

# **VYHODNOCENÍ ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ**

Průběžné hodnocení programu ALFA  
Příloha 5

## Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	ŘEŠITELÉ PODPOŘENÝCH PROJEKTŮ .....	4
2.1	Metodika realizace rozhovorů s řešiteli projektů a skladba respondentů .....	4
2.2	Vyhodnocení rozhovorů s řešiteli projektů .....	4
	Jaké jsou výstupy/výsledky v řešených projektech a v jakých oblastech jsou nejčastěji dosahovány (EO 5)? .....	4
	Dochází k reálnému posílení spolupráce výzkumných organizací a podniků (subjektů obecně) ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích (EO 4) ? .....	10
	Jaké bylo postavení programu v systému podpory VaVal v ČR v době jeho tvorby a jak zapadá do systému podpory VaVal (EO3) ? .....	11
	Do jaké míry odpovídá rekonstruovaná intervenční logika programu jeho dosavadní realizaci a vedou podpořené aktivity k naplňování cílů programu? (EO 2) .....	13
	Jak jsou nastaveny procesy administrace projektů a jak byly postupem času měněny (EO7) ?.....	14
	Jaké jsou náklady na administraci aktivit spojených s realizací programu na straně poskytovatele a na straně příjemců (EO 8)? .....	15
2.3	Vyhodnocení rozhovorů s řešiteli projektů s nedostatky .....	16
2.4	Vzor zápisového archu.....	19

## 1 Úvod

V rámci průběžného hodnocení Programu ALFA proběhly řízené rozhovory se třemi různými skupinami respondentů.

Největší zainteresovanou skupinou jsou hlavní řešitelé projektů, tzn. odborníků, kteří se aktivně podíleli na řešení podpořeného projektu. Do této skupiny byli zahrnuti také řešitelé projektů, které byly při závěrečném oponentním řízení (“ZOŘ”) hodnoceny nižší známkou z důvodu nesplnění zadání. Tito řešitelé následně doplnili požadavky plynoucí ze ZOŘ a pro průběžné hodnocení jsou proto označeni jako *řešitelé projektů s nedostatky*.

Výsledky plynoucí z rozhovorů s řešiteli projektů jsou vyhodnoceny v následující kapitole.

Důležitým krokem je zahrnutí zástupců TA ČR podílejících se na aktivitách spojených s programem ALFA pro doplnění komplexního pohledu. Administrátoři Programu ALFA, zejména zástupci z oddělení veřejných soutěží a oddělení realizace projektů, proto tvoří další skupinu respondentů.

Ze strany TA ČR proběhly rozhovory také s tvůrci Programu ALFA, tedy lidmi kteří byli přítomni při přípravách a tvorbě Programu ALFA. Zjištění z obou těchto skupin nejsou z důvodu malého vzorku vyhodnoceny, ale přímo zapracovány do odpovědí v závěrečné zprávě.

## 2 Řešitelé podpořených projektů

### 2.1 Metodika realizace rozhovorů s řešiteli projektů a skladba respondentů

Polostrukturované osobní rozhovory s řešiteli projektů v Programu Alfa jsou jedním ze základních zdrojů informací pro komplexní vyhodnocení Programu. Dotazník pro rozhovory vycházel ze schválené intervenční logiky hodnocení programu a následně připravených evaluačních otázek. Návrh dotazníku byl připomínkován v širším týmu pracovníků a spolupracovníků TA ČR. Finální verze otázek pro rozhovor byla ověřena před zahájením terénního šetření.

Rozhovory s řešiteli projektů byly zahájeny 20.4.2018 a ukončeny 26.6.2018. Celkem bylo zrealizováno 20 rozhovorů, z toho 8 s řešiteli z výzkumných organizací (VŠ a ústavy) a 12 rozhovorů s řešiteli projektů z podniků. Oslovení řešitelé projektů, kteří byli požádáni o rozhovor, se ho následně také se zájmem zúčastnili. Tazatelé se neseťkali u žádného z respondentů se záporným přístupem. Rozhovory byly vedeny 1 až 2 zkušenými členy evaluačního týmu a z každého rozhovoru byl pořízen písemný zápis do připraveného záznamového archu. Následně byl text vložen do vyhodnocovacího systému TA ČR.

Tazatelé kladli otázky respondentům podle připraveného dotazníku a obvykle se dále dotazovali podotázkami, které rozšiřovaly a doplňovaly okruh sledovaných problémů. Respondenti odpovídali ochotně a upřímně, v řadě případů své komentáře dokládali řadou faktů a informací. Na závěr byl dotazovaným dán prostor pro jejich případné vyjádření k Programu Alfa a činnosti TA ČR, což mnozí také využili.

Logika výkladu a interpretace výsledků rozhovorů je uspořádána podle schváleného konceptu evaluačních otázek a k nim přiřazujeme výsledky z analýzy odpovědí respondentů.

### 2.2 Vyhodnocení rozhovorů s řešiteli projektů

**Jaké jsou výstupy/výsledky v řešených projektech a v jakých oblastech jsou nejčastěji dosahovány (EO 5)?**

**Rozhovory byly uskutečněny s řešiteli projektů, kteří ukončili nebo stáli těsně před ukončením projektu. To znamená, že výstupy/výsledky projektu byly oficiálně splněny, a to do značné míry nebo zcela v návaznosti na uplatněnou a uznanou dotační podporu.**

První zjišťovanou otázkou bylo, jak kromě oficiálního deklarování výstupů i **neoficiálně posuzují řešitelé výstupy svého projektu.**

V hodnocení byly sledovány 2 aspekty:

- a) Do jaké míry se podařilo zrealizovat řešitelům jejich očekávání, zda očekávali více či méně od výsledků projektu
- b) Čeho si na výstupech/výsledcích nejvíce cení?

**a) Velká většina řešitelů uvádí, že se podařilo dosáhnout očekávaných výsledků.** To samo o sobě je pozitivním faktem, jelikož se podařilo zrealizovat výzkumné návrhy a dosáhnout vytyčené cíle. Musíme však otevřeně přiznat, že ve většině případů návrhy projektů vycházely z předchozích výzkumných šetření (základního a aplikovaného výzkumu), a tak řešitelé měli „určitou jistotu“, že se podaří plánovaných výstupů/výsledků dosáhnout. S negativními výsledky jsme se při rozhovorech s řešiteli nesetkali. Na druhou stranu je ovšem zapotřebí poznamenat, že u menší části projektů se dokonce podařilo očekávání zrealizovat úspěšněji než sami zamýšleli, „nad plán“. V těchto nadmíru úspěšných případech se rozšiřují možnosti aplikace a užití v praxi.

