly vytvořeny technologické podmínky pro zvýšení podílu decentralizovaných zdrojů energií na 25 % v roce 2030; dosáhnout technologické úrovně průmyslového designu, výrobních a zpracovatelských procesů a fungování trhu s druhotnými surovinami, které umožní do roku 2040 ztrojnásobit míru oběhového využití materiálu ve srovnání s úrovní roku 2017.

Nastavení číselníků pro parametry RIS3 misí

RIS3 mise jsou jednou z priorit Národní RIS3 strategie, proto i jejich monitoring probíhá v kontextu implementace Národní RIS3 strategie jako celku. Hlavními zdroji dat pro monitoring jsou systémy MS2021+ a IS VaVal.

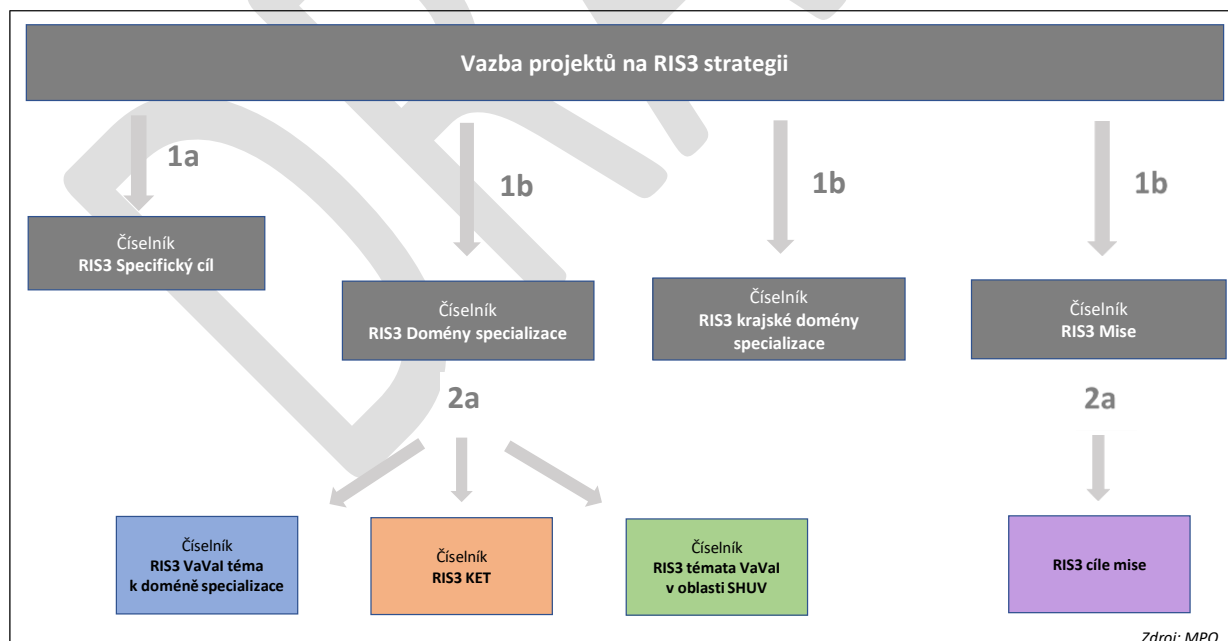
Ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR-NOK) připravilo Ministerstvo průmyslu a obchodu systém sběru projektových dat (datové sety) **operačních programů** s vazbou na RIS3 strategii. Data budou získávána pomocí datového propojení s monitorovacím systémem MS2021+. Pro resortní programy číselníky závazné nejsou, nicméně je možné je využívat.

Monitoring RIS3 strategie je nastaven tak, že kromě jiného zahrnuje také PROJEKTOVÉ SADY pro operační programy podpory, které umožňují u všech jednotlivých projektů s vazbou na RIS3 strategii identifikovat **zdroje a rozsah finanční podpory** u následujících sedmi entit RIS3:

- specifických cílů RIS3 strategie;
- domén specializace RIS3 strategie;
- strategických VaVal témat;
- klíčových technologií (KETs);
- témat VaVal v oblasti společenských a humanitních věd;
- krajských domén specializace u programů podpory zaměřených na podporu znevýhodněných a postižených regionů ČR
- RIS3 Misí.

