



ZABEZPEČENIE SYSTÉMU KOORDINÁCIE, REALIZÁCIE A HODNOTENIA STRATÉGIE A AKČNÉHO PLÁNU RIS 2016+

1 MODEL RIADENIA, MONITOROVANIA A HODNOTENIA STRATÉGIE

Kvalita výstupov Regionálnej inovačnej stratégie Košického samosprávneho kraja 2016+ bude najviac závisieť od jej kvalitnej realizácie a ochoty dobrej spoluprice. Akákoľvek stratégia je bez profesionálne riadenej implementácie len neživým dokumentom.

Realizácia RIS preto nemôže byť:

- náhodná
- bez časového plánu a nadväzností
- bez verejného financovania
- bez určenia zodpovednosti
- s množstvom nerealizovaných aktivít
- bez prepájania aktivít hlavných realizátorov/ťahúňov - kraj, univerzity, SAV, klastre, firmy.

Okrem toho, že RIS2016+ obsahuje menej intervencií a je prehľadnejšia, má definované akčné plány pre aktivity, s dôrazom na dopad a udržateľnosť, vrátane definovania zodpovedností a zdrojov (EU aj regionálne), je potrebné, aby taktiež:

- vytvorila funkčnú štruktúru manažmentu
- zabezpečila monitoring implementácie RIS a inovačných nástrojov
- zlepšila propagáciu, resp. komunikáciu s cieľovou skupinou
- mala silnú podporu kľúčových hráčov v regióne

Kľúčovou aktivitou prípravy RIS je preto návrh modelu riadenia, monitorovania a hodnotenia aktivít, vrátane návrhu fungovania “výkonnej zložky” - rešpektovaného tímu ľudí, ktorí budú zodpovední za úspešnú realizáciu akčného plánu RIS KSK.

1.1 Model riadenia

Popis modelu riadenia je rozdelený na dve časti - na riadenie v procese vypracovania RIS a riadenie v procese samotnej implementácie RIS.

Vo fáze vypracovania stratégie

Samotná príprava Regionálnej inovačnej stratégie KSK prebieha formou širokého partnerstva externých subjektov. KSK má zákonnú kompetenciu na zabezpečenie vypracovania inovačnej stratégie, ale robí tak za podpory a účasti mnohých subjektov z regiónu. Zapojenie reprezentantov významných inovačných hráčov do procesu prípravy RIS 2016+ je realizované prostredníctvom ich členstva v Rade projektu pre prípravu RIS 2016+. Rada je tak mentorom celého procesu prípravy stratégie. Členmi Rady sú zástupcovia samospráv, škôl a univerzít, výskumu a vývoja a podnikateľských subjektov Košického kraja.

V záujme kvalitnejšej prípravy RIS spracovateľ vytvoril aj širšiu pracovnú skupinu, ktorej členovia sú osoby pôsobiace najmä v oblasti výskumu, vývoja a inovácií, transferu technológií, v podnikateľskej sfére, akademickej sfére a samospráve.



Členovia pracovnej skupiny sa okrem samostatnej práce do prípravy RIS zapájali aj na spoločných pracovných stretnutiach, najmä v termínoch pred konaním stretnutí Rady projektu tak, aby jej prezentovali ucelené časti RIS2016+ na finálne schválenie.

Vo fáze implementácie stratégie

Podobne ako pri procese vypracovania RIS, aj pri jej implementácii bude potrebné pokračovať v širokom regionálnom partnerstve, ktorého úlohou bude:

- schvaľovať akčný plán a konkrétne opatrenia
- monitorovať progres implementácie RIS a realizáciu aktivít akčného plánu
- hodnotiť úspešnosť a výstupy realizovaných aktivít v rámci RIS

Model riadenia RIS vo fáze jej implementácie je navrhnutý ako 3-úrovňová štruktúra pozostávajúca z:

- Inovačnej rady, ako riadiacej a kontrolnej zložky
- RIS tímu, ako výkonnej zložky na KSK a
- RIS spravodajcov - spolupracujúcich expertov v partnerských organizáciách v rámci inovačného ekosystému KSK

Inovačná rada

Inovačná rada KSK vznikne transformáciou súčasnej Rady projektu a bude najvyšším orgánom implementácie RIS. Rada môže byť rozšírená o ďalších členov (zástupcov podnikateľov, výskumu a vývoja samospráv a iných organizácií). Zároveň ostane zachovaný aj spôsob menovania členov Rady predsedom Košického samosprávneho kraja. V rámci svojej činnosti sa Rada bude stretávať minimálne 1x ročne.

