

ANALÝZA UDRŽITELNOSTI FINANCOVÁNÍ SYSTÉMU VAVAI PO ROCE 2027

Technologické centrum Praha
únor 2026



**TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM PRAHA**

Petra Solská
Jan Marek
Michal Pazour

Analýza udržitelnosti financování systému VaVal po roce 2027

MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Výchozí situace

Česká republika po transformačních změnách v 90. letech postupně stabilizovala a modernizovala svůj systém výzkumu, vývoje a inovací (VaVal). Vznikla robustní architektura veřejného financování a stabilní síť výzkumných organizací včetně špičkových infrastruktur. Systém dnes stojí na pevných základech, zároveň se však posouvá do fáze, kdy o jeho udržitelnosti rozhodne jednak excelentní výsledky badatelského výzkumu a jednak schopnost proměňovat veřejné výdaje v prakticky využitelné výsledky, dopady a dlouhodobou odolnost.

Celkové výdaje na výzkum, vývoj a inovace se dlouhodobě pohybují pod průměrem Evropské unie i nejnávštěvnějších ekonomik OECD. Přestože nominálně rostou, jejich reálná kupní síla je oslabována inflací a nákladovými šoky. Produktivita i inovační výkonnost v posledních letech zpomalují a země vykazuje známky setrvání kolem průměru EU, zatím bez jasných signálů rychlejšího přibližování k inovačním lídrům. V této situaci se pozornost přirozeně posouvá k investiční kvalitě výdajů: vedle objemu prostředků je klíčové, jakou návratnost a jaký posun produktivity investice do VaVal přinášejí.

Zhruba dvě třetiny výdajů na VaVal pochází z podnikového sektoru. Jeho investiční aktivita se však koncentruje jen v části ekonomiky a celkový podíl soukromých zdrojů zaostává za úrovní nejuspěšnějších světových inovačních ekonomik. Velká část veřejného financování se opírá o evropské fondy, které tvoří pětinu veřejných výdajů na VaVal. Po skončení stávajícího programového období tento zdroj projde výraznou transformací: VaVal bude soutěžit o prostor v integrovaných investičních obálkách spolu s dalšími prioritami a současně nelze vyloučit pokles kohezních prostředků pro jednotlivé státy. O to důležitější bude domácí předvídatelnost a schopnost cíleně vyrovnávat výkyvy evropských cyklů.

Česká republika zároveň čelí období, v němž se zpříšňuje fiskální politika a roste nejistota: veřejné rozpočty jsou pod tlakem výdajů na obranu, demografických nákladů a investic do energetické transformace. Debaty o rozpočtu na další roky ukazují, že každou další alokaci pro VaVal bude potřeba obhájit srozumitelným důkazem ekonomického a společenského přínosu. Udržitelnost proto nebude dána „vyšší kapitoly“, ale důvěryhodností investiční logiky: jasnými prioritami, pravidly a průběžným vyhodnocováním přínosů.

Cíl studie

Hlavním cílem studie je nastínit možné směry, jak změnit přístup k rozvoji inovací v České republice. Dokument nabízí perspektivu pro postupné posilování portfoliového pohledu na veřejné investice – s větším důrazem na měřitelný dopad, práci s rizikem a schopnost systému přizpůsobovat se globálním změnám. Nepředkládá návod ani konkrétní opatření, ale poskytuje rozhodovací rámec – kritéria a otázky klíčové pro vyjasnění priorit, zvažování alternativ a vedení kvalifikované diskuse k tématu. K tomu rozpracovává tři scénáře vývoje do roku 2030, které modelují důsledky různých strategických směrů pro udržení klíčových kapacit, rozvoj excelence v oblastech s vysokým potenciálem a nastavení adaptivního řízení. Současně mapuje mechanismy pro systémovou koncentraci podpory, mobilizaci soukromého kapitálu a ochranu reálné hodnoty financování v čase. Naznačuje, jak tyto principy lze promítnout do konkrétních alokačních a řídicích pravidel.

Klíčová zjištění

Profil systému VaVal v České republice – klíčové strukturální dimenze		
Strukturální paradox systému	Eroze reálné hodnoty investic	Vysoká nákladová rigidita rozpočtu
Slabá vazba na výkon	Investiční diskontinuita	Lidský kapitál a udržení talentů
Nízká mobilizace soukromého kapitálu	Změna evropského paradigmatu po roce 2027	Transformační potenciál nového zákona

- **Strukturální paradox systému:** Český systém VaVal vykazuje vysokou schopnost mobilizovat zdroje a úspěšně se integrovat do evropského výzkumného prostoru, zároveň však naráží na limity koordinace a transferu znalostí do praxe. V posledních letech je patrný pozvolný posun k důrazu na kvalitu a mezinárodní konkurenceschopnost výsledků (včetně účasti v prestižních soutěžích a konsorciích), hodnotící rámec však v praxi zůstává předmětem doladování. V širší inovační výkonnosti ekonomiky přitom pozice ČR v European Innovation Scoreboard meziročně klesla z 15. místa v roce 2024¹ na 19. místo v roce 2025². Pokud se vědecká výkonnost nebude systematictěji promítat do inovací a jejich uplatnění v ekonomice, může se zpomalovat posun k vyšší přidané hodnotě a technologické odolnosti.
- **Eroze reálné hodnoty investic:** Přestože nominální výdaje na VaVal vykazují růst, jejich reálná kupní síla stagnuje vlivem inflačních tlaků a rostoucích nákladů na energie a lidský kapitál. Intenzita výdajů na VaVal klesla z 1,94 % v roce 2014 na 1,82 % v roce 2024³, což v praxi znamená oslabení reálné investiční kapacity systému. Bez předvídatelného víceletého rámce a mechanismů ochrany reálné hodnoty roste riziko kumulace „investičního dluhu“ a zvyšuje se tlak na obnovu a udržitelnost infrastruktur vybudovaných za desítky miliard korun z fondů EU.
- **Vysoká nákladová rigidita rozpočtu:** Přibližně 60 % národních veřejných zdrojů tvoří mandatorní výdaje (mzdy, energie, provoz), nezbytné pro zajištění základního provozu. Veškerý tlak na rozpočtovou konsolidaci se pak přelévá do zbývajících cca 40 % diskrečních (rozvojových) výdajů, čímž se zužuje prostor pro strategickou excelenci a modernizaci. Při dlouhodobém zachování této struktury roste riziko „vytěšňování investic provozem“ a postupné ztráty dynamiky systému.
- **Omezená vazba financování na výkon:** V českém systému je jen malá část veřejných prostředků přímo alokována na základě prokazatelné výkonnosti (tj. s přímou vazbou na výsledky hodnocení). Významný podíl zůstává vázán na dosavadní rozdělení prostředků, provozní závazky a běžící víceleté programy. To může oslabovat schopnost soustředit zdroje do institucí a týmů s mezinárodní ambicí. Ve vyspělých zemích bývá výkonově řízená složka zpravidla vyšší. Její postupné posílení (při zachování stability) může zvýšit efektivitu i transparentnost alokace.

¹ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8a4a4a1f-3e68-11ef-ab8f-01aa75ed71a1/language-en>

² <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/c102236e-66b2-11f0-bf4e-01aa75ed71a1/language-en>

³ https://csu.gov.cz/vydaje-na-vav?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&podskupiny=212&razeni=-datumVydani&1_razeni=-datumVydani&1_vlastnostiVystupu=18&1_podskupiny=211

- **Investiční diskontinuita:** V českém systému VaVal se ukazuje méně plynulá návaznost financování napříč fázemi inovačního cyklu – od základního a aplikovaného výzkumu až po inovace a jejich komercializaci. Bez posílení této návaznosti může docházet k „přerušení investičního řetězce“ mezi výzkumnou etapou a rozšířením na trh, což zvyšuje riziko, že perspektivní projekty často končí před uvedením na trh.
- **Lidský kapitál a udržení talentů:** Přechodové fáze výzkumné kariéry, zejména postdoktorské, zůstávají spojeny s vyšší mírou nejistoty kontinuity financování a pracovních podmínek. To snižuje dlouhodobou návratnost investic do lidského kapitálu a komplikuje stabilizaci týmů s mezinárodní ambicí. Situaci dále zhoršují inbreeding, rigidita kariérního postupu a pomalá internacionalizace některých pracovišť, stejně jako omezená schopnost přitahovat a udržet špičkové mladé talenty i zkušené seniorní vědce ze zahraničí a další problémy.
- **Nízká mobilizace soukromého kapitálu:** Podnikové investice do VaVal jsou koncentrovány do úzkého spektra odvětví (zejména automotive, farmacie, biotechnologie, elektronika apod.) a český trh rizikového kapitálu zůstává mělký. Veřejná podpora podniků je navíc v mezinárodním srovnání konzervativní a postrádá robustní mix přímých a nepřímých nástrojů. Je zároveň pravděpodobné, že část soukromých výdajů na inovace se ve statistikách neprojeví jako VaVal (např. jsou vykazovány jako vývoj produktu, software či procesní inovace), což může rozsah „skrytých“ investic podhodnocovat. To však nemění potřebu posílit schopnost veřejných nástrojů tyto výdaje systematicky aktivovat a škálovat. Rozdíl mezi udržovacím a optimistickým scénářem v této studii ukazuje potřebu mobilizovat dodatečné soukromé investice do VaVal v řádu desítek miliard korun ročně (orientačně cca 50–60 mld. Kč). Pokud se nepodaří soukromý sektor efektivně aktivovat – například prostřednictvím kombinovaných finančních nástrojů – dodatečný investiční impulz se nemusí v plném rozsahu promítnout do výdajů na VaVal.
- **EU po roce 2027 – od dotací k výkonově řízeným investicím:** Diskutovaný návrh Evropské komise naznačuje posun od převážně dotačně-redistribuční logiky k více investičně orientovanému přístupu, který klade větší důraz na výkonnost, dopad a mobilizaci dalších zdrojů. V praxi to pro Českou republiku může znamenat, že reálná kupní síla kohezních prostředků bude pod dvojnásobným tlakem: (i) inflace a (ii) rostoucích rozpočtových nároků na obsluhu dluhu NextGenerationEU, které se od roku 2028 mohou pohybovat v desítkách miliard EUR ročně a v rámci VFR 2028–2034 tak snižovat disponibilní fiskální prostor EU pro tradiční politiky včetně koheze přibližně o 15–20 %. Poroste význam schopnosti navázat investiční řetězec „od výzkumu k nasazení“ (FP10 – NRPP – ECF). Bez této návaznosti se zvyšuje riziko mezery financování při přechodu od výsledků výzkumu k jejich uplatnění na trhu.
- **Transformační potenciál nového zákona (č. 328/2025 Sb.):** Nový právní rámec posiluje institucionální předpoklady pro posun VaVal z „rozpočtové položky“ na strategické aktivum státu. Akcentuje předvídatelnost, odpovědnost za výsledky a ukotvuje transfer znalostí jako součást role výzkumných organizací, včetně prvků víceletého plánování a podmínek přístupu k veřejným zdrojům. Rozhodující bude kvalita implementace zákona do praxe: při konzistentním a včasném zavedení může zákon vytvořit mechanismus průběžné adaptace systému a snížit riziko nákladných „skokových“ změn v budoucnu.

Modernizace financování VaVal



Transformace financování VaVal je rozdělena do pěti oblastí:

- **Strategické řízení a alokační účinnost:** Základním předpokladem pro rozvoj systému je schopnost státu řídit veřejné investice do VaVal jako portfolio a směřovat zdroje v návaznosti na strategické priority a prokazatelný výkon, nikoli podle setrvačnosti dosavadních alokací.
- **Kultura otevřenosti a důvěry:** Modernizace vyžaduje posun od administrativní kontroly procesů k odpovědnému partnerství. To v praxi znamená postupné omezení detailního procesního řízení a posílení nástrojů typu výkonových dohod, transparentního reportingu a strategické komunikace – při zachování integrity a kontrolních principů.
- **Lidé a organizace:** Lidé jsou kritickým aktivem systému. Podpora se musí soustředit na rozvoj lidského potenciálu a profesionalizaci správy VaVal (včetně kapacit ve výzkumných organizacích i ve veřejné správě), aby systém dokázal stabilně plánovat, realizovat a vyhodnocovat investice.
- **Excelence a hodnocení:** Financování musí být nástrojem pro dosahování špičkové úrovně a měřitelného přínosu. Metodika M25+ pro to vytváří důležitý rámec; rozhodující však bude, nakolik se výsledky hodnocení skutečně promítnou do financování, strategického řízení a diferenciací podpory podle typu výsledků. Systém má podporovat jak vědeckou excelenci, tak společenský a ekonomický dopad.
- **Transfer znalostí a diverzifikace zdrojů:** Udržitelnost po roce 2027 závisí na schopnosti lépe převádět poznatky do praxe a rozšířit mix financování – zejména posílením spolupráce s podniky a využitím kombinovaných nástrojů, které snižují jednostrannou závislost na přímých dotacích.

Tento rámec vytváří předpoklady pro modernizaci systému a posun k investičně orientovanému modelu, který by propojoval alokaci zdrojů s výkonem, dopady a inovačním potenciálem.

Doporučení



- **Efektivní implementace nového zákona o VaVal (č. 328/2025 Sb.):** Využít nový legislativní rámec jako kotvu stability a předvídatelnosti – zejména prostřednictvím víceletého plánování, jasně vymezených podmínek přístupu k veřejným zdrojům a systematické podpory klíčových infrastruktur.
- **Posílení výkonových prvků financování a strategické koordinace:** Postupně omezovat detailní procesní řízení a posilovat řízení prostřednictvím výkonových dohod a transparentního vyhodnocování. Současně posílit roli RVVI jako strategického koordinačního uzlu pro větší synergii napříč poskytovateli, nástroji a prioritami. Klíčové je, aby měření výkonu nebylo samoučelným cílem ani mechanickým sčítáním výstupů, ale praktickým řídicím nástrojem zasazeným do širšího rámce kvality a relevance s diferencí mezi excelencí a dopadem/transferem znalostí.
- **Mobilizace soukromého kapitálu:** Rozšířit využívání návratných a kombinovaných finančních nástrojů tam, kde to povaha projektů umožňuje, a systematicky je rozvíjet ve spolupráci s Národní rozvojovou bankou tak, aby veřejné prostředky fungovaly jako katalyzátor dodatečných investic.
- **Strategická prioritizace a mise:** Soustředit část podpory do omezeného počtu národních misí s jasným zdůvodněním, měřitelnými výsledky včetně dopadu a globálním potenciálem namísto plošné podpory.
- **Profesionalizace institucionálního prostředí:** Investovat do manažerských a administrativních kapacit ve výzkumných organizacích i ve státní správě, protože to prokazatelně zvyšuje schopnost soutěžit v excelentních programech a posiluje připravenost na nové evropské investiční nástroje, včetně průběžného hodnocení a možnosti úprav či ukončení.
- **Rozvoj a udržení lidských zdrojů:** Cíleně podpořit přechodové fáze vědeckých kariér a posílit kariérní stabilitu – mimo jiné integrací vybraných opatření přímo do projektové podpory (např. financování přechodových pozic po skončení projektu, podpora návratů, prostředky na mentoring/supervizi a transparentní pravidla nábory), aby investice do talentu měla vyšší návratnost a kontinuitu.

Český systém VaVal dosud v mnoha ohledech plnil roli stabilizačního mechanismu, který pomáhal udržet kapacity a zmírňovat dopady dotačních cyklů. Po roce 2027 se však bude muset více posunout k investiční logice: s transformací evropských zdrojů bude klíčové, aby každá veřejná koruna byla co nejlépe využita k posílení špičkových kapacit a k dosažení konkrétních, doložitelných společenských a ekonomických přínosů a k mobilizaci soukromého kapitálu. Setrvání v režimu „údržby“ zvyšuje riziko postupného zaostávání – i při nominálně stabilních výdajích.

STRATEGICKÝ RÁMEC A VÝCHODISKA

1. Metodický rámec

1.1 Analýza informačních zdrojů – rešerše

Studie čerpá z veřejně dostupných dat, analytických studií a specializovaných materiálů zaměřených na financování VaVal. Rešerše zahrnovala statistické zdroje, strategické a rozpočtové dokumenty, evaluace a mezinárodní srovnání k ukotvení trendů, triangulaci zjištění a vymezení realistických variant nastavení systému.

1.2 Odborné rozhovory

Poznatky vycházejí z polostrukturovaných rozhovorů s experty z oblasti VaVal, výzkumnými organizacemi, poskytovateli podpory a zástupci aplikační sféry. Rozhovory byly využity k ověření interpretace dat, identifikaci implementačních bariér a doplnění praktické perspektivy – zejména v tématech víceletého plánování, výkonových prvků financování, transferu znalostí a provázanosti národních a evropských investičních nástrojů.

1.3 Syntéza expertních fór a konferencí (2025)

Studie integruje závěry z odborných platforem:

- **Konference SCI-PO 2025:** zaměřená na udržitelné financování VaVal v kontextu nových priorit evropské politiky soudržnosti.
- **Konference CZEDER 2025:** akcentující souvislosti víceletého finančního rámce EU a potřebu synchronizace národního plánování s evropským investičním cyklem.
- **Konference KRECON 2025:** orientovaná na otázky excelence, mezinárodní srovnatelnost výsledků a cílenou koncentraci zdrojů do špičkových týmů.

1.4 Pracovní jednání a kulaté stoly MMR ke Kohezi 2028+

Studie promítá závěry pracovních jednání MMR k tématu KOHEZE 2028+, které se zaměřily na budoucí podobu politiky soudržnosti a implikace pro pozici České republiky. Diskuse zdůraznily význam strategického vyjednávání národních priorit, připravenosti na změny alokační logiky a posílení provázanosti kohezních zdrojů s národními investičními nástroji, aby podpora přinášela měřitelné přínosy a dlouhodobou udržitelnost.

1.5 Zkušenosti z přípravy a projednávání nového zákona (č. 328/2025 Sb.)

Studie zohledňuje zkušenosti z přípravy a projednávání nového zákona o výzkumu, vývoji, inovacích a transferu znalostí (č. 328/2025 Sb.), zejména poznatky o nastavení institucionálních rolí, víceletém plánování a podmíněnosti přístupu k veřejným zdrojům. Tyto zkušenosti jsou ve studii využity jako praktický rámec pro návrh implementační logiky a posouzení proveditelnosti doporučení v podmínkách české veřejné správy.

1.6 Využití digitálních editačních nástrojů

Při přípravě studie byly využity mimo jiné i digitální nástroje založené na generativní umělé inteligenci – Claude, ChatGPT a Gemini – výhradně pro editační a harmonizační účely (zejména sjednocení terminologie, zajištění stylistické konzistence a návrhy strukturování textu). Tyto nástroje nesloužily jako zdroj odborných závěrů ani jako náhrada odborného úsudku autorů. Veškeré návrhy vzniklé při této podpoře byly autory kriticky posouzeny, upraveny a ověřeny z hlediska věcné správnosti, návaznosti argumentace a řádného citování zdrojů. Rozhodnutí o jejich zapracování zůstalo na autorech. Konečná odpovědnost za obsah, interpretaci i doporučení studie náleží v plném rozsahu autorům.

2. Konceptuální rámec udržitelnosti VaVal 2028+

Následující roky prověří dlouhodobou odolnost českého systému VaVal – finanční, institucionální i talentovou. Dosavadní model, opřený o kombinaci národních rozpočtů a významného příspěvku evropských fondů, může po roce 2027 narážet na limity své konfigurace, zejména v souvislosti s proměnou nástrojů v novém víceletém finančním rámci EU.

2.1 Definice udržitelnosti financování VaVal

Udržitelnost systému VaVal je v této studii definována jako vyvážené a dlouhodobě funkční propojení tří pilířů:

1. **Finanční pilíř:** Schopnost zajistit stabilní a diverzifikovaný mix národních, evropských a soukromých zdrojů, chránit reálnou hodnotu investic a omezovat výkyvy spojené s dotačními cykly.
2. **Institucionální pilíř:** Schopnost proměňovat zdroje v měřitelnou ekonomickou a společenskou hodnotu – tj. ověřitelné výsledky přiměřené typu výzkumu, od excelence po dopad v praxi – prostřednictvím strategického řízení, koordinace priorit a transparentní evaluace kvality a přínosů.
3. **Talentový pilíř:** Schopnost udržet a rozvíjet lidský kapitál prostřednictvím konkurenceschopných kariérních drah, mobility a podmínek pro dlouhodobou návratnost investic do talentů.

Udržitelné financování VaVal tedy znamená stabilní zdroje, řízení orientované na výsledky a schopnost udržet talent. Tyto tři pilíře jsou vzájemně závislé: oslabení stability v jedné oblasti omezuje účinnost ostatních.

2.2 Strategické otázky pro budoucí investiční architekturu

V návaznosti na uvedené pilíře studie bylo formulováno pět strategických otázek, které slouží jako rozhodovací rámec pro volbu budoucí investiční architektury VaVal.

1. **Stabilita:** Jak posílit stabilitu financování v podmínkách rostoucích fiskálních tlaků?
2. **Evropské zdroje:** Jak efektivně reagovat na strukturální změny evropských zdrojů po roce 2027?
3. **Soukromý kapitál:** Jak mobilizovat soukromý kapitál a rozšířit využití návratných finančních nástrojů?
4. **Výkon:** Jak posílit orientaci na výsledky a dopady při respektu k dlouhodobé povaze VaVal?
5. **Řízení:** Jak adaptovat řízení rizik a důvěryhodnost systému VaVal v reakci na bezpečnostní, etické a technologické výzvy?

Tento rámec je vodítkem pro diagnostickou část studie, která identifikuje systémové hrozby a jejich strukturální příčiny. Odpovědi a doporučení jsou shrnuty v závěrečné kapitole.

DIAGNOSTIKA A ANALÝZA SYSTÉMU

3. Historické souvislosti jako východisko pro strategické plánování (1990–2030)

3.1 Vývoj, transformace a strategické výzvy systému VaVal (1990–2030)

Český systém výzkumu, vývoje a inovací není výsledkem jednorázového návrhu. Formoval se postupným vrstvením politických, ekonomických a evropských zásahů, které zanechaly stopu v jeho dnešních parametrech. Vývoj financování od 90. let vykazuje opakovaný vzorec „vnější impuls → domácí reakce → nová forma závislosti“. Každé období vytvořilo jinou logiku fungování systému – od krizové stabilizace přes evropskou expanzi až po současnou snahu o vyšší soběstačnost v podmínkách opakovaných šoků.

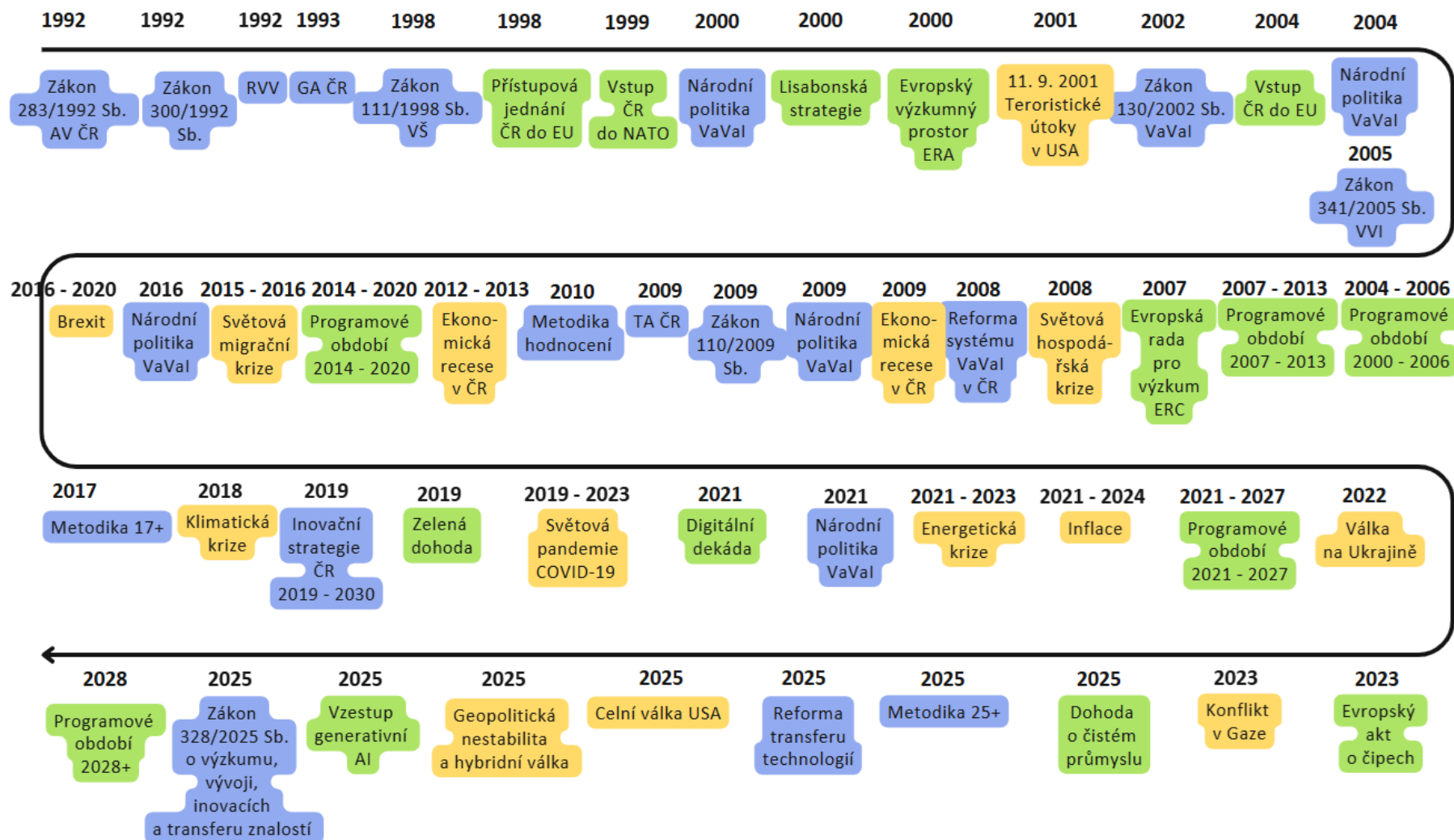
Tento historický cyklus pomáhá vysvětlit tzv. strukturální paradox: systém je infrastrukturně robustní, ale strategicky zranitelný. Dlouhodobé priority byly opakovaně přetvářeny krátkodobými tlaky – ekonomickými, institucionálními i evropskými – což posilovalo závislost na externích zdrojích a oslabovalo schopnost plánovat v horizontu delším než jeden rozpočtový rok. Analýza setrvačnosti systému ukazuje, že reformy zlepšily řadu klíčových prvků (nástroje, metodiky, infrastruktury). Některé institucionální a rozpočtové vzorce však zůstávají vysoce stabilní – a proto vyžadují postupnou změnu, jasné řízení a dlouhodobé ukotvení.

Porozumění těmto vzorcům je zásadní pro to, aby financování VaVal po roce 2027 nepodléhalo stejným závislostem. Pokud mají být investice stabilní, předvídatelné a strategicky zacílené, je žádoucí posilovat kapacitu systému pro víceleté plánování a průběžné přesměrovávání zdrojů podle priorit a výkonu.

Mechanismus formování českého systému výzkumu, vývoje a inovací po roce 1990



3.1.1 Časová osa VaVal (1990–2030): Vývoj pod tlakem krizí a evropské integrace & klíčové reformy a instituce



Zdroj: TC Praha

3.1.2 Stručné shrnutí časové osy: Když peníze rostly, pravidla kolísala

Časová osa 1990–2030 neukazuje jen sled událostí, ale opakující se fáze vývoje: krizovou stabilizaci 90. let, integrační a dotační expanzi po vstupu do EU a období překrývajících se šoků po roce 2010. V každé z nich byly klíčové reformy spuštěny převážně v reakci na vnější impuls – vyjednávání o vstupu do EU a NATO, programové cykly, finanční krize, pandemii či bezpečnostní napětí. Domácí pravidla financování a řízení se formovala spíše v jednotlivých vlnách než po stabilní, dlouhodobě předvídatelné trajektorii.

Instituce (RVVI, GA ČR, TA ČR a další) se postupně vrstvily, ale metodiky, programy a rozpočtové režimy se v jednotlivých vlnách opakovaně měnily. Přibývaly nástroje, nikoli stabilní „kotvy“ pro dlouhodobé investice. Po roce 2010 se navíc prohlubuje setrvačný efekt: rozsáhlé infrastruktury, dlouhodobé závazky a projektová logika EU fixují velkou část rozpočtu, aniž by vždy docházelo k proporcionálnímu posunu v mezinárodně srovnatelných výstupech a dopadech. To snižuje flexibilitu systému a jeho schopnost přesouvat zdroje tam, kde vznikají nové technologické příležitosti.

Časový nesoulad mezi kohezními obdobími EU a národními rozpočtovými cykly vytvářel investiční špičky a následné mezery, které zvyšovaly náklady na provoz infrastruktur a ztěžovaly udržení talentových týmů. Časová osa proto ukazuje český VaVal jako systém, který dokáže udržet kapacity, ale hůře přetavuje stabilitu v dlouhodobé směřování a strategickou adaptaci.

Z pohledu institucionální setrvačnosti je podstatné, že se v systému dlouhodobě současně uplatňuje několik legitimních mechanismů:

- projektově cyklické financování,
- postupné vrstvení institucí a nástrojů, které je jen částečně provázáno integrací odpovědností a dat,
- vyšší podíl provozních závazků a
- dílčí pobídky, které dávají smysl z perspektivy jednotlivých aktérů, ale bez společného rámce se obtížněji promítají do jednotné investiční logiky státu.



Tato kombinace zároveň naznačuje, proč dřívější reformy – zaměřené jen na vybrané části systému – vedly ke zlepšení jen v dílčích oblastech. Širší efekt se zpravidla opírá o dlouhodobější a koordinovaný přístup, ukotvený ve stabilním rámci řízení a rozpočtových pravidel.

Pro období po roce 2027 se proto jako důležité ukazuje posílení domácího rámce financování, který

může snížit procykličnost spojenou s evropskými programy a více se opřít o předvídatelná národní rozpočtová a institucionální pravidla. Cílem není nahradit evropské zdroje, ale doplnit je stabilizačním mechanismem, který výkyvy spíše vyrovnává, než je kopíruje – a umožní systematické investice nezávislé pouze na tempu evropských výzev a programových období

3.2 Historická perspektiva a formativní mechanismy financování VaVal (1990–2030)

Historický rámec zde neslouží k pouhé chronologické rekapitulaci, ale k identifikaci formativních mechanismů, které se v jednotlivých obdobích konstituovaly a které dodnes určují dynamiku systémového chování. Vývoj VaVal nelze chápat jen jako sled dílčích reforem – každá etapa 1990–2030 vytvořila specifické institucionální prostředí, unikátní soubor očekávání aktérů a odlišný způsob plánování a řízení zdrojů. Porozumění této kontinuitě je předpokladem pro takové změny, které bude systém schopen vnitřně přijmout a účinně integrovat.

Diagnostická osa: Pět etap evoluce a jejich institucionální odkaz



Diagnostická osa odhaluje mechanismy, které formují dnešní míru předvídatelnosti, investiční horizont i schopnost systémově reagovat na šoky a osvětluje, jaká institucionální očekávání dnes determinují chování systému a definují jeho strategické uvažování:

- **1990–2000 (Transformace):** Období institucionálního zakotvení v tržním prostředí, které vtisklo systému logiku ad hoc stabilizace a převážně reaktivní přístup k financování.
- **2000–2010 (Integrace a expanze):** Éra akcelerovaná externími stimuly a masivním přílivem evropských fondů, která vytvořila strukturální očekávání trvalého růstu veřejných zdrojů a posílila projektovou dynamiku systému.
- **2010–2020 (Globalizace a nové výzvy):** Fáze adaptace na vnější ekonomické šoky, kde tempo změn určovala spíše projektová logika a krátké alokační cykly než ucelená dlouhodobá strategie.
- **2020–2025 (Adaptace na multikrizi):** Prohloubení závislosti na operativních opatřeních v důsledku pandemických a energetických otřesů, což dále limitovalo dlouhodobý investiční horizont.
- **2025–2030 (Odolnost a udržitelnost):** Období vyžadující posílení strukturálních atributů, které v minulosti vznikaly bez jednotného rámce: koordinace, předvídatelnosti pravidel a investiční disciplíny – tedy parametrů, které budou klíčové pro stabilní, víceleté a výkonově orientované financování.

3.3 Shrnutí vývojové logiky 1990–2030: Diagnostický přehled

3.3.1 Formování institucionálního rámce (1990–2000): Flexibilita a raná závislost

Transformace po roce 1989 iniciovala rozpad předchozích struktur a postupnou krystalizaci nového ekosystému. V tomto období vznikla Akademie věd ČR (1992), která se transformací z bývalé Československé akademie věd (ČSAV) stala jedním z pilířů základního výzkumu. Rada pro výzkum a vývoj (1992) (pozdější RVVI) poprvé ukotvila strategické řízení a koordinaci politiky VaV na úrovni vlády. Grantová agentura ČR (1993) se stala hlavním nástrojem účelové podpory základního výzkumu a zavedla principy kompetitivního financování projektů. Tyto instituce vytvořily základní architekturu řízení, jejíž struktura se v následujícím období primárně stabilizovala. Financování však v důsledku rozpočtové konsolidace a stabilizačních opatření zaměřených na fiskální disciplínu zaznamenalo pokles. Výdaje na VaV (GERD)⁴ se kolem roku 1995 pohybovaly na úrovni 0,9 % HDP, což bylo výrazně pod průměrem tehdejších členských zemí EU. Soukromý sektor byl v kontextu probíhající privatizace a restrukturalizace průmyslu investičně limitován. Postupně se otevírající předvstupní programy (PHARE, SAPARD, ISPA) pak přinesly první významné vnější investiční podněty. **Klíčový mechanismus:** Dynamická transformace vytvořila specifické prostředí s omezenou diverzitou alternativních zdrojů investic. Ustabilizoval se vzorec, kdy stát zajišťuje provozní kontinuitu, a rozvojové impulsy jsou spojovány s externími finančními toky. **Definující charakteristika:** Ekonomika s formující se absorpční kapacitou pro inovace vytvořila silnou vazbu mezi tempem rozvoje systému a stavem veřejných rozpočtů, což ovlivnilo prostor pro dlouhodobé strategické plánování. **Ponaučení:** Transformace přinesla nezbytnou pružnost, ale i ranou citlivost na vnější finanční cykly – vzorec, který v dalších dekádách formoval institucionální očekávání aktérů a posiloval potřebu „stabilních kotev“ pro dlouhodobé investice.

3.3.2 Evropská integrace a růst veřejných investic (2000–2010)

Vstup ČR do EU (2004) otevřel novou éru: strukturální fondy se staly klíčovým zdrojem rozvojových investic, které doplňovaly omezený domácí fiskální prostor. Program OP VaVpl (2007–2013) přinesl rekordní investice do infrastruktury – vznikla centra excelence jako CEITEC, BIOCEV, ELI, IT4Innovations či FNUSA-ICRC. Současně proběhla Reforma systému VaV (2008), první komplexní pokus sjednotit pravidla a posílit vazbu financování na hodnocení, výsledky a strategické priority. Založení Technologické agentury ČR (2009) jako centrální implementační agentury pro aplikovaný výzkum byl vyústěním této reformy: sjednocoval resortně fragmentovanou podporu, minimalizoval duplicitu a posiloval spolupráci výzkumných organizací a podniků. EU vyčlenila v období 2007–2013 pro ČR více 26 mld. EUR⁵. Hospodářská krize 2008–2009 však identifikovala vysokou citlivost na ekonomické šoky: soukromé investice zaznamenaly útlum a veřejné rozpočty prošly konsolidací. **Klíčový mechanismus:** Evropské fondy posílily zejména kompetitivní, projektové financování – často ve „vlnách“ navázaných na programové cykly EU. Výsledkem je tendence k procykličnosti a také nesoulad časových horizontů: dlouhodobé životní cykly výzkumných center versus kratší programová období. Příklad excelence (Antonín Holý a antivirotika) ilustruje, že špičkový vědecký výkon vyžaduje stabilitu přesahující dotační cykly. **Definující charakteristika:** Masivní zdroje z EU zásadně posílily investiční kapacitu, zároveň však vytvořily výzvu v podobě závislosti na projektových periodách, které nejsou plně synchronizovány s potřebami provozu a obnovy infrastruktur. **Ponaučení:** Byly vybudovány kapacity světové úrovně, ale jejich dlouhodobá excelence vyžaduje předvídatelnější kombinaci investičního a provozního financování a silnější vazbu na prokazatelný výkon.

⁴ <https://csu.gov.cz/docs/107508/2b1436e5-5c40-5420-5e41-d87b6e52f89a/960106k2.pdf?version=1.0&utm>

⁵ <https://www.dotaceeu.cz/en/evropske-fondy-v-cr/programove-obdobi-2007-2013?utm>

3.3.3 Formování identity v globalizovaném inovačním ekosystému (2010–2020)

Tato dekáda přinesla stabilizaci a růst výdajů (1,94 % HDP v roce 2014), posílení pozice TA ČR a vyšší účast ČR v programu Horizont 2020. Makroekonomický kontext byl přitom stále poznamenán zpožděným dopadem světové krize z roku 2008, který měl v ČR tvar „dvojitého W“ (recese 2009 a 2012–2013). Systém začal aktivně integrovat evropské priority: digitalizaci, společenské výzvy a efektivní aplikaci výsledků výzkumu. Klíčovým obratem bylo zavedení Metodiky hodnocení M17+, která nahradila předchozí kvantitativní modely a posouvala důraz k expertnímu posuzování. Tím se hodnocení postupně přesouvalo od prostého počítání výstupů k hodnocení jejich kvality, dopadu a strategického významu pro instituci i společnost. Globální faktory – migrační krize, BREXIT či technologická rivalita – potvrdily význam strategického řízení. Soukromý sektor posílil, zejména v IT, automatizaci a biotechnologiích; vznikala firemní VaVal centra napojená na globální síť. **Klíčový mechanismus:** Metodika hodnocení M17+ představovala zásadní krok ke kvalitativnímu monitoringu a řízení výkonu. Přestože komplementarity mezi akademickou a podnikovou sférou rostly, horizontální koordinace zůstala výzvou kvůli fragmentaci pobídek napříč resorty a limitovanému využití víceletých smluvních rámců mezi státem a výzkumnými organizacemi. **Definující charakteristika:** Kvalitativní posun v hodnocení a růst podnikových investic, který však narážel na vzájemné provázanosti motivačních nástrojů. **Ponaučení:** Globalizace posílila národní ambice, ale bez širší implementace víceletých a výkonových závazků má systém tendenci setrvávat u projektové logiky jako dominantní jednotky strategického plánování. Posílení stability prostřednictvím institucionálních kontraktů představuje logický další krok k modernizaci systému.

3.3.4 Éra krizí a transformace (2020–2025): Agilita a strategická adaptace v náročných podmínkách

Pandemie COVID-19, energetická krize a geopolitické otřesy přinesly sérii šoků, které otestovaly odolnost celého systému. Celkové výdaje na VaVal dosáhly v roce 2020 úrovně 1,95 % HDP, přičemž reálná kupní síla investic klesala vlivem inflačních tlaků. Výzkumný sektor prokázal vysokou schopnost adaptovat kapacity v biotechnologiích, digitalizaci a bezpečnosti. Energetická krize (2021–2023) zvýšila provozní náklady infrastruktur s vysokou energetickou náročností. Současně se otevřely nové příležitosti v oblastech obnovitelných zdrojů energie, jaderné energetiky a bezpečnostních technologií, což zvýraznilo riziko závislosti na dočasných finančních nástrojích (např. Národní plán obnovy). Zkušenost těchto let přispěla k evoluci hodnoticích procesů a ke vzniku Metodiky 2025+. **Klíčový mechanismus:** Krizová období potvrdila vysokou společenskou a ekonomickou hodnotu výzkumných kapacit. Zároveň se však ukázalo, že spoléhání na ad-hoc finanční intervence může limitovat prostor pro dlouhodobou strategickou optimalizaci a posilovat reaktivní modely řízení. **Definující charakteristika:** Vysoká operační agilita výzkumných organizací, která pro svůj plný rozvoj vyžaduje odpovídající míru fiskální předvídatelnosti. **Ponaučení:** Adaptabilita systému je na vysoké úrovni, ale pro dlouhodobou udržitelnost je žádoucí posílení víceletých rozpočtových rámců a rozvoj stabilizačních mechanismů. Stabilní, proti-cyklické financování se ukazuje jako nezbytný předpoklad pro kontinuální rozvoj inovačního ekosystému.

3.3.5 Budování odolné strategie (2025–2030): Přechod od reaktivních opatření k proaktivní inovační politice

Nastupující období přináší zásadní příležitosti i výzvy: transformaci evropských programových cyklů, tlak na konsolidaci veřejných financí a nástup nové technologické éry (AI, kvantové technologie, zelená energetika, obranné inovace). Český systém stojí před strategickou výzvou posunout se od převážně projektové logiky k víceletým rámcům a od mechanismu alokace ke strategickému investování. Lze očekávat rostoucí význam

diverzifikace zdrojů, včetně partnerství veřejného a soukromého sektoru, kombinovaných (hybridních) nástrojů a – tam, kde je to realistické – i filantropie. Současně poroste důraz na výsledkově orientované financování – se zaměřením na měřitelné dopady, transfer znalostí a celkovou systémovou odolnost. V tomto kontextu lze očekávat průběžnou kultivaci Metodiky 2025+ směrem k vyšší použitelnosti pro řízení a alokaci zdrojů. **Klíčový mechanismus:** Úspěšné inovační systémy jsou založeny na věrohodném institucionálním závazku: jasná pravidla a motivační prvky navázané na výkon stimulují instituce k dlouhodobému rozvoji. Pokud instituce operují v předvídatelném prostředí, kde alokace reflektuje kvalitu a dopad, dochází k efektivnější alokaci do strategických aktiv – rozvoje talentů, infrastruktury a přenosu poznatků do praxe. Veřejné prostředky se mohou lépe multiplikovat prostřednictvím finančních nástrojů a mobilizace soukromého kapitálu. **Definující charakteristika:** Přechod k investiční strategii, která využívá vnitrostátní mechanismy financování jako stabilizační kotvy nezávislé na vnějších cyklech. **Ponaučení:** Stabilitu určuje architektura financování a kvalita pravidel. Jako perspektivní a konstruktivní směry se jeví víceleté rámce, mechanismy pro zachování reálné hodnoty investic, výkonnostní smlouvy s jasně definovanými indikátory a kombinace přímé podpory s nepřímými pobídkami. Tlak na efektivitu a využití nových finančních nástrojů bude vyžadovat posílení transparentnosti a měřitelnosti výsledků, což je v plném souladu s globálními standardy udržitelnosti a očekáváním institucionálních investorů.

3.3.6 Shmutí vývojové trajektorie a perspektivy 1990–2030

Analýza uplynulých dekád ukazuje mechanismy, které formují dnešní míru předvídatelnosti a schopnost systému pružně reagovat na globální výzvy. Dosavadní vývoj naznačuje, že stabilita po roce 2027 nebude záviset pouze na množství dostupných prostředků. Rozhodující bude schopnost snížit roztržitost správy a vytvořit ucelený systém s více zdroji příjmů. Tento krok představuje základní podmínku pro dlouhodobou odolnost a růst českého výzkumného a inovačního prostředí.

Následující tabulka shrnuje evoluční logiku systému a definuje dlouhodobé efekty jednotlivých etap:

Období	Charakteristika	Klíčové rysy systému	Dlouhodobý efekt
1990–2000	Budování institucí	Konstituování Akademie věd ČR, GA ČR, RVVI – počátky koordinace	Formování základní struktury a raná korelace s veřejnými rozpočty
2000–2010	Evropská integrace	Implementace OP VaVpI, zřízení TA ČR, extenzivní rozvoj infrastruktur	Vytvoření vazby na evropské projektové a rozpočtové cykly
2010–2020	Globalizace a komercializace	Zapojení do programu Horizont 2020, rozvoj podnikového VaVaI, reflexe globálních změn, Metodika 17+	Akcent na strategické řízení v prostředí globální konkurence
2020–2025	Adaptace na externí šoky	Reakce na pandemii, energetickou nestabilitu a využití NPO	Demonstrace vysoké agility systému při potřebě posílení fiskální předvídatelnosti
2025–2030	Strategická odolnost	Diverzifikace zdrojů, AI, zelená a bezpečnostní transformace	Přechod k adaptivnímu modelu: modernizace financování VaVaI, diverzifikace zdrojů a vnitřní stabilizátory

Zdroj: TC Praha

Trajektorie 1990–2030 potvrzuje, že ČR vybudovala robustní vědecko-výzkumné kapacity. Dlouhodobá udržitelnost se však již neodvíjí od jednorázových stimulů, ale od stability pravidel určujících chování aktérů. Pro zajištění výkonnosti po roce 2027 je žádoucí inovovat institucionální rámec – zejména zavést víceleté, proti-cyklické a výkonově ukotvené financování, které stimuluje kvalitu, vědeckou výkonnost a transfer znalostí. Teprve tento přechod transformuje dosavadní vzorce závislosti v mechanismus strategické autonomie – v systém, který efektivně absorbuje vnější šoky a prioritně se řídí vlastní dlouhodobou rozvojovou trajektorií.

4. Datový profil a benchmarking

4.1 Analýza klíčových ukazatelů a mezinárodní srovnání

Mezinárodní srovnání: Výchozí pozice ČR

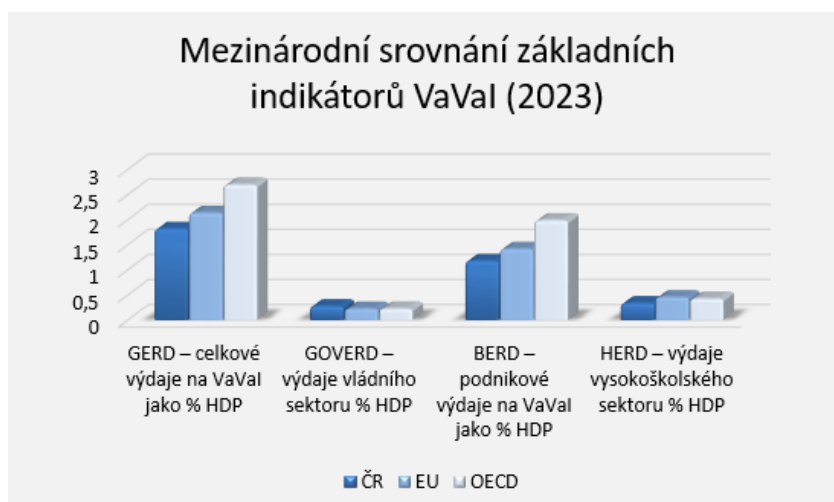
Hodnocení v mezinárodním kontextu potvrzuje, že Česká republika se dlouhodobě pohybuje v evropském středním pásmu intenzity VaVal. V souhrnu je v roce 2023 rozdíl vůči EU relativně menší, vůči průměru OECD výraznější. Intenzita podnikového výzkumu (BERD) v poměru k HDP je nižší než v EU i OECD. U vládního sektoru je ČR naopak mírně nad jejich průměrem (GOVERD).

Česká republika – mezinárodní srovnání základních indikátorů VaVal za rok 2023

Ukazatel	ČR	EU	OECD
GERD – celkové výdaje na VaVal jako % HDP	1,82	2,14	2,7
GOVERD – výdaje vládního sektoru % HDP	0,28	0,23	0,23
BERD – podnikové výdaje na VaVal jako % HDP	1,18	1,42	1,99
HERD – výdaje vysokoškolského sektoru % HDP	0,34	0,46	0,43
Podíl podniků na výdajích VaVal (%)	64,71	-	-
Počet výzkumníků (FTE) na 1 000 zaměstnanců	9	9,8	-

Zdroj: vlastní zpracování dle dat OECD⁶

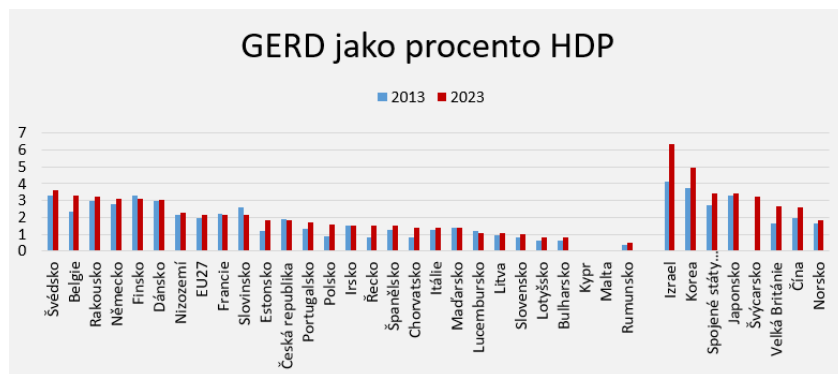
Souhrnný přehled klíčových ukazatelů ukazuje dvě podstatné asymetrie: (i) nižší intenzitu podnikového výzkumu (BERD) vůči EU i OECD a (ii) nižší zastoupení výzkumníků v pracovní síle (FTE na 1 000 zaměstnanců) oproti průměru EU. Z hlediska „tahu“ celého systému je rozhodující zejména podnikový pilíř: právě zde ČR zaostává a zároveň zde typicky vzniká dlouhodobý růst výdajů, pokud se posilují firemní investice. Vládní sektor je v relativním srovnání silnější, sám však nemůže vykompenzovat nižší investice podniků a vysokoškolského sektoru. Vysokoškolský výzkum (HERD) je v ČR pod průměrem EU i OECD, což je relevantní zejména pro dlouhodobé budování znalostních kapacit, přípravu talentů a schopnost soutěžit v mezinárodních programech



Zdroj: vlastní zpracování dle dat OECD

⁶ [https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_MSTI%40DF_MSTI&df\[ag\]=OECD.STI.STP&dq=.A.G%2BT_RS...&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to\[TIME_PERIOD\]=false&vw=ov](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_MSTI%40DF_MSTI&df[ag]=OECD.STI.STP&dq=.A.G%2BT_RS...&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to[TIME_PERIOD]=false&vw=ov)

Celkové výdaje na výzkum a vývoj (GERD jako % HDP) v mezinárodní perspektivě: pozice ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle dat OECD

Pozn.: U zemí, kde hodnota není zobrazena, nebyla příslušná data k dispozici.

Mezinárodní srovnání celkových výdajů na výzkum a vývoj (GERD) ukazuje rozvrstvení do několika pásem intenzity. Absolutní

špičku v roce 2023 tvoří Izrael intenzitou (6,3 % HDP) a Jižní Korea (5,0 % HDP), které jsou násobně nad průměrem EU. Druhé pásmo představují země s GERD okolo 3–3,6 % HDP: Švédsko (3,6 %) a USA (3,5 %), spolu se skupinou vyspělých ekonomik v okolí 3 % (např. Německo, Belgie, Rakousko, Dánsko; a také Japonsko a Švýcarsko). Evropský průměr (EU27) se pohybuje přibližně v rozmezí 2,1–2,3 % HDP a v tomto pásmu se nachází i řada „tradičních“ inovátorů (např. Nizozemsko, Francie). Česká republika je s 1,82 % HDP pod průměrem EU27, a tedy blíže zemím s intenzitou kolem 1,5–1,8 % než k evropskému „jádro“. V početné skupině členských zemí EU se GERD pohybuje kolem 1,5 % HDP a níže – patří sem například i Španělsko a Itálie, Chorvatsko, Maďarsko či Litva. Srovnání 2013 vs. 2023 zároveň ukazuje, že část evropských zemí posiluje jen pozvolna, mimoevropští lídři posouvají hranici výše. U ČR graf indikuje stagnaci až mírný pokles. Praktický důsledek je, že i při nominálním růstu výdajů se relativní vzdálenost od technologických lídrů nezmenšuje: tempo růstu je pro změnu pozice v mezinárodním srovnání nedostatečné a bez silnějšího růstového motoru zůstává ČR ve středně-nížším pásmu (srov. Vojtěch, V.; Frank, D. (2025): Konvergence účasti ČR v rámcovém programu existuje, může ale narazit na strukturální limity⁷, 2. 12. 2025.).

Analytický rámec a struktura kapitoly

Následující analýza mapuje stav systému v pěti tematických blocích. Opírá se o data ČSÚ, Eurostatu a OECD. Data ověřují, zda český systém pouze udržuje status quo, nebo zda generuje dynamiku nezbytnou pro konvergenci k technologickým lídrům – tedy zda směřuje k adaptivnímu modelu dlouhodobé udržitelnosti, nebo spíše k setrvačnému („pasivnímu“) scénáři.

Kapitola je členěna do pěti bloků:

1. **Struktura a stabilita zdrojů financování VaVal:** fiskální odolnost financování vůči ekonomickým cyklům a schopnost chránit reálnou hodnotu investic.
2. **Excelence a mezinárodní výkonnost:** schopnost systému generovat světovou kvalitu a mezinárodně srovnatelné výstupy, nikoliv jen extenzivní objem výsledků.
3. **Efektivita, návratnost a zhodnocování znalostí:** míra, v níž se veřejné investice promítají do produktivity, exportu a mobilizace soukromého kapitálu.
4. **Lidský kapitál a kapacity systému:** udržitelnost talentu, kariérních drah a institucionálních kapacit potřebných pro řízení a realizaci investic.
5. **Propojování výzkumu a ekonomiky:** kvalita interakcí mezi akademickou sférou a byznysem, včetně schopnosti rozšiřovat úspěšná řešení na globální trhy.

⁷ <https://www.horizontevropa.cz/cs/aktuality/yifnews/3840/konvergence-ucasti-cr-v-ramcovem-programu>

4.1.1 Struktura a stabilita zdrojů financování VaVal

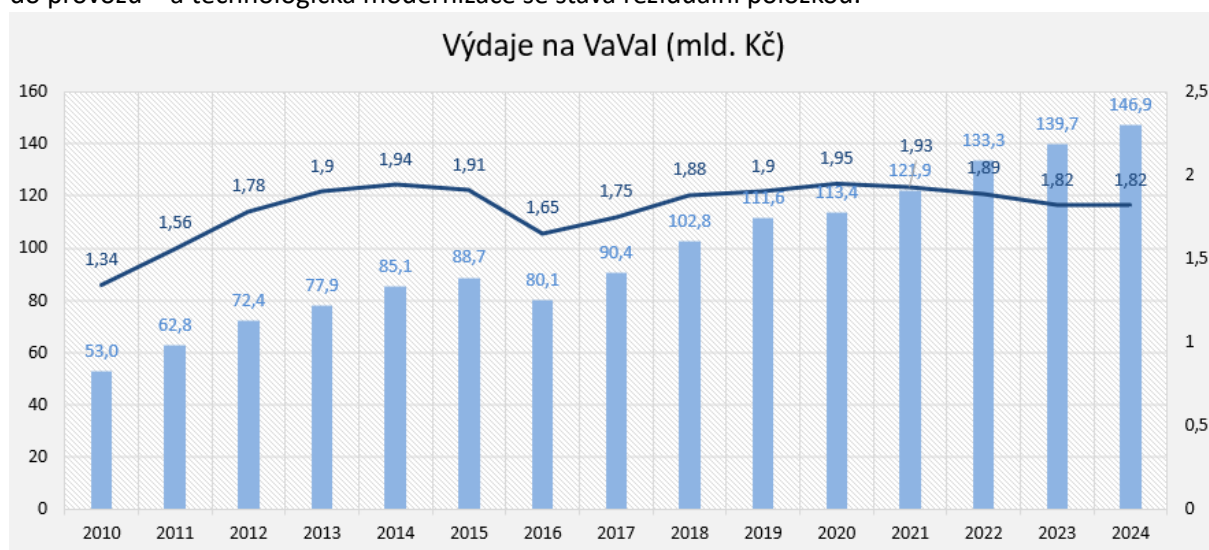
V českých datech se dlouhodobě potvrzují tři strukturální rysy:

- po roce 2020 stagnace tempa konvergence,
- nominální růst výdajové strany táhne primárně podnikový sektor,
- veřejná složka stabilizuje provoz, ale bez explicitních regulačních pojistek slabě chrání investiční trajektorii a technologickou modernizaci.

Podíl výdajů na VaVal na HDP

Česká republika v letech 2010–2014 vykazovala dynamickou akceleraci intenzity VaVal (z ~1,34 % na ~1,94 % HDP). Následoval však strukturální propad v roce 2016 (~1,65 %) způsobený ukončením čerpání prostředků z evropských strukturálních fondů a poté opětovné posílení až k maximu v roce 2020 (1,95 % HDP). Tento vývoj potvrdil vysokou korelaci českého výzkumného systému s evropskými investičními cykly. Přechodové období mezi jednotlivými programovými obdobími vede k opakovaným výkyvům, které národní zdroje nedokážou plně kompenzovat. Od roku 2020 se konvergenční dynamika stabilizovala, až stagnovala: podíl výdajů na HDP postupně klesl na 1,82 % HDP v roce 2024 (tj. zhruba o 0,13 procentního bodu méně než v roce 2020), přestože nominální výdaje rostly⁸. Systém tak udržuje provozní kontinuitu, ale nevytváří investiční impuls potřebný pro technologickou konvergenci.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: klíčové riziko není „náhlý kolaps“, ale pozvolná eroze investiční schopnosti. Stabilní či klesající podíl na HDP v prostředí akcelerujících fixních nákladů (mzdy talentů, servis, energie, regulatorní soulad s pravidly) vede k tomu, že disponibilní rozpočet se přesouvá do provozu – a technologická modernizace se stává reziduální položkou.



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Pozn.: Sloupce jsou v mld. Kč (levá osa), křivka vyjadřuje podíl na HDP v % (pravá osa).

⁸ <https://csu.gov.cz/produkty/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-ve-vztahu-k-hdp-stagnuji>

Struktura výdajů na VaVal podle typu nákladů: mzdové / ostatní běžné / investiční

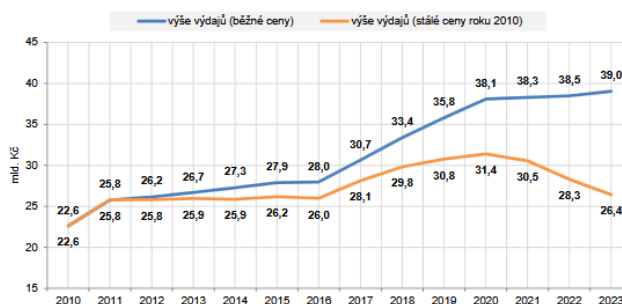
Graf výše zachycuje nominální objemy tří složek výdajů na VaVal (mzdové, ostatní běžné a investiční).

V běžných cenách se součet těchto tří kategorií mezi lety 2016–2023 zvýšil z 80,1 mld. Kč (2016) na 139,7 mld. Kč (2023), tj. přibližně o 74 %. V reálném vyjádření – po očištění o kumulativní inflaci k základně roku 2016 – však kupní síla těchto výdajů zvýšila jen omezeně (mírně nad úroveň roku 2016). Podstatná část nominálního růstu byla „pohlčena“ růstem cen. Tento výrazný rozestup mezi nominálním a reálným vývojem ilustruje značný tlak na

efektivitu při udržení stávajících kapacit systému. Strukturálně je však klíčové to, kam se nárůst prioritně „promítá“: největší (a nejméně pružnou) položkou jsou mzdy, jejichž objem roste v čase téměř monotónně. To odpovídá charakteru mzdových nákladů ve VaVal – jde o kvazi-mandatorní složku spojenou s udržením personálních kapacit, kariérními závazky a tlakem na konkurenceschopné odměňování. V praxi proto mzdy představují fixní jádro rozpočtu. Ostatní běžné výdaje nominálně rostou také, ale zároveň kolísají (viditelně zejména kolem roku 2020). Tato kolísavost odráží to, že „ostatní běžné“ zahrnují větší podíl diskrečních a projektově cyklických položek, které se mohou mezi roky posouvat podle programových cyklů, jednorázových potřeb i změn cenových vstupů. Mzdová složka stabilně drží provozní kapacitu, běžná nemzdová část funguje jako stabilizační prvek i první místo, kde se projevují šoky a fiskální úsporné tlaky. Investiční výdaje jsou v celku nejmenší a po výraznějším zvýšení v roce 2018 se spíše udržují v pásmu bez výrazné akcelerace; jejich relativní váha tak v čase spíše mírně klesá. To je z pohledu dlouhodobé výkonnosti podstatné: investice jsou nositelem obnovy infrastruktury a technologické modernizace, mzdy a běžný provoz zajišťují „běh systému“ v daném technologickém režimu – přičemž cílené mzdové prostředky na udržení a rozvoj kvalitních týmů lze současně chápat jako strategickou investici do lidského kapitálu a mezinárodní konkurenceschopnosti. Graf signalizuje posun k vyšší nákladové rigiditě: s růstem mzdové složky roste fixní báze a zmenšuje se prostor, ve kterém lze systém flexibilně adaptovat na fiskální konsolidace nebo externí výpadky bez dopadu na strategické funkce. V takové struktuře se modernizace a obnova vybavení snadno dostávají do nevýhodné pozice vůči udržení provozu – ne proto, že by investice nebyly potřebné, ale proto, že jsou v rozpočtu nejméně „odsunovanou“ položkou.

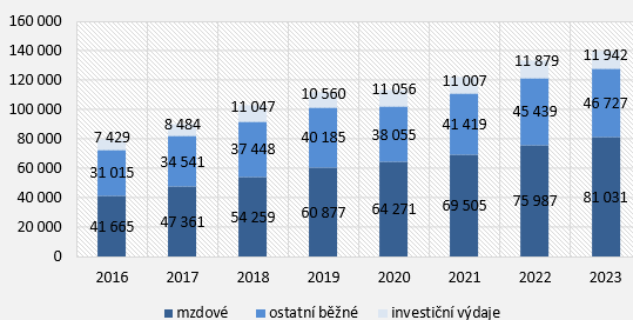
Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: Hlavní implikace pro udržitelnost není riziko náhlého ‘stop-stavu’, nýbrž scénář, kdy rozpočet stále více pokrývá fixní personální a provozní náklady a investiční složka je dlouhodobě marginalizována – což se projeví až se zpožděním v kvalitě infrastruktury, kterou je nezbytné průběžně modernizovat a zároveň řídit tak, aby byla efektivně využívána a maximálně sdílena napříč pracovišti, produktivité týmů a schopnosti realizovat náročnější výzkumné programy. Řešením může být zavedení mechanismů pro stabilizaci investiční složky nezávisle na kolísání běžných výdajů.