Při hodnocení očekávaných výstupů/výsledků v praxi řešitelé upozorňovali na časové hledisko. Měli tím na mysli fakt, že aplikační fáze u některých projektů (např. farmacie, medicína, zemědělství) trvá déle, než je plánovaná doba na realizaci projektu. Bude podle nich ještě nějakou dobu trvat, než se podaří výsledky plně uplatnit v praxi.

**b) Řešitelé si cení na výstupech/výsledcích projektů celou řadu skutečností, jedná se o velmi pestrá škála věcí přímo spojených s výsledkem výzkumu a záležitostí na výzkum a vývoj navazujících.** Přitom jde často o osobní, neoficiální hodnocení, které má ovšem značný význam pro další, navazující VaVaI. Následující tabulka dokládá tuto skutečnost:

**Tabulka 1: Řešitelé si nejvíce cení na svých výstupech/výsledcích**

Odpovědi řešitelů	Četnost odpovědí (n=20)
Nový užitečný vzor, prototyp, modernizovaný či nový výrobek	8
Nový SW, certifikovaný metodika	5
Nehmotné výsledky, nové kontakty, spolupráce, vědí, s kým a jak	3
Nové a cenné vědomosti, poznatky, znalosti	2
Otevřely se nové možnosti, širší uplatnění, přesah původního záměru	3

**Stěžejní záležitostí projektů byl způsob přenosu výstupů výzkumu do praxe.** Úspěšně si vedli hlavně ti řešitelé a spoluřešitelé projektů, u nichž došlo ke spolupráci výzkumných organizací a podniků a zároveň bylo jasné od samého počátku, kdo výsledek bude realizovat. K tomu doslovná vyjádření řešitelů:

*„Je vhodné, užitečné a prospěšné spolupracovat s někým, kdo výsledek ihned využije“. Nebo: Věděli jsme, co chceme a co chce univerzita. Byla to skvělá spolupráce.*

Avšak i spolupráce podniků a výzkumných organizací, jednoznačně nejúspěšnější způsob přenosu výstupů výzkumu do praxe, není zcela bez problémů. Řešitelé uvádějí, že problémem mohou být kapacitní možnosti podniku, požadavky trhu, konkurence na trhu a pro ty, kteří kalkulují s exportem do zahraničí, též schopnost a možnosti se tam prosadit.

V případě, že řešitel a spoluřešitel nejsou realizátory výstupů projektů v praxi, je situace mnohem složitější a přenos do praxe méně úspěšný a více komplikovaný. Přitom je nutno rozlišovat na státní správu a soukromé firmy. V případě státní správy řešitelé často uvádějí, že rozhodnutí státních orgánů

jsou málo předvídatelná, často dochází ke změnám rozhodnutí, rozhodnutí jsou odkládána na pozdější dobu a očekávané legislativní změny, na nichž je realizace výstupů závislá, se schvalují s opožděním. U soukromých firem se přenos výstupů do praxe komplikuje požadovaným finančním profitem, situací a změnami na trhu. Firmy chtějí mít jistotu požadovaného zisku a zároveň čelí dalším požadavkům na produkty ze strany spotřebitelů. Jako názorný příklad můžeme uvést: „Svodidlo ještě není zcela uplatněno v praxi. V současné době se jedná o licencích se dvěma firmami. Je problematické se dostat na trh s dopravní infrastrukturou, kdy je odběratelem výlučně ŘSD a ta má zajeté a domluvené dodavatele na delší dobu“.

**Při přenosu výstupů výzkumu do praxe jsou důležité pozitivní a negativní faktory s nimiž se řešitelé setkávají.** Ty mají významný vliv na úspěšnost tohoto procesu.

**Mezi pozitivní faktory** jsou shodně řešitelé označovány tyto dvě základní skutečnosti:

- Za prvé, volba, známost a spolupráce se spolupracující firmou, která bude realizovat výsledky výzkumu. Záleží na tom mít: „dobré, spolehlivé a odpovědné partnery“
- Za druhé, dobré předchozí vztahy řešitelů a spoluřešitelů, shoda a odpovědnost k tomu, čeho se chtějí dobat.

**Mezi negativní faktory** patří celá řada skutečností, které jsou zpravidla závislé na konkrétních podmínkách. Jedná se o nedostatečné finanční prostředky státní správy, technické komplikace při výrobě (omezené výrobní kapacity, musí se zkoušet a počkat na ověření konzistence a doby spotřeby – záruka), negativní klimatické podmínky, změny v legislativě – platnost vyhlášek, přístroje pro medicínu procházejí dlouhodobým ověřováním a schvalováním, aj.).

**Při řešení projektů, v jejich celém průběhu, se řešitelské týmy mohou setkat s různými úskalími a překážkami.** Z rozhovorů jsme vyhodnocovali:

- zda se vyskytly překážky, bariéry;
- jaký byl jejich charakter, míra závažnosti;
- zda je bylo možné očekávat.

Naprostá většina řešitelů uvádí, že se s překážkami setkala. Považují je za celkem přirozenou součást aplikační fáze výzkumu a vývoje s přechodem do praktické realizace. Výjimky se vyskytly v těch případech, kdy z předchozího základního výzkumu se jeho aplikační fáze vyvíjela zcela podle předpokladů.

Míra závažnosti překážek a úskalí je různá, od mírných překážek až po závažná úskalí. Kromě vlastní problematiky transformace výsledků vývoje do praxe („něco vymyslet a pak to převést do výroby“), měly vliv na vznik překážek omezené časové možnosti, počasí, zvýšené náklady, změny lidí, partnerů a možnosti výroby. Důležité přitom bylo, že se většinu překážek podařilo úspěšně překonat a vyřešit.

Na otázku, zda vzniklé úskalí a překážky bylo možno očekávat, odpovídali řešitelé víceméně záporně, tedy v tom smyslu, že se nedají a ani nedaly předpovídat. Souvisí to s hledáním nových postupů a možností. Zajímavé a důležité pro koncipování dotačních programů v oblasti aplikovaného výzkumu jsou tyto komentáře řešitelů:

*„Problémem bylo i přesné rozvrhnutí aktivit na 4 roky dopředu (zejména z pohledu peněz).“*

*„Obor nanotechnologie je nový a bussines předběhl administrativu. Chybí metodiky a orgány k hodnocení tohoto oboru. Museli ji vytvořit, což je ve výsledku cenný přínos projektu.“*

*„Projekt začal (z administrativních důvodů, podpis smlouvy) o 2 měsíce později, což narušilo celou realizaci.“ – zemědělství.*

*„Medicínské výzkumy obecně vyžadují celkově delší časové období – ověřování má jiné, než běžné časové parametry“.*

**Obecně se za největší přínos ve svých výstupech z výzkumu řešitelé spatřují fakt, že se podařilo převést výsledky výzkumu do praxe.** A to podle tematického zaměření projektu a charakteru řešitelů buď v modernizovaný či nový výrobek, v upravené či nové technologii, v certifikované metodice či novém SW. Dá se říci, že si řešitelé a spoluřešitelé nejvíce cení skutečnosti, že se jejich výsledky výzkumu realizují v praxi.