Rada bude najmä:

- schvaľovať plán implementácie a aktivít RIS
- monitorovať a hodnotiť dosiahnutý progres RIS
- iniciovať a (spolu)koordinovať prípravu projektov partnerských projektov štrukturálnych fondov pre oblasť výskumu, vývoja a inovácií za účelom dosahovania multiplikačných efektov pre zapojených partnerov v KSK

Rada môže podporovať odvetvové akčné skupiny/klastre, ktorých cieľom bude rozpracovanie aktivít v nosných a perspektívnych odvetviach tak, aby akčný plán RIS nabral reálne kontúry a realizované aktivity dosiahli želané výsledky (je predpoklad, že v rámci jednotlivých odvetví bude jednoduchšia dohoda na spoločných cieľoch a aktivitách). Rada bude zároveň prepájať aktivity jednotlivých akčných skupín tam, kde to bude efektívne, a bude vytvárať horizontálne partnerstvá (napr. vývoj pre prax, podpora inovácií vo firmách, podpora začínajúcich podnikateľov, popularizácia, ľudské zdroje, internacionalizácia podnikania, a pod.).

Akčné skupiny môžu byť, v prípade ich existencie, zastúpené odvetvovými klastrami. Napríklad klastrom AT Valley či AT+R. Akčné skupiny môžu vytvoriť priestor pre vznik klastrov aj v ďalších perspektívnych odvetviach, napr. energetický klaster, biomedicínsky klaster, klaster kreatívnych odvetví.

RIS tím a RIS spravodajcovia

“Výkonnou zložkou” inovačnej stratégie by mal byť rešpektovaný tím odborníkov, ktorý dokáže zabezpečiť:

- koordináciu stretnutí Inovačnej rady
- podporu implementácie akčného plánu (interne, partnersky, subdodávateľsky, koordináčne)
- monitorovanie a hodnotenie akčného plánu koordináciu aktivít subjektov v regióne
- získavanie/združovanie zdrojov (finančných, ľudských) na realizáciu akčného plánu

Úlohou RIS tímu je implementovať konkrétne opatrenia a aktivity RIS, najmä tie “mäkké” a neinvestičné, ktoré si nevyžadujú dlhú časovú a projektovú prípravu. Jedná sa hlavne o aktivity zamerané na komunikáciu, spoluprácu, vzdelávanie či prezentáciu kraja. Okrem toho funkčný RIS tím bude schopný v spolupráci s významnými inovačnými hráčmi pripraviť a koordinovať spoločne realizáciu väčších, najmä národných projektov v kraji.

- projekt podpory kreatívnej ekonomiky
- projekt vzniku siete inovačných poradenských a konzultačných centier - v gescii SIEA a SBA, ktoré sa týkajú zvyšovania inovačného povedomia a výkonnosti a medzi sektorovej spolupráce - dôležitá komunikácia s agentúrami o podobe centier
- strategických výskumných projektov - nutná vzájomná koordinácia a synergia medzi jednotlivými pripravovanými projektmi, najmä koordinácia aktivít, ktoré sa týkajú transferu výsledkov VaV do praxe.

Okrem toho môže začať s reálnym rozbehom služieb pre inovatívne MSP, ktoré nebudú viazané na európske fondy, ale budú fungovať na princípoch partnerstva a spolufinancovania:

- organizácia sektorovo zameraných kooperačných podujatí (networking medzi VaV a praxou)
- vzdelávanie na témy, ktoré sa týkajú inovácií (inovačný manažment, biznis modely pre inovatívne firmy)
- aktivity zamerané na rozvoj zručností študentov

V kraji sa s pomocou RIS tímu môže akcelerovať vznik ďalších klastrových iniciatív a platforiem, ktoré rozvíjajú perspektívne témy v zmysle stratégie inteligentnej špecializácie, kde absentujú facilitátori, ktorí by usmerňovali kľúčových hráčov - budúcich možných členov klastra, umožnili im vzájomne sa spoznať a nájsť konsenzus o náplni klastra.