GRAF 2-3: Státní rozpočtové výdaje na VaV v Česku (běžné a stálé ceny roku 2010); 2010–2023



Zdroj: ČSÚ, Statistika státních rozpočtových výdajů na VaV (GBARD) a Roční národní účty

Struktura výdajů na VaVal (mil Kč)

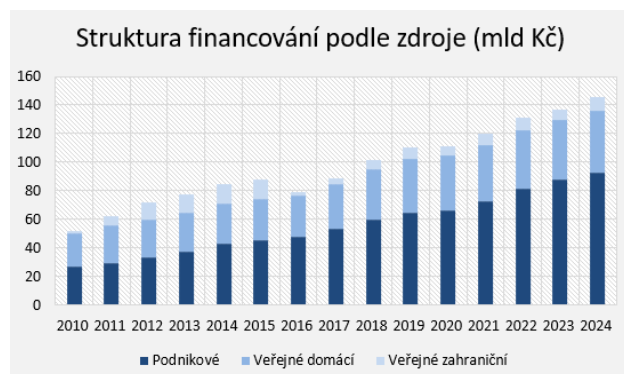


Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Zdroje financování VaVal v čase: podniky jako motor, evropské zdroje jako cyklický impuls

Nominální růst výdajů na VaVal v období 2010–2024 je dominantně generován podnikovými zdroji, které se zhruba ztrojnásobily (cca z ~25–30 mld. Kč v roce 2010 na ~90–95 mld. Kč v roce 2024). Veřejné domácí zdroje rostou podstatně pomaleji a plynuleji (cca z ~23–25 mld. Kč v roce 2010 na ~40–45 mld. Kč v roce 2024) – stabilizují systém, ale samy nevytvářejí expanzivní růstovou dynamiku. Při zohlednění cenového vývoje je reálné posílení kupní síly těchto nominálních nárůstů výrazně střízlivější: část zvýšení se přirozeně „spotřebuje“ na vyšší mzdové a provozní náklady, energie a další vstupy. Nominální trend nadhodnocuje prostor pro dodatečné kapacity a investice – tlak na efektivitu a prioritizaci tak zůstává vysoký i v období nominálního růstu, který sám o sobě neimplikuje stejnou dynamiku reálných kapacit systému. Veřejné zahraniční zdroje (evropské) vykazují výrazné výkyvy a cyklický charakter programových vln: po nárůstu do let 2013–2015 následuje skokový propad kolem roku 2016 a následně jen pozvolné obnovení na nižší úrovni. Z analytického pohledu je riziková kombinace dvou faktorů: (i) celková trajektorie je silně korelována s ochotou firem investovat (protože podnikové zdroje jsou největší), a (ii) evropské zdroje netvoří kontinuitu, ale nárazové impulsy. To je klíčové pro udržitelnost: nejzranitelnější není standardní provoz, ale investiční a kapacitní složka (infrastruktura, přístrojové obnovy, dlouhodobé programy, internacionalizace), která vyžaduje víceletou předvídatelnost a stabilitu.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: pokud financování zůstane závislé na cyklických evropských vlnách a



proměnlivé investiční kondici firem, systém bude opakovaně přecházet mezi režimem rozvoje a režimem pouze údržby. Prioritou je institucionální a víceleté ukotvení a strategická „ochrana investiční složky“, aby technologická modernizace nebyla pouze reziduálním doplňkem po pokrytí běžných výdajů. Možným řešením je posílení synergií mezi národními a evropskými zdroji prostřednictvím nástrojů hybridního financování.

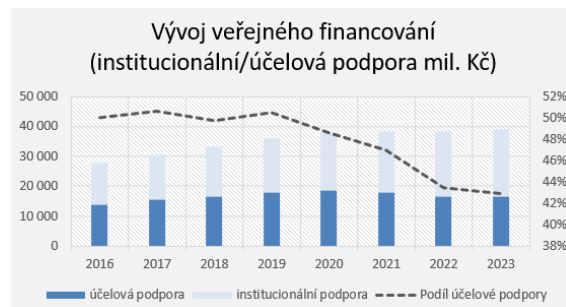
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Veřejné financování VaVal: institucionální a účelová podpora (vývoj a struktura)

Graf sumárně ukazuje posun veřejného financování VaVal směrem k institucionální složce. Časová řada naznačuje postupné divergentní rozevírání nůžek: institucionální podpora roste stabilně, účelová podpora po růstu do roku 2020 vykazuje spíše stagnační tendenci až mírný pokles. Výsledkem je, že v posledním roce tvoří institucionální financování většinu veřejných prostředků (cca 57 %), účelová část představuje zhruba 43 %. Je vhodné doplnit, že institucionální podpora v těchto datech neslouží pouze k financování dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumných organizací (DKRVO), ale zahrnuje i systémové položky (např. mezinárodní spolupráci ČR, velké výzkumné infrastruktury či činnosti RVVI). Srovnání institucionální a účelové podpory je proto do určité míry ovlivněno metodikou rozpočtového členění. V posledních pěti letech přitom prostředky čerpané na DKRVO tvořily přibližně 72–75 %⁹ celkové institucionální podpory. Zbytek připadal na systémové a průřezové položky mimo DKRVO. Tento mix může být funkční – institucionální složka zajišťuje kontinuitu kapacit – problém však vzniká tehdy, pokud stabilita není současně výkonově ukotvena (jasné metriky kvality a dopadu, výkonové dohody, řízená realokace) a pokud vedle ní slábnou účelová složka, která je klíčová pro kompetitivní soutěž, rychlé posílení špičky, otevírání nových priorit a optimalizaci slabých či překryvných aktivit.

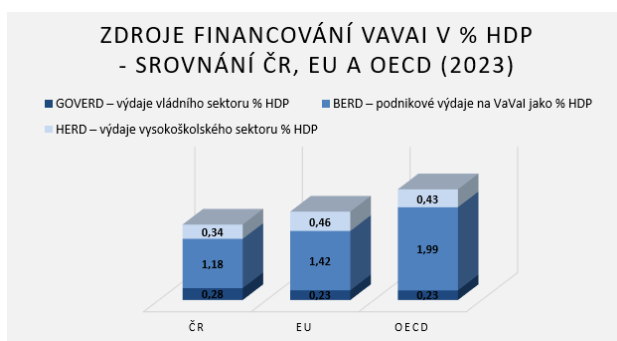
⁹ IS VaVal (CEA)

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: nejde o „ideální poměr“, ale o to, zda institucionální financování skutečně odměňuje výkon a zda účelová část zůstává dostatečně silným nástrojem strategické změny; jinak hrozí režim „stability bez ambice“, který pod fiskálním tlakem fixuje setrvačnost a zvyšuje riziko postupné degradace výkonnosti. Zároveň platí, že pokud se „institucionální“ obálka uvnitř sebe skládá z části systémově obligatorních položek (infrastruktury, mezinárodní závazky), o to více se zmenšuje reálně volný prostor pro strategické přesměrování prostředků – a tlak se pak koncentruje do účelové složky. V tomto směru dává smysl, že nový zákon o výzkumu, vývoji, inovacích a transferu znalostí zavádí explicitní systémovou podporu právě pro tyto systémové funkce, aby se metodicky i rozpočtově oddělily od „výkonové“ institucionální podpory a šlo transparentněji řídit, co je udržovací jádro a co představuje skutečný nástroj systémové změny.



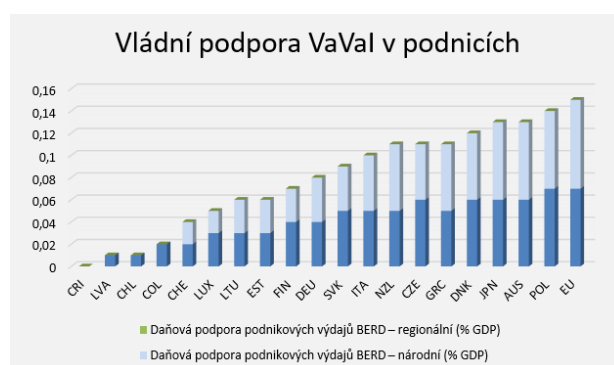
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Firemní mezera ve financování VaVal: srovnání s EU a role vládních pobídek (2023)



Srovnání zdrojů financování VaVal v roce 2023 ukazuje, že rozdíl ČR vůči průměru EU nevzniká primárně na straně veřejných výdajů (ty jsou přibližně srovnatelné), ale na straně soukromého financování: podnikový pilíř je relativně slabší, a tím se celková intenzita VaVal v ČR drží ve středním pásmu. Druhý graf identifikuje příčiny, proč se tato „firemní mezera“ zavírá pomaleji: vládní podpora

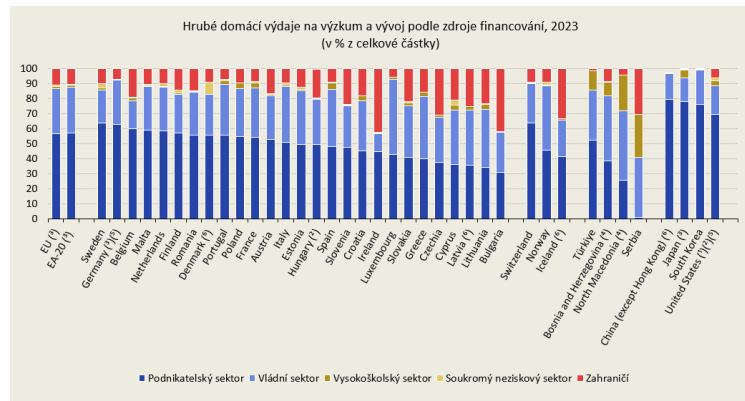
podnikových výdajů na VaVal je v ČR nízká jak v přímých nástrojích, tak v daňové podpoře, a systém se prioritně opírá o přímé dotační nástroje než o stabilní, široce dostupné pobídky. V zemích s robustnější nepřímou podporou fungují daňové nástroje jako předvídatelný investiční signál a částečný stabilizátor – firmy je mohou zahrnout do plánování i v době nejistoty, čistě programový režim je více cyklickější a méně „škálovatelný“ mimo úzký okruh největších hráčů. Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: pokud se „firemní mezera“ nebude postupně zavírat, zůstane česká trajektorie VaVal závislá na úzkém jádru velkých podniků a na cyklických programech veřejné podpory; klíčovým úkolem je proto posílit vyvážený mix přímých a nepřímých nástrojů tak, aby veřejné prostředky systematicky multiplikovaly soukromé spolufinancování a rozšiřovaly podnikový VaVal do širší báze ekonomiky, zejména mezi MSP. Bez této strukturální diverzifikace se bude zvyšovat citlivost systému na hospodářský cyklus i rozpočtová omezení a širší přínosy investic do VaVal se nebudou dostatečně přelévat do produktivity a dlouhodobé konkurenceschopnosti celé ekonomiky.



Zdroj obou grafů: vlastní zpracování dle OECD

Hrubé domácí výdaje na VaVal podle zdroje financování, 2023: mezinárodní „profil“ ČR

Mezinárodní profil ČR odpovídá středně vyspělé průmyslové ekonomice – bez dostatečného investičního motoru v intenzitě typické pro lídry. Mezinárodní lídři mají financování ještě výrazněji postavené na podnicích a veřejné zdroje fungují jako katalytická páka – spouštějí a násobí soukromé investice. Země s vyšší rolí vlády a vnějších toků bývají citlivější na fiskální cyklus a volatilitu externích zdrojů. **Důsledek pro udržitelnost po roce 2027:** prioritou je nastavit veřejné nástroje tak, aby stabilně aktivovaly podnikové investice (zejména mimo úzký okruh velkých firem) a aby „vnější“ zdroje fungovaly jako systémový akcelerátor, nikoli jako nárazová náhrada domácí investiční trajektorie. Vhodnou cestou může být posílení schémat kofinancování a daňových pobídek pro výzkum a vývoj, jejichž využití je dnes u části firem tlumeno kombinací administrativní nejistoty (výklad uznatelnosti), obav z následných kontrol a omezené absorpční kapacity zejména u menších podniků.

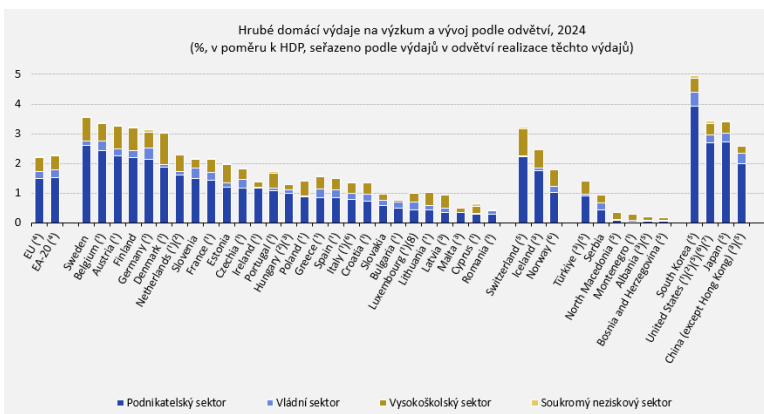


Zdroj: OECD

Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj podle sektoru provádění, 2023 (% HDP)

Graf ilustruje alokační profil, kde se výzkum a vývoj realizuje (podniky, vysoké školy, vláda, soukromé neziskové organizace) – nikoli kdo jej platí. V mezinárodním srovnání je patrné, že země s nejvyšší celkovou intenzitou VaVal dosahují špičkových hodnot především díky robustnímu podnikovému sektoru; ostatní sektory jejich výkon synergicky doplňují. Ve středním pásmu je podnikový VaVal méně intenzivní, a proto je i celkový podíl VaVal na HDP nižší, i když vysoké školy nebo vládní výzkumný sektor mohou představovat relativně stabilní institucionální oporu. Česká republika se v roce 2023 nachází ve střední části žebříčku a její profil je charakteristicky „průmyslový“: většina VaVal se provádí v podnicích, vysokoškolský a vládní sektor tvoří doplňkový pilíř; neziskový sektor je okrajový. Klíčový rozdíl vůči lídrům tedy není v tom, že podniky u nás „převažují“ (to je běžné i jinde), ale v tom, zda podnikový VaVal dosahuje dostatečné intenzity VaVal vůči HDP, je stabilní v čase a zda se opírá o širší bázi firem a odvětví, nejen o úzké průmyslové jádro.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: Nestačí pouze monitorovat „podíly mezi sektory“. Podstatné



Zdroj: OECD

je posílit širší a odolnost podnikového VaVal a zároveň udržovat výkonný veřejný a akademický pilíř, který dlouhodobě dodává talent, bazální znalostní základnu a kapacity pro strategicky náročnější výzkumné programy. K dosažení tohoto cíle lze zvažovat posílení nástrojů pro transfer technologií a mezisektorovou mobilitu výzkumných pracovníků.

4.1.2 Vědecká excelence, kvalita a mezinárodní výkonnost | Jak výkonný je český výzkum ve srovnání s Evropou?

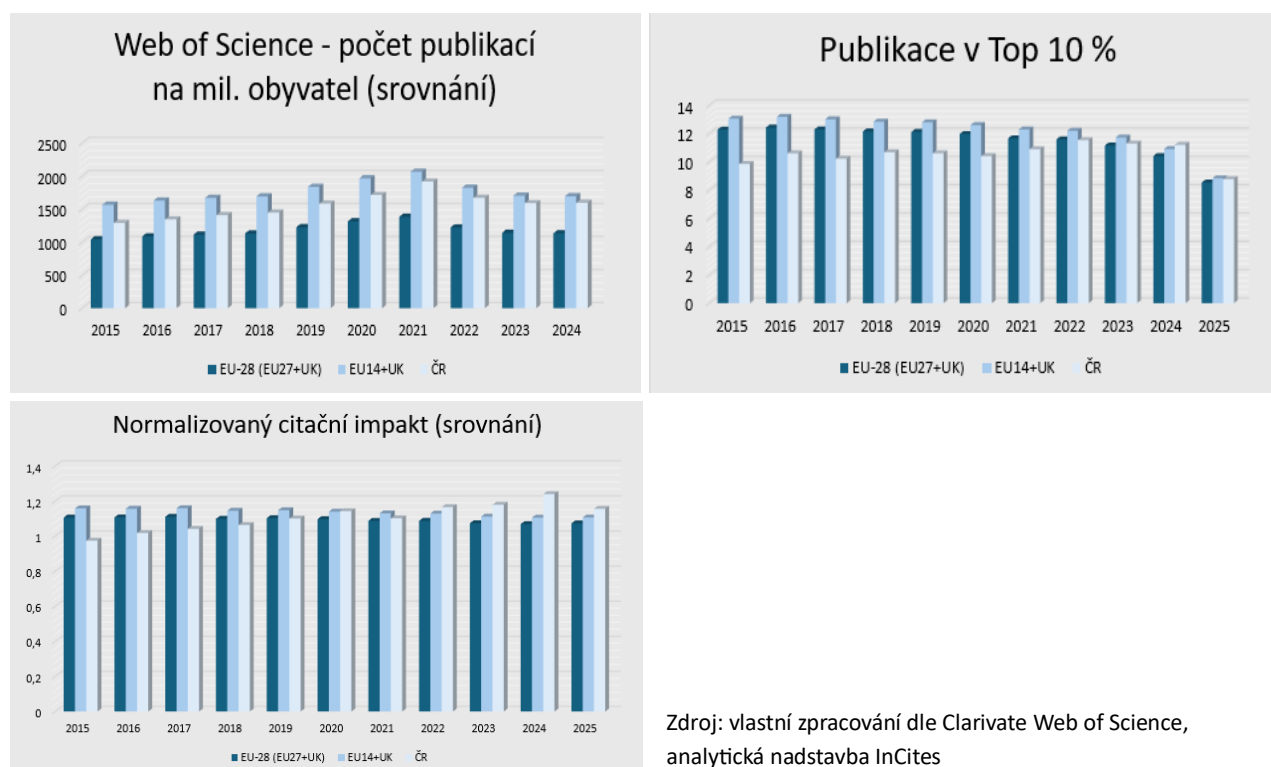
Excelence a mezinárodní výkonnost jsou klíčovými indikátory schopnosti systému VaVa transformovat investice v globální konkurenceschopnost a vysokou vědeckou hodnotu. V evropském kontextu je tato úroveň měřena podílem na nejcitovanější světové produkci, úspěchem v prestižních programech (např. ERC), a schopností řídit mezinárodní konsorcia. Aktuální data naznačují, že se Česká republika nachází ve fázi významného kvalitativního zlomu: v minulosti byl obraz spíše smíšený, predikce pro rok 2025 ukazují na přibližování se evropským inovačním lídrům. Český výzkum se úspěšně vymaňuje z pozice vědecké periferie – podíl publikací v nejcitovanějším percentilu i úspěšnost v získávání ERC grantů v přepočtu na obyvatele vykazují progresivní růst, který v některých parametrech převyšuje i průměr EU-14. Tato transformace je podporována zejména integrací do mezinárodních sítí a nárůstem objemu získaných prestižních evropských prostředků. Hlavní výzvou nyní zůstává stabilizace těchto „ostrovů excelence“, přechod od vědeckého partnerství k leadershipu v mezinárodních týmech a jejich přerod v systémový standard, který zajistí dlouhodobou udržitelnost české vědy po roce 2027.

Publikační výkonnost a citační dopad

Konvergence v kvalitě je patrná: citační dopad roste a ČR si udržuje podíl špičkových výstupů v evropském srovnání. Interpretace publikační výkonnosti je rozdělena do dvou vrstev:

- Agregátní srovnání v čase vůči EU v čase (publikační intenzita, Top 10 %, normalizovaný citační dopad)
- Oborový pohled – ukazuje, ve kterých disciplínách konvergence skutečně probíhá a kde se kumulují strukturální slabiny.

Agregátní srovnání v čase vůči EU (2015–2025)



Zdroj: vlastní zpracování dle Clarivate Web of Science, analytická nadstavba InCites

Pozn.: EU-28 použito pro konzistenci časové řady

Publikační intenzita na obyvatele: Česká republika se v období 2015–2024 pohybuje pod průměrem EU14+UK a mírně nad průměrem EU-28. V letech 2015–2021 je patrný růst počtu publikací na milion obyvatel, s vrcholem kolem roku 2021. Po roce 2021 následuje stagnace až mírný pokles, i na úrovni evropských průměrů. Jde o makro-ukazatel intenzity publikačních výstupů, proto je zde použit přepočtený ukazatel „intenzity“ systému. Výkonnostní pohled se obvykle hodnotí odděleně pomocí přepočtu na výzkumníka (FTE) nebo na HDP. Relativní odstup ČR od EU14+UK se nesnižuje. Graf naznačuje stabilní, ale jen omezeně konvergující publikační výkon: další posun bude méně otázkou „objemu“ a více pobídek, struktury financování a schopnosti selektivně podporovat kvalitu vědeckých publikací spíše než další plošné navýšování jejich počtu. Efektivita v Top 10 %: V pásmu excelence (Top 10 % nejcitovanějších dokumentů) si ČR udržuje stabilní trajektorii. Mírné zhoršení v nejnovějších ročnících je nutné interpretovat opatrně, protože u čerstvých publikací se projevuje časové zpoždění citačního ohlasu (citační okno). Česko se drží v blízkosti evropských průměrů, i když pod úrovní EU14+UK. Konvergence v citačním dopadu: Index citačního dopadu v ČR od roku 2015 setrvale roste a vykazuje vyšší dynamiku než průměr EU. Kolem roku 2021–2022 došlo k přiblížení, resp. protnutí hodnot s průměrem EU-28 a poslední dostupná hodnota (2025) naznačuje další posilování směrem k 1,1. Tento posun společně s počtem publikací v TOP 10 % je indikátorem rostoucí mezinárodní relevance českého výzkumu.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: data naznačují, že ČR má potenciál opírat excelenci více o kvalitu a mezinárodní viditelnost, což může zvyšovat reputační kapitál a podporovat přístup k „externím“ příležitostem (partnerství, soutěžní programy). Současně přetrvává strukturální výzva v úzké základně vysoce výkonných pracovišť, která se zatím nepropisuje do výzkumného prostředí. Udržitelnost po roce 2027 bude záviset na schopnosti rozšiřovat základnu excelentních týmů, stabilizovat talentové a infrastrukturní kapacity a převádět kvalitu z „ostrovů excelence“ do širšího institucionálního ekosystému.

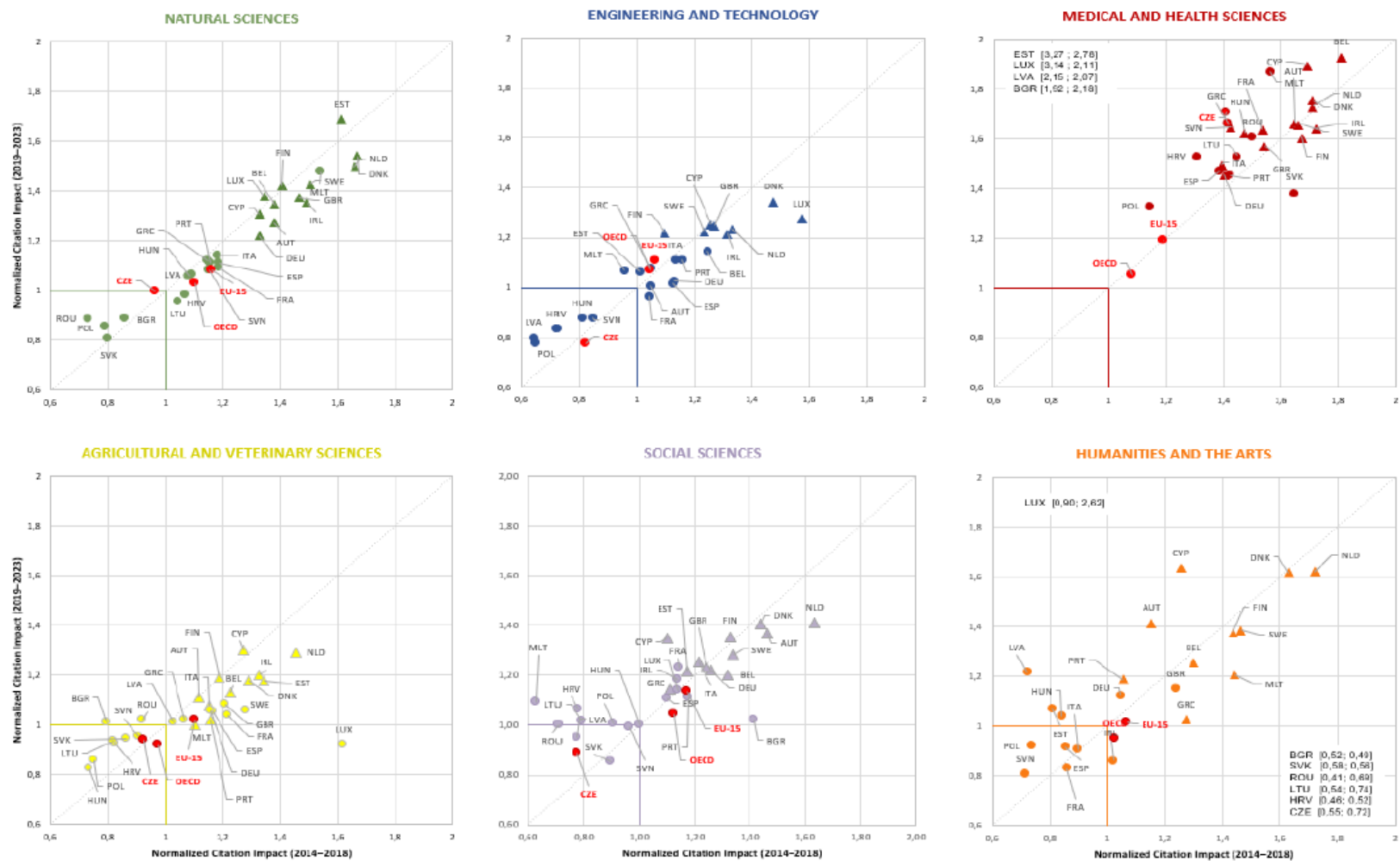
Zlepšování na úrovni celku neodpovídá na otázku, zda jde o posun napříč disciplínami, nebo o výsledek výkonu omezeného počtu oborů a pracovišť. Proto je doplněn oborový pohled na citovanost, který ukáže, kde je konvergence nejsilnější a kde zůstává slabá. Agregát ukazuje, že se systém jako celek zlepšuje, oborová perspektiva upřesňuje, kde se zlepšení koncentruje a za jakou cenu pro zbytek systému.

Oborový pohled: Vývoj citovanosti publikací českých autorů (2014–2018 vs. 2019–2023)

U publikačních výsledků lze výkonnost sledovat na úrovni oborových skupin, protože agregátní průměr zakrývá rozdíly mezi disciplínami a jejich dynamiku v čase. Grafy níže porovnávají citovanost publikací českých autorů ve Web of Science (WoS) ve dvou obdobích (2014–2018 na ose x vs. 2019–2023 na ose y). Hodnota 1 odpovídá světovému průměru; body nad diagonálou značí zlepšení citovanosti oproti minulému období, pod diagonálou zhoršení. Trojúhelníky indikují země, které mají v daném oboru vyšší zastoupení publikací v Top 10 % nejcitovanějších (v legendě je uveden práh). Z analýzy vyplývá nerovnoměrný oborový profil ČR. V přírodních vědách (**Natural sciences**) se ČR pohybuje kolem světového průměru bez posunu. V lékařských a zdravotnických vědách (**Medical and health sciences**) je ČR nadprůměrná a zároveň vykazuje vzestupný trend (bod je nad úrovní 1 a současně nad diagonálou), což odpovídá relativně silnému výkonu v prostředí vysoce konkurenční mezinárodní soutěže. Naopak v technických a inženýrských vědách (**Engineering and technology**) je ČR pod průměrem – a to je strategicky podstatné, protože tento segment rozhoduje o průmyslové relevanci a technologickém přenosu do ekonomiky. Společenské vědy (**Social sciences**) a humanitní vědy a umění (**Humanities and the arts**) zůstávají pod světovým průměrem, i když v humanitních a uměleckých oborech je patrné dohánění z nízké základny (v grafu je pro ČR uveden posun zhruba 0,55 → 0,72). Celkově nejde o „jeden český průměr“, ale o diferencovaný obraz: část oborů se přibližuje mezinárodní špičce, část stagnuje a některé klíčové technologické oblasti zůstávají kapacitně i investičně nedostatečně pokryté.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: v prostředí vyšší fiskální citlivosti bude těžší obhájit „plošné navyšování“ bez viditelného posunu v kvalitě. Udržitelnost bude záviset na tom, zda se financování a hodnocení přepne do režimu, který systematicky alokuje zdroje do špičkových klastrů (tam, kde je ČR nadprůměrná a roste), a cíleně stimuluje výkonnost v oborech, které rozhodují o technologické konkurenceschopnosti (zejména přírodní vědy a engineering/technology). Cílem je transformace od extenzivního objemu k vyšší kvalitě, internacionalizaci a kritické koncentraci, včetně růstu podílu výstupů v Top 10 %.

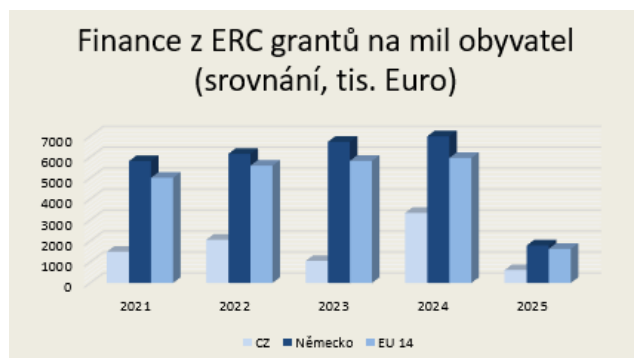
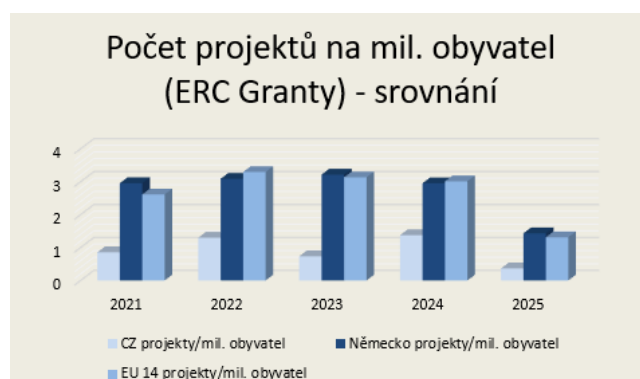
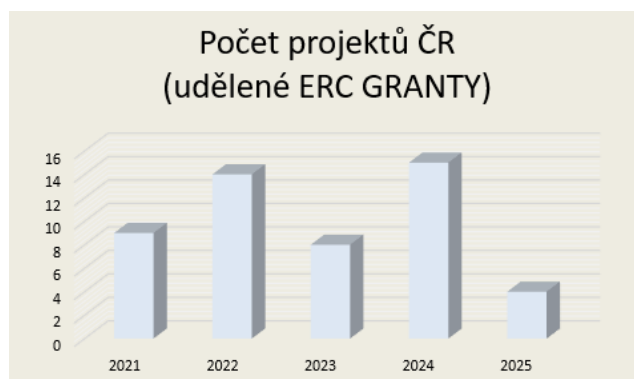
G: Vývoj citovanosti publikací českých autorů ve WoS na úrovni oborových skupin ve srovnání s autory ze zemí EU



Zdroj: WoS, zařazeny jsou publikace typu article, review a letter za období 2014–2023 v periodikách WoS Core Collection, oborové členění dle OECD (Frascati Manual) | Započteny jsou publikace, u nichž má alespoň 1 z autorů v adrese uvedenu danou zemi (není zohledněno spoluautorství). NCI jsou stanovena k datu 31. 8. 2024; hodnota $y = 1$ odpovídá přibližně světovému průměru; značka trojúhelníku reflektuje státy mající procento dokumentů v Top 10 % nejcitovanějších publikací v daném oboru vyšší než 15 %.

Zdroj: Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v ČR a jejich srovnání se zahraničím v roce 2023, str. 137

Úspěšnost v prestižních ERC grantech: Skoková dynamika a posilování excelentní kapacity



Zdroj: TC Praha, zpracováno na základě dat eCORDA (12/2025)

Grafy ukazují, že počty grantů ERC řešených v ČR v posledních letech výrazně kolísají. V letech 2021–2024 se roční počty udělených grantů pohybují zhruba mezi jednocifernými až nízkými dvoucifernými hodnotami. V přepočtu na obyvatele se ČR ve stejném

období pohybuje relativně stabilně přibližně v pásmu 0,8 až 1,5 grantu na mil. obyvatel, což je dlouhodobě pod úroveň Německa i skupiny států EU-14 (kolem 3 grantů na mil. obyvatel). Podobně i objem finančních prostředků z ERC na obyvatele zůstává u ČR níže než u srovnávacích benchmarků; jeho meziroční vývoj je však výrazně ovlivněn tím, jaké typy grantů (StG/CoG/AdG/SyG/PoC) v daném roce převažují. Zároveň platí, že ERC granty se v ČR v posledních letech objevují každoročně, ale roční hodnoty jsou při malých absolutních počtech citlivé na krátkodobé výkyvy. Pro interpretaci v širším kontextu by bylo vhodné využít delší časovou řadu, která by lépe oddělila strukturální vývoj od krátkodobého meziročního kolísání.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: Aby se počty ERC grantů v ČR v budoucím období neopíraly jen o několik jednotlivých úspěchů, je nutné posilovat podmínky, které zvyšují pravděpodobnost úspěchu: stabilní kariérní dráhy pro výzkumníky, kvalitní výzkumné zázemí a systematickou podporu přípravy návrhů na institucích – ve spolupráci s TC Praha a expertní skupinou ERC, které mohou poskytovat metodické vedení, konzultace a zpětnou vazbu k projektovým návrhům.

Metodické poznámky:

a) Údaje za rok 2025 je nutné číst opatrně jako průběžné: ne všechny výzvy roku 2025 byly v době sestavení statistik vyhodnoceny a zachyceny v datech, a proto nelze tento rok přímo srovnávat s plně uzavřenými roky. Vzhledem ke krátké časové řadě a malým absolutním počtům grafy neposkytují spolehlivý základ pro závěry o trendu; lépe zachycují aktuální úroveň a meziroční variabilitu.

b) Za rok se v této analýze považuje rok výzvy (odvozený z názvu/identifikátoru výzvy).

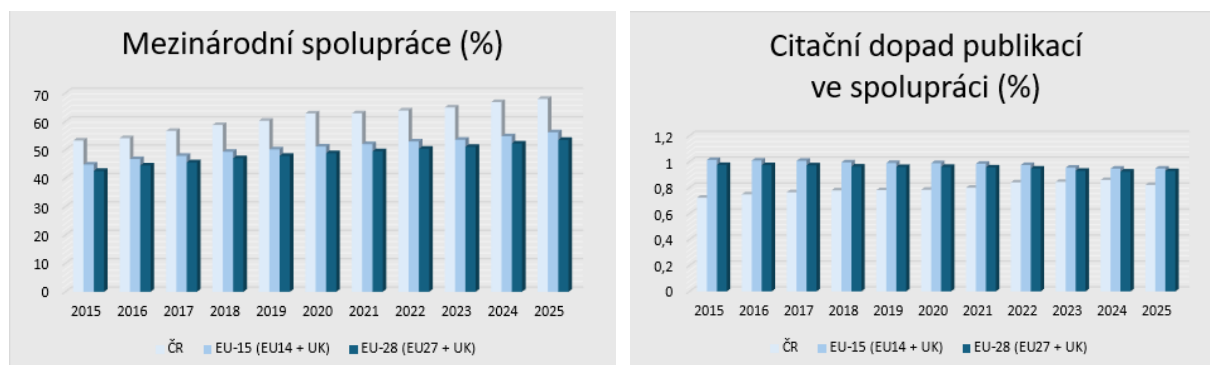
c) Data se vztahují pouze k hlavním řešitelům grantů ERC, tj. k hostitelským institucím koordinátora.

d) V databázi eCORDA je u ERC-SyG jednoznačně identifikovatelný pouze koordinátor projektu; ostatní hlavní řešitelé (PIs) mohou být vedeni pouze jako partneři bez rozlišení role PI. Z těchto dat proto nelze spolehlivě identifikovat všechny držitele SyG a agregace SyG se v praxi opírají primárně o hostitelskou instituci.

Mezinárodní spolupráce: vysoká otevřenost, dopad zatím pod úrovní EU-15

Podíl publikací vznikajících v mezinárodní spolupráci v České republice v období 2015–2025 setrvale roste. Z grafu zároveň plyne, že ČR je po celé období nad průměrem EU-15 i EU-28 a v roce 2025 se předpokládá přiblížení hranici ~70 %. To ukazuje mimořádně vysokou míru otevřenosti českého publikačního systému a jeho silné ukotvení v mezinárodních sítích. Dopad publikací ve spolupráci: Přestože podíl mezinárodních spoluautorství v ČR výrazně roste, citační dopad těchto publikací zůstává v celé řadě let pod úrovní EU-15 i EU-28 a pohybuje se kolem 0,85. Graf naznačuje, že vysoká intenzita spolupráce se zatím nepromítá do srovnatelného nárůstu průměrného dopadu, což ukazuje, že vedle samotného objemu spolupráce bude stále důležitější i její struktura: s jakými partnery se spolupracuje, na jakých tématech a jak výraznou roli v projektech přebírají české týmy. Celkově ČR vykazuje nadprůměrnou intenzitu mezinárodní spolupráce, ale její průměrný citační přínos zůstává relativně nižší. Další kvalitativní posun proto nebude primárně o tom „spolupracovat více“, ale o posilování rolí českých týmů v klíčových částech výzkumu (včetně vedení pracovních týmů a hlavního autorství), cílení na partnerství s vysokou vědeckou přidanou hodnotou a stabilizaci kapacit, které umožní převádět mezinárodní zapojení do systematictějšího dopadu.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: Udržitelnost financování po roce 2027 bude záviset na schopnosti proměnit vysokou míru mezinárodní spolupráce ve vyšší a stabilnější vědecký dopad, zejména posílením rolí českých týmů v klíčových pozicích mezinárodních projektů. Bez tohoto posunu



hrozí, že otevřenost systému zůstane nákladná, ale jen omezeně návratná z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování dle Clarivate WEb of Science, analytická nadstavba InCites
Pozn.: Data za rok 2025 jsou odhad.

4.1.3 Efektivita, návratnost a transfer znalostí | Co se děje s výsledky? Přinášejí ekonomický efekt?

Efektivitu VaVal lze prakticky posuzovat podle toho, jak rychle a v jaké míře dokáže systém znalosti transformovat do nových produktů, služeb, procesů a exportní výkonnosti. V mezinárodní praxi je návratnost veřejných investic nejvyšší tam, kde existuje funkční „komercializační ekosystém“: kvalitní transferové kapacity, předvídatelné nástroje pro synergickou spolupráci s podniky, dostupné financování pro demonstraci a škálování a příznivé prostředí pro vznik a růst nových firem (včetně akademických spin-offů).

V českém případě dostupná data naznačují tři strukturální slabiny z hlediska dlouhodobé návratnosti:

- relativně nízký objem patentů v přepočtu na jednotku vynaložených výdajů,
- omezený podíl tržeb z inovací radikálního charakteru („nových na trhu“),
- vysokou závislost inovačních aktivit na omezeném segmentu několika velkých podniků¹⁰.

Oslabování patentové aktivity: méně patentů, více užitečných vzorů

Graf ochrany průmyslového vlastnictví ukazuje po roce 2012 dlouhodobý pokles patentové aktivity: klesá počet podaných přihlášek i udělených/validovaných patentů, a to i v období, kdy systém nominálně navyšoval výdaje a rozšiřoval kapacity. Naproti tomu užité vzory zůstávají relativně stabilní, ale typově i ekonomicky nedokážou nahradit patentovou aktivitu v technologicky náročnějších segmentech. Část systému se posouvá od výstupů s vyšším potenciálem mezinárodního rozšiřování (patenty) k formám ochrany, které jsou administrativně méně náročné a levnější (užité vzory). Pokles patentů nelze automaticky číst jako jednoznačný pokles technologické náročnosti. Jednak v ekonomice s vysokým podílem nadnárodních skupin může jít i o „přesun patentování mimo ČR“¹¹. Tento mechanismus je kompatibilní i s tím, že se VaVal v ČR provádí, ale IP se registruje jinde. Nižší patentová aktivita na území ČR však snižuje reputační viditelnost a lokální zhodnocení výsledků a může signalizovat slabší orientaci na výsledky s globálním potenciálem. K tomuto poklesu mohla přispět i transformace systému hodnocení dle Metodiky 17+, neboť přestala klást důraz na počet výsledků a zvýšila důraz na kvalitu výsledků a jejich přínos pro společnost.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: Posun k „levnějším“ formám ochrany nemusí znamenat negativní signál, pokud se současně budují robustní licenční a transferové mechanismy s důrazem na schopnost generovat návratnost ve formě licenčních příjmů, přitahovat rizikový kapitál a mobilizovat soukromé investice. Rizikem není samotný typ průmyslově právní ochrany, ale potenciální „technologická stagnace“. Cestou k řešení může být rozšíření cílených služeb a expertního poradenství pro mezinárodní patentování a validaci výsledků v aplikační sféře.



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

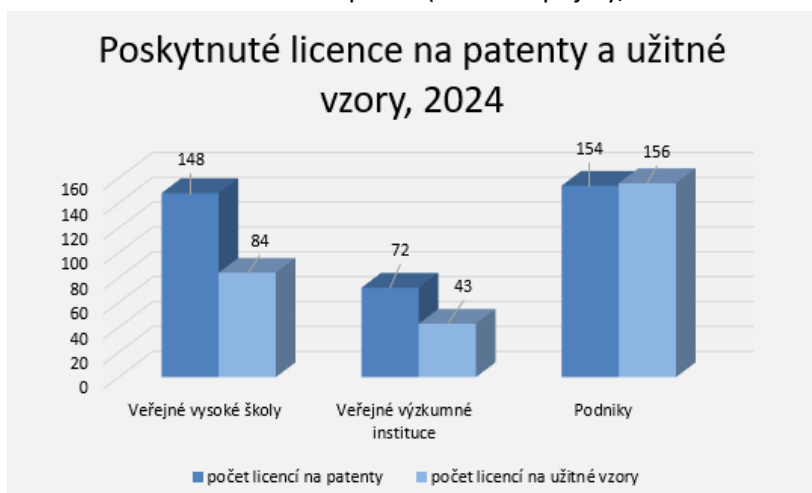
¹⁰ https://www.sdg-data.cz/en/cr-2030/hospodarsky-model/gross-research-and-development-expenditure-gerd?utm_

¹¹ https://tacr.gov.cz/wp-content/uploads/documents/2024/02/12/1707731141_III.%20Anal%C3%BDza%20hodnoty%20patent%C5%AF%20dom%C3%A1c%C3%ADch%20p%C5%AFvodc%C5%AF%20vlastn%C4%9Bn%C3%BDch%20zahrani%C4%8Dn%C3%ADm%C3%ADm%C3%ADm%C3%ADm%20v%20mezin%C3%A1rodn%C3%ADm%20srovn%C3%A1n%C3%AD.pdf

Licence

Graf poskytnutých licencí v roce 2024 ukazuje, že licencování průmyslově právní ochrany není doménou pouze veřejného výzkumu, ale ve významném rozsahu probíhá i v podnicích – a to zejména u užitných vzorů. Podniky vykazují téměř shodné počty licencí na patenty a užitné vzory, což naznačuje silnou orientaci na tržně využitelná řešení a agilnější typy ochrany, které mohou lépe reflektovat inkrementální inovace, úpravy procesů nebo produktové variace. Ve veřejných vysokých školách je licenční aktivita výrazně s převahou patentů (148 licencí na patenty vs. 84 na užitné vzory), což odpovídá vyšší roli formálně silnější ochrany u výsledků vznikajících v akademickém prostředí (a také větší míře profesionalizace transferu tam, kde funguje etablovaná TTO). Ve veřejných výzkumných institucích jsou počty licencí nižší (72 patenty, 43 užitné vzory), což může indikovat buď menší objem výsledků využitelných v praxi, nebo slabší pronikání na trh a interakci se zákazníkem, případně limitovanou komerční infrastrukturu. Počet licencí není přímým ekvivalentem ekonomické hodnoty: jedna licence může mít vysoký licenční poplatek i strategický dopad, zatímco mnoho licencí může být nízkonákladových, nevýhradních nebo interně motivovaných. Bez doplnění o licenční příjmy, strukturu (exkluzivita/nevýhradnost), teritoriální rozsah a podíl zahraničních licencí nelze z počtů vyvozovat komplexní závěr o „návratnosti“ transferu. Přesto jde o relevantnější signál než samotný počet patentů: licence znamená, že IP alespoň v části případů našlo reálného uživatele a došlo k transakci, která testuje kvalitu výsledku vůči tržní praxi.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: pokud má transfer přispívat k finanční odolnosti systému (diverzifikace příjmů), bude klíčové posunout systém k vyšší kvalitě licencování: k rychlejší validaci potenciálu, standardizovaným smluvním rámcům, profesionální TTO síti a metrikám založeným na hodnotě a měřitelném dopadu (licenční příjmy, následné investice, adopce), nikoli pouze na



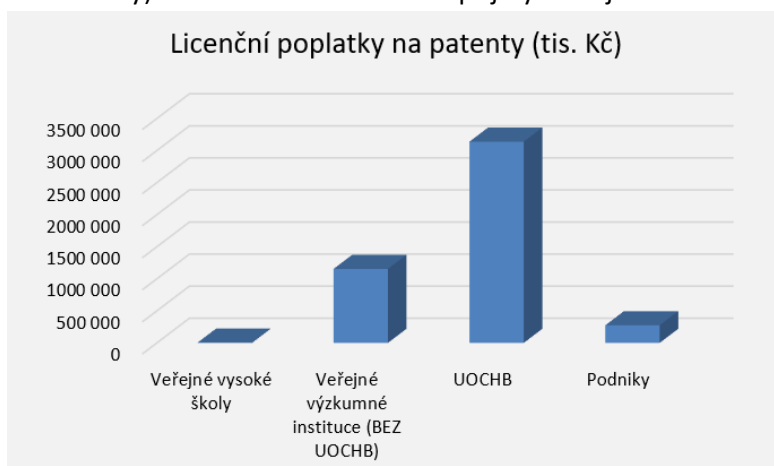
kvantitativních počtech. Jinak hrozí růst licenčních transakcí s minimální přidanou hodnotou bez skutečného posílení komercializační kapacity a bez širšího přenosu produktivity do ekonomiky. Alternativou k posílení tohoto segmentu je zavedení motivačních schémat pro sdílení rizik mezi akademickou a aplikační sférou.

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Licenční poplatky: extrémní koncentrace výnosů a „optický klam“ o diverzifikaci

Graf licenčních poplatků naznačuje, že veřejné výzkumné instituce jsou dominantním generátorem licenčních příjmů z patentů (cca 4,29 mld. Kč), veřejné vysoké školy se pohybují jen v jednotkách milionů (patenty ~5,5 mil.; užité vzory ~4,4 mil.) a podniky ve stovkách milionů (patenty ~274 mil.; užité vzory ~91 mil.). Tento obraz je však strukturálně asymetrický: rozhodující část patentových licenčních příjmů veřejných výzkumných organizací je dlouhodobě koncentrována u Ústavu organické chemie a biochemie (ÚOCHB), zejména díky licencím v oblasti antivirotik, včetně portfolia spojeného s tenofovirem. Graf tak nezachycuje plošně rozvinutý transfer ve veřejném výzkumu, ale výjimečný úspěch jednoho licenčního portfolia, které statisticky dominuje celému sektoru. Po korekci o tuto extrémní hodnotu je interpretace strážlivější: většina veřejných výzkumných organizací zůstává v režimu licenčních příjmů řádově nižších, který sám o sobě obvykle nepředstavuje stabilní, systémově rozprostřený zdroj diverzifikace financování.

Důsledek pro interpretaci i udržitelnost po roce 2027 je proto dvojitý. Za prvé, vysoké agregované licenční příjmy nelze bez dalšího číst jako indikátor „systémové excelence“ transferu v celém sektoru – významná část výsledku je dána koncentrací u jednoho subjektu. Za druhé, pokud mají licenční výnosy hrát dlouhodobější roli ve finanční odolnosti systému, je potřeba opřít je o opakovatelné mechanismy: průběžný přísun nových výsledků s licenčním potenciálem, systematickou práci s portfoliem duševního vlastnictví, profesionální licencování a škálovatelné transferové kapacity (např. standardizované oceňování, vyjednávání a smluvní standardy). Jinak budou licenční příjmy veřejného sektoru pravděpodobně kolísat a zůstanou citlivé na několik málo patentových skupin a jejich životní cyklus. Jako pragmatická možnost se nabízí také společné transferové platformy pro menší instituce, které by sdílely náklady na odborné kapacity pro správu duševního vlastnictví a licencování.



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Poznámka: ÚOCHB AV ČR je v grafu zobrazen samostatně, protože jeho licenční příjmy v daném roce činily dominantní část patentových licenčních výnosů veřejného výzkumu a řádově převyšovaly ostatní subjekty v sektoru. Bez tohoto oddělení by graf byl výrazně zkreslen a úroveň licenčních příjmů ostatních organizací by zanikla.

4.1.4 Lidský kapitál a kapacity systému

Lidský kapitál je distinktivním zdrojem výzkumného systému: určuje jeho kvalitu, adaptabilitu i schopnost vytvářet mezinárodně konkureschopné výsledky. Z hlediska udržitelnosti je tento rozměr klíčový, protože nejvzácnějším aktivem systému jsou lidé a jejich know-how. Jejich dostupnost a kvalita přímo ovlivňuje návratnost veřejných investic do VaVal. V mezinárodním srovnání se rozdíly v „kapacitách“ často neprojevují jen počtem výzkumníků, ale zejména strukturou talentu (věk, mobilita, diverzita, podíl zahraničních výzkumníků) a schopností vytvářet stabilní týmy s dlouhodobou ambicí.

Mezisektorová mobilita odborníků je důležitým indikátorem „oběhu znalostí“ mezi akademickou a podnikovou sférou. Nízká mobilita signalizuje slabší propojení sektorů a nižší schopnost přenášet znalosti do aplikací. Podobně mezinárodní mobilita a podíl zahraničních výzkumníků fungují jako indikátor schopnosti systému přitahovat špičkové kapacity, budovat mezinárodní sítě a uspět v konkurenčních evropských programech. Jejich slabší hodnoty obvykle znamenají pomalejší internacionalizaci a omezenější přísun zkušeností z vyspělých systémů. Česká republika v posledních letech zaznamenala růst počtu výzkumníků, včetně mladších ročníků, ale zároveň čelí řadě strukturálních omezení:

- pomalejší růst personálních kapacit ve srovnání s inovačními lídry,
- stárnutí části výzkumné populace,
- nízký podíl žen v některých klíčových oborech a sektorech,
- omezená mezinárodní mobilita a relativně malý podíl zahraničních výzkumníků.

Lidský kapitál roste, ale naráží na limity udržitelnosti

Graf vývoje počtu výzkumníků (2010–2024) ukazuje dlouhodobý nárůst kapacit – jak v počtu osob, tak v FTE – a současně růst intenzity VaVal (FTE na 1 000 zaměstnaných). V posledních letech však trend zřetelně stagnuje. Část tohoto efektu může souviset i s demografickým zúžením vstupních kohort po roce 2018 a přirozenou generační obměnou, takže stabilizace může být v tomto světle „lepší, než vypadá“. Pokud by se personální kapacity dále posilovaly bez odpovídajícího růstu reálných zdrojů (mzdy + infrastruktura + servis + kariérní rozvoj) systém se může přiblížit absorpční hranici a zhoršovat kvalitu pracovních podmínek. Praktickým projevem bývá vyšší podíl nejistých a fragmentovaných úvazků, kratší kontrakty a nižší předvídatelnost – zejména u mladších výzkumníků a v období po Ph.D.

Důsledek pro udržitelnost: klíčovým rizikem je „kapacita bez odpovídajícího financování“ – systém si udržuje



počet výzkumníků, ale dlouhodobě nedokáže financovat podmínky odpovídající mezinárodní konkurenci. Po roce 2027 se to může promítnout do výkonu a návratnosti investic se zpožděním: počet pracovníků zůstane konstantní, ale produktivita a kvalita budou erodovat, protože bude chybět investiční a finanční a časová kapacita pro špičkovou práci. Zvažovaným řešením je implementace víceletých rozpočtových rámců na úrovni výzkumných týmů,

které by zvýšily stabilitu v kritických fázích vědecké kariéry.

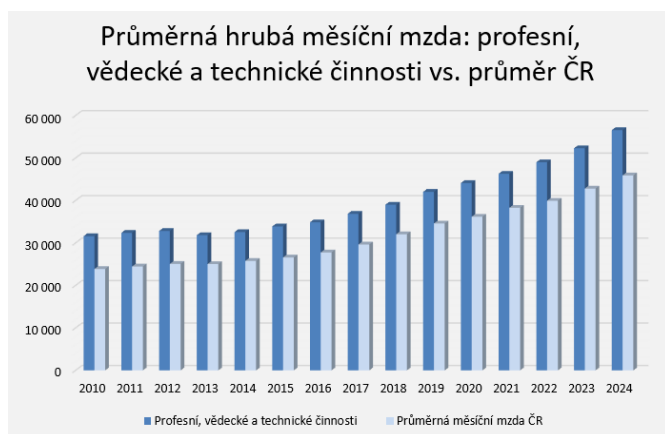
Zdroj: ČSÚ, Roční zjišťování o výzkumu a vývoji VTR 5-01

Pozn.: Fyzické osoby = Evidenční počet zaměstnanců plně či částečně aktivních ve výzkumných a vývojových činnostech k 31. 12. sledovaného roku; Přepočtené osoby = Přepočtený počet osob na plnou roční pracovní dobu věnovanou výzkumu a vývoji.

Mzdový tlak roste a zužuje reálnou kupní sílu rozpočtů VaVal

Graf průměrné hrubé mzdy v profesních, vědeckých a technických činnostech ukazuje dlouhodobě rostoucí nominální trend, přičemž po roce 2018 je patrné zřetelnější zrychlení tempa růstu, zejména po roce 2020. Jde o nominální trend. Reálný vývoj je vhodné hodnotit po očištění o inflaci. Zároveň je patrné, že mzdová křivka tohoto segmentu dlouhodobě roste téměř paralelně s průměrem ČR – nárůst tedy do značné míry kopíruje celkový mzdový vývoj. Sektor si udržuje stabilní mzdovou úroveň danou kvalifikační strukturou a konkurencí o specializované profily. Pro VaVal to znamená, že akvizice a udržení talentů je stále dražší a bez odpovídajícího růstu rozpočtů (resp. jejich průběžné indexace) se zhoršuje operační schopnost systému udržet infrastrukturní kapacity. Pokud nominální rozpočty VaVal nerostou srovnatelným tempem, dochází k vytěšňování provozních a investičních položek. Instituce pak udrží personální bázi, ale ztrácejí prostor pro modernizaci výzkumné infrastruktury a její kvalitativní posun.

Důsledek pro udržitelnost: Bez víceletých rámců a pravidelné indexace podle mzdového vývoje se financování postupně deformuje ve prospěch personálních nákladů — mzdy se udrží, ale modernizace



a rozvoj výzkumné infrastruktury se systematicky odsouvají, což dlouhodobě snižuje výkon i globální atraktivitu systému. V mezinárodním srovnání hrozí „kvalifikovaná, ale investičně poddimenzovaná“ výzkumná základna, která bude obtížněji držet krok s technologickými lídry.

Důsledek pro udržitelnost: Pokud se tento trend nestabilizuje, systém bude „stabilní navenek“, ale uvnitř bude ztrácet investiční

a inovační schopnost – a po roce 2027 se to projeví kumulativně v horší kvalitě infrastruktury, nižší produktivitě týmů a slabší schopnosti generovat špičkové výsledky i přitahovat excelentní talenty.

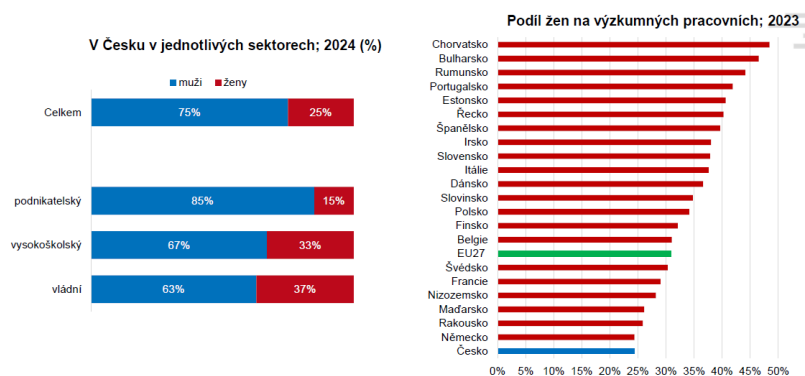
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Genderová struktura výzkumných pracovníků: nerovnováha jako kapacitní omezení

ČR se v evropském srovnání řadí k zemím s nižším podílem žen mezi výzkumníky a domácí sektorové členění ukazuje, že nerovnováha je nejvýraznější v podnikatelském sektoru: ženy tvoří přibližně čtvrtinu výzkumníků celkem, ale jen kolem 15 % v podnicích; ve vysokoškolském sektoru je to přibližně 33 % a ve vládním přibližně 37 %. Rozdíl je zčásti strukturální: podnikový VaVal je koncentrován v technických a IT oborech s nižším podílem žen už ve studiu, zatímco obory s vyšším zastoupením žen jsou v podnicích méně zastoupené. Jinými slovy: právě v sektoru, který rozhoduje o aplikacích, technologické difuzi a komercializaci, je talentová základna žen v podnikovém výzkumu nejužší. Výsledkem je větší riziko nedostatku talentů a nevyužitý lidský potenciál právě v době, kdy mzdy rostou a globální konkurence o kvalifikované pracovníky sílí.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: V prostředí demografického stárnutí a intenzivní soutěže o talenty představuje nízké zastoupení žen strukturální kapacitní limit. Pokud systém nerozšíří talentovou základnu a nesníží bariéry vstupu a kariérního růstu (zejména v podnicích), bude obtížnější udržet personální kapacity i zvyšovat kvalitu a přenos výsledků do ekonomiky.

Podíl žen na výzkumných pracovnících (v grafu vyjádřen jako podíl fyzických osob, nikoli FTE) ukazuje, že Česká republika patří v evropském srovnání k zemím s nižším zastoupením žen ve VaVal, přičemž rozdíly jsou výrazné zejména v podnikatelském sektoru. Samotné pořadí zemí podle podílu žen však nevyovídá o jejich celkové výkonnosti ve výzkumu a vývoji – vysoký podíl žen není automaticky korelován s intenzitou VaV či ekonomickou vyspělostí. Struktura národních výzkumných systémů (oborové zaměření, váha veřejného vs. podnikového sektoru, velikost akademické sféry) může tyto hodnoty významně ovlivňovat. Z hlediska hospodářské racionality nejde primárně o „pořadí v žebříčku“, ale o efektivní využití dostupného lidského kapitálu. Země s nízkým zastoupením žen v technických a podnikově orientovaných oborech pracují s užší talentovou základnou, což může



dlouhodobě omezovat kapacitní i inovační potenciál systému. Opatření by proto měla směřovat spíše k odstranění strukturálních bariér (např. flexibilní pracovní modely, podpora návratů po kariéřní pauze či transparentní kariéřní pravidla) než k mechanickému zvyšování kvót.

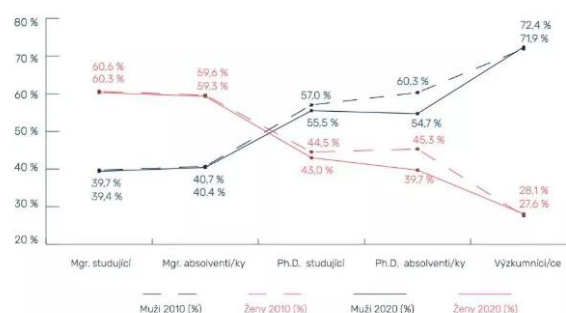
Zdroj: ČSÚ

Únik talentu v kariéřní dráze: ztráta žen mezi Ph.D. a výzkumnou profesí

Graf ukazuje průběh selektivního „odlivu“: ženy jsou ve studiu zastoupeny silně, ale v samotné výzkumné profesi výrazně méně. Na magisterské úrovni tvoří ženy kolem 60 %, v doktorském studiu a mezi absolventy Ph.D. jejich podíl klesá přibližně na 40–45 % a mezi aktivními výzkumníky je okolo 28 %. Klíčová zpráva je stabilita tohoto vzorce v čase (2010–2020): systém dokáže ženy kvalifikovat, ale v kritické fázi přechodu do stabilní výzkumné kariéry je neumí efektivně udržet. To odpovídá nastavení rané kariéry: krátkodobé smlouvy, financování bez garantované návaznosti, vysoká nejistota po získání doktorátu a slabší institucionální podpora sladování kariéry a rodiny.

Důsledek pro udržitelnost: V kombinaci s demografickými limity tento „odliv“ významně zužuje talentovou základnu a zvyšuje nákladovou tenzi (vyšší mzdy pro menší okruh lidí), což dále posiluje riziko vytěšňování investiční složky rozpočtů. Pro řešení této nerovnováhy lze uvažovat o posílení mechanismů pro udržení talentů a o systémové podpoře modelů kariéřních drah, které sníží nejistotu v post-doktorské fázi.

Od studia k vědecké profesi – časové srovnání zastoupení žen a mužů na jednotlivých stupních ideálně typické dráhy (v %), všechny obory a vědní oblasti celkem (HC), roky 2010 a 2020



Zdroj: MŠMT, Statistika výkonných ukazatelů veřejných a soukromých vysokých škol ČR; ČSÚ, Ukazatelé výzkumu a vývoje; vlastní zpracování.

Zdroj: MŠMT¹²

¹² <https://vedavyzkum.cz/veda/nkc-gender-a-veda/postaveni-zen-v-ceske-vede-monitorovaci-zprava-za-rok-2020?utm>

4.1.5 Propojování výzkumu a praxe (akademická sféra – průmysl)

Propojení akademického a podnikatelského sektoru určuje, zda se znalosti vytvářené ve výzkumných organizacích dokážou efektivně proměnit v inovace s vysokým ekonomickým dopadem. Klíčové je, zda existují funkční mosty mezi akademickými institucemi a podniky – zejména prostřednictvím kolaborativního a smluvního výzkumu, sdílení infrastruktury, společné patenty a licence, spin-offy a nástroje pro jejich inkubaci, včetně rozvinutého prostředí pro investiční vstupy a exity. V systémech, kde tyto kanály fungují, je návratnost veřejných investic vyšší a ekonomika rychleji absorbuje nové technologie. V ČR spolupráce existuje, ale je strukturně nerovnoměrná: dominují velké podniky, zejména pod zahraniční kontrolou, a několik silných univerzit, malé a střední podniky, veřejné výzkumné instituce a neziskový sektor hrají menší roli, než by odpovídalo jejich potenciálu a než by moderní česká ekonomika potřebovala. Vedle strukturálních faktorů spolupráci brzdí i rozdílné incentivy a režimy práce: akademická sféra je více orientovaná na publikování a otevřenost, firmy na tempo, dodávky a ochranu know-how. To zvyšuje transakční náklady spolupráce a ztěžuje její škálování mimo úzký okruh zkušených aktérů.