Přímá srovnatelnost přínosů vzhledem k různosti projektů v celé řadě oborů není dost dobře možná, nicméně platí celkem pochopitelně, že si každý „odborně chrání a preferuje svůj obor“. Přitom ve většině případů zůstávají řešitelé „nohama na zemi“ a celkem reálně hodnotí své výstupy. Z uskutečněných rozhovorů je patrné, že za největší přínos jsou uváděny takové výsledky v projektech, které našly brzké uplatnění v praxi a mají lokální přesah. Např. *„Nově vyvinutou látku a nosič využili pro podchycení prasečího moru na Zlínsku. Nabídka přišla ze strany zájemce, který byl v krizové situaci a tak museli jednat.“* Obdobně: *„Podařilo se úspěšně vyřešit kabinu operátora pro obráběcí otočné stoly. To je konkrétní výsledek, který nám zajišťují úspěšný prodej do zahraničí a nárůst prodeje. Posunuli jsme se technickým řešením dopředu“.*

**Uplatnění výstupů projektu v praxi se může uskutečnit v rámci daného oboru nebo mít širší dosah, další potenciální možnosti.** Řešitelé v tomto směru hodnotili své výstupy. Z jejich odpovědí je zřejmé, že naprostá většina výstupů bude nacházet uplatnění i v dalších oblastech. Přitom je přesah do jiných oblastí zpravidla dán mírou univerzálnosti výstupů. U nových, inovovaných vlastností materiálů, nových upravených technologií je zpravidla uplatnění široké a zasahuje do mnoha dalších oborů. Je však nutné k tomu dodat, že to bude vyžadovat další výzkumné a vývojové kapacity.

U více specifikovaných výstupů je přesah do dalších oblastí již omezen a bude určitě vyžadovat další výzkumnou a vývojovou činnost. Jedná se například o farmacii a lékařství, diagnostické postupy. Například výzkum v oblasti čichu přinesl cenné poznatky k alergologii a k řešení průchodnosti dýchání nosem.

U některých specifických výstupů, které byly úzce a specificky zaměřeny na řešení konkrétní problematiky, je užití v dalších oborech minimální nebo žádné. Jsou to např. zpravidla případy konkrétních technických řešení (odlučovače zplodin u kotlů na fosilní paliva a biomasu) nebo u bylinné výsadby pro stinná a polostinná stanoviště v ČR. U nich se ani přesah do dalších oborů neočekává.

Z tohoto důvodu lze konstatovat, že s přesahem výstupů nelze kalkulovat automaticky, je závislý na charakteru výzkumu a vývoje. V těch případech, kdy existují další potenciální možnosti, by bylo možné a žádoucí ve VaVal pokračovat.

Zajímavé je, že většina úspěšně zrealizovaných výstupů z výzkumu bude mít minimálně národní, ale většinou nadnárodní charakter. Nesporně k tomu přispívá skutečnost, že řešitelé své výsledky práce prezentují na celé řadě národních a mezinárodních sympoziích a konferencích. Tím se výsledky jejich zkoumání jednak dostávají do podvědomí vědeckých pracovišť a jednak napomáhají ekonomické prosperitě řešitelů.

**Úspěšné řešení projektu mělo nesporný přínos pro řešitele, shodují se v tom jak účastníci ze strany podniků, tak i z výzkumných organizací.** Shodně uvádějí celou škálu pozitivních změn, jako nejdůležitější můžeme u podniků označit tuto skupinu odpovědí:

**Tabulka 2: Řešení projektu přineslo tyto pozitivní změny - u podniků**

Odpovědi řešitelů z podniků	Četnost odpovědí (n=12)
Nový produkt, nová výroba	4
Ekonomický profit (nové zakázky, obrat, aj.)	4
Know – how ( v oboru, ve výrobě, konstrukci)	3
Držet krok s konkurencí	3

**Řešitelé z podniků** zcela jednoznačně preferují ekonomicko-finanční faktory, které mají pro ně klíčový charakter.

**Poněkud rozdílné jsou vyjádření od výzkumných organizací**, které si nejvíce cení odbornou stránku výstupů/výsledků projektů. Dokládá to následující tabulka.

**Tabulka 3: Řešení projektu přineslo tyto pozitivní změny - u výzkumných organizací**

Odpovědi řešitelů z VO	Četnost odpovědí (N=8)
Zvýšení odborné prestiže, kreditu	7
Ekonomický profit	2
Know – how	2
Nový, modernizovaný produkt	2

**Zajímavé bylo srovnání odpovědí řešitelů s tím, co uvedli za pozitivní změny pro organizaci, s tím, co jim osobně přinesla úspěšná realizace.** I zde se můžeme setkat s celou škálou různých vyjádření. Nicméně pokud jde o osobní přínos, jsou si odpovědi řešitelů z podniků a výzkumných organizací bližší, než tomu bylo v odpovědích u přínosu pro celé organizace. Dokládá to následující tabulka:



**Tabulka 4: Osobní přínos z realizace projektu**

Odpovědi řešitelů	Četnost odpovědí Podniky (N=12)	Četnost odpovědí VO (N=8)
Nové znalosti, zkušenosti, dovednosti	9	3
Spolupráce, kontakt na zajímavé lidi	4	2
Zvýšení odbornosti, kvalifikace	3	3
Osobní uspokojení, uznání	3	4
Finanční zvýhodnění	-	2
Účast na konferencích	-	2

Zajímavé je, že řešitelé z výzkumných organizací uvádějí navíc určité finanční zvýhodnění a je pro ně také důležitá účast na mezinárodních konferencích.

**Program Alfa hodnotí jeho řešitelé s ohledem na vlastní výzkumné záměry jako nezastupitelný a klíčový pro realizaci svých výzkumných záměrů.**

**U podniků** přibližně polovina řešitelů uvádí, že by s výzkumným záměrem bez dotace vůbec nezačali. Snažili by se svůj výzkumný záměr uplatnit v jiném dotačním programu. A druhá polovina řešitelů z podniků sdělila, že by výzkum a vývoj probíhal v omezené míře. Přitom je zřejmé, že by takový výzkum a vývoj nebyl plnohodnotný. Svědčí o tom tato vyjádření: „*Tématem bychom se asi zabývali, ale v mnohem menším rozsahu, méně intenzivně a ne aktuálně, ale o něco málo později*“. Podobně: „*Věnovali bychom se maximálně dílčím krokům, ale v mnohem delším časovém období. Konkrétní cíl a deadline jsou velmi motivující*“.

