

VADEMECUM H2020

HORIZONT 2020

Využití, šíření a komunikace výsledků



Fundación Botín (www.fundacionbotin.org) je soukromá nadace, kterou v roce 1964 založil Marcelino Botín Sanz de Sautuola se svou manželkou Carmen Yllera na podporu sociálního rozvoje Kantábrie. I přes svou hlavní působnost v Kantábrii působí Fundación Botín po celém Španělsku i Latinské Americe. Objevováním a podporou tvůrčích talentů přispívá k rozvoji společnosti a pozitivnímu kulturnímu, společenskému a ekonomickému dopadu.

Fundación Botín pořádá umělecké, kulturní, vzdělávací a vědecké programy a programy rozvoje venkova. Skrze podporu komunitních center v Kantábrii pomáhá lidem v nouzi. Ve vědecké oblasti usiluje o zlepšení a zefektivnění technologického transferu a zvýšení hospodářského a sociálního bohatství.

HORIZONT 2020 2020

PRŮVODCE PRO VYPRACOVÁNÍ MEZINÁRODNÍCH PROJEKTOVÝCH NÁVRHŮ H2020 (GRIAL-H2020)

PRŮVODCE 1: VYUŽITÍ, ŠÍŘENÍ A KOMUNIKACE VÝSLEDKŮ

Autoři: Gonzalo Arévalo Nieto, Francisco de Borja Domínguez,
Laura Mohedano Macías, Carmen Estévez Alcaide

Název originálu: Guía 1: Explotación y Difusión de resultados.
Guías para la Redacción de Propuestas Internacionales-H2020 (GRIAL-H2020)

Přeložila: Alžběta Malkovská

Odborná korektura: Marie Horniecká, Jiří Kotouček

© Fundación Botín / Instituto de Salud Carlos III 2016

Tuto publikaci vydalo Technologické centrum AV ČR s podporou projektu CZERA 3 – Česká republika v evropském výzkumném prostoru 3 (LTI 18020) financovaného MŠMT z programu INTER EXCELENCE, podprogramu INTER INFORM. Publikace byla přeložena z originálu “Guía 1: Explotación y Difusión de resultados” publikovaného španělskou nadací Botín roce 2016.

Grafický návrh obálky MgA. Martin Procházka, Creature.cz
Sazba Art D – Grafický ateliér Černý s.r.o.

Vážení čtenáři,

tato publikace vznikla ve spolupráci se španělskými NCP a nadací Fundación Botín s cílem rozšířit zkušenosti s psaním projektového návrhu H2020, konkrétně části věnované dopadu, i mezi české žadatele o granty. Publikace shrnuje požadavky a očekávání Evropské komise, reflektuje souvislosti mezi využitím, šířením a komunikací výsledků a nabízí více podnikatelský přístup k projektům H2020. Nabízí také konkrétní nástroje pro plánování výzkumného záměru. Některá doporučení obsažená v publikaci se týkají oblasti zdraví, nicméně z každého si lze odnést ponaučení i pro další témata projektů.

Přejeme Vám příjemné čtení.

Technologické centrum AV ČR

V červnu 2018

OBSAH

1 Předmět a cíl průvodce:	
<i>Zlepšit projektové návrhy H2020</i>	4
2 Využití, šíření a komunikace výsledků evropských výzkumných projektů	5
2. a) Úvahy předcházející sepsání projektového návrhu	5
I. Důkladné přečtení pracovního programu, tématu a očekávaných výsledků.....	5
II. Podpůrné nástroje	7
III. Kvantifikace dopadu v projektech H2020	8
2. b) Šíření, komunikace a využití v projektovém návrhu	12
I. ŠÍŘENÍ	12
1. Šíření: Strategie publikování	12
2. Šíření: Open Access	13
3. Šíření: Open Data (volitelné)	15
II. KOMUNIKACE	16
III. VYUŽITÍ	20
1. Využívání, základní koncepty IPR	22
2. Využití: Business plán vs. plán využití	23
3. Využití výsledků: Vymezení potenciálního trhu	24
4. Využití výsledků, analýza konkurence:	25
5. Využití výsledků: výběr strategie pro využití a rozvoj výsledků	26
IV. Rozdělení rolí v konsorciích pro optimalizaci šíření, komunikace a využívání výsledků	30
V. Náklady na IPR a publikování	30
3 Nástroje pro grafickou prezentaci/ilustraci pro přípravu projektových návrhů, zejména sekce využití výsledků (<i>Exploitation</i>) (mj. CANVAS)	31
4 Závěry	36
5 Seznam obrázků	42
6 Seznam tabulek	43

1 PŘEDMĚT A CÍL PRŮVODCE: ZLEPŠIT PROJEKTOVÉ NÁVRHY H2020

Průvodce pro vypracování projektových návrhů v rámci programu Horizont 2020 (GRIAL-H2020) vznikl s cílem pomoci a poskytnout doporučení španělským vědcům v oblasti biologie, kteří podávají návrhy v programu Horizont 2020 (H2020), rámci programu pro výzkum a inovace Evropské unie na období 2014–2020, a jiných mezinárodních programů VaVal. Jednotlivé průvodce umožní lépe pochopit praktické požadavky jednotlivých programů a tudíž připravit a podat kvalitnější projektové návrhy.

Průvodce GRIAL-H2020 jsou výsledkem spolupráce mezi Nadací Botín a institutem Instituto de Salud Carlos III. Při přípravě jednotlivých bodů spolupracovali odborníci na přípravu projektových návrhů do programu H2020, kteří se rovněž vyjadřovali k aspektům v oblasti inovací, přenosu a využití výsledků výzkumu nebo jejich šíření.

Cílem tohoto prvního průvodce je umožnit vědcům prohloubit znalosti, jak identifikovat obchodní potenciál inovativního nápadu úspěšných projektů, vytyčit odbytiště, identifikovat překážky atd. V důsledku rostoucí konkurenceschopnosti způsobené vyšším počtem a kvalitou návrhů v evropských programech má každý detail projektového návrhu zásadní význam. Jakákoli drobná odchylka může způsobit, že se ručička vah přikloní k jednomu či druhému návrhu.

Průvodce má čistě informativní charakter a odráží výlučně názor jeho autorů. Je třeba mít na zřeteli, že každé výběrové řízení, a dokonce i každý návrh a projekt mají svá vlastní a jedinečná specifika, kvůli nimž nemusí být možné použít všechna doporučení obsažená v tomto průvodci. V každém případě, kromě informací obsažených v tomto dokumentu, je třeba si přečíst instrukce k jednotlivým výzvám vypracované Evropskou komisí, výkonnou agenturou EU nebo příslušnou institucí zajišťující financování. Dále je třeba se řídit doporučeními kontaktních míst nebo národních odborníků.

2 VYUŽITÍ, ŠÍŘENÍ A KOMUNIKACE VÝSLEDKŮ EVROPSKÝCH VÝZKUMNÝCH PROJEKTŮ

Podle definice Výzkumné rady Spojeného království je možné dopad výzkumných a inovativních projektů chápat jako „**prokazatelný příspěvek, jenž má vynikající výzkum pro společnost a hospodářství**“. V tomto smyslu Evropská komise v programu H2020 činí krok dopředu a doufá, že výzkum a inovace, které financuje, budou od první chvíle zohledňovat možné dopady. Proto je vhodné při psaní projektového návrhu zohlednit:

- **Kdo** by potenciálně mohl těžit z daného projektu.
- **Jaké úkoly** jsou nezbytné pro podporu využití získaných výsledků.

Obecně platí, že dopad může být jak **vědecký**, tak **ekonomický** a **sociální**.

U projektových návrhů podaných do programů, jako je H2020, se potenciál projektu prokazuje vhodně vypracovanými částmi o využití, šíření a komunikaci výsledků, což je rovněž předmětem tohoto průvodce.

2. a) Úvahy předcházející sepsání projektového návrhu

1. Důkladné přečtení pracovního programu, tématu a očekávaných výsledků

Než začnete psát projektový návrh, je velmi důležité správně pochopit cíl výzvy a téma (*Topic*) navrhované v pracovním programu. Je třeba si mimořádně pečlivě přečíst všechny vědecké a technické aspekty s cílem ověřit, zda původní myšlenka projektu odpovídá očekáváním výzvy. Výzva a téma obvykle definují následující aspekty:

- Vědecko-technologická výzva.
- Zamýšlený vědecký cíl.
- Navrhovaný přístup k řešení problému.
- Minimální úroveň rozvinutí aplikované technologie/znalostí
- Typ projektu (nástroj nebo typ akce).
- Očekávaný pokrok v oblasti „stavu znalostí“ (*state of the art*) v tomto tématu.
- Hlavní dopady projektu ve vztahu k vytyčené výzvě/problému, nejen vědecko-technické, ale také sociální a ekonomické.
- Instrukce k očekávanému minimálnímu a maximálnímu příspěvku EU.
- Možnost, potřeba nebo povinnost spolupracovat se specifickými partnery, jako jsou podniky, partneři ze třetích zemí atd.

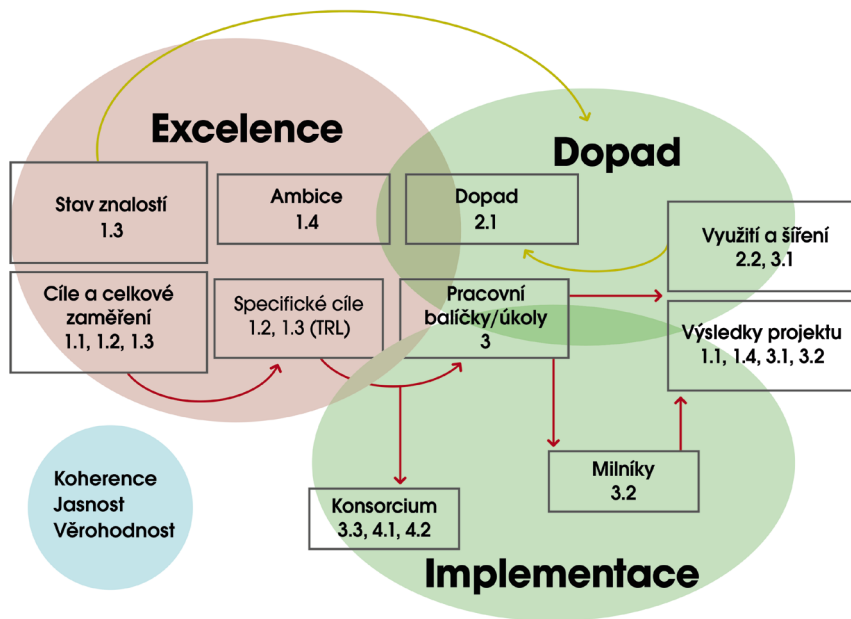
PRŮVODCE 1: VYUŽITÍ A ŠÍŘENÍ VÝSLEDKŮ

Nesmíme zapomenout, že obecným cílem programu H2020 je inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění evropské společnosti. Tento cíl musí být celkově patrné z návrhu a musí být uvedeny v úvodním shrnutí.

Některé základní aspekty, které je třeba mít na paměti při výzkumu v oblasti biomedicíny a které často nejsou v návrzích detailně popsány, jsou:

- Etické a regulatorní aspekty.
- Genderová rovnost (nejen v rámci projektových týmů, ale také zohlednění genderových specifíků v rámci obsahu projektu).
- Zranitelnost a nerovnosti.