V datech se potvrzuje několik klíčových trendů:

- Podíl podniků využívajících přímé dotace na VaVal roste, nepřímá podpora formou daňových odpočtů klesá¹³. Spolupráce s akademickou sférou se soustřeďuje jen na část firem a dominuje v ní několik univerzit, veřejné výzkumné instituce a neziskové organizace se na kolaborativním nebo smluvním výzkumu podílejí jen marginálně a příjmy vládního sektoru ze smluvního výzkumu tvoří jen zlomek jeho výdajů na VaVal.
- Aktivita v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví (patenty, užité vzory) dlouhodobě stagnuje a licence na patenty a užité vzory rostou jen pozvolna a zůstávají v absolutních hodnotách nízké, což ukazuje na nevyužitý potenciál zhodnocování výsledků výzkumu v licenčních příjmech.
- Podíl inovujících podniků je výrazně vyšší u velkých a zahraničně vlastněných firem než u malých, středních a čistě domácích podniků, takže se znalosti a inovační aktivity koncentrují v úzkém segmentu ekonomiky.



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Tyto trendy znamenají, že mobilizace soukromého kapitálu a příjmy z aplikovaného výzkumu zatím nejsou dostatečně silné, aby výrazně optimalizovaly zátěž veřejných rozpočtů. Pokud se nepodaří prohloubit spolupráci akademické sféry s podniky napříč celou ekonomikou, bude stále obtížnější obhájit ambiciózní veřejné financování VaVal, protože systém nebude generovat dostatečně viditelnou ekonomickou návratnost.

Inovace koncentrované u velkých firem: MSP zůstávají slabším článkem difuze inovací

Graf podílu inovujících podniků podle velikosti potvrzuje stabilní vzorec: velké podniky inovují výrazně častěji než malé a střední a tento rozdíl se mezi obdobími 2018–2020 a 2020–2022 podstatně

¹³ <https://csu.gov.cz/produkty/pocet-firem-vyuzivajicich-danovou-podporu-vyzkumu-a-vyvoje-nadale-klesa>

nezmenšuje. Zároveň je patrné, že podniky pod zahraniční kontrolou vykazují vyšší míru inovací než podniky domácí, což odpovídá ukotvení části inovací v rámci mezinárodních skupin a jejich globálních znalostních sítí. Velké firmy mají interní kapacity, přístup k financování a talentu i lepší schopnost řídit technologické riziko. Domácí MSP narážejí na vyšší transakční náklady inovací, menší napojení na výzkumné organizace a omezený přístup k růstovému kapitálu. K tomu se přidávají i „měkké“ bariéry spolupráce identifikované v mapování inovačních kapacit (INKA¹⁴): podniky a výzkumné organizace často pracují s odlišnými očekáváním, jazykem a časovým režimem a citlivým třecím bodem bývá nakládání s výsledky (publikovatelnost vs. ochrana obchodního a technologického know-how). Výsledkem je pomalejší difuze inovací – a tím i horší přenos produktivity veřejných investic do VaVal: bez širší absorpce v MSP se poznatky nepřeklápějí do plošného růstu produktivity, ale zůstávají koncentrované v úzkém segmentu.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: inovace v ČR vznikají, ale opírají se o úzké jádro malého počtu firem. To znamená vyšší systémovou zranitelnost — pokud tyto firmy omezí investice nebo změni strategii, výkon systému rychle oslabí. Zároveň se tím snižuje návratnost veřejných prostředků: bez

širšího rozšíření inovací do malých a středních podniků zůstává plošný ekonomický dopad omezený. Zefektivnění systému by mohlo podpořit zavedení inovačních voucherů nebo schémat na podporu sdílených výzkumných laboratoří pro MSP.



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Spolupráce firem s výzkumem je selektivní

Graf ukazuje, že podíl inovačních podniků z celkového počtu podniků s inovačními aktivitami, které spolupracovaly s univerzitami a institucemi vysokého školství činil v letech 2020 až 2022 13,5 % a s komerčními laboratořemi nebo soukromými výzkumnými institucemi 12,2 %. Spolupráce s veřejnými výzkumnými institucemi a inovačními podniky byla ve stejném období nižší a pohybovala se na úrovni 5,5 %. Spolupráce se soukromými neziskovými organizacemi byla téměř zanedbatelná (cca 1,5 %). Spolupráce se tak soustřeďuje do relativně úzké a fragmentované formy, která se neuskutečňuje homogenně napříč celým systémem. To naznačuje strukturální bariéry na straně nabídky transferu: rozdílné motivační pobídky, limitované kapacity pro smluvní výzkum a transfer, a často i nejednotná „smluvní infrastruktura“. Pro firmy je nejvýhodnější spolupracovat s partnery, kde jsou pravidla jasná a procesy rychlé.

¹⁴ <https://inkaviz.tacr.cz/>

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: selektivní spolupráce ukazuje, že transfer znalostí může brzdit institucionální nastavení – kapacity, procesy a pobídky, které umožňují spolupráci jen v omezeném rozsahu, ale neumožňují ji systémově rozšířit napříč systémem. Pokud se spolupráce nerozšíří a nestandardizuje, klesá absorpční schopnost ekonomiky výsledky VaVal komercializovat a rozšiřovat – a s ní i dlouhodobá ekonomická návratnost veřejných výdajů. Možným řešením je harmonizace smluvních standardů, posílení kapacit pro projektový management a zrychlené rozhodování na straně veřejných výzkumných institucí.

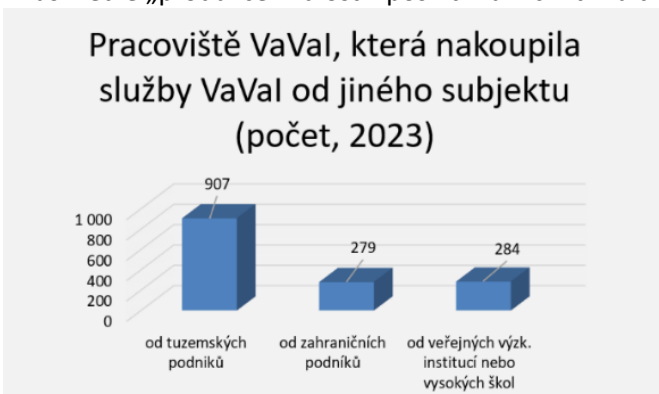


Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Trh služeb VaVal v ČR: dominují domácí podniky, veřejný výzkum zůstává marginální

Graf nákupů služeb VaVal ukazuje, že nákup výzkumných a inovačních aktivit u externích partnerů se v roce 2023 odehrával primárně uvnitř domácí ekonomiky: služby VaVal nakoupilo 907 pracovišť od tuzemských podniků, od zahraničních podniků 279 a od veřejných výzkumných institucí či vysokých škol jen 284. V počtu transakcí to znamená, že „trh služeb VaVal“ je v praxi výrazně tažen domácími firemními poskytovateli, mezinárodní outsourcing zdrojů i nákupy z veřejného výzkumu zůstávají v relativním vyjádření marginálními nástroji. Graf měří počet pracovišť, nikoli finanční objemy – vypovídá tedy hlavně o šíři a četnosti jednotlivých typů vazeb, nikoliv o jejich celkové hodnotě. Z hlediska udržitelnosti po roce 2027 je tato struktura dvojsečná. Na jedné straně naznačuje, že v ČR existuje relativně živý domácí dodavatelský ekosystém VaVal služeb a že firmy umějí poptávku realizovat tržně – to je důležité, protože v prostředí fiskálního tlaku je právě smluvní a kolaborativní výzkum jedním z mechanismů, jak multiplikovat veřejné prostředky a urychlovat technologickou adopci. Na druhé straně však relativně nízký počet nákupů od veřejných výzkumných institucí/VŠ ukazuje, že kapacity veřejného výzkumu nejsou v roli poskytovatele služeb pro praxi využívány v rozsahu, který by odpovídal potřebě rychlé znalostní difuze. Podobně omezený rozsah nákupů ze zahraničí může znamenat, že část systému zůstává méně propojena s mezinárodní nabídkou specializovaných kompetencí.

Důsledek pro investiční logiku po roce 2027: pokud má systém zvýšit návratnost veřejných investic, musí vedle „produkce znalostí“ posílit i funkční trh a transparentní pravidla transferu – tak, aby nákup



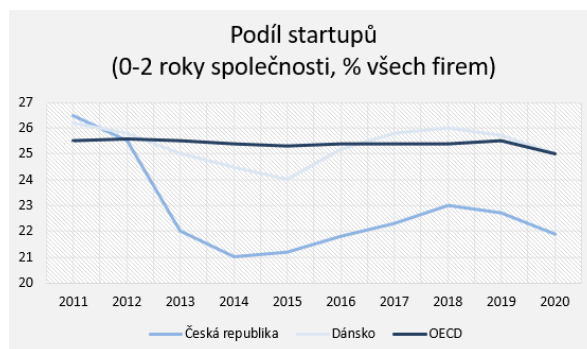
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

VaVal služeb od veřejných institucí a zapojování mezinárodních kapacit nebylo výjimečné, ale standardní a administrativně jednoduché. K dosažení tohoto stavu by mohlo přispět zavedení jasných pravidel pro smluvní výzkum (šablony smluv, standardizované modely duševního vlastnictví, dohod o mlčenlivosti...) a proklientský přístup transferových center.

Podíl startupů: slabší přírůstek nových firem, nižší schopnost ekonomiky obnovovat se inovacemi

Graf podílu firem ve stáří 0–2 roky ukazuje, že ČR dlouhodobě zaostává za průměrem OECD. Oproti inovačně vyspělým ekonomikám (např. Dánsku) po roce 2012 následoval propad s jen kolísavým oživením. Nejde jen o nižší úroveň, ale o nižší odolnost podnikatelské dynamiky. Slabší vstup nových firem limituje testování nových přístupů, snižuje konkurenční tlak a zpomaluje strukturální transformaci ekonomiky, která dnes primárně stojí na adopci umělé inteligence a deep tech řešení. V kontextu VaVal to odráží bariéry v transferu znalostí do podnikání, zejména v raných fázích: omezenější dostupnost rizikového financování, vyšší transakční náklady, méně rozvinuté prostředí pro spin-offy a nižší tolerance k neúspěchu. Tomu odpovídají i závěry Analýzy startupového systému v Česku¹⁵ (CzechInvest, 2025): český startupový ekosystém se v posledních letech vyvíjí dynamicky, ale brzdí jej omezený přístup ke kapitálu v raných fázích, nižší míra internacionalizace a potřeba posílit legislativní a administrativní oporu. Současně je patrná vysoká regionální koncentrace, kdy Praha a Jihomoravský kraj generují přes 80 % veškeré aktivity.

Důsledek pro udržitelnost po roce 2027: nízký a kolísavý podíl startupů oslabuje absorpční kapacitu ekonomiky – schopnost proměňovat výsledky VaVal v produktivitu, nové trhy a soukromé investice. Vzhledem k tomu, že téměř polovinu ekosystému tvoří mikrofirmy do 6 zaměstnanců, hrozí bez systematické podpory jejich škálování ustrnutí na nízké přidané hodnotě. Bez stabilního přísunu nových inovativních subjektů je návratnost veřejných investic do VaVal nižší a schopnost mobilizovat soukromé zdroje slabší: systém může generovat poznatky, ale chybí dostatečná báze aktérů, kteří je ověří a rozšíří do praxe. K nápravě tohoto stavu lze zvažovat posílení fondů pro rané fáze a rizikový kapitál, systematickou podporu internacionalizace přes mezinárodní akcelerátory, zjednodušení administrativy pro zakládání firem a akademických spin-offů, a v neposlední řadě investice do vzdělávání pro podnikání a inovace za účelem vytvoření podmínek pro udržení talentů, pro které jsou startupy díky nadprůměrnému mzdovému růstu klíčovými zaměstnavateli.



Zdroj: vlastní zpracování dle dat OECD

Závěr

ČR dnes financuje VaVal spíše jako systém udržení provozu než jako koherentní investiční strategii: struktura rozpočtů i pobídek udrží kapacity, ale jen v omezené míře vytváří systémový tlak na akumulaci špičky, technologickou modernizaci a širší firemní absorpci. V prostředí po roce 2027 to znamená, že hlavní hrozbou není pouze nominální úbytek zdrojů, ale nízká schopnost proměnit investice ve vyšší produktivitu – bez mechanismů, které chrání investiční složku, bonifikují excelentní výkon a automaticky systémově mobilizují podnikové spolufinancování, se institucionální stabilita mění v rozpočtovou setrvačnost. Udržitelnost proto nebude testem pouhé výše rozpočtu, ale kvality institucionální architektury: zda umí proměnit stabilní veřejné jádro v katalytický pákový efekt pro soukromý VaVal a v dlouhodobě měřitelný růst globální konkurenceschopnosti.

¹⁵ https://ris3.gov.cz/sites/default/files/2025-09/01_Analyza%20startupoveho%20ekosystemu%20v%20Cesku.pdf

4.2 Analýza strukturální rigidity financování VaVal

4.2.1 Diferenciace mezi zajištěním provozní kontinuity a strategickým rozvojem

V diskusi o udržitelnosti financování VaVal dominují celkové souhrnné ukazatele (podíl na HDP, meziroční růst, srovnání s EU). Pro efektivní rozpočtové řízení jsou však samy o sobě nedostačující. Nezachycují totiž klíčový parametr: kolik veřejných prostředků je v daném roce skutečně „volných“ pro strategickou alokaci a jaká část je předem vázána na udržení stávajících kapacit a víceleté závazky. Právě tato vnitřní struktura – nikoli pouze nominální výše rozpočtu – určuje, zda systém dokáže po roce 2027 flexibilně přesouvat zdroje, absorbovat externí šoky a generovat inovativní výkon.

Z hlediska fiskálního plánování je nezbytné pracovat s typologií tří rozpočtových rámců:

Typ výdajů	Povaha	2024 (mld. Kč) ¹⁶	Řádový podíl na národních zdrojích veřejných	Příklad
Mandatorní (provozní) výdaje	Fixní, nezbytné pro bazální funkčnost	22,7	~57 %	mzdy, energie, provoz, servis, minimální obnova, povinné mezinárodní příspěvky
Diskreční (rozvojové) výdaje	Strategická marže: excelence a transformace	17,4	~43 %	GA ČR, TA ČR, programy VaVal, transfer, rozvojové investice
Evropské a mezinárodní zdroje	Akcelerátor: projektové a cyklické zdroje	5,4	~18 % (mimo státní rozpočet)	OP JAK, OP TAK, Horizon Europe

Zdroje: ČSÚ (Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj, 2024)

Mandatorní a diskreční výdaje se vztahují k národním veřejným zdrojům, tedy k části, kterou má stát přímo pod kontrolou. V roce 2024 tento „národní veřejný“ rámec podle dat ČSÚ činil řádově 43,3 mld. Kč¹⁷ (22,7 mld. Kč mandatorní výdaje a 17,4 mld. Kč diskreční výdaje). Právě uvnitř tohoto rámce se rozhoduje o udržitelnosti: pokud se mandatorní část chová jako fixní náklad, pak se veškerá kolísavost a tlak na konsolidaci přelévá do diskreční části – tedy do prostoru, který má financovat další rozvoj.

4.2.2 Mandatorní výdaje: Stabilizační základ systému

Mandatorní výdaje představují udržovací minimum – náklady, které nelze v krátkém horizontu redukovat bez systémové degradace kapacit. V orientačním vyjádření odpovídá tento rámec zhruba 60 % národních veřejných zdrojů na VaVal.

Mandatorní výdaje mají tři kritické rysy pro udržitelnost:

1. **Jsou rigidní a mají nelineární dopady při škrtech.** U mezd, energií a servisu nelze škrtnat bez disproporčního dopadu na výkon. Snížení o několik procent znamená konkrétní omezení provozu, pokles atraktivity a následně ztrátu klíčového personálu. U mezinárodních závazků je prostor pro škrtnání prakticky nulový.
2. **Mají vestavěný růstový tlak (fixní náklady).** Personální a provozní náklady mají tendenci růst minimálně s inflací a mzdovou dynamikou ekonomiky; u infrastruktur navíc působí cenová volatilita energií a servisních smluv. Pokud nominální růst celkového rozpočtu nekopíruje tempo ekonomiky, mandatorní položky nevyhnutelně vytěsňují rozvojový prostor.
3. **Jsou zesíleny víceletými závazky.** Významná část účelové podpory je de facto kvazi-mandatorní, neboť kryje již běžící projekty. Reálný prostor pro nové priority se tak často omezuje pouze na jednotky mld. korun ročně.

¹⁶ <https://csu.gov.cz/docs/107508/e333867e-c74c-3549-7dda-f1833e68ae50/21100125an.pdf?version=1.1>

¹⁷ https://csu.gov.cz/docs/107516/346a716e-5358-ccca-c95e-ad6285258cf2/zakladni_ukazatele_vydaje_2014_2024.pdf?version=2.0

4.2.3 Diskreční výdaje: Strategická marže systému

Diskreční výdaje představují hlavní prostor pro systémovou změnu: soutěžní financování kvality, nové priority, nástroje transferu a internacionalizace. V řádových odhadech tvoří cca 17,4 mld. Kč¹⁸ (za rok 2024 – zhruba ~43 % národních veřejných zdrojů).

Strategická role této složky umožňuje:

1. Koncentrovat zdroje na excelentní týmy a špičková pracoviště.
2. Otevírat nové technologické priority a posilovat národní i mezinárodní spolupráci (např. s využitím analytických kapacit projektu STRATIN+ pro identifikaci klíčových trendů a technologického foresightu založeného na datech).
3. Zrychlovat transfer a absorpci výsledků v praxi.
4. Nastavovat pobídky pro mobilizaci soukromých investic do VaVal.

Diskreční výdaje jsou z pohledu pobídek „motor“ systému: nastavují, co přináší nejvyšší přínos (excellence vs. průměr), jak rychle se dá přejít od výsledku k praktickému využití, a zda se veřejné peníze používají jako multiplikátor soukromých zdrojů. Z pohledu vlády jde o klíčový nástroj k prosazování priorit a změn směru politiky – část rozpočtu, kterou lze skutečně řídit a přesměrovávat. Paradox udržitelnosti spočívá v tom, že tato složka je při rozpočtové konsolidaci nejzranitelnější. Její oslabení zužuje manévrovací prostor státu a snižuje schopnost korigovat směr inovační politiky.

4.2.4 Evropské a mezinárodní zdroje

Evropské zdroje představují významné posílení financování VaVal. Svoji povahou se blíží diskrečním zdrojům tím, že vytváření dodatečný prostor pro transformaci a rozvoj. Je však nutné rozlišovat mezi strukturálními zdroji (zejména ESIF) a přímo řízenými programy typu Horizont Evropa. Strukturální fondy z podstaty kohezní politiky představují spíše jednorázové investiční výdaje – pořízení zařízení, budování infrastruktur či dočasné posílení kapacit. Svými důsledky však mohou významně zasáhnout do budoucích mandatorních výdajů, neboť vyvolávají další závazky na provoz a údržbu, čímž mohou omezit objem budoucích diskrečních výdajů. Udržitelnost těchto investic vyžaduje jasně plánované dofinancování provozu, které v praxi nese minimálně zčásti národní rozpočet. Programy přímo řízené EK (Horizont Evropa) se zaměřují primárně na věcnou podporu špičkového výzkumu a nepředstavují pro národní rozpočet takové riziko budoucích udržovacích nákladů.

4.2.5 Závěry analýzy strukturální rigidity financování VaVal

Pokud se národní veřejný rozpočet nebude vyvíjet v souladu s nominální ekonomikou, dojde k erozi investiční schopnosti systému. Z analýzy vyplývají tři klíčové principy:

- **Předvídatelnost provozního krytí:** Mandatorní výdaje musí být kryty realisticky, aby kolísavost neohrožovala diskreční výdaje na soutěžní programy.
- **Ochrana rozvojového prostoru:** Diskreční výdaje je účelné chránit jako klíčový nástroj transformace a zvyšování návratnosti veřejných investic.
- **Komplementarita zdrojů:** Externí fondy mají rozšiřovat a urychlovat rozvoj, ne nahrazovat výpadky národního financování.

Skutečná udržitelnost po roce 2027 nebude testem schopnosti „udržet provoz“, ale schopnosti systematicky chránit a efektivně využívat diskreční prostor pro strategické investice.


¹⁸ <https://csu.gov.cz/docs/107508/e333867e-c74c-3549-7dda-f1833e68ae50/21100125an.pdf?version=1.1>

5. Institucionální architektura

5.1 Struktura a aktéři systému VaVal v ČR

Analytický pohled na architekturu českého systému výzkumu, vývoje a inovací ukazuje, že jeho dlouhodobá finanční udržitelnost závisí především na kvalitě a integritě institucionálního uspořádání. **Základní teze je:** výkon a stabilita systému nevznikají z kvantity disponibilního kapitálu, ale z míry souladu mezi třemi klíčovými rovinami: pravidly (institucionální rámec), chováním aktérů (strategické rozhodovací procesy) a nástroji alokace (finanční architektura). Udržitelnost financování není pouze otázkou rozpočtu, ale systémovou vlastností: buď vytváří věrohodný závazek k dlouhému investičnímu horizontu, nebo vykazuje projevy fragmentace a omezenou schopnost strategické alokace. Klíčovou roli v tomto vztahu hrají pobídky – vznikají na průniku pravidel a nástrojů financování a v praxi formují chování aktérů. Systém je dlouhodobě stabilní tehdy, když jsou pravidla (instituce), pobídky (motivační nastavení) a nástroje financování (alokace) vzájemně konzistentní. Tato kompatibilita se promítá do předvídatelného chování aktérů a investičních rozhodnutí. Modernizace této architektury je jedním z klíčových kroků k posílení absorpční kapacity a efektivity národního inovačního ekosystému.

ARCHITEKTURA SYSTÉMU VAVAI: STRUKTURA – AKTÉŘI – FINANCOVÁNÍ

 INSTITUCIONÁLNÍ RÁMEC	 STRATEGIČTÍ AKTÉŘI SYSTÉMU	 FINANČNÍ ARCHITEKTURA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Globální standardy a normy – zahrnuje OECD, NATO, OSN ❖ Evropský výzkumný prostor (ERA) – zahrnuje Horizont a strukturální fondy ❖ Národní úroveň a legislativa – zahrnuje RVVI, ministerstva, agentury a zákony ❖ Regionální inovační ekosystémy – zahrnuje kraje, RIS3 a inovační centra ❖ Institucionální autonomie a rozvoj – zahrnuje VO, AV ČR, univerzity a firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Systémový koordinátor (RVVI) – centrální „meta-hráč“ ❖ Poskytovatelé a alokátoři zdrojů – resorty a agentury (GA ČR, TA ČR) EK, soukromí investoři ❖ Příjemci, producenti znalostí a inovátoři – výzkumné organizace, firmy, spin-offy, start-upy ❖ Zprostředkující a expertní struktury (zájmová uskupení) – asociace, svazy, platformy, klastrová sdružení 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Národní veřejné zdroje – státní rozpočet, stabilní prvky ❖ Evropské strategické investice (rámcové programy EU, kohezní politika EU...) ❖ Soukromý a rizikový kapitál – firemní investice, venture kapitál, filantropie... ❖ Nepřímé stimuly a finanční nástroje – daňové odpočty, záruky...

5.2 Institucionální rámec systému

Institucionální rámec systému VaVal funguje jako soubor pravidel, která formují očekávání aktérů, distribuují riziko a určují časový horizont rozhodování. V ideálním případě mají tato pravidla transponovat vnější cykličnost (ekonomické výkyvy, programové periody EU, politický cyklus) do stability a střednědobého plánování. V českém systému se tento mechanismus často projevuje tak, že vnější cykly se nemusí vždy plně integrovat do konzistentní stability, ale mohou interferovat s operativním fungováním výzkumných organizací. Výsledkem je systém, který reaguje dynamicky, ale vykazuje prostor pro posílení strategické hloubky stabilizačních prvků. Česká republika disponuje komplexní víceúrovňovou strukturou (mezinárodní, evropská, národní, regionální, institucionální). Tato rozmanitost představuje potenciál pro excelenci a adaptabilitu, ale zároveň klade vysoké koordinační nároky na systém. Pravidla mezi jednotlivými úrovněmi vykazují míru heterogenity, časové rámce mohou vykazovat odlišné načasování a toky informací vyžadují optimalizaci. Místo integrované stability tak vzniká vícevrstvé prostředí paralelních cyklů – každý s jinými pobídkami, rytmem a očekáváními. Tato „pobídková dynamika“ může ovlivňovat horizont rozhodování a předvídatelnost udržitelnosti financování.

5.2.1 Mezinárodní a evropský rámec

Mezinárodní standardy a členství v organizacích typu OECD, OSN či vědeckých infrastrukturách (např. CERN, ESA, ESO, EMBO) působí jako nezbytný předpoklad excelence a brána k unikátním kapacitám. Zabraňují izolaci systému a vytváření trvalý pozitivní tlak na zvyšování kvality, integrity a mezinárodní srovnatelnosti výsledků. Evropský výzkumný prostor – prostřednictvím rámcových programů, strategických partnerství a mobility – definuje standardy vědecké soutěže, transparentní pravidla a reputační metriky. Tyto prvky zvyšují nároky na mezinárodní konkurenceschopnost, zároveň však představují komplement k národnímu financování. Kohezní politika je silným investičním motorem pro budování kapacit, ale zároveň vyžaduje ucelenou koncepci životního cyklu infrastruktur – zejména v otázkách dlouhodobého provozu, krytí nákladů a zajištění budoucí modernizace. V praxi se potvrzuje princip, kdy evropské zdroje primárně akcelerují rozvojové investice, národní zdroje zajišťují jejich provozní stabilitu a kontinuitu. Bez systémových „mostů“ mezi programovými obdobími a bez integrovaného finančního výhledu mohou vznikat diskontinuity, které transformují investiční příležitost v budoucí rozpočtový závazek a zkracují horizont institucí. Tematicky specifické evropské nástroje s vyšší spoluúčastí (např. obranné a bezpečnostní programy) rozvíjejí strategické segmenty, ale fungují jako nadstavba, nikoliv provozní kotva systému; plní komplementární roli a vyžadují robustní národní implementační rámec.

5.2.2 Národní rámec

Národní úroveň definuje standardy kvality, nastavuje rovnováhu mezi základním a aplikovaným výzkumem a určuje mechanismy pro identifikaci excelence i společenského dopadu. Pro efektivní fungování ekosystému jsou klíčové tři atributy: střednědobý rozpočtový rámec (umožňující investice přesahující politické cykly), předvídatelnost (snižující rizikovou prémii výzkumných záměrů) a výkonové vazby (koncentrující prostředky do oblastí s nejvyšší přidanou hodnotou). Limitovaná přítomnost těchto prvků může vést k ne zcela efektivnímu chování aktérů, kteří se následně orientují na formální shodu a účelově motivované čerpání zdrojů namísto sledování kvality a generování inovací. Tato úroveň musí plnit primárně roli garanta systémových pravidel a stability. Distribuce prostředků je v tomto kontextu nástrojem, nikoliv samotným cílem realizace strategie. Bez robustního národního rámce vykazuje systém tendenci k reaktivitě a možné fragmentaci, což zdůrazňuje potřebu posílení koordinační role centrálních orgánů.

5.2.3 Regionální a institucionální dimenze

Regionální rámec, reprezentovaný strategiemi inteligentní specializace (RIS3), propojuje lokální kompetence s národními a evropskými prioritami. V ideálním scénáři zajišťuje překlad obecných cílů do specifických investičních rozhodnutí s vysokou přidanou hodnotou pro dané území. Institucionální úroveň – Akademie věd ČR, výzkumné organizace, univerzity a fakultní nemocnice – je místem finální implementace, kde se strategie transformuje v konkrétní manažerská rozhodování: o kariérních drahách, sdílené infrastruktuře, transferu znalostí a partnerstvích. Optimalizace administrativní zátěže a jasná interpretace pravidel na této úrovni přímo zvyšují absorpční kapacitu a snižují transakční náklady celého ekosystému. V praxi však tyto roviny mohou čelit kompetenčním překryvům a informační asymetrii. Perspektivním řešením je posílení integrovaného rámce, který zajistí koherenci pobídek napříč národní, regionální a institucionální úrovní. Právě tato harmonizace, spíše než samotný objem rozpočtu, určuje udržitelnost financování a schopnost systému dosahovat synergických efektů. Zajištění institucionální soudržnosti je proto klíčovým předpokladem pro transformaci českého VaVal v odolný a globálně konkurenceschopný ekosystém.

5.2.4 Průběžná implikace

Česká republika disponuje komplexní víceúrovňovou infrastrukturou VaVal, jejíž plný potenciál je podmíněn vyšší mírou horizontální i vertikální koherence. Modernizace systému nevyžaduje jeho radikální přestavbu, ale precizní synchronizaci pravidel a časových rámců mezi evropskou, národní a regionální úrovní. Pouze integrovaný přístup k životnímu cyklu investic dokáže eliminovat rizika diskontinuity a transformovat fragmentované zdroje v ucelený mechanismus strategické stability, který je nezbytný pro dlouhodobou mezinárodní konkurenceschopnost.

5.3 Strategičtí aktéři systému

Aktéři systému VaVal – stát, poskytovatelé, výzkumné organizace, podniky a zprostředkující struktury – operují v prostředí informační asymetrie a specifických plánovacích horizontů. Pokud jsou pravidla heterogenní a časování vykazuje známky časového nesouladu, vzniká rovnováha nízkých očekávání: aktéři minimalizují riziko, posilují administrativní opatrnost a odkládají investice s dlouhou návratností. Klíčovým úkolem koordinace je proto redukce informačních bariér a synchronizace procesů. Udržitelnost financování závisí na tom, zda interakce mezi aktéry dokáže vytvořit ekosystém s vysokou mírou vzájemné důvěry a systémové předvídatelnosti.

5.3.1 Rada pro výzkum, vývoj a inovace

Rada pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI) představuje centrální koordinační uzel systému. Formálně funguje jako poradní orgán vlády, ve své podstatě však zastává strategickou meta-pozici – rozhraní mezi politickým rozhodováním, odbornou expertizou a rozpočtovým řízením. Jejím úkolem není detailní řízení programů, ale tvorba společného rámce, který zajišťuje soudržnost pobídek napříč resorty, nástroji a časovými horizonty. RVVI vystupuje jako garant komplementarity: identifikuje sdílené standardy – strategické cíle, metriky kvality, metodiky hodnocení, principy víceletosti a indexace – a z nich odvozuje jednotná pravidla pro poskytovatele. Zároveň přispívá k harmonizaci požadavků na příjemce, aby se minimalizovalo duplicitní vykazování a optimalizovaly administrativní náklady. Tam, kde se daří sladit pravidla, časování a toky informací, systém vykazuje nižší transakční náklady a vyšší návratnost veřejných investic. V opačném případě vzniká fragmentovaná rovnováha, kde každý aktér optimalizuje izolovaně a kumulativní efekt politiky zůstává pod svým potenciálem.

5.3.2 Poskytovatelé podpory

Poskytovatelé podpory – MŠMT, MPO, resortní ministerstva a obě agentury (GA ČR, TA ČR) – reprezentují různé mandáty: od excelence v základním výzkumu po sektorové mise a inovace. Z hlediska udržitelnosti je nezbytné, aby jejich programy vysílaly konzistentní signály o tom, co stát považuje za kvalitu, akceptovatelné riziko a strategickou hodnotu. Současný stav vykazuje potenciál pro vyšší míru synergie. Poskytovatelé často definují kvalitu odlišně a pracují s jinou mírou rizika. Vzniká náročná parametrická nejistota: příjemci musí své chování přizpůsobovat variabilním sadám pravidel, což je motivuje k investicím do administrativních kapacit a sledování změn na úkor rozvoje lidského kapitálu a partnerství. Výsledkem může být upřednostňování formálního souladu s pravidly před orientací na špičkový výkon či dopad. Posílení společných standardů mezi poskytovateli představuje příležitost ke snížení transakčních nákladů a uvolnění kapacit pro tvůrčí činnost.

5.3.3 Příjemci podpory

Příjemci podpory – vysoké školy, pracoviště Akademie věd ČR, resortní a další výzkumné organizace a podniková sféra – nesou fixní náklady spojené s údržbou personálního zázemí a komplexních infrastruktur. Udržitelnost systému vzniká kombinací stabilní institucionální složky (postavené na předvídatelných víceletých pravidlech) a soutěžní složky (diferencující výkon a stimulující excelenci). Pokud stabilní složka eroduje vlivem inflace či diskontinuity programů, příjemci volí defenzivní strategie a odkládají dlouhodobé investice. Absence dlouhodobého věrohodného závazku státu může ovlivňovat rozhodování: místo strategického budování kapacit se pozornost přesouvá k „provozní reaktivitě“ v ročních cyklech. To může vést ke stabilitě bez růstu – udržení chodu, avšak se sníženou dynamikou v mezinárodním srovnání. Posílení předvídatelného rámce financování je proto předpokladem pro přechod od udržovacího módu k aktivnímu budování mezinárodní konkurenceschopnosti.

5.3.4 Zprostředkující struktury

Zájmová a profesní uskupení (Svaz průmyslu a dopravy, Hospodářská komora ČR, Rada vysokých škol a Česká konference rektorů, Asociace výzkumných organizací, Asociace malých a středních podniků ČR, technologické platformy, klastrové organizace a další) tvoří infrastrukturu partnerství, přípravy projektových záměrů a internacionalizace. Tam, kde fungují, snižují fixní náklady vstupu do konsorcií, posilují dialog mezi státem, akademickým sektorem a byznysem a přispívají k transferu znalostí i internacionalizaci – tedy snižují informační asymetrie. Jejich vliv je v ekosystému nerovnoměrný: kvalita a kapacita služeb se často liší mezi obory i regiony. V propojení České republiky s evropským výzkumným prostorem hraje nezastupitelnou roli Technologické centrum Praha, které zajišťuje expertní poradenství, strategické analýzy i koordinaci národní sítě kontaktních pracovníků (National Contact Point, NCP¹⁹). Rozvoj těchto struktur představuje příležitost k další profesionalizaci správy výzkumu a k posílení zapojení českých subjektů do globálních inovačních řetězců.

5.3.5 Průběžná implikace

Český systém je funkční, ale čelí výzvam spojeným s fragmentací kompetencí a krátkým rozpočtovým horizontem. Modernizace hodnocení výzkumných organizací a zavádění výkonových prvků jsou kroky správným směrem, bez posílení robustního koordinačního rámce a víceleté předvídatelnosti financování zůstává potenciál pro změnu strategického chování aktérů omezený. Budování institucionální důvěry a harmonizace investičních signálů napříč celou strukturou aktérů je proto podmínkou pro dosažení plné strategické autonomie a dlouhodobé stability národního inovačního ekosystému.

¹⁹ <https://www.horizontevropa.cz/cs/nase-sluzby/sluzby-NCP-projektu/informace>

5.4. Finanční architektura systému

Finanční architektura představuje praktickou implementaci společenské smlouvy mezi státem a vědecko-výzkumnou komunitou. Její kvalita se měří schopností integrovat věrohodný závazek, efektivní identifikaci kvality a mobilizaci soukromého kapitálu. Tři pilíře – národní, evropské a soukromé zdroje – musí fungovat v režimu vzájemné komplementarity, nikoli jako vzájemná substituce. Dosažení optimálního mixu těchto zdrojů je klíčové pro dlouhodobou fiskální udržitelnost celého ekosystému.

5.4.1 Národní veřejné zdroje

Institucionální financování představuje jádro národního závazku vůči vědě a inovacím. Aby mohlo plnit tuto roli, je žádoucí, aby bylo střednědobé, indexované a navázané na kvalitativní výsledky. Jen tak lze vytvořit předvídatelné prostředí, které umožňuje dlouhodobé investice do talentu, infrastruktury a strategických kapacit – tedy do prvků s horizontem delším než jeden rozpočtový rok. Účelové programy: Slouží jako flexibilní nástroj strategického rozvoje. Prostřednictvím zdravé konkurence stimuluje excelenci, umožňují finanční diferenciaci nejlepších týmů a směřují kapacity k strategickým cílům státu. Je však nutné, aby jejich časový horizont a předvídatelnost odpovídaly životnímu cyklu výzkumných investic. Strategické investice: Systémová podpora velkých výzkumných infrastruktur a strategických projektů (v souladu se zákonem č. 328/2025 Sb. o výzkumu, vývoji, inovacích a transferu znalostí) by měla být řízena ve víceletých cyklech přesahujících rámec běžné roční rozpočtové operativy. Tento typ financování by měl být postaven na výkonnostních smlouvách s jasně definovanými cíli, metrikami a způsobem vyhodnocení.

5.4.2 Evropské zdroje

Evropské zdroje představují silný motor rozvoje kapacit, internacionalizace a kvality, avšak jejich vazba na programová období zůstává faktorem, který vyžaduje aktivní řízení rizik. Kohezní fondy jsou vhodné zejména pro budování kapacit, vyžadují však včasné propojení se stabilizačními mechanismy pro operační fázi. Přímo řízené programy – jako rámcové programy Horizont Evropa – přinášejí externí srovnávací měřítko excelence a posilují reputační kapitál institucí. Schopnost participace v nich je však podmíněna dostupností institucionální i metodické podpory při přípravě projektů a strategického kofinancování, které snižují bariéry vstupu a zvyšují úspěšnost projektů. Investiční nástroje EU kombinující granty s návratnými formami financování mohou vytvářet pákový efekt pro rozšiřování projektů, avšak jejich časový rámec vyžaduje systémovou návaznost na domácí zdroje. Silnou stránkou evropských zdrojů je pozitivní stimul k dosahování kvality, internacionalizace a spolupráce. Výzvu pro systémovou koherenci představuje cykličnost těchto prostředků, což podtrhuje význam národních programů pro zajištění kontinuity a eliminaci rizik diskontinuity.

5.4.3 Soukromé zdroje

Soukromý kapitál vstupuje do systému výzkumu, vývoje a inovací tehdy, když je transakční prostředí dostatečně robustní – tedy když je riziko rozumně sdílené, procesy transparentní a předvídatelné a daňové či finanční pobídky stabilní. Finanční nástroje musí být navrženy tak, aby veřejná koruna mobilizovala další soukromou, nikoli ji vytlačovala. Strategické synergie: Cílem je optimalizovat investiční profil projektů, aby se zapojení soukromého sektoru stalo racionální volbou. Podniky, výzkumné organizace a investoři musí mít ekonomický i institucionální stimul k alokaci zdrojů do společných záměrů, nikoliv k izolované soutěži o prostředky. Bez stabilních pravidel a jasně definovaných rámců ochrany duševního vlastnictví však veřejné výdaje riskují zvýšení administrativní režie bez reálného snížení investičního rizika. Rozvoj instrumentária kombinujícího přímou a nepřímou podporu představuje klíč k posílení inovační dynamiky a dlouhodobé konkurenceschopnosti.

5.4.4 Průběžná implikace: Finanční stabilizátory a věrohodnost závazku

Pro zajištění dlouhodobé odolnosti a efektivní transformace systému se jako perspektivní možnosti řešení nabízejí:

- **Proti-cyklické stabilizátory:** Zavedení víceletých finančních rámců (3–5 let) za účelem minimalizace volatility rozpočtových toků a posílení plánovací jistoty.
- **Indexace:** Systémová úprava financování reflektující inflační tlaky pro zachování kupní síly investic a stability personálních kapacit.
- **Stabilizační rezerva:** Vytvoření flexibilního fondu pro řešení mimořádných šoků či flexibilní akceleraci průlomových technologických příležitostí.

Tyto nástroje by v synergii fungovaly jako institucionální pojistky, které umožní transformovat stávající reaktivní modely na systematické budování lidského kapitálu a infrastruktury. Tím se zajistí věrohodný závazek státu napříč politickými a ekonomickými cykly, což je klíčovým předpokladem pro posílení celkové stability a atraktivity národního inovačního ekosystému. Konkrétní volba a načasování opatření bude odvozena od rozpočtového prostoru státu a dalších investičních priorit.



PROTI-CYKLICKÉ STABILIZÁTORY

Zavedení víceletých finančních rámců (3–5 let) za účelem minimalizace volatility rozpočtových toků a posílení plánovací jistoty.

INDEXACE

Systémová úprava financování reflektující inflační tlaky pro zachování kupní síly investic a stability personálních kapacit.

STABILIZAČNÍ REZERVA

Vytvoření flexibilního fondu pro řešení mimořádných šoků či flexibilní akceleraci průlomových technologických příležitostí.

6. Systémové hrozby a strukturální paradox

6.1 Diagnóza zranitelnosti, index připravenosti a SWOT

Český systém VaVal představuje progresivní ekosystém, který během jedné generace vybudoval výzkumné infrastruktury světové úrovně, úspěšně se integroval do Evropského výzkumného prostoru (ERA) a vytvořil podmínky pro nárůst soukromých investic. Navzdory této dynamické expanzi se však projevuje strukturální paradox: systém vykazuje vysokou schopnost mobilizace zdrojů, avšak naráží na limity koordinační efektivity. Současný model generuje solidní výstupy, často však za cenu vyšších administrativních nákladů a s dosud nevyužitým potenciálem pro konverzi poznatků do měřitelného ekonomického dopadu.

Dosavadní stabilita systému je v rozhodující míře vázána na trajektorii evropských strukturálních fondů, každoroční rozpočtové cykly a neformální koordinační mechanismy. Právě tato kombinace funkční výkonnosti a relativně slabších kotev řízení a víceletého plánování představuje primární riziko pro udržitelnost financování po roce 2027.

Tato kapitola analyzuje institucionální odolnost systému a zkoumá kauzalitu chování jednotlivých aktérů. Analýza vychází z předpokladu, že ministerstva, poskytovatelé i výzkumné organizace reagují racionálně na aktuálně nastavené prostředí a pobídky. Pokud se v systému objevují nepříznivé trendy, příčinou zpravidla není selhání jednotlivců, ale nastavení pravidel, informační asymetrie a slabší zpětná vazba mezi investicí a výsledkem.

Pro stručnou syntézu udržitelnosti financování VaVal po roce 2027 kapitola doplňuje orientační **Index připravenosti ČR** (škála 1–10), který stručně ukazuje, do jaké míry je český systém VaVal připraven na změnu ke strategicky řízenému modelu financování s vyšší autonomií financování, tj. zda jsou klíčové prvky cílové architektury po roce 2027 již přeloženy do stabilní, každodenně fungující praxe. Index není žebříčkem institucí ani nástrojem „porovnávání vítězů a poražených“. Slouží jako praktický diagnostický signál pro rychlou identifikaci oblastí, kde se nejčastěji kumulují implementační bariéry a kde proto vzniká největší rozdíl mezi záměrem a realizací.

Následující diagnostický rámec vymezuje domény, jejichž včasná modernizace může přispět k posílení konkurenceschopnosti české znalostní ekonomiky a k plynulému přizpůsobení systému očekávaným změnám po roce 2027.

Strukturální slabiny systému VaVal v České republice

Finanční stabilita systému	Koordinace a řízení systému	Struktura financování
<ul style="list-style-type: none">• Nízká předvídatelnost, omezené stabilizační mechanismy• Kolísání podpory v čase• Eroze investiční kapacity	<ul style="list-style-type: none">• Fragmentace řízení a odpovědnosti• Nízká kontinuita strategického směřování a vymahatelnosti priorit• Neprovozané motivační mechanismy napříč aktéry	<ul style="list-style-type: none">• Převaha dotačních nástrojů a úzký a málo odolný mix finančních zdrojů• Nízké využití návratných finančních nástrojů• Vyšší závislost na evropských zdrojích
Efektivita alokace a výkon systému		
<ul style="list-style-type: none">• Omezený motivační efekt hodnocení na kvalitu a dopady• Nedostatečně propojená cesta od výsledků k využití v praxi<ul style="list-style-type: none">• Nevyužitý potenciál návratnosti veřejných investic		
Transfer znalostí a spolupráce se soukromým sektorem	Infrastrukturní a administrativní bariéry	Lidský kapitál
<ul style="list-style-type: none">• Vyšší administrativní bariéry spolupráce• Slabé signály poptávky pro směřování aktivit a úzká sektorová báze firemních investic do výzkumu, vývoje a inovací• Nízká mobilizace soukromého kapitálu	<ul style="list-style-type: none">• Provozní náklady vytlačují investice• Nevyužití úspory ze sdílených řešení• Administrativní zátěž omezuje výkon a agilitu	<ul style="list-style-type: none">• Nedokončená modernizace doktorského vzdělávání a mobility napříč sektory• Omezená otevřenost a mezinárodní atraktivita výzkumných organizací• Odchod talentů

Diagnostický rámec: stav připravenosti a směry transformace

	Doména	Stav (Index)	Systémová výzva	Strategický dopad a směr transformace
1.	Finanční stabilita systému	3	Eroze reálné hodnoty investic a nízká míra předvídatelnosti rozpočtových trajektorií. Systém je dosud fixován na roční cykly, což podporuje reaktivní řízení.	Zavedení víceletých finančních rámců, implementace výkonových smluv a stabilizačních mechanismů pro ochranu kupní síly investic.
2.	Řízení a koordinace systému	4	Institucionální fragmentace a kompetenční překryvy limitující efektivitu strategického rozhodování.	Posílení horizontální koordinace a sjednocení metodických standardů napříč resortními systémy podpory.
3.	Diverzifikace financování	3	Vysoká závislost na dotačních titulech a cyklických evropských zdrojích s omezenou účastí soukromého kapitálu. Využití návratných finančních nástrojů je marginální a mechanismy, které by doplňovaly dotace o průběžné ověřování kvality a návratnosti, zatím chybí.	Rozvoj ekosystému návratných finančních nástrojů a stimulace soukromých i dárcovských (filantropických) investic do VaVal.
4.	Efektivita alokace a výkon systému	3	Nepříznivý poměr mezi transakčními náklady a měřitelnými dopady investic v důsledku slabé vazby mezi výkonem a odměnou.	Důsledná aplikace principu zásluhovosti v alokaci institucionálních prostředků.
5.	Transfer znalostí a bourání institucionálních bariér	4	Nízká absorpční kapacita podnikové sféry a administrativní bariéry omezující komercializaci výsledků výzkumu. Spolupráce mezi akademickou sférou a průmyslem je v ČR selektivní a koncentrovaná v úzkém segmentu velkých firem. Přetrvává resortismus a fragmentace odpovědností, což může snižovat rozšiřování dobré praxe napříč systémem.	Zefektivnění interakce vědy a průmyslu prostřednictvím sdílené infrastruktury a větší srozumitelnosti a předvídatelnosti pravidel pro nakládání s duševním vlastnictvím.
6.	Lidský kapitál jako priorita	4	ČR trpí masivním úbytkem talentů, zejména žen, po Ph.D. a vysokou existenční nejistotou začínajících vědců, což oslabuje dlouhodobou stabilitu talentové základny. Úspěšnost v prestižních grantech (ERC) roste, ale stále nedosahuje úrovně inovačních lídrů.	Budování integrované talentové řady, podpora mezinárodní mobility a vytvoření předvídatelných kariérních drah.
7.	Centra excelence s mezinárodní správou	5	ČR vybuďovala infrastruktury světové úrovně (CEITEC, ELI), jejich řízení je však stále částečně roztržité a silnější strategická integrační kapacita se teprve formuje.	Posílení strategického řízení velkých infrastruktur a jejich hlubší integrace do národního inovačního systému.
8.	Hodnocení dopadu	4	Současné hodnocení je stále převážně kvantitativní. Přešed na měření reálného přínosu (ukazatele dopadu) se již realizuje, lze jej dále posílit tak, aby lépe zachycoval společenský i ekonomický přínos.	Implementace pokročilých ukazatelů dopadu pro lepší zachycení hodnoty investic.
9.	Kultura excelence	3	V systému převládá „rovnoměrná alokace“, která může omezovat schopnost vytvořit kritickou masu investic tam, kde je prokázána mezinárodní ambice. Mezinárodní oponentura u strategických uzlů není systémovým standardem.	Cílená podpora špičkových pracovišť a ukotvení mezinárodního odborného posouzení jako jednotného standardu pro klíčová rozhodnutí.
10.	Komunikace výsledků	3	Chybí srozumitelné vysvětlení přínosu vědy pro společnost. Stát zatím dostatečně systematicky neprokazuje, že veřejná koruna do VaVal generuje prokazatelnou hodnotu pro daňového poplatníka.	Systematická komunikace přínosů VaVal směrem k veřejnosti a daňovým poplatníkům pro zajištění dlouhodobé legitimacy financování.

Zdroj: TC Praha. Index (1–10): 1–3 = nízká připravenost; 4–6 = střední (potenciál existuje, dopad je nerovnoměrný); 7–8 = vysoká; 9–10 = mezinárodní standard.

Z analýzy vyplývá, že zatímco v oblasti budování infrastruktur a expertního hodnocení (např. metodika M17+) udělala Česká republika významný pokrok (skóre 5), kritická implementační mezera přetrvává v systémovém ukotvení víceletého financování, diverzifikaci finančních nástrojů a v kultuře, která cíleně podporuje špičkový výkon a pracuje s rizikem jako legitimní součástí inovací – předpokladem pro vznik průlomových výzkumných projektů. Stávající nastavení často motivuje k reaktivnímu chování namísto strategického plánování. Modernizace systému nemusí znamenat radikální přestavbu, ale spíše organickou evoluci pravidel a pobídek, která umožní lepší sdílení rizik a odměn mezi státem a výzkumnými aktéry. Cílem navržených opatření v dalších kapitolách je proměnit identifikovaná rizika v institucionální nastavení, které zajistí odolnost znalostní ekonomiky i v období po ukončení masivní podpory z evropských fondů.

6.1.1 Finanční stabilita systému: Eroze reálné hodnoty, volatilita a absence stabilizačních mechanismů

Finanční rámec českého VaVal je dlouhodobě ovlivňován krátkým plánovacím horizontem, volatilitou a postupnou erózí reálné hodnoty výdajů. Přestože nominální alokace vykazují růst, jejich reálná kupní síla stagnuje či klesá²⁰ vlivem inflačních tlaků a nákladových šoků v oblasti energií, lidského kapitálu i importu špičkových technologií. Podíl státního rozpočtu vyčleněný na VaVal se snížil z 2,25 %²¹ v roce 2014 na 1,79 %²² v roce 2024, což v reálném vyjádření představuje oslabení investiční kapacity vůči potřebám systému. Tento trend vytváří vnitřní investiční dluh, který omezuje prostor pro modernizaci infrastruktur a rozvoj excelentních vědeckých týmů. Klíčovým strukturálním rizikem je závislost financování na hospodářském cyklu, které reflektuje aktuální vývoj ekonomiky, místo aby plnilo stabilizační roli. V období hospodářského útlumu dochází k automatickému tlaku na snižování prostředků, aniž by existovaly mechanismy ochrany kritických kapacit. Výzkumné organizace tak čelí asymetrii rizik, kdy jsou nuceny tlumit činnost právě v momentech, kdy jsou investice do inovací klíčové pro obnovu ekonomického růstu. Tato zranitelnost zvyšuje pravděpodobnost degradace kapacit vybudovaných v předchozích dekadách, zejména v kritickém přechodovém období po roce 2027. Tento stav je dále umocněn nízkou předvídatelností. Institucionální plánování v ročních cyklech zvyšuje transakční náklady a indukuje reaktivní chování na úkor dlouhodobého strategického rozvoje. V systému absentují standardní automatické stabilizátory běžné ve vyspělých znalostních ekonomikách:

- víceleté rozpočtové rámce zajišťující předvídatelnost investičních trajektorií;
- indexace institucionální složky financování reflektující vývoj klíčových nákladových vstupů;
- výkonové a víceleté smlouvy;
- strategické stabilizační rezervy pro výpadky evropských nebo národních zdrojů.

Bez implementace těchto nástrojů se v kontextu budoucích změn víceletého finančního rámce EU zvyšuje riziko nestability systému a neefektivních investičních cyklů (nárazové financování). Dokud nebude reálná hodnota financování systematicky chráněna, zůstane systém v režimu limitované adaptability, což oslabuje jeho schopnost přitahovat špičkový talent i soukromý kapitál.

6.1.2 Koordinace a řízení systému: Fragmentace, pobídková nekompatibilita a informační limity

Architektura řízení českého systému VaVal je zatížena fragmentací odpovědností a omezenou kapacitou silné strategické integrace napříč aktéry. Veřejné výdaje jsou alokovány prostřednictvím více resortů a poskytovatelů, což v praxi vede k využívání heterogenních metodik, odlišných definic excelence a nesusoudných priorit. Tento stav může vytvářet pobídkovou nekompatibilitu, kdy jsou strategie výzkumných institucí formovány signály, které nejsou vždy sladěné. Další strukturální slabinou je omezená kontinuita strategického řízení systému. Ta vyplývá ze střídání institucionálního ukotvení agendy VaVal v návaznosti na politické cykly a z limitovaných exekutivních pravomocí centrálních koordinačních orgánů při prosazování dlouhodobých priorit a hodnocení dopadů. Rada pro výzkum, vývoj a inovace plní primárně poradní funkci, což v současném nastavení může snižovat její schopnost sjednocovat alokační rozhodnutí napříč rozpočtovými kapitolami. Důsledkem je riziko duplicit, tematických překryvů a distribuce zdrojů, která nemusí vždy v plném rozsahu reflektovat dlouhodobé strategické priority a kapacitní potřeby státu. Na výše uvedené strukturální limity navazuje úsilí o překonání přetrvávající fragmentace datového a analytického rámce. Vedle kroků v

²⁰ ČSÚ <https://statistikaamy.csu.gov.cz/kolik-dava-stat-na-vedu>

²¹ https://csu.gov.cz/vydaje-statniho-rozpocetu-na-vav?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&podskupiny=215&razeni=-datumVydani&1_razeni=-datumVydani&1_podskupiny=215&1_vlastnostiVystupu=18

²² <https://csu.gov.cz/docs/107508/0652292a-9465-6c58-ea07-9e75c42cdeb8/21100125.pdf?version=1.2>

oblasti řízení se postupně rozvíjí i společné analytické a datové zázemí: program STRATIN (Strategická inteligence pro výzkum a inovace) k tomu přispívá zejména soustavnou harmonizací indikátorů, metodik a sdílených analytických nástrojů a dalším prohlubováním integrace (sjednocování indikátorů, interoperabilní evidence a sdílené nástroje pro pokročilé analýzy). Bez této dlouhodobě ukotvené kontinuity integračních nástrojů by jednotliví aktéři přirozeně směřovali k lokální optimalizaci v rámci svých segmentů. Právě v posílení schopnosti systému opírat strategické řízení o srovnatelná data a průběžnou zpětnou vazbu spočívá hlavní přidaná hodnota rozvíjených analytických kapacit programu STRATIN – nikoli jako náhrada institucionálních mandátů, ale jako podpora koordinovaného rozhodování.

6.1.3 Struktura financování: Závislost na dotačních titulech a potenciál pro diverzifikaci

Český systém VaVal se v posledních dvou dekádách adaptoval na vysokou míru participace evropských strukturálních fondů. Tyto prostředky dnes tvoří téměř pětinu (17,6 %) ²³ veřejných výdajů na VaVal. Přestože kohezní politika umožnila zásadní modernizaci infrastrukturní základny, roztržitost prostředků do mnoha projektů s omezeným systémovým dopadem oslabovala celkový růstový přínos těchto investic. NKÚ konstatuje ²⁴, že evropské prostředky byly v ČR v minulosti rozptýleny do řady malých projektů s nízkou přidanou hodnotou, což snižovalo jejich systémový dopad. Dlouhodobé spoléhání se na přímá dotační schémata vede k závislosti na přímých dotacích a ke ztrátě motivace k využívání diverzifikovaných a návratných forem financování. Systémová preference nevratných grantů snižuje roli „tržního testu kvality“ a omezuje multiplikační efekt veřejných investic.

Mechanismus alokace zdrojů může inklinovat k upřednostňování formálních kritérií způsobilosti nad potenciálem generovat vysokou společenskou a ekonomickou návratnost. Tato závislost se projevuje i v časové diskontinuitě, kdy se investiční cykly EU rozcházejí s národními rozpočtovými rámci a životními cykly výzkumných infrastruktur. To vytváří investiční špičky a útlumy, což komplikuje udržitelnost provozu i personální stabilitu excelentních týmů. Venture kapitál a filantropické zdroje zůstávají marginální, což limituje schopnost rozšiřovat úspěšné inovace a oslabuje dynamiku komercializace. Aktuální model financování je postaven na dominanci přímých dotací, využití tržních a návratných nástrojů (rizikový kapitál, zvýhodněné úvěry, záruky) zůstává podlimitní. V tomto prostředí jsou aktéři méně motivováni k hlubšímu propojení s koncovými uživateli a k aktivnímu zapojení soukromého kapitálu. Uvedený stav vede ke strukturální zranitelnosti: čím větší je nerovnováha mezi nevratnými dotacemi a návratnými nástroji, tím vyšší je riziko propadu financování při rozpočtových škrtech nebo poklesu evropských prostředků po roce 2027. NKÚ zároveň upozorňuje ²⁵, že prostor pro dotační financování EU se bude dále zužovat kvůli povinným splátkám dluhu NextGenerationEU ²⁶ (25–30 mld. € ročně), které mohou tvořit až 20 % budoucího rozpočtu EU – a tím dále snižovat objem prostředků dostupných pro tradiční programy. Přenesení části investičního rizika na stát, při současně slabé roli soukromého a návratného kapitálu, vyžaduje strategickou korekci směrem k vícezdrojovému a odolnějšímu modelu financování.

²³ https://csu.gov.cz/vydaje-na-vav?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&podskupiny=212&razeni=-datumVydani&1_razeni=-datumVydani&1_vlastnostiVystupu=18&1_podskupiny=211#data-a-casove-rady

²⁴ <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/roztristene-evropske-dotace-zatim-nevedly-k-trvalemu-ekonomickemu-rustu-cr-ani-ke-zvyseni-konkurenceschopnosti-id15044/>

²⁵ <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/roztristene-evropske-dotace-zatim-nevedly-k-trvalemu-ekonomickemu-rustu-cr-ani-ke-zvyseni-konkurenceschopnosti-id15044/>

²⁶ https://next-generation-eu.europa.eu/index_cs

6.1.4 Efektivita alokace a výkon systému: Slabá vazba mezi financováním a výsledky

Mezinárodní srovnání inovační výkonnosti ukazují přetrvávající odstup od vyspělých zemí: ČR se v rámci European Innovation Scoreboard propadla z 15. místa²⁷ v roce 2024 na 19. místo²⁸ v roce 2025, počet patentů českých subjektů vykazuje stagnační tendenci a citační ohlas vědeckých prací dosahuje méně než poloviny evropského průměru. Veřejné investice ve výši zhruba 43 mld. Kč²⁹ ročně se tak zatím nepromítají v odpovídající míře do růstu produktivity, high-tech exportů či tvorby znalostně intenzivních pracovních míst (viz graf Index evolution³⁰). Ačkoliv Česká republika vynakládá na VaVal významné prostředky, existuje prostor pro zvýšení jejich systémové synergie³¹. Nejvyšší kontrolní úřad identifikoval roztržitost podpůrných programů, potřebu koordinace a mezeru mezi základním a aplikovaným výzkumem jako faktory limitující efektivitu vynaložených financí³². Důsledkem je, že průmyslová sféra v České republice často adoptuje hotové technologie ze zahraničí, místo aby rozvíjela vlastní inovační cyklus ve spolupráci s domácími výzkumnými pracovišti. Tento stav představuje prostor pro posílení globální konkurenceschopnosti české ekonomiky. Tento systémový výkon souvisí se stávající architekturou hodnocení výzkumných organizací a rozdělování veřejných prostředků. Současný rámec hodnocení výzkumných organizací, prostřednictvím Metodiky 25+, představuje posun k většímu důrazu na kvalitu, relevanci a mezinárodní srovnatelnost výsledků. Současně se integrace kvalitativních a dopadových kritérií do alokačních a rozhodovacích mechanismů prosazuje postupně (zejména ve vazbě na institucionální financování). V praxi tak přetrvává určité napětí mezi ambicí hodnotit kvalitu a nastavením finančních mechanismů, které ji zatím promítají jen částečně. Výsledkem může být nastavení motivačních struktur, kdy jsou aktéři vedeni k naplňování dobře definovaných a administrativně uchopitelných indikátorů spíše než k systematickému rozvoji projektů s dlouhodobým socioekonomickým dopadem. Vazba mezi hodnocením výkonu a rozpočtovým rozhodováním tak zůstává málo předvídatelná a slabě diferencující. V českém modelu blokového financování vysokých škol tvoří výkonnostní složka přibližně 20 %³³ hlavního příspěvku, přičemž je navázána na výstupy. Ve srovnání s některými vyspělými evropskými systémy, kde je váha výkonových a kvalitativních kritérií v institucionální alokaci vyšší, má tento model omezenou schopnost vytvářet dlouhodobé strategické pobídky. Zpětná vazba je pomalá, administrativně náročná a málo selektivní, což může vést k rozptýlení prostředků napříč institucemi bez dostatečného rozlišení strategické excelence. Důsledkem je oslabený koncentrační efekt veřejných investic – systém nevytváří kritickou masu zdrojů tam, kde existuje mezinárodní ambice, vysoká vědecká kvalita nebo silný aplikační potenciál. Efektivita alokace se tak stává klíčovým faktorem dlouhodobé udržitelnosti financování: schopnost doložit, že veřejné prostředky generují multiplikativní společenské přínosy, zásadně ovlivňuje legitimitu a stabilitu podpory VaVal i v období po roce 2027.