**Řešitelé z výzkumných organizací** rovněž pokládají program Alfa za nenahraditelný pro realizaci výzkumných záměrů. Přibližně polovina by vůbec nezačala a případně by hledala jiný dotační program. Pokud by se přece jenom do toho pustili, tak jen ve velmi omezeném rozsahu.

**V návaznosti na předchozí odpovědi je zřejmé, že program Alfa napomohl projekt realizovat a došlo ke zkrácení doby realizace VaVal aktivit.** K tomu je třeba ještě dodat, že některé výzkumné aktivity by nebyly ani zahájeny. Řešitelé uvádějí, „*S naším výzkumným záměrem bychom čekali na další příležitost*“.

**Při řešení výzkumného záměru v naprosté většině případů řešitelé a spoluřešitelé projektů navazovali spolupráci a kontakty s dalšími subjekty.** Důvodem obvykle bylo to, že se při řešení projektu setkali s problémy, které bylo nutno řešit a nebylo ve vlastních silách či možnostech je rychle a úspěšně zvládnout. Přitom je potřebné k tomu dodat, že ne vždy byla spolupráce s třetími subjekty nezbytná a nevyhnutelná, ale ukázala se jako výhodná a efektivní pro řešitelský tým. Mnohdy také měla důležitý význam, jindy jen dílčí, nápomocný charakter.

Příkladem navázání důležité spolupráce s třetími subjekty mohou být tyto 2 typické příklady:

*1, Spolupráce probíhala s XXX. Využívali jsme jejich kvalitní údaje a data. To nám umožnilo úspěšné vyřešení projektu.*

2, *Potřebovali jsme uskutečnit další fyzikální testy a zkoušky. Neměli jsme k tomu potřebné technické vybavení a erudici. Obojí nám poskytlo další pracoviště XXX, spolupráce s nimi byla nutná, nezbytná.*

Na druhou stranu, někdy měla spolupráce jen dílčí a neoficiální charakter. Probíhala formou konzultací s dalšími odbornými pracovišti, výměny názorů v odborné komunitě, diskusemi s kolegy. Ale i další formy, např. „*Spolupracovali se studenty XXX, kteří pomáhali sbírat data přímo v terénu, na polích, a také je primárně analyzovat*“.

Spolupráce s třetími subjekty bude zpravidla pokračovat, ale není to ve všech případech pravidlem. Zpravidla jen tam, kde to má své opodstatnění.

**Dochází k reálnému posílení spolupráce výzkumných organizací a podniků (subjektů obecně) ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích (EO 4) ?**

**Řešitelé a spoluřešitelé hodnotí spolupráci při realizaci projektu jako velmi dobrou, bezproblémovou. A to za situace, kdy se všichni znali již před zahájením projektu nebo i za situace, kdy se poznali až při jeho realizaci.**

**Zpravidla šlo o společný výzkum, kdy všichni jeho účastníci sdíleli poznatky a kapacity výzkumu. A nebylo to vždy snadné koordinčně vše sladit, na výzkumu se obvykle podílelo více partnerů (2 a více).** Úspěšný systém spolupráce byl zpravidla založen na rozdělení projektu na dílčí cíle a úkoly. Každý z partnerů pak pracoval na svém dílčím úkolu, pravidelně se scházeli a řešili další postup.

S rozdělením projektu na dílčí cíle a úkoly souvisí úloha projektových partnerů při řešení aktivit projektu. Obecně lze říci, že se každý na projektu podílel podle svých znalostí, schopností a možností. Výzkumné ústavy (zpravidla při VŠ) disponovaly odbornými znalostmi, prováděly výpočty, měření, analýzy a testy. Řešitelé z podniků zase měli na starosti konstrukci a výrobu užitečných vzorů (prototypů), přenos do praxe – tj. výrobu – zhotovení strojů, přístrojů apod. Zjednodušeně to lze charakterizovat následovně, jak vyjádřil jeden řešitel:

*XXX se zaměřovala zejména na sepsání metodiky, výpočty, analýzy. Firma XXX se zabývala vytvořením řadiče – funkčního vzorku a také užitným vzorem.*

Tato skutečnost, že každý z partnerů přispíval k řešení projektu svými specifickými znalostmi, zkušenostmi a možnostmi, měla nesporně významný vliv na úspěšnou realizaci projektů. Zejména, pokud si uvědomíme, že pro přenos nápadu do praxe je třeba ho naprojektovat, nakreslit, konstrukčně představit a pak vyrobit prototyp, který také v praxi odzkoušet. V tomto směru bylo propojení výzkumných organizací s podniky přínosné, klasické vyjádření v tomto směru vyslovili řešitelé u jednoho medicínského projektu, kdy uvedli: „*Každý z řešitelů do projektu vstoupil z hlediska své odbornosti a způsobilosti. XXX univerzita navrhla způsob identifikace a záznamu čichových a chuťových vjemů, Fakulta XXX s XXX krajskou nemocnicí rozpracovali medicínskou stránku řešení, firma vyrobila prototyp diagnostického přístroje a v nemocnici finálně probíhalo klinické ověřování u pacientů*“.

Řešitelé a spoluřešitelé si při realizaci projektu, dle jejich vyjádření, vážili jeden druhého a navzájem se respektovali. K jejich vyjádření, co nejvíce oceňují na svých partnerech, jsme se dozvěděli, že to jsou jednak odborné kvality a jednak osobnostní (charakterové) vlastnosti.

Nejčastěji se jedná o následující:

**Řešitelé na svých partnerech nejvíce oceňují – Odborné kvality:**

- Odborná erudice, vyspělost (n=8)
- Znalosti v příslušném oboru (n=3)
- Technické vybavení, přístroje k diagnostice (n=5)
- Vlastnictví licence, certifikace (n=2)

**Řešitelé na svých partnerech nejvíce oceňují – Osobnostní vlastnosti:**

- Spolehlivost (n=5)
- Upřímnost, důvěra, otevřenost (n=5)
- Ochotu ke spolupráci (n=2)
- Korektnost jednání (n=3)

Na druhé straně jsme zjišťovali též slabší stránky partnerů ve spolupráci s řešiteli. Prakticky jsme se nesetkali s žádnými, pokud bylo přece jenom něco sděleno, tak to byly jen mírné výhrady. Například, že odborníci a vědci příliš „nehlídají“ finance, někdy problematičtější komunikace, dále časový stres, personální změny, pracovní vytížení některých klíčových osob.

