

REGIONÁLNÍ KLASTROVÁ POLITIKA

(CERTIFIKOVANÁ METODIKA)

AUTORSKÝ KOLEKTIV:

Drahomíra Pavelková
Pavel Bednář
Magdalena Bialic-Davendra
Pavla Břusková
Adriana Knápková
Jiří Novosák
Petr Zahradník

ZLÍN 2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Název: Regionální klastrová politika (certifikovaná metodika)

Autoři: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková; RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.; Mgr. Magdalena Bialic-Davendra, Ph.D.; PaedDr. Pavla Břusková; Ing. Adriana Knápková, Ph.D.; Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.; Ing. Petr Zahradník, MSc.

Vydavatel: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Rok vydání: 2013

Vydání: 1.

ISBN: 978-80-7454-327-2

REGIONÁLNÍ KLASTROVÁ POLITIKA (CERTIFIKOVANÁ METODIKA)

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Mostní 5139, 760 01 Zlín

Certifikovaná metodika je výstupem grantového projektu „*Klastrová politika České republiky a jejích regionů pro globální konkurenceschopnost a udržitelný růst*“ přiděleném Technologickou agenturou ČR dne 5. 1. 2012 v rámci programu TD – Program na podporu aplikovaného společensko-vědního výzkumu a experimentálního vývoje OMEGA, číslo projektu TD010158.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, vydalo dne 12.12.2013 „*Osvědčení č. 49108/13/b o uznání certifikované metodiky*“ jako výsledku výzkumu a vývoje podle platné metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů a pro účely zařazení do Rejstříku informací o výsledcích – RIV.

Recenzenti:

Ing. David Havlíček
doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.

Ministerstvo průmyslu a obchodu
Na Františku 32
Praha 1

vydává

OSVĚDČENÍ

č. 49108/13/b

o uznání „certifikované metodiky“

*jako výsledku výzkumu a vývoje podle platné metodiky hodnocení výsledků výzkumných
organizací a hodnocení výsledků ukončených programů
a pro účely zařazení do Rejstříku informací o výsledcích - RIV*

Název metodiky: Regionální klastrová politika

Autor / autorský kolektiv: Drahomíra Pavelková, Pavel Bednář, Magdalena Bialic – Davendra,
Pavla Břusková, Adriana Knápková, Jiří Novosák, Petr Zahradník

Metodika byla vypracována v rámci projektu:
ev.č.: TD010158

Název: Klastrová politika České republiky a jejích regionů pro globální konkurenceschopnost
a udržitelný růst

Program: Program na podporu aplikovaného společenskovedního výzkumu
a experimentálního vývoje OMEGA

Poskytovatel: Technologická agentura ČR

V Praze dne **12. PRO 2013**

Jméno: Ing. Petr Očko Ph.D.

Funkce: ředitel Sekce fondů EU

Podpis:



Obsah

Seznam zkratk	6
Seznam tabulek	7
Seznam obrázků	7
1 Zdůvodnění potřeby a cíle metodiky	8
2 Vlastní popis metodiky	12
2.1 Vymezení základních pojmů	12
2.2 Podstata metodiky regionální klastrové politiky	12
2.2.1 <i>Postupy pro analýzu potenciálu kraje – mapování klastrů</i>	13
2.2.2 <i>Rozvíjení klastrových iniciativ - facilitace klastrů</i>	16
2.2.3 <i>Inkubace klastrových organizací a kvalita managementu</i>	17
2.2.4 <i>Governance klastrů</i>	19
2.2.5 <i>Financování klastrových iniciativ a klastrových organizací</i>	20
2.2.6 <i>Monitoring a evaluace výkonnosti klastrů a efektivnosti jejich veřejné podpory</i>	20
3 Popis uplatnění metodiky	22
3.1 Obecný model aplikace regionální klastrové politiky	22
3.2 Hlavní principy uplatnění regionální klastrové politiky	22
3.3 Vybudování podmínek pro realizaci regionální klastrové politiky	23
3.4 Hlavní znaky programu pro inkubaci klastrových organizací	25
4 Srovnání „novosti“ postupů	27
5 Seznam použité související literatury	28
6 Seznam publikací autorů metodiky za posledních 5 let, které předcházely zpracování metodiky	29
PŘÍLOHA 1: Doporučené ukazatele pro monitoring a evaluaci aktivit a přínosů klastru za sledované období 1 roku	31
PŘÍLOHA 2: Příklad modelu počátečního financování klastrové organizace s účastí rozpočtu kraje	32

Seznam zkratek

HDP	Hrubý domácí produkt
LQ	Lokalizační koeficient
NACE	Klasifikace ekonomických činností (Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes)
NKP	Národní klastrová politika
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
RIS	Regionální inovační strategie
RIS3	Výzkumné a inovační strategie pro inteligentní specializaci (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation)
RKP	Regionální klastrová politika
S3	Strategie inteligentní specializace (Smart Specialisation Strategy)

Seznam tabulek

Tabulka 1-1: Hlavní rozdíly mezi národní klastrovou politikou a regionální klastrovou politikou	11
Tabulka 2-1: Dimenze a způsoby hodnocení výkonnosti	20
Tabulka 3-1: Hlavní znaky programu pro inkubaci klastrových organizací	25

Seznam obrázků

Obrázek 1-1: Pyramidový model regionální konkurenceschopnosti	9
Obrázek 1-2: Vazby mezi národní a regionální klastrovou politikou a typy podporovaných klastrů	11
Obrázek 2-1: Myšlenkové racionální metodiky regionální klastrové politiky	13
Obrázek 3-1: Podstata uplatnění metodiky regionální klastrové politiky	24

1 Zdůvodnění potřeby a cíle metodiky

Regiony se v globální ekonomice stále více stávají hnacími silami, „motory“ ekonomiky. V Evropě se dokonce mluví o regionech jako o lokomotivách rozvoje, protože v celosvětovém měřítku dochází ke koncentraci a specializaci ekonomických aktivit - klastrování, ať se jedná o odvětví výpočetní techniky, biotechnologií, finančních služeb, zábavního průmyslu či různých odvětví zpracovatelského průmyslu.

Relevantnost klastrového přístupu pro ekonomický rozvoj posouvá do popředí především **požadavek konkurenceschopnosti** ovládající celou globální ekonomiku. Konkurenceschopnost je synonymem produktivity ekonomiky a závisí na hodnotách národních/regionálních produktů a služeb měřeno cenami, které uspějí na mezinárodních trzích, a efektivitou, se kterou jsou produkovány. Špičkové produktivity však firmy nedosáhnou v izolaci, ale pouze ve spolupráci s jinými firmami, organizacemi a institucemi, v podmínkách „přidané hodnoty“ této spolupráce, které veřejná správa může spoluvytvářet a optimalizovat například využitím příznivého prostředí klastrů.

Současné ekonomické základy území (lokalit, regionů) jsou ohroženy přesunem výrobních aktivit do míst s lepšími podmínkami (a nejde jen o levnější pracovní sílu); v poslední době se to týká i vědecko-výzkumných aktivit, mezinárodních call center apod.

Na regionální úrovni neexistují automatické a efektivní kompenzační a regulační mechanismy jako na úrovni státu (makroekonomické stabilizátory typu devalvace směnných kurzů, pružnost mezd a cen apod.). Naopak migrace mobilních faktorů, kapitálu a práce se mohou stát pro regiony hrozbou. Na rozdíl od států, které mohou soutěžit na základě principu komparativní výhody, regiony nemají předem definovanou roli v mezinárodní dělbě práce a soutěží na základě principu absolutní výhody.