Index evolution



²⁷ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8a4a4a1f-3e68-11ef-ab8f-01aa75ed71a1/language-en>

²⁸ <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/c102236e-66b2-11f0-bf4e-01aa75ed71a1/language-en>

²⁹ https://csu.gov.cz/docs/107516/346a716e-5358-ccca-c95e-ad6285258cf2/zakladni_ukazatele_vydaje_2014_2024.pdf?version=2.0

³⁰ <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis#/eis/countries/CZ>

³¹ <https://www.deloitte.com/cz-sk/en/mnaport/articles/clanky-tydne/2025/cesko-v-inovacich-zaostava.html>

³² <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/roztristene-evropske-dotace-zatim-nevedly-k-trvalemu-ekonomickemu-rustu-cr-ani-ke-zvyseni-konkurenceschopnosti-id15044/>

³³ <https://www.eua.eu/downloads/publications/funding%20models.pdf>

6.1.5 Transfer znalostí a spolupráce se soukromým sektorem: Nízká schopnost mobilizovat soukromé investice a vysoká administrativní zátěž

Propojení akademického sektoru a podnikové sféry představuje klíčovou oblast pro další rozvoj českého inovačního systému. Soukromé výdaje na VaVal (1,18 % HDP³⁴) zůstávají pod úrovní ekonomik, v nichž se veřejné a soukromé investice stávají komplementárními a vzájemně se stimulují. Strategická partnerství vznikají pozvolna, transakční náklady spolupráce jsou vnímány jako netriviální a technologické příležitosti vyžadují vyšší míru transparentnosti a srovnatelnosti napříč institucemi. Hlavní bariéry mají institucionální i informační charakter. Institucionální výzvy souvisejí s ne zcela jednotnou interpretací a aplikací pravidel pro duševní vlastnictví, variabilitou smluvních standardů a potřebou dalšího posilování odborných kapacit kanceláří pro přenos znalostí a technologií (TTO). Informační bariéry se projevují roztržitým přehledem o kompetencích a potřebách a omezeným přehledem o dostupných technologických řešeních. Výsledkem je oslabená koordinace: ačkoliv obě strany identifikují přínosy kooperace, náklady na navázání partnerství a vnímání rizik mohou limitovat vznik nových iniciativ. Tento stav se odráží i v nižší míře využívání moderních finančních nástrojů. Kapitál rizikových investic a filantropické zdroje zůstávají marginální, regionální inovační sítě vykazují výrazné rozdíly v úrovni a výkonnosti a chybí intenzivnější tržní signály, které by podpořily rozšiřování úspěšných řešení. Limitovaná míra konverze znalostí do tržních technologií následně omezuje multiplikaci veřejných prostředků. Nižší zapojení soukromého sektoru do společného financování znamená, že hlavní břemeno rozvoje výzkumných kapacit nese veřejný rozpočet. Bez výraznějšího multiplikačního efektu soukromých investic (ať již formou přímé spolupráce, licencování či kapitálových vstupů) zůstává systém citlivý na volatilitu veřejných zdrojů. Systém produkuje kvalitní poznatky, ale vytváření širšího trhu pro jejich uplatnění prostřednictvím hlubší integrace s aplikační sférou je nezbytnou podmínkou pro zvýšení příspěvku VaVal k celkové produktivitě a pro atraktivitu systému VaVal pro soukromý kapitál v období po roce 2027.

6.1.6 Infrastrukturní a administrativní bariéry: Negativní spirála nákladů a nízká koordinace

Infrastrukturní základna českého VaVal čelí kombinaci rostoucích provozních nákladů a potřebě kontinuální technologické obnovy, což může v případě absence dlouhodobých plánovacích mechanismů vytvářet tlak na investiční kapacity. Bez střednědobého plánování se prostředky často alokují reaktivně, což může upřednostňovat krátkodobou údržbu před strategickou modernizací. Životní cykly infrastruktury nejsou vždy plně sladěny s rozpočtovými cykly, což může vést k neefektivnímu využívání zdrojů a v konečném důsledku ke zvyšování celkových nákladů na vlastnictví a provoz. V této oblasti se zároveň otevírá prostor pro vyšší systémovou synergii při budování a obnově kapacit. Decentralizované rozhodování napříč poskytovateli může v některých případech vést k duplicitám a nižšímu využití úspor z rozsahu. Odpovědnost za systémovou integritu je rozptýlená: jednotliví aktéři přirozeně optimalizují procesy v rámci svého mandátu, což však může limitovat zohlednění širších celospolečenských dopadů. Výsledkem jsou robustní kapacity, jejichž potenciál pro sdílení a vzájemnou propojitelnost lze dále posilovat. Administrativní náročnost programů může vytvářet fixní náklady účasti, které představují výzvu zejména pro menší, regionální a začínající subjekty. Významná část zdrojů a personálních kapacit je vázána na procesní zajištění souladu s pravidly, což může omezovat prostor pro řízení výkonu a zvyšování vědecké efektivity. Uplatnění principu „jednou a dost“ (žadatel nebo příjemce dodá určitou informaci jen jednou) a procesní standardizace

³⁴ https://csu.gov.cz/podnikovy-vav?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&podskupiny=213&razeni=-datumVydani&1_razeni=-datumVydani

proto zůstávají prioritou pro snížení administrativní zátěže. Uvedené faktory snižují flexibilitu systému a zpomalují jeho schopnost adaptovat se na zkušenosti z předchozích cyklů. Kumulace těchto vlivů znamená, že značná část rozpočtu směřuje na zachování stávajícího provozu, prostor pro strategické investice se může zužovat. V delším horizontu to podmiňuje jak výkonnost, tak udržitelnost financování – posílení schopnosti systému strategicky obnovovat infrastrukturu a pružně reagovat na technologické změny bude po roce 2027 klíčovým faktorem úspěšné transformace.

6.1.7 Lidský kapitál: kapacitní limity a stabilita kariérních drah

Lidský kapitál je primárním aktivem znalostní ekonomiky, na jehož kvalitě závisí návratnost všech investic do VaVal. Český systém čelí kritickým bariérám v kontinuitě kariérních drah, což vede k neefektivnímu využití získaných znalostí a zkušeností. Hlavní systémovou hrozbou je absence ucelené posloupnosti rozvoje talentů, zejména v období po dokončení doktorského studia, kdy dochází k největšímu odlivu talentů do zahraničí. Systém vykazuje známky institucionální uzavřenosti (přijímání z vlastních řad) a administrativní nepružnost, která omezuje příchod špičkových zahraničních expertů. Zahraniční talent je dosud vnímán spíše jako doplněk než jako systematická součást budování excelence a rozmanitosti. Další výzvu představuje modernizace doktorského studia, kterému často chybí důraz na přenositelné dovednosti a podnikavost. Nízká mobilita mezi akademickou a průmyslovou sférou dále brání přelivu znalostí do ekonomiky.

6.2 Závěrečná syntéza: Systémové implikace identifikovaných výzev

Detailní rozbor sedmi klíčových oblastí ukazuje, že český systém VaVal čelí výzvam, které přesahují rámec prostého objemu finančních zdrojů či stability prostředí. Primárním limitem se jeví kapacita pro efektivní přenos informací, sdílení rizik a alokaci odpovědnosti napříč systémem. Každá z identifikovaných zranitelností – od fragmentace řízení přes dotační závislost až po správu infrastruktur – je projevem širší systémové charakteristiky: klíčové signály a zpětné vazby se v systému nešíří dostatečně jednotně, v potřebném rozsahu a odpovídající kvalitě, aby se pravidelně promítaly do koordinovaného rozhodování. V důsledku toho instituce v rámci daných pravidel činí racionální, avšak z celospolečenského pohledu ne vždy optimální rozhodnutí. Rizika a náklady nejistoty jsou neseny veřejným sektorem, informace jsou roztržštěné, odpovědnost je rozptýlená a motivace jsou často řízeny krátkodobými cykly. Následkem je, že systém má omezený prostor pro synchronizaci svých kapacit, pro koncentraci zdrojů na prioritní příležitosti i pro identifikaci měnících se potřeb globálního trhu. Hlubší ohrožení udržitelnosti nespočívá v absolutním nedostatku prostředků, ale v nastavení mechanismů institucionálního učení. Systém vykazuje setrvačnost, pracuje s roztržštěnými daty a jen omezeně využívá systematické odhady budoucích rizik. Bez posílení mechanismů výměny znalostí, datové integrace a přenosu odpovědnosti nemůže ani stabilní financování automaticky vést k vyššímu dopadu. V této souvislosti se otevírá prostor pro posílení integračních kapacit: program STRATIN na tento deficit reaguje tím, že rozvíjí společné analyticko-datové zázemí a podporuje sdílení informací napříč aktéry. Tím přispívá ke zvyšování míry, s jakou se strategické řízení může opírat o srovnatelné signály, sdílené indikátory a zpětnou vazbu. Skutečná udržitelnost po roce 2027 proto spočívá v tom, zda se český VaVal dokáže transformovat v adaptivní ekosystém – takový, který umí průběžně integrovat data, aktivně řídit rizika, pružně přesměrovávat zdroje a posilovat funkční modely. V prostředí rychlých technologických změn je systémová adaptabilita stejně kritickým faktorem jako výše rozpočtu. Teprve mechanismy, které umožní rychlejší učení, jasnější strategické signály a sdílenou odpovědnost, dokážou proměnit veřejné investice v dlouhodobou hodnotu pro ekonomiku i společnost – a tím podpořit legitimitu a stabilitu udržitelného financování VaVal po roce 2027.

6.3 Strategická diagnostika: Matice inovační zdatnosti a strukturálních rizik

Analýza potvrzuje vysoký inovační potenciál ČR, opřený o lidský kapitál, moderní infrastrukturu a integraci do evropských struktur. Klíčovou výzvou zůstává zvýšení efektivity transformace vstupů do globálně konkurenceschopných výstupů. Následující SWOT analýza identifikuje strategické synergie pro využití předností k realizaci nových příležitostí a pojmenovává strukturální limity, jejichž řešení je nezbytné pro posílení budoucí odolnosti systému.

Strategický profil odolnosti a inovačního potenciálu ČR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Vysoce kvalifikovaná pracovní síla a vzdělávací systém: kritická, ale často podceňovaná silná stránka. Silná tradice technického vzdělávání, kvalita absolventů technických a přírodovědných oborů je mezinárodně uznávaná – kritický základ pro absorpci investic. Silné pilíře základního výzkumu: stabilní financování GA ČR, AV ČR, špičkové týmy na univerzitách. Několik oborů (například fyzika materiálů, optika, teoretická informatika) dosahuje špičkové úrovně. Tato excelence v základním výzkumu je kritickým aktivem systému. Stabilní institucionální páteř: kombinace institucionální a účelové podpory udržuje základní kapacity VŠ, VO a VVI. Systém institucionálního financování, ačkoliv kritizovaný za nedostatečnou diferenciaci podle výkonnosti, zabraňuje radikálním výkyvům a destabilizaci klíčových institucí. Infrastrukturní kapitál: rozsáhlé sítě VO a VVI, napojení na včetně zapojení do panevropských center podle roadmapy ESFRI³⁵ (superpočítačová, laserová, materiálová aj.). Tato infrastruktura umožňuje účast v mezinárodních výzkumných konsorciích a navazujících zakázkách. Napojení na EU/NATO: účast v Horizon Europe, EIT, ERA iniciativách; rostoucí přístup k EDF/DIANA/SPS u projektů s duálním využitím. Internacionalizace může kompenzovat malý domácí trh a snižuje investiční riziko. Funkční agenturní ekosystém: TA ČR (aplikace, spolupráce s průmyslem), tematické programy resortů; prohlubující se zkušenost s misemi/tematickým zadáváním financování. Daňové pobídky na VaVal: existující rámec pro podniky (zejména velké firmy) – efektivně doplňuje granty. Představuje flexibilní infrastrukturu, která může být modernizována a rozšířena. 	<ul style="list-style-type: none"> Závislost na dotacích a EU фондах: slabá připravenost na systémový pokles kohezních zdrojů po 2027; omezené využití finančních nástrojů (záruky, úvěry, equity) jako mechanismu recyklace kapitálu. Fragmentace a resortismus v alokaci zdrojů: překryvy MŠMT/MPO/resortů, slabá horizontální koordinace a prioritizace; duplicita, mezery v pokrytí, pomalé a nekonzistentní rozhodování o budoucích prioritách. Koncentrace podnikových VaVal investic do úzkého spektra odvětví: podstatná část soukromých výdajů na VaVal je navázána na automotive sektor a jeho subdodavatelské řetězce. Systém financování VaVal tak nedostatečně podporuje diverzifikaci technologické a exportní základny a zvyšuje citlivost inovační výkonnosti na strukturální transformaci průmyslu (elektrifikace, autonomie). Slabá konverze znalostí do hospodářství: více silných stránek ve tvorbě znalostí než v jejich komerčním uplatnění. Excelentní výzkum a špičkové týmy nejsou dostatečně kapitalizovány do aplikačních výstupů, inovací a spolupráce s praxí. Hodnocení orientované na vstupy: přetrvávající důraz na bibliometrii a publikační výsledky místo excelence, transferu znalostí, společenských dopadů a měřitelných ekonomických přínosů. Nízká míra radikálních inovací a nedostatek schopnosti využít světové novinky: Podnikové inovace v ČR se dominantně zaměřují na inkrementální zlepšení, procesní efektivitu a adaptaci existujících technologií spíše než na průlomové inovace vytvářející nové trhy. Mělký trh rizikového kapitálu: nízký objem investic pro fázi růstu firem; chybí investiční platforma pro fondy a veřejně-soukromá schémata. Úspěšné start-upy jsou nuceny hledat kapitál v zahraničí, což vede k riziku relokační a úniku duševního vlastnictví. Nezajištěná dlouhodobá udržitelnost financování provozu velkých výzkumných infrastruktur: vysoká závislost na časově omezených evropských zdrojích. Nedostatek stabilních, velkých a mezioborových platform pro strategický výzkum a inovace: omezená schopnost účinně koordinovat kapacity napříč obory a institucemi a zapojit se do velkých evropských či globálních iniciativ. Koncentrovaná absorpční kapacita v několika centrech: schopnost připravovat konkurenceschopné projekty do přímo řízených programů EU je soustředěna v několika velkých výzkumných organizacích a univerzitách. Menší a regionální instituce a MSP mají omezený přístup k projektové infrastruktuře, mezinárodním sítím a zkušenostem, což vede k nedostatečnému využití jejich potenciálu v evropských programech. Slabší „poslední míle“ k trhu: heterogenní kvalita technologických transferových kanceláří (TTO), pomalý a nejednotný transfer duševního vlastnictví. Příjmy z licencí a kontraktů s průmyslem představují marginální zlomek toho, co dosahují srovnatelné instituce v zahraničí. Administrativní tření: vysoká byrokracie, auditní averze k riziku, nepružné IT/IS a systémy veřejných zakázek – odvádí kapacitu a pozornost od obsahu výzkumu.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> Nový víceletý finanční rámec EU 2028–2034: posun k výkonnostnímu a přímo řízenému financování (HE nástupce, digitál, zdraví, bezpečnost, energetika); šance zvýšit čerpání soutěžních programů. Finanční nástroje a role NRB: garance, zvýhodněné úvěry, koinvestiční fondy, revolving – recyklace peněz a mobilizace soukromého kapitálu. Strategické partnerství s průmyslem: IPCEI/evropské aliance, tematické konsorciální platformy (energie, mobility, farmaceutický průmysl, mikroelektronika). Kombinace velkých národních investic s evropskou koordinací umožňuje českým firmám a VO stát se součástí kritických hodnotových řetězců. Výkonnostní smlouvy: víceleté dohody stát–VO (KPI, milníky, ex-post bonusy) pro stabilitu a koncentraci na výsledky hodnocení dle metodiky M 25+. Využití rostoucích výdajů na obranu pro rozvoj duálních technologií: Zvyšující se investice do obrany a odolnosti otevírají prostor pro vývoj a testování duálních řešení (kyberbezpečnost, AI, senzory, nové materiály, energetika), která mohou sloužit zároveň civilním i bezpečnostním aplikacím. To vytváří příležitost pro spolufinancování testbedů a living labs a pro hlubší zapojení českých aktérů do evropských iniciativ, jako jsou EDF a DIANA. AI a věda zrychlená daty: zvýšení produktivity výzkumu, otevřená data, reprodukovatelnost; nové indikátory dopadu. Obnovená pozornost k inovační politice a řízení: rostoucí povědomí o významu inovací pro konkurenceschopnost napříč politickým spektrem vytváří potenciální prostor pro konsenzus o dlouhodobé podpoře VaVal. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiskální tlak a vytlačování VaVal: riziko vnitrostátního vytlačování VaVal mandatorními výdaji (stárnutí populace a zhoršující se demografická struktura – rostoucí tlak na penzijní a zdravotní systém, sociální oblast, obrana, obsluha dluhu). Pokles kohezních alokací po roce 2027: propad investičních zdrojů pro infrastrukturu a regionální kapacity. Pokud nebude kompenzován strategickými a návratnými zdroji, může nastat období, kdy nebudou prostředky na obnovu zastarávajícího vybavení, budování nových kapacit nebo podporu začínajících výzkumníků. Oslabování pozice v evropském a globálním kontextu: pokud se ČR nenapojí na vznikající evropské inovační ekosystémy, strategická partnerství a kritické hodnotové řetězce, hrozí situace, kdy je země stále více vnímána jako periferní hráč bez strategického finančního významu. Odliv mozků: konkurence mezinárodních center excelence; pokud se nezvýší konkurenceschopné platové podmínky a kariérní dráhy, roste riziko odchodu klíčových talentů. Technologická dynamika: rychlý posun (AI, kvanta, biotechnologie) může rychle znehodnocovat pomalu schvalované investice; riziko uvíznutí v zastaralých řešeních, zejména při velkých infrastrukturálních investicích s dlouhou životností Geopolitická a ekonomická nejistota: cenové šoky energií, narušené dodavatelské řetězce, bezpečnostní rizika → vynucené přesměrování priorit bez připravených nástrojů. Destabilizace externími šoky. Regulační zatížení a auditní paralýza: obavy z chyb paralyzují inovace a pilotáže; složité veřejné zakázky brzdí inovativní veřejné zakázky (předkomerční veřejné zadávání/veřejné zadávání inovativních řešení).

Zdroj: TC Praha

³⁵ <https://www.esfri.eu/esfri-roadmap>

DETERMINANTY BUDOUCÍHO VÝVOJE

7. Globální a evropské vlivy

Globální prostředí v příštích letech může častěji ovlivňovat souběh a řetězení nadnárodních výzev (např. zdravotních, klimatických, energetických či finančních), které se mohou vzájemně zesilovat. V takovém kontextu se financování VaVal může více spojovat s otázkami připravenosti systému: zda existují stabilní kapacity, jak rychle lze využít výsledky v praxi a jak bezpečně lze spolupracovat při práci s citlivými daty a technologiemi. Současně je možné, že se bude více projevovat napětí mezi rostoucími očekáváními a rozpočtovým prostorem, což může posilovat důraz na průběžné vyhodnocování účinnosti veřejných investic a jejich prokazatelné přínosy³⁶.

V mezinárodních analýzách se opakovaně objevují čtyři směry, které mohou v příštích letech sílit:

- řetězení globálních výzev,
- fragmentace a soutěž o technologickou převahu,
- napětí mezi rostoucími očekáváními a schopností institucí reagovat,
- adaptabilita jako faktor dlouhodobé výkonnosti.

7.1 Globální síly a jejich dopady

Za těchto okolností může být financování VaVal častěji posuzováno také z hlediska odolnosti a bezpečnosti: schopnosti udržet klíčové kapacity, zvyšovat bezpečnost dodavatelských vazeb a urychlovat zavádění výsledků do praxe, zejména u citlivých technologií a dat. Zároveň může růst význam kompatibility se standardy a pravidly a důvěryhodných partnerství, protože soutěž o technologickou převahu se může promítat i do pravidel, standardů a podmínek spolupráce.

7.1.1 Klíčové trendy, které mohou měnit tempo a pravidla financování VaVal

Současně se prosazují konkrétní faktory, které mění očekávání vůči veřejnému financování VaVal – od volby priorit přes nastavení nástrojů až po pravidla spolupráce a způsob vyhodnocování. OECD³⁷ opakovaně upozorňuje na kombinaci rychlé technologické změny a proměny geopolitického prostředí, která může měnit i podobu mezinárodní spolupráce a nároky na kvalitu, integritu a adaptabilitu rozhodovacích procesů³⁸.

- Zkracování technologických cyklů a sblížování oborů

Dochází k propojování disciplín – zejména mezi umělou inteligencí (AI), biotechnologiemi a kvantovými technologiemi – což zvyšuje rychlost iterace od poznatku k prototypu a posiluje tlak na rychlé ověřování v reálném prostředí. Toto technologické sblížování mění inovační procesy a vyžaduje pružnější formy podpory. Pro financování to může znamenat posílení flexibilních schémat a cílených programů schopných reagovat na nově se objevující příležitosti, ale současně i posílení kontrolních a hodnotících mechanismů: jasných milníků, ex-post

³⁶ <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025>

³⁷ <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2025/10/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025.html>

³⁸ https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025_bae3698d/full-report.html

vyhodnocení a pravidel pro práci s daty a duševním vlastnictvím, aby rychlost nevedla k erozi kvality a důvěry.

- **Klimatická a energetická transformace jako determinanta investic**

Klimatická transformace představuje strukturální výzvu, nikoliv izolovaný šok. Mezivládní panel OSN pro změnu klimatu (IPCC³⁹) zdůrazňuje roli technologií, inovací a fungujících inovačních systémů pro snižování emisí i adaptaci; současně ukazuje, že účinné bývají balíčky politik přizpůsobené národnímu kontextu a charakteru technologií.

- **Proaktivní odolnost a biologická a bezpečnostní připravenost**

Zkušenost s pandemií akcelerovala mezinárodní důraz na preventivní kapacity, což se odráží i ve vzniku nových finančních mechanismů (např. Pandemický Fond⁴⁰). Ve financování VaVal se tak může zvyšovat význam kontinuální podpory vybraných strategických infrastruktur a programů⁴¹ – včetně předem připravených postupů pro zrychlenou mobilizaci výzkumu (rychlé výzvy, sdílení dat, klinické a regulační kapacity), které lze aktivovat bez ad-hoc změn pravidel v průběhu krize.

- **Geopolitika a bezpečnostní integrita výzkumu**

OECD⁴² konstatuje, že geopolitické napětí stále častěji integruje vědeckou agendu do širších hospodářských a bezpečnostních strategií. V EU se standardizují rámce pro „bezpečnost výzkumu“⁴³ a doporučení pro řízení rizik v mezinárodní spolupráci. Rostoucí geopolitické napětí zvyšuje nároky na systematické posuzování rizikovosti mezinárodních partnerství a projektů v citlivých oblastech, zejména u technologií dvojího užití. Tento vývoj může zvýšit nároky na správu projektů (ochrana dat, výběr partnerů, citlivé technologie) a implementaci robustních systémů pro řízení rizik – tak, aby „bezpečnostní vrstva“ byla standardizovaná a předvídatelná, a aby neparalyzovala legitimní spolupráci.

- **Globální soutěž o investice a lidský kapitál**

Dynamika boje o talenty a kapitál se stupňuje: OECD upozorňuje na exponenciální růst výdajů na VaVal v Číně ve srovnání se státy OECD⁴⁴ a EU. Současně WIPO (Global Innovation Index⁴⁵) dokumentuje dlouhodobý posun podílů na globálních výdajích. Přestože EU dlouhodobě usiluje o investice do VaVal na úrovni 3 % HDP, reálná data zůstávají pod touto hranicí. Pro menší ekonomiky jsou stabilita, předvídatelnost a kvalita financování determinující faktory pro retenci špičkových odborníků a přitahování investic s vysokou přidanou hodnotou. Pro menší ekonomiky se tím posouvá zdroj konkurenční výhody: rozhodující je spolehlivost a proveditelnost financování – tedy zda systém umí dlouhodobě udržet klíčové programy, rychle

³⁹ The Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC, <https://www.ipcc.ch/>

⁴⁰ <https://fiftrustee.worldbank.org/en/about/unit/dfi/fiftrustee/fund-detail/pppr>

⁴¹ <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/09/09/new-fund-for-pandemic-prevention-preparedness-and-response-formally-established>

⁴² <https://www.oecd.org/en/blogs/2025/11/what-is-research-security-and-why-does-it-matter-for-global-science.html>

⁴³ <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/05/23/council-adopts-a-recommendation-to-enhance-research-security/>

⁴⁴ <https://www.oecd.org/en/data/insights/statistical-releases/2025/03/rd-spending-growth-slows-in-oecd-surges-in-china-government-support-for-energy-and-defence-rd-rises-sharply.html>

⁴⁵ <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>

a kvalitně rozhodovat a průběžně vyhodnocovat dopady. Tyto „výkonové“ parametry financování přímo ovlivňují, kde se budou koncentrovat špičkové týmy a kam budou směřovat znalostně náročné investice. Je kritické vytvářet „inovační magnetické body“ – prostředí, kde stabilita financování a excelence infrastruktury převáží nad čistou mzdovou arbitráží, čímž se zamezí odlivu mozků do technologických center USA a Číny.

- **Přeskupování hodnotových řetězců a strategická průmyslová politika**

Firmy stále častěji alokují své výzkumné a vývojové aktivity podle dostupnosti talentu, kvality partnerů a schopnosti agilně ověřovat a rozvíjet technologie. V EU se tento směr odráží v průmyslových iniciativách – například Evropský akt o čipech⁴⁶ nebo projekty společného evropského zájmu (IPCEI)⁴⁷, které umožňují integrovat spolupráci a zdroje napříč státy v technologicky klíčových oblastech. Pro financování VaVal to posiluje význam partnerství s podniky a podpory přenosu znalostí, aby veřejné prostředky měly multiplikační efekt na soukromé investice a urychlovaly implementaci špičkových technologií v praxi. Současně to zvyšuje nároky na kapacity pro překlenutí mezery mezi výzkumem a trhem (pilotní linky, testbedy, regulační sandboxy, profesionální správa duševního vlastnictví) – bez nich se tematické priority často nepromění ve skutečné investice a výrobu.

7.1.2 „Připravenost států“ jako faktor investiční výkonnosti a odolnosti systému

Vedle objemu prostředků může nabývat na významu schopnost států řídit VaVal jako investiční portfolio – tj. systematicky skládat a průběžně revidovat soubor investic tak, aby jako celek omezoval rizika, otevíral prostor pro nové příležitosti a současně chránil klíčové kapacity. V prostředí rychlejších technologických cyklů a vyšší geopolitické i fiskální nejistoty se tato „připravenost“ může stávat praktickou konkurenční výhodou: ne proto, že by umožnila „časté změny“, ale protože umožňuje řízené přenastavení portfolia podle předem známých pravidel – tedy přesměřovávat část prostředků tam, kde dlouhodobě roste přidaná hodnota, aniž by se systém dostával do režimu nahodilých zásahů, které zvyšují náklady na koordinaci a administrativu pro příjemce.

Tento přístup je v souladu s evropskou praxí podpory reforem a mezinárodního odborného posouzení (včetně Nástroje podpory politik (Policy Support Facility, PSF⁴⁸)), který na žádost států poskytuje praktickou podporu pro návrh, zavádění a vyhodnocování reforem a posiluje důraz na tvorbu politik opřenu o důkazy v rámci Evropského výzkumného prostoru.

Z hlediska financování se „připravenost“ promítá do tří oblastí:

- kvalita rozhodování (data, evaluace, řízení rizik),
- kapacita implementace (rychlost a administrativní efektivita, profesionální projektové řízení),
- schopnost vytvářet synergii mezi národními a evropskými nástroji.

⁴⁶ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-chips-act>

⁴⁷ https://competition-policy.ec.europa.eu/state-aid/ipcei_en

⁴⁸ <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/policy-support-facility>

Analyticky jde o schopnost snižovat dvě nákladové položky, které často rozhodují o reálném dopadu veřejných investic:

- „zpoždění“ mezi prioritou a realizací („time-to-impact“),
- ztráty z roztříštěnosti a překryvů nástrojů.

Praktickým důsledkem může být, že priority a nástroje jsou průběžně zpřesňovány v předem známých cyklech (nikoli nahodile), s jasnými rozhodovacími okny, pravidelnými portfoliovými revizemi a možností ukončovat či upravit nástroje, které neprokazují očekávaný přínos (tzv. „učení se v běhu“). Tím se může zvyšovat celková účinnost podpory při zachování stability pro příjemce, rozpočtové disciplíny a důvěry v pravidla systému. V podmínkách nejistoty roste hodnota samotné schopnosti státu „řídít adaptaci“ – tj. upravovat složení podpory bez destabilizace systému.

7.1.3 Syntéza dopadů globálních trendů na financování VaVal v ČR po roce 2027

Tabulka v přehledu shrnuje, jak se jednotlivé kategorie globálních trendů mohou promítat do podmínek financování VaVal a jaké možné implikace z toho plynou pro dlouhodobou udržitelnost financování v České republice.

Kategorie globálních trendů	Co se ve světě zřetelněji ukazuje	Co to může měnit ve financování VaVal	Co to může znamenat pro udržitelnost financování v ČR
Politické	Výzkum, vývoj a inovace se integrují s agendou bezpečnosti, strategické autonomie a řízení rizik v mezinárodní spolupráci.	Alokace podpory může být více zaměřena na priority (kritické technologie) a podmíněna standardy pro partnerství, správu dat a technologie dvojího užití.	Předvídatelný regulační rámec pro bezpečnou spolupráci a ochranu duševního vlastnictví při vytváření synergií mezi civilním a bezpečnostním výzkumem.
Ekonomické	Akceleruje konkurence o investice a talenty, dochází k rekonfiguraci hodnotových řetězců při současném tlaku na veřejné rozpočty.	Posiluje se „investiční paradigma“: důraz na měřitelný dopad, spolufinancování a pákový efekt; roste význam testovacích infrastruktur a pilotních linek.	Kombinace stabilního institucionálního jádra pro klíčové kapacity s nástroji stimulačními soukromé investice, zejména prostřednictvím iniciativ typu IPCEI.
Technologické	Exponenciální vývoj (AI, kvantové technologie, biotechnologie) zvyšuje interdisciplinaritu a nároky na kapitál, energetiku a bezpečnost.	Potřeba koncentrovaných, kapitálově silnějších investic; integrovaná bezpečnost a energetická účinnost se stávají standardní součástí zadání projektů.	Strategická selektivita a budování kritické kapacity ve vybraných doménách při současném posilování robustní výpočetní a datové infrastruktury.
Společenské	Veřejná očekávání se orientují na řešení konkrétních výzev a schopnost systému přitahovat a udržet talenty v rámci globální mobility.	Provázanost financování s doložitelným přínosem a rozvojem dovedností; rámování podpory prostřednictvím společenských cílů a programy orientovanými na mise.	Důraz na excelentní prostředí pro lidský kapitál (doktorandské studium, mobilita) a transparentní komunikaci výsledků pro posílení společenské legitimacy investic.
Regulační	Standardizace požadavků na otevřený přístup, správu dat a etické rámce AI v souladu s fiskální disciplínou a tlakem na efektivitu.	Roste význam konceptu „souladu s pravidly už při návrhu“: standardizace požadavků a preference předvídatelných, administrativně efektivních procesů.	Harmonizace národních programů s evropskými standardy pro minimalizaci administrativní zátěže a zajištění srozumitelných podmínek pro příjemce.
Environmentální a bezpečnostní	Zvýšená pozornost k fyzickým rizikům (klíma, zdroje), kritickým surovinám a kybernetické odolnosti výzkumných infrastruktur.	Systémová odolnost jako podmínka kontinuity: zohlednění nákladů na bezpečný provoz, kyberbezpečnost a nízkoemisní řešení v rozpočtech.	Zohlednění nákladů na bezpečnost a odolnost v modelech financování při současné podpoře energeticky úsporného provozu a prvků oběhového hospodářství.

Zdroj: TC Praha

7.2. Evropský kontext udržitelnosti financování VaVal po roce 2027: Nové investiční paradigma EU⁴⁹

Návrh Víceletého finančního rámce 2028–2034 (VFR)⁵⁰, představený Evropskou komisí v červenci 2025, počítá s rozpočtem v objemu téměř 2 biliony EUR ($\approx 1,26\%$ HND EU). Klíčová není jen samotná velikost rozpočtu, ale především změna logiky, podle níž bude Evropa po roce 2027 investovat do vědy, inovací a strategických technologií. Posun směřuje od přerozdělování grantů k výkonnostně orientovaným investicím s vysokou přidanou hodnotou. Z hlediska udržitelnosti financování VaVal v ČR bude rozhodující, jak se nastavení veřejných politik dokáže přizpůsobit této nové investiční logice, která upřednostňuje návratnost, přenositelnost do praxe a mobilizaci soukromého kapitálu. Klíčovou prioritou bude včasná modernizace národních nástrojů. Pokud se zároveň podaří dále zefektivňovat transfer znalostí a postupně rozvíjet domácí trh soukromého kapitálu (zejména rizikového), výrazně se zvýší využitelnost kapitálové složky nových evropských fondů pro české subjekty v praxi.

Strukturální důsledky změn v evropském financování VaVal

Strukturální důsledek	Podstata změny a dopady
1. Od redistribuce k investiční logice	Evropa opouští post-krizový model expanzivní redistribuce (NextGenerationEU, RRF) a přechází k cílenému víceletému investičnímu režimu. Evropské prostředky jsou chápány jako kapitál, který má generovat návratnost, nikoliv jako jednorázový fiskální transfer.
2. Trvalý fiskální tlak	Splátky dluhu z mimořádného balíku NextGenerationEU (NGEU) ve výši zhruba 25–30 mld. EUR ročně až do roku 2058 ⁵¹ vytvářejí dlouhodobý tlak na rozpočtový prostor pro klasické grantové programy a zvyšují důraz na efektivitu a pákový efekt veřejných prostředků. Odhady přitom naznačují, že celkové roční potřeby na obsluhu tohoto dluhu mohou v některých letech dosahovat řádově desítek mld EUR.
3. Integrace investičních řetězců	Evropská investiční architektura se sjednocuje do jednoho propojeného řetězce ⁵² , který pokrývá celý cyklus VaVal (viz detailní rozdělení níže).

Zdroj: vlastní zpracování dle EK

Detail investičního řetězce (FP10 → NRPP → ECF)

Nástroj / Program	Zaměření a fáze cyklu	Úroveň TRL
FP10 (Horizont Evropa)	Excelentní výzkum a rané technologie.	TRL 1–8
NRPP / koheze	Kapacity, pilotní linky, demonstrační projekty, lidský kapitál.	TRL 5–8
ECF, InvestEU, EIB	Růst a komercializace.	TRL 7–9

Zdroj: vlastní zpracování dle EK

Ačkoli návrh VFR 2028–2034 zůstává předmětem vyjednávání a bude se dále upřesňovat, základní směr se již rýsuje: EU bude financování VaVal pravděpodobně těsněji propojovat se strategickými technologiemi, konkurenceschopností a bezpečností⁵³. Tato změna v nastavení zvyšuje význam profesionální připravenosti na straně příjemců. Zejména rozšiřování využití pevných částek (lump sum), které může přinést jednodušší administraci, posiluje nároky na plánování, vnitřní kontrolu a řízení projektových rizik.

⁴⁹ <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/roztristene-evropske-dotace-zatim-nevedly-k-trvalemu-ekonomickemu-rustu-cr-ani-ke-zvyseni-konkurenceschopnosti-id15044/>

⁵⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52025DC0570&utm>

⁵¹ <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/roztristene-evropske-dotace-zatim-nevedly-k-trvalemu-ekonomickemu-rustu-cr-ani-ke-zvyseni-konkurenceschopnosti-id15044/>

⁵² https://commission.europa.eu/topics/budget/eu-budget-2028-2034-explained/driving-prosperity-competitiveness-research-and-innovation_en

⁵³ https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-budget-2028-2034-stronger-europe-2025-07-16_en

7.2.1 Víceletý finanční rámec 2028–2034⁵⁴: nový evropský investiční model a jeho dopady na VaVal v ČR po roce 2027

A. Od redistribuce k investiční logice: Strukturální změna evropského financování

Aktuálně projednávaný návrh VFR 2028–2034 představuje jeden z nejzásadnějších posunů v evropské investiční architektuře od rozšíření EU v roce 2004. Formálně jde o rozpočet v objemu přibližně 2 bilionů EUR⁵⁵ rozložených do sedmi let. Pro udržitelnost financování VaVal je však podstatnější změna způsobu, jakým budou evropské veřejné prostředky alokovány, řízeny a vyhodnocovány.

Zatímco v uplynulém období se evropské financování výrazně opíralo o mimořádná opatření a široce pojatou podporu v reakci na pandemii a energetickou krizi, VFR 2028–2034 je koncipován jako dlouhodobější investiční režim s důrazem na návratnost, přenos do praxe a portfoliové řízení rizik. Tento posun představuje pro český systém VaVal, historicky založený na dominantní grantové logice, významný adaptační nárok.

Z hlediska udržitelnosti financování po roce 2027 se jedná o kvalitativní zlom: evropské prostředky přecházejí z role doplňku národních rozpočtů do pozice investičního kapitálu, který musí generovat měřitelné ekonomické, technologické či společenské efekty.

B. Klíčové strukturální posuny

I. Přejít k fiskální disciplíně a výkonnostnímu financování

Mimořádné nástroje jako Recovery and Resilience Facility (RRF⁵⁶), které dominovaly v období 2021–2027, budou ukončeny. Nové financování přechází k modelu, který klade větší důraz na:

- systematické hodnocení dopadů,
- alokaci podmíněnou splněním strategických milníků,
- vysokou kvalitu investičního plánování.

Tento posun omezuje prostor pro nedostatečně připravené projekty a zvyšuje soutěž o kapitál. Pro Českou republiku to znamená nutnost přejít od pasivní absorpce prostředků k aktivnímu strategickému řízení investičního portfolia. Schopnost prioritizovat a soustředit zdroje na projekty s nejvyšším multiplikačním dopadem bude kritická pro udržení reálné hodnoty investic do VaVal.

II. Transformace kohezní politiky: VaVal jako integrální součást strategických plánů

Reforma kohezní politiky po roce 2027 nahrazuje dosavadní systém operačních programů integrovanými National and Regional Partnership Plans (NRPP)⁵⁷. Tento přechod ruší relativně stabilní institucionální rámec, v němž měly výzkum, vývoj a inovace vlastní program nebo prioritní osu, a tím i míru rozpočtové jistoty. V novém modelu se VaVal stává jednou ze soutěžních priorit v rámci jedné společné investiční obálky sdílené se zemědělstvím, dopravou, sociální politikou, migrací či bezpečností. Tato změna má přímé dopady na udržitelnost financování VaVal: podíl VaVal bude odvozen z investiční logiky a schopnosti prokázat, že výzkum a inovace zvyšují návratnost a účinnost ostatních kohezních výdajů – zejména v oblastech zelené transformace,

⁵⁴ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/qanda_25_1848

⁵⁵ <https://www.euronews.com/my-europe/2025/07/16/von-der-leyen-unveils-hugely-increased-strategic-2-trillion-eu-budget?utm>

⁵⁶ https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en

⁵⁷ https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/61f68e91-d63e-11f0-8da2-01aa75ed71a1/language-en?WT.mc_id=Searchresult&WT.ria_c=55576&WT.ria_f=9125&WT.ria_ev=search&WT.URL=https%3A%2F%2Fcommission.europa.eu%2F

digitalizace a regionální ekonomické odolnosti. Udržitelnost financování VaVal bude založena na schopnosti obhájit VaVal jako investici s multiplikačními efekty napříč hospodářstvím. To vyžaduje jednoznačné priority, ekonomickou argumentaci a koordinaci resortů při tvorbě českého NRPP. Operační důsledky této změny – včetně dopadů na velké infrastruktury, regionální inovační ekosystémy a programování NRPP – jsou podrobněji popsány v podkapitole 8.2.3.

III. Posílení role finančních nástrojů a kombinovaného financování

Grantové financování bude po roce 2027 prioritně cíleno především do oblastí tržního selhání – základního výzkumu, výzkumných infrastruktur a vzdělávání. Inovační, pilotní a aplikační projekty budou financovány rostoucí měrou prostřednictvím finančních nástrojů nebo v kombinované podobě a měly by prokázat, že umí přinést řešení, které lze rozšířit do praxe, předložit realistický výhled peněžních toků a nabídnout investorům srozumitelný scénář zhodnocení a návratnosti.

Tento trend vyžaduje posílení institucionálních kapacit v následujících oblastech:

- profesionální projektové a investiční týmy se znalostí kapitálových trhů,
- ověřování hodnoty a využitelnosti výsledků a strukturování projektů,
- zefektivnění kapacit pro transfer technologií a ochranu duševního vlastnictví.

Rozvoj těchto kompetencí je předpokladem pro efektivní čerpání evropských zdrojů a posílení strategické autonomie českého VaVal.

C. Tři přímé dopady na financování VaVal v České republice

I. Reálná hodnota kohezních prostředků a nároky na efektivitu

Indikativní alokace pro Českou republiku ve výši přibližně 29,4 mld. EUR⁵⁸ nominálně odpovídá minulému období, po zohlednění inflace a růstu investičních nákladů však její reálná kupní síla může vykazovat pokles až o 15–20 %. Tlak na efektivitu je umocněn nároky na obsluhu dluhových závazků NextGenerationEU (NGEU). V tomto kontextu se tradiční modely široké distribuce prostředků stávají méně udržitelnými. Financování VaVal se posouvá ke strategické koncentraci na priority s vysokou přidanou hodnotou. Prioritizace investic se stává klíčovým předpokladem pro zamezení podfinancování.

II. Vznik integrované investiční trajektorie⁵⁹ FP10 – NRPP – ECF

Evropské nástroje se podle návrhu EK nově skládají do souvislé investiční trajektorie pokrývající celý inovační cyklus definovaný škálou TRL (Technology Readiness Level): FP10 bude financovat excelentní výzkum a rané technologie do úrovně prototypů a demonstrací (TRL 8), NRPP budovat kapacity a aplikační infrastruktury a European Competitiveness Fund zajišťovat finální škálování a tržní nasazení (TRL 9). Pro český systém to bude vyžadovat posílení schopnosti plánovat integrované investiční řetězce, které zajistí hladký přechod projektů mezi jednotlivými úrovněmi technologické připravenosti.

III. Dominance strategických priorit EU nad národními preferencemi

Pilíř „Konkurenceschopnost, prosperita a bezpečnost“, zahrnující oblasti jako AI, digitalizace, energetika a obranné technologie, absorbuje zhruba čtvrtinu rozpočtu VFR. Právě zde se koncentrují klíčové nástroje pro VaVal, včetně FP10 a ECF. Český systém VaVal tak stojí před příležitostí k hlubšímu sladění národních priorit s touto evropskou prioritní oblastí, a tím maximalizovat potenciál čerpání z vysoce kompetitivních evropských zdrojů.

⁵⁸ Jde o indikativní částku uváděnou v aktuálních podkladech k přípravě víceletého finančního rámce EU po roce 2027; finální výše alokace bude záviset na výsledku vyjednávání a na konečné podobě pravidel a alokační metodiky.

⁵⁹ https://commission.europa.eu/topics/budget/eu-budget-2028-2034-explained/driving-prosperity-competitiveness-research-and-innovation_en?utm

D. Návrh rozpočtu Víceletého finančního rámce 2028–2034: ~€2 bil.
(návrh EK 7/2025)⁶⁰

Hlavní oblast (Priorita EK)	Příklad programů/politik/nástrojů	Primární cíl	Předpokládaná alokace (2028– 2034) – odhad
I. PILÍŘ Hospodářská, sociální a územní soudržnost, zemědělství a venkov (Vyrovnávání rozdílů a rozvoj regionů)	National & Regional Partnership Plans (NRPP) (~€865 mld.) → nově slučuje: <ul style="list-style-type: none"> • Kohezní politiku • CAP (Společná zemědělská politika) • EU Facility • Interreg... + splacení dluhů NGEU (COVID-19 = ~€168 mld. ⁶¹)	Regionální soudržnost, venkov, zemědělství, infrastruktura a lokální inovace (Spojuje současných 21 programů; 14 z nich je sloučeno do jednoho národního regionálního partnerského plánu pro každý stát) ⁶² .	~€1 bil. (= ~€865 mld. + ~€ 168 mld.)
II. PILÍŘ Konkurenceschopnost, prosperita a bezpečnost (Konkurenceschopná Evropa)	European Competitiveness Fund (ECF) → sdružuje průmyslové, inovační a technologické programy vč. <ul style="list-style-type: none"> • FP10 / Horizon Europe 2028-34 • Erasmus+ • AgoraEU (nový program pro občanskou účast a hodnoty EU) • Justice... 	Strategické technologie, výzkum, energetika, průmysl, digitální technologie (ECF slučuje 14 stávajících programů a pokrývá 4 oblasti: 1. čistá transformace a dekarbonizace průmyslu 2. zdraví, biotechnologie a bioekonomika 3. digitální leadership 4. odolnost, obranný průmysl a vesmír) ⁶³ .	~€589,6 mld.
III. PILÍŘ Globální Evropa (Silnější Evropa ve světě)	Global Europe Instrument (GEI) 2028– 2034 (vnější činnost EU, rozšíření, humanitární pomoc, Global Gateway, aj.)	Vnější činnost, rozšíření, globální odolnost, budování partnerství mimo EU, rozšíření EU, humanitární pomoc a globální infrastruktura (GEI je strukturován podle geografických oblastí a jedné tematické oblasti – globální záležitosti) ⁶⁴ .	~€215,2 mld.
Administrativní výdaje EU	Správa institucí EU	Provoz a administrativní institucí EU ⁶⁵ .	~€118 mld.
Nad rámec VFR	Fond na podporu Ukrajiny Flexibilní instrument		~€100 mld. ~€16 mld.

Zdroj: vlastní zpracování dle Evropská komise⁶⁶

Navrhaná struktura ukazuje, že pilíř II („Konkurenceschopnost, prosperita a bezpečnost“) bude s největší pravděpodobností pro VaVal hlavní – a že jeho rozpočtová váha (cca 26 %) posiluje orientaci EU na strategicky zacílené investice do technologií a výzkumu. Tato distribuce potvrzuje strukturální posun evropského rozpočtu směrem k investičně orientovanému modelu s nižší mírou fragmentace dotačních titulů, posílením přímých investic do konkurenceschopnosti a rostoucím významem finančních nástrojů.

⁶⁰ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/10993d4a-d7d1-11f0-8da2-01aa75ed71a1/language-en>

⁶¹ https://www.euronews.com/my-europe/2025/07/16/von-der-leyen-unveils-hugely-increased-strategic-2-trillion-eu-budget?utm_

⁶² [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI\(2025\)775885_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI(2025)775885_EN.pdf)

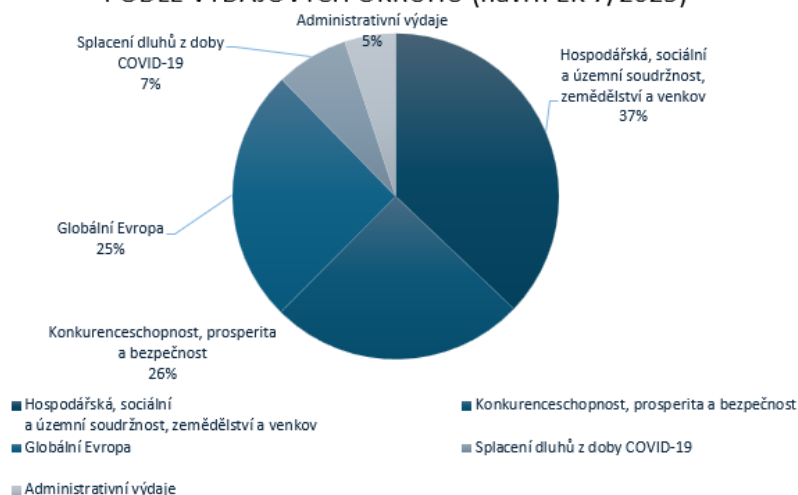
⁶³ [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI\(2025\)775885_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI(2025)775885_EN.pdf)

⁶⁴ [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI\(2025\)775885_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI(2025)775885_EN.pdf)

⁶⁵ [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI\(2025\)775885_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775885/EPRS_BRI(2025)775885_EN.pdf)

⁶⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0570&qid=1753978048542>

NÁVRH VÍCELETÉHO FINANČNÍHO RÁMCE EU 2028 – 2034 PODLE VÝDAJOVÝCH OKRUHŮ (návrh EK 7/2025)



Zdroj: vlastní zpracování dle Evropská komise⁶⁷



⁶⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52025DC0570&utm>

7.2.2 Kohezní politika 2028–2034

Kohezní politika zůstává objemově největším investičním nástrojem EU, její role se však v období 2028–2034 dále posouvá od redistribuční funkce k aktivní podpoře strukturální transformace regionálních ekonomik. V nové evropské investiční architektuře plní odlišnou, avšak komplementární úlohu vůči FP10 a Evropskému fondu konkurenceschopnosti. Rámcové programy financují excelenci a technologický průlom, ECF navazující rozvoj a širší uplatnění inovací v praxi, a kohezní politika vytváří podmínky, bez nichž se tyto investice nemohou dlouhodobě uplatnit – infrastruktury, lidský kapitál, institucionální kapacity a regionální inovační ekosystémy.

Návrh kohezní politiky⁶⁸ pro období 2028–2034 tento posun promítá do programování a řízení na úrovni členských států prostřednictvím národních a regionálních partnerských plánů (National and Regional Partnership Plans, NRPP⁶⁹), zejména prostřednictvím tematické koncentrace prostředků a integrovaného plánování navázaného na priority EU (klíma, sociální oblast, konkurenceschopnost). Dosavadní systém programové fragmentace je nahrazován integrovanou investiční platformou realizovanou prostřednictvím NRPP. Pro VaVal je podstatné, že NRPP kombinují tematickou koncentraci s investiční logikou portfolií: nejméně 43 % výdajů je směřováno na klimatickou a čistou transformaci a nejméně 14 % na sociální oblast. Tento rámec sice zpřesňuje prostor pro alokaci prostředků, zároveň však vytváří významnou příležitost pro projekty VaVal zaměřené na zelenou a digitální transformaci – od modernizace výzkumných infrastruktur a testbedů až po rozvoj lidského kapitálu. Kohezní politika tak zůstává klíčovým nástrojem pro snižování strukturálních bariér, které brání širšímu zapojení regionálních inovačních ekosystémů do globálních výzkumných sítí.

A. Struktura kohezní politiky 2028–2034⁷⁰: architektura fondů, programů a typů intervencí

Kohezní politika EU představuje základní nástroj regionálně cílených investic EU. V návrhu Evropské komise pro období 2028–2034 mají být NRPP hlavním programovacím rámcem (nikoli samostatným fondem), který pod jedním plánem zastřešuje využití více fondů; pro Interreg se zároveň počítá se samostatným plánem. V navržené architektuře se i nadále počítá s rolí Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF⁷¹), Evropského sociálního fondu (ESF/ESF+⁷²) a Fondu soudržnosti⁷³ (zaměřen zejména na projekty v oblasti životního prostředí a transevropských dopravních sítí)⁷⁴. Z hlediska VaVal koheze nepředstavuje izolovaný program, ale komplexní sadu intervencí formujících inovační prostředí.

⁶⁸ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/qanda_25_1848

⁶⁹ https://commission.europa.eu/topics/budget/eu-budget-2028-2034-explained_cs

⁷⁰ https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/17-07-2025-commission-proposes-more-flexible-and-performance-based-cohesion-policy-for-2028-2034_en

⁷¹ https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en

⁷² <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en>

⁷³ https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/cohesion-fund_en

⁷⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0552&qid=1753798380292>

B. Pět klíčových posunů v kohezní politice 2028–2034

Koheze se transformuje z nástroje pro plošné budování kapacit na integrovaný investiční model, který klade důraz na propojení intervencí a měřitelnou socioekonomickou relevanci.

I. Konsolidace programového rámce

Namísto samostatných sektorových programů (např. „OP Výzkum“) se VaVal uplatňuje jako průřezová tematická priorita NRPP, což otevírá prostor pro kombinování různých forem podpory (granty, finanční nástroje, záruky) v rámci komplexních rozvojových portfolií. Udržitelnost financování bude ve větší míře podmíněna schopností aktivně vyjednat a strategicky ukotvit roli výzkumu a inovací v širším kontextu regionálních a národních investic.

II. Diverzifikace forem podpory

Přímé dotační tituly budou přednostně směřovat do oblastí tržního selhání, zejména do základního výzkumu a nezbytných strategických kapacit. Výzkumné infrastruktury, testbedy a inovační centra mohou ve vyšší míře využívat kombinované modely financování (granty doplněné úvěry či zárukami), v návaznosti na nástroje typu Catalyst Europe⁷⁵, což posiluje investiční udržitelnost celého systému.

III. Orientace na výkon a měřitelné dopady

Závazné milníky a indikátory dopadu se stávají stěžejním nástrojem řízení NRPP. Hlavním kritériem úspěchu tak může být méně samotná míra absorpce a více reálný investiční dopad na růst produktivity, zaměstnanost a pokrok v dekarbonizaci. Projekty budou již od počátku jasněji vymezovat svou roli při naplňování širších ekonomických a společenských cílů České republiky a EU.

IV. Komplementarita s FP10 a ECF

NRPP jsou koncipovány jako akcelérátor a doplněk investic z FP10 a ECF. Kohezní prostředky by měly cíleně posilovat schopnost českých subjektů uspět v FP10/ECF – budovat kapacity, infrastruktury a týmy, které zvyšují pravděpodobnost evropských i soukromých investic, nikoli financovat izolované projekty bez návaznosti.

Klíčovými nástroji pro dosažení této synergie jsou:

- Competitiveness Seal (nástroj vycházející z principu Seal of Excellence⁷⁶),
- synergie s regionálními strategiemi inteligentní specializace (RIS3),
- strategické sladění s misemi a partnerstvími FP10.

V praxi to znamená posílit kontinuální projektovou přípravu a připravenost konsorcií tak, aby kohezní intervence přímo zvyšovaly šanci na následné financování z evropských a tržních zdrojů.

V. Důraz na lidský kapitál a znalostní služby

Podpora se přesouvá od plošného budování stavebních kapacit směrem k testbedům, digitální infrastruktuře, transferu znalostí a mobilitě excelentních talentů. Komplexita moderního výzkumu vyžaduje profesionalizované institucionální zázemí. Rozhodující hodnotou se stává schopnost výzkumné kapacity efektivně vytěžit – tedy disponovat vedle vědeckých špiček také expertním managementem, který zvyšuje úspěšnost v mezinárodních grantech, ochranu duševního vlastnictví a propojení s aplikační sférou. Rozvoj těchto rolí je strategickou investicí, která uvolňuje vědcům ruce pro výzkum a zvyšuje návratnost evropských zdrojů. Financování VaVal se tak bude ve větší míře odvíjet od reálné míry využití a socio-ekonomické relevance daných kapacit.

⁷⁵ <https://www.catalysteuropa.eu/>

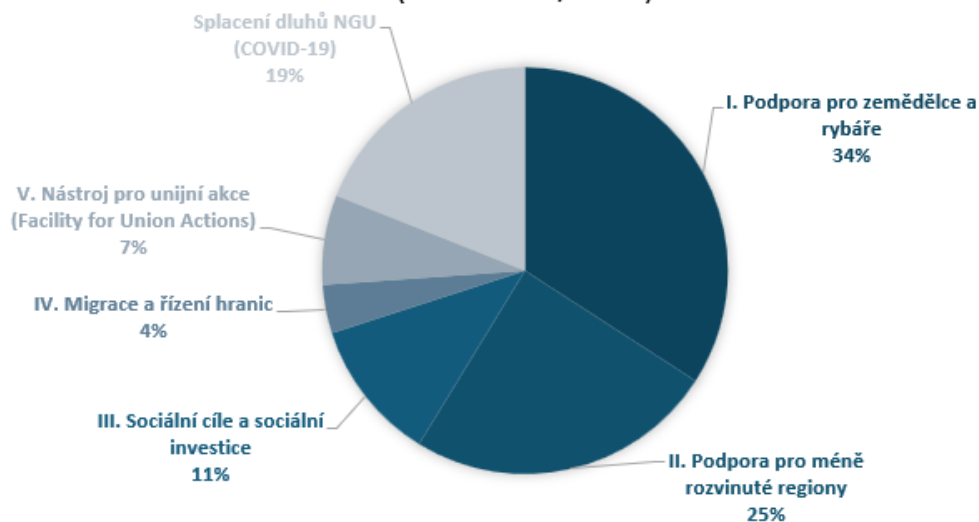
⁷⁶ https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/seal-excellence_en

C. Návrh rozpočtu kohezní politiky EU 2028–2034: ~€865 mld. (návrh EK 7/2025)

Název	Klíčové nástroje	Primární cíl	Navrhovaný rozpočet
I. Podpora pro zemědělce a rybáře	<ul style="list-style-type: none"> Evropský zemědělský záruční fond (EZZF) Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD) Evropský námořní, rybářský a akvakulturní fond (EMFAF) Zemědělská rezerva 	Stabilizovat příjmy zemědělců, posílit odolnost zemědělství a rybolovu a zlepšit reakci na krize prostřednictvím navýšené rezervy.	~€302 mld. (CAP)
II. Podpora pro méně rozvinuté regiony	<ul style="list-style-type: none"> Evropský fond pro regionální rozvoj (ERFR) Fond soudržnosti (FS) 	Posílit ekonomickou, sociální a územní soudržnost podporou regionů s nižší úrovní rozvoje a infrastrukturálních investic.	min. ~218 mld. € (ERFR a FS)
III. Sociální cíle a sociální investice	<ul style="list-style-type: none"> Evropský sociální fond Plus (ESF+) 	Posílit sociální začleňování, zaměstnanost a dovednosti prostřednictvím investic do lidí a sociální infrastruktury.	~€100 mld. (ESF+)
IV. Migrace a řízení hranic	<ul style="list-style-type: none"> Fond pro azyl, migraci a integraci Integrovaný pohraniční fond – ostraha hranic Agentura Frontex Agentura Europol 	Zvýšit kapacitu EU v oblasti řízení migrace, ochrany vnějších hranic a krizové připravenosti.	min. ~€34 mld.
V. Nástroj pro unijní akce (Facility for Union Actions)	<ul style="list-style-type: none"> Fond solidarity EU (EUSF) Home Affairs Thematic Facility Krizová rezerva 	Zvýšit flexibilitu a schopnost EU reagovat na přírodní katastrofy, krizové situace a bezpečnostní výzvy prostřednictvím posílených unijních nástrojů.	~€63,2 mld.
Splacení dluhů NGEU (COVID-19)	<ul style="list-style-type: none"> Mechanismus obsluhy dluhu NGEU Refinanční a úrokové nástroje spravované EK 	Pokrytí náklady na obsluhu dluhu a úroky vzniklé financováním programů NextGenerationEU, které jsou zahrnuty v dlouhodobém rozpočtu EU.	~€168 mld.
Catalyst Europe	<ul style="list-style-type: none"> Půjčky v rámci NRPP 	Poskytnout členským státům úvěry ve výši až €150 mld. na podporu strategických investic v souladu s cíli EU.	€150 mld.

Zdroj: vlastní zpracování dle Evropská komise⁷⁷

KOHEZNÍ POLITIKA 2028 - 2034 (návrh EK 7/2025)



Zdroj: vlastní zpracování dle Evropská komise⁷⁸

⁷⁷ https://commission.europa.eu/document/download/3fb8dd83-268e-4e18-b446-cf8963719e0b_en?filename=MFF_National_Regional_Partnership_06.08.pdf

⁷⁸ https://commission.europa.eu/document/download/3fb8dd83-268e-4e18-b446-cf8963719e0b_en?filename=MFF_National_Regional_Partnership_06.08.pdf & <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52025DC0570&utm>

D. Důsledky pro český inovační ekosystém

V návaznosti na výše uvedený pokles reálné kupní síly kohezních prostředků bude prostor pro dotační schémata pravděpodobně selektivnější, a proto bude vhodné jasněji zaměřit podporu na vybrané priority. VaVal v této struktuře uspěje především tam, kde prokáže vysoký multiplikační potenciál a přímou relevanci pro klíčové transformační cíle.

Dopady kohezní politiky 2028–2034 pro český inovační ekosystém lze shrnout do tří hlavních trendů:

I. Integrace VaVal do národního plánu (NRPP)

Bude důležité, aby budoucí český NRPP reflektoval VaVal jako horizontální prioritu, která akceleruje investice do klimatu, digitalizace a bezpečnosti. Úspěch předpokládá vysokou míru mezirezortní koordinace (MMR–MŠMT–MPO–MF) a analyticky podloženou strategii, která ukotví kohezní investice jako přípravnou fázi pro úspěch v mezinárodních programech (FP10/ECF).

II. Posun od extenzivního růstu ke kvalitě a spolupráci

Profesionalizace správy, tvorba mezinárodních konsorcií a prokazatelný socioekonomický dopad se stávají stále významnějšími kritérii úspěchu. Pro český VaVal to znamená posun od fragmentovaných projektů k menšímu počtu strategicky provázaných iniciativ, které disponují potenciálem pro přitahování soukromých a kompetitivních evropských investic.

III. Strategické zhodnocení výzkumných infrastruktur

Velké výzkumné infrastruktury budou v rostoucí míře využívat vícezdrojové financování (koheze, FP10, ECF, národní zdroje a soukromý kapitál). Prioritou se stává maximalizace využití stávajících kapacit. Instituce budou hodnoceny častěji podle schopnosti generovat udržitelné příjmy a zapojovat existující infrastrukturu do excelentních mezinárodních projektů.