**Celkově, za dobu spolupráce řešitelů s partnery došlo k prohloubení spolupráce a zintenzivnění jejich vzájemné dělby činností. Na tom se všichni řešitelé shodují.** K významným negativním změnám v průběhu práce na projektu nedošlo. V tomto směru lze nahlížet jednoznačně pozitivně na reálné posílení spolupráce výzkumných organizací a podniků ve výzkumu, vývoji a inovacích. Lze to doložit na jednom typickém vyjádření: *Chtěli bychom spolu pokračovat a hledáme další příležitost. V medicíně jedním projektem výzkumná záležitost nekončí, rádi by uvítali jakýkoli navazující program“.*

**Jaké bylo postavení programu v systému podpory VaVaI v ČR v době jeho tvorby a jak zapadá do systému podpory VaVaI (EO3) ?**

**Význam dotace formou realizace Programu ALFA byl pro řešitele z výzkumných organizací a podniků zásadní a rozhodující. Alternativu ve formě vlastních zdrojů či úvěru pokládají za velmi omezenou nebo nerealizovatelnou.**

**Pro výzkumné organizace** jsou dotační programy klíčové k řešení projektů. Řešitelé se v tomto směru vyjadřují zcela jasně:

*„Projekt bez dotační podpory Programu ALFA by ve schváleném rozsahu a rychlosti řešen nebyl.*

*Pro VO jsou projekty zásadními zdroji financí, aby se mohli zabývat výzkumnými aktivitami. Jiné způsoby pro VO jsou prakticky vyloučeny“.*

„Význam byl zcela klíčový, jsme v podstatě "resortní" VO. Kdyby nebyla dotace, nemohli bychom vůbec realizovat. Vlastní zdroje jsou minimální.“

**U podniků** je situace přece jenom trochu jiná. Ty mají určité prostředky na výzkum a vývoj, ovšem u malých a středních podniků jsou často velmi omezené. Z tohoto důvodu rovněž spoléhají na dotační programy. Názorně to dokládají následující 2 komentáře řešitelů z podniků:

- *Bez podpory bychom do projektu nešli. Vlastní zdroje bychom na to uvolnit nemohli. I takhle není 50% podpora nijak závratná, měla by být vyšší. Pro podniky je to vlastně o tom, že jim stát na něco přispěje, ale oni to pak skoro vše vrátí v daních.*
- *Čistě své zdroje bychom použít nemohli, již takhle to firmu stálo nadměrné zdroje. Vedení firmy by to nedovolilo. Pokud by jim nevyšla zakázka s ESOU (která byla uzavřena díky úspěchům výsledků), tak by se jim projekt ani nezaplátil/nevyplatil. Současně není tak moc možností z čeho tyto projekty financovat.*

**A nyní k tomu, jaké parametry Programu ALFA byly rozhodující pro žadatele. Nejdříve k těm, které vedly k přihlášení do veřejné soutěže a následně k těm, které jsou pro ně klíčové z hlediska podpory výzkumu a vývoje.**

**Důvody pro podání žádosti do Programu ALFA byly pro řešitele následující:**

**Tabulka 5: Důvody podání žádosti do Programu ALFA**

Odpovědi řešitelů	Četnost odpovědí Podniky (N=12)	Četnost odpovědí VO (N=8)
Finanční podpora	11	7
Tematické zaměření programu	9	5
Aplikovatelnost do praxe	5	6
Výhodnost, požadavek spolupráce VO a podniků	5	1
Přijatelná forma administrativní zátěže	3	1

Jednalo se, jak je uvedeno v tabulce, o několik základních parametrů. Důležité pro nastavení Programu ALFA bylo, že bylo preferováno tematické zaměření a požadavek aplikovatelnosti výsledků výzkumu do praxe.

Podíváme-li, co je obecně z hlediska nastavení parametrů programu podpory výzkumu a vývoje, pro žadatele nejdůležitější, dostaneme podobné odpovědi (viz tabulka):

**Tabulka 6: Jaké parametry dotačních programů na výzkum a vývoj jsou obecně pro žadatele nejdůležitější**

Odpovědi řešitelů	Četnost odpovědí Podniky (N=12)	Četnost odpovědí VO (N=8)
Finanční podpora	12	7
Tematické zaměření programu, odborná stránka	10	6
Přijatelná administrativa	6	3
Spolupráce (s výzkumnou sférou)	6	-
Požadavek na praktické výstupy, využití v praxi	-	3

Z porovnání odpovědí, jaké byly důvody přihlášení do Programu ALFA a jaké jsou obecně důležité parametry pro přihlášení do jakéhokoli dotačního programu, vyplývá:

- Program Alfa ve svých parametrech byl ve svých požadavcích velmi blízký obecným parametrům pro podporu výzkumu a vývoje podniků a výzkumných organizací
- Podniky a výzkumné organizace významně upozorňují na potřebu přijatelné administrativní zátěže pro dotační programy
- Pro podniky je důležitým parametrem spolupráce s dalšími subjekty, primárně s výzkumnou sférou (bez bližšího vymezení). Pro výzkumné organizace pak požadavek praktického uplatnění výstupů výzkumu, využití v praxi. *(např. praktické uplatnění dává smysl našemu snažení a pocit uspokojení, že se to podařilo – zemědělská výroba).*

Do jaké míry odpovídá rekonstruovaná intervenční logika programu jeho dosavadní realizaci a vedou podpořené aktivity k naplňování cílů programu? (EO 2)

Řešitelé z výzkumných organizací a podniků měli zpravidla připravený výzkumný záměr a naše otázky směřovaly k tomu, zda uchazeči modifikovali svůj projektový návrh, aby vyhovoval podmínkám Programu ALFA a následně a zda museli v průběhu řešení projektu něco měnit.

Z jejich vyjádření je zřejmé, že svůj výzkumný záměr zpravidla nemuseli upravovat k požadavkům Programu ALFA. A pokud ano, tak jen minimálně. Obvykle se jednalo o úpravy dvojího druhu. Buď měli řešitelé širší záměr a pak museli své úmysly částečně redukovat nebo měli v představě cca 2 řešení a „zvolili materiál, u kterého si byli jistější technologií výroby, která je jednodušší. Uvedli výsledky, u kterých byla vyšší jistota, že je dosažnou.“

Pokud jde o změny v průběhu řešení projektu, ty byly poněkud častější a významnější. Vyplývá to ze skutečnosti, kterou doslova formuloval jeden z řešitelů, že se u výzkumu a vývoje stává, že dopředu nemůžete vše přesně odhadnout a naplánovat.