Obrázek 1 znázorňuje vztah mezi částmi projektového návrhu H2020 (čísla odkazují na odstavce standardní šablony výzkumných a/nebo inovativních projektů H2020). Je třeba uspořádat jednotlivé části a jasně formulovat jejich klíčová sdělení. Rovněž jsou uvedena kritéria, jimiž budou jednotlivé části hodnoceny.



Obrázek 1 - Vztahy mezi částmi projektového návrhu H2020 a jejich hodnocení

Vlastní přečtení programu a tématu slouží nejen k tomu, abychom zjistili, zda náš nápad zapadá do výzvy, ale také umožňuje vymezit potenciální dopad projektu ve vědecko-technické, ekonomické a sociální oblasti.

II. Podpůrné nástroje

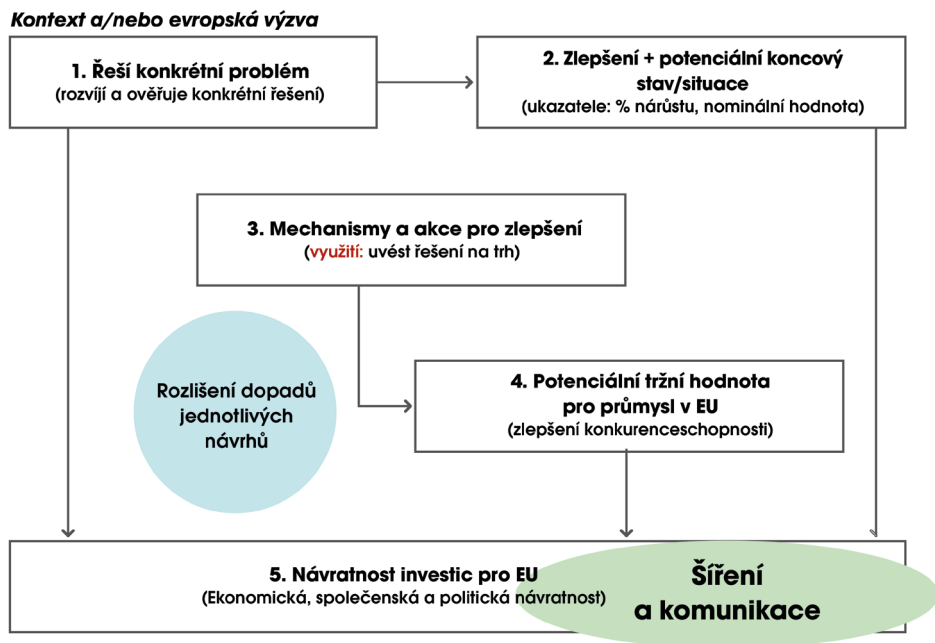
Kvalitně napsaný projektový návrh vhodně přizpůsobený specifikům projektu a adekvátní zpracování otázek týkajících se komunikace a využití výsledků jsou zásadní pro úspěch projektu. Z tohoto důvodu uvádíme některé z nástrojů, které lze využít:

- **Kanceláře pro transfer výzkumných výsledků** mají k dispozici odborníky na využití a prodej. Je možné je využít na zpracování analýzy nebo zlepšení strategií, zejména pomohou při analýze stavu znalostí a také mohou pomoci při zhodnocování potenciálních výsledků.
- EK vyhlásila v oblasti zdraví speciální výzvu (**SC1-HCO-01-2016: Valorisation of FP7 Health and H2020 SC1 research results**) na financování tvorby tzv. Market Place („tržišť“), webové aplikace, kde by na jednom místě (one-stop-shop) byly umístěny všechny výsledky 7. RP a H2020 v oblasti medicíny, jako jsou patenty, nabídky licencí, prototypy, produkty, technologie nebo služby s potenciálem pro budoucí využití a/nebo prodej. Tento portál by měl být k dispozici v polovině/ na konci roku 2017.
- EK nedávno uvedla **‘Common Exploitation Booster’** jako bezplatný nástroj na podporu již běžících projektů 7. RP nebo H2020 (nejen v oblasti zdraví), které potřebují asistenci při vývoji nových produktů, služeb, roadmaps atd. a s nakládáním s výsledky těchto projektů, <http://exploitation.meta-group.com/>.
- U projektů financovaných Evropskou výzkumnou radou (*European Research Council, ERC* <https://erc.europa.eu/>) se každý rok vyhlašuje výzva nazvaná **ERC-Proof of Concept**. Cílem je ověřit inovativní potenciál nápadů vzniklých v projektech ERC, jimž je poskytnut příspěvek na další činnost.
- **ARIaT** – Horizon 2020 Annotated Research and Innovation Actions Template (<http://www.health2market.eu/results/h2020-annotated-template>): jeho cílem je pomoci projektovým žadatelům v H2020 lépe pochopit otázky spojené s inovacemi v oblasti medicíny a snadněji tak sepsat návrh projektu. Takto se klade důraz na inovativní prvky, které by měl excelentní projektový návrh obsahovat.

Existují různé interní nebo externí nástroje, včetně některých financovaných Evropskou unií, které je dobré znát a používat při přípravě a realizaci projektů H2020.

III. Kvantifikace dopadu v projektech H2020

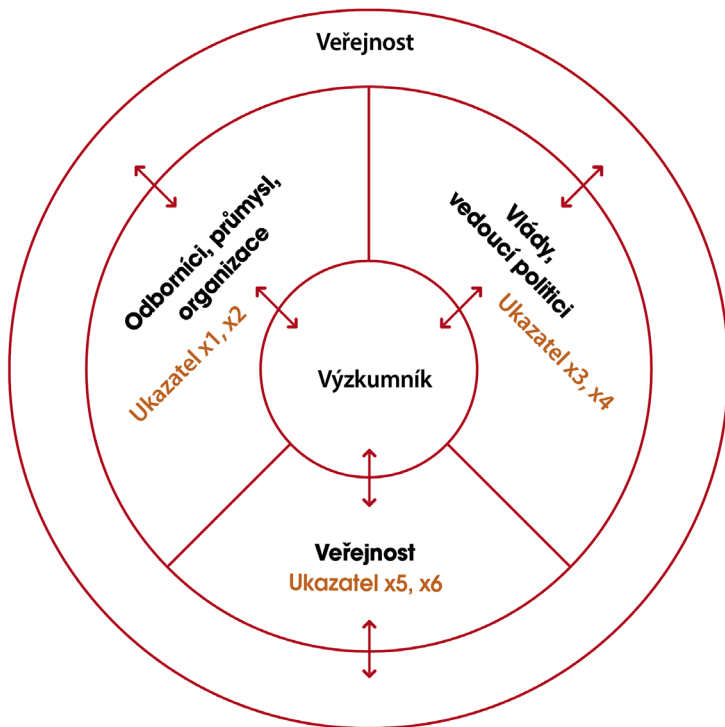
Využití a šíření výsledků je konkrétní součástí sekce **dopad (Impact)** projektového návrhu. Zde je třeba změřit dopad projektu, k čemuž je nutné nastavit vhodné ukazatele. Obrázek 2 znázorňuje, jak je H2020 zacílen na dopad, a ukazuje prvky, které tento dopad definují¹.



Obrázek 2 - Zacílení na dopad - prvky dopadu

Ukazatele dopadu jsou v H2020 velmi důležité a jsou zaměřeny na inovace a na sociální dopady (viz obrázek 3 - cesty dopadu v jednom z projektů H2020). Proto je velmi vhodné mezi tyto ukazatele zařadit ekonomická hodnocení. Nejpoužívanější a nejvhodnější ukazatele pro H2020 v oblasti medicínského výzkumu jsou ukazatele spjaté s analýzou nákladové efektivity, které mohou poskytnout užitečné informace pro rozhodování o zdravotní péči a umožnit vhodnější a udržitelnější zdravotní péči.

¹ Příklady výsledků evropských projektů ve všech oblastech je možné zobrazit na: <http://ec.europa.eu/budget/euprojects/>

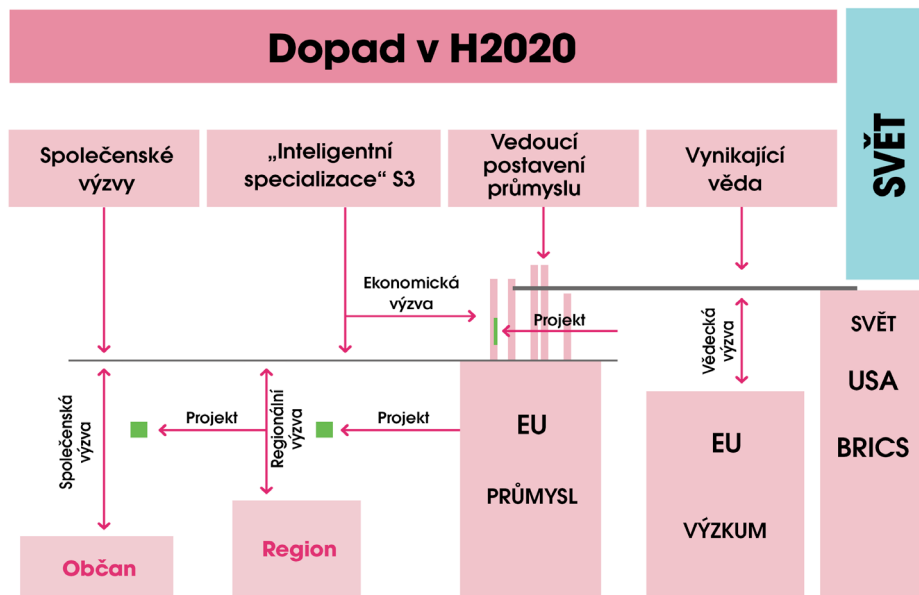


Obrázek 3 - Cesty dopadu

Některé z nejpoužívanějších ukazatelů pro měření dopadu výzkumných projektů jsou:

- **Návratnost investic (ROI).**
- Finanční ukazatele jako **čistá současná hodnota (NPV), vnitřní míra návratnosti (IRR) a analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analýza).**
- V oblasti medicíny se používají specifické ukazatele jako **Quality-Adjusted Life-Year (QALY), které měří dopad v podobě množství dodatečných dnů prožitých ve zdraví.**

Míra dopadu a na koho bude mít projekt dopad se bude lišit podle oblastí programu H2020, jak je možné vidět na obrázku 4, kde jsou uvedeny oblasti programu Horizont 2020 s očekávanými dopady a jejich úrovní.