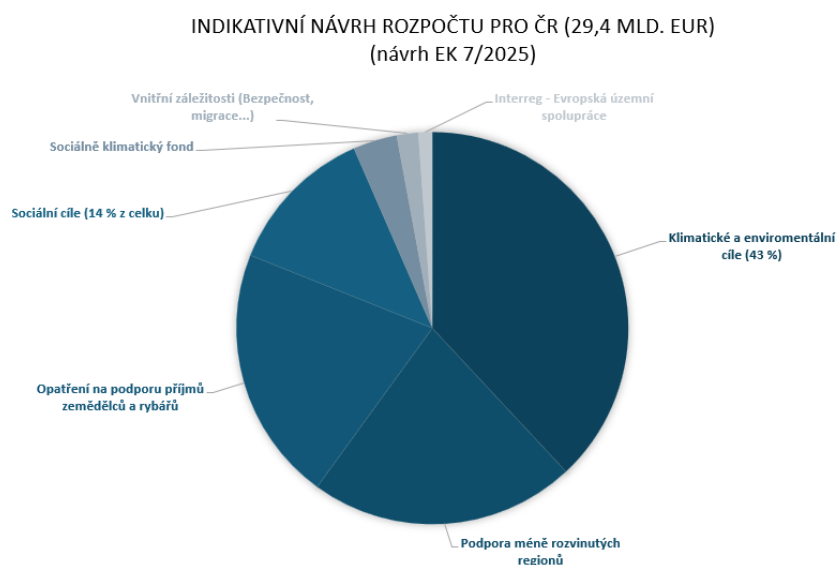
E. Indikativní návrh rozpočtu pro ČR pro jednotlivé oblasti (návrh EK; v případě objemu VFR = 1,2 % HND; zdroj: MMR)

Návrh rozpočtu financování z kohezní politiky ČR 2028–2034: ~€29,4 mld. Návrh (návrh EK 7/2025)

Oblast / nástroj	Indikativní alokace	Poznámka k využití pro VaVal
Klimatické a environmentální cíle (horizontálně)	43 % z celkové alokace	preferenční bonifikace „zelených“ projektů (energetika, čisté technologie, udržitelné infrastruktury)
Podpora méně rozvinutých regionů	7,3 mld. EUR	ERDF/ESF+: regionální inovační projekty, testbedy, transfer, znalostí
Opatření pro příjmy zemědělců a rybářů	7,0 mld. EUR	společná zemědělská politika (SZP); synergie s agri-tech/food-tech VaVal
Sociální cíle	14 % z celkové alokace	ESF+: dovednosti, talentové programy, doktorandi, rekvalifikace
Sociálně-klimatický fond	1,2 mld. EUR	piloty a zavádění nízkouhlíkových řešení, komunitní inovace
Vnitřní záležitosti (migrace, bezpečnost, hranice)	0,6 mld. EUR	GovTech, bezpečnostní a duální technologie (omezeně)
Interreg (EÚS)	0,37 mld. EUR	přeshraniční VaVal projekty, sdílené infrastruktury
Celkem pro ČR	29,4 mld. EUR	rámec pro všechny fondy

Zdroj: vlastní zpracování dle MMR⁷⁹

Pozn.: Rozpad mezi ERDF/ESF+/FS bude upřesněn v NRPP a prováděcích programech



Zdroj: vlastní zpracování dle MMR⁸⁰

Manažerská implikace: Návrh nové evropské architektury financování v praxi obvykle zvýhodňuje systémy, které dokážou řídit návaznosti a synergie jako investiční portfolio, nikoli jako součet projektů. Pro ČR to znamená posílit a jasně ukotvit integrační kapacitu (na úrovni státu a implementačních struktur), která zajistí: (i) kontinuální přípravu navazujících projektů od výsledku k ověření a využití, (ii) volbu a kombinaci nástrojů podle fáze a rizika, (iii) sjednocené smluvní standardy a pravidla pro nakládání s duševním vlastnictvím napříč poskytovateli, a (iv) řízení přes milníky a měřitelné výsledky – zejména využití kapacit, spolupráci s aplikační sférou a doložitelné uplatnění v praxi. Tím se infrastruktury a programy posunou od „jednorázových investic“ k dlouhodobě využitelným a lépe zhodnotitelným aktivům.

⁷⁹ https://www.dotaceu.cz/getmedia/e5efa784-ccb6-4681-89c4-7fb254c8d233/Letak_kulaty-stul_konec-pravidel-online.pdf.aspx?ext=.pdf

⁸⁰ <https://www.dotaceu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/novinky/konec-starych-pravidel-seznamte-se-s-novinkami-po>

7.2.3 FP10 (Horizont Evropa): Excellence jako podmínka vstupu, dopad jako měřítko návratnosti

Desátý rámcový program pro výzkum a inovace 2028–2034 (FP10)⁸¹ představuje centrální pilíř evropské inovační politiky a největší veřejný investiční nástroj do výzkumu a inovací v EU. S navrženým rozpočtem 175 mld. EUR a strukturou založenou na čtyřech pilířích propojuje FP10 vědeckou excelenci, technologický vývoj a ekonomickou návratnost v jediném investičním řetězci. Právě tato dvojí role – excellence jako vstupní podmínka a socioekonomický dopad jako měřítko návratnosti – určuje, zda bude český systém VaVal po roce 2027 schopen dlouhodobě udržet a rozšiřovat své zapojení do mezinárodních struktur financování.

The structure of the new Horizon Europe



¹ Consistent with activities under the European Competitiveness Fund



Zdroj: Evropská komise⁸² (CZEDER 2025)

A. Struktura FP 10 (Horizont Evropa 2028–2034): od excelence k inovacím a kapacitám

I. Pilíř I – Excelentní věda (orientační rozpočet: 44,1 mld. EUR; přibližně 25 % rozpočtu)

Cíl: posílit vědeckou základnu EU, přilákat špičkové talenty a podporovat excelentní výzkum v Evropě.

Pilíř zajišťuje financování špičkového základního výzkumu bez předem definované aplikace. Zahrnuje výdaje na European Research Council (ERC), Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) a na Joint Research Centre (JRC). Tento pilíř vytváří vědeckou základnu, bez níž nelze dlouhodobě udržet stabilní inovační systém. Vyžaduje stabilní institucionální zázemí, atraktivní akademické prostředí a schopnost talenty získat i udržet. Bez posílení mezinárodní konkurenceschopnosti pracovních podmínek může růst riziko odlivu špičkových lidských zdrojů do rozvinutějších center. Pro ČR z toho plyne, že bez konkurenceschopného prostředí pro talenty a stabilního zázemí pro špičkové týmy nebude snadné vytvářet projekty, které by v dalších pilířích a nástrojích dokázaly přitáhnout návaznou kapitálovou podporu. Klíčovým předpokladem stability je rozvoj profesionálního managementu výzkumu, který pomáhá vytvářet expertní zázemí pro špičkové vědecké týmy. Současně je nezbytné posilovat synergie s kohezními zdroji, zejména prostřednictvím financování projektů s oceněním Seal of Excellence (např. u grantů typu ERC a MSCA), které splňují náročná kritéria excelence, ale v rámci FP10 nedosáhly na přímé unijní zdroje z důvodu limitovaného rozpočtu.

⁸¹ Zdroj: https://www.horizontevropa.cz/files_public/elfinder/7582/Reflection_FP10_CZ_NCPs_August-2025.pdf
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0543&qid=1753802854776>

⁸² https://www.horizontevropa.cz/files_public/elfinder/7770/Francisco%20de%20la%20Torre.pdf

II. Pilíř II – Konkurenceschopnost a společnost (orientační rozpočet: 75,9 mld. EUR; přibližně 43 % rozpočtu)

Cíl: podporovat kolaborativní výzkum a inovace v oblastech s vysokým společenským dopadem.

Největší část FP10 je zaměřena na strategické technologické domény a společenské výzvy – umělou inteligenci, kvantové technologie, energetiku, zdravotnictví, obranné a vesmírné technologie či klimatické mise. Projekty jsou hodnoceny nejen podle vědecké kvality, ale i podle potenciálu systémového dopadu a relevance pro evropské priority. Do pilíře II směřuje největší objem prostředků, zejména na řešení velkých společenských výzev prostřednictvím tzv. „moonshot“⁸³ domén – ambiciózních strategických cílů zaměřených na průlomové inovace v oblastech, jako jsou umělá inteligence, kvantové technologie, fúze, čistá letadla nebo pokročilé materiály. Tento pilíř se zaměřuje na projekty s vysokým dopadem, které vyžadují koncentraci zdrojů pro dosažení technologického prvenství Evropy v klíčových strategických odvětvích. Pro ČR je klíčové koncentrovat kapacity do oblastí s komparativní výhodou a budovat konsorcia s prokazatelným celoevropským dopadem. Strategická selektivita je předpokladem pro to, aby se Česká republika vrátila z rozpočtu FP10 objem prostředků odpovídající tomu, kolik do něj jako stát přispíváme. Pro udržitelnost financování to znamená, že VaVal bude obtížné dlouhodobě financovat plošně. Zdroje pro rozvoj českých pracovišť se podaří udržitelně navýšit především v těch oblastech, kde české subjekty zvýší svou úspěšnost v získávání financí z FP10. Půjde zejména o domény, kde dokážeme prokázat evropskou relevanci – například v laserech a fotonice, průmyslové AI, materiálovém výzkumu či jaderných technologiích – a kde tato partnerství budou přímo spoluutvářet podobu celoevropských politik.

III. Pilíř III – Inovace (orientační rozpočet: 38,8 mld. EUR; přibližně 23 % rozpočtu)

Cíl: podporovat inovace v Evropě, se zaměřením na podporu vzniku nových produktů, služeb a obchodních modelů. Evropská rada pro inovace (EIC) bude rozšířena tak, aby financovala vysoce rizikové, průlomové projekty v raných fázích a kladla silný důraz na obranné a technologie dvojího užití (dual-use) startupy. Ztělesňuje investiční logiku nejexplicitněji. EIC kombinuje dotace a kapitálové vstupy do deep-tech projektů s vysokým rizikem. Program toleruje vysokou míru selhání – většina projektů neuspěje, ale úspěšné přinesou násobnou návratnost. Tato logika vyžaduje fungující ekosystém rizikového kapitálu a ochotu akademického prostředí k profesionálnímu transferu technologií, včetně srozumitelných pravidel pro spin-offy. Otevírá prostor pro převratné projekty, zároveň klade vyšší nároky na transferové kapacity a investiční připravenost projektů. Pokud se nebude dařit vytvářet projekty s investičním potenciálem a opírat je o dostatečně rozvinutou inovační infrastrukturu, zůstane pro ČR velká část tohoto pilíře de facto nedostupná a využití se omezí na grantovou složku. Pomoci může cílená podpora expertů, kteří nebudou „psát granty“, ale připravovat investičně čitelné projekty schopné přilákat soukromé investory a navazující zdroje (včetně ECF).

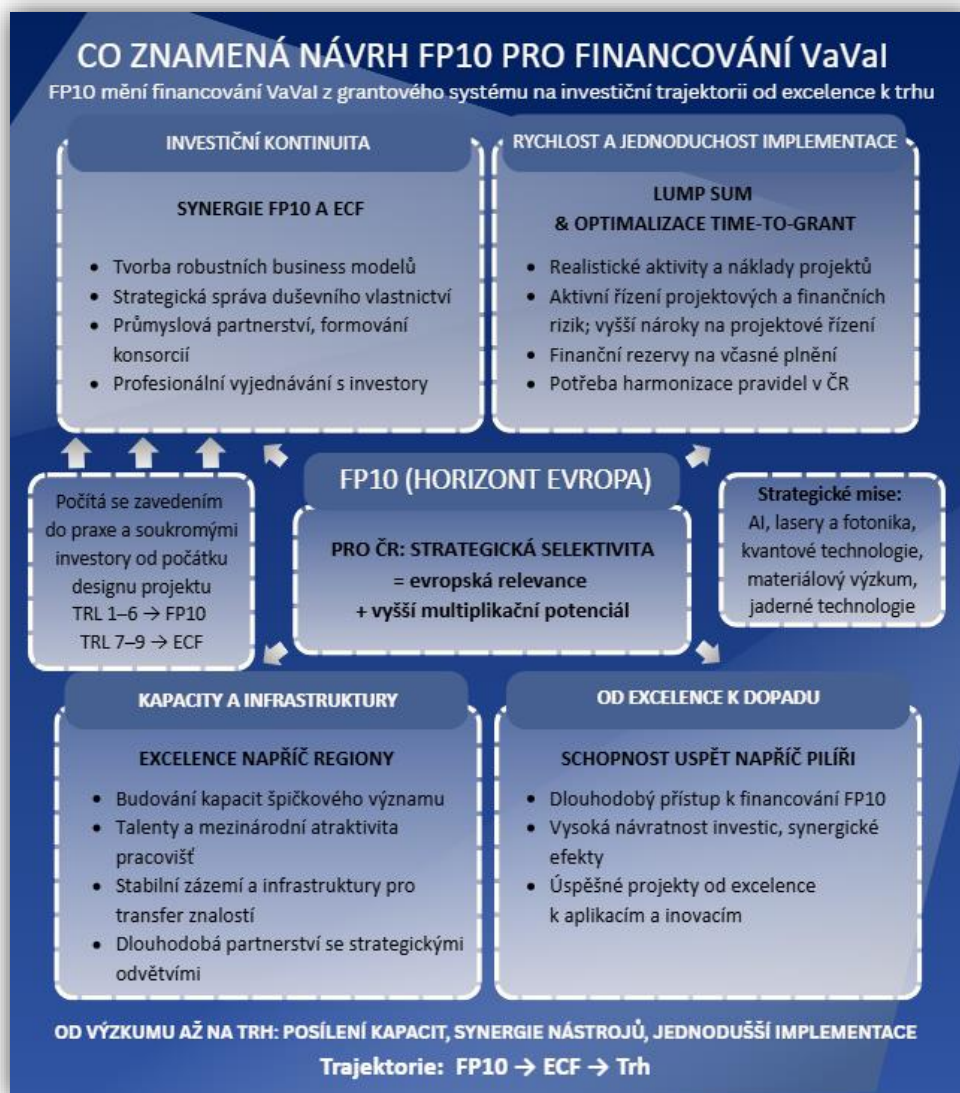
IV. Pilíř IV – Evropský výzkumný prostor (ERA) a Widening (orientační rozpočet: 5,4 mld. EUR; přibližně 9 % rozpočtu)

Cíl: podporovat rozvoj Evropského výzkumného prostoru (ERA) se zaměřením na excelenci, inkluzi a dopad. Zároveň podporuje rozvoj a provoz výzkumných a technologických infrastruktur. Cílí na strukturální posílení výzkumných kapacit, infrastruktury a řízení systému – prostřednictvím nástrojů ERA a schémat v rámci Widening (např. ERA Chairs či Teaming). Pro maximální využití těchto nástrojů je nezbytné zajistit stabilní národní synergické financování, které umožní dlouhodobý rozvoj takto podpořených excelentních pracovišť. Z hlediska udržitelnosti financování VaVal v ČR je tento pilíř „přemostujícím nástrojem“: může přispět ke konsolidaci a profesionalizaci řízení systému a tím posílit

⁸³ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/horizon-europe-2028-2034-twice-bigger-simpler-faster-and-more-impactful-2025-07-16_en

jeho dlouhodobou stabilitu. Zároveň představuje příležitost k řešení strukturálních slabín, jako jsou fragmentace a nízká mobilita. Jeho dopad však bude výrazně vyšší, pokud bude navázán na dlouhodobější národní kofinancování a související institucionální kroky. Například nástroj ERA Chairs⁸⁴ vyžaduje, aby instituce zajistila špičkovému vědci dlouhodobou perspektivu a moderní infrastrukturu; v opačném případě může zůstat efekt omezen na dobu trvání projektu. Pro budoucí přístup ČR k těmto nástrojům bude navíc klíčové plnění podmínek FP10⁸⁵, které od roku 2030 podmiňují čerpání z kapacitních schémat (Widening) prokazatelným navyšováním národních veřejných investic do VaVal. Bez odpovídajícího spolufinancování a růstu domácích výdajů tak hrozí ztráta přístupu k těmto významným rozvojovým zdrojům.

B. Klíčové novinky: co FP10 zásadně mění pro udržitelnost financování



⁸⁴ https://rea.ec.europa.eu/funding-and-grants/horizon-europe-widening-participation-and-spreading-excellence/era-chairs_en

⁸⁵ https://www.horizontevropa.cz/files_public/elfinder/7582/Reflection_FP10_CZ_NCPs_August-2025.pdf

I. Investiční kontinuita (Synergie PF10 s European Competitiveness Fund – ECF)

FP10 financuje výzkum a vývoj v raných fázích (TRL zhruba 1–6), ECF navazuje financováním ověřením v provozních podmínkách, zkušebních provozů a rozšíření na trh (TRL 7–9). Úspěšná žádost v FP10 již bude chápána jako první krok na trajektorii, která musí na úrovni designu počítat s ECF a soukromými investory.

Tento posun vyžaduje posílení institucionálních kapacit výzkumných organizací a firem v oblastech:

- tvorby robustních a ověřitelných business modelů,
- strategické správy duševního vlastnictví,
- formování konsorcií s vysokou relevancí pro průmyslovou praxi,
- profesionálního vyjednávání se soukromými investory a správci finančních nástrojů.

II. Rychlost a jednoduchost implementace – „Lump-Sum a optimalizace Time-to-Grant“

Širší využití lump sum financování (pevné částky vázané na dokončené části projektu) může zjednodušit vykazování nákladů a omezit ex-post kontrolu jednotlivých výdajů, zároveň však přesouvá těžiště na průběžné řízení plnění a kvalitu vědeckých výstupů. Aby tento systém fungoval a nebyl pro příjemce rizikový, vyžaduje:

- nastavení realistických projektových aktivit a nákladů (na jejich splnění je přímo navázáno vyplácení peněz),
- profesionální a aktivní řízení projektových a finančních rizik (schopnost včas zasáhnout, pokud se výzkum zpožďuje a hrozí zastavení plateb),
- finanční rezervy instituce, která musí být schopna průběžně platit lidi a vybavení i v případě, že se odevzdání výsledku a následná platba od EK opozdí.

V souhrnu tento přístup podporuje rychlejší implementaci, ale zvyšuje nároky na projektové řízení na straně příjemců. Z pohledu státní správy je nezbytné na tento evropský trend (kde bude v FP10 lump sum výchozí možností) reagovat včasnou adaptací českého legislativního a metodického prostředí. Klíčovým úkolem pro národní poskytovatele (včetně řídicích orgánů kohezní politiky) je harmonizace pravidel a postupné zavádění lump sum do národních programů. Jednotný přístup napříč poskytovateli a plné využití možností nového zákona o podpoře výzkumu jsou nezbytnými předpoklady pro zajištění synergií a snížení administrativní zátěže na straně příjemců.

III. Kapacity a infrastruktury jako podmínka konkurenceschopnosti – excelence napříč regiony, výzkumné infrastruktury a omezení odlivu talentů

Vedle zjednodušení procesů a propojení investičních nástrojů posiluje Evropská komise v rámci FP10 důraz na budování kapacit a excelence napříč regiony, na vyšší podporu výzkumných infrastruktur a na cílenější partnerství se strategickými odvětvími. V praxi to znamená, že konkurenceschopnost ve FP10 bude stále více záviset nejen na kvalitě jednotlivých projektů, ale i na institucionálním a inovačním zázemí, které umožní projekty připravit, realizovat a dlouhodobě zhodnotit (talenty, infrastruktury, partnerství).

IV. Od excelence k dopadu: schopnost uspět napříč pilíři

Většina prostředků FP10 není určena k plošnému „udržování stávajících kapacit“, ale k selektivní podpoře těch systémů, které dokážou opakovaně uspět v mezinárodní soutěži a převést výzkum do inovací s evropským dopadem. Pro Českou republiku je klíčové, že dlouhodobý přístup k financování FP10 se bude spíše odvíjet od schopnosti působit napříč pilíři – od excelentní vědy přes aplikace až po inovace – a vytvářet projekty s měřitelnou společenskou návratností včetně využití synergických a pákových efektů.

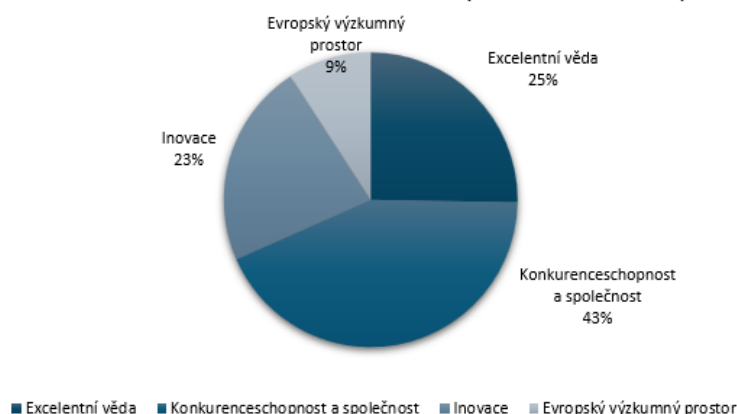
C. Návrh rozpočtu FP 10 (Horizont Evropa 2028–2034): ~€175 mld. (návrh EK 7/2025⁸⁶)

Název	Klíčové nástroje	Primární cíl	Navrhovaný rozpočet*
I. PILÍŘ Excelentní věda	<ul style="list-style-type: none"> Evropská rada pro výzkum ERC (vč. financování vynikajících výzkumných pracovníků a jejich týmů) Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) Věda pro politiky Unie: přímé akce <u>Společného výzkumného střediska</u> (JRC) v nejaderné oblasti 	Rozvoj vědecké základny EU, snaha přilákat špičkové talenty a rozvoj excelentního výzkumu v Evropě.	~€44 mld.
II. PILÍŘ Konkurenceschopnost a společnost (propojen s ECF)	<p>Tematické okruhy „konkurenceschopnosti“, vč. výzkumných a inovačních aktivit na podporu Evropského fondu pro konkurenceschopnost (~€ 68 mld.):</p> <ul style="list-style-type: none"> Čistá transformace a dekarbonizace průmyslu (~€ 25.3 mld.) Zdraví, biotechnologie, zemědělství a bioekonomika (~€ 19.7 mld.) Digitální vedení (~€ 16.9 mld.) Odolnost a bezpečnost, obranný průmysl a vesmír (~€ 6.4 mld.) <p>Tematické okruhy „společnost“, vč. výzkumných a inovačních činností (~€7 mld.):</p> <ul style="list-style-type: none"> Globální společenské výzvy Mise EU Nové evropské zařízení Bauhaus 	Rozvoj kolaborativního výzkumu a inovací v oblastech s vysokým společenským dopadem.	~€68 mld. (konkurenceschopnost) + ~€7 mld. (společnost)
III. PILÍŘ Inovace	<ul style="list-style-type: none"> Evropská rada pro inovace (EIC) (podpora inovativních začínajících podniků a MSP) + financování vysoce rizikových projektů (ve stylu ARPA), obrany (ve stylu DARPA) a dual use startupů + silnější vazby na ERC a společné výzkumné projekty Inovační ekosystémy, vč. činností na podporu integrace znalostního trojúhelníku (vzdělávání a výzkum, inovace a podnikání) 	Rozvoj inovací se zaměřením na rozvoj nových produktů, služeb a obchodních modelů. EIC bude nově financovat více převratných projektů s vyšší tolerancí rizika, silný důraz na obranný a duální startupový sektor.	~€39 mld.
IV. PILÍŘ Evropský výzkumný prostor (ERA)	<ul style="list-style-type: none"> Reforma a posílení evropského systému výzkumu a inovací se zaměřením na podporu excelence, inkluzivity a dopadu Výzkumné a technologické infrastruktury Rozšíření účasti a šíření excelence (Widening, ERA Chairs) (~€ 5.4 mld.) 	Rozvoj jednotného výzkumného prostoru se zaměřením na excelenci, inkluzivitu a dopad. Rozvoj a provoz výzkumných a technologických infrastruktur.	~€16 mld.

Zdroj: vlastní zpracování dle Evropská komise⁸⁷

Pozn.: *Rozdělení je orientační, stav k návrhu EK (červenec 2025).

HORIZONT EVROPA 2028 – 2034 (návrh EK 7/2025)



Zdroj: vlastní zpracování dle Evropská komise⁸⁸

⁸⁶ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/110f1996-8159-11f0-9af8-01aa75ed71a1/language-en>

⁸⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0543&qid=1753802854776>

<https://commonslibrary.parliament.uk/horizon-europe-2028-2034-what-do-we-know-so-far/#:~:text=How%20will%20FP10%20be%20structured%3F>

⁸⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0543&qid=1753802854776>

8. Legislativní transformace

Návrh víceletého finančního rámce EU po roce 2027, příprava rámcového programu FP10, zvažovaného Evropského fondu pro konkurenceschopnost (ECF) a národních a regionálních partnerských plánů (NRPP) ukazují posun směrem k logice socio-ekonomické návratnosti, strategické selekci a investicím orientovaným na prokazatelný přínos.



Česká republika na tyto trendy navázala přijetím zákona o výzkumu, vývoji, inovacích a transferu znalostí (zákon č. 328/2025 Sb.). Výzkum, vývoj a inovace se tak v praxi mohou stále méně pojímat jako „fixní“ rozpočtový výdaj a stále více jako strategické aktivum s dlouhodobou návratností. V prostředí zpřísnující se fiskální disciplíny a vyšších nároků evropských nástrojů na kvalitu správy a řízení, představuje tento přechod důležitý předpoklad udržitelnosti financování VaVal.

Tato legislativní úprava v praxi promítá logiku navrhované evropské investiční architektury pro období 2028–

2034 na národní úroveň: sladuje pravidla, institucionální role a „investiční řetězec“ podpory tak, aby český systém byl kompatibilní s intervenčním rámcem EU. V důsledku toho je veřejná podpora více strukturována podle návaznosti od základního a aplikovaného výzkumu přes inovace až k transferu a uplatnění v praxi.

Současně posiluje důvěryhodnost a investiční jistotu pro domácí i evropské partnery a soukromé investory tím, že do základních kritérií způsobilosti a řízení podpory staví vědeckou integritu, etiku a bezpečnost výzkumu a výrazněji ukotvuje péči o lidský kapitál (talenty a výzkumníky) jako jednu z podmínek dlouhodobé výkonnosti systému. Tím se otevírá prostor pro přechod od podpory chápané jako jednorázový výdaj k podpoře řízené jako investice, u níž je od počátku sledována návaznost od excelence až k dopadu (podrobněji viz Příloha E).

Zákon vytváří institucionální infrastrukturu, která umožňuje řízený přechod od tradičních schémat k moderní investiční architektuře, zejména v následujících oblastech:

- **Stabilita a víceleté plánování:** Vymezení tří složek veřejné podpory (institucionální, účelová, systémová) a důraz na víceletost posilují předvídatelnost a umožňují návaznost investic v delším horizontu.
- **Výkonové hodnocení a zpětná vazba:** Oddělené hodnocení programů, institucí a infrastruktur vytváří oporu pro průběžné přezkumy a informované úpravy portfolia podpory podle výsledků.
- **Kompatibilita s evropským rámcem a pravidly podpory:** Harmonizace s požadavky nadcházejícího FP10 a iniciativy InvestEU v oblasti podmínek čerpání a hodnocení může posilovat schopnost systému využívat evropské zdroje.
- **Mobilizace soukromých zdrojů:** Právní rámec umožňující synergickou kombinaci dotací a návratných nástrojů snižuje investiční riziko pro soukromé partnery a vytváří prostor pro navyšování celkových investic v systému VaVal, včetně jasnějších pravidel pro práci s výsledky a duševním vlastnictvím ve společných projektech.
- **Fiskální odolnost:** Mechanismy výkonového řízení a možnost recyklace části prostředků tam, kde je to účelné, umožňují udržet investiční trajektorii i v prostředí omezených veřejných rozpočtů, a lépe chránit klíčové kapacity (zejména infrastruktury) před výkyvy dotačních cyklů.
- **Etika, integrita, bezpečnost VaVal:** Standardy integrity, bezpečnosti a transparentního hodnocení posilují důvěru partnerů a atraktivitu systému pro globální investory (zejména tam, kde je prokazatelně vyžadována vyšší úroveň integrity, práce s daty a transparentnosti).
- **Podpora talentů:** Posílení nástrojů pro rozvoj a retenci výzkumníků zvyšuje dlouhodobou výkonnost systému a snižuje riziko ztráty lidského kapitálu, který je klíčovým nositelem návratnosti veřejných investic.

Zavedený rámec vytváří procesní a institucionální předpoklady, aby se národní a evropské peníze na výzkum a inovace daly lépe koordinovat a navazovat – tedy aby nevznikaly izolované projekty, ale dlouhodobější „investiční řetězec“ od výzkumu až po využití v praxi. Konkrétní přemostovací mechanismy (např. zrychlené národní dofinancování projektů úspěšně hodnocených na úrovni EU) je však otázkou implementační politiky a nastavení programů, nikoli automatického účinku legislativy.

Přijetím této normy vzniká právní rámec kompatibilní s evropskými požadavky na standardy řízení investic, integritu, bezpečnost výzkumu a otevřenou vědu, které jsou dnes v řadě schémat podmínkou účasti v konkurenčně nejexponovanějších programech EU. Tento rámec je však pouze základem. Samotná existence právní úpravy automaticky nezaručuje vyšší návratnost veřejných investic ani stabilitu financování. Rozhodující bude, zda se zákonné principy promítnou do každodenní praxe řízení systému – zejména do podmíněného přístupu k prostředkům, do víceletého plánování, do promyšlené kombinace grantů s návratnými finančními nástroji a do systematického hodnocení dopadů jako podkladu pro strategickou realokaci zdrojů. Klíčová inovace této změny nespočívá v příslibu dodatečných financí, ale v posunu od tradičního dotačního modelu k investiční architektuře řízení VaVal.

Celkově se tím posiluje rámec, aby veřejné prostředky nebyly vnímány jako jednorázová spotřeba, ale jako strategický kapitál, jehož hodnota má být dlouhodobě zhodnocována – prostřednictvím účelně nastavené obrátkovosti prostředků, mobilizace soukromého kapitálu a generování měřitelných ekonomických a společenských dopadů.

9. Řízení rizik financování výzkumu, vývoje a inovací

Rozvoj financování VaVal musí být doprovázen systematickým řízením rizik. Na základě provedené analýzy byla zpracována souhrnná tabulka rizik, která konsoliduje identifikovaná rizika do jednotné struktury, stručně shrnuje jejich podstatu a navrhuje opatření ke zmírnění a indikátory včasného varování. Cílem je zajistit, aby růst investic do výzkumu, vývoje a inovací probíhal stabilně, transparentně a s maximálním přínosem pro dlouhodobou konkurenceschopnost České republiky. Součástí této logiky je i průběžné předvídaní technologických trendů (technologický foresight), které pomáhá včas rozpoznat riziko ztráty relevance a přizpůsobovat investice tempu změn – zejména u dlouhodobých infrastrukturních a programových závazků.

MAKROEKONOMICKÁ A FISKÁLNÍ RIZIKA		
RIZIKO	Opatření ke zmírnění	Indikátory včasného varování
MAKROEKONOMICKÝ POKLES (RECESE SNIŽUJÍCÍ PROSTOR PRO FINANCOVÁNÍ VAVAI)	Nastavit fiskální pravidlo pro VaVal v % HDP (nikoli v absolutní částce) a doplnit doložku o zvláštních výjimkách pro mimořádné situace. V recesi dočasně zpomalit růst či udržet nominál (stabilizátor), při nadprůměrném růstu umožnit dočasně přidat více a zároveň motivovat k vyššímu zapojení soukromých zdrojů a evropských programů. Zajistit minimální dlouhodobou trajektorii růstu, která bude postavena na kombinaci národního rozpočtu, spolufinancování s průmyslem a maximálním využití evropských nástrojů (FP10, NRPP, ECF aj.). V případě potřeby využít stabilizační rezervu.	Zhoršující se prognózy růstu HDP, klesající daňové příjmy, inverze výnosové křivky, zhoršující se saldo veřejných financí. Při naplnění signálů – aktivace doložky o zvláštních výjimkách pro mimořádné situace/rezervy a úprava trajektorie výdajů VaVal.
ROZPOČTOVÉ VYTĚSNĚNÍ VAVAI JINÝMI VÝDAJI	Zákonem zajistit minimální podíl výdajů na VaVal na HDP, krytý předem určenými kompenzacemi, prosazovat v EU „zlaté pravidlo“ (investice do budoucnosti se nemají posuzovat stejně jako běžné výdaje) pro část těchto investic a centralizovat koordinaci i metodiky napříč resorty, aby se předešlo roztržitým a nekoordinovaným škrtnům.	Pokles podílu VaVal na HDP; návrhy rozpočtů, kde VaVal klesá rychleji než ostatní položky; přiblížení se dluhové brzdy; signály roztržitosti a slabé koordinace mezi poskytovateli/FN; nepříznivé projekce dluhu/deficitu. Při splnění spouštěcích podmínek aktivovat ochranný režim (revize škrtnů, prioritizace, přesměrování v portfoliu).
EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ ZDROJŮ A ABSORPČNÍ KAPACITA		
RIZIKO	Opatření ke zmírnění	Indikátory včasného varování
NEÚČINNÁ PODPORA (MALÁ EFEKTIVITA, NÍZKÁ PŘIDANÁ HODNOTA PROJEKTŮ)	Důsledné ověřování přidané hodnoty; postupné navyšování objemu financí; výkonové financování – pokračování podpory jen při prokázání výsledků; diverzifikace nástrojů (komerční projekty primárně záruky/úvěry, ne granty).	Příliš vysoká úspěšnost ve výzvách; evaluace ukazují nízký dopad; rostoucí objem nevyčerpaných prostředků v termínu; nízké čerpání v průběhu a „nárazové“ utrácení na konci období.
NEEFEKTIVNÍ DAŇOVÁ PODPORA VAVAI (NÍZKÝ DODATEČNÝ EFEKT SUPERODPOČTU)	Pravidelné evaluace účinnosti s využitím kvaziexperimentálních metod; průběžné úpravy parametrů; bonusy za spolupráci s výzkumnými organizacemi a za nábor nových výzkumníků; posílení kontrol zneužití.	Výrazný nárůst uplatňovaných odpočtů bez obdobného růstu podnikových výdajů na VaVal ve statistikách; opakované studie prokazující nulový či malý dopad – impuls k reformě nástroje.
NEDOSTATEČNÁ ABSORPČNÍ KAPACITA (NESTIHNUTÍ EFEKTIVNĚ UTRATIT NAVYŠENÉ ZDROJE)	Fázovat navyšování dle připravenosti systému. V letech 2024–2025 posílit řízení, reformovat hodnocení a budovat zásobu projektů; následně akcelarovat čerpání. Spustit cílená, rychle realizovatelná opatření a paralelně připravit pečlivě velké strategické investice (infrastruktury). Posílit administrativu poskytovatelů, umožnit převody nevyčerpaných prostředků a včas zapojit další subjekty (soukromé/mezinárodní). Posílit odbornou a finanční gramotnost (školení), vytvořit regionální/oborová centra podpory FN a pilotní režimy pro návratné nástroje.	Míra čerpání rozpočtu VaVal zaostává proti plánu; výzvy nemají dost kvalitních žádostí (např. už v polovině roku); přetížení hodnotitelů a prodlužování lhůt; nízká využitelnost finančních nástrojů/pilotních projektů, chybějící kapacity pro návratné/kombinované projekty; kapacitní analýzy GA ČR/TA ČR/resortů signalizují personální nebo procesní limity.
RIZIKA SPOJENÁ S EVROPSKÝMI ZDROJI FINANCOVÁNÍ		
RIZIKO	Opatření ke zmírnění	Indikátory včasného varování
SNIŽENÝ PŘÍLIV EVROPSKÝCH FONDŮ PO 2027 (POKLES KOHEZNÍCH ZDROJŮ)	Včas naplánovat převzetí klíčových aktivit z národních zdrojů (zvýšit kapitolu VaVal, případně zřídit speciální transformační fond z dodatečných příjmů). V rozpočtových výhledech 2025–2026 zohlednit mezeru po EU fondech. Maximalizovat dočerpání OP JAK/OP TAK do roku 2027 a předem zajistit národní financování kontinuity velkých výzkumných infrastruktur. Právně ukotvit a centrálně koordinovat FN, zavést pilotní režimy, umožnit kombinované financování dotace+FN, posílit kapacity a osvětu pro FN.	Zveřejnění rámcových alokací EU po 2027 potvrzující výrazný pokles; absence národního plánu náhrady financování; nepřipravená zásoba projektů v letech 2026–2027; absence právních/metodických úprav pro FN, nízký zájem/čerpání FN; chybějící zajištění provozu již vybudovaných infrastruktur.
NÍZKÁ ÚSPĚŠNOST V EVROPSKÝCH PROGRAMECH (HORIZON EUROPE AJ.)	Proaktivní řízení projektového portfolia: národní tým pro přípravu projektů, identifikace témat a tvorba konsorcií; posílení sítě NCP; tréninky a mentoring; zavést národní kofinanční fond (jistota národního kofinancování úspěšných projektů); finanční bonusy pro úspěšné řešitele; posílit využívání styčné kanceláře v Bruselu.	Nízká či klesající míra úspěšnosti českých žadatelů; nízký počet českých koordinátorů; malý podíl na rozpočtu programu; nízký počet podaných přihlášek a analýzy důvodů neúspěchu (kvalita vs. partnerství), které ukazují opakující se systémové slabiny. Tyto signály musí být přímo propojeny s nástroji podpory excelence – nejen s kofinancováním úspěšných projektů, ale také s cíleným financováním kvalitních, avšak v evropské soutěži neúspěšných návrhů.
RIZIKA ROLE SOUKROMÉHO SEKTORU		
RIZIKO	Opatření ke zmírnění	Indikátory včasného varování
VYTĚŠŇOVÁNÍ SOUKROMÝCH INVESTIC VE VEŘEJNÝMI	Povinné spolufinancování; u projektů blíže trhu preferovat záruky/zvýhodněné úvěry/kapitál před granty; granty primárně pro raný výzkum a čistě společenské přínosy; nastavit kritéria, aby podpora směřovala na dodatečné aktivity firmy. Zvážit regresní mechanismus – při poklesu vlastních výdajů po získání podpory se část podpory krátí/vrací.	Stagnace či pokles podílu soukromých výdajů na VaVal při rostoucích veřejných; u konkrétních příjemců klesají vlastní výdaje na VaVal; celkové firemní výdaje nerostou úměrně veřejné podpoře.
ADMINISTRATIVNÍ A IMPLEMENTAČNÍ RIZIKA		
RIZIKO	Opatření ke zmírnění	Indikátory včasného varování
BYROKRACIE A ZPOŽDĚNÍ V POSKYTOVÁNÍ PODPORY	Zjednodušit a digitalizovat procesy (jednotný portál / one-stop-shop, jednotné formuláře); širší využití zjednodušeného vykazování (paušály, jednotkové náklady); průběžné otevřené výzvy; definovat a dodržovat dohodu o úrovni služby (SLA); posílit personálně zprostředkující orgány a zlepšit koordinaci mezi resorty. Nastavit jasné účetní/rozpočtové postupy pro FN a metodiky veřejné podpory/zakázek pro kombinované financování.	Dlouhé lhůty hodnocení; dlouhá doba proplácení; nízká absorpce kvůli zdlouhavým procesům; rostoucí počet stížností/podnětů. Nejasné účetní/postupy pro FN, průtahy u zadávání/veřejné podpory u kombinovaných projektů. Pokud se ukazatele nelepší, nasadit procesní/IT zásah či personální posílení.
RIZIKA ŘÍZENÍ, PRIORITIZACE A STŘETU ZÁJMŮ		
RIZIKO	Opatření ke zmírnění	Indikátory včasného varování
RIZIKO „OVLIVNĚNÍ ROZHODOVÁNÍ ÚZKÝMI ZÁJMY“ (VLIV ZÁJMOVÝCH SKUPIN)	Transparentní pravidla stanovování priorit opřená o technologický foresight a data; víceúrovňový dohled a jasná pravidla pro střet zájmů; mezinárodní oponentura u strategických domén/mísí a pravidelné nezávislé přezkumy portfolia (včetně auditů), aby se udržela orientace na celospolečenský přínos.	Opakované koncentrování podpory do úzkého okruhu příjemců bez odpovídajícího dopadu; odklon priorit od závěrů foresightu bez zdůvodnění; růst „výjimek“ a účelových úprav pravidel; nízká diverzita příjemců a slabá mezinárodní srovnatelnost výsledků u strategických programů.

Zdroj: TC Praha

Z přehledu hlavních rizik financování výzkumu, vývoje a inovací vyplývá, že klíčové hrozby pro stabilitu systému se soustředí do několika oblastí: makroekonomické a fiskální tlaky, omezená absorpční kapacita, očekávaný pokles evropských zdrojů po roce 2027 a přetrvávající slabiny v metodickém řízení a koordinaci systému. Zásadní je také nedostatečné právní a institucionální ukotvení návratných finančních nástrojů (FN), které by mohly částečně kompenzovat úbytek grantového financování a posílit zapojení soukromého kapitálu. Vedle rozpočtové trajektorie je vhodné průběžně sledovat i „riziko ztráty relevance“: tedy zda investice odpovídají vývoji klíčových technologií a zda se systém dokáže včas přizpůsobovat (technologický foresight jako podklad pro aktualizaci priorit a pro řízenou realokaci zdrojů). Posílení dlouhodobé udržitelnosti financování VaVal proto vyžaduje komplexní a koordinovaný přístup – kombinující fiskální disciplínu s předvídatelnými pravidly růstu, zvyšování efektivity vynakládání prostředků, rozvoj kapacit pro využívání návratných forem podpory a zavedení stabilního rámce pro centrální koordinaci a kontinuální vyhodnocování výdajů na VaVal. Jen tak lze zajistit, že plánované navyšování investic do výzkumu a inovací povede k trvalému posílení konkurenceschopnosti a inovační výkonnosti České republiky v globálním kontextu. Konkrétní volba a načasování opatření bude odvozena od rozpočtového prostoru státu a dalších investičních priorit.



10. Scénáře financování do roku 2030

Ve druhé polovině této dekády se financování výzkumu, vývoje a inovací v České republice bude odehrávat v prostředí, které je strukturálně méně předvídatelné a zároveň náročnější na prokazatelné výsledky. Po sérii krizí se evropské veřejné finance vracejí k fiskální disciplíně, evropské zdroje mění svou roli a tlak na mandatorní výdaje zesiluje. V takovém kontextu není hlavním rizikem absence jediného „správného“ plánu, ale pozdní reakce: rozhodování, které začne až ve chvíli, kdy se fiskální prostor natolik zúží, že strategické volby budou nahrazeny krizovým řízením.

Z tohoto důvodu kapitola nepracuje s jedním doporučeným scénářem, ale s třiscénářovým rámcem, jenž vymezuje realistické hranice možného vývoje českého systému VaVal do roku 2030. Scénáře nejsou predikcí budoucnosti, ale nástrojem pro rozhodování. Rozdíl mezi scénáři není pouze otázkou ambice, ale především načasování a řízení fiskálního rizika: **čím déle se strategická volba odkládá, tím vyšší je pravděpodobnost, že systém sklouzne z udržovací trajektorie (A) do restriktivní (C) – nikoli kvůli nedostatku vizí, ale kvůli nedostatku fiskálního prostoru.** Každá trajektorie vytváří odlišnou ekonomiku pobídek, a tím i odlišné chování aktérů, což zásadně ovlivňuje, zda bude systém schopen obstát v mezinárodní konkurenci a generovat budoucí přidanou hodnotu. Kvantifikace scénářů vychází z orientační výchozí úrovně celkových výdajů na VaVal kolem 150 mld. Kč a z realistických předpokladů o nominálním růstu ekonomiky.

Logika tří scénářů je záměrně kontrastní, přičemž každá trajektorie má přímý dopad na dlouhodobou udržitelnost systému VaVal a konkurenceschopnost české ekonomiky:

- **Udržovací scénář (A)** předpokládá zachování dnešní intenzity investic do VaVal přibližně na úrovni 1,9–2,0 % HDP bez zásadního strategického posunu. Systém se v tomto režimu přizpůsobuje rostoucím nákladům převážně ad-hoc – kombinací vnitřních úspor a tlumením ambicióznějších projektů – což stabilizuje kapacity, ale jen zřídka vede k jejich modernizaci a zajištění dlouhodobé udržitelnosti technologické základny.
- **Optimistický scénář (B)** naopak vychází z rozhodnutí učinit inovace národní prioritou a postupně se do roku 2030 přiblížit k úrovni 3 % HDP. V tomto režimu veřejné prostředky nepůsobí jako náhrada nedostatku soukromých investic, ale jako páka, která je mobilizuje a zrychluje přechod od výzkumu k ekonomickému využití, čímž strategicky zajišťuje finanční i technologickou udržitelnost.
- **Restriktivní scénář (C)** modeluje situaci, v níž makroekonomické nebo fiskální tlaky vedou k poklesu investic zhruba na 1,6–1,7 % HDP. Nejde o disciplinovanou reformu, ale o vynucený krizový režim, v němž se alokuje nedostatek, kapacity se koncentrují a část systému se nevyhnutelně zmenšuje. To narušuje udržitelnost kapacit, vede k odlivu talentů a ztrátě mezinárodní pozice.

Scénáře financování VaVal po roce 2027

Scénář A Udržovací scénář ≈ 1,9–2,0 % HDP v roce 2030	Scénář B Růstový scénář ≈ 3,0 % HDP v roce 2030	Scénář C Restriktivní scénář ≈ 1,6–1,7 % HDP v roce 2030
Zachování výdajů na současné úrovni bez strategického posunu <ul style="list-style-type: none"> • Stabilita kapacit • Nízká dynamika inovací Investiční logika: provozní stabilizace	Strategické posílení investic a modernizace <ul style="list-style-type: none"> • Směřování k 3 % HDP do roku 2030 • Veřejné investice jako páka soukromých zdrojů Investiční logika: portfoliová transformace	Vynucená konsolidace výdajů na VaVal <ul style="list-style-type: none"> • Pokles veřejných i soukromých zdrojů • Ztráta kapacit a odchod talentů Investiční logika: krizová konsolidace
Udržení systému bez modernizačního efektu <p>Dopad na pozici ČR: relativní stagnace vůči inovativním ekonomikám</p>	Transformace k ekonomice s vyšší přidanou hodnotou <p>Dopad na pozici ČR: konvergence k technologickým lídrům EU</p>	Útlum a oslabení mezinárodní konkurenceschopnosti <p>Dopad na pozici ČR: posun k periferní roli v evropském inovačním prostoru</p>

Každý ze scénářů má dvě úrovně, jejichž cílem je poskytnout nejen odhad finanční trajektorie, ale především mapu pro rozhodování zajištění finanční a kapacitní udržitelnosti po roce 2027.

- Základní úroveň tvoří kvantifikované trajektorie A–B–C, (udržovací, optimistická, restriktivní), k nimž se vážou orientační rozpočtové rámce, cílové hodnoty vybraných ukazatelů a rozhodovací prahové hodnoty.
- Tyto trajektorie mohou být dále konceptuálně podrobeny zátěžovému testu vůči vybraným „strategickým volbám“ diskutovaným na konferenci SCI-PO 2025⁸⁹ pro posouzení odolnosti scénářů vůči ekonomickým, fiskálním a geopolitickým šokům.

⁸⁹ UDRŽITELNÉ FINANCOVÁNÍ VÝZKUMU, VÝVOJE A INOVACÍ PO ROCE 2027 (Diskusní podklad pro konferenci SCI-PO 2025)

10.1 Scénář A – Udržovací scénář

Předpoklad: Česká republika po roce 2027 bude financovat VaVal tak, aby udržela stávající kapacity a poměr výdajů k HDP přibližně na dnešní úrovni, bez výrazných nových iniciativ. Cílem není růst a modernizace, ale zachování základních kapacit, což se rovná setrvačnosti bez strategického posunu.

10.1.1 Vývoj financování VaVal ve scénáři A

Podstata scénáře

- Nedojde k žádné zásadní změně. Systém VaVal pokračuje v dosavadních trendech.
- Výdaje na VaVal zůstávají stabilní jako podíl HDP (~2 %); v absolutní částce rostou jen mírně (zhruba tempem inflace / nominálního HDP), reálně stagnují.
- Veřejná podpora se výrazněji nenavýší, veřejné financování (GBARD) se drží pod 1 % HDP.
- Firemní investice nezrychlí, firmy investují do výzkumu převážně tak, jak investovaly dosud (~2/3 celku), což neumožní výraznější modernizaci či strukturální změny – bez zrychlení a bez posunu do rizikovějších technologií.
- Systém zůstane v režimu udržování, nikoli transformace (mezera vůči lídrům se zmenší).

Odhad finanční trajektorie

2025: ~150 mld. Kč
2028: ~165–170 mld. Kč
2030: ~180 mld. Kč (~2 % HDP)

Odhad struktury financování v roce 2030:

GERD: 1,9–2,0 % HDP
GBARD: ~0,5–0,55 % HDP (důraz na provoz a kofinancování EU)
BERD: stabilní podíl 64–66 % na GERD

Předpoklad: evropské zdroje pro VaVal po roce 2027 zůstanou v agregátu přibližně stabilní. Scénář A by znamenal nenaplnění strategických cílů NP VaVal 2021+ a Inovační strategie 2018-2030 (3 % HDP v roce 2030). ČR by v roce 2030 vydávala na VaVal kolem ~2 % HDP, čímž by zaostávala za inovativními ekonomikami, které míří k výdajům na 3 % HDP.

Zdroj: TC Praha

10.1.2 Znaky scénáře A – „setrvačnost“ se stabilitou, ale s rostoucím investičním dluhem

Ve scénáři A systém VaVal v zásadě pokračuje v režimu „udržování“. Krátkodobě to přináší předvídatelnost a nízké nároky na změnové řízení: aktéři pracují ve známém režimu, bez potřeby rozsáhlých procesních úprav a bez tlaků na rychlé navyšování kapacit. Pro mnoho výzkumných organizací i firem jde o variantu, která zajišťuje základní personální a provozní kontinuitu.

Střednědobě má tento přístup omezený výkonový potenciál. I při nominálně stabilních rozpočtech se výdaje fixují do mezd a běžného provozu. Modernizační investice se odkládají. Roste investiční dluh: výzkumné infrastruktury stárnou, prostor pro nové priority se zmenšuje – rozpočet je stále více alokovan na udržení současného stavu.

Klíčovým problémem je slabá schopnost adaptace na technologické zrychlení. Oblasti jako umělá inteligence, energetické a bezpečnostní inovace nebo kvantové technologie vyžadují rychlé investiční cykly, práci s rizikem a schopnost škálovat kapacity. V režimu udržování proto dochází k relativnímu poklesu konkurenceschopnosti: výzkum běží, ale tempo přibližování k lídrům zpomaluje.

V podnikové sféře se projevuje nižší ochota vstupovat do náročnějších společných projektů, zejména pokud přetrvávají vysoké transakční náklady a nízká pružnost nástrojů podpory. Důsledkem je pomalejší difuze inovací a slabší rozvoj inovačního ekosystému.

V makroekonomickém pohledu scénář A znamená odklad ambicióznějších cílů: konvergence k úrovni 3 % HDP se posouvá do vzdálenějšího horizontu a strukturální posun ekonomiky k vyšší přidané hodnotě probíhá spíše nahodile než cíleně a řízeně.

10.1.3 Profil, rizika a systémové dopady Scénáře A

Oblast	Popis – Scénář A („Udržovací“)/rizika
Mechanismus pobídek	<ul style="list-style-type: none"> Formální vymezení priorit bez fiskálních nástrojů. Institucionální financování působí stabilizačně, ale výkonová složka je slabá. Účelová podpora není systematicky propojena s finančními nástroji. Víceleté rozpočty zajišťují pouze mzdy a základní provoz; u infrastruktur převažuje financování běžného provozu nad systematickou obnovou a modernizací. Infrastruktury – financování běžného provozu, nikoli systematická obnova a modernizace. Využití finančních a kombinovaných nástrojů pouze okrajové (bez systematického rozšíření). Pobídky pro soukromý sektor nevedou k rizikovějším investicím.
Očekávané chování aktérů	<ul style="list-style-type: none"> VO nastavují priority tak, aby minimalizovaly riziko a maximalizovaly administrativní průchodnost; preferují projekty s předvídatelnými výstupy. Firmy volí spíše postupnou optimalizaci než skokové inovace (bez tlaku na průlomové inovace). VO zůstávají projektově závislé; málo investují do lidí a sdílených služeb. Mobilizace soukromých investic stále stagnuje – nevznikají nová partnerství ani investice.
Hlavní rizika	<ul style="list-style-type: none"> Neprobíhá realokace zdrojů do strategických oblastí. Rostoucí náklady a odkládaná modernizace (upgrade) ohrožují provoz infrastruktur. Zaostávání produktivity práce a výkonosti vůči EU. Zvyšující se závislost na evropských zdrojích bez národní protiváhy. Postupné „vyhasínání systému“ – ztráta tempa modernizace a konkurenceschopnosti.

Zdroj: TC Praha

Scénář A udržuje systém VaVal v chodu, avšak neregeneruje dynamiku potřebnou pro modernizaci a strukturální růst ani technologickou transformaci. Je stabilizační, nikoli transformační.

10.2 Scénář B – Optimistický scénář

Předpoklad: Česká republika se rozhodne výrazně posílit financování VaVal jako strategickou prioritu pro ekonomický rozvoj. Cílem tohoto scénáře je přiblížit se cíli 3 % HDP do roku 2030, i když ne nutně dosáhnout plně 1:2 poměru veřejných a soukromých investic (což NRR považuje za reálné spíše až kolem roku 2040⁹⁰). Vláda i firmy po roce 2027 aktivně zvýší investice do VaVal, zlepší pravidla pro spolupráci a vytvoří prostředí, které umožní skokový posun směrem k vysoce technologické ekonomice. Podobnou modernizační trajektorii v minulých letech prošlo například Irsko nebo Dánsko.

10.2.1 Vývoj financování VaVal ve scénáři B

Podstata scénáře	
<ul style="list-style-type: none"> Zrychlí se posun ekonomiky k vyšší přidané hodnotě prostřednictvím konkrétních opatření v oblasti VaVal (cílené programy, transfer, spolupráce výzkum–byznys, pobídky pro soukromé investice). Česko posílí veřejné investice do VaVal tak, aby financování nebylo „údržbové“, ale transformační. Firmy, posílené novými nástroji (lepší odečitatelné položky, veřejno-soukromé fondy...), výrazněji investují do vlastního výzkumu. Rozšíří se využívání finančních a kombinovaných nástrojů v oblasti VaVal, které doplní granty a posílí transfer znalostí a komercializaci. Vláda postupně navyšuje veřejné výdaje na VaVal podle stanovených plánů (víceleté trajektorie, výkonová složka, řízená realokace). Celkově se systém přibližuje k 2,7–3 % HDP okolo roku 2030. 	
Odhad finanční trajektorie	Odhad struktury financování v roce 2030:
2025: ~150 mld. Kč	GERD: 2,8–3 % HDP (přiblížení se k úrovni inovativních ekonomik)
2028: ~185–195 mld. Kč	GBARD: 0,7–0,75 % HDP, víceleté programy a výkonová složka navázaná na výsledky a transfer znalostí
2030: ~230–240 mld. Kč (~2,8–3,0 % HDP)	BERD: aktivace soukromého kapitálu – růst o 0,6–0,8 %. HDP díky lepším pobídkám a vstupu nových technologií
Poměr financování veřejné vs. soukromé by se přiblížil cílovému 1:2.	
Scénář B by v roce 2030 znamenal zhruba o 30 % vyšší objem zdrojů než scénář A. Vytvořil by prostředí, kde jsou inovace ekonomicky návratné. Tato trajektorie předpokládá příznivý ekonomický vývoj, silnou politickou vůli investovat do vědy a zapojení podniků do inovací.	

Zdroj: TC Praha, odhady dle Národní rozpočtové rady⁹¹

⁹⁰ Výzkum, vývoj a inovace; Informační studie; Úřad Národní rozpočtové rady; sekce Makroekonomických a fiskálních analýz; červen 2019

⁹¹ <https://www.rozpocetovarada.cz/>

10.2.2 Znamky scénáře B – řízená modernizace s důrazem na produktivitu, kapacity a mobilizaci soukromého kapitálu

Ve scénáři B dochází k posunu od udržování systému k jeho řízené modernizaci. Veřejné prostředky nejsou „provozní pojistkou“, ale nástrojem strukturální změny. Pomáhají zmenšovat inovační mezeru, posilovat konkurenceschopnost, podporovat růst produktivity a posun ekonomiky k vyšší přidané hodnotě. Klíčový je důraz na jasně vymezené priority v oblastech, které budou rozhodovat o ekonomickém výkonu a strategické odolnosti (např. umělá inteligence, kvantové technologie, polovodiče, energetika). Podpora je směřována podél celé inovační trajektorie – od výzkumu přes pilotní ověření až po zavedení do praxe a rozšíření.

Významným prvkem je mobilizace soukromých investic. Stát firemní výzkum nahrazuje, ale působí jako katalyzátor: snižuje bariéry a sdílí část rizika, aby se zvýšila motivace firem investovat do technologických směrů. Konzistentní a předvídatelné nastavení nástrojů zvyšuje pákový efekt veřejných prostředků a podporuje růst podnikových výdajů na VaVal.

Pro výzkumné organizace a infrastruktury scénář B znamená důraz na udržitelný rozvoj kapacit. Financování se neopírá o stabilitu provozu, ale vytváří prostor pro modernizaci zařízení, rozvoj týmů a strategické plánování. To zvyšuje schopnost systému reagovat na technologické změny a posiluje institucionální odolnost.

Současně roste nárok na kvalitu řízení. Rychlejší růst investic vyžaduje víceleté trajektorie, koordinaci, digitalizované procesy a průběžné vyhodnocování efektivity. Bez dostatečné implementační kapacity hrozí přetížení řízení: rozmělnění portfolia, nedostatečné využití prostředků a pokles kvality projektů.

V makroekonomickém pohledu je zásadní kontinuita a předvídatelnost politik. Transformace do roku 2030 vyžaduje stabilitu priorit napříč volebními cykly a ukotvení ve veřejných financích. Proto je klíčová prioritizace a řízená realokace: pravidla pro výběr a koncentraci zdrojů zvyšují pravděpodobnost, že výdaje přinesou měřitelný ekonomický i společenský přínos, a nebudou se tříštit.

10.2.3 Profil, rizika a systémové dopady Scénáře B

Oblast	Popis – Scénář B („Optimistický“)
Mechanismus pobídek	<ul style="list-style-type: none"> • Strategická prioritizace jako investiční portfolio (jasně vymezené národní domény a mise s víceletými rozpočtovými trajektoriemi a možností expanze podle výsledků). • Výkonnostně orientované víceleté programy s garantovanými trajektoriemi růstu. • Navázání na index (např. podle inflace) a stabilizační rezerva 2–3 % pro nárazníkové situace. • Propojení grantů a investičního kapitálu – systematická sekvence „Proof of Concept → pilot → investice“ u relevantních výzev. • Kombinované financování (veřejno-soukromé fondy) s NRB, technologické fondy, VC. • Infrastruktury jako strategická aktiva – financování zahrnuje nejen provoz, ale i plánovanou obnovu, modernizaci a sdílení kapacit v rámci řízené sítě.
Očekávané chování aktérů	<ul style="list-style-type: none"> • Instituce více investují do lidí, talentu a podpůrných služeb (TTO, projektová podpora). • Firmy vstupují do výzkumných projektů dříve a s menším rizikem. • Roste úspěšnost v EU programech (ERC, EIC, FP10) díky vyšší kvalitě projektů. • Investoři se více zapojují do spin-offů a startupů. • Doba do pilotního ověření se zkracuje, inovace se dostávají rychleji na trh.
Hlavní rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Absorpční kapacita – hrozí, že instituce nebudou schopny rychle využít zvýšené prostředky. • Nedostatek talentu – bez rychlého otevření migračních kanálů se může růst utlumit. • Koordinační selhání – bez jednotných standardů může růst přinést administrativní zátěž. • Riziko „rozmělnění“ portfolia – pokud nebude fungovat realokace a ukončování slabých linií financování.

Zdroj: TC Praha

Scénář B umožňuje urychlit technologickou modernizaci a přiblížit se k trajektorii 3 % HDP do roku 2030, za předpokladu, že stát i firmy dokážou současně investovat, zjednodušit systém a přitáhnout talenty.

10.3 Scénář C – Restriktivní scénář

Předpoklad: makroekonomické nebo fiskální okolnosti donutí ČR omezit či stagnovat financování VaVal v reálném vyjádření. Může jít např. o situaci, kdy hluboká hospodářská krize či jiné urgentní výdaje vytlačí investice do výzkumu na vedlejší kolej.

10.3.1 Vývoj financování VaVal ve scénáři C

Podstata scénáře

Evropské zdroje se po roce 2027 mění, míra kofinancování klesá.

Stát je pod tlakem konsolidace, výdaje na VaVal klesají v reálném vyjádření (tlak na snižování schodků může vést ke škrtnům ve státním rozpočtu VaVal).

Firmy zpomalují investice kvůli nejistotě, ceny energií a rizika posilují defenzivní chování.

Odhad finanční trajektorie

2025: ~150 mld. Kč

2028: pokles na ~140 mld. Kč

2030: ~145–155 mld. Kč (~1,6–1,7 % HDP)

Odhad struktury financování v roce 2030:

GERD: 1,6–1,7 % HDP (návrat k úrovni let 2016–2017)

GBARD: ≤0,5 % HDP – odkládání investic, slabé kofinancování

BERD: stagnace (slabé investiční klima, vysoká rizikovitost)

Scénář C znamená návrat na nižší investiční trajektorii. V praxi jde o krizový rozpočtový režim: udržet jádro systému při omezení méně prioritních aktivit. Vývoj by vedl ke ztrátě kapacit – odchylka od setrvačné investiční trajektorie může být v řádu desítek miliard Kč ročně, což by ohrozilo udržitelnost výzkumných organizací i firemních VaV center. Scénář C ukazuje zranitelnost ČR vůči omezení evropských zdrojů: po dočerpání části evropských prostředků došlo v letech 2016–2017 k dočasnému poklesu investic do VaVal. Pokud by se obdobná situace zopakovala po roce 2027 bez včasných kompenzačních opatření, dopad na kapacity systému by mohl být významný.

Zdroj: TC Praha

10.3.2 Znaky scénáře C – restriktivní režim: tlak na rozpočty, vynucená prioritizace a riziko eroze kapacit

Ve scénáři C se kumulují kombinace slabších evropských zdrojů, nižšího spolufinancování a tlaku na fiskální konsolidaci. Rozhodování se přesouvá od rozvojových ambic k otázce, které kapacity udržet a jak zacílit omezené prostředky. Reálná kupní síla veřejných výdajů na VaVal klesá a podniky omezují investice. Hlavní odpovědí je prioritizace: soustředit se na oblasti, kde má ČR šanci na konkurenceschopnost, a přehodnotit fragmentované aktivity. To otevírá prostor pro změny – konsolidaci kapacit, profilaci institucí, sdílení podpůrných služeb a omezení duplicit. S tím souvisí důraz na efektivitu: standardizace procesů, společné zázemí a cílené úspory, aby zůstaly zachovány klíčové funkce systému.

Rizika jsou největší u lidských zdrojů. Největší hrozbou je ztráta talentů a excelentních týmů: omezení nábory, útlum doktorských míst a odchody do soukromého sektoru či do zahraničí. Eroze personální základny se obnovuje pomalu, dopady se projevují se zpožděním, ale mají dlouhodobý charakter. Podobně citlivá je technologická modernizace: pokud se investice přesunou do režimu „udržení provozu“, infrastruktura stárne, modernizace se odkládá a firmy méně inovují. To zvyšuje riziko, že ekonomika bude na technologické změny reagovat pasivně, což se promítá do nižší konkurenceschopnosti i produktivity.