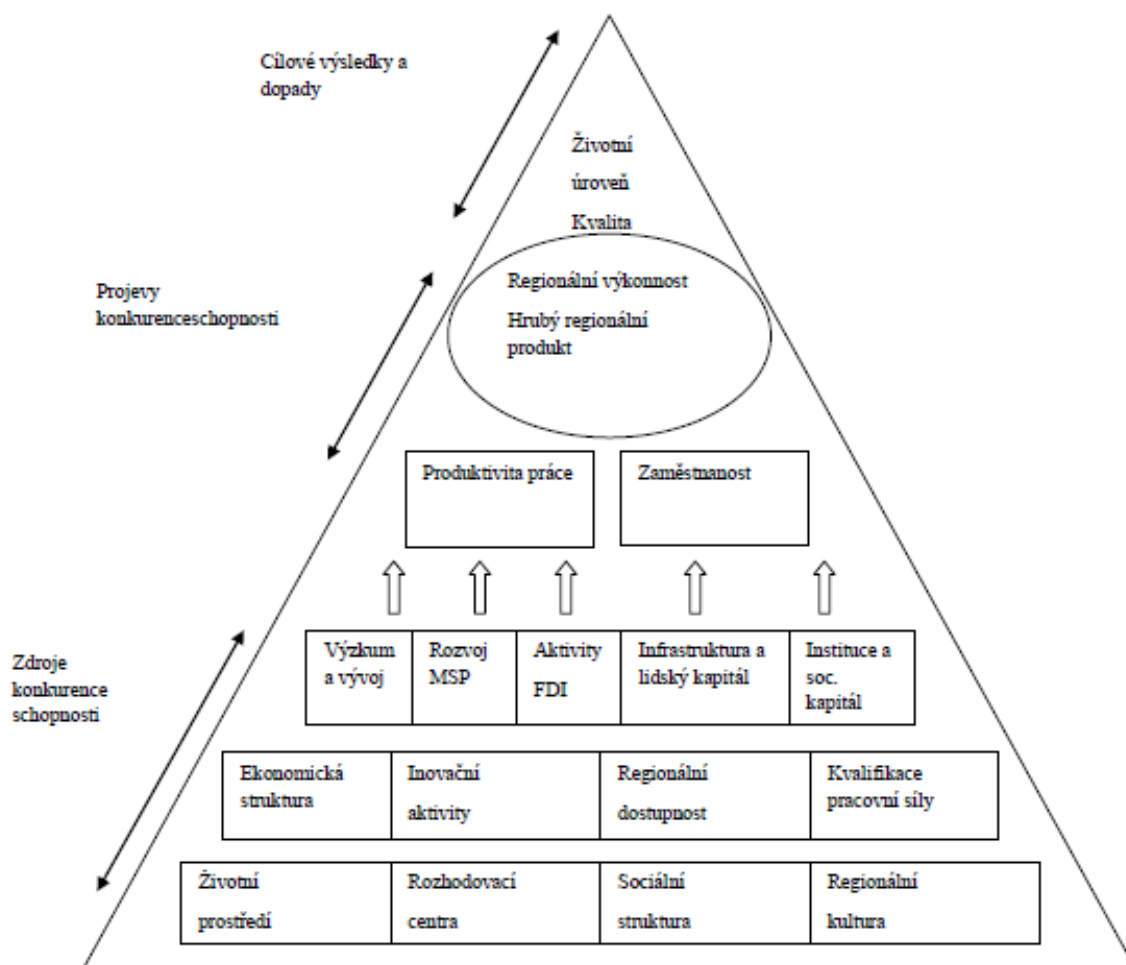
Konkurenceschopnost regionů ovlivňuje také **regionalizace veřejných politik**. Dochází k postupnému přesunu koordinačních a rozhodovacích aktivit na regionální úroveň, kdy regiony sehrávají stále významnější úlohu v ekonomickém rozvoji států.

Klastry zvyšují produktivitu a výkonnost firem tím, že v nich dochází k vytváření nových vazeb, jasnému strategickému zaměření, spontánnímu „přelévání“ (spillovers) vědomostí a poznatků mezi různými aktéry a také sdílení synergií s ostatními firmami a přidruženými institucemi, což se odehrává díky usnadněnému přístupu k informacím, vzdělávání, lepší koordinaci a rychlému šíření nejlepších praktik. Tím, že zlepšuje parametry vlastních firem, **klastr přispívá ke konkurenceschopnosti celého regionu**. Tak je tomu především u rozvinutých klastrů, které mohou zabezpečit zvyšující se finanční toky do ekonomiky, růst inovačních aktivit, vznik nových specializovaných firem, růst pracovních míst v oboru a návazných oborech, příchod investorů (jako náročných odběratelů nebo kvůli specializované infrastruktuře a službách v oboru). Tyto přínosy dokáže klastr dále multiplikovat. **Konkurenceschopné klastry pomáhají městům, regionům a zemím plnit socioekonomické výzvy globalizace a jsou tudíž součástí územní konkurenceschopnosti¹.**

Rozvinutý klastr s dobře fungující klastrovou organizací je však již výsledkem víceletého společného úsilí stakeholderů. Tomuto stavu musí předcházet období, kdy jsou postupně naplňovány jednotlivé kroky na této cestě a kde veřejná intervence je nezbytností. **Péče veřejného sektoru o ekonomický rozvoj** v moderní globalizované ekonomice tedy znamená, mimo jiné, vytvářet podmínky ke strategické spolupráci firem v rámci klastrů identifikovaných v daném území. Pro tuto péči je třeba **vybudovat strategický a realizační rámec v podobě politiky, odborných kapacit a vyčlenění odpovídajících prostředků**, jak to činí regiony ve vyspělých zemích světa.

¹ Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers, INNO Germany AG, European Union, 2010 – Appendix A2, s. 174 -176. Dostupné z: <http://cor.europa.eu/en/Archived/Documents/59e772fa-4526-45c1-b679-1da3bae3>

Obrázek 1-1: Pyramidový model regionální konkurenceschopnosti



Zdroj: Martin, 2003, upraveno

Úkolem **regionálních politik** je podpora inteligentního růstu v Evropě prostřednictvím uplatňování **strategie inteligentní specializace** (S3) s využitím klastrů jako významného zdroje konkurenční výhody v globální ekonomice².

Program ekonomické transformace EU, který je předmětem výzkumných a inovačních strategií pro inteligentní specializaci (RIS3), uvádí klastry jako jeden ze 4 základních principů těchto strategií vzhledem k tomu, že klastry mají:

- **identifikované oborové sítě** výrobců, dodavatelů, souvisejících a podpůrných organizací, škol, univerzit a výzkumných pracovišť;
- **lidi, kteří spolupracují**: manažeři klastrů, manažeři firem, výzkumníci, experti, odborníci z intermediárních a veřejných institucí;
- **znalosti, které jsou sdíleny**, které se přelévají a přinášejí inovace;
- **dovednosti, jak inovační procesy řídit** – transfer znalostí a technologií, komercializace výsledků výzkumu a vývoje, apod.;
- **schopnost mobilizovat** všechny potřebné aktéry a zdroje;
- **realizační sílu** v podobě výkonného managementu klastrových organizací.

² Sdělení Evropské komise, Brusel, 6.10.2010, COM(2010) 553, Regional Policy contributing to smart growth in Europe 2020

Dobrá strategie inteligentní specializace má být katalyzátorem strukturálních změn a procesu formování klíčových klastrů, aby v procesu tvorby a šíření znalostí mohly být plně využity aglomerační externality, úspory z rozsahu a lokální přelivy.³ Regionální klastrová politika je konstruktivní součástí RIS3 a jejím smyslem je vytvořit podpůrné mechanismy a strategický rámec pro rozvoj klastrů jako základních kamenů inteligentní specializace a na ní postavené regionální konkurenceschopnosti.

Z provedených šetření v krajích ČR v r. 2012 na úrovni odborů/oddělení regionálního rozvoje vyplývá spíše **omezená úroveň konkrétních opatření na podporu klastrů**, což je zjištění, které poukazuje na zaostávání ČR v tomto směru. **Tuto disproporci ve srovnání s dynamickými evropskými regiony může přijetí regionální klastrové politiky v českých krajích významně snížit.**

Cílem této metodiky je pomoci krajským samosprávám a jejich administrativě vytvářet, udržovat a zvyšovat konkurenční výhodu kraje založenou na rozvoji oborově specializovaných klastrů prostřednictvím koordinace a spolupráce klíčových aktérů v klastru.

Metodika **regionální klastrové politiky** je zaměřena na **zefektivnění procesu vývoje životního cyklu klastru především v jeho počáteční fázi od identifikace klastru na teritoriu kraje přes jeho facilitaci v rámci klastrové iniciativy po fungování klastrových organizací a otevření se jejich vzájemné spolupráci**. Tím se metodika stává novým nástrojem regionálních orgánů veřejné správy k vytvoření a realizaci regionální klastrové politiky ve prospěch inteligentní specializace krajů, řešení tíživých problémů regionálního rozvoje a zajištění komplexního hospodářského růstu.

Promyšlená a smysluplná regionální podpora klastrů prostřednictvím jejich formalizovaných řídicích organizací tak dá základ jejich dalšímu kvalitativnímu a kapacitnímu rozvoji na vyšší úroveň, tj. k dosažení klastrové excelence. Klastry splňující kritéria excelence, po získání potřebné akreditace, mohou být podporovány z národní úrovně, což je obsahem návazné metodiky **národní klastrové politiky**.

Rozdíl mezi národní klastrovou politikou a regionální klastrovou politikou je dán dvěma základními faktory:

1. První faktor je spojen s konceptem **životního cyklu klastru**, kdy se regionální klastrové politiky zaměřují na podporu **klastrů v rané fázi vývoje (klastrová iniciativa, inkubace klastrové organizace)**, zatímco národní klastrová politika má za cíl podporu klastrů v pokročilé fázi vývoje a dosahujících excelentních výsledků, tj. **klastry s potenciálem excelence**.
2. Druhý faktor je spojen s rozlišením charakteru intervencí mezi **tematicky podmíněné intervence** bez prostorového omezení a naopak **územně podmíněné intervence**, které jsou determinovány prostorově na úrovni regionů. Zatímco první typ intervencí je řazen zejména do národní klastrové politiky, je druhý typ intervencí řazen do regionální klastrové politiky.

Zdůrazňme, že platí logický předpoklad **realizace projektů regionální klastrové politiky na území daného regionu**.

³ Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). Dostupné z: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3pguide>

Tabulka 1-1: Hlavní rozdíly mezi národní klastrovou politikou a regionální klastrovou politikou

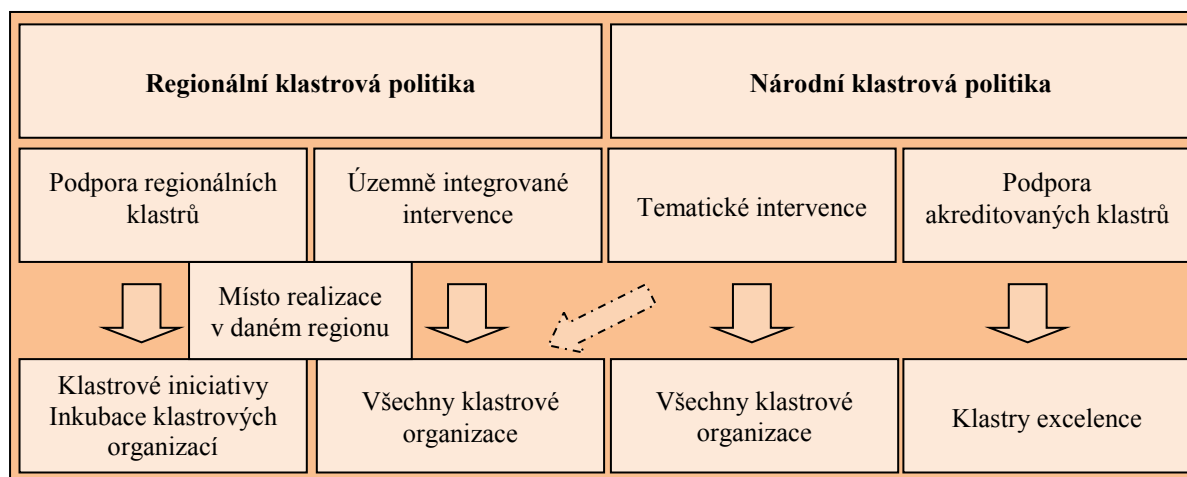
Podstata vymezení	NKP	RKP
Zaměření na klastry excelence	ano	ne
Zaměření na klastrové iniciativy	ne	ano
Tematicky podmíněné intervence	ano	potenciálně ano, nižší význam *
Územně podmíněné intervence	ne	ano
Průměty do metodik	NKP	RKP
Národní klastrová akreditace	ano	ne
Programový rámec klastrové politiky	ano	ano
Systém monitoringu a evaluace	ano	ano
Národní a regionální úroveň financování	národní programy	národní i regionální programy
Národní a regionální úroveň implementace	národní	regionální
Finanční alokace	relativně vyšší	relativně nižší

* V závislosti na nastavení implementačních struktur

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1-1 představuje hlavní rozdíly mezi národní klastrovou politikou a regionální klastrovou politikou ve vazbě na dva výše uvedené faktory. Tyto rozdíly se následně promítají do dalších aspektů vztahených k podobě metodik obou politik. Za pozornost stojí, že územní dopad naznačuje relevantnost řešení rovněž pro cíl územní soudržnosti, když je stimulován rozvoj jak jádrových regionů v rámci obou politik, tak zaostávajících regionů v rámci regionální klastrové politiky. Konečně obrázek 1-2 charakterizuje vazby mezi dílčími částmi národní a regionální klastrové politiky na jedné straně a typy podporovaných klastrů na straně druhé.

Obrázek 1-2: Vazby mezi národní a regionální klastrovou politikou a typy podporovaných klastrů



Pozn.: Vazba tematických intervencí k regionální klastrové politice ve vazbě na nastavení implementačních struktur tematicky orientovaných finančních nástrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě uvedeného zdůvodnění je cílem této metodiky **formulovat postup pro utváření regionální klastrové politiky v České republice respektující cíle relevantních koncepčních dokumentů na úrovni Evropské unie i České republiky.**

2 Vlastní popis metodiky

2.1 Vymezení základních pojmů

Pojem **klastr** je definován jako „*geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují*“ (Porter, 1990, s. 213).

Slovo „klastr“ se v praxi používá nejen pro výše uvedenou přirozenou územní aglomeraci, ale i pro označení klastrové iniciativy či klastrové organizace. Skutečný význam se pak odvozuje od daného kontextu. V této metodice je chápán termín „klastr“, „klastry“ v širším slova smyslu jako řízené, vědomě spolupracující oborově specializované sítě zahrnující jak samotné klastrové organizace, tak jejich členy.

Pojem **klastrová politika** je definován jako „*specifické vládní úsilí zaměřené na podporu rozvoje klastrů*“. Realizátorem tohoto úsilí a příjemcem výsledné podpory je v podmínkách ČR a v souvislosti s životním cyklem klastru:

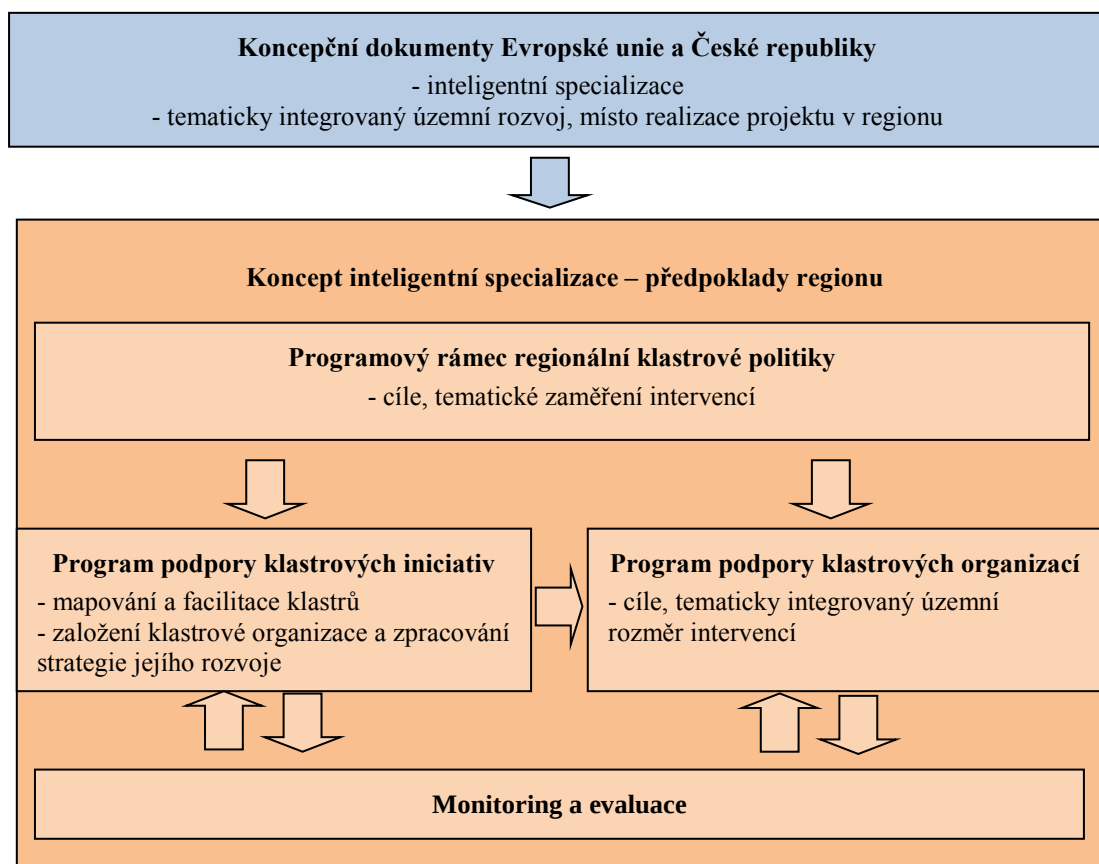
1. **klastrová iniciativa** jako „*organizované úsilí ke zvýšení růstu a konkurenceschopnosti klastrů v rámci regionu, zahrnující klastrové firmy, vládu a/nebo výzkumnou komunitu*“ (Sölvell, Lindqvist a Ketels, 2003, s. 9), které zajišťuje pověřený facilitátor ve spolupráci s ostatními stakeholdery;
2. **klastrová organizace**, která je definována jako „*organizované úsilí k facilitaci rozvoje klastru, které může mít různé formy od neziskových sdružení přes veřejné agentury až po firmy*“ (Schretlen et al., 2011, s. 6).

Pojem **region** je definován jako „*území integrované společným jednotícím prvkem v podobě příslušnosti do správního území se spodní prostorovou hranicí danou lokální úrovní a horní prostorovou hranicí danou státem*.“ Pojem region je tak chápán flexibilně a zohledňuje skutečnost, že klastry nerespektují administrativně-správní hranice územních jednotek. Z praktického hlediska bude pojem region nejčastěji spojován s úrovní implementačního orgánu regionální klastrové politiky. V podmínkách České republiky se tak bude jednat zejména o úroveň kraje případně regionu soudržnosti.