Obrázek 4 - Dopad v různých oblastech H2020

Při měření dopadů je důležité dobře chápat rozdíly mezi výstupem (*Output*) a výsledkem (*Outcome*), protože často se tyto termíny v návrzích zaměňují. **Výsledek představuje změnu, kterou lze očekávat, přesněji řečeno jde o reakce na zjištěné potřeby. Také může být chápán jako účinek konkrétní akce. Zatímco jako výstup se označují produkty, aktivity nebo služby, které daná činnost přímo nabízí.**

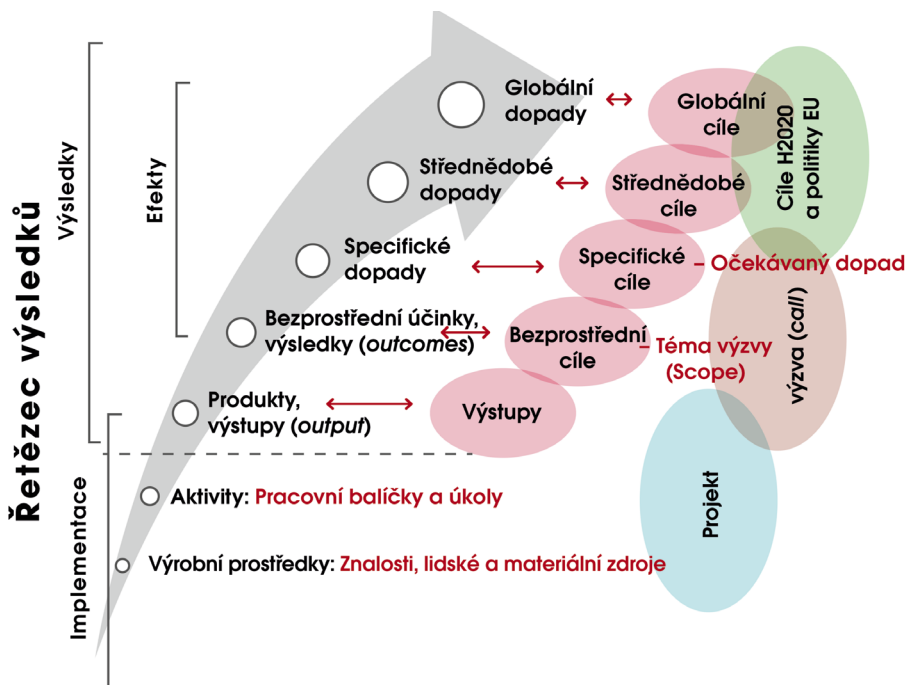
Příklady rozdílů mezi těmito pojmy:

Výstup (<i>Output</i>)	Výsledek (<i>Outcome</i>)
Nová inteligentní karta pacienta	Lepší přístup ke zdravotním službám
Získání kostní náhrady z nových materiálů	Menší míra odmítnutí organismem Větší odolnost vůči novým frakturám
Sada pro detekci nemocí v raných stadiích	Menší úmrtnost Zlevnění existující léčby
Školení zdravotního personálu	Snížení počtu chyb ve zdravotní péči
Školení profesorů	Zvýšení úrovně vzdělávání
Zlepšení místního výskytu	Lepší úroveň biodiverzity u jednotlivých druhů

Tabulka 1 - Výstup (*Output*) vs. výsledek (*Outcome*)

Ve výzkumném projektu mohou výstupy být tzv. *Deliverables*, zatímco výsledky reflektují dopad projektu a stávají se milníky (*Milestones*).

Mluvíme-li o dopadu, je rovněž důležité pochopit hodnotový řetězec, který tvoří přínos a schopnosti každého partnera v samotném cyklu projektu. Odtud vychází příčinná souvislost mezi zdroji, aktivitami, produkty, výsledky a dopady. Obrázek 5 zobrazuje řetězec výsledků (tj. produkty - výsledky - dopady) a hierarchii cílů, které stanovuje Evropská komise.



Obrázek 5 - Vztah mezi řetězcem výsledků a hierarchií cílů

Je čím dál důležitější snažit se kvantifikovat očekávaný dopad činností. Proto existují tradiční finanční ukazatele, příp. další specifické ukazatele pro oblast biologie, které je dobré využít, mají-li v návrhu smysl.

Kromě toho je pro úspěch projektového návrhu klíčové, že projekt je výsledkem mezinárodní spolupráce partnerů, což je jednou z priorit EU.

2. b) Šíření, komunikace a využití v projektovém návrhu

Horizont 2020 vzhledem ke svému zaměření na inovace klade čím dál větší důraz na potenciální dopad výsledků projektů. Od definice dopadu v projektovém návrhu se následně odvíjí management znalostí a výsledků. V tomto průvodci jej chápeme jako šíření, komunikaci a využití vědeckých výsledků.

I. ŠÍŘENÍ

V části projektového návrhu věnované šíření (*Dissemination*) je velmi důležité vycházet z nového konceptu otevřené vědy (*Open Science*). Otevřená věda obecně označuje hnutí usilující o **zpřístupnění vědeckého výzkumu, výsledků a dat všem vrstvám společnosti**.

1. Šíření: Strategie publikování

Program pro inovace H2020 zdůrazňuje četnější a **efektivnější využívání získaných výsledků**. Proto publikace související s aktivitami projektu musí být vydány v souladu s pravidly pro využití výsledků projektu a nesmějí bránit jejich využití.

Strategie publikování se liší podle typu projektu financovaného z Horizontu 2020, neboť každý má různé charakteristiky a cíle. V tabulce 2 je shrnuta míra ochrany/využívání výsledků pro jednotlivé typy projektů s ohledem na šíření výsledků v rámci akademické obce a nevhodnější strategii jejich publikování:

Typ činnosti	Využití výsledků	Šíření výsledků	Strategie publikování
SME	+++	-	Není relevantní. Přizpůsobena uvedení výsledků na trh.
FTI	+++	-	Není relevantní. Přizpůsobena uvedení výsledků na trh.
IA	+++	+	Relevantní, ačkoliv je třeba mít na paměti ochranu a využití výsledků.
RIA	++	+	Relevantní, ačkoliv je třeba mít na paměti ochranu a využití výsledků.
CSA	+	++	Velmi relevantní, ačkoliv je třeba mít na paměti ochranu a využití výsledků.
MSCA	+	++	Velmi relevantní, ale musí být kompatibilní se zájmy účastníků se podniků.
ERC	-	+++	Velmi relevantní. Obvyklým cílem je generování znalostí a jejich šíření.

Tabulka 2 – Typy projektů H2020 a strategie publikování

2. Šíření: Open Access

Otevřený přístup (**Open Access**), v rámci konceptu “*Open Science*” znamená zajistit on-line přístup k vědeckým informacím, jež jsou „otevřené“ (to znamená bez požadavku registrace, přihlášení nebo platby, bez ekonomických, zákonných nebo technických překážek, které s sebou nese používání Internetu) pro koncového uživatele a které lze znovu použít. V kontextu výzkumu a inovací může pojem „vědecká informace“ znamenat:

- Vědecké výzkumné články recenzované a zveřejněné ve vědeckých časopisech: **Open Access**
- Výzkumná data v publikacích (skrytá nebo-li *underlying data*), hrubá data - výsledky experimentů (*raw data*) a/nebo zpracovaná data (*curated data*): **Open Research Data**

Dva hlavní způsoby zveřejňování v rámci otevřeného přístupu jsou:

- **Zelená cesta:** tento přístup využívá elektronické repozitáře, které archivují digitální verze výzkumných prací (nazývané *E-print*), uložené před nebo po zveřejnění buď v originální verzi autora, nebo ve verzi po recenzním řízení. V těchto repozitářích jsou pak práce volně přístupné.
- **Zlatá cesta:** při tomto přístupu se článek zveřejňuje ihned a zcela otevřeně. Náklady na zveřejnění nesou autoři a jejich domovské instituce.

Grantová dohoda (*Grant Agreement*) obsahuje **povinnost příjemců grantu šířit výsledky výzkumu** v rámci otevřeného přístupu.

Účastníci H2020 musí uložit elektronickou kopii zveřejněné verze nebo konečného rukopisu po recenzním řízení (*Peer Review*) přijaté k publikování do repozitáře vědeckých publikací. (Nezaměňovat s volným zveřejňováním, protože publikace mohou být po určitou dobu veřejnosti nepřístupné – embargo.)

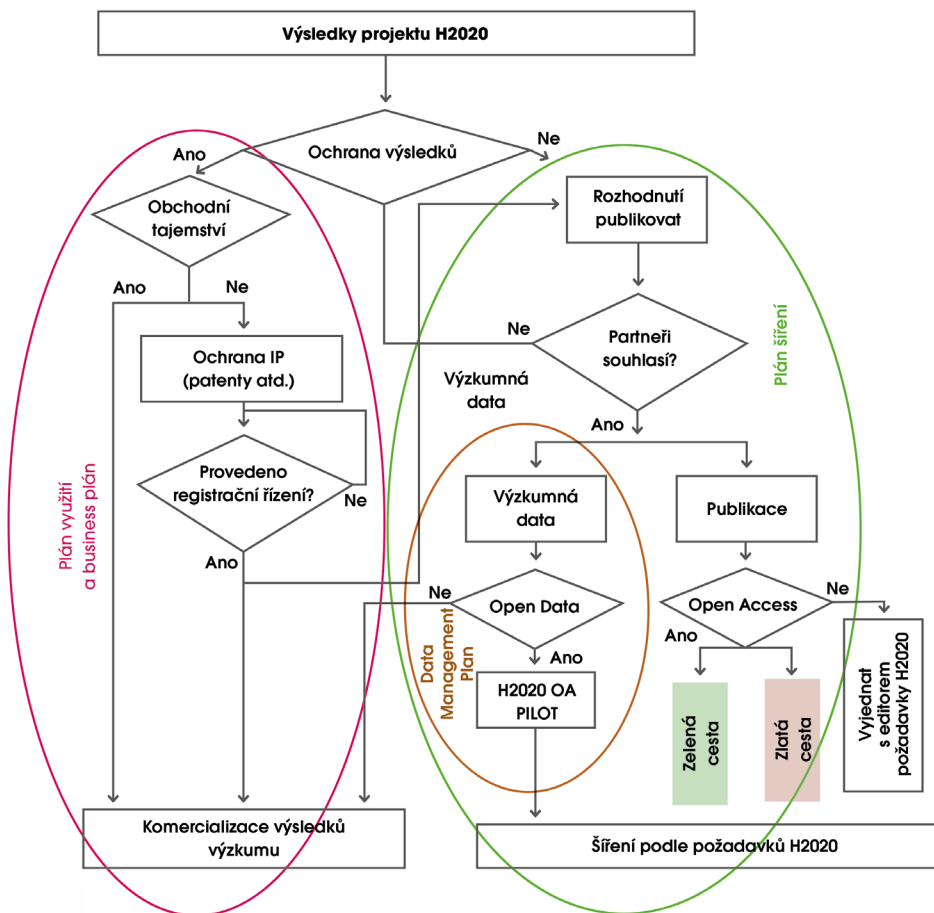
V H2020 se hovoří o šíření vědeckých informací, jehož nejběžnější formou je článek publikovaný v některém z vědeckých časopisů (*Paper*). Nicméně povinnost otevřeného přístupu se týká i jiných druhů vědeckých publikací, jako jsou monografie, knihy, kongresové sborníky a tzv. šedá literatura.

Náklady na zveřejnění výsledků projektů H2020 prostřednictvím zlaté cesty jsou způsobilé po celou dobu řešení projektu, zatímco náklady vzniklé po skončení projektu nelze nárokovat. Nicméně existuje platforma *OpenAIRE2020*², která financuje otevřený přístup k publikacím z dokončených projektů 7. RP. Očekává se pokračování podobného nástroje pro projekty H2020, jejichž řešení již bylo ukončeno.