Aby bylo možno zajistit výše uvedený požadavek na monitoring RIS3 strategie, budou všechny výzvy s vazbou na RIS3 strategii v systému MS2021+ označeny atributem RIS3 a podle svého věcného zaměření přiřazeny podle sedmi **číselníků RIS3** k výše uvedeným entitám (viz Obr. 22).

Obr. 23 Struktura číselníků RIS3



U všech projektů pod výzvou s vazbou na RIS3 Mise (1b) může dotčený řídicí orgán operačního programu vybrat alespoň 1 záznam z číselníku **RIS3 Mise**. Pokud bude projekt podporovat více RIS3 Misí, musí žadatel stanovit, v jakém poměru jsou výdaje na projekt do jednotlivých misí rozloženy (součet 100 %).

Obr. 24 Ukázka aktuálního číselníku RIS3 misí pro období 2021 - 2027

RIS3 Mise (kód)	RIS3 Mise (název)	RIS3 cíle mise (kód)	RIS3 cíle mise (název)
M01	Zefektivnění materiálové, energetické a emisní náročnosti ekonomiky	M01C01	Dekarbonizace
		M01C02	Decentralizace
		M01C03	Cirkularita
M02	Posílení odolnosti společnosti proti bezpečnostním hrozbám	M02C01	Stabilita, spolehlivost a udržitelnost společenských, ekonomických a environmentálních systémů
		M02C02	Snižování rizik a zvyšování odolnosti

Zdroj: Národní RIS3 strategie, Příloha 1 Karty tematických oblastí, Verze 5³⁰

Koncept RIS3 misí se uplatňuje i ve veřejných soutěžích v národních programech (programy TA ČR a rezortní programy). Poskytovatelům podpory v národních programech byly poskytnuty číselníky RIS3, aby tyto mohly být zapracovány do systému sběru dat. Takto získaná data z národních programů podpory nejsou pro Národní RIS3 tým k dispozici přímo, ale prostřednictvím jednotlivých dotčených řídicích orgánů.

Výstupy

- nastavení velmi základních indikátorů podle specifik konkrétní mise, pro monitoring kontextu, vstupů (resp. zdrojů), výstupů, výsledků a dopadu
- sběr a vyhodnocení projektových dat získaných pomocí platných číselníků RIS3 zveřejněných v rámci aktualizace NRIS3 na <https://www.ris3.cz/analyzy-a-dokumenty/zakladni-dokumenty>

³⁰ https://www.ris3.cz/sites/default/files/2024-01/Priloha_1_Verze_5_1.pdf

Závěr

Předkládaná Metodika poskytuje rámec pro identifikaci, plánování a realizaci **RIS3 misí**, které přispějí prostřednictvím výzkumu a inovací k řešení velkých společenských výzev.

Metodika obsahuje kritéria, na základě kterých každá mise vznikne, popis procesu definování cílů mise, konkrétních VaVal témat, nástrojů i aktivit přispívajících prostřednictvím VaVal k řešení dané společenské výzvy. Dále navrhuje organizační strukturu potřebnou pro řízení každé mise a předkládá i rámcový plán pro její monitoring a evaluaci. Tato Metodika byla vypracována na základě zkušeností z přípravy a implementace dvou RIS3 misí první generace a s využitím inspirací ze zahraničních zkušeností s realizací výzkumné a inovační politiky orientované na mise (Mission-Oriented Innovation Policy, MOIP).