2.2 Podstata metodiky regionální klastrové politiky

Obrázek 2-1 demonstruje jednotlivé vazby a podstatu zaměření metodiky regionální klastrové politiky.

Obrázek 2-1: Myšlenkové racionálně metodiky regionální klastrové politiky



Zdroj: vlastní zpracování

Metodika rozpracovává postupy pro vytvoření a realizaci regionální klastrové politiky obsahující tyto oblasti:

- *postupy pro analýzu potenciálu kraje – mapování klastrů;*
- *rozvíjení klastrových iniciativ - facilitace klastrů;*
- *inkubace klastrových organizací a kvalita managementu;*
- *governance klastrů;*
- *financování klastrových iniciativ a klastrových organizací;*
- *monitoring a evaluaci výkonnosti klastrů a efektivnosti jejich veřejné podpory.*

2.2.1 Postupy pro analýzu potenciálu kraje – mapování klastrů

A – Identifikace klastrů

Cílem identifikace klastrů v regionu je zjistit jejich přítomnost, popsat jejich základní parametry a doporučit, kterým klastrům by měla být věnována další pozornost a podpora v souladu s realizovanými strategiemi rozvoje a za podmínky, že existuje zájem kraje, univerzity a místních průmyslových lídrů toto odvětví rozvíjet aplikací klastrové koncepce.

Tuto analýzu provádí externí dodavatel s požadovanou expertízou nebo subjekt krajské rozvojové a inovační infrastruktury, na který kraj deleguje výkon governance klastrů.

Tato analýza může mít dvě roviny:

- i. identifikace odvětví a odvětvových seskupení, která jsou již konkurenceschopná na mezinárodních trzích a/nebo která mají určitý stupeň „kritické míry“ exportního potenciálu, nebo - ještě lépe – s delší historií exportu, existuje zde více navzájem závislých podpůrných a spřízněných odvětví zahrnujících zákazníky, dodavatele a firmy, sdílejících společné technologie nebo dovednosti, nebo jsou přítomny dobré specializované podmínky faktorů (viz obr. 2) zahrnující silnou výzkumnou a znalostní infrastrukturu, fungují vnitroregionální vazby, které zvyšují (nebo by mohly zvýšit) konkurenční výhody;
- ii. identifikace hubů (univerzity, výzkumné ústavy, inovační firmy, neziskové organizace, spin-offs) orientovaných na nové a vynořující se obory, mezioborové směry typu eko-inovace, mobilita, potřeby společnosti v souvislosti s demografickým vývojem a další socio-ekonomické oblasti, jejichž rozvoj vytvoří potenciál pro specializace založené na inovacích, znalostech, kreativitě a službách.

Základní postup analýzy potenciálu kraje tvoří dvě složky:

- a) **Analýza dat a statistických údajů**, kde vedle zaměstnanosti a struktury (a to nejen průmyslové, ale i jiných sektorů) musí být zahrnut růstový potenciál a vymezení vazeb mezi činnostmi klastru v regionu a ekonomickou dynamikou ve struktuře dopadu na spotřebu, investice, HDP a export. Pro vyhodnocení přítomnosti klastru v regionu se na základě 5místných kódů NACE v rámci jednotlivých odvětví vypočítají lokalizační koeficienty (LQ), což je poměrná hodnota udávající podíl zaměstnanosti v daném odvětví v regionu vůči celostátnímu průměru. **Regionální klastry potenciálně existují, jsou-li v kraji vzájemně provázaná odvětví s LQ větším než 1.** Následně je nutné provést analýzy zkoumající propojenost odvětví, vztahy v dodavatelských řetězcích a používaných technologiích a počty firem v každém odvětví klastru s ohledem na malé a střední podniky. Pro získání základních informací o exportu významných odvětví jsou analyzovány exportní údaje na základě 2 a 3místných SIC kódů (Standard Industrial Classification).

Výsledkem statistické analýzy je výběr potenciálních klastrů vhodných pro další zkoumání formou terénního šetření a diskusí ve skupinách. Tyto kvalitativní formy analýzy mají za úkol posoudit, zda jednotlivé klastry obsahují charakteristické rysy a jaký je jejich potenciál pro další rozvoj.

Statistická identifikace klastrů na regionální úrovni byla v ČR provedena v r. 2006 (Berman Group, 2006).

- b) **Interview ve firmách a diskuse ve skupinách** se používají k ověření a doplnění interpretace výsledků statistických šetření a stanovení rozsahu skutečných vazeb, odvětví nepokrytých statistickými analýzami, jemnější vlastnosti klastru a potenciál rozvoje, včetně pojmenování příležitostí v klastru, například prostřednictvím přímých zahraničních investic.

Cílem diskusí ve skupinách je dát dohromady firmy a další aktéry (např. zástupce vysokých škol a inovační infrastruktury) z celé škály souvisejících oblastí, překonat prvotní bariéry v komunikaci, společně řešit nastolená témata.

Modelem této analýzy může být „Studie proveditelnosti k identifikaci odvětvových seskupení vhodných pro cílenou programovou podporu“ realizovaná v Moravskoslezském kraji v roce 2002 v rámci fondu PHARE (CzechInvest) s cílem napomoci restrukturalizaci průmyslového regionu s vysokou nezaměstnaností.

K dalším analytickým postupům patří:

- posouzení silných stránek a vazeb mezi výzkumem a průmyslem u největší regionální vysoké školy;
- zjištění počtu a charakteristika nově vzniklých firem (spin-offs), které jsou často nositeli inovací a strukturálních změn;
- zpracování několika případových studií nových firem založených na vývoji technologií
- určení míry a charakteru příležitostí pro přímé investice, kterých by region mohl využít;

Výsledky analýz jsou použity pro formulaci doporučení a pro finální výběr potenciálních klastrů.

Jako doplněk k výsledkům rozhovorů je doporučeno provést analýzu globálních trendů, které by mohly ovlivnit regionální silná odvětví, a případně benchmarkingovou studii se zahraničním klastrem ve stejném odvětví k vymezení regionální specializace.

B – Analýza vybraných klastrů - strategická specializace kraje

Po regionální analýze je třeba přistoupit k analýze jednoho či více identifikovaných klastrů s rozvojovým potenciálem a zjišťovat, do jaké míry je zdrojem konkurenčních výhod. Nejúspěšnější klusty mají obvykle určitou osobitou konkurenční výhodu, která je odlišuje od podobných klastrů kdekoli na světě. Rámec pro analýzu konkurenčních výhod poskytuje „**Porterův diamant konkurenceschopnosti klastru**“ (Porter, 1990), sestávající ze čtyř podmínek, jejichž míra naplnění vypovídá o míře a kvalitě konkurenční výhody:

- 1) Podmínky faktorů vypovídající o přítomnosti přirozených impulsů a zdrojů pro rozvoj daného odvětví;
- 2) Firemní strategie, struktura a konkurence znázorňující lokální souvislosti a kulturu spolupráce podnikatelského sektoru;
- 3) Příbuzná a podpůrná odvětví dokumentující kritickou míru přítomnosti specializovaných dodavatelů;
- 4) Podmínky poptávky vypovídající o náročnosti odběratelů s dopadem na inovace a zapojení dalších firem.

Úloha veřejného sektoru je především ve vytváření podnikatelského prostředí vyhovujícího jednotlivým klastrům, vzhledem k tomu, že každé odvětví má specifické požadavky a potřeby a také k podněcování klastru k inovacím a zlepšování jeho konkurenceschopnosti. Klastrová politika by měla vzít v úvahu celý klustr a všechny prvky „diamantu“. Prospěšný je tedy integrovaný přístup, jehož výsledkem je jasné rozhodnutí, kterým klastrům by měla být dána priorita. To následně generuje další priority v oblasti podpory podnikání, výzkumu a vývoje, transferu technologií, lákání přímých investic, priorit vzdělávání a přípravy lidských zdrojů a budování další infrastruktury.

Konkurenční výhoda nezávisí na jednotlivých složkách „diamantu“ (nebo jednotlivých firmách), nýbrž na **soudržnosti celého diamantu**. Porterův diamant jasně ukazuje, že **žádoucí spolupráce probíhá v prostředí zachování a rozvíjení konkurence a rivality**, která je hnací silou konkurenceschopnosti. Proto není cílem, aby všechny firmy navzájem spolupracovaly na principu 1:1, ale spolupracovaly tam, kde lze výsledky sdílet (např. předkonkurenční fáze výzkumu), nebo kde dochází k nepřímé spolupráci prostřednictvím obchodních, vzdělávacích a zprostředkujících institucí.

K dalším metodám vyhodnocení konkrétního klastru patří **analýza hodnotového řetězce a oborová mapa klastru**. K získání mapy vazeb v oblasti sociálního kapitálu klastru slouží **analýza sociální sítě** (Social Network Analysis), která může dát samosprávě odpověď na otázku, které firmy či instituce

v kraji jsou vyhledávanými a důvěryhodnými partnery pro ostatní firmy a představují tak důležité hráče pro další rozvoj klastru.