Specifickou kapitolou jsou bezpečnostní a strategické oblasti. Při plošném tlaku na škrty se mohou omezovat i aktivity s vysokou společenskou hodnotou, jejichž přínosy se hůře měří v krátkodobém horizontu – obranný výzkum, kybernetická bezpečnost, energetika a strategické technologie. V tomto scénáři roste význam identifikace kapacit strategického významu a minimálních investičních standardů (co musí zůstat funkční i v krizi).

Tlak na hledání externích zdrojů má dvě stránky. Rozpočtová omezení mohou posílit spolupráci s firmami a motivovat k zapojení do evropských a mezinárodních programů. Zároveň platí, že oslabené týmy mají nižší úspěšnost v soutěžích – tam, kde je potřeba nadprůměrný výkon. To může spustit negativní spirálu: méně kapacit → nižší úspěšnost → méně zdrojů → další oslabování.

10.3.3 Profil, rizika a systémové dopady Scénáře C

Oblast	Popis – Scénář C („Restriktivní“)
Mechanismus pobídek	<ul style="list-style-type: none"> • Přísný výběr 3–4 domén s největším multiplikačním efektem (např. lasery, fotonika, průmyslová AI, nové materiály). • Provozní stabilizace místo rozvoje: cílem je zachovat základní chod klíčových infrastruktur; modernizace a expanze jsou pozastaveny, ostatní kapacity se slučují, sdílí nebo utlumují. • Podmíněný přístup k veřejným financím: veřejná podpora je ve většině schémat vázána na soukromý podíl či jiný externí zdroj, primárně jako filtr nedostatku a nástroj snížení fiskální expozice státu. • Omezení portfolia nástrojů: redukce počtu programů, rychlé rušení méně výkonných schémat a koncentrace na několik „záchranných“ kanálů financování. • Rozhodování v krizovém režimu: důraz na krátkodobou stabilizaci kapacit, nikoli na technologický skok.
Očekávané chování aktérů	<ul style="list-style-type: none"> • Instituce spojují týmy, sdílí laboratoře, ruší drahá pracoviště. • Firmy omezují rizikové investice, zaměřují se pouze na průběžné zlepšování. • Regiony mohou ztrácet kapacity, pokud se bude výzkum koncentrovat. • Talenty hledají příležitosti v zahraničí.
Hlavní rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé poškození systému, které nelze rychle obnovit ani po zlepšení ekonomické situace. • Regionální napětí – zánik kapacit mimo velká centra. • Zhoršení pozice v globálních hodnotových řetězcích. • Slabší odolnost vůči technologickým a bezpečnostním hrozbám.

Zdroj: TC Praha

Scénář C znamená obrannou trajektorii: udržet klíčové kapacity, ale za cenu poklesu investic, odlivu talentů a oslabení budoucí konkurenceschopnosti.

10.4 Souhrnná tabulka scénářů financování VaVal po roce 2027

Scénář	Finanční trajektorie (souhrn)	Hlavní výhody (co přináší)	Hlavní rizika / nevýhody (co hrozí)	Dopady na udržitelnost
A – Udržovací (stagnace)	<p>GERD: stabilně kolem ~2 % HDP</p> <p>2025: ~150 mld. Kč</p> <p>2028: ~165–170 mld. Kč</p> <p>2030: ~180 mld. Kč</p> <p>GBARD: pod 1 % HDP (cca 0,5–0,55 %)</p> <p>BERD: 64–66 % celku</p>	<p>Stabilita systému – kapacity se nerozpadají.</p> <p>Nízké organizační nároky – nevyžaduje reformy.</p> <p>Nízké riziko absorpce – systém není přetížen.</p>	<p>Neumožňuje posun ekonomiky – chybí finance.</p> <p>Údržba místo modernizace – infrastruktury stárnou.</p> <p>Slabý efekt mobilizace soukromého kapitálu – firmy nemají motivaci riskovat.</p> <p>Zaostávání za inovativními zeměmi.</p>	<p>Udržení bez transformace.</p> <p>Riziko technologické eroze a nutnosti krizového financování modernizace v budoucnu.</p>
B – Optimistický (strategický růst)	<p>GERD: růst na ~3,0 % HDP</p> <p>2025: ~150 mld. Kč</p> <p>2028: ~185–195 mld. Kč</p> <p>2030: ~230–240 mld. Kč</p> <p>GBARD: 0,7–0,75 % HDP (víceleté programy, výkonová složka)</p> <p>BERD: zrychlení o 0,6–0,8 % HDP</p>	<p>Přibližuje ČR ke špičce EU.</p> <p>Transformuje ekonomiku na vyšší přidanou hodnotu.</p> <p>Silný pákový efekt – veřejné peníze přitahují soukromé.</p> <p>Modernizace kapacit i infrastruktur.</p>	<p>Vyšší nároky na řízení a implementaci (absorpce, soulad s pravidly).</p> <p>Potřeba politické stability a dlouhodobé vůle.</p> <p>Riziko přehřátí systému, pokud se nezrychlí procesy.</p>	<p>Růst a modernizace.</p> <p>Strategické zajištění dlouhodobé udržitelnosti a návratnosti investic.</p>
C – Restriktivní (rozpočtová restrikce s chytrým jádrem)	<p>GERD: pokles na ~1,6–1,7 % HDP</p> <p>2025: ~150 mld. Kč</p> <p>2028: ~140 mld. Kč</p> <p>2030: ~145–155 mld. Kč</p> <p>GBARD: ≤0,5 % HDP</p> <p>BERD: stagnace</p>	<p>Nucená koncentrace zdrojů na silné oblasti.</p> <p>Tlak na efektivitu a sdílení (rušení duplicit).</p> <p>Možnost restrukturalizace, která by jinak politicky neprošla.</p>	<p>Ztráta kapacit a talentů.</p> <p>Zastarávání infrastruktury a zpomalení modernizace.</p> <p>Snížení konkurenceschopnosti firem i země.</p> <p>Regionální a sociální napětí při koncentraci do center.</p>	<p>Útlum.</p> <p>Dlouhodobé strukturální poškození a ztráta globální konkurenceschopnosti.</p>

Zdroj: TC Praha

Napříč všemi scénáři je užitečné sledovat i několik stručných signálů včasného varování, například zhoršení fiskální situace a pokles daňových příjmů, pokles úspěšnosti v grantech ERC pod polovinu průměru EU nebo potvrzený pokles kohezních alokací z EU o více než 20 % bez připraveného národního kompenzačního plánu.



MODERNIZACE A DIVERZIFIKACE FINANCOVÁNÍ VAVAI

11. Modernizace a diverzifikace financování VaVal

Předchozí kapitola vymezila tři realistické scénáře vývoje financování VaVal do roku 2030 (A–C). Tyto scénáře nejsou volbou „jednoho správného čísla“, ale mapou rizik a fiskálního prostoru. Klíčová otázka nezní, který scénář si přejeme, ale jaká strategická rozhodnutí a jaká architektura řízení dokážou systém posouvat směrem k růstové modernizaci (B) a současně snižovat pravděpodobnost vynuceného restriktivního režimu (C) – i v situaci, kdy makroekonomické podmínky nejsou optimální.

Návrh modernizace a diverzifikace financování VaVal představuje soubor opatření, která posouvají financování VaVal od transakčního nastavení (fragmentované programy, krátké cykly, slabá návaznost na dopad) k víceletému a výkonově řízenému investičnímu portfoliu.

Jádrum není pouze navyšovat objem finančních prostředků, ale zvýšit systémovou návratnost a odolnost: zavést portfoliové řízení, schopnost flexibilně realokovat prostředky podle výkonu, lépe zapojovat soukromé zdroje (mobilizace soukromého kapitálu) a zrychlit cestu výsledků k uplatnění v praxi. V podmínkách po roce 2027 – při vyšší citlivosti veřejných financí a redefinici evropských zdrojů – je taková architektura nezbytná pro udržení kapacit, modernizaci infrastruktury a globální konkurenceschopnost ekonomiky.

Rámec stojí na pěti pilířích, které společně tvoří integrovanou investiční logiku modernizace a diverzifikace financování VaVal:

- **Strategické řízení** jako podmínka realokace a alokační efektivity.
- **Kultura otevřenosti a důvěry** jako předpoklad práce s rizikem a rychlé technologické adopce.
- **Lidé a organizace** jako řízený rozvoj talentů a kapacit.
- **Excelence a hodnocení** jako motor legitimní alokace a účelného vynakládání veřejných prostředků.
- **Transfer znalostí, financování a nástroje** jako kanál pro komercializaci a mobilizaci soukromého kapitálu.

Následující tabulka převádí pět pilířů do strukturovaného implementačního plánu (témata × policy options) a v navazujících kapitolách je každý blok rozpracován do konkrétních kroků a analýzy klíčových rizik včetně opatření ke snížení těchto rizik (podrobněji viz Příloha A, B, C, F).

IMPLEMENTAČNÍ PLÁN UDRŽITELNÉHO FINANCOVÁNÍ VAVAI PO ROCE 2027

	EXEKUTIVNÍ SHRNTÍ	TÉMA	POLICY OPTIONS
I. Strategické řízení	Stanovit strategický směr národní inovační politiky a legislativně ukotvit centrální koordinaci s výkonnými pravomocemi. Provádět technologický foresight a jednorázově provést audit institucí s přímým dopadem na financování. Určit procento veřejných prostředků směřovat do vybraných technologických priorit s globálním přesahem.	Národní inovační vize a její institucionální ukotvení	<ul style="list-style-type: none"> Schválit národní inovační vizi na základě veřejné konzultace s odbornou komunitou Zřídit centrální koordinační instituci s právním mandátem nebo posílit stávající mechanismy tak, aby tuto roli plnily Zavést systém prioritizace a pravidelné evaluace strategických cílů NP VaVal s omezeným počtem priorit, jasnými KPI a vazbou na veřejné financování
		Koordinace a řízení	<ul style="list-style-type: none"> Zřídit meziřesortní platformu pro koordinaci programů VaVal s povinným sdílením dat, jednotným řízením a společnými standardy Provést mezinárodní audit všech výzkumných organizací a na jeho základě vytvořit a pravidelně aktualizovat mapu veřejných investic do VaVal; výsledky auditu využít k diferenciaci financování – excelentní a specializované subjekty prioritně podporovat, organizace s omezenou výkonností nebo duplicitními funkcemi slučovat, profilovat nebo postupně zbavovat institucionální podpory Sloučit programové agentury pod jeden subjekt; snížit počet poskytovatelů a vybudovat centrální systém sběru a vyhodnocování dat; pro všechny dotační tituly zavést povinné KPI a rušit programy, které neplní; nastavit funkční model spolupráce GA ČR a TA ČR
		Technologické priority s mezinárodní m přesahem	<ul style="list-style-type: none"> Zavést národní systém technologického foresightu pro identifikaci high-impact oblastí a stanovení priorit Omezit počet národních technologických priorit na 3–5 a sladit je s evropskými programy Zřídit fond technologické suverenity (obrana, energetika, AI, biotechnologie) s min. 30 % veřejného rozpočtu VaVal a podporovat aliance výzkum – byznys – stát s jasně měřitelnými cíli
II. Kultura otevřenosti a důvěra	Nahradiť mikromanagement výkonnými smlouvami (měřitelné cíle, sankce). Posílit roli státu jako klíčového aktéra vytvářejícího poptávku po inovacích, vytvořit sandbaxy a upravit veřejné zakázky. Zvýšit důvěru veřejnosti ve VaVal – národní komunikační rámec a měření dopadu.	Rozvoj inovační kultury otevřenosti a práce s rizikem	<ul style="list-style-type: none"> Zavést „fail-fast“ schémata s částečnou refundací nákladů u neúspěšných, ale technologicky slibných projektů Integrovat mentoring a sdílení zkušeností mezi podnikateli a výzkumníky (programy typu Fail Forward Labs); oceňovat „poučné neúspěchy“ v kariérních systémech vědců Zavést indikátory otevřenosti a práce s rizikem, pravidelně je vyhodnocovat a nahradit stávající mikromanagement výkonnými smlouvami a ex-post evaluací; nastavovat soutěžní podmínky a hodnotící kritéria, která zvýhodní inovativnost a praktickou využitelnost výsledků
		Stát jako akcelerační inováční poptávky	<ul style="list-style-type: none"> Spustit program „Stát jako první zákazník“ ve strategických oblastech a systematicky využívat veřejné zakázky pro testování a zavádění inovací Vybudovat testovací platformy a využívat regulační sandbaxy v klíčových sektorech Vyčlenit část finančních prostředků na VaVal na mission-oriented přístup s jasně definovanými cíli a metrikami
		Strategická komunikace a osvěta	<ul style="list-style-type: none"> Spustit národní komunikační kampaň a zavést povinné komunikační plány pro velké příjemce podpory Zavést jednotný národní rámec komunikace vědy a inovací a posílit kapacity výzkumných organizací pro profesionální komunikaci Zavést systém hodnocení dopadu komunikace (důvěra, dosah, relevance, zpětná vazba)
III. Lidé a organizace	Vyčlenit část institucionální podpory na mladé vědce a návrat talentů. Zavést transparentní kariérní modely; spustit rotační stáže a „shadowing“ úředníci ↔ výzkumníci. Diversifikovat univerzity a integrovat méně výkonné subjekty. Nábor špičkových vědců.	Mezinárodní mobilita a rozvoj talentů	<ul style="list-style-type: none"> Zavést cílené programy mobility vědců, včetně expresních inovačních viz a podpory rodin Spustit program náboru zahraničních expertů podle mezinárodních vzorů (např. Dioscuri, Plán tisíce talentů) a zapojit je do budování center excelence Vyčlenit min. 10 % institucionální podpory na mladé vědce a návrat talentů, včetně jasných kariérních modelů, mentoringu a spravedlivého odměňování
		Rozvoj podnikavosti a inovačních kompetencí	<ul style="list-style-type: none"> Začlenit inovační a podnikatelské moduly do vysokoškolského vzdělávání i mimoškolních aktivit Spustit národní program „Spin-off 1000“ (mikrogranty, přístupná infrastruktura, mentoring, sabatikly, ESOP...) se závazným cílem: do roku 2035 vytvořit 1000 univerzitních spin-off firem a současně systematicky profesionalizovat research management ve výzkumných organizacích jako podpůrnou infrastrukturu programu Zavést program stáží doktorandů a postdoků v inovačních firmách pro získání praktických podnikatelských zkušeností a kontaktů
		Zvýšení kapacit veřejné správy pro podporu inovací	<ul style="list-style-type: none"> Zavést systematické vzdělávání úředníků v oblasti řízení a podpory VaVal prostřednictvím „Inovačních škol státní správy“ – součástí povinného vzdělávání úředníků Zřídit interní inovační fondy na ministerstvech pro pilotování nových přístupů v řízení a regulaci Spustit rotační programy stáží úředníků a vedení státní správy ve spin-offech, technologických firmách a výzkumných organizacích
IV. Excelence a hodnocení	Transformovat systém hodnocení výzkumu tak, aby byl skutečným motorem excelence, mezinárodní relevance a společenského dopadu. Posilovat excelentní, omezovat slabší – opakovaně podprůměrné subjekty – přizpůsobení institucionálního financování. Důraz na orientovaný základní výzkum (excelence + relevance).	Hodnocení výzkumu s důrazem na excelenci a aplikační dopad	<ul style="list-style-type: none"> Upravit národní metodiku hodnocení výzkumu tak, aby důsledněji zohledňovala excelenci, mezinárodní relevanci a u aplikovaného výzkumu praktickou využitelnost a zároveň umožňovala vzájemnou porovnatelnost výkonosti výzkumných organizací i výzkumných týmů Zavést víceúrovňový systém hodnocení založený na kombinaci metrik a peer-review s účastí mezinárodních expertů Vytvořit jednotnou digitální platformu pro správu hodnocení a kontinuální monitoring výkonu výzkumných organizací
		Digitalizace a zjednodušení administrace výzkumných projektů	<ul style="list-style-type: none"> Digitalizovat celý životní cyklus projektů (podání, hodnocení, reporting, zpětná vazba) Spustit jednotný portál pro řízení projektů napříč poskytovateli (nejpozději do roku 2030) Zavést předpřipravená schémata podpory ve formě jednoduchých voucherů pro malé projekty
		Profilace a specializace výzkumných organizací	<ul style="list-style-type: none"> Zavést povinnou profilaci a tematickou specializaci všech výzkumných organizací prostřednictvím národního programu; podporu odebrat těm VO, které ji opakovaně nesplní Provést systematické vyhodnocení efektivity malých výzkumných pracovišť a těch s omezenými výsledky a tam, kde to dává smysl, usilovat o jejich integraci pod univerzity či centra excelence Navázat financování na výkonové smlouvy a strategické plány profilace, podpořené mapou kapacit a mezinárodním benchmarkingem
V. Transfer, financování a nástroje	Omezit plošné financování. Směřovat prostředky do excelentních projektů s globálním potenciálem. Vybudovat národní síť TTO, standardizovat spin-off rámec a online portál smluv. Podporovat zakládání startupů (mikrogranty, PoC, akcelératory); superodpočet + hybridní fondy a mission-oriented investice s dvouletým vyhodnocením.	Podpora transferu znalostí a komercializace výsledků výzkumu	<ul style="list-style-type: none"> Zavést standardizované smluvní a právní rámce pro spolupráci s aplikační sférou a zpřístupnit je online Odblokovat zakládání spin-offů prostřednictvím akčního plánu a legislativních změn; zavést validační nástroje (Proof-of-Concept fondy, readiness frameworky...) Vybudovat síť Technology Transfer Offices (TTO) – povinně ve všech výzkumných organizacích a motivovat výzkumníky k transferu výkonnostními odměnami; navázat na existující metodické materiály a zajistit jejich systematické využívání v praxi; realizovat programy na propojování základního a aplikovaného výzkumu, včetně rozvoje technologií s duálním využitím (civilní i obranný sektor)
		Rozvoj startupů a akademických spin-offů	<ul style="list-style-type: none"> Podporovat vznik a rozvoj spin-offů v raných fázích prostřednictvím mikrograntů, akcelératorů a Proof-of-Concept fondů na univerzitách Vytvořit národní síť expertů a program internacionalizace „Innovation Bridge“ pro propojení spin-offů s globálními partnery a investory Pilotovat daňové a právní nástroje: refundovatelné daňové úlevy a novelizaci zákona o veřejných zakázkách pro model „first buyer“
		Mobilizace soukromého kapitálu a diverzifikace financování VaVal	<ul style="list-style-type: none"> Omezit plošné financování a zaměřit část veřejných zdrojů na omezený počet velkých národních misí (např. energetická suverenity, AI pro zdravotnictví) Zavést atraktivní pobídky a daňové nástroje pro soukromé investory (např. superodpočet 200 %, schéma pro angel a venture kapitál a právní jistoty včetně safe-to-fail) Rozšířit kombinované a návratné finanční nástroje (blended finance, PPP, mission-oriented investice) prostřednictvím Národní rozvojové banky

Zdroj: TC Praha

12. Parametry úspěchu: Ukazatele výkonnosti a socioekonomického dopadu

Pro efektivní implementaci je klíčové předem vymezit, jak v praxi poznat úspěch navržených opatření. Níže uvedený soubor doporučených KPI představuje orientační sadu metrik pro měření ekonomické návratnosti a celkové výkonnosti systému: pomáhají udržet společný směr napříč programy a institucemi, včas odhalit, co funguje a co se mívá účinkem, a opřít rozhodování o průkazná data místo dojmů. Zároveň umožňuje srovnatelné řízení portfolia: kdy posílit investici, kdy ji upravit – a kdy ji racionálně ukončit.

Možné ukazatele výkonnosti

	POPIS	TÉMA	KPI
I. Strategické řízení	Stanovit strategický směr národní inovační politiky a legislativně ukotvit centrální koordinaci s výkonnými pravomocemi. Provádět technologický foresight a jednorázově provést audit institucí s přímým dopadem na financování. Určité procento veřejných prostředků směřovat do vybraných technologických priorit s globálním přesahem.	Národní inovační vize a její institucionální ukotvení	<ul style="list-style-type: none"> Schválená národní inovační vize a její pravidelná aktualizace navázaná na technologický foresight. Pravidelný technologický výhled (foresight): systematické sledování trendů a scénářů a promítnutí závěrů do aktualizace národní inovační vize a technologických priorit. Podíl programů a výdajů s jednoznačným přiřazením k cílům vize a k technologickým prioritám odvozené z foresightu.
		Koordinace a řízení	<ul style="list-style-type: none"> Zřízená meziresortní řídicí platforma (napříč ministerstvy a dalšími subjekty) + sdílení dat (dohodnutý standard a pravidelně aktualizovaný společný přehled programů, výdajů a výsledků navázaný na technologický foresight). Podíl programů s hodnocením po skončení podle jednotného standardu (včetně zveřejněného shrnutí zjištění a návazných kroků).
		Technologické priority s mezinárodním přesahem	<ul style="list-style-type: none"> Omezený počet národních technologických priorit a jejich pravidelný přezkum, explicitně navázaný na periodu foresightu a mezinárodní benchmarking. Podíl veřejných prostředků alokovaných do priorit dle schváleného plánu + každoroční přezkum portfolia. Objem soukromého spolufinancování v prioritách (u relevantních nástrojů).
II. Kultura otevřenosti a důvěra	Nahradiť mikromanagement výkonovými smlouvami (měřitelné cíle, sankce). Posílit roli státu jako klíčového aktéra vytvářejícího poptávku po inovacích, vytvořit sandboxy a upravit veřejné zakázky. Zvýšit důvěru veřejnosti ve VaVal – národní komunikační rámec a měření dopadu.	Rozvoj inovační kultury otevřenosti a práce s rizikem	<ul style="list-style-type: none"> Podíl programů řízených podle měřitelných výsledků (průběžné sledování cíle a vyhodnocování). Zavedená klasifikace rizik + režim tzv. „rychlého ověření a včasného ukončení“ projektů. Systematické vyhodnocení poučení u kvalifikovaně neúspěšných projektů. Počet auditních nálezů na „formální pochybení“ na 1 mld. Kč podpory.
		Stát jako akcelerační inováční poptávky	<ul style="list-style-type: none"> Objem inovativních zakázek/předkomerčního nákupu v prioritách. Počet pilotů → rozšíření: podíl pilotů, které přechází do rutinního nákupu. Počet regulatorních sandboxů/testbedů v klíčových sektorech + míra jejich využití (např. počet otestovaných řešení). Doba od vyhlášení mise (tematického zadání) po zahájení pilotu.
		Strategická komunikace a osvěta	<ul style="list-style-type: none"> Index důvěry ve VaVal (reprezentativní měření) + stanovení výchozí hodnoty. Podíl misí/priorit s „dopadem“ podloženým daty a případovými studii. Podíl příjemců institucionální podpory s komunikačním plánem a otevřenými výstupy.
III. Lidé a organizace	Vyčlenit část institucionální podpory na mladé vědce a návrat talentů. Zavést transparentní kariérní modely; spustit rotační stáže a „shadowing“ úředníci ↔ výzkumníci. Diversifikovat univerzity a integrovat méně výkonné subjekty. Nábor špičkových vědců.	Mezinárodní mobilita a rozvoj talentů	<ul style="list-style-type: none"> Počet cíleně získaných špičkových výzkumníků ročně + udržení po 3 letech. Podíl institucionální podpory alokovaný na mladé vědce a návraty talentů.
		Rozvoj podnikavosti a inovačních kompetencí	<ul style="list-style-type: none"> Soukromé investice do podpořených týmů – roční objem + pákový efekt vůči veřejné podpoře. Počet akademických spin-off/start-upů s návaznou řadou (mikrogrant → ověření konceptu (PoC) → počáteční investice (seed)) + definovaná konverze mezi stupni. Podíl týmů s ověřením konceptu (PoC) / účastí v akceleračním programu před vstupem do počáteční investice (seed). Podíl VO se standardními pravidly pro zakládání a řízení spin-offů. Podíl VO s profesionalizovaným research managementem (definované RM role, procesy a pravidelné vzdělávání/certifikace) a současně meziroční zlepšení poměru RM kapacit na 100 výzkumníků.
		Zvýšení kapacit veřejné správy pro podporu inovací	<ul style="list-style-type: none"> Podíl programů uplatňujících kontrolu podle míry rizika. Počet proškolených klíčových rolí (portfoliové řízení, evaluace, pravidla veřejné podpory, zakázky). Doba rozhodování u standardních výzev.
IV. Excelence a hodnocení	Transformovat systém hodnocení výzkumu tak, aby byl skutečným motorem excelence, mezinárodní relevance a společenského dopadu. Posilovat excelentní, omezovat slabší – opakovaně podprůměrné subjekty – přizpůsobení institucionálního financování. Důraz na orientovaný základní výzkum (excelence + relevance).	Hodnocení výzkumu s důrazem na excelenci a aplikační dopad	<ul style="list-style-type: none"> Mezinárodní oponentní posouzení pro strategické uzly (centra, infrastruktury, strategické programy) (hodnocení nezávislými odborníky). Rezerva pro přesuny prostředků: roční objem/podíl přesunů institucionálních prostředků podle výkonu (transparentně popsaná pravidla). Podíl výstupů v nejlepších 10 % (po zohlednění oboru) v klíčových oborech (tj. mezi světově nejcitovanějšími v daném oboru).
		Digitalizace a zjednodušení administrace výzkumných projektů	<ul style="list-style-type: none"> Informační systém poskytovatelů pro administraci účelové podpory: zavedení + podíl výzev/projektů administrovaných v systému. Snížení administrativního času příjemců. Strukturovaná zpětná vazba po hodnocení.
		Profílance a specializace výzkumných organizací	<ul style="list-style-type: none"> Podíl institucionální podpory alokovaný diferencovaně podle role a výkonu (transparentní metodika + pravidelný reporting). Podíl VO s jasně popsaným profilem (role, silné stránky, zaměření) + dohodnutým rámcem očekávání (např. výkonová smlouva). Počet dobrovolných integrací/partnerství a sdílených služeb tam, kde to prokazatelně zvyšuje efektivitu nebo kvalitu (pravidelný reporting). Pravidelné mezinárodní srovnání vybraných ukazatelů + zveřejněné shrnutí a navazující kroky.
V. Transfer, financování a nástroje	Omezit plošné financování. Směřovat prostředky do excelentních projektů s globálním potenciálem. Vybudovat národní síť TTO, standardizovat spin-off rámec a online portál smluv. Podporovat zakládání startupů (mikrogranty, PoC, akcelerační); superodpočet + hybridní fondy a mission-oriented investice s dvouletým vyhodnocením.	Podpora transferu znalostí a komercializace výsledků výzkumu	<ul style="list-style-type: none"> Počet licencí / aktivních smluv (patenty i užitné vzory) + licenční příjmy (informativně). Podíl VO s funkční kanceláří transferu technologií (TTO) dle minimálního standardu kvality. Podíl transferových případů využívajících jednotné vzorové smlouvy + mezikroky (např. PoC / posouzení připravenosti). Doba do uzavření smlouvy (od identifikace výsledku po licenci).
		Rozvoj startupů a akademických spin-offů	<ul style="list-style-type: none"> Podíl podpořených týmů projde ověřením a vstoupí do rozšíření (investice nebo první významný zákazník). Přežití spin-offů po 3 letech. Inovační most: počet mezinárodních partnerství/zákazníků/investorů. Existence funkční trajektorie: mikrogrant → ověření konceptu (PoC) → akcelerační program → počáteční investice (seed).
		Mobilizace soukromého kapitálu a diverzifikace financování VaVal	<ul style="list-style-type: none"> Pákový efekt veřejných nástrojů (spoluinvestice, kombinované financování): kolik Kč soukromých na 1 Kč veřejných. Podnikové výdaje na výzkum a vývoj (BERD) v % HDP – vývoj v čase (v návaznosti na scénáře). Míra využití daňových pobídek. Podíl tržeb z nových výrobků/služeb u podpořených firem/týmů (pokud je relevantní a měřitelné). Podíl misí/priorit s transparentním „finanční skladbou“ (granty + návratné nástroje) a pravidelnou revizí účinnosti.

Zdroj: TC Praha

ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A VIZE

13. Vize: Odolnost prostřednictvím efektivity

Česká republika se nachází v bodě transformace: buď setrvá v režimu pasivní údržby stávajících kapacit, nebo se posune k aktivně řízenému investičnímu portfoliu. Nový zákon o VaVal (č. 328/2025 Sb.) k tomu vytváří nezbytný právní základ. Skutečnou změnu však přinese až institucionální shoda na tom, že úspěch systému se měří jeho schopností generovat hodnotu a tuto hodnotu průběžně prokazovat.

V globálním závodě o vědeckou a inovační kapacitu nejsou malé země odsouzeny k roli „druhé ligy“. Příkladem úspěšné transformace je Irsko, které se během dvou desetiletí posunulo mezi nejvýkonnější výzkumné ekosystémy v Evropě a jehož model dnes slouží jako mezinárodní referenční rámec. Tato trajektorie, potvrzená 5. místem mezi členskými státy EU v Evropském inovačním žebříčku (EIS 2025) a pozicí v první dvacíctce Globálního inovačního indexu (GII 2025), prokazuje, že i země s omezenými zdroji může dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti (podrobněji viz Příloha D).

Klíčem k tomuto posunu bylo přijetí role „investičně řízeného státu“, který důsledně propojuje víceletou finanční stabilitu s mezinárodním odborným hodnocením a jasnou odpovědností za dosažené výsledky. Pro Českou republiku představuje irská zkušenost praktický návod, jak transformovat systém veřejné podpory v účinný katalyzátor strukturální změny celé ekonomiky.

14. Ekonomická logika transformace: Od dotací k investicím

Pro úspěšný přechod na model po roce 2027 by měla být strategie ukotvena ve třech systémových imperativích:

Strategický rámec pro transformaci českého inovačního ekosystému

Paradigma (pákový efekt)	multiplikace	Úspěch systému bude definován schopností veřejných prostředků mobilizovat dodatečné soukromé investice. Pokud zůstane podíl soukromého financování (zejména u MSP) nízký, veřejné výdaje budou plnit pouze roli udržovacího mechanismu namísto katalyzátoru strukturální transformace ekonomiky.
Koncentrace (kvalita nad kvantitu)	excelence	Mezinárodní srovnávací analýzy potvrzují, že přední inovační ekonomiky opouštějí model extenzivního zvyšování počtu výzkumných pracovníků. Namísto toho se zaměřují na cílenou koncentraci talentů do prioritních center růstu, která disponují vysokým potenciálem pro mezinárodní uznání a následné zhodnocení poznatků prostřednictvím prodeje licencí či zakládání technologických firem. Tento posun směřem k budování „kritické masy“ v klíčových oblastech umožňuje státu maximalizovat návratnost veřejných investic a vytvořit ekosystém schopný konkurovat v globálním měřítku.
Investiční (ekonomický koloběh)	cyklus	Udržitelnost VaVal je postavena na pozitivní zpětné vazbě: inovační ekonomika generuje vyšší přidanou hodnotu, což rozšiřuje fiskální prostor pro další strategické investice. Cesta k odolnosti tedy nevede prostřednictvím rozpočtových úspor, ale maximalizací výnosu z každé investované jednotky kapitálu.

Zdroj: TC Praha

15. Deset pilířů modernizace českého inovačního ekosystému

Úspěch po roce 2027 bude definován schopností systému pracovat jako integrované portfolio, nikoliv jako soubor izolovaných dotačních titulů. Následující kroky představují cestu k této transformaci:

1. **Centra excellence s mezinárodní správou a jasnou profilací:** Koncentrovat zdroje do týmů s prokazatelnou mezinárodní excelencí. Pracoviště mají plnit roli center integrace a kvality a nastavovat globální měřítko pro národní ekosystém.
2. **Talent jako státní priorita:** Přivádění špičkového zahraničního talentu nesmí být doplňkem, ale motorem inovační strategie. Zahrnuje konkurenceschopné podmínky, vysokou autonomii a moderní doktorandskou přípravu s důrazem na přenositelné dovednosti. Irská zkušenost ukazuje, že průlomový výzkum a podpora excelentních jednotlivců jsou nejučinnější investicí do absorpční kapacity státu.
3. **Víceleté výkonové financování:** Zavést víceleté horizonty, které dávají vědeckým týmům jistotu plánování a výkonové smlouvy. Umožní realokaci zdrojů od neefektivních záměrů k projektům s vysokou relevancí podle předem dohodnutých cílů a ukazatelů.
4. **Integrace institucionálních kapacit:** Odstraňovat bariéry mezi univerzitami, výzkumnými organizacemi a průmyslem. Velké projekty koncipovat jako integrované ekosystémy se sdílenou infrastrukturou a profesionální správou duševního vlastnictví (standardizované smlouvy, podpora transferu znalostí).
5. **Dopad jako integrální součást zadání:** Dopad (vědecký, ekonomický i společenský) není „bonus“, ale závazek. U velkých investic nastavit ex-ante plán dopadu a periodické hodnocení nezávislými panely. Inspirací je irský „impact panel“, který doplňuje hodnocení vědecké excellence a ověřuje, zda je plán, jak se výsledky promítnou do praxe realistický, zejména u intervencí orientovaných na aplikace a naplňování misí.
6. **Mobilizace soukromého kapitálu:** Veřejná podpora má fungovat jako investiční páka. Rozšířit návratné a hybridní nástroje, snížit závislost na dotacích a nastavit jasná pravidla komplementarity dotací a návratných nástrojů.
7. **Mezinárodní oponentura jako standard klíčových rozhodnutí o excelenci i dopadu:** Opřít rozhodnutí o excelenci a dopadu o nezávislou zahraniční oponenturu, omezit střety zájmů a zvýšit důvěryhodnost. U dopadových a strategických rozhodnutí doplnit „uživatelské“ panely z praxe, průmyslu a veřejných služeb pro posouzení využitelnosti a řízení rizik.
8. **Diverzifikované portfolio s ambiciózními cíli:** Zamezit fragmentaci podpory. Vyvážit vysoce rizikový průlomový výzkum a cílené technologické mise s aplikací a průběžnými „stop/go“ přezkumy portfolia.
9. **Kultura excellence a odolnosti:** Chránit a rozvíjet „znalostní jádro“ – excelentní základní výzkum. Je strategickou rezervou pro reakci na globální výzvy a základem budoucího transferu znalostí.
10. **Stát jako první zákazník a katalyzátor inovací:** Využívat inovativní veřejné zakázky k podpoře špičkových řešení a budování referencí na globálních trzích, včetně testbedů a regulatorních sandboxů pro bezpečné ověření a sladění s regulací.

16. Strategický výhled

1. Jak posílit stabilitu financování v podmínkách rostoucích fiskálních tlaků?

Klíčem je řídit financování VaVal jako investiční portfolio podle výsledků. Stabilitu již nelze ztotožňovat s neměnným udržováním všech stávajících kapacit. Stabilitu zajistí víceletý rámec pro strategické jádro (excelentní týmy, klíčové infrastruktury a kapacity s národní funkcí) doplněný jasnými pravidly periodické realokace a nezávislým hodnocením. Systém, který umí průběžně utlumovat neefektivní aktivity, posiluje důvěru státu a zvyšuje předvídatelnost investic díky transparentním pravidlům pokračování i ukončování podpory.

2. Jak efektivně reagovat na strukturální změny evropských zdrojů po roce 2027?

Odpovědí není nahrazení evropských peněz národními, ale zvýšení selektivity a schopnosti uspět v přímo řízených programech EU. Národní zdroje mají udržet kritickou masu ve výkonných částech systému a cíleně posílit mezinárodní kapacitu (příprava špičkových projektů, partnerství, projektový management, data). Cílem je, aby domácí rozpočet fungoval jako překlenovací a akcelerační nástroj – připravující aktéry na prostředí, kde rozhoduje kvalita a reputace v mezinárodních sítích.

3. Jak mobilizovat soukromý kapitál a rozšířit využití návratných finančních nástrojů?

Snížení závislosti na přímých dotacích vyžaduje zavedení modelů financování, které sdílejí riziko se soukromým sektorem. Řešením je implementace nástrojů, jako jsou státní záruky, zvýhodněné úvěry a fondy počátečního kapitálu, zejména pro fázi uvádění technologií na trh, spolu s jasnými pravidly komplementarity dotací a návratných nástrojů (aby veřejná podpora soukromý kapitál nevytlačovala, ale mobilizovala). V aplikovaném výzkumu se může stát standardem spoluúčasť průmyslových partnerů, ale pro dárce a mecenáše je třeba vytvořit transparentní schémata s nezávislým potvrzením přínosů a jednoduchými pravidly pro měření a komunikaci dopadů.

4. Jak posílit orientaci na výsledky a dopady při respektu k dlouhodobé povaze VaVal?

Řešením je oddělení administrativního cyklu od investiční logiky výzkumu. Rozpočtové účtování zůstává roční, ale strategická podpora musí být ukotvena ve víceletých výkonových smlouvách s jasnými milníky. Pokračování financování by nemělo být automatickým nárokem, ale podmíněné plněním cílů a ověřené mezinárodním odborným hodnocením, při konzistentním rozlišení dvou dimenzí: vědecké excelence a prokazatelného dopadu v dlouhodobém horizontu, s přiměřenou administrativní zátěží.

5. Jak adaptovat řízení rizik a důvěryhodnost systému VaVal v reakci na bezpečnostní, etické a technologické výzvy?

Moderní systém správy a řízení musí integrovat centrální koordinaci priorit s excelencí a vysokou mírou samostatnosti jednotlivých pracovišť. Nezbytností je zavedení mechanismů sledování technologických trendů (strategického foresightu), které umožní systému dynamicky aktualizovat výzkumné mise v reakci na průlomové technologie. Současně musí stát definovat přísné standardy bezpečnosti výzkumu a pravidla pro technologie dvojího užití, včetně proporčního řízení rizik (podle citlivosti oboru a partnerství), čímž zajistí, že český VaVal zůstane bezpečným a atraktivním partnerem pro globální strategické aliance a zároveň si zachová otevřenost tam, kde rizika nejsou vysoká.

17. Závěr

Studie ukazuje, že udržitelnost financování VaVal po roce 2027 spočívá v přechodu od administrativní správy zdrojů k aktivnímu strategickému řízení inovačního ekosystému.

Odolnost českého systému VaVal po roce 2027 se bude odvíjet od schopnosti implementovat integrovaný investiční řetězec, který zlepšuje návaznost mezi základním výzkumem a komerčním využitím poznatků.

Pro období 2028+ se jako relevantní směr jeví role státu jako „strategického investora“, který namísto plošné podpory využívá nástroje portfoliového řízení k cílené koncentraci podpory tam, kde je prokazatelný potenciál výsledků a schopnost mobilizovat další zdroje, včetně soukromého kapitálu.

VaVal nepředstavuje pouze náklad, ale strategickou investici do budoucí konkurenceschopnosti a odolnosti. Úspěch transformace je podmíněn zaměřením na podporu špičkové kvality a ochotou doplnit procesní kontrolu dohodami o výkonu, které propojují institucionální autonomii s jasnou odpovědností za výsledky.

Navržený směr může zvýšit fiskální udržitelnost systému díky schopnosti lépe zhodnocovat veřejné prostředky a průběžně upravovat podporu podle výsledků. Pokud se podaří udržet širší shodu na této investiční architektuře a promítnout ji do praxe, může Česká republika zmírnit rizika spojená s možným oslabením evropských zdrojů a současně využít období 2028+ k cílené modernizaci a posílení své pozice v rámci evropského inovačního prostoru.



Příloha A – Systémové předpoklady efektivní podpory VaVal: Profesionalizace research managementu ve výzkumných organizacích

Profesionální podpora výzkumu: role manažerů a manažerek ve výzkumu

Moderní výzkum je komplexní činností vyžadující nejen vědeckou excelenci, ale také sofistikované manažerské, právní, finanční, komunikační a administrativní kompetence. Výzkumníci a výzkumnice musí získávat financování z rostoucího počtu zdrojů s různými pravidly, řídit mezinárodní týmy, navigovat složitými požadavky na etiku a ochranu dat, chránit a komercializovat duševní vlastnictví, komunikovat s médii a veřejností a plnit stále náročnější reportovací povinnosti. Současně se od nich očekává orientace v rychle se měnícím strategickém a politickém kontextu výzkumu a inovací, schopnost reagovat na nové priority, aktivně budovat strategická partnerství a zapojovat se do formování výzkumných agend na institucionální, národní i evropské úrovni. Požadavek, aby vědci a vědkyně zvládali stejně kvalitně všechny tyto role současně s vlastním výzkumem, je nerealistický a ekonomicky neefektivní.

V mezinárodním kontextu se proto výzkumný management stal kritickou profesí zajišťující, že výzkumníci mohou věnovat maximální čas vlastní vědecké práci. Specializovaní profesionálové – manažeři a manažerky ve výzkumu (research managers, RM) – zajišťují podpůrné procesy napříč životním cyklem výzkumu (mimo jiné přípravu a realizaci projektů, rozpočty, smlouvy, reporting, compliance a koordinaci partnerství) a současně přispívají ke strategickému rozvoji institucionálních kapacit (např. profesionalizaci interních služeb, práci s portfoliem projektů, posilování mezinárodních sítí). V rámci Evropského výzkumného prostoru (ERA) je rozvoj RM jednou z priorit. **ERA Action 17⁹² – Research Management Initiative⁹³** cílí na posílení strategické kapacity výzkumných organizací⁹⁴ prostřednictvím rozvoje této profese a jejího ukotvení v institucionálních a národních strukturách. Evropské dokumenty identifikují hlavní výzvy⁹⁵: nerovnoměrné rozložení odbornosti v research managementu napříč regiony a institucemi, chybějící (nebo nejednotné) formální uznání profese a kariérních rámců a potřebu kontinuálního rozvoje dovedností prostřednictvím udržitelného celoevropského vzdělávání, sdílení praxe a profesních sítí a podpory vzájemného učení mezi institucemi a státy.

Na tyto výzvy reagovaly paralelně evropské projekty **RM Roadmap⁹⁶** a **CARDEA⁹⁷**, které přispěly k systematickému zmapování profese RM v Evropě, identifikaci jejích klíčových výzev a potřeb a k vytvoření společného porozumění požadovaným profesním kompetencím. Na základě těchto aktivit Evropská komise v roce 2025 představila **RM Comp⁹⁸** – Evropský kompetenční rámec pro manažery a manažerky ve výzkumu jako klíčový nástroj pro posílení a profesionalizaci řízení a administrace výzkumu v Evropě. Tento rámec definuje sedm klíčových kompetencí RM⁹⁹: kognitivní schopnosti a osobní/profesní atributy, technickou

⁹² https://www.ncpwideranet.eu/wp-content/uploads/2023/10/ERA_PolicyBrief_02.pdf

⁹³ https://www.eua.eu/images/3_ERA_Action_17_EUA_Agota-David.pdf

⁹⁴ <https://european-research-area.ec.europa.eu/policy-agenda-2022-2024/amplifying-access-research-and-innovation-excellence-across-union>

⁹⁵ https://era.gv.at/public/documents/4606/17_-

[_Enhance_public_research_institutions_strategic_capacity_explanatory_docum_4Fflm4c.pdf?utm](https://era.gv.at/public/documents/4606/17_-/_Enhance_public_research_institutions_strategic_capacity_explanatory_docum_4Fflm4c.pdf?utm)

⁹⁶ <https://www.rmroadmap.eu>

⁹⁷ <https://www.cardeahub.eu/>

⁹⁸ <https://www.horizontevropa.cz/cs/aktuality/yifnews/3065>

⁹⁹ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/b2723267-0a7a-4459-88a3-8639b25fceb5_en?filename=ec_rtd_research-competence-managers-presentation.pdf

způsobilost, řízení výzkumných projektů, práci se stakeholdery/partnerstvími, line management a rozvoj talentu, komunikaci a odbornou/specializovanou znalost domény. Na RM Comp následně navazuje evropský projekt **RM Framework**¹⁰⁰ jako implementační rámec zaměřený na rozvoj dovedností a vzdělávání RM, zejména prostřednictvím strukturovaných vzdělávacích aktivit, sdílení osvědčených postupů a zavádění „quality label“ pro vzdělávací programy. Další kroky by měly směřovat k praktické aplikaci těchto rámců na národních a institucionálních úrovních a podporovat přímé budování kapacit RM ve výzkumných organizacích.

V českém prostředí hraje průkopnickou roli **Česká asociace manažerů a administrátorů ve výzkumu (CZARMA)**¹⁰¹ jako platforma pro profesní rozvoj, sdílení praxe a reprezentaci profese vůči tvůrcům politik. V širším evropském kontextu posilují obdobné národní iniciativy jako součást obecného trendu profesionalizace této profese. CZARMA v tomto kontextu přispívá nejen k profesionalizaci řízení a administrace výzkumu v České republice, ale také k zapojení českých institucí do širších evropských iniciativ a diskusí.

Čtyři zásadní dopady, které profesionalizaci RM činí investicí, nikoliv nákladem

1. Zvýšení efektivity a tlumení růstu mandatorních nákladů

Neprofesionální podpora výzkumu vede k chybám v rozpočtování, zpožděním v realizaci projektů, horšímu využití grantů, duplicitním administrativním procesům a nákladným nápravným opatřením. Pokud výzkumníci a výzkumnice musí věnovat významnou část svého času administrativním a manažerským úkolům, dochází k neefektivnímu využití vysoce kvalifikovaného lidského kapitálu. Zkušenosti z evropské praxe ukazují, že nedostatečná profesionální podpora v klíčových fázích projektového cyklu patří mezi hlavní zdroje chybovosti, zpoždění a zvýšených transakčních nákladů. Profesionální RM dokážou tyto procesy zefektivnit, snížit chybovost a zkrátit projektové cykly. Systematicky zavedené kapacity řízení a administrace výzkumu vedou k lepšímu plánování, včasné identifikaci rizik a kvalitnějšímu reportingu, čímž se snižuje potřeba nákladných korekcí a nápravných opatření. Výsledkem je "více výzkumu za stejný rozpočet" – vyšší výstupy bez proporcionálního růstu nákladů. Dostupné evaluace a evropské „success stories“¹⁰² potvrzují pozitivní návratnost investic do kapacit řízení a administrace výzkumu, zejména prostřednictvím vyšší úspěšnosti v grantech a nižší chybovosti.

2. Zvýšení schopnosti čerpat evropské zdroje

Evropské programy jako Horizont Evropa představují prestižní a velkorysý zdroj financování, ale úspěch v nich vyžaduje sofistikované kompetence – od identifikace vhodných výzev přes sestavení konkurenceschopných konsorcií až po profesionální psaní návrhů a následné řízení komplexních projektů. Výzkumné organizace s kvalitními RM týmy dosahují vyšší úspěšnosti v těchto soutěžích a nižších nákladů na neúspěšné pokusy. Evropská komise podporuje rozvoj RM prostřednictvím specializovaných výzev (v oblasti Widening např. prostřednictvím schémat jako jsou Twinning, Teaming či ERA Chairs, ERA Research Managers či Research Management Facility) čímž uznává jeho kritickou roli pro absorpci evropských prostředků. Pro Českou republiku, která historicky zaostává v čerpání programu Horizont Evropa, je profesionalizace RM jednou z nejpřímějších cest ke zvýšení podílu externího financování a snížení závislosti na národním rozpočtu. Příkladem dobré praxe může být Španělsko, kde na úrovni vlády systematicky podporují RM již od roku 2006 a dnes je jedním z nejúspěšnějších států v čerpání prostředků z rámcových programů¹⁰³.

¹⁰⁰ <https://rm-framework.eu/>

¹⁰¹ <https://www.czarma.cz/en>

¹⁰² <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d2f1b4ed-2bc6-11f0-8a44-01aa75ed71a1/language-en>

¹⁰³ The Emerald Handbook of Research Management and Administration Around the World (viz str. 746 a 746)

3. Reakce na vývoj politik a dobré praxe v řízení výzkumu

Silné týmy manažerů a manažerek ve výzkumu zásadně posilují konkurenceschopnost výzkumných institucí, zejména jejich schopnost reagovat na vývoj výzkumných politik, regulatorních požadavků a dobré praxe v řízení výzkumu. To se promítá i do vyšší schopnosti institucí zapojovat se do velkých mezinárodních infrastruktur, výzkumných konsorcií a strategických partnerství. Nejde přitom jen o personální kapacitu, ale především o odborné kompetence v klíčových oblastech podpory výzkumu, které jsou v západoevropských (non-widening) systémech považovány za standard:

- Etika výzkumu a etické schvalování (včetně GDPR a compliance),
- Data management a Open Science (vč. přípravy DMP a FAIR standardů),
- HR Strategy for Researchers a HRS4R (HR Award) – rozvoj kariér výzkumníků, talent management,
- Pre-award podpora (vyhledávání výzev, návrh projektů, konzultace s řešiteli),
- Post-award podpora (finanční řízení, reporting, controlling, audit),
- Impact management a exploitation (strategie dopadu, práce se stakeholdery),
- Knowledge valorisation – systematické využívání výsledků výzkumu pro společenský, kulturní a ekonomický přínos; zahrnuje technologický transfer, spolupráci mezi základním a aplikovaným výzkumem, spolupráci s veřejnou správou, politikou a kulturním sektorem, rozvoj spin-offů, veřejné politiky založené na důkazech (evidence-based policy), i šíření znalostí směrem ke komunitám,
- Research culture management (wellbeing, EDI, team science, recognition),
- Smluvní a právní podpora (grantové smlouvy, duševní vlastnictví, licencování).

Tyto specializované služby umožňují institucím aktivně a strategicky budovat výzkumná partnerství, řídit výzkumné portfolio, efektivně reagovat na nové programové a politické priority a současně zajišťují vysokou kvalitu projektových návrhů, nižší administrativní rizika a vyšší institucionální důvěryhodnost vůči poskytovatelům financí i partnerům. V dlouhodobém horizontu to vede k vyššímu vědeckému dopadu, lepší pozici v mezinárodních žebříčcích a větší atraktivitě pro talenty – tedy k faktorům, které dále posilují schopnost institucí získávat externí financování a zapojovat se do excelentních výzkumných ekosystémů.

4. Stabilizace kapacit řízení a administrace výzkumu

Kapacity pro řízení a administraci výzkumu jsou v praxi často navázány na časově omezené projektové zdroje, po jejichž vyčerpání zanikají nebo se výrazně oslabují. Tento model vede k vysoké fluktuaci pracovníků, ztrátě institucionální paměti a přerušování kontinuity podpůrných služeb, což se negativně promítá do efektivity, kvality i dlouhodobého dopadu výzkumných aktivit. Stabilizace profesionálního řízení a administrace výzkumu jako pevné součásti řízení výzkumných institucí – tedy jako standardního „režijního“ nákladu – umožňuje systematické posilování kompetencí, kumulaci zkušeností a postupné zvyšování kvality poskytovaných služeb. Tento přístup snižuje závislost institucí na ad hoc řešeních, omezuje skryté transakční náklady a zvyšuje předvídatelnost fungování výzkumného systému. Profesionalizované a institucionálně ukotvené kapacity řízení a administrace výzkumu tak představují nezbytný předpoklad efektivity, kvality a udržitelnosti systému VaVal, srovnatelný s dalšími klíčovými infrastrukturními funkcemi výzkumných organizací.

Profesionalizace RM pro modernizaci VaVal

Výše uvedené dopady profesionalizace řízení a administrace výzkumu jasně ukazují, že se jedná o strukturální investici do efektivity, kvality a dlouhodobé udržitelnosti systému VaVal, nikoli o dílčí opatření či projektovou nadstavbu. Modernizace financování proto počítá se systematickou profesionalizací této oblasti jako s nedílnou součástí institucionálních kapacit výzkumných organizací. V návaznosti na probíhající evropské iniciativy a rámce, zejména ERA Action 17, RM Comp a RM Framework, se současně otevírá vhodné časové okno pro uchopení této agendy na národní i institucionální úrovni. Aby však tato profesionalizace nebyla roztržštěná, krátkodobá nebo závislá na jednotlivých projektech, je nezbytné ji realizovat prostřednictvím koordinovaného a postupného procesu, založeného na znalosti výchozího stavu, jasném vymezení odpovědností mezi státní správou, poskytovateli podpory, výzkumnými organizacemi a profesními platformami a postupné integraci do financování a řízení výzkumných organizací.

FÁZE 0: Mapování současného stavu řízení a administrace výzkumu v ČR

Základním předpokladem systematického rozvoje je podrobné **zmapování současného stavu kapacit řízení a administrace výzkumu v České republice**. Cílem této úvodní fáze je získat realistický a srovnatelný přehled o tom, jak jsou tyto funkce v českých výzkumných organizacích nastaveny, jaké kapacity jsou k dispozici a kde se nacházejí hlavní strukturální slabiny. Mapování by se mělo zaměřit na způsob organizace podpůrných služeb, rozsah personálních kapacit vyjádřených v přepočtených pracovních úvazcích, rozdělení jednotlivých agend a existující kariérní struktury manažerů a manažerek ve výzkumu. Současně by mělo zohlednit úroveň odborných kompetencí v klíčových oblastech podpory výzkumu, jako jsou správa výzkumných dat a otevřená věda, etika a compliance, impact a knowledge valorisation, právní, smluvní a finanční podpora či strategická práce s partnery. Nedílnou součástí této fáze by měl být benchmarking mezi institucemi, který umožní nejen identifikaci slabých míst, ale také zachycení příkladů osvědčené praxe a funkčních institucionálních modelů. Agregaci dat, jejich vyhodnocení a přípravu národní zprávy o stavu řízení a administrace výzkumu mohou koordinovat profesní platformy, zejména CZARMA, v úzké spolupráci s MŠMT, výzkumnými organizacemi a dalšími relevantními aktéry. Výstupy této fáze by měly mít kvalitativní i kvantitativní charakter a měly by sloužit jako evidence-based vstup pro formulaci národních politik v oblasti institucionální podpory VaVal, včetně identifikace prioritních oblastí rozvoje a návrhu cílených intervencí.

FÁZE 1: Národní rámec kompetencí a pilotní implementace

Na základě výsledků mapování by měla následovat **adaptace evropského rámce RM Comp na české prostředí** a vytvoření národního rámce kompetencí pro manažery a manažerky ve výzkumu. Tento krok je klíčový pro sjednocení očekávání vůči této profesi napříč institucemi a pro vytvoření transparentních kariérních drah. Pro tento účel je vhodné zřídit **expertní skupinu pro RM Comp CZ**, složenou ze zástupců MŠMT, CZARMA a dalších relevantních aktérů, která by fungovala jako odborná a koordinační platforma mezi národní politikou, institucionální praxí a evropskými rámci. Národní rámec kompetencí by měl pokrývat celé spektrum činností manažerů a manažerek ve výzkumu – od projektové, finanční a právní podpory až po strategické oblasti, jako jsou otevřená věda, zodpovědný výzkum a inovace, práce s dopadem výzkumu, valorizace znalostí, řízení lidských zdrojů, řízení změny a komunikace se stakeholdery. Nedílnou součástí této fáze musí být **pilotní vzdělávací a certifikační programy**, které umožní systematický rozvoj kompetencí, ověření rámce v praxi a cílenou reakci na identifikované mezery, a to za aktivního zapojení výzkumných organizací, jejich grantových kanceláří a HR útvarů. Profesní platformy, zejména CZARMA, mohou v této fázi sehrát klíčovou roli při přípravě obsahu vzdělávání, sdílení praxe a přenosu zkušeností z evropských iniciativ.

FÁZE 2: Systémová integrace do financování a řízení

V navazující fázi je nezbytné dosáhnout **plné systémové integrace řízení a administrace výzkumu do fungování výzkumných organizací**. Kapacity v této oblasti musí být jednoznačně uznány jako standardní a legitimní součást institucionálního i projektového financování a jako nedílná složka řízení výzkumných organizací. To předpokládá stabilní a předvídatelné financování, jasné institucionální ukotvení těchto rolí a zavedení odpovídajících výkonových a kvalitativních metrik.

V praxi tato integrace znamená, že **na straně veřejné správy a poskytovatelů podpory jsou vytvořeny podmínky pro dlouhodobé financování těchto kapacit, na úrovni výzkumných organizací jsou role manažerů a manažerek ve výzkumu systematicky začleněny do organizačních struktur a řízení institucí**, s jasně vymezenými kompetencemi, odpovědnostmi a vazbou na institucionální strategii. Nedílnou součástí tohoto procesu je rovněž **zavedení navazujících národních vzdělávacích programů**, které podporují rozvoj kompetencí definovaných v RM Comp CZ a umožňují jejich jednotnou aplikaci napříč institucemi. Tím se řízení a administrace výzkumu posouvá z role podpůrného servisu k **plnohodnotné strategické funkci**, která přispívá ke kvalitě, efektivitě a dlouhodobému rozvoji výzkumných organizací.

FÁZE 3: Udržitelnost, monitoring a internacionalizace

Dlouhodobá udržitelnost tohoto přístupu vyžaduje **stabilní zajištění koordinačních a podpůrných kapacit na národní úrovni**, které budou propojovat evropské rámce, národní politiku a institucionální praxi. Zásadní je rovněž **systematické monitorování dopadů profesionalizace řízení a administrace výzkumu**, a to nejen z hlediska úspěšnosti v grantových soutěžích, ale především z pohledu kvality, relevance a společenského dopadu výzkumu, schopnosti institucí reagovat na vývoj výzkumných politik a efektivity institucionálního řízení.

Současně by měla být aktivně podporována **účast českých výzkumných organizací v evropských iniciativách a projektech zaměřených na rozvoj této profese**, sdílení osvědčených postupů a mezinárodní benchmarking. Tím se posiluje nejen další rozvoj kompetencí, ale také dlouhodobé zapojení českých institucí do evropských výzkumných ekosystémů.

Profesionalizace RM je investicí do efektivity, nikoli „nadstavbou“. Země jako Velká Británie, Nizozemsko nebo skandinávské státy systematicky investují do rozvoje této profese a dosahují výrazně vyšší produktivity výzkumného systému.

Příloha B – Systémové předpoklady efektivní podpory VaVal: Profesionalizace veřejné správy v oblasti VaVal

Profesionální podpora výzkumu: role veřejné správy

Moderní řízení veřejné podpory VaVal je stejně komplexní jako samotný výzkum. Nejde jen o „administraci dotací“, ale o kombinaci strategického řízení veřejných investic, návrhu programů, práce s daty, právní a auditní odolnosti, řízení rizik a průběžného vyhodnocování dopadů. Stát zároveň propojuje národní cíle s evropskými pravidly a nástroji, hlídá srovnatelnost postupů napříč resorty a poskytovateli a posiluje důvěru veřejnosti i kontrolních institucí, že prostředky směřují tam, kde přinášejí nejvyšší přínos a jsou obhajitelné z hlediska účelnosti a pravidel.

V českém modelu je tato role přirozeně náročná i proto, že kompetence a programy jsou rozloženy mezi více institucí a metodiky se liší – což zvyšuje hodnotu společných standardů a sdílených kapacit. Právě zde se otevírá významný prostor pro další posílení udržitelnosti: systematizovat dlouhodobý, modulární rozvoj kompetencí pro klíčové role na straně státu i poskytovatelů a více ukotvit „přenositelné“ standardy napříč institucemi (MŠMT, MPO, RVVI/ÚV, GA ČR, TA ČR aj.).

Takový přístup zvyšuje konzistenci rozhodování, snižuje transakční náklady a pomáhá, aby co největší část veřejných prostředků směřovala do vědy a inovací – nikoli do režie. Zároveň dává smysl posílit obousměrné učení mezi úřady, výzkumnými organizacemi a aplikační sférou tak, aby se praktická zkušenost z implementace pravidelně promítala do vylepšování návrhu programů a nastavení nástrojů. Vzniká tím „dvojitá gramotnost“ – obousměrné porozumění: úředníci lépe rozumí provozní realitě výzkumu a inovací, příjemci podpory zase lépe chápou rozpočtovou a kontrolní logiku státu. Výsledkem jsou nástroje, které jsou zároveň formálně pevné i uživatelsky použitelné – s menšími náklady na výklad, korekce a opakované úpravy. Je přitom možné postupovat realisticky a v souladu s rámcem zákona o státní službě: namísto plošných rotací lze využívat cílené, krátkodobé a ověřitelné formáty (stínování, strukturované konzultace s praxí, dočasné expertní zapojení s jasnými pravidly střetu zájmů).

Celkově jde o posílení „řídící kapacity“ státu jako vysoce návratné investice: umožní lépe navrhovat, koordinovat a vyhodnocovat podporu tak, aby byla jednodušší pro uživatele, pevná z hlediska pravidel a současně orientovaná na dopad. V podmínkách po roce 2027, kdy poroste tlak na efektivitu a obhajitelnost výdajů, je to jedna z nejpraktičtějších cest, jak zvýšit návratnost investic do VaVal bez nutnosti jejich proporcionálního navyšování.

V evropském kontextu se posilování kapacit veřejné správy promítá do moderního pojetí ERA jako „politického prostoru“ – tedy rámce pro společné reformy, standardy a měřitelné pokroky, nikoli jen prostoru mobility výzkumníků. Po uzavření prvního cyklu **ERA Policy Agenda 2022–2024** běží od roku 2025 druhý tříletý cyklus **ERA Policy Agenda 2025–2027**¹⁰⁴, který Rada EU politicky podpořila v květnu 2025 a který je strukturován do **11 dlouhodobých strukturálních politik** a **8 časově omezených akcí** (celkem 19 „ERA activities“) ¹⁰⁵. Pro téma profesionalizace veřejné správy je klíčové, že se důraz přesouvá od „seznamu aktivit“ k **implementační disciplíně**: národní procesy a robustní **ERA monitoring**¹⁰⁶ jsou v novém cyklu koncepčně

¹⁰⁴ <https://european-research-area.ec.europa.eu/era-policy-agenda-2025-2027>

¹⁰⁵ <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/05/23/council-endorses-the-european-research-area-policy-agenda-for-the-next-three-years/>

¹⁰⁶ <https://european-research-area.ec.europa.eu/era-monitoring>

konsolidovány, a monitoring je operacionalizován přes společné nástroje a pravidelné EU-level přezkumy (včetně využití ERA Policy Platform)¹⁰⁷. Vedle toho Evropská komise nadále provozuje **Horizon Europe Policy Support Facility (PSF)**¹⁰⁸ – praktický nástroj podpory reform, který na žádost národních administrativ poskytuje **nezávislou expertní podporu** pro návrh, implementaci a vyhodnocování změn v řízení VaVal. PSF je dnes strukturován do tří typů služeb: **PSF Country**¹⁰⁹ (dříve peer reviews/specifická podpora; jde o „country review“ s akčními doporučeními), **PSF Challenge**¹¹⁰ (včetně **Mutual Learning Exercises – MLE** pro více zemí nad konkrétními operačními tématy) a **PSF Open**¹¹¹ (follow-up podpora pro implementaci doporučení po předchozím PSF cvičení).