Mírné úpravy projektu, v průběhu jejich plnění, se vyskytly téměř u všech řešitelů. Týkaly se nejrůznějších záležitostí. Od těch běžných a do jisté míry i očekávaných, až po ty méně očekávané. Mezi ty očekávané lze zařadit personální změny, možnosti lepších, výhodnějších řešení a dodatečné náklady spojené s dodatečným ověřováním, zkoušením a testy nejrůznější povahy. Mezi ty neočekávané lze počítat úpravu termínů a reagování na trochu jiné výsledky testování a zkoušek, než byly předpokládány.

### Jak jsou nastaveny procesy administrace projektů a jak byly postupem času měněny (E07) ?

Nastavení Programu ALFA bylo hodnoceno řešiteli ve vztahu, jak pomáhá, usnadňuje řešení schváleného projektu. V kladném i záporném slova smyslu.

V kladném významu, tedy co napomáhá řešení schválených projektů, řešitelé uvádějí celou řadu skutečností. Mezi 4 nejdůležitější patří (viz tabulka):

**Tabulka 7: Co podle Vašeho názoru pomáhá, usnadňuje řešení schváleného projektu**

Odpovědi řešitelů	Četnost odpovědí Podniky a VO (N=20)
Přijatelné nastavení administrativy, nízká administrativní zátěž a náročnost	11
Dobrá, flexibilní spolupráce a důvěra poskytovatele a řešitele	7
Srozumitelný, uživatelsky příjemný informační systém	7
Flexibilita, větší volnost a pružnost ve financování projektu	4

Další skutečnosti, které pomáhají k řešení projektu, řešitelé uvádějí méně častěji. Jedná se o vyšší dotace, kvalifikovaní odborní hodnotitelé, podpora a vstřícnost ze strany státu.

V negativním významu, co zbytečně zatěžuje, zdržuje a překáží, jsme získali do značné míry zrcadlové odpovědi k pozitivním vyjádřením. To znamená, že např. pomáhá nízká administrativní náročnost a na druhou stranu zatěžuje složitá a komplikovaná administrativa. Přehledně je to uvedeno v následující tabulce:

**Tabulka 8: Co podle Vašeho názoru zbytečně zatěžuje, zdržuje a překáží při řešení schváleného projektu**

Odpovědi řešitelů	Četnost odpovědí Podniky a VO (N=20)
Složitá a zdlouhavá administrativa, papírování	9
Složitý a komplikovaný informační systém, jeho chybovost	8
Časové prodlevy, opožděné smlouvy, brzdí začátek realizace	6
Nutnost dalších investic z vlastních zdrojů, nepružnost využití finančních prostředků, větší volnost	4

Celkem zajímavý postřeh se týkal celého administrativního procesu, kdy není žádoucí vykazovat jiné výsledky než ty, které byly v projektu uvedeny: „Zrušit trestání dosažení více výsledků.“

**Důležitá informace pro TA ČR je skutečnost, že řešitelé z výzkumných organizací a podniků nejsou spokojeni se stávajícím informačním systémem a mají k němu tyto poměrně vážné výhrady. Konkrétně:**

*„Systém ISTA je moc složitý, špatně se v něm hledá“.*

*„Systém ISTA je zbytečně sofistikovaný a tak moc strukturovaný, až je ve výsledku matoucí“.*

*„Systém PATRIOT byl intuitivní a logický, naopak ISTA je tak moc sofistikovaná, až to člověka mate. Chybí tam nápovědy, takže musí mít návod v PDF a i okno k vyplňování a složitě překlikávat. Nechodí mu upomínkové maily, že má něco odevzdat, či doplnit a do kdy“.*

*„IS Patriot někdy nefungoval, jak měl.“*

**Celkově pak stojí za úvahu myšlenka úspěšného řešitele k Programu ALFA, „více kumulovat finance a vyhlásit méně výzev, ty pak za více nakumulovaných peněz a i rozložit na delší dobu!“.**

**Jaké jsou náklady na administraci aktivit spojených s realizací programu na straně poskytovatele a na straně příjemců (EO 8)?**

**Realizace Programu ALFA je spojena s řízením a administrací ze strany TA ČR. Řešitelé se vyjadřovali i k této stránce činnosti TA ČR. Jejich hodnocení a návrhy na zefektivnění práce jsou nesporně přínosné a podnětné. Uvádíme je v přehledu dle četnosti:**

- Méně administrativy, volnější vykazování, méně administrativní zátěže;
- Jednodušší informační systém, systém ISTA zbytečně složitý a komplikovaný, lepší funkčnost ISTA;
- Uzavření smlouvy a rozjezd projektu trvá zbytečně dlouho, zdržují to administrativní povinnosti;
- Pracovníci TA ČR by měli být v jednání více kompetentní a mohli sami hned rozhodovat. Např. něco vyřešit trvalo dost dlouho ("musí se zeptat a zjistit, zda je to možné"). V komerční sféře jde vše rychleji a oni jsou na to zvyklí;
- Problematika implementačních plánů je v některých oborech velmi obtížná. Např. v oboru vesmíru je sestavení IP problematické. Nejedná se o běžný trh. Komerzializace je velmi specifická. Nemohou odhadnout, kolik se toho přesně prodá a kam;
- Příliš se nám nelíbí myšlenka aplikačního garanta, protože pokud firma něco realizuje a vkládá do toho vlastní peníze (nemalé), tak je jasné, že bude mít snahu to zpeněžit a využít na trhu;
- TA ČR by měl promyslet návaznost dalších programů, aby bylo možné v započatém výzkumu a vývoji pokračovat.

### 2.3 Vyhodnocení rozhovorů s řešiteli projektů s nedostatky

Kromě uskutečněných rozhovorů s řešiteli úspěšných projektů jsme se také zaměřili i na ty projekty, u nichž se vyskytly v průběhu jisté problémy a nedostatky, ale nakonec se je podařilo vyřešit a projekty byly úspěšně ukončeny. Záměrem bylo získat kritický pohled na součinnost poskytovatele a řešitelů a získat upřímné a věcné připomínky k Programu ALFA.

V tomto směru jsme uskutečnili 5 osobních, polostrukturovaných, hloubkových rozhovorů o délce v průměru 1,5 hodiny. Rozhovory se uskutečnily podle připravené struktury otázek a zároveň měli respondenti značný prostor k tomu, aby vyjádřili své připomínky a náměty. Hlavní šetření proběhlo v době od 21. do 24. 8., jeden rozhovor 5. 9. a jeden 2. 10. 2018. Řešitelé projektů nám sdělili podnětné a důležité informace, které uvádíme ve stručné podobě v následujícím textu.