Výsledkem studie klastrového potenciálu kraje jsou vybraná strategická regionální odvětví a obory, u kterých je v kontextu krajské ekonomiky konstatován odůvodněný potenciál k růstu za stanovených podmínek zapojení samosprávy a dalších aktérů. Tím je dán impuls k zahájení klastrové iniciativy.

2.2.2 Rozvíjení klastrových iniciativ - facilitace klastrů

Klastrové iniciativy staví na silných ekonomických základech. Identifikovaný klaster v regionu již může být jedním z předpokladů inteligentní specializace kraje se schopností získávat zákazníky vně regionu. Geografické vymezení klastru neznamena vždy hranice kraje, často se stává, že klaster je rozšířen na území sousedních krajů či po počátečním regionálním vymezení přeroste do národních, případně přeshraničních rozměrů.

Cílem klastrové iniciativy **vedené veřejným sektorem** je mobilizace a facilitace lídrů a významných aktérů Triple Helix v kraji k společnému formování klastru s výsledným strategickým plánem činnosti vtělené klastrové organizaci vytvořené pro řízení klastru a realizaci jeho strategických cílů.

Jde tedy o **proces uvědomělé účasti aktérů klastru na společném projednávání bariér růstu, vizí, cílů a postupů vedoucích k optimalizaci stávajících vztahů a spolupráce mezi zapojenými subjekty a další zlepšení jejich konkurenceschopnosti**. Z tohoto pohledu je fáze klastrové iniciativy jádrem regionální klastrové politiky.

Samospráva pověřuje realizaci procesu rozvoje klastrové iniciativy zkušeného a vyškoleného **facilitátora**. Roli facilitátora sehraává odpovídající expert nebo může být delegována na regionální instituci, která má, nebo si vybuduje pro práci s klastry dostatek kompetencí. Vlastní facilitační činnost pak vykonává respektovaná osoba, vybavená schopností moderovat, motivovat a spojoovat aktéry v klastru ke společné aktivitě (Ffowcs-Williams, 2012).

Facilitátor identifikuje hlavní stakeholdery klastru v systému Triple Helix a zakládá **řídící skupinu**, která je klíčovým prvkem v procesu formalizace klastrové iniciativy. Tato skupina vystupuje jako řídící a kontrolní orgán (neformální „představenstvo“ klastru), je tvořena zástupci firem, které představují jádro klastru, udává strategický směr vývoje klastru a zastupuje klaster navenek. Je vhodné, aby se mezi členy řídící skupiny vyskytli jak manažeři, tak odborníci se znalostmi trhu a technologií, zástupci výzkumného/univerzitního a veřejného sektoru, aby zde panovalo prostředí vzájemné důvěry, fungujících neformálních vztahů, aby při řešení zásadních strategických otázek mohlo docházet k optimálnímu rozhodování na základě konsensu.

Členové řídící skupiny se ztotožňují s myšlenkou klastrování a jsou ochotni se v této práci angažovat např. formou garance za konkrétní odborné oblasti a později vedení neformálních akčních týmů. K úkolům řídící skupiny patří formulace vize klastru a získávání podpory zvnějšku, identifikace a oslovení vhodných členů budoucí klastrové organizace, projednávání hlavních směrů rozvoje, rozhodnutí o právní formě a dalších formálních stránkách klastrové organizace včetně shody na personálním obsazení pozice manažera klastru.

Facilitátor organizuje pro firmy z klastru workshopy k nastolení kontaktů mezi manažery firem a zástupci veřejné a výzkumné/vzdělávací sféry a další podpůrné infrastruktury, absolvování **společného brainstormingu** k identifikaci hlavních **společných** problémů - bariér rozvoje v daném sektoru; navrhování řešení definovaných problémů v dlouhodobém horizontu – strategických cílů; vytvoření **nové struktury k řízení potřebných změn** – **klastrové organizace** a dosažení osobní,

odborné a finanční angažovanosti manažerů oslovených firem. Workshopy posunou záměr institucionalizace klastru od původních „veřejno-správních“ hybatelů (krajské vedení, univerzita, facilitátor) k budoucím vlastníkům tohoto „projektu“, tj. soukromému sektoru, včetně rozhodnutí o právní formě klastrové organizace zohledňující budoucí aktivity a potřeby klastru. Klíčovým momentem je také identifikace manažera klastru, jehož **osobnost je rozhodující pro celý rozjezd a udržitelnost klastrové organizace. Proto jeho výběr bývá kritickým momentem celé klastrové iniciativy.**

Zásadní otázkou klastrové iniciativy v této fázi jsou **finanční zdroje** pro činnost klastrové organizace. Poskytování počátečního financování klastrové organizace ze strany veřejného sektoru je zakotveno v naprosté většině regionálních klastrových politik zemí EU (více v kapitole 2.2.5 této metodiky).

Vhodnou formou pro pochopení celého záměru založení klastrové organizace je organizace studijní cesty stakeholderů klastru do již fungující (domácí nebo zahraniční) klastrové organizace s podobným oborovým záběrem.

Výsledkem klastrové iniciativy, za který je zodpovědný facilitátor pověřený řídicí skupinou, je konsensus stakeholderů se strategickými cíli klastrové iniciativy a zajištění podmínek k její formalizaci, tj. vzniku klastrové organizace.

Výstupy klastrové iniciativy:

- jsou známy hlavní činnosti klastrové organizace v souladu se strategickými směry rozvoje v jednotlivých oblastech: networking, lidské zdroje, marketing, výzkum, vývoj a inovace a internacionalizace;
- je zpracována studie proveditelnosti pro projekt rozvoje klastru jako společná práce facilitátora, manažera klastru a spolupracujících poradců;
- jsou známy vstupy z řídicí skupiny a workshopů - počet zakládajících členů, vklad členů – výše členských příspěvků, roční rozpočet a odpovídající zdroje;
- je zaregistrován právní subjekt – klastrová organizace a proběhla ustavující valná hromada/shromáždění členů.

Samospráva se prostřednictvím svých zástupců zúčastňuje všech fází klastrové iniciativy, je zastoupena v řídicí skupině, poskytuje součinnost při institucionalizaci klastrové iniciativy a dozoruje vznik klastrové organizace s ohledem na:

- organizační podmínky (výběr právní formy, provozní podmínky pro inkubaci klastrové organizace);
- personální podmínky (včasná identifikace manažera klastru, jeho profil, výběr, vyškolení; kompetence a velikost výkonného týmu);
- finanční zdroje (krajský rozpočet a návaznost na podpůrné krajské programy).

2.2.3 Inkubace klastrových organizací a kvalita managementu

Klastrová organizace je právním subjektem, jehož forma je zvolena stakeholdery s ohledem na funkčnost klastrové organizace v konkrétních oborových podmínkách. Vznik této organizace musí odpovídat podmínkám hospodářské soutěže⁴.

⁴ viz Posouzení odvětvových seskupení „klastrů“ z pohledu možného porušení hospodářské soutěže (antitrustu) v ČR a EU. advokátní kancelář Linklaters, v.o.s, 2005, dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/studie-klastr-versus-kartel-a-pravni-formy-klastru-211.pdf>

Úkolem klastrové organizace je vytvářet vhodné prostředí pro spolupráci v klastru s cílem jeho strategického a dynamického rozvoje, identifikaci společných projektů, vzdělávání a podpory inovačního podnikání.

Klastrová organizace je výsledkem úspěšné facilitace klastru v procesu klastrové iniciativy. Jejím vznikem se dovrší „návratnost“ klastrové iniciativy, která se promítne do následujících přínosů:

- vytvoření prostředí důvěry, vazeb mezi firmami (usnadnění specializace a budování kritické masy);
- vytvoření „komerčního magnetu“ (klastr přitahuje zákazníky, nové investice, nové dovednosti, specializovanou infrastrukturu);
- propojení státních a soukromých investic, odhalení nových zdrojů (fondy, projekty);
- oživení inovačního prostředí naplněním kamenné inovační infrastruktury (vědeckotechnické parky, inkubátory, technologicko-inovační centra) novou „měkkou“ infrastrukturou spolupracující sítě založené na mezilidských vztazích a jejich interaktivitě.

Počáteční fungování klastrové organizace je obdobné, jako každého jiného start-upu. Nejde zde však o soukromé podnikání jednoho subjektu, jedná se o veřejně-soukromou aktivitu (public-private partnership) zasahující až desítky firem, od které všichni stakeholderi očekávají odpovídající přínosy. Ty se však nedostavují okamžitě, rozvoj klastru je dlouhodobá strategie a **vyžaduje od veřejného sektoru především v prvních letech stabilní podporu pro kvalitní výkon činnosti managementu klastru** spočívající v pěti základních oblastech: networking a komunikace s členy; rozvoj lidských zdrojů; výzkum, vývoj a inovace; marketing a PR; internacionalizace. **Regionální klastrová politika napomáhá jak finančně, tak prakticky realizovat plnohodnotný provoz klastrové organizace.**

Dalším předpokladem je bezbariérová komunikace manažera se zástupci kraje a pověřeným regionálním pracovištěm pro implementaci klastrové politiky, zahrnutí klastrové organizace do krajských aktivit na podporu podnikání, internacionalizace, vzdělávání apod. **Pro rozšíření možností spolupráce mezi klastrovými organizacemi v kraji se doporučuje vytvořit krajskou klastrovou iniciativu** k pořádání setkání klastrových manažerů a stimulaci meziklastrové spolupráce.