Profesionalizace kapacit státní správy pro modernizaci VaVal

1. Vyšší návratnost veřejných investic díky lepšímu nastavení programů

Kapacita pro tvorbu a řízení politik VaVal znamená schopnost navrhovat intervence s jasnou teorií změny, měřitelnými cíli a konzistentní pobídkovou logikou – tedy přesněji zacílit programy, omezit duplicity a minimalizovat neúčinné nebo překrývající se nástroje. OECD dlouhodobě upozorňuje, že stejné objemy peněz mohou vést k velmi odlišným výsledkům – podle toho, jak jsou programy navrženy, jaké mají pobídky a jak je nastavena průběžná evaluace. Z ekonomického pohledu je rozdíl mezi dobře a špatně nastaveným programem často srovnatelný s rozdílem mezi „navýšit rozpočet“ a „navýšit dopad“.

2. Stabilizace mandatorních tlaků a nižší náklady na korekce

Kvalitní programový design se fiskálně promítá nejen do vyššího dopadu, ale i do nižších dodatečných nákladů: omezuje potřebu prodlužování projektů, opakovaných změn rozhodnutí, sporů o uznatelnost, auditních korekcí i opakování výzev „protože to napoprvé nevyšlo“. Profesionální správa tak posouvá systém od režimu „oprav a výjimek“ k režimu prevence a řízení rizik v průběhu životního cyklu programu – což je jedna z nejúspornějších forem řízení veřejných peněz.

3. Vyšší schopnost napojení na evropské nástroje a lepší vyjednávací pozice

Administrativa, která umí udržet koherentní investiční logiku, prokazovat výsledky na základě dat (nejen čerpání) a řídit portfolio, zvyšuje schopnost ČR nejen čerpat, ale i spoluutvářet evropské rámce. To je v prostředí proměnlivé investiční architektury EU po roce 2027 relevantní konkurenční výhoda. Zároveň posiluje důvěryhodnost ČR vůči Evropské komisi a partnerům – a tím i prostor pro věcně podložené vyjednání národních priorit v rámci evropských pravidel.

4. Kontinuita politiky a institucionální paměť

Systematické vzdělávání, standardy a „přenositelné“ kompetenční rámce chrání institucionální znalosti před ztrátami způsobenými personální fluktuací. V praxi to znamená méně výkyvů v kvalitě řízení napříč politickými cykly – a vyšší předvídatelnost pro příjemce podpory i pro rozpočtové plánování státu. Profesionalizace znamená stabilní exekutivní kapacitu: jasné role, metodiky, pracovní postupy a kariérní dráhy, které udrží kvalitu řízení bez ohledu na personální změny.

¹⁰⁷

https://era.gv.at/public/documents/5109/adopted_ERAC_Opinion_2nd_ERA_Policy_Agenda_28062024_st11681.en24.pdf

¹⁰⁸ <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/policy-support-facility>

¹⁰⁹ <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/policy-support-facility/psf-country>

¹¹⁰ <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/policy-support-facility/psf-challenge>

¹¹¹ <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/policy-support-facility/psf-open>

Možné směry profesionalizace veřejné správy pro modernizaci VaVal

Z analýzy se jako užitečné nabízejí kroky, které neznamenají přidávání nových administrativních vrstev, ale spíše posílení základní řídicí infrastruktury. Ta může pomoci řídit VaVal více jako investiční portfolio – s jasnými standardy výkonu, přiměřenou kontrolou podle rizika a průběžným učením z výsledků. Níže je pro inspiraci uveden přehled možností, které je možné pilotně ověřit a podle potřeby kombinovat.

Národní program rozvoje kompetencí a certifikace znalostí pro řízení VaVal – jako společný základ kvality: Smyslem by nebylo přidat „školení“, ale nabídnout společný rámec pro klíčové dovednosti, které se přímo promítají do kvality rozhodování a do nákladů na administraci systému: práce s daty a rozhodování na základě dat, návrhy programů a jejich vyhodnocování, řízení veřejných investic a posuzování jejich přínosu, znalost pravidel veřejné podpory, schopnost vést procesy spolupráce více stran (např. meziresortní a meziinstitucionální spolupráci) a facilitovat je, řízení rizik, schopnost převádět strategie do programů včetně jejich průběžné úpravy, ukončování a obnovy. Aby šlo o opatření s měřitelným dopadem, program by bylo možné navázat na konkrétní role a rozhodovací situace (nastavení výzev, hodnotící kritéria, rozdělování prostředků, kontrolní režimy) a u vybraných pozic umožnit průběžnou obnovu kompetencí.

Kompetenční rámec a kariérní architektura včetně „kariérní dráhy pro odborníky“: Jako užitečný krok se nabízí popsat jasné úrovně klíčových rolí v řízení VaVal a k nim přiřadit očekávané kompetence. To může zvýšit srozumitelnost požadavků napříč institucemi a podpořit plánování rozvoje lidí. Jde zejména o oblasti vyhodnocování programů a dopadů, rozpočtování a řízení veřejných investic, orientaci v evropských pravidlech a nástrojích, foresight a práci se scénáři, práci s partnery a příjemci opatření, vedení a facilitaci procesů spolupráce více stran (např. nastavování společných priorit a pravidel napříč institucemi), komunikaci napříč veřejnou správou a řízení změny. Součástí může být také posílení kariérní dráhy pro odborníky tak, aby bylo možné profesně růst i bez nutnosti přechodu do manažerských funkcí – což zvyšuje schopnost veřejné správy dlouhodobě udržet a přitahovat špičkové kapacity.

Policy Labs a řízené ověřování postupů jako bezpečný způsob modernizace: Vhodným doplňkem řízení může být vytváření menších zkušebních týmů v klíčových institucích, které umožní v omezeném rozsahu prakticky ověřit nové postupy – například zjednodušení procesů, digitalizaci, nové typy výzev nebo upravené hodnotící přístupy. Ověřené postupy je pak možné rozšiřovat postupně a s využitím získaných zkušeností. Tento přístup podporuje zlepšování „krok za krokem“, bez zbytečného systémového rizika, a zároveň poskytuje srozumitelné podklady pro rozhodování.

Posílení analytických a hodnotících kapacit – od výkaznictví k řízení dopadu: Jako užitečný krok se nabízí rozvíjet centrální analytické zázemí, které pomůže držet jednotný přehled podpůrných zásahů a jejich logiky (tj. jak mají vést k výsledkům), nastavovat základní společné standardy pro vyhodnocování a poskytovat datové přehledy pro řízení portfolia (např. lhůty, chybovost, náklady na administraci, základní výsledky). Klíčovou přidanou hodnotou je schopnost promítat závěry vyhodnocování do praktických úprav programů tak, aby se systém průběžně zlepšoval a dopad veřejných prostředků byl lépe doložitelný.

Mobilita a „dvojitá gramotnost“ v institucionálně bezpečné podobě: cílené krátkodobé formáty jako doplněk rozvoje kapacit: Jako praktický a právně dobře uchopitelný přístup se nabízí využívat cílené, krátkodobé formáty sdílení zkušeností – například stínování, strukturované konzultace

s praxí nebo dočasné zapojení odborníků s jasně popsányými pravidly pro střet zájmů a transparentní dokumentací. Dále je vhodné organizovat diskusní platformy a pravidelnou výměnu zkušeností mezi pracovníky aparátů řízení programů napříč segmenty veřejné správy, včetně výměny se zahraničím, a zároveň posílit strukturovanou zpětnou vazbu od uchazečů a realizátorů projektů (např. formou krátkých závěrečných reflexí a shrnutí poučení). V tomto směru může program STRATIN nabídnout vhodnou platformu a metodické ukotvení pro tyto formáty. Smyslem je, aby se přenos zkušeností mezi veřejnou správou, výzkumnými organizacemi a aplikační sférou opíral o předvídatelný a opakovatelný rámec, který je zároveň institucionálně bezpečný a důvěryhodný.

Mezinárodní kapacita jako praktická součást konkurenceschopnosti státu: Jako užitečný směr se nabízí posílit a dlouhodobě stabilizovat vybrané role zaměřené na evropskou agendu – například Evropský výzkumný prostor (ERA), nástroj podpory reforem (Policy Support Facility, PSF¹¹²), rámcové programy a navazující investiční nástroje. Pokud jsou tyto pozice kariéerně atraktivní, metodicky podporované a opřené o systematickou přípravu, roste schopnost ČR aktivně vstupovat do evropských debat a promítat do nich vlastní priority. V praxi to pomáhá, aby Česká republika nebyla pouze „příjemcem pravidel“, ale v přiměřené míře také jejich spoluvůrcem.

Profesionalizace kapacit veřejné správy pro řízení VaVal může být stejně důležitou investicí jako samotný objem rozpočtu. Pokud budou úředníci a řídicí týmy systematicky podporováni ve znalostech práce s daty, návrhu programů, vyhodnocování dopadů a orientaci v evropských nástrojích a pravidlech, může se výrazně zvýšit kvalita rozhodování i schopnost udržet výkon systému v době fiskálních omezení. Využití evropských rámců a forem vzájemného učení (ERA/PSF) a jejich promítnutí do domácích postupů může ČR pomoci zvyšovat účinnost veřejných investic do VaVal bez toho, aby to nutně znamenalo odpovídající růst mandatorních výdajů.

¹¹² <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/policy-support-facility>

Příloha C – Systémové předpoklady efektivní podpory VaVal: Modernizace hodnocení v oblasti VaVal

Dalším transformačním vektorem efektivního rozdělování prostředků je hodnoticí rámec, který dokáže rozpoznat a odměnit kvalitu, excelenci a reálný dopad výzkumu. Mezinárodní kontext ukazuje jasný trend. Reforma výzkumného hodnocení, vedená Evropskou komisí a organizací Science Europe v rámci Koalice pro reformu hodnocení výzkumu (**Coalition for Advancing Research Assessment – CoARA**¹¹³), posouvá hodnocení výzkumu od hodnocení kvantitativních bibliometrických ukazatelů k hodnocení kvality a dopadů. Moderní hodnocení se nezaměřuje pouze na počty publikací, ale hodnotí týmy a jejich dopady komplexněji: vědecký význam, společenský přínos, otevřenost vědy, týmovou spolupráci, zapojení mladých výzkumníků a socioekonomické přínosy. Vyspělé země tento přístup postupně implementují.

Současná **Metodika M25+** pro hodnocení výzkumných organizací sice představuje pokrok (ve srovnání s Metodikou 2017+), ale v současném nastavení zachovává některé zásadní limity: hodnocení probíhá na úrovni celých institucí, přičemž oproti metodikám používaným zejména ve Velké Británii a Francii se liší ve dvou klíčových bodech: hodnoticí jednotkou nejsou výzkumné týmy ve vybraných oblastech (např. dle klasifikace FORD), ale celé vysoké školy; a hodnoticí panely nejsou společné pro všechny týmy v dané oblasti, nýbrž jsou zřizovány individuálně jednotlivými VŠ, často bez ohledu na jejich multidisciplinární charakter, což oslabuje srovnatelnost napříč institucemi. Zároveň chybí jasné oddělení fází ve smyslu: nejprve mezinárodně kalibrované posouzení vědecké excelence a teprve poté samostatné, napříč sektory ukotvené hodnocení dopadů (na rozdíl např. od praxe v UK/FR nebo irského přístupu).

Návrh principů a policy options – inspirace z vyspělých systémů VaVal

1. Přejít na hodnocení týmů v oborových standardech: srovnatelnost napříč sektory

Jedním z nejdůležitějších posunů je orientace hodnocení na výzkumné týmy v rámci oborů podle FORD, nikoli primárně na výzkumnou organizaci jako celek. V praxi to znamená budovat národní oborové panely společné napříč všemi institucemi a sektory, aby bylo možné porovnávat výkonnost výzkumných skupin bez ohledu na to, zda působí na univerzitě, ve veřejné výzkumné instituci nebo v jiném typu organizace. Smyslem není uniformita, ale férovost: excelence v oboru má být posuzována podle stejných oborových standardů na všech pracovištích. Takový rámec zároveň zvyšuje důvěryhodnost výsledků a snižuje prostor pro „lokální“ interpretace.

2. Mezinárodní kalibrace jako norma: porovnávat se s referenční úrovní v zahraničí

Pokud má být hodnocení nástrojem růstu, musí být kalibrováno mezinárodně. To znamená zajistit, aby oborové panely pracovaly se standardy, které odpovídají tomu, jak dnes vypadá špičková věda a výzkum v mezinárodním kontextu. Systematické zapojení zahraničních expertů, sdílení hodnotících standardů v rámci evropského výzkumného prostoru a benchmarking vůči mezinárodním měřítkům pomáhají odlišit týmy, které jsou skutečně světové, od týmů, které jsou pouze „nadprůměrné doma“. Právě tato perspektiva je zásadní pro realistickou strategii: říká, kde má smysl investovat do špičky – a kde je naopak potřeba konsolidace nebo změna profilu.

¹¹³ <https://scienceeurope.org/news/coalition-for-advancing-research-assessment-coara-launched-steering-board-elected/>

3. Dvoustupňové posouzení: nejprve excelence, následně relevance a využitelnost

Je klíčové nastavit transparentní logiku: první filtr je mezinárodní kvalita, teprve poté se posuzuje relevance pro ekonomiku, společnost a priority státu. Tento přístup chrání systém před dvěma extrémů. Na jedné straně brání tomu, aby se „dopad“ stal náhradou za nedostatečnou vědeckou úroveň; na straně druhé zajišťuje, že veřejné investice do VaVal nepoběží ve vzduchoprázdnu, ale budou čitelně navázané na potřeby země. Jinými slovy: relevance je důležitá – ale nesmí se stát záminkou k rezignaci na excelenci.

4. Jasná škála výsledků hodnocení

Jedním z nejcitlivějších, ale klíčových prvků je zvýšit čitelnost závěrů. Hodnocení, které končí „nepatrnými rozdíly pro všechny“, zpravidla nemění chování. Jako možný směr se nabízí jasně definovaná škála ratingu, která je srozumitelná a má předem známé důsledky. Jde o řízení portfolia: nejlepší týmy a programy mají dostat prostor růst, solidní výkon stabilitu a podporu zlepšení, průměr konsolidační tlak a trvale slabé aktivity řízenou transformaci. Důležité je, aby důsledky byly předvídatelné, postupné a doprovázené možnostmi nápravy.

5. Dlouhodobost a stabilita: víceleté financování s mid-term review jako mechanismus řízení

Hodnocení má smysl jen tehdy, když má reálné důsledky – a zároveň když dává týmům stabilitu, aby mohly plánovat. Proto se jako perspektivní směr jeví užší propojení hodnocení s víceletým financováním, v cyklu několika let, s povinným mid-term review zhruba v polovině období. Tento režim je pragmatický: umožňuje odměnit výborné týmy navýšením podpory a autonomie, u průměrných týmů cíleně posílit slabé dimenze a u trvale neefektivních aktivit otevřít řízenou restrukturalizaci. Zároveň snižuje roční nejistotu a umožňuje řídit portfolia, nikoli jen jednotlivé granty.

6. Vazba na institucionální financování

Výsledky hodnocení mohou být užitečné tehdy, když se promítnou do finančních rozhodnutí. Jako rozumný směr se jeví vazba na víceleté výkonové smlouvy, které kombinují stabilní základní složku s variabilní částí navázanou na rating a mid-term review. Součástí moderního mechanismu může být i rezervní fond pro posílení špičky a nových týmů – rezervní obálka, která umožní posílit nejlepší a zároveň financovat nové vznikající špičkové týmy. U slabých aktivit by měla být preferována řízená konsolidace a restrukturalizace před dlouhodobým udržováním nízké výkonnosti.

7. Silná role vědeckého lídra a týmu: hodnocení jako test vize a schopnosti naplňovat cíle

V mnoha úspěšných systémech se ukazuje, že klíčovou jednotkou změny je tým vedený silným lídrem. Modernizace metodiky může proto více zohlednit kvalitu leadershipu: dlouhodobou vizi, schopnost budovat tým, získávat zdroje, rozvíjet lidi a udržet standardy integrity a otevřenosti. Nejde o kult osobnosti; jde o realistické pojmenování faktu, že špičkový výzkum i úspěšný transfer vznikají tam, kde je jasné vedení, disciplína a mezinárodní ambice.

8. Dopad a spolupráce s praxí jako povinná dimenze tam, kde dává smysl

Dopad by neměl být volitelným „bonusem“, ale povinnou dimenzí. Praktickou formou může být požadavek na věrohodnou a přiměřenou „cestu k využití“ – tj. popis, kdo by mohl výsledky využít a jak, včetně plánované práce s potenciálními uživateli a ověřování předpokladů v průběhu projektu. U vysoce nejistého (zejména základního) výzkumu se tím nemyslí slib konkrétních odběratelů, ale práce s relevantními komunitami a scénáři využití; u aplikovaného výzkumu naopak konkrétnější validace a partnerství. Hodnocení má posuzovat kvalitu a hloubku spolupráce (nikoli jen její formální existenci) – např. spolufinancování, sdílené cíle a prokazatelné převzetí výsledků do praxe. Tím se posiluje návratnost veřejné investice bez toho, aby se deformovala základní logika vědecké kvality.

9. Integrace kvalitativních a dopadových dimenzí: dopad jako součást kvality

Moderní hodnocení už nestojí jen na počtech výstupů. Stále více se ukazuje, že dlouhodobě funkční model kombinuje kvalitativní posouzení (peer review, panelové čtení, oborové kontexty) s omezeným počtem dobře zvolených indikátorů a srozumitelnými případovými studii dopadu. V praxi se zároveň osvědčuje oddělené, specializované posouzení dopadu („impact panel“) jako doplněk vědecké oponentury, které hodnotí věrohodnost plánu dosažení přínosů zejména u aplikovaného výzkumu a orientovaných a strategických intervencí. Do hodnocení proto dává smysl systematicky integrovat i další dimenze, které dnes formují kvalitu výzkumu (např. kvalitu spolupráce s aplikační sférou, schopnost vychovávat mladé výzkumníky či rozumně nastavené podmínky pro diverzitu a inkluzi v týmech a data management). Důležité je, aby tyto prvky byly vnímány jako integrální součást definice kvality výzkumného prostředí.

10. Nízká administrativní zátěž: méně výkaznictví, více informací, které mají hodnotu

Každoroční „hodnocení“ týmů v praxi nemůže být plnohodnotným posouzením kvality; v takové periodicitě se systém nevyhnutelně redukuje na sběr a kontrolu dat. Skutečné hodnocení (peer review, posouzení přínosu, ověření kvality) má smysl dělat v delším cyklu, například jednou za pět let – s tím, že mezi tím probíhá jen lehké průběžné monitorování několika klíčových indikátorů a případně signalizační kontrola rizik. Tomu by měla odpovídat i konstrukce financování: základní podpora by měla být nastavena několik let dopředu, aby instituce měly předvídatelnost a mohly plánovat kapacity a investice, periodické hodnocení slouží k realokaci (posílit špičku, tlumit slabé, otevřít nové priority), nikoli ke každoročnímu „přepočítávání“ systému. V praxi to může znamenat opřít hodnocení o kvalitní sebehodnocení, omezený počet reprezentativních výstupů a několik dobře připravených „studie dopadu“ namísto rozsáhlých seznamů položek. Současně je užitečné zavést společný datový standard a sdílené registry, aby se informace sbíraly jednou a daly se opakovaně využívat.

11. Frekvence hodnocení: rytmus, který umožní kvalitu řídit

Frekvence hodnocení je klíčový (a často podceňovaný) parametr metodiky: rozhoduje o tom, zda systém skutečně řídí kvalitu, nebo jen generuje každoroční výkaznictví. Kvalitní peer review, oborové posouzení a ověření dopadu vyžadují čas, kapacitu hodnotitelů a „časový odstup“, aby byl výkon vůbec měřitelný. Jako pragmatický standard se proto nabízí víceletý cyklus: pro institucionální financování a klíčové programy nastavit hodnotící periodu v horizontu 5–7 let, doplněnou povinným mid-term review zhruba v polovině období. Mid-term má mít jasné výstupy pro rozhodnutí (např. rozšířit / pokračovat / restrukturalizovat / ukončit) a předem známá kritéria, která nejdou jen po splnění aktivit, ale po prokazatelné trajektorii kvality a – tam, kde to dává smysl – i dopadu. Mezi těmito milníky má probíhat pouze lehké průběžné monitorování několika indikátorů a signálů rizik. Takové nastavení snižuje administrativní zátěž, zvyšuje předvídatelnost financování a zároveň zachovává to nejdůležitější: schopnost systému dělat selekci a realokaci na základě skutečné výkonnosti, nikoli na základě ročního „rituálu“ kontroly. Delší hodnotící cyklus zároveň snižuje opakované transakční náklady na panely, oponentury a související administrativu, protože plnohodnotné posuzování se nekoná každoročně, ale v racionálních milnících.

12. Postupný přechod: piloty v oborech se zralými standardy a rozšiřování podle zkušeností

Vzhledem k citlivosti tématu je důležité, aby modernizace byla postupná a testovaná. Jako realistická cesta se nabízí zahájit hodnocení v oborech, kde existují mezinárodně uznávané standardy a kde je největší shoda na tom, „co je kvalita“, a teprve poté rámec rozšiřovat. Přechod má být řízený, opřený o pilotní režimy, jejich evaluaci a průběžné doladování metodiky – nikoli o jednorázové rozhodnutí bez ověřené implementace.

Celkový směr je pragmatický: sjednotit oborové standardy napříč sektory, mezinárodně kalibrovat kvalitu, rozšířit definici výkonu o prostředí, talent a dopad tam, kde je to vhodné, a propojit hodnocení s víceletým financováním tak, aby systém uměl posilovat špičku, kultivovat průměr a transformovat slabé. Jde o to, aby hodnocení bylo skutečným řídicím nástrojem: podporovalo mezinárodní ambice, přitahovalo talenty, zvyšovalo spolupráci s praxí a umožňovalo českému VaVal dlouhodobě růst kvalitativně, nikoli jen objemově.

Pozn: Uvedené směry vycházejí mimo jiné z inspirace irskou praxí v oblasti hodnocení a řízení systému VaVal.

Příloha D – Irský příklad: Jak převést strategii do investičního portfolia a ukazatelů výkonnosti (SFI¹¹⁴)

Následující příklad ilustruje jeden z funkčních přístupů, jak strategické priority VaVal převést do portfolia nástrojů, pravidel výběru projektů a rámce výkonových ukazatelů. Nejde o „kopírování“ irského modelu, ale o inspiraci pro přenositelné prvky investiční logiky, řízení portfolia a práce s výsledky. Irsko rámuje svou strategii jako dvojí ambici „Přinášet výsledky dnes“ a „Připravovat se na zítřek“, rozpracovanou do šesti tematických priorit: Špičkový výzkum, Špičkové talenty, Hmatatelné přínosy, Soudržný ekosystém, Dovednosti pro budoucnost, Předvídání budoucích trendů. Tento rámec je pojímán jako investiční logika – tj. propojení priorit s portfoliem nástrojů, konkrétními akcemi a KPI.

1. Excellence a řízeně vyvážené portfolio (základní – aplikovaný výzkum; individuální projekty – centra)

Irsko explicitně deklaruje záměr držet vyvážený mix programů (včetně posílení „zdola iniciovaných“ programů na hranicích poznání, jako je Frontiers for the Future¹¹⁵) a současně rozvíjet výzkumná centra; součástí pojetí excellence jsou i standardy open science, integrity, data management a reprodukovatelnosti a snaha o jednodušší a konzistentější procesy pro žadatele.

2. Špičkové talenty jako systémový cíl (kariérní dráhy, nábor, mobilita, rovné příležitosti)

Irsko klade důraz na kontinuum kariérních programů napříč stupni a na budování/udržení talentu jako předpoklad konkurenceschopnosti; inkluze a diverzita jsou popsány jako integrální součást kvality a výkonu systému.

3. „Hmatatelné přínosy“: řízený dopad (předem i zpětně), přenos do praxe a malé a střední podniky

Irsko posiluje hodnocení potenciálního dopadu už ve fázi žádosti, rozvíjí kapacity přenosu výsledků do praxe a práci s měřením dopadů; pro zapojení firem (zejména malých a středních podniků) navrhuje regionální výzkumně-inovační centra podle principů chytré specializace se záměrem zkrátit dobu od nápadu k realizaci, snížit administrativní zátěž a zjednodušit přístup k podpoře.

4. Soudržný ekosystém: sladění aktérů, méně duplicit, administrativní efektivita

Irsko věnuje pozornost plynulému fungování systému: sladění portfolií napříč poskytovateli (domény, kariérní stupně, TRL), společné cíle/KPI a kompatibilní IT procesy včetně možnosti přenosu žádostí mezi poskytovateli, aby klesala duplicita a rostla efektivita.

5. Dovednosti pro budoucnost: doktorandská a postdoktorandská příprava a mobilita do praxe

Dále akcentuje rozvoj dovedností prostřednictvím programů typu Centra pro výzkumné vzdělávání (Centres for Research Training¹¹⁶) a stáže a pobyty podporující výměnu znalostí mezi akademickým sektorem, průmyslem a veřejnou správou.

¹¹⁴ Science Foundation Ireland Strategy 2025 (SFI), Shaping Our Future <https://www.sfi.ie/strategy/>

¹¹⁵ <https://www.sfi.ie/funding/funding-calls/frontiers-for-the-future/>

¹¹⁶ <https://www.sfi.ie/funding/centres-research-training/>

6. Předvídání budoucích trendů: foresight, analytika, mise a rychlé režimy

Pracuje se systematickým sledováním trendů a pokročilou analytikou a rozvíjí nové typy schémat: financování orientované na výzvy, pilotní iniciativy „ARPA-typ“, rychlejší režimy pro průlomové inovace a programy typu vysoké riziko / vysoký přínos; zmiňuje i diverzifikaci financování přes nová partnerství včetně filantropie.

SFI popisuje přístup s omezeným počtem „hlavních“ KPI podpořených sadou metrik a zároveň se sdílenými KPI s klíčovými partnery. Průběžné reportování je navázáno na správu a řízení a pravidelné zveřejňování výsledků. To posiluje srovnatelnost, důvěryhodnost a schopnost řídit portfolio v čase.

Příloha E – Zákon č. 328/2025 Sb.

Šest pilířů udržitelnosti: investiční logika a překlenutí financování po roce 2027

Zákon č. 328/2025 Sb., o výzkumu, vývoji, inovacích a transferu znalostí vymezuje pravidla pro plánování, řízení a kontrolu výdajů státního rozpočtu a podmínky poskytování podpory v oblasti VaVal. Praktický přínos zákona pro udržitelnost financování VaVal po roce 2027 je shrnut do šesti vzájemně provázaných pilířů.

Tyto pilíře společně popisují investiční logiku systému – od strategického ukotvení a způsobilosti příjemců přes strukturu a stabilitu finančních toků až po mechanismy, které proměňují podporu ve měřitelné výsledky a dopady a zároveň chrání důvěryhodnost a dlouhodobou výkonnost systému.

Pilíře lze rozdělit do dvou funkčních skupin:

- **Pilíře I–IV: Architektura řízení, způsobilosti a mobilizace zdrojů** – ukotvují víceleté strategické řízení a předvídatelnost financování (včetně lidského kapitálu a rovných příležitostí), vymezují způsobilost a rizikové standardy (integrita, etika, bezpečnost), nastavují jasnou strukturu podpory pro kapacity, projekty a infrastruktury a stabilizují investiční portfolio skrze tři režimy podpory; současně otevírají prostor pro mobilizaci a párování veřejných, evropských a soukromých zdrojů (transfer jako investiční most, nástrojová pestrost, kompatibilita s pravidly EU).
- **Pilíře V–VI: Návržnost a průběžné zlepšování řízení prostřednictvím výkonu, důraz na datovou infrastrukturu** – zajišťují, aby se stabilita opírala o měřitelný výkon a portfoliové řízení (hodnocení, kontrola, procesní jistota, korekce programů) a aby systém měl datové a digitální podklady pro řízení a škálování přínosů (otevřená věda, informační systémy, interoperabilita), včetně principu „jednou ověřit, mnohokrát využít“ a omezení duplicit.

Takto strukturované pilíře odpovídají na klíčové otázky udržitelnosti financování po roce 2027:

1. Kdo je způsobilý veřejnou podporu čerpat a za jakých podmínek?
2. Jak nastavit stabilní, ale diferencované finanční toky pro kapacity, projekty a infrastruktury?
3. Jak párovat národní prostředky s evropskými a mobilizovat soukromý kapitál?
4. Jak průběžně vyhodnocovat výsledky i dopady a promítat zjištění do úprav portfolia tak, aby se veřejné investice dlouhodobě zhodnocovaly a systém se zlepšoval bez „velkých reforem“ při každém problému?

Pilíř 1: Strategické řízení a víceletá předvídatelnost financování

1.1 Provázané víceleté plánování: od NP VaVal, přes koncepce poskytovatelů k dlouhodobým koncepcím výzkumných organizací

Zákon zavádí vertikálně provázaný systém plánování: od národní politiky přes koncepce poskytovatelů až po dlouhodobé koncepce výzkumných organizací. Tím se posiluje víceleté věcné plánování a řízení investic do VaVal, které dává směr napříč ročními rozpočtovými cykly a střednědobým výhledem. V praxi to pomáhá chránit klíčové rozvojové trajektorie i v období fiskální konsolidace. Praktický přínos spočívá v tom, že rozhodování o alokacích se opírá o předem definované priority a očekávané přínosy, nikoli primárně o cykličnost jednotlivých výzev.

1.2 Lidský kapitál a rovné příležitosti jako součást investiční strategie

Zákon explicitně vyžaduje, aby koncepce poskytovatelů zohledňovaly rozvoj lidského potenciálu a rovné příležitosti. To je z pohledu udržitelnosti klíčové: nejzávažnější aktivum systému jsou lidé a jejich know-how. Pokud systém nedokáže talenty udržet a rozvíjet, ztrácí návratnost minulých investic (vzdělání, infrastruktura, projekty) a roste tlak na „nahrazování ztrát“ novými výdaji. Současně zákon vytváří prostor pro cílené zapojování zahraničních odborníků a výzkumníků, a to prostřednictvím podpory mobility, hostitelských smluv a souvisejících nákladů v projektech a programech veřejné podpory. Tím se lidský kapitál systému VaVal neomezuje pouze na domácí zdroje, ale může být systematicky doplňován o mezinárodní špičku tam, kde je to strategicky žádoucí. Z investičního pohledu jde o nástroj s vysokou návratností: příchod zkušených zahraničních expertů zvyšuje kvalitu výzkumných týmů, urychluje přenos znalostí, posiluje mezinárodní reputaci institucí a zvyšuje jejich schopnost uspět v evropských programech. V konečném důsledku tak přispívá ke stabilitě financování – nikoli růstem rozpočtů, ale vyšší produktivitou a konkurenceschopností systému jako celku.

1.3 Řízení podle cílů, ukazatelů a dopadu

Zákon posiluje manažerskou odpovědnost tím, že klade důraz na cíle, měřitelné ukazatele a pravidelné vyhodnocování – na úrovni programů i institucí. Pro udržitelnost financování je to zásadní: v prostředí omezených rozpočtů se dlouhodobá stabilita neobhájí „objemem čerpání“, ale prokazatelným výkonem a dopadem. Ukazatele a přezkumy zároveň vytvářejí prostor pro včasné úpravy parametrů podpory (zaměření, cílové skupiny, kombinace nástrojů), aniž by systém čekal na krizi nebo auditní nález. U strategických intervencí zákon vytváří prostor pro systematictější práci s očekávanými dopady, včetně jejich průběžného vyhodnocování jako podkladu pro další alokace. Dopad se posouvá z „doprovodné informace“ k jednomu z kritérií investičního rozhodování a posiluje obhajitelnost veřejných výdajů vůči kontrolním institucím i veřejnosti.

1.4 RVVI jako strategický správce investičního portfolia

Zákon posiluje roli RVVI jako koordinačního a výkonného centra systému: sjednocuje metodiky napříč systémem, podporuje strategickou selekci (omezování duplicit) a umožňuje portfoliové řízení s důrazem na průběžné vyhodnocování a korekce. Pro udržitelnost to znamená posun od „udržení všeho“ k řízené stabilitě: chránit to, co je strategické a výkonné, a současně mít kapacitu upravovat či slučovat nástroje, které dlouhodobě nenaplnují cíle. Zákon zároveň umožňuje využívat mezinárodní hodnocení jako standardní vstup pro diferencované nastavení podpory a strategická rozhodnutí o portfoliu kapacit.

Pilíř 2: Způsobilost, integrita a bezpečnost: řízení rizik financování

2.1 Etika, vědecká integrita, dobrá praxe

Zákon ukotvuje integritu a etiku do podmínek veřejné podpory. V praxi to znamená, že „kvalita systému“ není dobrovolný nadstandard, ale součást způsobilosti. Udržitelnost financování stojí na důvěře: bez ní roste riziko omezení podpory, korekcí a reputačních ztrát. Současně zákon předpokládá, že příjemci institucionální a systémové podpory budou mít funkční vnitřní nastavení pro ochranu etiky výzkumu a vědecké integrity – včetně využívání etických komisí a souvisejících postupů dobré vědecké praxe. Tím se posiluje předvídatelnost a důvěryhodnost systému.

2.2 Institucionální odolnost a ochrana bezpečnostních zájmů státu

Zákon pojímá institucionální odolnost a výzkumnou bezpečnost jako integrální součást udržitelnosti systému – tedy jako „pojistku“ proti událostem, které mohou náhle přerušit financování nebo poškodit důvěru partnerů (např. incidenty, únik citlivých výsledků, ztráta kredibility). V prostředí po roce 2027 je tento prvek praktický: snižuje pravděpodobnost rozpočtových a reputačních diskontinuit, které často vznikají až následně – po kontrolách, korekcích a eskalaci rizik. Zákon proto u příjemců institucionální podpory stanoví konkrétní očekávání: zajistit institucionální odolnost, uplatňovat zásadu předběžné opatrnosti a mít zpracovanou a prokazatelně naplňovanou bezpečnostní a krizovou koncepci. Jejím cílem je předcházet rizikům spojeným s nelegitimním ovlivňováním v oblasti VaVal a transferu znalostí, chránit bezpečnostní zájmy státu a současně vytvářet předpoklady pro důvěryhodnou mezinárodní spolupráci, včetně naplňování cíle rozvoje Evropského výzkumného prostoru. V investiční logice jde o jednoduchý princip: dlouhodobá stabilita financování se neopírá jen o výši alokací, ale i o schopnost systému řídit rizika tak, aby se investice nezneškodnily reputačními a bezpečnostními šoky.

2.3 Evidence výzkumných organizací: řízení kapacit a nábor zahraničních talentů

Evidence VO a ověřování způsobilosti vymezují „kdo může čerpat“ na základě prokazatelné kapacity, odděleného vykazování činností a plnění standardů integrity/bezpečnosti. Z pohledu udržitelnosti jde o ochranu proti rozptylu prostředků do subjektů bez reálné absorpční kapacity a o snížení rizika nesouladu s pravidly veřejné podpory. Zákon vedle „standardní“ evidence výzkumných organizací přebírá ze zákona o veřejných výzkumných institucích i evidenci výzkumných organizací oprávněných k přijímání výzkumných pracovníků ze třetích zemí¹¹⁷. Prakticky to znamená, že stát předem vymezuje okruh organizací, které jsou na mezinárodní nábor připravené a splňují základní požadavky systému – a tím z něj dělá rychlejší a předvídatelnější proces. Ekonomická logika je jednoduchá: pokud má mít financování VaVal dlouhodobou návratnost, musí systém umět dostat do týmů špičkové lidi ve správný čas. Tato evidence snižuje zbytečné překážky v náboru, zkracuje dobu obsazování klíčových pozic a umožňuje cíleně doplňovat kompetence, které v domácí talentové bázi chybí. Výsledkem může být vyšší kapacita pro excelenci, lepší mezinárodní konkurenceschopnost a větší šance proměnit veřejné prostředky v konkrétní výsledky a dopady.

¹¹⁷ Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/801 ze dne 11. května 2016 o podmínkách vstupu a pobytu státních příslušníků třetích zemí za účelem výzkumu, studia, stáže, dobrovolnické služby, programů výměnných pobytů žáků či vzdělávacích projektů a činnosti au-pair

Pilíř 3: Tři režimy podpory a stabilita investičního portfolia

3.1 Tři režimy podpory: institucionální, účelová, systémová

Zákon jasně definuje tři režimy podpory s odlišnou logikou, rizikem a cíli (institucionální, účelová a systémová podpora). To je klíčové pro udržitelnost: systém není odkázán na jeden typ financování, ale může kombinovat stabilitu (kapacity), soutěž (projekty) a kontinuitu (infrastruktury).

3.2 Systémová podpora: infrastruktury, mezinárodní závazky, popularizace

Nově definovaná systémová podpora v zákoně zahrnuje nejen velké výzkumné infrastruktury, ale také testovací a experimentální infrastruktury, mezinárodní závazky a související aktivity včetně popularizace. Pro udržitelnost financování je to zásadní: systémová podpora řeší „provozní kontinuitu“ tam, kde grantové cykly nestačí (životní cyklus infrastruktur, závazky v konsorciích, dlouhodobé sdílení kapacity). Popularizace a srozumitelná komunikace přínosů VaVal nejsou v pojetí zákona okrajovou aktivitou, ale součástí udržitelnosti systému: pomáhají udržet důvěru veřejnosti a politickou podporu pro stabilní investiční trajektorii i v období rozpočtových omezení a snižují riziko, že se VaVal stane „snadným cílem“ při konsolidaci.

3.3 Stabilita vázaná na koncepce a hodnocení (plán – hodnocení – úprava)

Zákon propojuje stabilitu s odpovědností: institucionální podpora se neopírá o „historický nárok“, ale o koncepční rozvoj a výsledky hodnocení výzkumných organizací. To umožňuje diferencovat stabilitu podle výkonu a relevance a zároveň zavést korekční mechanismy, pokud se dlouhodobé cíle nenaplnují. V investiční logice jde o jednoduchý princip: stabilitu chránit, ale podmiňovat ji výkonností a strategickým smyslem. V implementaci to může přirozeně podpořit profilaci špičkových kapacit („centra excellence“).

Pilíř 4: Mobilizace kapitálu: propojení veřejných, evropských a soukromých zdrojů

4.1 Spolupráce se soukromým sektorem: transfer znalostí jako „investiční most“

Zákon ukotvuje transfer znalostí jako integrální součást role výzkumných organizací – jako „třetí roli“ stojící vedle výzkumu a vzdělávání. Prakticky to otevírá cestu k profesionalizaci transferu (např. centra transferu technologií / TTO), vzniku spin-off firem a standardizovanější spolupráci s podniky, tedy k tomu, aby se výsledky výzkumu častěji proměňovaly v produkty, služby a řešení pro praxi. Současně zákon posouvá transfer z roviny doporučení do roviny řízení: transfer znalostí je nově povinným tématem jak v koncepci poskytovatele podpory, tak v dlouhodobé koncepci rozvoje výzkumné organizace. Tím se transfer stává plánovanou součástí kapacit a odpovědnosti – nikoli náhodným „vedlejším efektem“. Z hlediska udržitelnosti financování tím systém získává třetí rozměr vedle stability a výkonu: schopnost vytvářet dodatečnou hodnotu a mobilizovat soukromé zdroje, aniž by to automaticky znamenalo tlak na růst veřejných rozpočtů.

4.2 Nástrojová pestrost a testovací a experimentální infrastruktury

Zákon umožňuje širší nástrojové pojetí podpory (kombinace přístupů, včetně podpory testovacích a experimentálních infrastruktur) tak, aby bylo možné překlenout tzv. „údolí smrti“ mezi výzkumem a trhem. Tyto infrastruktury snižují technické i transakční riziko pro firmy i veřejné zadavatele a zvyšují pravděpodobnost, že investice do výzkumu přejde do využití. Současně zákon dává státu mandát a rámec, aby vedle dotací systematictěji využíval i návratné formy podpory a mohl sjednocovat základní pravidla pro nakládání s výsledky a přístup k duševnímu vlastnictví ve společných projektech¹¹⁸. To zjednodušuje spolupráci s aplikační sférou a vytváří srozumitelnější prostředí pro zapojování soukromých zdrojů – od filantropie a nadací až po komplexnější partnerství veřejného a soukromého sektoru. Zároveň platí, že návratné finanční nástroje nejsou „samospasitelné“: jejich přínos závisí na portfoliovém řízení, jasném rozdělení rizik a na schopnosti dopady průběžně vyhodnocovat, aby se vracející se prostředky skutečně promítly do možnosti financovat další projekty a posílit investiční kapacity systému. Zákon zároveň vytváří rámec, aby výsledky ověřené v testovacích infrastrukturách mohly být následně využívány i v inovačních veřejných zakázkách, kde stát může vystupovat jako první uživatel a referenční zákazník.

Investiční mapa nástrojů podél inovačního cyklu

Fáze inovačního cyklu	Riziko	Cíl veřejné intervence	Nástroj	Role testovacích a experimentálních infrastruktur
Základní výzkum	Velmi vysoké technické a znalostní riziko	Vytvořit nové poznání a budoucí technologické možnosti	Institucionální + účelová podpora, financování ex ante (úhrada budoucích nákladů)	Obvykle žádná / okrajová (zde se uplatní především velké výzkumné infrastruktury)
Aplikovaný výzkum	Vysoké technické riziko, nejistý trh	Ověřit proveditelnost a směr dalšího vývoje	Účelová podpora, možná i zpětná úhrada již vzniklých nákladů, částečně návratné nástroje	První validace v testovacích prostředích
Ověření technologie (pilot / prototyp)	Kombinace technického a tržního rizika	Překlenout „údolí smrti“	Kombinace účelové podpory, úvěrů, záruk	Klíčová role – testbedy, sandboxy, demonstrační provoz
Předkomerční fáze	Převážně tržní riziko	Mobilizovat soukromý kapitál	Návratné nástroje + spoluinvestice	Ověření v reálném provozu
Komerzializace	Nízké technologické riziko	Minimalizovat bariéry vstupu na trh	Soukromý kapitál + státní záruky	Minimalní

Zdroj: TC Praha

4.3 Kompatibilita s pravidly EU jako předpoklad sladění národní a evropské podpory

Zákon je konstruován v návaznosti na přímo použitelné předpisy EU (včetně definic výzkumné organizace a rámce veřejné podpory). To je praktický předpoklad pro to, aby se národní podpora dala hladce párovat s evropskými zdroji v implementaci – bez nutnosti budovat paralelní režimy pravidel a kontrol. Konkrétní „přemostovací“ nástroje (např. dofinancování úspěšných projektů EU) jsou už otázkou politiky a programů, ale zákon pro ně vytváří kompatibilní institucionální prostředí.

¹¹⁸ Vláda stanoví nařízením

Pilíř 5: Hodnocení a portfoliová rozhodnutí (učení systému)

5.1 Hodnocení jako podklad investičních rozhodnutí (programy – instituce – infrastruktury)

V podmínkách po roce 2027 se hodnocení stává klíčovým nástrojem řízení udržitelnosti: poskytuje důkazní základ pro rozhodování o tom, které nástroje a kapacity mají být chráněny, rozvíjeny nebo upraveny. Zákon rozlišuje hodnocení účelové podpory, institucionální podpory a systémové podpory tak, aby bylo možné řídit portfoliově jak programy, tak instituce i infrastruktury. Zákon umožňuje, aby hodnocení bylo v klíčových případech doplněno mezinárodní odbornou oponenturou, čímž se posiluje objektivita, důvěryhodnost výsledků a jejich přijatelnost pro zahraniční partnery i investory.

Řídicí rámec hodnocení: jak převádět důkazy do investičních rozhodnutí

Rovina hodnocení	Co se hodnotí	Časový horizont	Otázka pro řízení	Primární funkce	Rozhodnutí	Mechanismus zpětné vazby
Účelová podpora	Programy a projekty (nástroje podpory)	Krátký (3–5 let)	Funguje program? Přináší výsledky a dopady vzhledem k nákladům?	Selekce efektivních nástrojů a učení systému	Upravit parametry / škálovat / sloučit / ukončit	Realokace prostředků mezi programy podle prokazatelné účinnosti
Institucionální podpora	Výzkumné organizace (kapacity, řízení, výkon)	Střední (5–7 let)	Má instituce výkon a strategii, která ospravedlňuje stabilitu?	Diferenciace výkonu institucí a ochrana klíčových kapacit	Stabilizovat / cíleně posílit / nastavit nápravná opatření / postupně omezit	Selektivní stabilita: dlouhodobější jistota pro excelentní a dobře řízené subjekty
Systémová podpora	Infrastruktury, testbedy, mezinárodní závazky / kapacity	Střední (5–7 let)	Je kapacita strategicky nezastupitelná a využívána? Je dlouhodobě udržitelná?	Kontinuita národních kapacit a řízení životního cyklu	Udržet / modernizovat / otevřít širšímu využití / restrukturalizovat	Víceleté financování navázané na využití, relevanci a plán životního cyklu

Zdroj: TC Praha

5.2 Kontrola podpory a procesní jistota (včetně námitek)

Zákon posiluje kontrolní rámec a procesní pravidla včetně námitek tak, aby se snížila výkladová nejistota a zvýšila auditní odolnost. Pro udržitelnost financování je to podstatné: kvalitní kontrola a srozumitelný proces snižují riziko sporů, korekcí a reputačních ztrát a zároveň chrání legitimitu podpory vůči veřejnosti. Jinými slovy – nejde o „represi“, ale o stabilizaci investičního prostředí, v němž je možné dlouhodobě plánovat.

5.3 Korekce programů a podmínek podpory na základě hodnocení (včetně změn programů)

Zákon umožňuje, aby se programy a podmínky podpory v čase upravovaly na základě průběžných a závěrečných hodnocení, včetně změn programu. To je pro udržitelnost klíčové: systém má schopnost reagovat bez „velkých reforem“ pokaždé, když se ukáže neefektivita. Z investičního pohledu jde o standardní princip portfoliového řízení: pravidelně přezkoumávat, upravovat parametry a soustředit prostředky tam, kde je nejvyšší očekávaný přínos. Současně to zvyšuje důraz na předem srozumitelná pravidla změn, aby úpravy podporovaly stabilitu očekávání aktérů.

Pilíř 6: Data, otevřená věda a interoperabilita jako infrastruktura řízení

6.1 Otevřená věda / přístup k údajům z výzkumu

Zákon ukotvuje otevřenou vědu jako standard pro výsledky financované z veřejných prostředků – včetně důrazu na správu a opakované využití dat. Pro udržitelnost financování je to „multiplikátor“: snižuje duplicity, zvyšuje sekundární využití výsledků a posiluje mezinárodní viditelnost, tedy výnos z jednou vynaložených veřejných prostředků bez nutnosti automaticky zvyšovat rozpočet. Otevřená věda zároveň podporuje mezinárodní zapojení špičkových týmů a posiluje postavení českých institucí v globální soutěži o excelenci.

6.2 Informační systémy a sdílení údajů (nižší administrativní náklady)

Digitalizace administrace podpory snižuje transakční náklady a zrychluje cyklus rozhodování. To je důležité zejména v hybridních modelech (kombinace grantů, spolupráce s firmami, infrastruktury), kde jsou náklady na administraci a nejistota často hlavní bariérou. „Rychlost a jednoduchost“ se tak mění z komfortu na praktickou konkurenční výhodu – pro žadatele, partnery i talenty. Zákon ukotvuje plně digitalizované procesy v oblasti účelové podpory a opírá se o princip „jednou ověřit, mnohokrát využít“. Údaje se mají sdílet napříč systémy veřejné správy a poskytovateli podpory, nikoli opakovaně dokládat. V investiční logice by se měla zvýšit propustnost systému pro kvalitní projekty, zkrátit doba od nápadu k rozhodnutí a snížit riziko, že se aktéři s vysokou přidanou hodnotou přesunou do jiných zemí s pružnějším prostředím. Digitalizace se stává jedním z méně viditelných, ale rozhodujících faktorů udržitelnosti financování: umožňuje obsloužit větší objem investic se stejnými institucionálními kapacitami a bez odpovídajícího růstu režijních nákladů – a současně zvyšuje auditní průkaznost a konzistenci pravidel.

6.3 Ověřování způsobilosti a sdílení údajů jako interoperabilita

Zákon staví ověřování způsobilosti a předávání údajů na využití informačních systémů veřejné správy. Praktický dopad je dvojitý: (i) snižuje administrativní zátěž („jednou ověřit, opakovaně využít“), a (ii) zvyšuje konzistenci dat napříč poskytovateli. Pro udržitelnost financování je to základní infrastruktura: bez jednotných a sdílených dat nelze efektivně řídit portfolio podpory, vyhodnocovat dopady ani obhajovat stabilitu výdajů vůči rozpočtovým autoritám.

Příloha F – Pět pilířů financování VaVal

1 Strategické řízení: Výkonové řízení a efektivita systému

1.1 Národní inovační vize a její institucionální ukotvení

Jednotná a institucionálně ukotvená národní inovační vize představuje strategický investiční rámec státu, který integruje rozpočtová rozhodnutí, programové nástroje a očekávané celospolečenské přínosy do koherentního celku. Po roce 2027, kdy poroste tlak na účelnost, návratnost a fiskální udržitelnost veřejných výdajů, umožňuje tento rámec průběžně realokovat zdroje podle výsledků a relevance. Umožňuje posilovat domény s prokazatelným multiplikačním přínosem, tlumit aktivity s klesající relevancí a včas ukončovat nástroje s nedostatečnou efektivitou, aniž by docházelo k destabilizaci systému. Cílem není tvorba nového statického dokumentu, nýbrž zavedení robustní rozhodovací logiky a transparentních pravidel prioritizace, která zvyšují předvídatelnost celého systému výzkumu, vývoje a inovací.

Možné směry řešení

- **Vymezit národní inovační vizi jako společný investiční rámec státu:** Opřít ji o odbornou konzultaci priorit a jasně definované očekávané přínosy, posílit legitimitu a srozumitelnost strategického směřování VaVal.
- **Propojit vizi s vládními rozhodovacími procesy a přípravou státního rozpočtu:** Zajistit, aby podpora vycházela z jednotných priorit a transparentně vymezovala k posílení i oblasti k postupnému útlumu.
- **Posílit centrální koordinační kapacitu pro řízení investičního portfolia:** Zejména pro sjednocování pravidel, správy sdílených dat a systematictější vyhodnocování přínosů jednotlivých nástrojů.
- **Zpřístupnit mapu veřejných investic do výzkumu, vývoje a inovací:** Jako podklad pro vyšší transparentnost, lepší koordinaci napříč resorty a identifikaci překryvů.
- **Standardizovat převod „strategického záměru“ do nástroje podpory“:** U nových programů stručně doložit vazbu na národní inovační vizi, cílovou skupinu, očekávané přínosy a způsob jejich ověřování (ukazatele, časový rámec, odpovědnost za vyhodnocení) – tak, aby byla zajištěna srovnatelnost napříč resorty a průběžná realokace podle výsledků.
- **U vybraných strategických iniciativ zvažovat víceleté financování s pravidelným nezávislým hodnocením:** Průběžně ověřovat relevanci, kvalitu a budoucí potenciál a včas upravit další směřování.

Některá rizika a omezení

Opatření k omezení rizik

- | | |
|--|---|
| • Riziko vnímání prioritizace jako výsledku partikulárních sektorových preferencí. | • Nastavit transparentní kritéria výběru, zveřejňovat logiku rozhodovacích procesů a využívat nezávislou mezinárodní oponenturu. |
| • Riziko setrvání vize v rovině formálního dokumentu bez reálného vlivu na praxi. | • Zavést přímou vazbu na rozpočtové alokace, využívat kartu cílů a striktně aplikovat pravidla pro periodickou revizi či ukončení programů. |
| • Riziko vzniku kompetenčních konfliktů mezi jednotlivými resorty. | • Vymezit jasný mandát pro koordinační orgán a sjednotit postupy pro sdílení dat a integrované rozhodovací procedury. |

Zdroj: TC Praha

1.2 Strategické řízení a koordinace systému VaVal

Současná fragmentace poskytovatelů, nástrojů a datových standardů indikuje značný potenciál pro přechod k integrovanému portfoliovému řízení veřejných investic do VaVal. Sjednocení pravidel a rozvoj společné datové infrastruktury umožní systematicky snížit transakční náklady, zvýšit srovnatelnost intervencí a pružně realokovat zdroje podle výkonnosti či aktuálních priorit. V horizontu po roce 2027 se efektivní koordinace stává klíčovým pilířem institucionální stability: prostřednictvím společných standardů lze optimalizovat portfolio nástrojů, omezit duplicity a posílit řízení podle výsledků. To zároveň vytváří prostor pro cílenou ochranu reálné hodnoty investic tam, kde generují nejvyšší prokazatelný přínos, a pro včasnou úpravu či ukončení intervencí s nízkou efektivitou.

Možné směry řešení

- **Zřídít meziresortní řídicí platformu VaVal se závazným rámcem pro sdílení dat:** V přiměřeném rozsahu vymezit společnou klasifikaci programů, základní ukazatele a minimální datový standard včetně technických rozhraní pro výměnu dat.
- **Postupně zavádět interoperabilitu informačních systémů poskytovatelů:** V pilotním režimu sjednotit klíčové prvky uživatelského prostředí a omezit administrativní zátěž (jednotná identita uživatele, sdílení klíčových údajů napříč systémy...).
- **Vybudovat centrální analytické datové zázemí VaVal:** Integrovat programové, finanční a evaluační údaje pro strategické rozhodování a nastavit jasná pravidla správy a přístupu k datům; opřít se o jednotné datové standardy a sdílení údajů napříč poskytovateli (v souladu s principem „pouze jednou“).
- **Zavést periodické, mezinárodně srovnatelné posouzení výzkumných organizací:** Využít je jako podklad pro tvorbu mapy veřejných investic, pro řízení institucionálního portfolia a identifikaci oblastí s vysokým potenciálem.
- **Ověřit pilotně mechanismy diferenciací institucionální podpory s respektem k různým profilům výzkumných organizací:** Umožnit cílené posilování excelentních pracovišť a současně transparentně nastavit postupy profilace či zlepšování tam, kde je to potřebné.

- **Uplatňovat jednotný rámec klíčových ukazatelů výkonnosti pro dotační tituly a nastavit pravidla pro úpravu či ukončení intervencí s nízkou efektivitou:** Součástí může být zveřejňování agregovaných výsledků při zajištění ochrany citlivých údajů.
- **Standardizovat vybrané procesy a sdílené služby mezi programovými agenturami a poskytovateli tam, kde to přispěje ke snížení duplicit a zvýší transparentnost pro žadatele:** Zaměřit se na opakující se administrativní kroky a standardních datové výstupy, aby se snížily duplicita a zvýšila přehlednost pro žadatele.
- **Vymezit komplementární model spolupráce mezi Grantovou agenturou ČR a Technologickou agenturou ČR k zajištění kontinuity podpory bez věcných mezer:** Sladit úroveň technologické připravenosti (TRL), základní pravidla administrace a přenositelnost projektové historie při přechodu mezi typy podpory.

Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Technologická rizika (neefektivní implementace robustních IT řešení). • Institucionální bariéry vůči sdílení dat a transparentnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití modulární architektury, otevřených rozhraní a postupné zavádění v rámci pilotních fází. • Legislativní zakotvení povinností v kombinaci s garancí ochrany dat a demonstrací přidané hodnoty pro uživatele.
<ul style="list-style-type: none"> • Nízká míra reflexe výsledků hodnocení v rozhodovacích procesech. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitní vazba na systém financování a nastavení jasných mechanismů nápravy s definovanými milníky.

Zdroj: TC Praha

1.3 Strategické zacílení technologických priorit s mezinárodním přesahem

Česká republika dlouhodobě vykazuje vysokou míru rozptylu technologických a tematických priorit, což limituje kumulaci kritické masy, mezinárodní viditelnost i efektivní komercializaci výsledků. Udržování širokého spektra dílčích aktivit bez jasné hierarchie cílů vede k fragmentaci veřejných investic a oslabuje schopnost systému generovat průlomové výsledky s globálním dosahem. V kontextu globální technologické a bezpečnostní soutěže je klíčové identifikovat omezený počet domén s prokazatelným potenciálem a řídit je formou investičních portfolií s přímou vazbou na tržní uplatnění. Cílená koncentrace zdrojů není omezením diverzity systému, ale předpokladem pro dosažení systémových průlomů, které prosté rozproštění podpory napříč mnoha oblastmi dlouhodobě neumožňuje.

Možné směry řešení	
<ul style="list-style-type: none"> • Zřídít národní systém technologického foresightu (výhledů) jako trvalou analytickou funkci státu: V přiměřeném rozsahu propojit datové analýzy, expertní panely a strukturované konzultace se strategickými aktéry jako podklad pro pravidelnou aktualizaci priorit. • Vymezit transparentní kritéria pro výběr priorit: Opřít je o kombinaci excelence výzkumu, očekávaného socioekonomického dopadu a potenciálu využití v praxi, s jasným metodickým ukotvením v rozhodování o alokaci prostředků. • Soustředit strategické zacílení na omezený počet priorit: V řádu několika témat (např. 3–5) s návazností na evropské strategické programy a relevantní hodnotové řetězce. • Zavést „strategické karty“ (mise) pro jednotlivé priority: V pilotním režimu vymezit výzvu, cílový stav, kombinaci nástrojů podpory a možnou roli státu jako iniciátora poptávky, nejen jako poskytovatele dotací. • Podporovat strategické aliance mezi výzkumnou sférou, soukromým sektorem a státem: Zaměřit se na adopci, škálování a rozšiřování inovací, s včasným zapojením koncových uživatelů a veřejných zadavatelů do návrhu a průběžného vyhodnocování. • Nastavovat návaznost podpory od výzkumu k uplatnění: Zajistit logickou posloupnost intervencí napříč úrovněmi technologické připravenosti (TRL), včetně testovacích prostředí. • Zvážit fond technologické suverenity jako jednu z možných investičních variant: Pro vybrané oblasti (např. pro bezpečnost, energetiku nebo klíčové digitální technologie); předem vymezit investiční politiku, pravidla vícezdrojového financování a mechanismy ochrany proti neoprávněnému ovlivňování. • Zavést pravidelné přezkumy priorit a portfolií: Zachování podpory vázat na plnění předem stanovených ukazatelů a výsledků nezávislých hodnocení, s možností úprav a realokace prostředků tam, kde to dává strategický smysl. 	
Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko neúměrného navyšování počtu priorit pod politickým tlakem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakotvení limitního počtu domén v kombinaci s transparentním zveřejňováním analytických zdůvodnění výběru.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko jednostranného ovlivňování fondů a misí úzkými zájmovými skupinami (tzv. institucionální zajetí). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavení víceúrovňového dohledu, zapojení nezávislých zahraničních hodnotitelů a striktní pravidla pro prevenci střetu zájmů.
<ul style="list-style-type: none"> • Nízká míra praktické aplikace a tržního využití dosažených výsledků. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posílení vazby na inovační veřejné zakázky a zřizování testbedů a regulačních sandboxů v pilotním režimu.

Zdroj: TC Praha

2 Kultura otevřenosti a důvěra

2.1 Rozvoj inovační kultury a strategické řízení rizika

Klíčovým předpokladem udržitelnosti systému VaVal je kultura založená na institucionální důvěře a odpovědnosti – tedy způsob, jakým stát, výzkumné organizace a soukromý sektor sdílí strategická rizika spojená s inovacemi. V českém prostředí přetrvává důraz na procesní bezchybnost a minimalizaci formálních pochybení, který však v podmínkách technologické transformace vede k preferenci nízkorizikových projektů s omezenou přidanou hodnotou. V horizontu po roce 2027 se schopnost vědomě pracovat s nejistotou stává klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a strategické relevance veřejné podpory. Systémová averze k riziku představuje alternativní náklad, který se neprojevuje explicitní ztrátou, ale dlouhodobým oslabováním inovační dynamiky. Nezbytná změna proto nespočívá v toleranci selhání bez odpovědnosti, ale v přechodu k řízení práce s rizikem, opřenému o výkonové smlouvy, průběžné vyhodnocování dopadů a uznání „kvalifikovaného neúspěchu“ jako legitimního výsledku u specifických typů vysoce inovativních intervencí.

Možné směry řešení

- **Vymezit parametry „společenské smlouvy“ mezi státem a inovačními aktéry:** Stabilita financování podmíněna vyšší mírou autonomie při realizaci projektů a současně jasně vymezena odpovědnost za dohodnuté výsledky.
- **Posilovat posun od přímé administrativní kontroly k výkonovým dohodám:** Pracovat se stanovenými cíli a tolerančními pásmy, s ohledem na rozdíly mezi jednotlivými typy výzkumných organizací.
- **Upravit hodnoticí kritéria tak, aby v přiměřeném rozsahu oceňovala ambici a inovativnost a kvalitu plánu využití výsledků,** nejen míru procesní jistoty.
- **V národních hodnoticích rámcích zohlednit „relevantní neúspěch“ u vysoce rizikových výzev:** Vnímat jej jako legitimní součást výzkumné a inovační dráhy, nikoli jako reputační selhání.
- **Doplnit ukazatele otevřenosti a práce s rizikem mezi klíčové ukazatele výkonnosti:** Na straně poskytovatelů i příjemců a podpořit profesionalizaci hodnotitelů pro posuzování projektů s vysokou mírou nejistoty (školení, sdílení mezinárodní praxe).
- **Pilotně zavést mechanismus rychlého ověřování předpokladů a včasné ukončování nefunkčních projektů:** Opřít se o společnou klasifikaci rizik a předem daných rozhodovacích pravidel, včetně předvídatelného vypořádání nákladů.
- **Zavést „vyhodnocení získaných zkušeností“ u neúspěšných, ale metodicky kvalitních projektů:** Zvýšit přenositelnost poznatků napříč systémem a omezit opakování stejných chyb.
- **Propojit zkušené týmy se začínajícími aktéry:** Využít mentoring, zaměřený na projektové řízení, práci s nejistotou a odolnost vůči vnějším šokům.
- **Pilotně ověřit specifické režimy pro průlomové iniciativy:** Inspirovat se přístupy typu agentur pro pokročilý výzkum (např. Agentura pro pokročilé obranné výzkumné projekty (DARPA)), které umožňují řídit projekty s vysokým potenciálem přínosu i při vyšší nejistotě, při zachování odpovědnosti a transparentních rozhodovacích pravidel.

Některá rizika a omezení

Opatření k omezení rizik

<ul style="list-style-type: none"> • Riziko zneužití mechanismu včasného ukončení k maskování nízké kvality nebo neefektivity projektů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uplatnění přísných vstupních filtrů kvality, následné vyhodnocení skutečných dopadů a povinnost sdílení poznatků.
<ul style="list-style-type: none"> • Právní a rozpočtová nejistota spojená s uznáváním nákladů u projektů, které nedosáhly původních cílů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sjednocení smluvních podmínek, jasné vymezení způsobitelných nákladů a transparentní auditní stopa.
<ul style="list-style-type: none"> • Setrvávání u konzervativních schémat hodnocení v důsledku nízké ochoty hodnotitelů přijímat nejistotu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná kalibrace hodnoticích panelů a širší zapojení nezávislých mezinárodních oponentů u strategických výzev.