2 <https://www.openaire.eu/postgrantoapilot>

Povinnost zveřejňovat v režimu ‘Open Access’ nemá větší váhu než jiné povinnosti v projektu. Jde o rozhodnutí subjektů účastnících se projektu, závislé na charakteristikách a cílech projektu. Vždy je třeba mít na paměti ochranu výsledků před jejich zveřejněním, tak aby bylo možné zajistit jejich obchodní využití

Obrázek 6 znázorňuje rozhodování o šíření výsledků v rámci projektů H2020³.



Obrázek 6 - Rozhodování o šíření výsledků v projektu H2020

3 Více informací lze získat v průvodci European IPR Helpdesk: „[Publishing vs. patenting](#)“

3. Šíření: Open Data (volitelné)

Jednou z novinek Horizontu 2020 je pilotní projekt otevřených výzkumných dat (*Open Research Data Pilot*), vytvořený s cílem zlepšit a maximalizovat přístup a opětovné využití výzkumných dat generovaných v projektech. Grantová dohoda H2020 projektů stanovuje konkrétní podmínky.

Účast na pilotním projektu otevřených výzkumných dat není vždy povinná.

Účast v pilotním projektu není součástí hodnocení projektu. Projektové návrhy tedy nezískají lepší hodnocení jen proto, že se účastnily pilotního projektu, ani nebudou za případnou neúčast penalizovány.

Do pilotního projektu *Open Research Data Pilot* jsou zahrnuty tyto druhy dat:

- Data, vč. přidružených metadat (tzn. metadata, která popisují uložená výzkumná data), potřebná pro ověření výsledků uvedených ve vědeckých publikacích by měla být zpřístupněna v době zveřejnění publikace (*underlying data*).
- Další údaje, např. zpracovaná data (*curated data*), která nelze přímo přiřadit k určité publikaci, nebo hrubá data (*raw data*) vč. přidružených metadat.

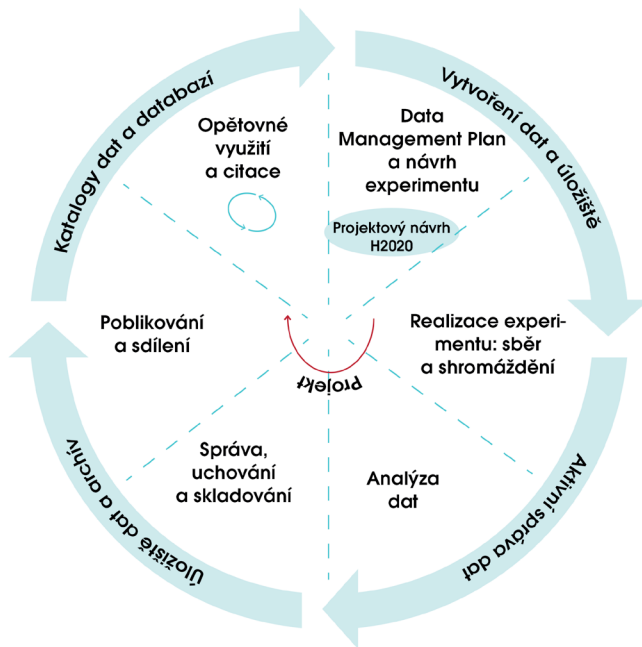
Další novinkou H2020 je povinnost vytvořit plán nakládání s daty (*Data Management Plan*). *Data Management Plan* (DMP) popisuje životní cyklus správy všech dat, která budou sbírána, generována nebo zpracovávána během výzkumného projektu.

Všechny projektové návrhy H2020 typu **výzkumné a inovační akce** (RIA) nebo **inovační akce** (IA) zahrnují část týkající se správy výzkumných dat, která je hodnocena z hlediska kritéria dopadu. Žadatelé u tohoto typu akcí musí načrtnout svůj plán správy dat v projektovém návrhu, v této fázi se neočekává předložení kompletního DMP. První verzi DMP je třeba dodat Evropské komisi do šesti měsíců od zahájení projektu H2020.

V projektovém návrhu je nutné vysvětlit minimálně tyto otázky spojené s výzkumnými daty:

- Standardy nebo formáty, které budou aplikovány na data.
- Způsob využití a/nebo sdílení dat, včetně možností ověření a opětovného využití. Pokud data nebude možné poskytnout, je třeba to odůvodnit.
- Způsob, jakým budou data zpracovávána a uložena.
- Projektové návrhy, které se zúčastní pilotního projektu *Open Research Data*, jsou povinny v rámci výsledků projektu odevzdat DMP do půl roku od zahájení projektu.
- Politika managementu dat musí být v souladu s plánem využití a šíření výsledků (PEDR).

Obrázek 7 graficky shrnuje realizaci správy dat při zachování principů Open Data



Obrázek 7 - Schéma správy dat v rámci Open Data

II. KOMUNIKACE

Účast v programu H2020 zahrnuje povinnost **zveřejnit výsledky projektu pro širokou veřejnost a další zainteresované subjekty**. Tato **povinnost ale nesmí ohrozit ochranu nebo budoucí obchodní či průmyslové využití konkrétních výsledků**, proto pro komunikaci platí stejný přístup jako pro šíření výsledků.

Canadian Foundation for Healthcare Improvement (CFHI) definuje šíření jako akt, který jde za hranice pouhého oznámení skutečnosti, že výzkum je k dispozici. Šíření výsledků znamená schopnost vybrat **nejvýznamnější závěry** a komunikovat je tak, aby byl zviditelněn význam vědeckých výsledků a subjekty je zohlednily ve své práci.

Komunikace a šíření vědeckých výsledků je zásadní pro jejich přijetí společností. Informování veřejnosti o vědeckých výsledcích projektů je klíčové, pokud chceme, aby občané pochopili dopad těchto politik.

Komunikace musí být naplánována již v projektovém návrhu. Implementuje se za pomoci komunikačního plánu, jež je rozvíjen po celou dobu řešení projektu. Jeho cílem je propagovat projekt a jeho nejrelevantnější výsledky.

Plán šíření výsledků vs. komunikační plán

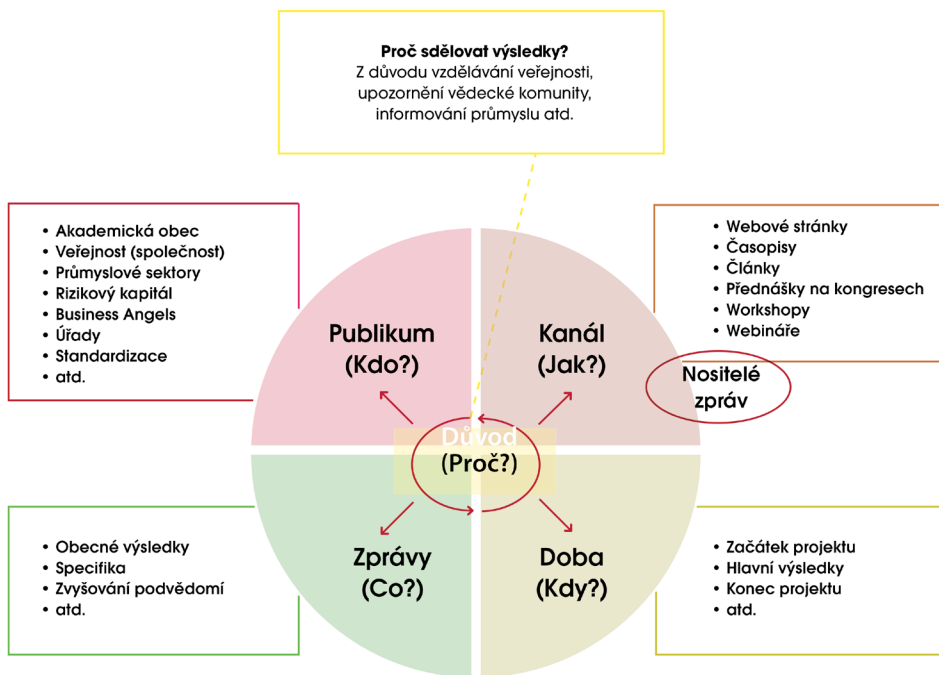
Hlavním cílem plánu šíření je předat užitečné a využitelné znalosti odpovídajícím cílovým skupinám (publiku) včetně vědecké komunity, profesionálů, politiků, veřejnosti a regulačních orgánů. Každá z těchto cílových skupin má své vlastní potřeby, které vyžadují strategii šíření uzpůsobenou jejich potřebám a charakteru.

Plán šíření vymezuje publikum a nástroje, ale také musí uvádět, jakým způsobem bude při jeho realizaci docházet k potřebné **výměně znalostí** tak, aby výzkumný projekt dosáhl zamýšleného **dopadu** a získal zpětnou vazbu.

Pod pojmem **komunikační plán se rozumí proces, kterým se hledá odpověď na otázku, o čem a jakým způsobem je třeba referovat**. Komunikační plán slouží k dosažení cílů projektu a je součástí jeho přípravy. Musí být stanoven pro konkrétní období, formálně existovat a být písemně definován.

Komunikační plán je důležitou součástí projektového návrhu. Měl by být dostatečně ambiciózní a strukturovaný. Seznam konkrétních komunikačních aktivit nestačí.

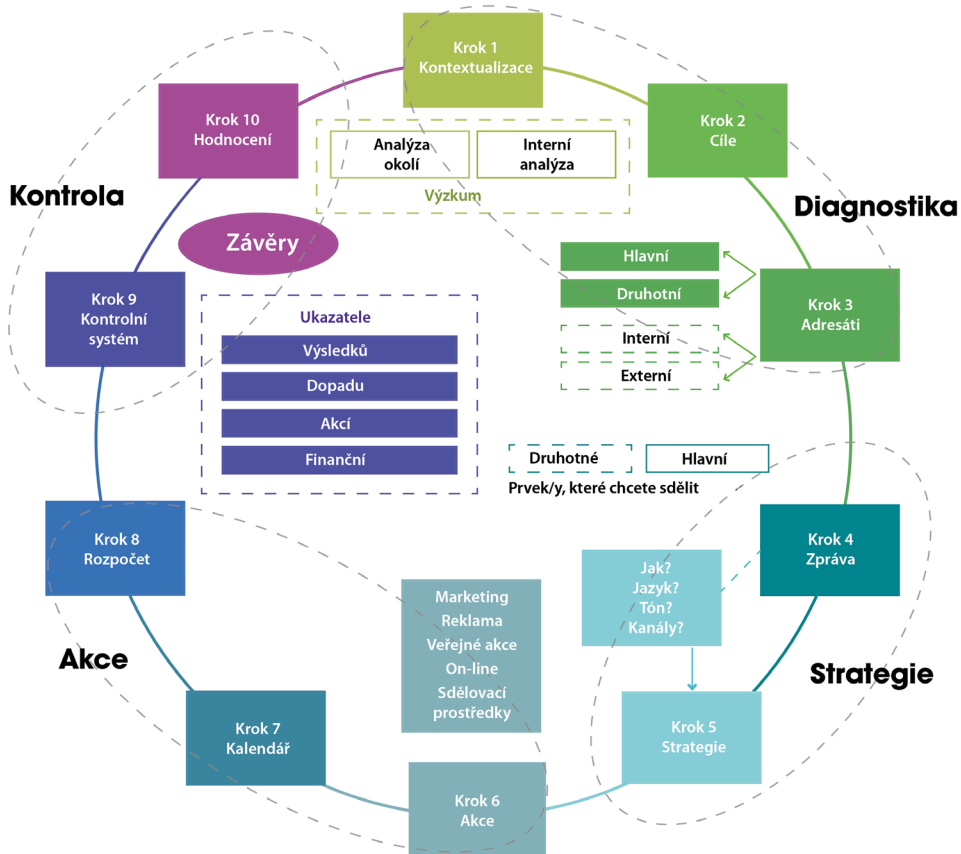
PRŮVODCE 1: VYUŽITÍ A ŠÍŘENÍ VÝSLEDKŮ



Obrázek 8 - Klíčové aspekty plánu šíření

Obvykle se komunikační plán skládá z deseti etap⁴. Tyto etapy lze shrnout do čtyř velkých částí: mapování, strategie, akce a kontrola. Obrázek 9 graficky zobrazuje tyto etapy a části.