#### **Hodnocení Programu ALFA:**

Program ALFA je hodnocen řešiteli z hlediska tematického zaměření a parametrů vcelku dobře. Oceňována je zejména skutečnost, že výsledky výzkumu jsou přímo nasměrovány a propojeny s praxí. S přípravou projektu, z hlediska tematického zaměření, neměli řešitelé problémy, na výzkumném návrhu nemuseli prakticky nic měnit a korigovat.

#### **Podmínky účasti ve veřejných soutěžích jsou víceméně standardní, k požadavkům zadavatele a kritériím výběru ve veřejných soutěžích se vyskytly tyto 2 základní připomínky:**

**První**, při podávání projektu do veřejné soutěže jsou nároky na jeho zpracování velmi vysoké. Řádově toto zpracování návrhu vyžaduje práci 1 až 2 pracovníků po dobu cca 1 měsíce. Náklady byly odhadnuty respondenty na 100.000 až 150.000Kč. Pokud projekt ve veřejné soutěži neuspěje, jsou tyto, dosti značné náklady, pro účastníky značným břemenem. Navrhují, aby samotný návrh projektu byl jednodušší a následně, při přijetí projektu, byly potřebné části dopracovány a předloženy.

**Druhá**, ta se týká oponentských posudků, doporučují jednak vysokou odbornost a nezávislost a jednak více oponentských posudků od odborníků z praxe, aby se reálněji posoudili aplikační možnosti projektů, prosazení modernizovaných a nových výrobků na trhu v ČR a EU.

Při podávání návrhu do veřejné soutěže mají určitou výhodu výzkumné ústavy, které mají na tuto činnost vyčleněné pracovníky. Ti zpracovávají finální verzi návrhu projektu a tím vlastně šetří čas a uvolňují prostor k práci výzkumným kapacitám.

**Řešitelé velmi usilují, aby jejich návrh projektu uspěl ve veřejné soutěži.** Pokud se jim to nepodaří, tak zpravidla s výzkumem hned nezačnou, hledají další příležitost, snaží se uspět v obdobném dotačním programu.

V průběhu řešení projektu se zpravidla vyskytují různá úskalí, komplikace, problémy. Jedná se do značné míry o celkem přirozenou záležitost z hlediska vývoje nových věcí a snahou řešitelů je tyto záležitosti řešit a vyřešit. Poněkud důležitější a závažnější je výskyt technických a odborných problémů, které vyžadují modifikaci, korekci řešení v rámci schváleného konceptu. Řešitel musí upřednostnit nějakou variantu řešení, zvolit jiné technické řešení, objednat, zajistit trochu jiné



náhradní díly, součástky, nové testování a ověřování apod. V tomto směru by od poskytovatele (TA ČR) očekávali větší pochopení, vstřícnost a snahu problémy vyřešit.

**Většina řešitelů má zkušenosti s dotačními programy TA ČR** (programem ALFA i jinými programy), programy ministerstev (MPO, MŽP, MZem., MZdrav. aj.), s programy GA ČR, přímo s programy EU aj. To jim umožňuje učinit srovnání z pohledu řešitelů, příjemců dotací. Program Alfa je hodnocen, a to nejčastěji ve srovnání s programy ministerstev, vcelku dobře, tzn. na přibližně stejné úrovni. Zajímavé v tomto směru je, že ty výzkumné organizace a podniky, které čerpají často a ve značné míře dotace od svého ministerstva, mají k jejich dotačním programům shodný, ne-li lepší vztah.

**Při řešení projektů Alfa byla důležitá součinnost výzkumných organizací a podniků.** Většinou se řešitelé a spoluřešitelé znali již před zahájením projektu. Rozdělili si úkoly v realizaci projektu včetně odpovědnosti za jeho jednotlivé stránky, s tím nebyl žádný problém, fungovalo to dobře. Po skončení projektu hodlají řešitelé a spoluřešitelé nadále spolupracovat a pokračovat v součinnosti na společné problematice. V tomto směru program Alfa napomohl prohloubení další spolupráce výzkumné a aplikační sféry.

**Administrace projektů v rámci Programu ALFA je hodnocena z pohledu náročnosti a způsobu podání návrhů do veřejné soutěže a následně průběhu realizace projektu.** O značné náročnosti přípravy projektu na základě požadavků zadavatele již byla řeč, řešitelé se v tomto směru shodují v tom, že požadavků spíše přibývá, ačkoli by opačný trend byl pro ně výhodnější.

Mají tím na mysli zejména tyto skutečnosti:

- při podávání návrhu se uvádějí výstupy projektu, a pokud jich řešitel uvede více, musí k nim přidat aktivity. Zadavatel přitom požaduje aktivity ke každému výstupu, ačkoli mohou být v řadě případů shodné. V tomto směru pak potenciální řešitelé vymýšlejí aktivity, aby naplnili tento požadavek. Navíc se u plánovaných výstupů uvádějí přesné termíny (rok a měsíc), což může při určitých komplikacích způsobit potíže, navíc cca na 4 roky dopředu to lze i těžko zcela přesně odhadnout. A někdy (např. certifikace) není zcela v moci samotného řešitele;
- Pokud je plánovaným výstupem patent, zejména mezinárodní, je přesný termín jeho přijetí problematický. Nezáleží jenom na předkladateli, kdy bude přijat/nepřijat. V tomto směru by bylo třeba nechat řešitelům větší časovou toleranci.
- Nyní se při podávání návrhu projektu požaduje potvrzení od certifikačního orgánu, že provede příslušnou certifikaci. Certifikace na dva či tři roky dopředu (kapacita a doba pro provedení) je rovněž někdy obtížnou podmínkou pro předkladatele.

K problematice zlepšení a zefektivnění činnosti TA ČR jsme obdrželi některé důležité náměty, za podstatné považujeme následující výpovědi řešitelů:

- Na začátku realizace projektu jsme se potýkali s finančními těžkostmi. Potřebovali jsme finance na účast na konferenci, k rozběhu projektu a de facto jsme několik měsíců měli deficit. Pokud by bylo možno tuto situaci při zdůvodnění nějak do budoucna řešit, rádi bychom to uvítali.
- Již delší dobu jsou finanční prostředky na mzdy u kvalitních výzkumných pracovníků kalkulovány v návrzích projektů nízko, i z důvodu, aby projekt ve veřejné soutěži uspěl. Ve skutečnosti jsou následně projekty v tomto směru podfinancovány. Řešitelé očekávají, že

poskytovatelé (TA ČR) v tomto směru podpoří navýšení finančních prostředků u výzkumných pracovníků na mzdy a na cestovní při účasti na konferencích.