MOIP je novým přístupem k řešení komplexních problémů prostřednictvím výzkumných a inovačních aktivit, proto i pojetí misí podporovaných z programu Horizont Evropa i pojetí misí v konkrétních zemích, regionech či municipalitách se může výrazně lišit. Významným aspektem MOIP je experimentování, získávání zpětné vazby a učení se ze zkušeností, proto i tuto Metodiku je potřeba vnímat jako vstupní podklad pro lepší orientaci při realizaci MOIP v kontextu RIS3. V dalších krocích bude Metodika dále rozvíjena a upřesňována ve vazbě na diskuze s RIS3 aktéry na národní i regionální úrovni, včetně poskytovatelů podpory na výzkum a inovace tak, aby metodické postupy reflektovaly **prostředí a potřeby reálných inovačních ekosystémů**.

Je důležité, aby tato Metodika vykazovala vysokou míru otevřenosti a flexibility. Současně je potřeba se shodnout na zásadních prvcích metodického ukotvení RIS3 misí pro vzájemné porozumění, transparentnost postupů a koordinaci. Těmito základními pravidly jsou

- **kritéria RIS3 misí** (viz definice v úvodní kapitole metodiky), resp. jejich zohlednění v konkrétních krocích tvorby a realizace RIS3 misí
- **zapojení ŘV RIS3 do rámcového posouzení tvorby a implementace RIS3 misí**, aby na relativně malém území České republiky bylo možné využívat vzájemných synergii a omezit fragmentaci finančních i dalších zdrojů a úsilí na úrovni regionů a resortů
- **alokace finančních prostředků** na realizaci dané mise z národní nebo krajské úrovně, včetně minimálních organizačních požadavků na její řízení.

V průběhu roku 2023 a na začátku roku 2024 se u dvou misí „první generace“ daří vyhlašovat první výzvy a veřejné soutěže z programů podpory VaVal, které ve svých parametrech již prvky misí obsahují. A první projekty, které vykazují afinitu k některému z cílů misí, se díky bonifikaci „za mise“ mohou přiblížit k financování z těchto nástrojů. To je vhodná doba společně rozpracovat Metodiku developmentu misí tak, aby pro všechny zúčastněné byla **srozumitelná, logická, užitečná a praktická**.

Seznam zkratk

BETA	Program veřejných zakázek ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích pro potřeby státní správy
ČSÚ	Český statistický úřad
Delphi	Delfská metoda (prognostická metoda skupinového hledání řešení)
EDP	Entrepreneurial discovery process
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
ESG	Environmental, Social, Governance
ESIR	Economic and Societal Impact of Research
ESPAS	The European Strategy and Policy Analysis System
ERA	European Research Area
IS VaVal	Informační systém výzkumu, vývoje a inovací
JRC	Joint Research Centre
KETs	Key Enabling Technologies
KIAs	Knowledge and Innovation Agendas
MMIPs	Multi-annual Mission-oriented Innovation Programs
MMR-NOK	Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci
MOIP	Mission-oriented Innovation Policies
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS2021+	Monitorovací systém MS2021+ (dále MS2021+) pro žadatele/příjemce pro zadávání žádostí o podporu a správu projektů po celou dobu jejich životního cyklu
MSP	Malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MTIP	Mission-oriented Topsector and Innovation Policy
NP VaVal	Národní politika výzkumu, vývoje a inovací
NRIS3	Národní RIS3 strategie
NWO	The Dutch Research Council
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OP JAK	Operační program Jan Ámos Komenský
OPSI	The OECD Observatory of Public Sector Innovation
OSN	Organizace spojených národů
RIS3	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
RVO	Netherlands Enterprise Agency
ŘO	Řídicí orgán
ŘV RIS3	Řídicí výbor RIS3

S3	Smart Specialisation Strategy
SDGs	Sustainable Development Goals (Cíle udržitelného rozvoje)
SHUV	Společenské a humanitní vědy
TA ČR	Technologická agentura ČR
TKIs	Topconsortia for Knowledge and Innovation
TRAMI	Transnational Cooperation in Mission-oriented Policies
Val	Výzkum a inovace
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace
VO	Výzkumné organizace
VŠ	Vysoké školy
WEF	World Economic Forum