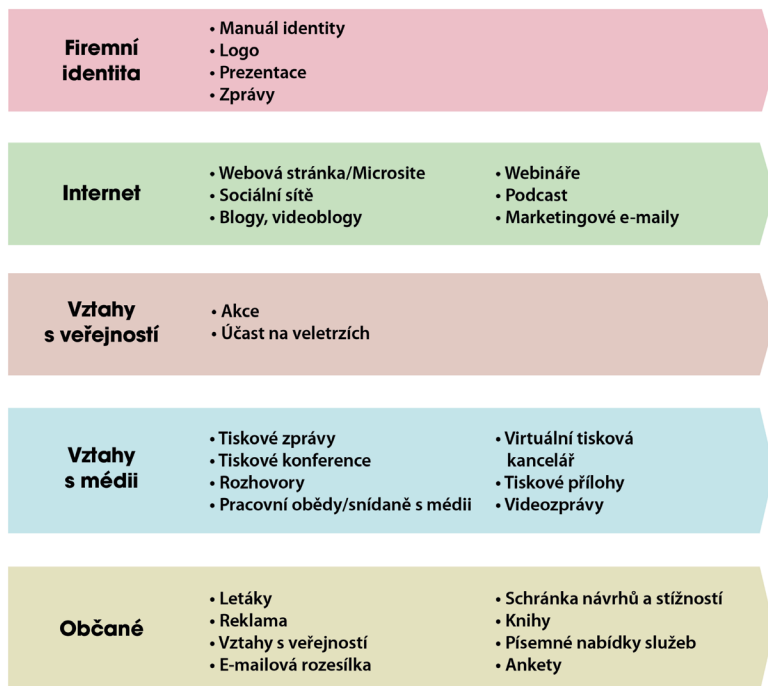
⁴ Pro větší detaily se můžete podívat do manuálu: [Communicating EU Research & Innovation – A guide for project participants](#)



Obrázek 9 - Zobrazení komunikačního plánu

Dobrá komunikační praxe výzkumných projektů zahrnuje cíle, cílové publikum a jasnou zprávu, podle nichž jsou následně zvoleny vhodné komunikační kanály (prostředky) a aktivity, jež budou realizovány.

Výběr nepoužívanějších nástrojů odpovídajících typu komunikace shrnuje obrázek 10. Zahrnují jednotici a standardizační prvky v celém komunikačním procesu.



Obrázek 10 - *Nástroje komunikačního plánu*

III. VYUŽITÍ

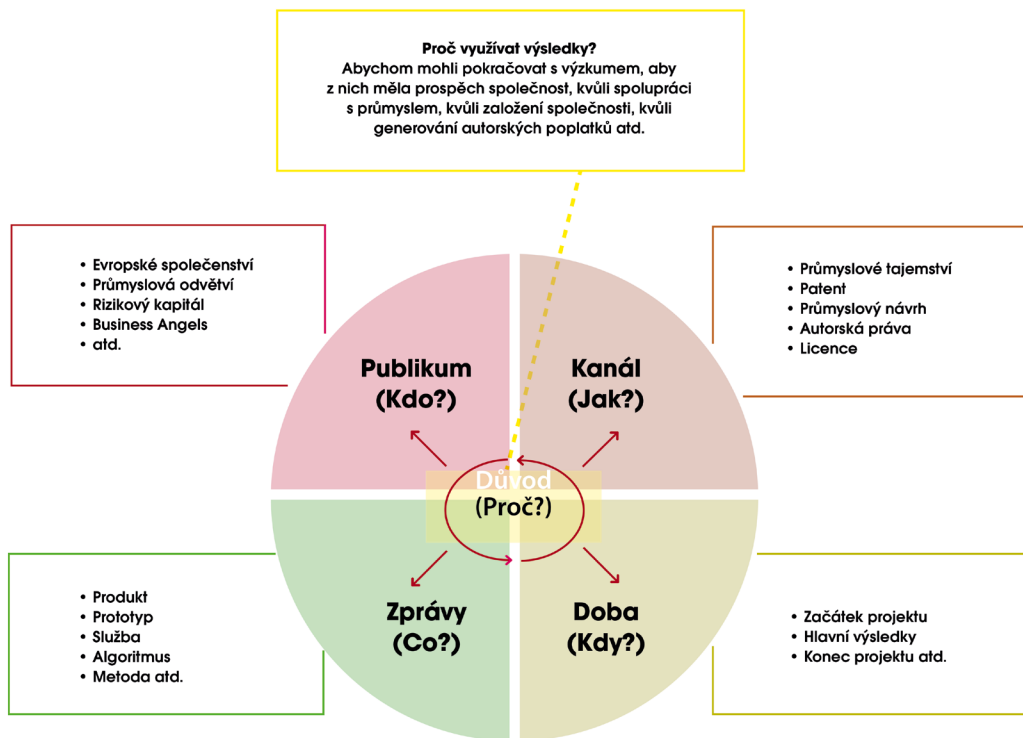
Poté, co jsme probrali šíření a komunikaci výsledků, se nyní podívejme na **využití**. Obvykle se pod pojmem **využitelný výsledek** výzkumného projektu rozumí jakýkoliv **hmotný výsledek nebo znalost, údaj nebo informace (nehmotná)**, chráněné, či nikoli, mající **potenciál tržní či průmyslové aplikace** některým z následujících způsobů:

- **Nové výzkumné aktivity** odlišné od původních projektových aktivit.
- **Vývoj, vytvoření nebo uvedení produktu nebo procesu na trh.**
- **Vytvoření** nového zboží nebo poskytnutí služby.
- **Normování** nebo **standardizace.**

Při přípravě projektového návrhu nebo odůvodňování aktivit projektu je nutné zvážit širší definice výsledků a jejich využití tak, aby bylo možné zohlednit všechny aktivity zahrnující výsledky i aktuální příležitosti. Demonstrativní výčet výsledků, které lze využít a zařadit do plánu využití, zahrnuje:

- Prototypy (technické, ukázky).
- Dokumenty, zprávy (manuály, průvodce klinickou praxí, studie).
- Software (programy, algoritmy, zdrojový kód, databáze).
- Duševní vlastnictví (patenty, autorská práva, ochranné známky, průmyslové vzory).
- Školení, vzdělávání (kurzy, školicí materiály).
- Komunikace (webové stránky, portály, CD-ROM, videa).
- Publikace.
- Metodologie.
- Nový směr VaV.
- Standardy.
- Expertiza, know-how.

Jak je vidět na obrázku 11, existuje silný vztah mezi plánem pro využití výsledků a plánem pro šíření výsledků, proto je třeba je tvořit společně a koordinovaně.



Obrázek 11 - Klíčové aspekty plánu využití výsledků

1. Využívání, základní koncepty IPR

Pod pojmem koncept IPR máme na mysli práva na duševní vlastnictví, která mohou vzniknout z výsledků projektu. Ačkoliv intelektuální autorství je velmi relevantní pro vědecké kurikulum, největší zájem v H2020 budí ekonomické a společenské využití těchto výsledků. Jak grantová dohoda, tak konsorciální smlouva, kterou podepisují partneři v projektu, jsou texty, které upravují společné využívání těchto práv. Ustanovení grantové dohody vždy převáží, pokud by konsorciální smlouva upravovala danou otázku odlišně.

Níže uvádíme několik klíčových definic, abychom lépe pochopili IPR. Tyto definice se odrážejí v pravidlech pro účast v H2020:

- **Background** (stávající znalosti): jsou data, know-how nebo informace neohraněné na jejich formu nebo podobu, hmotné nebo nehmotné, včetně všech práv, jako např. práv duševního vlastnictví, které příjemce: i) drží před přistoupením k projektu, ii) které jsou potřebné pro realizaci projektu nebo využití výsledků akce a iii) identifikované účastníky.
- **Exploitation** (využívání): používání výsledků na jiné výzkumné aktivity odlišné od stávajících projektových aktivit nebo pro vývoj, vytváření a marketing zboží a služeb či pro zavádění standardů.
- **Results** (výsledky): pojem výsledky je chápán jako hmotné či nehmotné výstupy projektů, jako jsou data, znalosti a informace, vytvořené během trvání projektu bez ohledu na jejich charakter nebo skutečnost, zda jsou, nebo nejsou chráněny.

Existuje série základních principů, které je dobré u těchto prvků znát.

BACKGROUND (stávající znalosti):

Vlastnictví: vlastníkem je partner, který se účastní projektu

Přístupová práva: účast na projektu H2020 s sebou nese možnost žádat o přístupová práva ke stávajícím znalostem pro ostatní partnery, za předpokladu, že tyto znalosti jsou striktně nezbytné buď pro výzkum v rámci projektu, nebo pro využití výsledků získaných partnerem v rámci projektu. V prvním případě musí být postoupení bezplatné, zatímco ve druhém případě musí být uskutečněno za spravedlivých a rozumných podmínek.

RESULTS (výsledky):

Vlastnictví: vlastnictví výsledků činnosti náleží partnerovi/partnerům, kteří je vytvořili. V případě sdílených výsledků se obvykle uzavírají dohody o spoluvlastnictví, které je vymezeno podle úsilí, jež strany vynaložily.

Přístupová práva: regulace přístupových práv k výsledkům je bezplatná pro ostatní partnery projektu, pokud je cílem výzkum. Přístupová práva k výsledkům pro účely komerčního využití jsou opět poskytovány na základě spravedlivých a rozumných podmínek.

Tabulka 3 – Přístup ke stávajícím znalostem a výsledkům

2. Využití: Business plán vs. plán využití

Při sepisování projektového návrhu Evropská komise požaduje informace podobné informacím obsaženým ve firemních business plánech a plánech využití výsledků.

Proto je důležité uvést, že se jedná o dokumenty, které mají různé cíle. **Cílem business plánu je, stručně řečeno, identifikovat příležitosti a technickou a ekonomickou proveditelnost** nápadu nebo projektu. Obsahuje tržní příležitosti, technologii (nápad), kterou je třeba vyvinout, analýzu

PRŮVODCE 1: VYUŽITÍ A ŠÍŘENÍ VÝSLEDKŮ

trhu, zainteresované strany (konkurenti, klienti, dodavatelé atd.), potřebné zdroje financování a očekávanou návratnost.