- Ocenili bychom také více důvěry a vstřícnosti pracovníků TA ČR při vzniku problémů a těžkostí. Jde o to, abychom nemuseli cokoli raději skrývat, nechat si pro sebe, ale otevřeně o tom mluvit a najít společné řešení. Doposud raději o některých věcech moc nemluvíme, i když se je pochopitelně snažíme vyřešit ku prospěchu věci

## 2.4 Vzor zápisového archu

### Základní informace o rozhovoru

Tazatel:	Dotazovaný:
Organizace:	Projekty:
Místo:	Datum a čas:
Další přítomní:	Zapisoval:

### Další důležité informace a poznámky, které souvisí s rozhovorem (informace o subjektu)

### *(EO 5) Jaké jsou výstupy/výsledky v řešených projektech a v jakých oblastech jsou v projektech podpořených v PP1 nejčastěji dosahovány?*

- 1) Při řešení projektu Alfa jste dosáhli těchto výstupů/výsledků (tazatel si doplň).....  
Do jaké míry se Vám podařilo zrealizovat Vaše očekávání, očekávali jste více či méně?  
Čeho si na výstupech/výsledcích nejvíce ceníte?
  
- 2) Na jaká největší úskalí jste narazili při řešení projektu? Vyskytly se nějaké, pokud ano, můžete je konkretizovat (specifikovat)?  
Daly se očekávat?

- 3) Jaký byl způsob přenosu výstupů/výsledků do praxe. Co se vám osvědčilo, co nikoli.  
Příklad dobré praxe – zda to stojí za zobecnění, popularizaci?
- 4) Jaké faktory pozitivně či negativně ovlivnily využití výsledku?
- 5) Jaký největší přínos spatřujete ve výstupech/výsledcích řešeného projektu?  
Nejdříve obecně a pak tazatel bude specifikovat: Zvýšení kvality, užitečných vlastností a bezpečnosti výrobků (PP1), Snížení materiálové a energetické náročnosti (PP2), snížení negativních vlivů na ŽP, rozvoj technologií, aj. (PP3)
- 6) Kde všude v praxi budou nacházet uplatnění výstupy/výsledky projektu? Pokuste se konkretizovat, kromě již zrealizovaných, další potenciální možnosti.  
A přitom uveďte, zda jejich dosah bude mít lokální, národní či nadnárodního charakter?
- 7) Co vaší organizaci účast na řešení projektu přineslo? Co se konkrétně v důsledku toho změnilo? Půjde o dlouhodobější změny?
- 8) Co vám osobně (Vašemu projektovému týmu) realizace projektu přinesla? Po odborné stránce, ekonomické, jaké další důsledky?
- 9) Dokázali byste projekt realizovat i bez podpory Programu ALFA? Např. v plném rozsahu, v omezeném rozsahu, ne.

- 10) Napomohl projekt zkrácení doby realizace VaVaI aktivit?
- 11) Museli jste při řešení projektu navázat spolupráci či kontakty s dalšími subjekty kromě vašich partnerů? Pokud ano, z jakého důvodu? Bude tato spolupráce pokračovat? Je pro vás důležitá?

***EO 4 Dochází k reálnému posílení spolupráce výzkumných organizací a podniků (subjektů obecně) ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích?***

*Nyní ke spolupráci s Vašimi partnery.*

- 12) Jaký byl charakter spolupráce? Např. Společný výzkum a vývoj (při kterém byly sdíleny poznatky a kapacity VaV), dílčí výzkum a vývoj (při kterém nebyly sdíleny poznatky a kapacity VaV), testování, ověřování apod., konzultace, poradenství, expertízy apod.
- 13) Jaká byla úloha projektových partnerů při řešení aktivit projektu?
- 14) Jakým typem znalostí, resp. jakými aktivitami do projektu vstupovali projektoví partneři?
- 15) Co na vašich partnerech nejvíce oceňujete? Čeho si na nich nejvíce vážíte?

16) Co na druhé straně bylo jejich slabší stránkou?

17) Došlo k nějakým změnám ve spolupráci s jednotlivými projektovými partnery? (např. prohloubení dělby práce, specializace, zintenzivnění vztahů apod.)

***E03) Jaké bylo postavení programu v systému podpory VaVal v ČR v době jeho tvorby a jak zapadá do systému podpory VaVal***

18) Jaký byl význam dotace pro vznik projektu? Proč jste zvolili využití dotace před vlastními zdroji či např. úvěrem?

19) Jaké parametry Programu ALFA byly pro vás byly rozhodující, že jste se přihlásili?

20) Co obecně z hlediska nastavení parametrů programu výzkumu a vývoje je pro vás nejvíce důležité? Jaké parametry podpory výzkumu a vývoje mají pro vás rozhodující význam?

***E02) Do jaké míry odpovídá rekonstruovaná intervenční logika programu jeho dosavadní realizaci a vedou podpořené aktivity k naplňování cílů programu?***

21) Tazatel se podívá na odpověď z dotazníku, zda řešitelský tým musel modifikovat výzkumný záměr/návrh podmínkám Programu ALFA? A pokud ano, následně se zeptá:

22) V jakém směru jste modifikovali svůj výzkumný záměr/návrh, aby vyhovoval podmínkám Programu ALFA?

23) Museli jste v průběhu řešení projektu něco měnit, došlo k nějakým neočekávaným změnám, k jakým? Měli jste s tím nějaké neočekávané náklady?

*E07) Jak jsou nastaveny procesy administrace projektů a jak byly postupem času měněny?*

*A ještě otázky k administraci projektu.*

24) Co podle Vašeho názoru pomáhá, usnadňuje řešení schváleného projektu?

25) Co naopak, podle Vašeho názoru, zbytečně zatěžuje, zdržuje a překází?

*E08) Jaké jsou náklady na administraci aktivit spojených s realizací programu na straně poskytovatele a na straně příjemců?*

26) Kde vidíte prostor ke zjednodušení, zlepšení, zefektivnění činnosti na straně poskytovatele (TA ČR) ?

#### **Připomínky a komentáře**

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Řešitelé si nejvíce cení na svých výstupech/výsledcích .....	5
Tabulka 2: Řešení projektu přineslo tyto pozitivní změny – u podniků .....	8
Tabulka 3: Řešení projektu přineslo tyto pozitivní změny – u výzkumných organizací .....	8
Tabulka 4: Osobní přínos z realizace projektu .....	9
Tabulka 5: Důvody podání žádosti do Programu ALFA .....	12
Tabulka 6: Jaké parametry dotačních programů na výzkum a vývoj jsou obecně pro žadatele nejvíce důležité.....	13
Tabulka 7: Co podle Vašeho názoru pomáhá, usnadňuje řešení schváleného projektu .....	14
Tabulka 8: Co podle Vašeho názoru zbytečně zatěžuje, zdržuje a překáží při řešení schváleného projektu .....	14