RIS tím bude schopný využívať aj synergie z končiacich projektov realizujúcich sa vo výskumnom a inovačnom prostredí, ktoré sú zamerané na akceleráciu spolupráce medzi výskumným a priemyselným prostredím, kde bude nutné prispieť k udržiavaniu vznikajúceho regionálneho výskumného a inovačného ekosystému.

V prípade podpory perspektívnych ekonomických odvetví, ktoré budú vytvárať konkurenčné výhody kraja pre nasledujúce desaťročia, môže byť RIS tím nápomocný najmä aktívnou komunikáciou, networkingom a na mieru šitými službami.

Predpoklady efektívneho fungovania RIS tímu:

- obsadenie tímu komunitou rešpektovanými a akčnými členmi s predchádzajúcimi skúsenosťami v oblasti projektového riadenia a koordinácie partnerov/aktivít
- tím zložený z min. 3 členov/pracovníkov so špecializáciou na hospodársky rozvoj, vzdelávanie, školstvo a komunikáciu/public relations
- implementácia tímu v organizačnej štruktúre KSK (čiastočné vyčlenenie členov tímu z jednotlivých odborov KSK - "medziodborový tím")
- dostupné základné zdroje a podmienky na prácu tímu
- politická podpora zo strany kľúčových "hráčov" (univerzity, klastre, SAV, SOPK, firmy) - Inovačná rada ako nadriadený/poradenský/mentorský/kontrolný orgán RIS tímu

RIS tím by mal pozostávať z pracovníkov Košického samosprávneho kraja, jeho rozvojovej agentúry a pracovníkov krajskej pobočky SBA, SIEA nakoľko jeho úlohou je zabezpečenie hospodárskeho rozvoja kraja. KSK hospodári s verejnými zdrojmi na to určenými, preto by mal byť schopný financovať základné fungovanie RIS tímu. Zároveň by mal byť RIS tím vhodne doplnený o pracovníkov organizácií, ktoré sa venujú realizácií aktivít v regióne týkajúcich sa podpory podnikania, inovácií, vzdelávania či prípravy projektov - RIS spravodajcovia. Takými subjektmi sú najmä:

- výskumné univerzity,
- SOPK, SAV a jej ústavy
- výskumné a vedecké parky,
- klastre,
- ďalší.

RIS spravodajcovia sú pracovníkmi partnerov KSK pri implementácii RIS2016+. Ich hlavnou úlohou je udržiavať kontakt s RIS tímom, sledovať trendy v hospodárskych a perspektívnych odvetviach a vymieňať si informácie o aktivitách súvisiacich s realizáciou RIS 2016+. Na základe týchto informácií môžu spoločne s RIS tímom aj priamo realizovať niektoré aktivity RIS.

Pracovníci RIS tímu by spolu s RIS spravodajcami mali byť schopní najmä koordinácie aktivít týkajúcich sa jednotlivých strategických cieľov RIS:

- Dosiahnuť zvýšenie kvality a počtu vedeckých výstupov a unikátnych vývojových riešení pre priemyselnú prax
- Zvýšiť výkonnosť aplikovaného výskumu a technologického vývoja a jeho podiel na inováciách využívajúc budovanú vedeckú a vývojovú infraštruktúru v kraji
- Vytvoriť vhodné podmienky pre rozvoj inovatívneho podnikania pre podporu nosných a perspektívnych odvetví ekonomiky kraja prostredníctvom kompetenčných a excelentných centier
- Vytvoriť podmienky pre kontinuálne zvyšovanie kvality ľudských zdrojov pre zvýšenie inovačnej a technologickej výkonnosti ekonomiky kraja
- Vybudovať regionálny inovačný ekosystém európskeho významu

Predpokladané finančné náklady na fungovanie RIS tímu a RIS spravodajcov:

Personálne náklady	68.000,- EUR/rok
Vybavenie	7.000,- EUR/rok
Cestovné náklady	3.000,- EUR/rok
Externé služby	12.000,- EUR/rok
RIS spravodajcovia	54.000,- EUR/rok
Realizácia akčného plánu	200.000,- EUR/rok (daná suma môže tvoriť napr. 30%-né spolufinancovanie aktivít akčného plánu, celkovo sa tak môžu realizovať intervencie v objeme 600.000,- EUR/rok

Celkové ročné náklady tak predstavujú čiastku 344.000,- EUR. Túto sumu je potrebné v prvých rokoch financovať z rozpočtu KSK a najmä z verejných rozpočtov národných projektov SBA, SIEA ako i ďalších kľúčových partnerov. V ďalších rokoch môže byť financovanie aktivít realizované aj zo zdrojov štrukturálnych fondov EŠIF pre obdobie 2014-2020. Reálne je možné očakávať dostupnosť týchto grantových zdrojov koncom roku 2016.