Naopak, když hovoříme o **plánu využití výsledků**, máme na mysli **specifickou část**, která je částečně integrována do business plánu a která **musí obsahovat informace týkající se ochrany výsledků nápadu** (patentové žádosti, značky atd.) **u těch výsledků, které by měly být dále využity**. Přináší informace o takových aspektech, jako jsou typ očekávaného výsledku, doba uvedení na trh, uplatnění patentů nebo jiných práv duševního vlastnictví, oblast/i aplikace, způsob využití.

Obvykle lze v business plánu identifikovat prvky, které by mohly být zařazeny do různých sekcí projektového návrhu pro H2020 tak, jak je uvedeno v tabulce 4.

Základní složky business plánu	Odpovídající část v šabloně projektového návrhu H2020 RIA
Základní údaje o společnosti a projektu	B.1.1 Cíle projektu B.1.3 Koncept a přístup k řešení problému
Propagační tým	B.4.1 Účastníci projektu
Produkty/služby	B.2.1 Očekávaný dopad
Výrobní plán	B.3.1 Plán aktivit (<i>WPs & Tasks</i>)
Analýza trhu	B.1.4 Stav znalostí a inovační potenciál
Marketingový plán	B.2.2 Opatření pro maximalizaci dopadu: šíření a využití; komunikační aktivity
Organizace a zaměstnanci	B.3.3 Konsorcium jako tým B.3.2 Řídící struktura a postupy
Investiční plán	A.3 Rozpočet B.3.4 Popis potřebných zdrojů

Tabulka 4 – Business plán vs. šablona návrhu projektu RIA H2020

3. Využití výsledků: Vymezení potenciálního trhu

Jedním z kritických prvků business plánu je identifikace existujících příležitostí. K tomu slouží analýza potenciálního trhu, v níž se vytipují možní klienti i konkurenti, a určí se, zda je prostor pro realizaci tohoto nápadu.

Paralela s návrhem projektu typu RIA v H2020 je velmi důležitá. Nejde pouze o to jít za hranice generování znalostí, ale od začátku projekt směřovat k obchodnímu uplatnění nebo společenskému prospěchu. Toto je částečně uvedeno v oddílech návrhu B.1.4 Stav znalostí a inovační potenciál,

B.2.1 Očekávaný dopad a B.3.3 Konsorcium jako tým. Prvky business plánu, které lze zahrnout do **návrhu projektu RIA, by mohly být:**

- **Stav znalostí a inovační potenciál (oddíl B.1.4):**

Očekávaná doba uvedení na trh (spolu s TRL, *Technology Readiness Level*); iniciativy a projekty týkající se projektového návrhu, *popis potenciálních odvětví nebo disciplín, ve kterých lze hledat uplatnění výsledků v pozdějších fázích vývoje; znalosti a reference na jiné existující techniky či technologie nebo rozvíjející se technologie.*

- **Očekávaný dopad (oddíl B.2.1):**

Prvky konkurenceschopnosti, které daný projekt přináší; uspokojení potřeb trhu (evropského a globálního), bariéry a překážky, pohotovostní plán, snížení veřejných výdajů atd.

- **Konsorcium jako tým (oddíl B.3.3):**

Začlenění partnerů konsorcia v projektu z hlediska komplementarity a efektivnosti (pokrývají celý hodnotový řetězec?); role průmyslových aktérů ať už jako partnerů, nebo jako subjektů zapojených do budoucího vývoje.

Při sepisování projektového návrhu je třeba vzít v úvahu, že některé jeho části se velmi podobají informacím, které obecně vyplývají z business plánu a ve větší míře z plánu využití výsledků.

4. Využití výsledků, analýza konkurence:

V projektovém návrhu může hrát rozhodující roli znalost daného odvětví, a tedy i dostupných či rozvíjejících se technik a postupů. Je totiž pravděpodobné, že některý z hodnotitelů bude ze soukromého nebo průmyslového sektoru a bude v projektovém návrhu očekávat konkrétní příležitost. Kromě toho, má-li mít projekt úspěch, je třeba dobře znát prostředí, ve kterém bude realizován, neboť ze své podstaty čelí podmínkám nejistoty. Ačkoliv existují různé metody pro provedení dané analýzy, ve VaVal obvykle hovoříme o metodách technologického sledování (*Technological Surveillance*) nebo o konkurenčním zpravodajství (*Competitive Intelligence*).

Jednu z definic konkurenčního zpravodajství přinesli Gibbons a Prescott (1996): *Konkurenční zpravodajství je proces získávání, analýzy, interpretace a šíření informací se strategickou hodnotou, týkající se průmyslu a konkurentů, které se předávají ve správný čas osobám s rozhodovací pravomocí.*

Nicméně zahrnout do projektového návrhu zprávu o konkurenceschopnosti podle konkurenčního zpravodajství není možné z důvodu nedostatku prostoru a není to ani cílem návrhu. Vyjdeme-li ale z profesionálních nástrojů technologického dohledu, jako jsou přístup do patentových databází, *Data Mining* nebo *Big Data*, ale také známější nástroje jako *RSSs*, *Google Patents*, *Google Scholar* atd., je možné identifikovat prvky, které lze v projektovém návrhu použít.

Dobré plánování využití výsledků vyžaduje správně definovat a) stávající znalosti, které přinesou partneři, b) jak se vzájemně doplňují, c) schopnosti každého partnera a d) jejich postavení v hodnotovém řetězci. To vše usnadní získání výsledků a jejich následné využití.

5. *Využití výsledků: výběr strategie pro využití a rozvoj výsledků*

Bylo by předčasné očekávat, že v projektech H2020, které jsou vzdálenější trhu (typ ERC nebo RIA), bude strategie využití a rozvoje znalostí realizována formou produktů nebo služeb. Nicméně pokud v projektovém návrhu uvedete, že jste si vědomi potřeby využití a rozvoje znalostí a že již existuje hrubý nástin strategie, může vám to pomoci získat vyšší počet bodů při hodnocení a zejména položit solidní základy, ze kterých budete vycházet později ve fázi využívání výsledků.

Pro transfer těchto výsledků se doporučují tři cesty, které se nemusí vzájemně vylučovat:

- **Přímé využití výsledků:** v tomto případě to budou partneři projektu, vlastníci výsledků, kteří budou realizovat jejich následný rozvoj a využití. Pokud se zvolí tato možnost, je velmi důležité zajistit, aby příslušní příjemci měli ekonomickou i technickou kapacitu realizovat daný úkol, a je třeba uzpůsobit profily členů konsorcia těmito možnostem (oddíl 3.3 'Consortium as a whole').
- **Licencování výsledků:** při této možnosti využije výsledky za pomoci licence třetí strana, nezávislá na vlastnících získaných výsledků. Licence může být výhradní nebo nevýhradní a je třeba za ni zaplatit stanovenou částku, která může být buď fixním paušálem, nebo variabilní částkou. Možné jsou i veškeré další scénáře stojící mezi těmito dvěma možnostmi.
- **Vytvoření spin-off:** tuto cestu lze vnímat jako kombinaci předchozích. Využití provádí třetí strana, která není členem konsorcia; složení akcionářů a správní rady bude odrážet složení vlastníků výsledků.

Jak již bylo řečeno výše, bez ohledu na zvolenou strategii využití výsledků, je velmi důležité, aby se tato strategie společně s šířením výsledků a závazkem členů konsorcia vůči realizovanému projektu vzájemně doplňovaly a měly stejný cíl.

Obrázek 12 ukazuje základní prvky dobré strategie využívání výsledků uvedené v návrhu projektu H2020.

Prvky, které je třeba mít na paměti při přípravě projektového návrhu H2020

Strategie šíření

Šíření je plánovaný proces, který usnadňuje porozumění a propojení s potenciálními uživateli v průběhu celého projektu s cílem dostat závazku zajistit životaschopné a efektivní využití výsledků.

Identifikovat překážky pro realizaci projektu

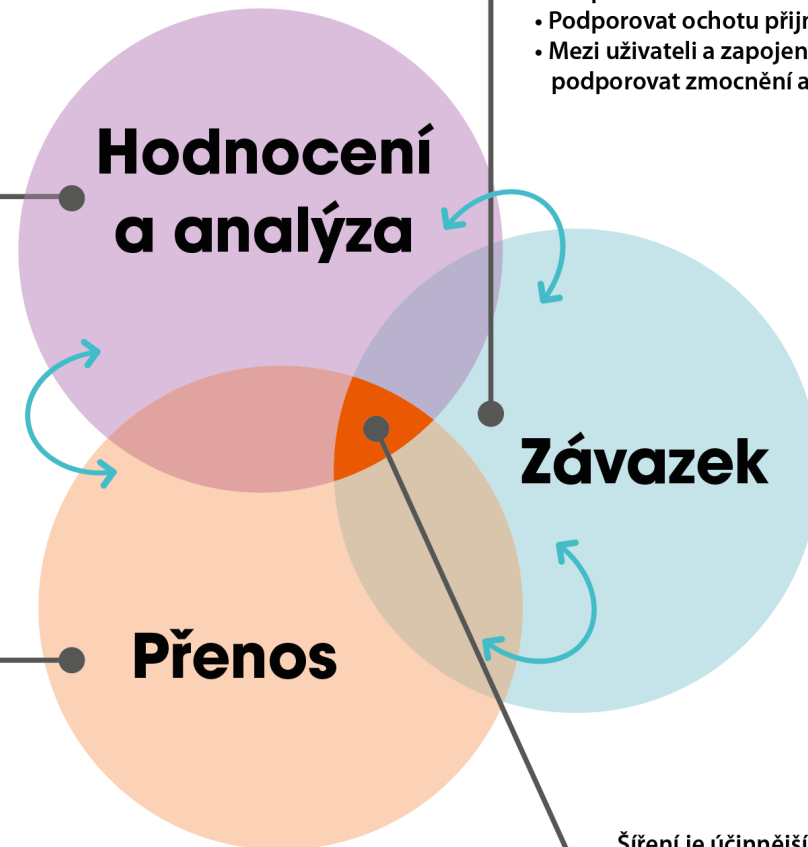
- Pochopit očekávané dopady a vnímaný užitek
- Reagovat na konkrétní výzvy a potřeby
- Založit projekt na existujících znalostech
- Identifikovat zprostředkovatele změny
- Určit vůli a schopnost výměny zapojených partnerů, vč. možnosti nést vynaložené náklady

Umožnit přenos výsledků projektu

- Dát výsledkům projektu hodnotu
- Učinit výsledky projektu převoditelné (strategie využití výsledků)
- Dosáhnout toho, že výsledky budou snadno lokalizovatelné (strategie komunikace)
- Určit kapacitu projektu pro získání nezbytné podpory k dosažení výsledků
- Podpořit kontinuální závazek partnerů, spolupráci, ochranu výsledků, a možnost jejich využití

Závazek v podobě projektu

- Interagovat s potenciálními uživateli a příjemci vzhledem ke skutečným výsledkům projektu
- Vytvořit plán pro interakci a reagovat na změny a příležitosti
- Podpořit věrohodnost a šíření výsledků
- Podporovat ochotu přijmout výsledky
- Mezi uživateli a zapojenými institucemi podporovat zmocnění a vlastnictví



Šíření je účinnější při zapojení těchto tří prvků. Zvyšuje se tak možnost zasáhnout cílové publikum, přizpůsobit se a zajistit udržitelnost celého procesu.