Materiální a organizační zabezpečení klastrové organizace pak umožňuje maximální koncentraci činnosti klastrové organizace na realizaci společné vize a strategie, která se zhmotňuje v jednotlivých projektech.

Hlavním článkem klastrové organizace je její management reprezentovaný manažerem klastru. Klastrová organizace a její management funguje hlavně jako zprostředkovatel mezi členy klastru a je přidanou hodnotou tím, že stimuluje spolupráci jak uvnitř klastru, mezi klastrem a jinými klasy, tak vůči vnějšímu světu. **Management klastru** „organizuje a koordinuje aktivity klastru v souladu s přijatou strategií a zajišťuje dosahování jasně definovaných cílů“ (Schretlen et al., 2011, s. 3).

Pozice manažera klastru je pro chod klastrové organizace a rozvoj celého klastru klíčovým bodem. Tato osoba musí mít jak osobnostní, tak odborné schopnosti ke zvládnutí všech nároků vyplývajících z řízení klastrové organizace i celé klastrové sítě. Zájem stakeholderů na kvalitě manažera klastru od samého počátku je kritickou podmínkou úspěšnosti klastrové organizace, protože on/ona je tím člověkem, který vytváří nezbytné prostředí důvěry v klastru a zaručuje jeho stabilitu.

Vznik vzdělávací infrastruktury pro manažery klastru a členy jejich týmu, ale i ostatní stakeholdery je součástí metodiky národní klastrové politiky.

Každý klastr je unikátní, jeho management stále čelí měnícímu se až turbulentnímu prostředí, proto řízení klastrů vyžaduje **adaptivní řídicí strukturu**, jejíž podstatou je **cyklus řízení klastru**, který zahrnuje definování cílů a výstupů, návrh konkrétních aktivit, jejich implementaci, monitoring

dosahovaných výsledků, jejich vyhodnocení a případně revizi stanovených cílů. (Schretlen et al., 2011)

2.2.4 Governance klastrů

Pro dosažení klastrové excelence je nutno respektovat vedle managementu klastrů také dimenzi „**governance**“ klastrů, a to jako „**záměrnou kolektivní aktivitu klastrových stakeholderů vedoucí k rozvoji udržitelné konkurenční výhody**“. V této definici je vyjádřen přesah klastrové organizace vůči všem zainteresovaným stranám (stakeholderům), tj. zástupcům vlády (lokální, regionální, národní), členům klastru, donátorům, vzdělávacímu a výzkumnému sektoru, zástupcům rozvojové a inovační infrastruktury a dalších souvisejících institucí. Governance je pojem pro aktivity, pomocí kterých se přenáší vůle vlastníků případně dalších stakeholderů na manažera klastru. Tvoří vrstvu mezi vlastníky a managementem organizace a zajišťuje ochranu zájmů vlastníků. Regionální klastrová politika je vyjádřením governance klastrů na regionální úrovni.

Regionální klastrová strategie musí obsahovat charakteristiku governance klastrů. Zpracovaný „model governance klastrů“ pak zahrnuje definice, etický aspekt, postupy pro aplikaci a vyhodnocování jednotlivých složek governance klastrů, které společně v rámci tohoto modelu představují základní hodnoty pro členy klastrů v širším slova smyslu (regionálně/národně – ne pouze členská základna) a zdůvodnění jejich participace v klastru na dosahování jeho vizí. Role stakeholderů klastru spočívá v tvorbě zadání pro manažera klastru, monitoring a evaluaci - vyhodnocování přínosů klastru a návratnosti veřejné podpory. Součástí této metodiky jsou sady ukazatelů pro vlastní hodnocení.

Governance klastru zahrnuje následující principy a ukazatele, které se dají využít pro měření a vyhodnocování jednotlivých složek fungování klastrů (Schretlen et al., 2011):

- a. **efektivnost** – zacílení klastru na jeho vize a výsledky pro stakeholdery a příjemce;
- b. **skládání účtů** – vůči všem aktérům Triple Helix: univerzity - komercializace VaV; průmysl - přístup k lidským zdrojům, nákladné infrastruktury, inovacím; samospráva – efektivní využití finančních zdrojů a dosažení stanovených výsledků;
- c. **transparentnost** – sdílení informací, networking, finanční transparentnost;
- d. **výkonnost** – roční vyhodnocování práce managementu, systém monitoringu výkonnosti klastru;
- e. **závazek/zodpovědnost** – dlouhodobost spolupráce a vztahů aktérů Triple Helix, stabilita rozvojových podmínek a podpory klastrů, zabezpečení udržitelnosti klastrových organizací;
- f. **pružnost** - schopnost reagovat a přizpůsobovat se současným i budoucím potřebám klíčových stakeholderů;
- g. **inkluzivita** – zajištění rovnosti z hlediska účasti, zacházení a práv členů klastru v rámci procesů governance klastru, vytváření sounáležitosti v klastru a demonstrace přínosů společných aktivit;
- h. **konsensus** – dosažení dohody v očekáváních a povinnostech jednotlivých klastrových stakeholderů a v governance klastru;
- i. **otevřenost** – možnost zapojení všech typů členských organizací (start-ups, malé a střední podniky, velké podniky), vytváření podmínek pro meziklastrovou a mezinárodní spolupráci, respektování kulturních rozdílů, apod.

Úkolem regionálního subjektu zodpovědného za governance klastru je přenášet na klastr náročná zadání vyjádřená směry podpory excelentních klastrů, získávat zpětnou vazbu - zjišťovat potřeby klastru, optimalizovat fungování klastru (výkonnost manažera klastru) a vlastní governance, vyhodnocovat výsledné efekty a návratnost vložených investic (účinnost a efektivnost vynakládané podpory).

2.2.5 *Financování klastrových iniciativ a klastrových organizací*

Vzhledem k pozitivním efektům klastrů v regionu je v zájmu kraje klastr systematicky podporovat a podílet se na financování počátečních fází implementace regionální klastrové politiky z rozpočtu kraje pokrývající náklady na:

- provedení analýzy klastrového potenciálu kraje (mapování klastrů) a jeho vyhodnocení formou studie (dle bodu 2.2.1 této metodiky);
- realizaci celého procesu klastrové iniciativy – soubor definovaných aktivit s požadovanými výstupy, včetně studie proveditelnosti pro činnost klastrové organizace (dle bodu 2.2.2 této metodiky);
- provoz klastrové organizace jako základ pro její personální a institucionální stabilitu formou sestupného financování na období minimálně tří let (období inkubace klastrové organizace) při zachování podpory dle individuálního vývoje a potřeb konkrétního klastru i v dalších letech (dle bodu 2.2.3 této metodiky).

Z mezinárodních zkušeností lze vyvodit, že na regionální úrovni se za minimum považuje financování klastrové organizace od 3 do 5 let se zdůvodněním, že management klastru se má věnovat náročným procesům v klastru a nikoliv neustálému vyhledávání dalšího financování; financování má pokrýt chod klastrové organizace s 5 i více odborníky a poskytnout finanční pokrytí projektům menšího rozsahu.

Příklad modelu financování počátečního financování klastrové organizace navrženého pro regionální klastrovou politiku je uveden v Příloze 2.

2.2.6 *Monitoring a evaluace výkonnosti klastrů a efektivnosti jejich veřejné podpory*

Pro monitoring a evaluaci výkonnosti klastrů a efektivnosti jejich veřejné podpory je nutné rozlišit tři dimenze hodnocení, jak je uvedeno v tabulce 2-1.

Tabulka 2-1: *Dimenze a způsoby hodnocení výkonnosti*

Dimenze hodnocení	Metoda	Zodpovědnost	Výstup	Hodnotitel	Účel
KLASTROVÁ ORGANIZACE - management	monitoring stanovených ukazatelů (aktivita klastrové organizace)* ¹	manažer klastru na základě monitoringu KO	formalizovaná data za sledované období	odbor regionálního rozvoje	vyhodnocení úrovně a kvality práce managementu klastru, benchmarking s ostatními KO
KLASTR - členové klastrové organizace	monitoring stanovených ukazatelů (ekonomické ukazatele)* ¹	manažer klastru na základě dat poskytnutých od členů	formalizovaná kumulativní data za klastr za sledované období	manažer klastru, zpracované výstupy dává k využití odboru regionálního rozvoje	vyhodnocení ekonomického růstu firem v individuálních klastrech a za celý kraj
KLASTROVÁ POLITIKA - hospodaření s veřejnými zdroji	vyhodnocení výdajů z krajského rozpočtu vůči ekonomickému růstu klastrů	odbor regionálního rozvoje	balance efektivnosti investovaných veřejných prostředků	odbor regionálního rozvoje	optimalizace klastrové politiky

^{*)} Doporučené ukazatele pro monitoring a evaluaci aktivit a přínosů klastru jsou uvedeny v PŘÍLOZE 1

Zdroj: vlastní zpracování

Sledování měřitelných ukazatelů pro výkon kvalitního managementu klastrů a systém evaluace práce manažera klastru (cílem bude dosažení základních parametrů excelence klastrů), tj. kvantitativních a kvalitativních cílů rozvoje klastru, je součástí pracovní náplně manažera klastru. Manažer klastru se zodpovídá svým stakeholderům za optimální chod klastru a jeho výkonnost, proto provádí monitoring dat ve dvou úrovních - o vlastní činnosti klastrové organizace a o klastru jako celku (individuální a kumulativní data od členů klastru). Tento požadavek na manažery klastrů je nutný pro sledování vývoje klastru ze strany stakeholderů a možnosti evaluace efektivity vynakládané podpory.