Zdroje

Czech Priorities, z.ú. (n.d.). Megatrendy a velké společenské výzvy. Jaké megatrendy a společenské výzvy ovlivní svět v následujících desetiletích? A jaké budou mít největší vliv na kvalitu života v Česku? [Online]. <https://www.megatrendy.cz/>

European Commission. (2017). Towards a mission-oriented research and innovation policy in the European Union: an ESIR memorandum. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/715942>

European Commission. (2021, October 21). Foresight reports for Missions in Horizon Europe [Online]. Directorate-General for Research and Innovation. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/foresight-reports-missions-horizon-europe_en

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2023). From foresight for smart specialisation to engagement in EU research programmes, missions and partnerships – Fifth thematic report. In M. Pazour (Ed.), Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/116567>

Federal Ministry of Education, Science and Research. (n.d.). More quality of life and sustainability through research and application. Implementation framework for the EU missions of Horizon Europe in Austria [Online]. Vienna, Austria. <https://era.gv.at/horizon-europe/missions/missions-in-austria/implementation-framework-for-the-eu-horizon-europe-missions-in-austria>

JRC: Reid, A., Steward, F., & Miedzinski, M. (2023). Aligning smart specialisation with transformative innovation policy. Publications Office of the European Union. doi:10.2760/601959

Larrue, P. (2021). The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 100. <https://doi.org/10.1787/3f6c76a4-en>

Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy: challenges and opportunities. In European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (Eds.), Science, research and innovation performance of the EU, 2018: Strengthening the foundations for Europe's future. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/14136>

Miedzinski, M., Mazzucato, M., & Ekins, P. (2019). A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic free oceans. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2019-03).

<https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/publications/2019/jun/framework-missionoriented-innovation-policy-roadmapping-sdgs>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2020, April 30). Analýza propojení KETs s aplikačními odvětvími Národní RIS3 strategie 2021+ Souhrnná zpráva. Technologické centrum AV ČR [Online]. Finální verze. https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris3-strategie/projekty-na-podporu-ris3/operacni-program-technicka-pomoc/2020/9/KETs_NRIS_souhrn_zprava_final.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2023, July). Národní RIS3 strategie: Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021–2027 [Online]. https://www.ris3.cz/sites/default/files/2023-07/A_RIS3-Strategie_aktu%C3%A1ln%C3%AD.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (n.d.). Aktuální dokumenty národní RIS3 strategie [Online]. <https://www.ris3.cz/analyzy-a-dokumenty/zakladni-dokumenty>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (n.d.). Operační programy spolufinancované z fondů EU a národní programy podpory: Podpora RIS3 strategie z operačních programů spolufinancovaných ze zdrojů EU; Podpora RIS3 strategie z národních programů podpory (TA ČR); Podpora RIS3 strategie z rezortních programů ČR Nástrojem pro naplňování záměrů [Online]. <https://www.ris3.cz/financovani/operacni-programy-spolufinancovane-z-fondu-eu-a-narodni-programy-podpory>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (n.d.). Průřezové (horizontální) priority: Výzkum a inovace pro podnikání; Veřejný výzkum a vývoj; Lidé a chytré dovednosti; Digitální agenda [Online]. <https://www.ris3.cz/o-ris3/narodni-dimenze/priority/prurezove-horizontalni-priority>

OECD. (2017). Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies. OECD Public Governance Reviews. <https://doi.org/10.1787/9789264265820-en>

OECD. (2022). OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. OECD Public Governance Reviews. <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

OECD Mission Action Lab. (2023, November 16). Leveraging EU missions in Austria Assessing Progress Using a Novel OECD Mission Monitoring Tool [Online]. Final report. <https://www.trami5missions.eu/sites/default/files/2023-11/OECD%20Mission%20Action%20Lab%20-%20Final%20report%20231116.pdf>

OECD Mission Action Lab. (n.d.). What is mission-oriented innovation: OECD Mission Action Lab [Online]. <https://oecd-opsi.org/work-areas/mission-oriented-innovation/>