Obrázek 12 - Strategie šíření a využití výsledků

IV. Rozdělení rolí v konsorciích pro optimalizaci šíření, komunikace a využívání výsledků

Skutečnost, že inovace a jejich zpracování má obrovskou důležitost, s sebou nese nutnost zamyslet se nad tím, jak v pracovním plánu správně zohlednit rozdělení aktivit a rolí jednotlivých partnerů v konkurenceschopném konsorciu.

Již od začátku návrhu je třeba určit zodpovědnost partnerů za úkoly spojené s využíváním a správou znalostí. **Je nezbytné hledat partnery, kteří k tomu budou mít odpovídající schopnosti a mohou je prokázat.**

V. Náklady na IPR a publikování

Náklady týkající se využívání, stejně jako náklady spojené se správou znalostí a šířením výsledků musí být zohledněny v rozpočtu, nejen protože jsou zcela způsobilé, ale také proto, abychom ukázali, jak zajistíme produkci, šíření, komunikaci a využívání výsledků.

V této kapitole přinášíme neúplný seznam obvyklých nákladů, které mohou být způsobilé:

- Náklady na registraci a ochranu IPR, včetně oficiálních poplatků.
- Osobní náklady výzkumníků a dalšího personálu, který se podílí na šíření a správě znalostí.
- Zprávy o stavu znalostí a honoráře odborníků na duševní vlastnictví.
- Náklady na publikování.
- Náklady spojené s Data Management plánem (DMP).
- Vytvoření a správa webu.
- Příprava a vytváření videí.
- Účast na kongresech.
- Organizování workshopů.
- Poštovní zásilky.
- Náklady na propagaci projektu nebo jeho výsledků.
- Náklady na subdodávku od firem/profesionálů v oblasti komunikace a šíření.

Pokud plánujeme generovat výsledky, je třeba definovat, jak je budeme využívat, chránit a šířit, a je zapotřebí mít k tomu vhodné zdroje.

3 NÁSTROJE PRO GRAFICKOU PREZENTACI/ ILUSTRACI PRO PŘÍPRAVU PROJEKTOVÝCH NÁVRHŮ, ZEJMÉNA SEKCE VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ (EXPLOITATION) (MJ. CANVAS)

Tabulky a grafické prvky v projektových návrzích H2020 umožní sjednotit informace a ukázat hodnotitelům jednoduchým a vybraným způsobem hlavní prvky našeho projektu. Je to vhodné zejména ve výzvách, kde je omezen počet stran návrhu nebo celkový prostor k využití. Toto řešení umožňuje splnit všechny požadavky, shromáždit velké množství informací na malém prostoru a nahradit tak dlouhý text, který by mohl zabrat několik stran.

Jedním z nejpoužívanějších grafických nástrojů pro zobrazení využití a komercializace je nástroj nazvaný *Business Model Canvas*. Jde o šablonu strategického managementu, která slouží k vytváření nových obchodních modelů. Jedná se o schéma s prvky, které popisují nabídku produktu nebo přidanou hodnotu společnosti, infrastrukturu, klienty a finance. *Business Model Canvas* tvoří 9 společných bloků, které graficky představí celý business model.

Obrázek 13 shrnuje, co je *Business Model Canvas*, a devět bloků, které jej tvoří:

Obchodní model canvas

Vytvořeno pro:

Vytvořil:

Datum:

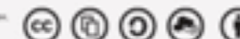
Verze:

<p>Klíčoví partneři Kdo jsou klíčoví partneři a dodavatelé? Jaké klíčové zdroje dostáváme od partnerů? Jaké klíčové aktivity dělají pro náš projekt?</p> <p>MOTIVACE V OBLASTI SPOLUPRÁCE Optimalizovat a ušetřit Snižit riziko a nejistotu Získat zdroje a konkrétní činnosti</p>	<p>Klíčové činnosti Jaké aktivity jsou potřebné pro poskytnutí nabízené hodnoty? Distribuční kanály? Vztahy s klienty? Zdroje příjmů?</p> <p>KATEGORIE Výroba Řešení problémů Platformy/sítě</p>	<p>Nabízená hodnota Jakou hodnotu nabízíme klientovi? Které klientovy problémy pomáháme řešit? Jaké balíčky produktů nebo služeb nabízíme jednotlivým segmentům spotřebitelů? Jaké potřeby klientů uspokojujeme?</p> <p>CHARAKTERISTIKY Novina Služby Uzpůsobení na míru Provedení práce Návrh Značka/reputace Cena Snižení ceny Snižení rizika Dostupnost Prospěch, využitelnost</p>	<p>Vztah s klienty Jaký typ vztahu očekávají jednotlivé segmenty spotřebitelů. Je s nimi navážeme a budeme udržovat? Jaké vztahy jsme navázali? Jak jsou integrovány do business modelu? Kolik stojí?</p> <p>PŘÍKLADY Asistence uzpůsobená na míru Samoočluba Automatizované služby Komunity Spoluúčast</p>	<p>Segmenty klientů Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější klienti?</p> <p>PŘÍKLADY Hromadné trhy Specializované trhy Segmentace Specializace Diverzifikace Bilaterální trhy</p>																								
	<p>Klíčové zdroje Jaké klíčové zdroje potřebujeme pro naši nabízenou hodnotu? Distribuční kanály? Vztahy s klienty? Zdroje příjmů?</p> <p>DRUHY ZDROJŮ Fyzické Intelektuální (patenty, značky, autorská práva, data) Lidské Finanční</p>		<p>Marketingové kanály Prostřednictvím jakých kanálů chceme pečovat o naše segmenty klientů? Prostřednictvím jakých kanálů o ně pečujeme nyní? Jak jsou naše kanály integrovány? Které lépe fungují? Které jsou rentabilnější? Jak jsou propojené s podniky našich klientů?</p> <p>FÁZE 1. Povědomí Jak zlepšujeme povědomí o našich produktech a službách? 2. Hodnocení Jak pomáháme klientům s hodnocením naší nabízené hodnoty? 3. Nákup Jakým způsobem umožňujeme klientům koupit si naše produkty a služby? 4. Předání Jak předáváme naši nabízené hodnoty klientům? 5. Poprodejní servis Jak pomáháme klientům po nákupu?</p>																									
<p>Struktura nákladů Jaké jsou největší náklady v našem business modelu? Jaký je nejdražší klíčový zdroj? Jaká klíčová aktivita je nejdražší?</p> <p>VÁŠ OBCHOD JE VÍCE ORIENTOVANÝ NA: Náklady (jednoduchá struktura nákladů, nabízená hodnota za nízké ceny, maximální automatizace, vysoká subdodávka služeb) Hodnotu (zaměřeno na vytváření hodnoty, prémieová nabízená hodnota)</p> <p>PŘÍKLADY CHARAKTERISTIK Fixní výdaje (platy, nájmy, vybavení) Variabilní náklady Úspory z rozsahu a sortimentu</p>		<p>Zdroje příjmů Jakou cenu je klient ochotný zaplatit? Co platí? Jak platí (jaké platební metody)? Jak by chtěli platit? Jak přispívají jednotlivé toky příjmů k celkovému zisku?</p> <table border="0"> <tr> <td>TYPY</td> <td>FIXNÍ CENA</td> <td>DYNAMICKÁ CENA</td> </tr> <tr> <td>Prodej aktiv</td> <td>Ceníky</td> <td>Vyjednávání</td> </tr> <tr> <td>Daň z užívání</td> <td>Závisí na charakteristice produktu</td> <td>Správa výnosů</td> </tr> <tr> <td>Zápisné</td> <td>Závisí na segmentu spotřebitelů</td> <td>Trh v reálném čase</td> </tr> <tr> <td>Půjčky/pronájem/leasing</td> <td>Závisí na objemu</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licence</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Odměny a provize</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reklama</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			TYPY	FIXNÍ CENA	DYNAMICKÁ CENA	Prodej aktiv	Ceníky	Vyjednávání	Daň z užívání	Závisí na charakteristice produktu	Správa výnosů	Zápisné	Závisí na segmentu spotřebitelů	Trh v reálném čase	Půjčky/pronájem/leasing	Závisí na objemu		Licence			Odměny a provize			Reklama		
TYPY	FIXNÍ CENA	DYNAMICKÁ CENA																										
Prodej aktiv	Ceníky	Vyjednávání																										
Daň z užívání	Závisí na charakteristice produktu	Správa výnosů																										
Zápisné	Závisí na segmentu spotřebitelů	Trh v reálném čase																										
Půjčky/pronájem/leasing	Závisí na objemu																											
Licence																												
Odměny a provize																												
Reklama																												

Developed por: Business Model Foundry AG, The makers of Business Model Generation and Strategizer

Traducido por: BUSQUEDA LOCAL

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



Obrázek 13 - Business Model Canvas

Publikace *How to write effective EU proposals for Horizon 2020*⁵ vychází z této metodiky a nabízí speciální šablonu pro přípravu projektových návrhů v H2020 (obrázek 14).

Proposal Name:

Horizon 2020 Call:

author:

version:

date:

Key Partners/Consortium	Key Activities	Value Propositions	European Dimension	Stakeholders
	Key Resources		Impact/Exploitation	
Financing/Budgeting			Dissemination	

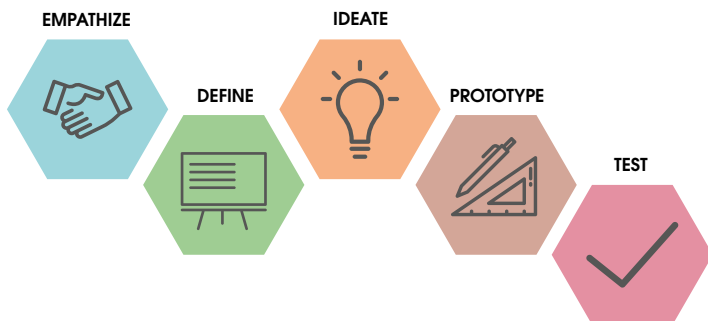
For information on how to use: <http://horizonbook.eu/resources/proposal-canvas>
 Proposal Canvas is adapted from the Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the CC-by-SA license.

Obrázek 14 - H2020 proposal Canvas

5 Detaily na <http://horizonbook.eu/>

Dalším nástrojem, který umožňuje uspořádat informace a efektivně je představit včetně zaznamenání dodatečných aspektů, je například *Design Thinking*⁶, jak je znázorněno na obrázku 15.

Obrázek 15 - Infografika *Desing Thinking*



Zdroj: jennamstarkey.com

4 ZÁVĚRY

Hodnotitelé budou klást mimořádný důraz na kritérium **dopad** (*Impact*) (kde jsou zahrnuty veškeré aspekty využití a šíření výsledků) a budou vše hodnotit tak, aby výsledky projektu přispěly k:

- Očekávaným dopadům v souladu s popisem v příslušné výzvě v programu H2020.
- Zlepšení kapacity inovací a integraci nových znalostí.
- Pomoci při zdolávání společenských výzev ze strany evropské společnosti, zejm. týkajících se přírodních věd.
- Posílení konkurenceschopnosti a růstu průmyslových partnerů. Uspokojení potřeb trhu rozvíjením a aplikací inovací.
- Dalším environmentálním, společenským nebo ekonomickým dopadům.