Zdroj: TC Praha

2.2 Role státu v akceleraci poptávky a adopce technologií

V českém kontextu stát vystupuje primárně v roli poskytovatele dotační podpory, jeho potenciál jakožto strategického prvního zákazníka a systémového hybatele adopce technologií zůstává do značné míry nevyužit. Absence konzistentní domácí poptávky ztěžuje validaci výsledků výzkumu, vývoje a inovací v reálných podmínkách, prodlužuje cestu k praktickému nasazení a snižuje celkovou návratnost veřejných investic. V horizontu po roce 2027 nabývá na významu aktivnější role státu na straně poptávky, zejména prostřednictvím inovativního zadávání veřejných zakázek, systematického využívání testovacích a experimentálních infrastruktur (testbedů) a zavádění regulovaných testovacích prostředí (regulačních sandboxů). Tyto nástroje umožňují vytvořit řízený prostor pro včasné ověřování technologií, snížit rizika spojená s jejich zaváděním a urychlit přechod z fáze výzkumu do standardního komerčního využití, a niž by docházelo k oslabení principů odpovědnosti a veřejné kontroly.

Možné směry řešení

Pozn.: Následující návrhy se vztahují primárně k aplikovanému výzkumu a inovačním řešením v praxi, kde stát může působit na straně poptávky (validace, testování, adopce a škálování).

- **Zavést „karty misí“ (společenských výzev) jako strategické zadání poptávky:** Pro každou vybranou výzvu stručně vymezit problém a očekávaný veřejný přínos, cílový stav a měřitelné ukazatele, časový rámec, vlastníka (garanta) a rozpočtový rámec; karta určí „co“ má být dosaženo a podle čeho se bude řídit a hodnotit, včetně vazby na potřebné testování a případné regulační podmínky.
- **Pilotně zavést program „Stát jako první zákazník“ jako realizační kanál karet misí:** Program nastaví „jak“ se poptávka promění v pilotní ověření a následné nasazení – proces identifikace potřeb, vhodné formáty soutěží (včetně předkomerčního nákupu), řízení

rizik a mechanismy integrace ověřených řešení do standardních nákupních postupů.

- **Standardizovat zadávací praxi pro inovativní řešení:** Upřednostnit funkční a výkonové specifikace, nákup předkomerčních řešení a realizaci pilotních projektů. Součástí opatření má být vytvoření jednotných metodik, vzorové dokumentace a rámců pro řízení rizik.
- **Vymežit roli „zprostředkovatelů inovací“ pro podporu spolupráce mezi resorty, samosprávami a trhem:** Zjednodušovat formulaci poptávky, sdílet ověřené postupy a zvyšovat opakovatelnost úspěšných řešení napříč sektory.
- **Vybudovat síť testbedů s jasně vymezenými pravidly pro přístup, sdílení dat a ochranu citlivých informací:** Propojovat výzkumné kapacity v přiměřeném rozsahu s aplikační sférou, průmyslovými partnery a veřejnými zadavateli.
- **Vybudovat síť regulačních sandboxů v klíčových sektorech ekonomiky:** Nastavit transparentní rámec dohledu nad bezpečností, etikou a odpovědností, včetně metodiky pro vyhodnocování reálných přínosů dočasných regulačních výjimek.
- **Zavést parametr „připravenosti k praktickému uplatnění“ jako součást hodnocení projektů v relevantních výzvách:** Žadatel by měl doložit strategii přechodu k pilotnímu provozu, identifikovat cílové uživatele a popsat klíčové bariéry širší adopce (např. regulatorní, standardizační či organizační).
- **Nastavit dlouhodobý model udržitelnosti a modernizace velkých výzkumných infrastruktur:** Zvážit pilotní národní investiční program pro obnovu klíčového vybavení, který podpoří stabilitu a funkčnost v celém životním cyklu infrastruktury.

Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Právní opatrnost zadavatelů vedoucí k preferenci standardních řešení s nízkou přidanou hodnotou. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytnout metodickou podporu prostřednictvím standardizovaných vzorů, sdílení dobré praxe a zavedení ochranných mechanismů pro zadavatele.
<ul style="list-style-type: none"> • Nízká míra následného rozšiřování úspěšných pilotních projektů (riziko tzv. „zakonzervování v pilotu“). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakotvit v projektech organickou vazbu mezi fázemi ověření a širší adopce, včetně definování rozhodovacích milníků a rozpočtových rezerv pro úspěšná řešení.
<ul style="list-style-type: none"> • Roztříštěnost testovacích platforem a nejednotná pravidla pro jejich využívání. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sjednotit pravidla řízení, vytvořit centrální katalog kapacit a zajistit interoperabilitu dat napříč systémem.

Zdroj: TC Praha

2.3 Strategická komunikace a posilování legitimacy investic do VaVal

Strategická komunikace nepředstavuje nástroj vnější prezentace, ale integrální součást infrastruktury veřejné podpory, která umožňuje interpretovat strategické volby, prokazovat alokační efektivitu vynaložených prostředků a zvyšovat důvěru veřejnosti. V kontextu očekávaného fiskálního tlaku po roce 2027 se schopnost věcně obhájit přidanou hodnotu investic stává klíčovým faktorem pro zajištění dlouhodobé stability a odvrácení restriktivního režimu financování.

Možné směry řešení	
<ul style="list-style-type: none"> • Pilotně spustit národní komunikační plán VaVal, tematicky navázaný na strategické priority a mise: Těžiště komunikace posunout od prezentace institucí k vysvětlování konkrétních společenských problémů a nabízených řešení, včetně jejich přínosů pro občany a ekonomiku. • Sjednotit metodické standardy komunikace vědy a inovací: Připravit národní „balíček“ nástrojů a systematického vzdělávání pro komunikační pracovníky napříč celým ekosystémem. • Vybudovat síť strategických partnerů pro proaktivní a koordinovanou interpretaci dopadů výzkumu a inovací: Posílit schopnost systému jednotně komunikovat vědecké důkazy, nejistoty i dlouhodobé přínosy. • Zřídit platformu pro společnou obhajobu investic do VaVal jako jednu možných forem společné pozice sektoru: Zapojit zástupce akademické sféry, podnikatelského prostředí a filantropie k artikulaci strategického významu VaVal pro konkurenceschopnost, bezpečnost a kvalitu života. • Ukrotit komunikační plány jako součást institucionální odpovědnosti vybraných příjemců podpory, velkých výzkumných infrastruktur a testbedů: Zahrnout jasnou identifikaci cílových skupin, otevřený přístup k relevantním výstupům a plán přenosu poznatků do praxe. • Rozšířit participativní formáty, zejména v oblasti občanské vědy a veřejných dialogů o prioritách (tj. zapojení veřejnosti do sběru dat, formulace otázek a průběžné zpětné vazby k výzkumným a inovačním aktivitám): Tyto nástroje využít jako zdroj širší společenské legitimacy pro směřování národních misí a investičních rozhodnutí. • Zavést přiměřené sledování relevance a dopadu komunikace. Pracovat s ukazateli typu důvěra, společenský dosah a porozumění klíčovými tématům jako doplňkovým vstupem do hodnocení programů a institucionální podpory, při respektu k rozdílu mezi institucemi a jejich rolí v systému. 	
Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko formalistické komunikace bez prokazatelné vazby na reálné dopady. 	<ul style="list-style-type: none"> • Důsledná vazba komunikace na měřitelné výsledky, příklady adopce technologií v praxi a otevřené sdílení výstupů.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko nepřiměřené administrativní zátěže pro menší výzkumné organizace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uplatnění principu proporcionality prostřednictvím prahových hodnot rozpočtu a využívání sdílených služeb či metodických nástrojů.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko fragmentace a nekonzistence sdělení napříč jednotlivými aktéry. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uplatnění jednotného komunikačního rámce, koordinace prostřednictvím sítě partnerů a pravidelný integrovaný reporting o přínosech systému.

Zdroj: TC Praha

3 Lidé a organizace: Talenty, lidské zdroje a mobilita ve VaVal

3.1 Rozvoj talentové základny a strategická mezinárodní mobilita

Lidský kapitál představuje určující faktor výkonnosti a globální konkurenceschopnosti systému VaVal. Současná situace v České republice vyžaduje systematické posílení talentové základny prostřednictvím cílené podpory příchoďů, návratů a profesního růstu výzkumných pracovníků v prostředí s transparentně definovanými kariérními pravidly. V horizontu po roce 2027 bude schopnost efektivně přitahovat a udržet špičkové experty klíčovou podmínkou pro realizaci technologických skoků a posílení strategické autonomie. Strategický rámec se zaměřuje na tři komplementární osy: rozvoj domácího potenciálu, aktivní zapojení zahraničních výzkumných týmů a podporu opětovného začlenění českých vědců působících v cizině prostřednictvím systému cílených motivačních pobídek.

Možné směry řešení

- **Zavést národní metodický rámec kariérních drah:** Nastavit jasná pravidla postupu (tzv. postupový model se zárukou stability), který zajistí srovnatelné a férové parametry napříč institucemi při respektu k jejich specifickým, včetně pravidel pro zřizování a flexibilní obsazování profesorských pozic. Rámec by měl pokrývat celý kariérní cyklus (včetně pozdějších fází), aby podporoval smysluplný postup – např. možnost vybudovat a vést vlastní výzkumnou skupinu – a současně otevíral prostor pro průběžnou obměnu vyšších pozic prostřednictvím transparentních a soutěžních mechanismů. Vymežit jej jako národní metodický standard (společný rámec), nikoli jednotný kariérní řád pro všechny instituce.
- **Zlepšovat podmínky doktorandů a výzkumníků po doktorátu:** Postupně snižovat existenční nejistotu prostřednictvím předvídatelných smluvních a mzdových podmínek a důrazu na kvalitní vedení (supervizi) jako klíčový faktor udržení talentů.
- **Propojit hodnocení a financování s kvalitou práce s lidmi:** Zohlednit péči o lidské zdroje (supervize, vedení týmů a podpora inkluzivního pracovního prostředí) přes několik málo prakticky měřitelných ukazatelů, aby byl mechanismus proveditelný a ověřitelný, přičemž klíčové je nastavit je tak, aby nevedly k formálnímu plnění požadavků – tj. kombinovat kvantitativní ukazatele s ověřením v praxi a vyhodnocovat spíše trend a kvalitu implementace než samotnou existenci dokumentů.
- **Podpořit mladé talenty a návraty jako součást institucionální podpory:** Vymežit v přiměřeném rozsahu institucionální podporu na rozvoj začínajících výzkumníků, s přímou vazbou na průhledné kariérní řády a odborné vedení (mentoring). Návrh opatření opřít o ověřené příklady dobré praxe – ze zahraničí i z domácího prostředí – a převzít z nich klíčové funkční prvky, přičemž mentoring podporovat primárně „měkkými“ a nepřímými nástroji (časová kapacita školitelů/mentorů, školení vedení lidí, komunitní a peer-learning formáty, ocenění kvalitního vedení), nikoli povinnou detailní formalizací a vykazováním.
- **Sjednotit programy náboru špičkových odborníků:** Posílit jejich ukotvení v centrech, včetně kapacit pro vedení týmů a garantovaného přístupu ke klíčové infrastruktuře, aby šlo o udržitelný nábor, ne jednorázové projekty.
- **Zvážit zrychlený režim pro příjezd klíčových odborníků („expresní inovační víza“):** Zavést přednostní vyřizování pobytových oprávnění a jednotná kontaktní místa pro vízové řízení, relokaci a základní integrační servis pro rodiny.
- **Zavést „návratové balíčky“ pro vědce v zahraničí:** Kombinovat přenositelné prostředky, startovací financování a dočasně garantované institucionální ukotvení, aby byl návrat prakticky proveditelný a srozumitelný.
- **Zavést časově omezené „náborové stimuly“ (startovací balíčky):** Zavést motivační iniciační balíčky, které zahrnou kromě mzdových prostředků také prostředky na vybavení vlastní laboratoře a přístup ke sdílené infrastruktuře; nastavit je jako startovací podporu na 2–3 roky s jasnými podmínkami napojení na instituci.

Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none">• Riziko formálního naplňování indikátorů mobility bez skutečného přínosu pro český ekosystém.	<ul style="list-style-type: none">• Vazba podpory na prokazatelné institucionální ukotvení pracovníka (vlastní tým, role, zázemí) a následné vyhodnocení dopadů.
<ul style="list-style-type: none">• Riziko kapacitního přetížení institucí při náboru expertů bez odpovídajícího zázemí.	<ul style="list-style-type: none">• Implementace standardizovaných náborových balíčků a rozvoj sdílených servisních center (tzv. uvítací centra) pro výzkumné organizace.
<ul style="list-style-type: none">• Riziko odchodu klíčových pracovníků po skončení programové podpory.	<ul style="list-style-type: none">• Využití víceletých kontraktů a kariérních pravidel přímo navázaných na dlouhodobou výkonnost a kvalitativní standardy vedení.

Zdroj: TC Praha

3.2 Systematický rozvoj podnikavosti a inovačních kompetencí

Cílem je začlenit podnikavost jako běžnou součást akademických kompetencí, aby inovace nebyly doménou úzké skupiny, ale přirozenou součástí institucionální kultury. Absence podnikatelského myšlení a omezená schopnost tržního ověření zpomaluje proces přenosu znalostí a technologií, což vede k neefektivnímu vzniku nových firem (spin-off) a snížení celkové návratnosti veřejných investic do výzkumu. Strategický přístup k podpoře zakládání nových podniků by měl být v pilotním režimu postaven jako ucelená investiční trajektorie od počátečního nápadu po kapitálový vstup, a to při minimalizaci transakčních nákladů a jasném vymezení pravidel pro správu duševního vlastnictví a zaměstnanecké podíly.

Možné směry řešení

- **Integrovat moduly inovační gramotnosti:** Začlenit výuku podnikavosti do vysokoškolských programů jako volitelnou, ale systematicky podporovanou součást průřezových dovedností, včetně základů uvedení výsledků do praxe, práce s trhem a ochrany

duševního vlastnictví.

- **Zavést programy obousměrné mobility:** Umožnit doktorandům a výzkumníkům krátkodobé i střednědobé stáže v inovačních firmách s cílem urychlit přenos praktických zkušeností do akademického prostředí a posílit porozumění potřebám trhu.
- **Rozvíjet univerzitní a regionální inkubační uzly propojené s pracovišti pro přenos technologií:** Nastavit jedno kontaktní místo pro mentoring, správu duševního vlastnictví, ověřování konceptů, právní podporu a základní investiční poradenství.
- **Vymežit roli „podnikatele-mentora“:** Zapojit zkušené podnikatele či investory k podpoře týmů při ověřování tržního potenciálu, tvorbě produktové strategie a přípravě na vstup kapitálu.
- **Standardizovat balíček podpory pro zakládající týmy:** Vytvořit metodicky jednotný, ale flexibilní rámec, který může zahrnout přístup k infrastruktuře, odborné vedení, čas pro rozvoj projektu a transparentní schémata podílů pro zaměstnance.
- **Upravit hodnoticí rámec:** Zohlednit spolupráci s aplikační sférou, vznik technologických firem a transfer jako legitimní přínos, aniž by se oslaboval důraz na kvalitu výzkumu.
- **Zvážit národní program „Spin-off 1000“ jako ucelenou investiční dráhu:** Podpořit vznik technologických firem od malých prostředků na ověření konceptu až po investiční připravenost, s jasnými milníky namísto izolovaných výzev.

Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko upřednostňování počtu nově vzniklých firem před jejich reálnou kvalitou a udržitelností. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavit metriky sledující míru přežití firem, jejich růstový potenciál a schopnost přilákat navazující soukromé investice.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko vysokých transakčních nákladů a právní nejistoty u nakládání s duševním vlastnictvím. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit standardizované smluvní rámce a jednotnou metodiku pro nakládání s duševním vlastnictvím a zaměstnaneckými podíly.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko kariérního znevýhodnění výzkumníků zapojených do komerčních aktivit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavést úpravy vnitřních předpisů a hodnotících systémů, které uznávají transfer jako relevantní vědecký a společenský přínos.

Zdroj: TC Praha

3.3 Rozvoj institucionálních kapacit veřejné správy pro efektivní řízení inovací

Efektivní implementace inovačních nástrojů je podmíněna odpovídající odbornou kapacitou veřejné správy. Nedostatečné využívání datové analýzy a převládající procesní formalismus zvyšují transakční náklady a limitují reálný dopad intervencí. V období po roce 2027 nabývá na významu schopnost pružného portfoliového řízení, důkladné vyhodnocování dopadů a práce s rizikem. Bez posílení těchto kompetencí hrozí přechod systému k setrvačnému modelu bez možnosti strategické realokace zdrojů, což činí z rozvoje kapacit státu nezbytný předpoklad pro úspěšnou realizaci modernizačních záměrů.

Možné směry řešení	
<ul style="list-style-type: none"> • Vymežit kompetenční rámec pro pracovníky VaVal ve státní správě: Popsat klíčové dovednosti, role a možnosti profesního růstu tak, aby se posílila profesionalizace, kontinuita a stabilita odborných kapacit. • Zavést dlouhodobé vzdělávání pro státní správu: Vytvořit systematický vzdělávací rámec pro řízení portfolia, pravidla veřejné podpory, hodnocení dopadů a nákup inovativních řešení, namísto jednorázových školení. • Sjednotit a posílit programy obousměrné mobility: Rozvíjet stáže a stínování mezi veřejnou správou, výzkumnými organizacemi a inovativními firmami pro vyšší relevanci politik, lepší porozumění praxi a srozumitelnější kontrolní postupy. • Standardizovat postupy kontrol podle míry rizika: U strategicky významných programů více ověřovat plnění účelu a výsledky než pouze formální náležitosti, při zachování odpovídající míry odpovědnosti. • Budovat systém metodické podpory pro inovace ve veřejné správě: Zjednodušovat zadávání inovativních zakázek a v přiměřeném rozsahu využívat zkušební regulační režimy pro rychlejší ověřování a zavádění nových řešení. • Zřídit „Inovační laboratoře“ ve státní správě: Umožnit pilotní testování nástrojů, procesů a forem spolupráce v omezeném rozsahu a s řízeným rizikem před případným širším zavedením. • Posílit diskusní platformy a zpětnou vazbu: Pravidelná výměna zkušeností napříč aparáty řízení programů (včetně zahraničí) a strukturovaná zpětná vazba od žadatelů a realizátorů jako vstup pro metodiky a praxi kontrol. 	
Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko omezeného dopadu vzdělávacích aktivit na reálnou úřední praxi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakotvení získaných poznatků do metodik výzev a kontrolních postupů s možností auditu procesních změn.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko vysoké fluktuace a ztráty institucionální paměti v odborných týmech. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavení kariérního rámce a odborné expertní dráhy, která zajistí stabilitu rolí nezávisle na politických cyklech.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko nárůstu administrativní zátěže v důsledku zavádění nových pravidel řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Upřednostnit stanovení priorit a následné vyhodnocení před podrobnou kontrolou – a zároveň nastavit dohled podle principu proporcionality a míry rizika.

Zdroj: TC Praha

4 Excellence a hodnocení

4.1 Strategické hodnocení výzkumu s důrazem na excelenci a společenský dopad

Vytvoření důvěryhodného a mezinárodně srovnatelného systému hodnocení je nezbytnou podmínkou pro efektivní realokaci institucionálních prostředků a posilování excelentních výzkumných směrů. V horizontu po roce 2027 bude systém čelit zvýšeným nárokům na prokazování poměru mezi vynaloženými náklady a společenským přínosem. Schopnost doložit kvalitu i měřitelný dopad výsledků při zachování nízké administrativní zátěže je klíčová pro udržení legitimacy veřejného financování a zamezení neúčelnému vynakládání zdrojů.

Možné směry řešení

- **Dále rozvíjet národní metodiku hodnocení jako oporu informovaného rozhodování:** V přiměřeném rozsahu jasně rozlišovat kvalitu výzkumu, společenský a ekonomický přínos, řízení institucí a dlouhodobý rozvoj kapacit, spíše než tyto dimenze slučovat.
- **Zavést víceúrovňové hodnocení (VO – program – tým):** Na každé úrovni použít odpovídající kombinaci kvantitativních ukazatelů a nezávislého odborného posouzení.
- **Nastavit pravidelné mezinárodní odborné posouzení v klíčových uzlech systému:** Zejména u velkých výzkumných infrastruktur a pracovišť s vyšším podílem institucionální podpory, jako standardní prvek zajištění kvality.
- **Standardizovat metodiku sledování „cest k přínosu (dopadu)“ pro aplikovaný výzkum a strategické intervence:** Aby bylo posouzení přínosu předvídatelné, srovnatelné a metodicky obhajitelné.
- **Vymezit ochranné mechanismy proti účelovému plnění ukazatelů:** posílit integritu výzkumu, reprodukovatelnost a dodržování etických standardů.
- **Vybudovat integrované informační prostředí pro sledování výkonu VaVal:** Zvýšit transparentnost a ověřitelnost dat a snížit administrativní zátěž standardizovanými datovými definicemi a opětovným využitím údajů napříč procesy (vazba na princip „pouze jednou“ ukotvený v digitální správě).
- **Doplnit vědecké posuzování o uživatelské panely tam, kde je to relevantní:** zapojit průmysl a veřejné služby k posouzení reálnosti uplatnění a rizik u aplikačně orientovaných a strategických aktivit.
- **Zavést pravidelné portfoliové vyhodnocování u poskytovatelů podpory:** optimalizovat skladbu nástrojů, posilovat účinná schémata a včas upravovat či ukončovat intervence s nízkou přidanou hodnotou.
- **Pilotně ověřit dvousložkový model institucionální podpory (stabilizační základ + omezená výkonnostní složka):** sjednotit principy alokace napříč poskytovateli a v jasně vymezeném rozsahu přidělovat část prostředků podle dosažené kvality a ověřených „cest k dopadu“, diferencovaně podle typu organizace a s ochrannými mechanismy proti účelovému plnění ukazatelů.

Některá rizika a omezení

- Riziko upřednostňování kvantitativních ukazatelů na úkor skutečné vědecké kvality a integrity.
- Riziko setrvání u popisného hodnocení bez přímého dopadu na rozpočtovou realokaci.
- Riziko nadměrné administrativní zátěže expertů a nekonzistence výsledků hodnocení.

Opatření k omezení rizik

- Důsledné uplatňování standardů vědecké integrity a zapojení nezávislého mezinárodního odborného posouzení u strategických investic.
- Zakotvit přímou vazbu výsledků hodnocení na pravidla pro obnovu podpory a stanovit transparentní kritéria pro ukončení neúspěšných linií.
- Zacílit hloubkové hodnocení na strategické uzly, zajistit kontinuální školení hodnotitelů a standardizovat evaluační procesy posuzování.

Zdroj: TC Praha

4.2 Digitalizace a procesní optimalizace správy výzkumných aktivit

Administrativní zátěž představuje nepřímé zdanění inovačního výkonu. Kapacity výzkumných pracovníků a podnikatelských subjektů jsou nadměrně čerpány nekompatibilními procesy a duplicitním vykazováním dat. V období po roce 2027 lze očekávat nárůst požadavků na soulad s předpisy, datovou transparentnost a ověřitelnost. Bez komplexní digitální transformace celého životního cyklu projektů hrozí, že režijní náklady systému porostou rychleji než jeho společenské a ekonomické přínosy.

Možné směry řešení

- **Ukotvit princip „pouze jednou“ („data jen jednou“):** Opakovaně využívat již poskytnuté údaje díky sdílení dat mezi systémy a napojení na centrální datové uzly (žadatel i příjemce dokládá klíčové údaje pouze jednou, systém je dále bezpečně přenáší a znovu používá v průběhu celého životního cyklu podpory).
- **Standardizovat vzorovou dokumentaci a datové struktury a zjednodušit vykazování:** Uplatnit princip přiměřenosti podle míry rizika a velikosti projektu (např. rozpočty, průběžné zprávy, správa duševního vlastnictví, otevřený přístup).
- **Propojit ověření souladu s pravidly veřejné podpory přímo do digitálního schvalování:** Zvýšit právní jistotu a omezit chybovost zjišťovanou při následných kontrolách.
- **Zavést integrovaný digitální proces napříč celým životním cyklem podpory:** Od podání žádosti přes hodnocení, sledování a vykazování až po zpětnou vazbu, se sjednocenými daty, automatizovanou auditní stopou a propojitelností informačních systémů.
- **Pilotně zřídit jednotné digitální rozhraní pro správu projektů napříč poskytovateli:** Využít jej jako centrální kontaktní místo pro žadatele i příjemce podpory.

- **Rozšířit malé projekty s nízkou administrativní zátěží (inovační poukázky):** Využít předdefinovaná schémata se zkrácenými lhůtami a rychlejším rozhodováním.
- **Zavést strukturovanou zpětnou vazbu po hodnocení jako standard:** Podpořit zvyšování kvality návrhů a omezit opakování procesních nedostatků.

Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko selhání rozsáhlých technologických řešení při implementaci (riziko komplexních IT projektů). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvolit modulární zavádění po etapách, definovat jasné kontrolní milníky a průběžně vyhodnocovat uživatelskou zkušenost.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko systémového přenosu datových chyb napříč propojenými agendami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavit striktní datové standardy, zajistit integritu auditní stopy a provádět pravidelné testy propojitelnosti.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko nárůstu nepřímé regulace prostřednictvím nadbytečných požadavků na digitální výkaznictví. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavést vykazování založené na analýze míry rizika jako princip pro všechny typy výzev.

Zdroj: TC Praha

4.3 Strategická profilace a tematická specializace výzkumných organizací

Strategická profilace představuje klíčový nástroj pro zvyšování výkonnosti a kvality systému VaVal bez nutnosti extenzivního navyšování rozpočtových zdrojů. Každá výzkumná organizace by měla mít jasné vymezenou roli, doménu tematické specializace a definované výkonové standardy. Méně výkonné či izolované jednotky by měly být postupně integrovány tam, kde je vykazován synergický a rozvojový potenciál. V horizontu po roce 2027 se profilace stává rovněž pilířem fiskální odolnosti; bez ní systém postrádá mechanismy pro cílenou realokaci zdrojů, což v případě rozpočtových restrikcí vede k nesystémové ztrátě strategických kapacit.

Možné směry řešení	
<ul style="list-style-type: none"> • Vybudovat dynamickou „mapu kapacit“ jako podklad pro koordinaci investic: Propojovat národní a evropské priority, existující infrastruktury a dlouhodobé investiční plány tak, aby se omezovaly zbytečné překryvy. • Zavést národní rámec profilace a tematické specializace výzkumných organizací v návaznosti na priority a mise: V jeho rámci by organizace stručně vymezila svou roli v systému, hlavní oblasti specializace, využívané infrastruktury a mezinárodní srovnávací skupinu. • Zařadit mezinárodní srovnávací posouzení jako součást profilace: Podpořit, aby deklarovaná specializace byla ověřitelná v mezinárodním kontextu a opřená o srovnatelné důkazy. • Propojit institucionální podporu se strategickými plány profilace a výkonovými dohodami: Jako jednu z možností nastavit měřitelné cíle, ukazatele a předem známé rozhodovací prahy, které umožní posilování či postupnou úpravu financování podle transparentních pravidel. • Zohlednit v profilaci i potenciál pro přenos poznatků do praxe: Aby se specializace promítala nejen do publikačních výsledků, ale i do hloubky partnerství s aplikační sférou, zapojení do hodnotových řetězců a míry praktického využití výsledků. • Provést systematické posouzení pracovišť s omezeným výkonem nebo kritickou velikostí: Při respektu k rozdílům mezi institucemi zvažovat integraci do univerzit, center excellence či tematických klastrů tam, kde to prokazatelně zvýší kvalitu a efektivitu využití zdrojů. 	
Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko „formální profilace“, která se nepromítne do skutečného řízení a struktury organizace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavit přímou vazbu na financování a mechanismy pro dynamickou realokaci zdrojů na základě veřejně kontrolovatelných dat.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko regionálního napětí v důsledku koncentrace či integrace výzkumných kapacit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uplatnit transparentní kritéria a využít kompenzační mechanismy, jako jsou sdílené služby, satelitní pracoviště či podpora mobility.
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko oslabení nezbytné diverzity výzkumného ekosystému přílišnou specializací. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jasně vymežit role (mezinárodní excellence vs. regionální specializace vs. servisní kapacity) a zajistit ochranu kritických národních kompetencí.

Zdroj: TC Praha

5 Transfer, financování a nástroje

5.1 Podpora transferu znalostí a komercializace výsledků výzkumu

Transfer znalostí do praxe představuje integrální a očekávanou funkci výzkumného systému, nikoli doplňkovou či volitelnou aktivitu. Nezbytným předpokladem pro zvýšení společensko-ekonomické návratnosti investic do VaVal je vytvoření stabilního institucionálního rámce, který zahrnuje standardizované smluvní modely, právní jistotu, nástroje pro ověřování konceptů a profesionální síť pracovišť pro přenos technologií. Cílem je odstranění transakčních bariér a vytvoření předvídatelných cest k praktické adopci výsledků, včetně posílení vazeb na globální hodnotové řetězce, aby se předešlo izolaci výzkumných aktivit od domácí i mezinárodní průmyslové báze.

Možné směry řešení	
<ul style="list-style-type: none"> • Standardizovat smluvní a právní rámce pro spolupráci s aplikační sférou a zpřístupnit je digitálně: Jako jednu z možností využívat vzorové dokumenty (licence, dohody o mlčenlivosti, smlouvy o společném vývoji) kompatibilní s mezinárodní praxí. • Zjednodušit zakládání dceřiných firem z výzkumu („spin-off“) metodicky i případnými úpravami pravidel: Zkrátit rozhodovací lhůty, sjednotit postupy pro majetkové vstupy a snížit právní nejistotu pro zakladatele i investory. • Vybudovat a profesionalizovat síť pracovišť pro přenos technologií napříč výzkumnými organizacemi: Důraz klást na aktivní práci s poptávkou strategických partnerů, nejen na administraci duševního vlastnictví. • Zavést nástroje pro ověření konceptu a posouzení technologické připravenosti jako standardní mezikrok: Snížit riziko selhání projektů v přechodu mezi výzkumem a uplatněním v praxi. • Propojovat základní a aplikovaný výzkum prostřednictvím strukturovaných partnerství: Umožnit společné řízení výstupů, sladění časování a včasnou přípravu výsledků pro uplatnění. • Posílit přístup firem k velkým výzkumným infrastrukturám: Nastavit jasnou cenovou politiku a transparentní pravidla pro sdílení volných kapacit, aby se veřejné kapacity snáze zapojovaly do inovačních procesů podniků. • Nastavit přiměřené motivační pobídky pro transfer: Zohlednit tyto aktivity v kariérním postupu a institucionálním hodnocení; využít i potenciál návratů a zahraniční zkušenosti pro přenos kontaktů a know-how do ekosystému. • Podpořit systematické vzdělávání v komercializaci a přenosu poznatků: Opřít jej o sdílení praxe v profesních sítích a pravidelné vyhodnocování využívání metodických nástrojů. 	
Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik
<ul style="list-style-type: none"> • Riziko formálního vykazování aktivit bez reálného tržního či společenského dopadu. • Riziko právní nejistoty a neúměrně dlouhých vyjednávacích procesů mezi partnery. • Riziko nízké kvality projektů v důsledku absence fáze tržního a technologického ověření. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sledování měřitelných cílů a pravidelný audit využívaných nástrojů s důrazem na provázanost s průmyslovou praxí. • Zavedení jednotných vzorů smluv a sjednocení pravidel pro licencování a majetkové vstupy napříč sektorem. • Vymezení fází ověření konceptu a zavedení kritérií technologické a tržní připravenosti jako podmínky pro další podporu.

Zdroj: TC Praha

5.2 Rozvoj startupů a akademických dceřiných společností spin-offů

Cílem je zvýšit četnost vzniku technologicky pokročilých startupů a akademických spin-offů vycházejících z výzkumného prostředí a posílit jejich schopnost udržitelného růstu, škálování a mezinárodní expanze. Klíčovým předpokladem je rozvoj nástrojů rané fáze, zejména v oblasti ověřování konceptů a akcelerace, doplněný o národní expertní síť a strategické propojování s mezinárodními investory. Souběžně je nezbytné upravit regulatorní a daňové prostředí tak, aby podporovalo model státu jako prvního zákazníka a vytvářelo předvídatelné podmínky pro vstup rizikového kapitálu do začínajících podniků.

Možné směry řešení	
<ul style="list-style-type: none"> • Standardizovat pravidla pro správu akademických spin-offů na úrovni organizací: Upravit střet zájmů, role institucí a zakladatelů a pravidla majetkových vstupů tak, aby se zvýšila právní jistota pro zakladatele i investory. • Vybudovat ucelenou investiční trajektorii podpory startupů a spin-offů: Pokrýt fáze od mikrograntů a ověření konceptu až po akceleraci a počáteční kapitál, s jasnou návazností nástrojů a transparentními kritérii postupu. • Zřídit stabilní fondy pro ověření konceptu a inovační akcelerátory jako součást ekosystému: Jako jednu z možností posunout podporu od krátkodobých projektů k trvalejším kapacitám s profesionálním řízením. • Vytvořit národní sdílenou síť expertů pro rané fáze podnikání: Zajistit dostupnou podporu v oblasti duševního vlastnictví, regulace, vývoje produktu, klinických studií a vstupu na trh, aby se snižovaly náklady a rizika začínajících týmů. • Upravit rámec veřejného zadávání pro širší využití modelu „prvního zákazníka“: Podpořit rychlejší ověření inovativních řešení v praxi a snížit investiční riziko soukromého kapitálu. • Spustit program pro mezinárodní růst akademických spin-offů: Propojovat je se zahraničními technologickými uzly, inkubátory a investory, mimo jiné s využitím vědecké a ekonomické diplomacie. • Pilotně ověřit nástroje daňové podpory pro rané fáze: Zvažovat i varianty použitelné pro subjekty bez zisku, aby byla podpora prakticky účinná. 	
Některá rizika a omezení	Opatření k omezení rizik

<ul style="list-style-type: none"> Riziko neprovázanosti jednotlivých dotačních titulů a fragmentace podpory. 	<ul style="list-style-type: none"> Nastavení ucelené trajektorie s exaktními přechodovými kritérii a standardizovanými stupni podpory.
<ul style="list-style-type: none"> Riziko nízké připravenosti vědeckých týmů na vstup soukromého kapitálu. 	<ul style="list-style-type: none"> Vymezení fáze ověření konceptu jako obligatorního mezikroku doplněného o specializovanou expertní podporu.
<ul style="list-style-type: none"> Riziko přetrvávající právní nejistoty při zakládání a správě dceřiných společností. 	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení společných metodických pravidel pro řízení a správu organizací, při zachování autonomie VO.

Zdroj: TC Praha

5.3 Mobilizace soukromého kapitálu a diverzifikace financování VaVaI

Dlouhodobá udržitelnost financování po roce 2027 je podmíněna schopností efektivně mobilizovat soukromé zdroje a strategicky využívat veřejné prostředky prostřednictvím pokročilých finančních nástrojů. To zahrnuje rozvoj kombinovaného financování, návratných nástrojů a partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP). Nezbytným krokem je přechod od plošné podpory k soustředění zdrojů do strategických národních misí, posílení efektivity daňových pobídek a aktivní zapojení Národní rozvojové banky do inovačního ekosystému, a to při důsledném dodržování pravidel veřejné podpory a průběžném vyhodnocování multiplikačních dopadů.

Možné směry řešení

- Soustředit veřejné zdroje do omezeného počtu národních misí:** Vymezit cíle, plán uplatnění výsledků v praxi a portfoliové řízení tak, aby se posilovala koncentrace zdrojů a vznikaly silnější inovační ekosystémy.
- Nastavit transparentní pravidla pro kombinaci dotací a návratných nástrojů:** Zajistit jejich komplementaritu a omezit vytlačování soukromých investic veřejnými prostředky.
- Rozšířit kombinované financování a návratné nástroje přes Národní rozvojovou banku:** Využívat spolufinancování, záruky, hybridní kapitálové nástroje a partnerství veřejného a soukromého sektoru pro strategické mise a technologické priority.
- Zakotvit posouzení souladu s pravidly veřejné podpory už ve fázi návrhu nástrojů:** Provádět průběžné revize tak, aby byla posílena legislativní jistota a auditní odolnost.
- Vymezit mantinely uznatelného rizika a posílit právní jistotu investorů:** Nastavit podmínky tak, aby legitimní neúspěch v inovačním procesu nebyl ex post penalizován, což podporuje ochotu ke spolufinancování ze soukromých zdrojů.
- Modernizovat daňové pobídky pro výzkum a vývoj:** Vedle dodatečného odpočtu nákladů zvážit pilotní varianty využitelné i pro firmy v rané fázi (např. zpětné uplatnění odpočtu nebo přenositelnost daňové ztráty) a případně doplnit schémata pro investory.
- Zavést pravidelné vyhodnocování účinnosti pobídek a investičních nástrojů:** Pracovat s předem stanovenými kritérii pro úpravu, rozšíření nebo ukončení, pokud se nenaplní očekávané parametry.
- Posílit účast českých subjektů v programech řízených Evropskou komisí:** Podpořit přípravu špičkových projektů a zvážit motivační bonusy pro úspěšné instituce, aby se zvýšil podíl prestižního konkurenčního financování nad rámec národního rozpočtu.
- Vytvořit motivační rámec pro soukromé investory a filantropii:** Usnadnit financování reintegračních pozic pro špičkové výzkumníky vracející se ze zahraničí jako doplněk veřejných návratových a náborových nástrojů.

Některá rizika a omezení

Opatření k omezení rizik

<ul style="list-style-type: none"> Riziko neefektivnosti pobídek, které nepovedou k mobilizaci dodatečných soukromých zdrojů. 	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení prahových hodnot výkonu a pravidelné hodnocení vedoucí k případnému ukončení neúčinných intervencí.
<ul style="list-style-type: none"> Riziko vzájemného překrývání a neúčelné kombinace dotačních a návratných forem podpory. 	<ul style="list-style-type: none"> Definice metodiky pro finanční skladbu projektů v rámci prioritních oblastí a misí.
<ul style="list-style-type: none"> Riziko právní nejistoty a zpětného zpochybnění souladu se schématy státní podpory. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrace mechanismů kontroly shody přímo do procesních postupů a pravidelná revize programových rámců.

Zdroj: TC Praha

Zdroje

Diskusní podklad pro konferenci SCI-PO 2025 (Udržitelné financování výzkumu, vývoje a inovací po roce 2027)
Insight Paper z konference SCI-PO 2025 (Udržitelné financování výzkumu, vývoje a inovací po roce 2027)
Policy Brief (Udržitelné financování výzkumu, vývoje a inovací po roce 2027)
<https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/pres-temer-tricetimiliardovou-podporu-cesky-vyzkum-stale-pokulhava-za-evropou-id14859/>
<https://www.worldbank.org/ext/en/home>
<https://www.weforum.org/stories/2023/05/government-research-development-sustainability/>
<https://commonslibrary.parliament.uk/horizon-europe-2028-2034-what-do-we-know-so-far/>
<https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2024/end-of-year-edition>
<https://www.holec-advokati.cz/cs/novy-zakon-o-vyzkumu-vyvoji-inovacich-a-transferu-znalosti-co-se-meni/>
<https://www.rozpocetovarada.cz/publikace/vyjadreni-narodni-rozpocetove-rady-k-dosavadnim-a-ocekavany-m-pracim-na-statnim-rozpocetu-pro-rok-2026-k-procesu-jeho-vzniku-a-k-vyhledu-verejnych-financi-na-dalsi-leta/>
<https://www.grantthornton.cz/en/news/european-funds-after-2027-czech-republic-to-less-money-under-new-rules/>
<https://www.ceska-justice.cz/2024/10/vlada-planuje-v-roce-2028-snizit-schodek-na-polovinu-za-stavajicich-vydaju-nemozne-varuji-ekonomove/>
https://vlada.gov.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/marek_zenisek/aktualne/rada-vlady-schvalila-navrh-vydaju-statniho-rozpocetu-na-vyzkum--vyvoj-a-inovace-2025-213798/
<https://www.rozpocetovarada.cz/ke-stazeni/informacni-studie-vyzkum-vyvoj-a-inovace/>
<https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/novy-deeptech-fond-podpori-vysoce-inovativni-startupy--v-prvni-fazi-pujde-az-o-jednu-miliardu-korun--289684/>
<https://ekonomickydenik.cz/ceska-republika-se-zapoji-do-inovacniho-fondu-nato-jak-dnes-schvalila-vlada/>
<https://www.businessinfo.cz/navody/financovani-a-hodnoceni-vyzkumu-a-vyvoje/>
<https://op.europa.eu/o/opportal-service/download-handler?identifier=cfefaf03-c7de-11ea-adf7-01aa75ed71a1&format=pdf&language=en&productionSystem=cellar&part=>
<https://ris3.gov.cz/monitoring/indikatory>
<https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb20257/global-r-d-and-international-comparisons-2>
<https://vedavyzkum.cz/veda/ze-zahranici/finsko-chce-do-vyzkumu-a-vyvoje-investovat-ctyri-procenta-hdp>
<https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/risk-register-in-project-management/>
https://www.oecd.org/en/publications/managing-emerging-critical-risks_1f9858ea-en.html
<https://sciencebusiness.net/news/eu-budget/eu-urged-exempt-research-spending-deficit-rules>
<https://wbj.pl/poland-is-spending-more-on-research-still-far-behind-eu-leaders/post/144375>
<https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/evropske-penize-pro-cesko-mozna-klesnou-az-na-polovinu-360667>
<https://www.frontier-economics.com/uk/en/news-and-insights/news/news-article-i10181-understanding-the-returns-to-rd/>
https://commission.europa.eu/document/download/a0ecf3f6-a964-4e00-9cb3-4be28833b386_en?filename=MFF_HORIZON%20EUROPE_v9.pdf
https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/horizon-europe-2028-2034-twice-bigger-simpler-faster-and-more-impactful-2025-07-16_en
<https://www.eera-set.eu/news-and-resources/7280-top-story-of-the-week-eu-commission-s-seven-year-budget-proposal-allocates-175-billion-to-research-and-innovation-as-tough-negotiations-loom.html>
<https://www.horizontevropa.cz/cs/aktuality/yiifnews/3003>
<https://sciencebusiness.net/news/research-and-innovation-gap/how-researchers-see-future-widening>
<https://european-research-area.ec.europa.eu/news/ec-presents-proposal-next-framework-programme>
<https://vedavyzkum.cz/analyzy/analyzy/podil-widening-zemi-v-ramcovych-programech-roste-ale>
<https://vedavyzkum.cz/veda/technologicke-centrum-av-cr/uspesnost-cr-v-programu-horizont-evropa>

<https://www.horizontevropa.cz/en/news/yiifnews/3003>
<https://www.horizontevropa.cz/en/news/yiifnews/2767>
<https://vyzkum.gov.cz/FrontAktualita.aspx?aktualita=1034493>
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241211-2>
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure
https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2025-04-30_Rozpocetova-strategie-2026-2028.pdf
<https://www.horizontevropa.cz/en/you-might-interested/evaluation-framework-programmes/national-studies-monitoring/information/yiifnews/2202>
<https://countryeconomy.com/government/global-innovation-index/czech-republic>
https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3313/7/13/1/research_and_experimental_development_in_poland_in_2023.pdf
<https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=PL>
https://csu.gov.cz/vydaje-statniho-rozpocetna-vav?1_pocet=10&1_start=0&pocet=10&start=0&1_razeni=-datumVydani&1_podskupiny=215&1_vlastnostiVystupu=18&podskupiny=215&razeni=-datumVydani
https://csu.gov.cz/pracovnici-ve-vav?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&skupiny=21&razeni=-datumVydani&1_razeni=-datumVydani&1_podskupiny=212&1_vlastnostiVystupu=18
https://commission.europa.eu/topics/budget/eu-budget-2028-2034-explained_en
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52025DC0570&utm>
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0565&qid=1753801752960>
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/qanda_25_1848
<https://www.euronews.com/my-europe/2025/07/16/von-der-leyen-unveils-hugely-increased-strategic-2-trillion-eu-budget?utm>
<https://epthinktank.eu/2025/07/29/eu-budget-2028-2034-overview-of-the-commissions-proposal/>
<https://www.ukro.ac.uk/news/european-commission-publishes-budget-proposal-2028-2034/>
<https://commonslibrary.parliament.uk/horizon-europe-2028-2034-what-do-we-know-so-far/#:~:text=How%20will%20FP10%20be%20structured%3F>
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/eu-budget-2028-2034_en?prefLang=cs&etrans=cs#factsheets
https://commission.europa.eu/document/download/3fb8dd83-268e-4e18-b446-cf8963719e0b_en?filename=MFF_National_Regional_Partnership_06.08.pdf
https://commission.europa.eu/news-and-media/news/eu-budget-2028-2034-stronger-europe-2025-07-16_en?utm
<https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/po28/evropska-uroven>
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_budget_allocations_for_R%26D_%28GBARD%29
<https://csu.gov.cz/pracovnici-ve-vav>
<https://www.oecd.org/en/data/datasets/research-and-development-statistics.html>
[digital-strategy.ec.europa.eu+3European Commission+3European Commission+3](https://publications.jrc.ec.europa.eu/3European+Commission+3European+Commission+3)
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC141343>
<https://csu.gov.cz/produkty/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-ve-vztahu-k-hdp-stagnuji>
<https://stratin.cz/wp-content/uploads/2025/10/SCI-PO-2025-Diskusni-podklad.pdf>
<https://stratin.cz/wp-content/uploads/2025/10/SCI-PO-2025-Insight-Paper.pdf>
<https://stratin.cz/wp-content/uploads/2025/10/PB-Udrzitelne-financovani-pro-roce-2027.pdf>

Obsah

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ.....	1
Výchozí situace	1
Cíl studie.....	1
Klíčová zjištění	2
Modernizace financování VaVal.....	4
Doporučení.....	5
STRATEGICKÝ RÁMEC A VÝCHODISKA	6
1. Metodický rámec	6
1.1 Analýza informačních zdrojů – rešerše.....	6
1.2 Odborné rozhovory	6
1.3 Syntéza expertních fór a konferencí (2025).....	6
1.4 Pracovní jednání a kulaté stoly MMR ke Kohezi 2028+.....	6
1.5 Zkušenosti z přípravy a projednávání nového zákona (č. 328/2025 Sb.)	6
1.6 Využití digitálních editačních nástrojů	6
2. Konceptuální rámec udržitelnosti VaVal 2028+	7
2.1 Definice udržitelnosti financování VaVal	7
2.2 Strategické otázky pro budoucí investiční architekturu	7
DIAGNOSTIKA A ANALÝZA SYSTÉMU.....	8
3. Historické souvislosti jako východisko pro strategické plánování (1990–2030)	8
3.1 Vývoj, transformace a strategické výzvy systému VaVal (1990–2030).....	8
3.1.1 Časová osa VaVal (1990–2030): Vývoj pod tlakem krizí a evropské integrace & klíčové reformy a instituce	9
3.1.2 Stručné shrnutí časové osy: Když peníze rostly, pravidla kolísala	10
3.2 Historická perspektiva a formativní mechanismy financování VaVal (1990–2030)	11
3.3 Shrnutí vývojové logiky 1990–2030: Diagnostický přehled.....	12
3.3.1 Formování institucionálního rámce (1990–2000): Flexibilita a raná závislost.....	12
3.3.2 Evropská integrace a růst veřejných investic (2000–2010)	12
3.3.3 Formování identity v globalizovaném inovačním ekosystému (2010–2020).....	13
3.3.4 Éra krizí a transformace (2020–2025): Agilita a strategická adaptace v náročných podmínkách	13
3.3.5 Budování odolné strategie (2025–2030): Přejít od reaktivních opatření k proaktivní inovační politice	13
3.3.6 Shrnutí vývojové trajektorie a perspektivy 1990–2030	14
4. Datový profil a benchmarking	15

4.1 Analýza klíčových ukazatelů a mezinárodní srovnání	15
4.1.1 Struktura a stabilita zdrojů financování VaVal	17
4.1.2 Vědecká excelence, kvalita a mezinárodní výkonnost Jak výkonný je český výzkum ve srovnání s Evropou?	22
4.1.3 Efektivita, návratnost a transfer znalostí Co se děje s výsledky? Přinášejí ekonomický efekt?	28
4.1.4 Lidský kapitál a kapacity systému	31
4.1.5 Propojování výzkumu a praxe (akademická sféra – průmysl)	34
4.2 Analýza strukturální rigidity financování VaVal.....	38
4.2.1 Diferenciace mezi zajištěním provozní kontinuity a strategickým rozvojem	38
4.2.2 Mandatorní výdaje: Stabilizační základ systému	38
4.2.3 Diskreční výdaje: Strategická marže systému	39
4.2.4 Evropské a mezinárodní zdroje	39
4.2.5 Závěry analýzy strukturální rigidity financování VaVal	39
5. Institucionální architektura	40
5.1 Struktura a aktéři systému VaVal v ČR	40
5.2 Institucionální rámec systému	40
5.2.1 Mezinárodní a evropský rámec	41
5.2.2 Národní rámec	41
5.2.3 Regionální a institucionální dimenze	41
5.2.4 Průběžná implikace	42
5.3 Strategičtí aktéři systému	42
5.3.1 Rada pro výzkum, vývoj a inovace	42
5.3.2 Poskytovatelé podpory	42
5.3.3 Příjemci podpory	43
5.3.4 Zprostředkující struktury	43
5.3.5 Průběžná implikace	43
5.4. Finanční architektura systému	44
5.4.1 Národní veřejné zdroje	44
5.4.2 Evropské zdroje	44
5.4.3 Soukromé zdroje	44
5.4.4 Průběžná implikace: Finanční stabilizátory a věrohodnost závazku	45
6. Systémové hrozby a strukturální paradox	46
6.1 Diagnóza zranitelnosti, index připravenosti a SWOT	46

6.1.1 Finanční stabilita systému: Eroze reálné hodnoty, volatilita a absence stabilizačních mechanismů.....	49
6.1.2 Koordinace a řízení systému: Fragmentace, pobídková nekompatibilita a informační limity.....	49
6.1.3 Struktura financování: Závislost na dotačních titulech a potenciál pro diverzifikaci	50
6.1.4 Efektivita alokace a výkon systému: Slabá vazba mezi financováním a výsledky	51
6.1.5 Transfer znalostí a spolupráce se soukromým sektorem: Nízká schopnost mobilizovat soukromé investice a vysoká administrativní zátěž.....	52
6.1.6 Infrastrukturní a administrativní bariéry: Negativní spirála nákladů a nízká koordinace.....	52
6.1.7 Lidský kapitál: kapacitní limity a stabilita kariérních drah	53
6.2 Závěrečná syntéza: Systémové implikace identifikovaných výzev	53
DETERMINANTY BUDOUCÍHO VÝVOJE.....	55
7. Globální a evropské vlivy.....	55
7.1 Globální síly a jejich dopady.....	55
7.1.1 Klíčové trendy, které mohou měnit tempo a pravidla financování VaVal	55
7.1.2 „Připravenost státu“ jako faktor investiční výkonnosti a odolnosti systému.....	57
7.1.3 Syntéza dopadů globálních trendů na financování VaVal v ČR po roce 2027	58
7.2. Evropský kontext udržitelnosti financování VaVal po roce 2027: Nové investiční paradigma EU	59
7.2.1 Víceletý finanční rámec 2028–2034: nový evropský investiční model a jeho dopady na VaVal v ČR po roce 2027	60
A. Od redistribuce k investiční logice: Strukturální změna evropského financování.....	60
B. Klíčové strukturální posuny.....	60
C. Tři přímé dopady na financování VaVal v České republice.....	61
7.2.2 Kohezní politika 2028–2034	64
A. Struktura kohezní politiky 2028–2034: architektura fondů, programů a typů intervencí	64
B. Pět klíčových posunů v kohezní politice 2028–2034	65
C. Návrh rozpočtu kohezní politiky EU 2028–2034: ~€865 mld. (návrh EK 7/2025)	66
D. Důsledky pro český inovační ekosystém	67
E. Indikativní návrh rozpočtu pro ČR pro jednotlivé oblasti (návrh EK; v případě objemu VFR = 1,2 % HND; zdroj: MMR).....	68
7.2.3 FP10 (Horizont Evropa): Excellence jako podmínka vstupu, dopad jako měřítko návratnosti	69
A. Struktura FP 10 (Horizont Evropa 2028–2034): od excellence k inovacím a kapacitám.....	69
B. Klíčové novinky: co FP10 zásadně mění pro udržitelnost financování.....	71
C. Návrh rozpočtu FP 10 (Horizont Evropa 2028–2034): ~€175 mld. (návrh EK 7/2025)	73

8. Legislativní transformace	74
9. Řízení rizik financování výzkumu, vývoje a inovací	76
PROJEKCE A STRATEGICKÉ SCÉNÁŘE	77
10. Scénáře financování do roku 2030	77
10.1 Scénář A – Udržovací scénář	79
10.1.1 Vývoj financování VaVal ve scénáři A	79
10.1.2 Znaky scénáře A – „setrvačnost“ se stabilitou, ale s rostoucím investičním dluhem	79
10.1.3 Profil, rizika a systémové dopady Scénáře A	80
10.2 Scénář B – Optimistický scénář	80
10.2.1 Vývoj financování VaVal ve scénáři B	80
10.2.2 Znaky scénáře B – řízená modernizace s důrazem na produktivitu, kapacity a mobilizaci soukromého kapitálu	81
10.2.3 Profil, rizika a systémové dopady Scénáře B	81
10.3 Scénář C – Restriktivní scénář	82
10.3.1 Vývoj financování VaVal ve scénáři C	82
10.3.2 Znaky scénáře C – restriktivní režim: tlak na rozpočty, vynucená prioritizace a riziko eroze kapacit	82
10.3.3 Profil, rizika a systémové dopady Scénáře C	83
10.4 Souhrnná tabulka scénářů financování VaVal po roce 2027	83
MODERNIZACE A DIVERZIFIKACE FINANCOVÁNÍ VAVAI	84
11. Modernizace a diverzifikace financování VaVal	84
12. Parametry úspěchu: Ukazatele výkonnosti a socioekonomického dopadu	86
ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A VIZE	87
13. Vize: Odolnost prostřednictvím efektivity	87
14. Ekonomická logika transformace: Od dotací k investicím	87
15. Deset pilířů modernizace českého inovačního ekosystému	88
16. Strategický výhled	89
1. Jak posílit stabilitu financování v podmínkách rostoucích fiskálních tlaků?	89
2. Jak efektivně reagovat na strukturální změny evropských zdrojů po roce 2027?	89
3. Jak mobilizovat soukromý kapitál a rozšířit využití návratných finančních nástrojů?	89
4. Jak posílit orientaci na výsledky a dopady při respektu k dlouhodobé povaze VaVal?	89
5. Jak adaptovat řízení rizik a důvěryhodnost systému VaVal v reakci na bezpečnostní, etické a technologické výzvy?	89
17. Závěr	90

Příloha A – Systémové předpoklady efektivní podpory VaVal: Profesionalizace research managementu ve výzkumných organizacích	91
Profesionální podpora výzkumu: role manažerů a manažerek ve výzkumu	91
Čtyři zásadní dopady, které profesionalizaci RM činí investicí, nikoliv nákladem	92
1. Zvýšení efektivity a tlumení růstu mandatorních nákladů	92
2. Zvýšení schopnosti čerpat evropské zdroje	92
3. Reakce na vývoj politik a dobré praxe v řízení výzkumu	93
4. Stabilizace kapacit řízení a administrace výzkumu	93
Profesionalizace RM pro modernizaci VaVal	94
FÁZE 0: Mapování současného stavu řízení a administrace výzkumu v ČR	94
FÁZE 1: Národní rámec kompetencí a pilotní implementace	94
FÁZE 2: Systémová integrace do financování a řízení	95
FÁZE 3: Udržitelnost, monitoring a internacionalizace	95
Příloha B – Systémové předpoklady efektivní podpory VaVal: Profesionalizace veřejné správy v oblasti VaVal	96
Profesionální podpora výzkumu: role veřejné správy	96
Profesionalizace kapacit státní správy pro modernizaci VaVal	97
1. Vyšší návratnost veřejných investic díky lepšímu nastavení programů	97
2. Stabilizace mandatorních tlaků a nižší náklady na korekce	97
3. Vyšší schopnost napojení na evropské nástroje a lepší vyjednávací pozice	97
4. Kontinuita politiky a institucionální paměť	97
Možné směry profesionalizace veřejné správy pro modernizaci VaVal	98
Příloha C – Systémové předpoklady efektivní podpory VaVal: Modernizace hodnocení v oblasti VaVal	100
Návrh principů a policy options – inspirace z vyspělých systémů VaVal	100
1. Přejít na hodnocení týmů v oborových standardech: srovnatelnost napříč sektory	100
2. Mezinárodní kalibrace jako norma: porovnávat se s referenční úrovní v zahraničí	100
3. Dvoustupňové posouzení: nejprve excelence, následně relevance a využitelnost	101
4. Jasná škála výsledků hodnocení	101
5. Dlouhodobost a stabilita: víceleté financování s mid-term review jako mechanismus řízení	101
6. Vazba na institucionální financování	101
7. Silná role vědeckého lídra a týmu: hodnocení jako test vize a schopnosti naplňovat cíle	101
8. Dopad a spolupráce s praxí jako povinná dimenze tam, kde dává smysl	101
9. Integrace kvalitativních a dopadových dimenzí: dopad jako součást kvality	102

10. Nízká administrativní zátěž: méně výkaznictví, více informací, které mají hodnotu	102
11. Frekvence hodnocení: rytmus, který umožní kvalitu řídit	102
12. Postupný přechod: piloty v oborech se zralými standardy a rozšiřování podle zkušeností	103
Příloha D – Irský příklad: Jak převést strategii do investičního portfolia a ukazatelů výkonnosti (SFI)	104
1. Excellence a řízeně vyvážené portfolio (základní – aplikovaný výzkum; individuální projekty – centra)	104
2. Špičkové talenty jako systémový cíl (kariérní dráhy, nábor, mobilita, rovné příležitosti)....	104
3. „Hmatatelné přínosy“: řízený dopad (předem i zpětně), přenos do praxe a malé a střední podniky	104
4. Soudržný ekosystém: sladění aktérů, méně duplicit, administrativní efektivita	104
5. Dovednosti pro budoucnost: doktorandská a postdoktorandská příprava a mobilita do praxe	104
6. Předvídání budoucích trendů: foresight, analytika, mise a rychlé režimy	105
Příloha E – Zákon č. 328/2025 Sb.....	106
Šest pilířů udržitelnosti: investiční logika a překlenutí financování po roce 2027	106
Pilíř 1: Strategické řízení a víceletá předvídatelnost financování	107
1.1 Provázané víceleté plánování: od NP VaVal, přes koncepce poskytovatelů k dlouhodobým koncepcím výzkumných organizací	107
1.2 Lidský kapitál a rovné příležitosti jako součást investiční strategie	107
1.3 Řízení podle cílů, ukazatelů a dopadu	107
1.4 RVVI jako strategický správce investičního portfolia	107
Pilíř 2: Způsobilost, integrita a bezpečnost: řízení rizik financování	108
2.1 Etika, vědecká integrita, dobrá praxe	108
2.2 Institucionální odolnost a ochrana bezpečnostních zájmů státu	108
2.3 Evidence výzkumných organizací: řízení kapacit a nábor zahraničních talentů	108
Pilíř 3: Tři režimy podpory a stabilita investičního portfolia	109
3.1 Tři režimy podpory: institucionální, účelová, systémová	109
3.2 Systémová podpora: infrastruktury, mezinárodní závazky, popularizace.....	109
3.3 Stabilita vázaná na koncepce a hodnocení (plán – hodnocení – úprava).....	109
Pilíř 4: Mobilizace kapitálu: propojení veřejných, evropských a soukromých zdrojů	109
4.1 Spolupráce se soukromým sektorem: transfer znalostí jako „investiční most“	109
4.2 Nástrojová pestrost a testovací a experimentální infrastruktury	110
4.3 Kompatibilita s pravidly EU jako předpoklad sladění národní a evropské podpory	110
Pilíř 5: Hodnocení a portfoliová rozhodnutí (učení systému)	111

5.1 Hodnocení jako podklad investičních rozhodnutí (programy – instituce – infrastruktury) ...	111
5.2 Kontrola podpory a procesní jistota (včetně námitek).....	111
5.3 Korekce programů a podmínek podpory na základě hodnocení (včetně změn programů) ..	111
Pilíř 6: Data, otevřená věda a interoperabilita jako infrastruktura řízení	112
6.1 Otevřená věda / přístup k údajům z výzkumu	112
6.2 Informační systémy a sdílení údajů (nižší administrativní náklady)	112
6.3 Ověřování způsobilosti a sdílení údajů jako interoperabilita	112
Příloha F – Pět pilířů financování VaVal.....	113
1 Strategické řízení: Výkonové řízení a efektivita systému	113
1.1 Národní inovační vize a její institucionální ukotvení.....	113
1.2 Strategické řízení a koordinace systému VaVal.....	113
1.3 Strategické zacílení technologických priorit s mezinárodním přesahem	114
2 Kultura otevřenosti a důvěra	115
2.1 Rozvoj inovační kultury a strategické řízení rizika	115
2.2 Role státu v akceleraci poptávky a adopce technologií.....	115
2.3 Strategická komunikace a posilování legitimacy investic do VaVal	116
3 Lidé a organizace: Talenty, lidské zdroje a mobilita ve VaVal.....	117
3.1 Rozvoj talentové základny a strategická mezinárodní mobilita	117
3.2 Systematický rozvoj podnikavosti a inovačních kompetencí	117
3.3 Rozvoj institucionálních kapacit veřejné správy pro efektivní řízení inovací	118
4 Excellence a hodnocení	119
4.1 Strategické hodnocení výzkumu s důrazem na excelenci a společenský dopad.....	119
4.2 Digitalizace a procesní optimalizace správy výzkumných aktivit	119
4.3 Strategická profilace a tematická specializace výzkumných organizací	120
5 Transfer, financování a nástroje	121
5.1 Podpora transferu znalostí a komercializace výsledků výzkumu	121
5.2 Rozvoj startupů a akademických dceřiných společností spin-offů.....	121
5.3 Mobilizace soukromého kapitálu a diverzifikace financování VaVal	122
Zdroje	123