1.2 Monitoring a hodnotenie

Implementácia RIS2016+ sa začína po jej schválení Zastupiteľstvom Košického samosprávneho kraja a vytvorením RIS tímu. Pre implementáciu Stratégie spracuje RIS tím dvojročné akčné plány (prvý pre roky 2016-2017). Akčným plánom sa rozumie portfólio projektových zámerov- intervencií, ktoré naplňajú jednotlivé ciele RIS 2016+. Akčný plán je možné aktualizovať RIS tímom na základe informácií / podkladov od spolupracujúcich subjektov (RIS spravodajcovia) z kraja či akčných skupín/klastrov,. Akčné plány budú obsahovať konkrétne aktivity, ktoré budú naplňovať ciele RIS2016+, s jasným určením termínov realizácie, výstupov, rozpočtov, realizátorov aktivít, zdrojov financovania a merateľných indikátorov. Vypracované Akčné plány následne schvaľuje Inovačná rada.

Cieľom monitorovania a hodnotenia RIS je reálne zhodnotiť prínosy stratégie pre oblasť inovácií v Košickom kraji a poskytnutie spätnej väzby pre jej ďalšie smerovanie.

Monitoring implementácie bude realizovaný na dvoch úrovniach:

- projektová / operatívna - sledovanie realizácie projektov z akčných plánov - výstupy a indikátory. Tento monitoring bude prebiehať priebežne s odpočtom na stretnutiach Inovačnej rady. Inovačná rada na podklade z monitoringu bude rozhodovať o prípadnej čiastkovej úprave RIS a zohľadní ho pri schvaľovaní ďalších 2-ročných akčných plánov
- strategická - sledovanie naplňovania stratégie RIS 2016+ (vízia, strategické ciele). Tento monitoring bude prebiehať po ukončení dvojročných cyklov, prvýkrát najskôr koncom roku 2018 Inovačnou radou.

Hodnotenie dopadov stratégie bude prebiehať na konci obdobia 2020 a bude podkladom pre prípadnú ďalšiu "veľkú" aktualizáciu Regionálnej inovačnej stratégie 2016+ . Hodnotenie môže byť realizované aj nezávislými externými expertmi.

Na úrovni jednotlivých aktivít RIS2016+ budú definované merateľné ukazovatele úspešnosti naplňovania. Tie budú použité pri hodnotení dopadov realizovanej stratégie. Východiskovou hodnotou sú indikátory dostupné v roku 2016 (za rok 2015) a konečnou hodnotou bude hodnota na konci roku 2020 (ako súčet hodnôt dosiahnutých v jednotlivých rokoch realizácie aktivít). Hodnoty budú sledované ročne nielen kvôli priebežnému hodnoteniu ale aj pre lepšie nastavenie akčných plánov. Zámerom je v prípade nepriaznivého vývoja počas obdobia 2020 klásť dôraz na realizáciu vhodných aktivít a pozastavenie aktivít s nízkym účinkom.

Okrem merateľných indikátorov je potrebné priebežne sledovať aj kontextové indikátory - sú to hlavne výstupy rôznych realizovaných štatistík a analýz, najmä na národnej úrovni ale v

regionálnom členení, ako napríklad vývoj podnikateľského a inovačného prostredia (SBA, SIEA). Tieto analýzy a štatistiky nehodnotia priamo realizáciu inovačnej stratégie, ale tá ich môže pozitívne ovplyvňovať a prispievať k ich zlepšovaniu.

Ďalšou možnosťou hodnotenia RIS2016+ je získavanie spätnej väzby z podnikateľského prostredia. Okrem získania informácií o aktuálnych problémoch a výzvach podnikateľov môžeme získať aj názor na vhodnosť jednotlivých opatrení a realizovaných nástrojov. Túto spätnú väzbu je ideálne získavať priamym kontaktom s firmami, najmä realizovaním rôznych diskusných formátov. V obmedzenej miere sa môže realizovať aj krátkymi dotazníkovými prieskumami.