⁶ Více informací na <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>;

Kritérium **dopad** se dotýká všech aspektů, ne pouze vědecko-technických. Naděje na schválení projektového návrhu se drasticky snižují, pokud v části o dopadu nedostanete dobré hodnocení. Dopad (využití výsledků, komunikační plán) je tedy rozhodující pro hodnocení projektů.

Obrázek 16 v uvedeném vzorci shrnuje, jak lze maximalizovat pravděpodobnost úspěchu projektového návrhu, tak aby vhodně reflektoval dopad projektu.



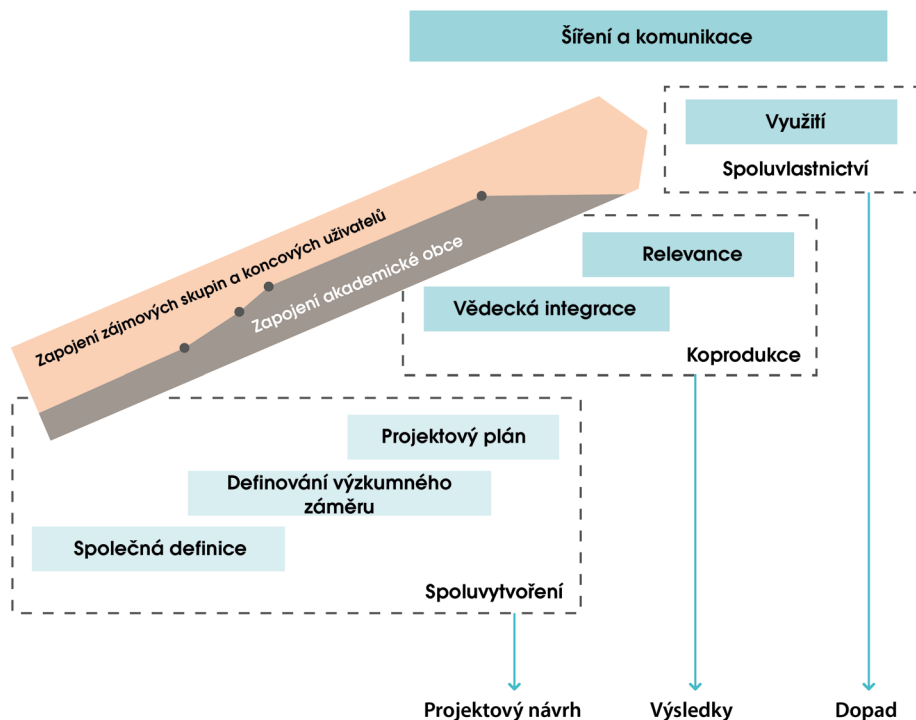
Obrázek 16 - Vzorec dopadu ve výzkumu

Mnohé návrhy jsou skvěle sepsány, ale nejsou schopny vyzdvihnout, co je zamýšleno a v jakém rozsahu. Je důležité mít excelentní informace, ale je třeba být přesvědčivý ve všech aspektech a zejména v kritériu dopad.⁷

Je zde celá řada klíčových faktorů, které jsou stěžejní pro zvýšení dopadu projektu. Ty zahrnují:

- **Vytvoření sítí a vztahů s uživateli a/nebo konečnými příjemci.**
- Účast všech uživatelů a **aktérů zapojených přímo či nepřímo** do všech etap výzkumu. (Obrázek 17 schematicky představuje účast aktérů a uživatelů v jednotlivých etapách projektu.)
- **Naplánovat vhodnou strategii** šíření, komunikace, účasti a výměny **znalostí** vč. strategie využívání výsledků, která demonstruje, že výsledky jsou zacíleny na potřeby uživatelů a/nebo konečných příjemců.
- **Demonstrovat dobrou znalost a pochopení** administrativních náležitostí, politického kontextu a skutečného využití a praxe.
- Schopnost **pochopit a překonat existující bariéry bránící změnám.**
- **Prokázat**, že disponujete **vynikající vědeckou infrastrukturou**, potřebnou schopností vést projekt a podporou pro řízení projektu.
- Pokud je to vhodné, zahrnout účast třetích stran, **jako jsou zprostředkovatelé, multiplikační subjekty nebo poskytovatelé sítě kontaktů.**

⁷ Chcete-li se podívat na příklady a dobrou praxi dopadu definovaného ve výzkumných projektech, můžete se podívat na portál Spojeného království věnovaný hodnocení kvality výzkumu, *Research Excellence Framework* (REF): <http://impact.ref.ac.uk/CaseStudies/>



Obrázek 17 - Účast uživatelů a dalších aktérů na rozvoji výzkumného projektu

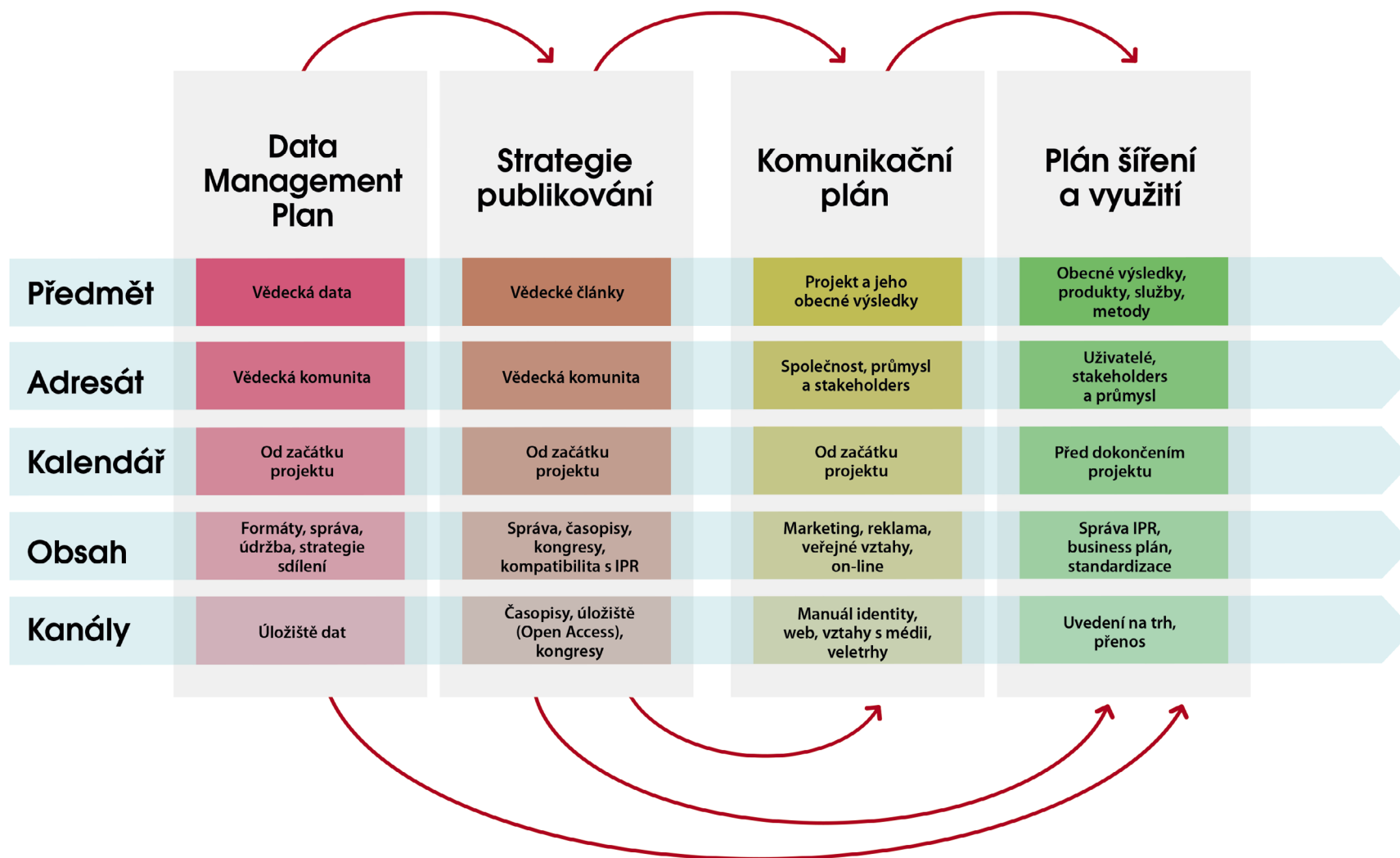
Z hlediska **komunikace** je vhodné, aby výzkumníci zvažili **tři hlavní aspekty** pro stanovení důvěryhodné strategie:

- Být **aktivní a publikovat informace tam**, kde na ně může cílová skupina reagovat.
- Od začátku do konce využít hlavní myšlenku projektu jako vodící linii komunikační strategie.
- Využívat všechny dostupné **komunikační nástroje**.

Před jakýmkoli šířením je třeba mít na paměti ochranu duševního nebo průmyslového vlastnictví, neboť šíření bez adekvátní ochrany může zabránit ochraně duševního vlastnictví v budoucnu.

Obrázek 18 představuje charakteristiky jednotlivých plánů a strategií, které je možné vytvářet již od vzniku myšlenky. Je nutné je sjednotit, uzpůsobit pro každý projekt a docílit, aby vzájemně korespondovaly.

Plánování aktivit šíření, využití a komunikace



Obrázek 18 - Obsah a vztahy mezi plánem šíření a využití

5 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Vztahy mezi částmi projektového návrhu H2020 a jejich hodnocení	9
Obrázek 2 - Zacílení na dopad - prvky dopadu	11
Obrázek 3 - Cesty dopadu	12
Obrázek 4 - Dopad v různých oblastech H2020	13
Obrázek 5 - Vztah mezi řetězcem výsledků a hierarchií cílů	14
Obrázek 6 - Rozhodování o šíření výsledků v rámci H2020	17
Obrázek 7 - Schéma správy dat v rámci Open Data	19
Obrázek 8 - Klíčové aspekty plánu šíření	21
Obrázek 9 - Zobrazení komunikačního plánu	22
Obrázek 10 - Nástroje komunikačního plánu	23
Obrázek 11 - Klíčové aspekty plánu využití výsledků	25
Obrázek 12 - Strategie šíření a využití výsledků	30
Obrázek 13 - Business Model Canvas	33
Obrázek 14 - H2020 proposal Canvas	34
Obrázek 15 - Infografika Desing Thinking	35
Obrázek 16 - Vzorec dopadu ve výzkumu	36
Obrázek 17 - Účast uživatelů a dalších akterů na rozvoji výzkumného projektu	37
Obrázek 18 - Obsah a vztahy mezi plánem šíření a využití	38

6 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Výstup (Output) vs. výsledek (Outcome)	13
Tabulka 2. Typy projektů H2020 a strategie publikování	15
Tabulka 3. Přístup ke stávajícím znalostem a výsledkům	26
Tabulka 4. Business plán vs. šablona návrhu projektu RIA H2020	27