3 Popis uplatnění metodiky

Třetí část metodiky shrnuje hlavní principy uplatnění regionální klastrové politiky, vybudování podmínek pro její realizaci a vyhodnocování její efektivity.

3.1 Obecný model aplikace regionální klastrové politiky

Proces aplikace regionální klastrové politiky lze rozdělit do tří fází:

A - Návrh a plánování klastrové politiky – zahrnující vyhodnocení existence klastrů, jejich charakteristiky, vyhodnocení jejich pozice na trhu, rozhodnutí o vytvoření vhodného mixu nástrojů klastrové politiky včetně vlastního programu podpory klastrů.

B - Implementace klastrové politiky – uvedení klastrového programu do života, identifikace „klastrové agentury“, zaangažování a koordinace aktérů ze soukromé a veřejné sféry, zajištění jejich klastrového vzdělávání, rozvoj klastrové iniciativy, zřízení klastrových organizací a poskytování další součinnosti s následným snížením či ukončením veřejné intervence během životního cyklu klastru (strategie exitu).

C - Monitoring a vyhodnocování klastrové politiky – typy vyhodnocování a jejich provádění, interpretace a využití výsledků evaluace.

3.2 Hlavní principy uplatnění regionální klastrové politiky

Aplikace regionální klastrové politiky by měla obsahovat tyto prvky a principy (McPherson, 2001):

- a) **Stanovení celkových cílů** a rozsahu regionální klastrové politiky především ve vazbě na strategii inteligentní specializace.
- b) **Iniciace diskuze** o procesu rozvoje klastrů (regionální fóra nebo workshopy s lídry z veřejného a soukromého sektoru k vysvětlení přínosů klastrování a získání jejich účasti).
- c) **Identifikace a mapování** stávajících klastrů a definování specifických hospodářských atributů dané lokality – regionu.
- d) **Stanovení strategických priorit**, které mají klastry splňovat (pro alokaci omezených zdrojů bude nutné strategické rozhodování, co se týká výběru klastrů s nejvyššími přínosy pro region). Rovněž platí, že ne všechny identifikované klastry budou nutně chtít nebo potřebovat pomoc, jelikož budou v různých etapách svého životního cyklu.
- e) **Ujasnění rolí** relevantních veřejných, soukromých a podpůrných institucí s ohledem na jednotlivé klastry (ve většině případů je odpovídající úrovní aktivní vlády samospráva na místní nebo regionální úrovni; národní vláda může mít podpůrnou nebo kontrolní roli).
- f) **Sběr detailních informací** o každém klastru - jejich trhy, konkurenti, dodavatelé, zákazníci, vertikální a horizontální vazby, technologie, charakteristiky místní ekonomiky co se týče kapacit a kvalifikací, struktury governance a institucionální infrastruktura, v jaké fázi životního cyklu se klastr nachází.
- g) **Zaangažování klíčových skupin** a jednotlivců pro vedení a aktivizaci procesů.
- h) **Vyhodnocení a plánování směru** a cílů (Jaká jsou klíčová témata, jaké problémy, jaké výzvy - selhání trhu, které mají být řešeny? Čeho se dá dosáhnout rychle a co bude vyžadovat dlouhodobější strategii? Kdo to bude řídit a jak?)
- i) **Koordinace veřejných a soukromých aktivit** včetně investování /spolu-investování do sféry veřejného prospěchu (např. specializované infrastruktury, vzdělávání, výzkum a vývoj, komunikace a doprava).

- j) **Volba vhodné organizačně-institucionální struktury** pro kompetentní aplikaci regionální klastrové politiky.
- k) **Marketing a šíření informací o klastrech** a jejich výhodách.
- l) Rozhodnutí o **ukončení** neúspěšných iniciativ nebo **institucionalizaci** těch mechanismů, které byly úspěšné.
- m) **Kontinuální vyhodnocování** jak jednotlivých klastrů, tak celé klastrové politiky (počáteční pokrok, výstupy, výsledky, efektivita, s jakou bylo dosaženo cílů, cost-benefit analýzy, benchmarking).

Posláním regionální klastrové politiky je podporovat klastrovou organizaci na cestě k dosažení úrovně excellence. Jakmile klastř získá národní akreditaci, stává se součástí systému národní klastrové politiky a širšího přístupu k fondům a programům na národní úrovni. Úspěšná účast v těchto programech a další kvalitativní růst klastru je jednou z forem návratnosti vložených veřejných prostředků a jejich zhodnocení.

3.3 Vybudování podmínek pro realizaci regionální klastrové politiky

A – Začlenění klastrové politiky do rozvojových strategií kraje

Regionální klastrová politika je vzhledem ke svému holistickému charakteru tematicky slučitelná se všemi rozvojovými politikami kraje (program rozvoje kraje, dlouhodobá strategie rozvoje kraje, regionální inovační strategie, strategie regionální konkurenceschopnosti či RIS3). Může být tedy jejich součástí nebo zaujmout strategičtější jednoznačnou linii kraje jako samostatná strategie zpracovaná formou závazného krajského dokumentu.

Výhodou samostatné regionální klastrové politiky jako programového dokumentu kraje je její reálnější implementace, včetně zacílení zdrojů, kontroly a celkové úspěšnosti.

B – Organizačně-institucionální zodpovědnost za formulaci a implementaci regionální klastrové politiky

Implementace regionální klastrové politiky vyžaduje vytvoření **jednotného kompetenčního centra fungujícího na regionální úrovni**, s primární zodpovědností za následující aktivity:

- formulace finální verze regionální klastrové politiky na základě metodiky regionální klastrové politiky,
- zajištění implementace regionální klastrové politiky,
- zajištění monitoringu a evaluace regionální klastrové politiky,
- zajištění informačně-poradenského zázemí při realizaci regionální klastrové politiky,
- zajištění propagace regionální klastrové politiky a klastrových projektů,
- zajištění koordinace a zpětné vazby k institucím implementujícím národní klastrovou politiku.

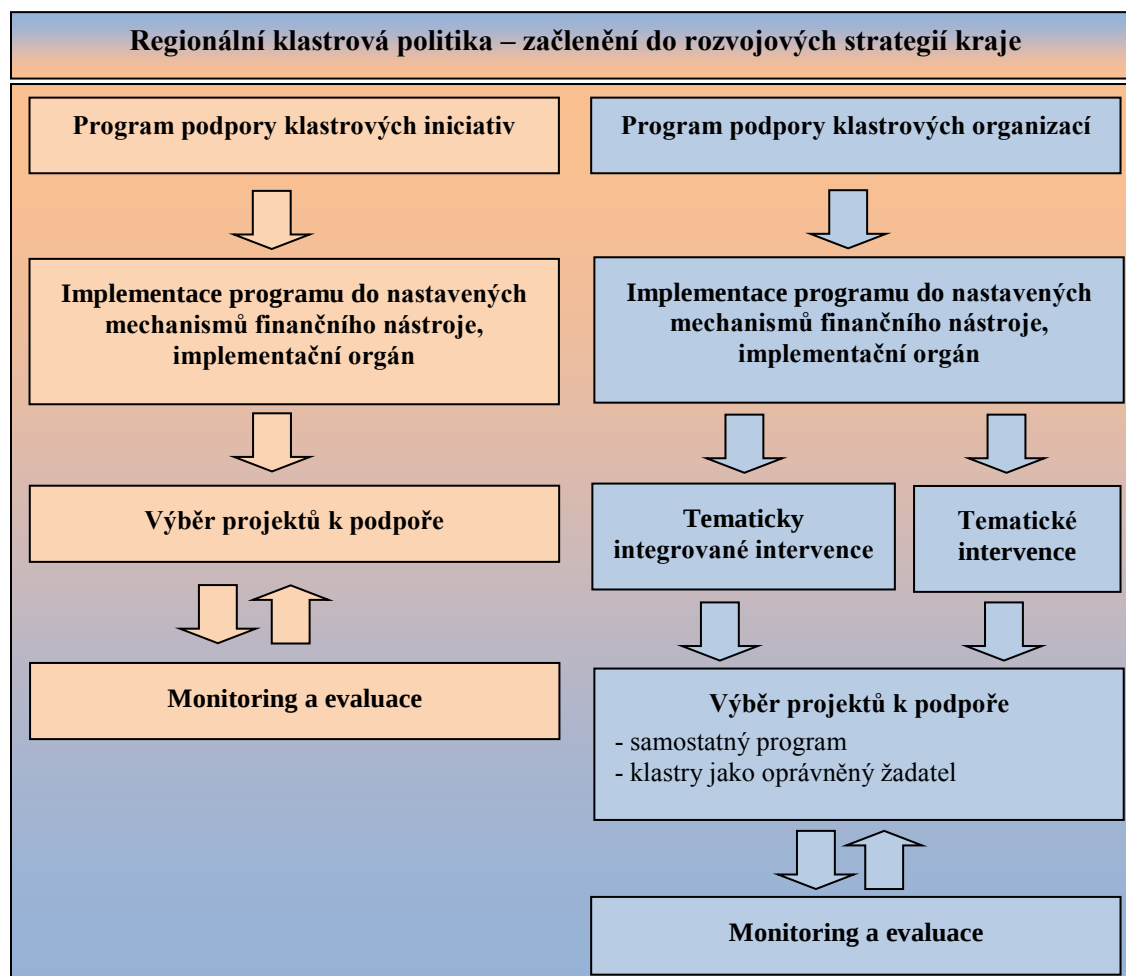
Implementace regionální klastrové strategie v oblasti mapování a facilitace klastrů vyžaduje delegování této činnosti např. na konkrétní regionální subjekt (regionální rozvojová agentura, technologické inovační centrum, jiné regionální rozvojové instituce nebo sdružení), kdy aktivity vyvíjené v rámci klastrové politiky se stanou součástí činnosti této „klastrové agentury“ za předpokladu vyčlenění potřebných prostředků z rozpočtu kraje:

- budování odborných kapacit pro implementaci regionální klastrové politiky - výběr expertů (vyškolený facilitátor, analytik apod.), jejich vzdělávání; organizační, personální a finanční aspekty;
- implementace regionální klastrové politiky, včetně poradenství, kontroly, monitoringu a reportování, tj. realizace aktivit pro ovládnutí kompetencí v rozsahu certifikované metodiky a v návaznosti na národní klastrovou politiku, která zahrnuje systém vzdělávání pro kvalitní facilitaci, management governance klastrů.

C – Alokace finančních zdrojů

Hlavním zdrojem podpory klastrů v pojetí této metodiky regionální klastrové politiky je rozpočet kraje se zapojením dalších zdrojů, jako jsou národní fondy, strukturální fondy či soukromý kapitál. Konkrétní podmínky poskytování této podpory jsou předmětem vytvoření regionálního podpůrného programu pro rozvoj klastrů. Jeho forma bude odpovídat běžným podmínkám poskytování finančních prostředků v kraji (výzvy – vyhodnocení - dotace, vouchery, apod.). Součástí tohoto programu bude stanovení kritérií pro vyhodnocování jeho efektivity, tj. návratnosti investic z veřejných zdrojů.

Obrázek 3-1: Podstata uplatnění metodiky regionální klastrové politiky



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Hlavní znaky programu pro inkubaci klastrových organizací

Tabulka 3-1 uvádí hlavní znaky programu pro inkubaci klastrových organizací jako metodického nástroje pro kraj a jím delegovanou „klastrovou agenturu“. Tato tabulka uvádí předpoklady, cíle, výstupy pro monitoring a finanční podmínky programu pro dvě složky klastrových organizací, tj. management klastrové organizace a účastníky klastru (členské firmy a ostatní stakeholdery).

Tabulka 3-1: Hlavní znaky programu pro inkubaci klastrových organizací

Program pro inkubaci klastrových organizací		
Hlavní znaky programu		
Cílové skupiny	Management klastrové organizace	Účastníci klastru (společnosti, VaV instituce, univerzity a další relevantní stakeholdery)
Základní předpoklady pro program	• Identifikována potenciální klastrová organizace • Identifikována potenciální řídicí skupina klastru	• Vytvoření jádra klastru • Základní oborová a VaV infrastruktura • Minimální inovační kapacita klíčových účastníků
Programový přístup (role "Klastrové agentury")	• Program je adresován širokému spektru potenciálních uchazečů • Finanční pomoc je poskytována k vybudování infrastruktury a lidských zdrojů pro management klastrové organizace • Technická pomoc pomáhá rozvoji kapacit managementu klastrové organizace • „Klastrová agentura“ by měla převzít aktivní roli a poskytovat odborné zázemí klastrovému managementu • „Klastrová agentura“ monitoruje rozvoj klastrové organizace	• Kooperace mezi účastníky klastru by měla být ulehčena zejména službami poskytovanými managementem klastrové organizace • Měly by být financovány malé inovační projekty zahrnující několik účastníků klastru za účelem podpory budování důvěry
Cíle	Operativní cíle	• Management klastrové organizace je postupně budován (infrastruktura a zaměstnanci) • Strategie klastru je definována a přijata klíčovými účastníky (obsahuje i prvky internacionalizace) • Klíčoví účastníci aktivně přispívají k dalšímu rozvoji managementu klastrové organizace • Klíčové aktivity jsou zajišťovány managementem klastrové organizace (včetně matchmakingu, výměny informací a zkušeností, vytvoření pracovních skupin, vzdělávání a společných projektů) • Management klastrové organizace buduje kontakty s relevantními stakeholdery v rámci regionálního inovačního systému
		• Management klastrové organizace je respektován • Existuje ochota ke spolupráci a implementaci klastrové strategie • Spolupráce mezi účastníky klastru se zintenzivňuje • Služby nabízené managementem klastrové organizace jsou účastníky klastru využívány

	Klíčové výstupy, které by měly být dosaženy	• Management klastrové organizace je konsolidován, má požadované znalosti a kompetence (získané např. vzděláváním poskytovaným z národní úrovně) • Jsou vybudovány komunikační nástroje • Strategický proces zahrnující relevantní klíčové účastníky funguje • Klíčové služby pro účastníky klastru jsou identifikovány a nabízeny	• Počet účastníků klastru se zvýšil • Existuje pravidelný kontakt mezi účastníky klastru a managementem klastrové organizace • Účastníci klastru vyjadřují své potřeby a požadují pomoc od managementu klastrové organizace
Trvání programu		• do 5 let	
Úroveň veřejných investic		• Spíše nízké, i malé investice do infrastruktury managementu klastrové organizace a zaměstnanců mohou pomoci	• Omezeny na tvorbu sítí k podpoře prvních společných inovačních projektů účastníků klastru
Podíl veřejných zdrojů na financování projektů		• Významný podíl veřejného financování na celkovém rozpočtu managementu klastrové organizace. Veřejné financování by mělo sloužit jako "startovací podpora" a mělo by být snižováno v průběhu času (např. 80 % 1. rok, 60 % 2. rok, 40 % 3. rok).	• Cca 50 % veřejného a 50 % soukromého financování

Zdroj: zpracováno podle Christensen, Lämmer-Gamp a Meier zu Köcker, 2012, upraveno

4 Srovnání „novosti“ postupů

V krajích České republiky dosud nebyla aplikována ucelená regionální klastrová politika. Novost celé metodiky tedy spočívá v jejím **zaměření na regionální úroveň**. Jde o otevření nové možnosti ovlivňování strategického vývoje na území kraje krajskou samosprávou. Největší zkušenosti s podporou klastrů má Moravskoslezský kraj, kde proběhl pilotní projekt analýzy průmyslových klastrů v rámci projektu PHARE v roce 2002, který nastartoval proces mapování klastrů a zakládání klastrových organizací (s využitím podpory OPPP 2004 - 2006) a jejich rozvoje (OPPI 2007 - 2014) v celé ČR⁵. Stávající národní klastrová politika je oborově podřízena odvětvím v kompetenci MPO (zpracovatelský průmysl a ICT), nezohledňuje zájmy krajů a jejich specializace mimo tento oborový rámec. Nepodporuje rovněž mapování a facilitaci klastrů včetně zahájení činnosti klastrové organizace jako subjektu typu start-up. Novým nastolením těchto aktivit v regionální dimenzi tak dochází k **integraci s cíli a implementací strategie inteligentní specializace**. Provedeným výzkumem u zástupců krajských oddělení regionálního rozvoje bylo zjištěno nízké až nulové povědomí o klastrech působících v kraji, nízká nebo žádná komunikace s manažery klastrů, neznalost potřeb klastrů, které by bylo možné řešit z úrovně kraje. U řady velmi inovačních klastrových iniciativ, které byly započaty zdola, nestačila aktivita nadšených lídrů k nastartování činnosti klastrové organizace a toto úsilí bylo z nedostatku externích odborných kapacit zmařeno. Byla tak identifikována **chybějící systémová opora** na úrovni kraje (včetně finančních nástrojů), jak tuto spontánní iniciativu dovést do fungující organizace pomocí vyškoleného facilitátora a následně věci oddaného manažera. Tato metodika proto nabízí krajům taková řešení, aby byl racionálně využitý a finančně podpořený lidský, intelektuální a sociální kapitál pro rozvoj klastrů.

Metodika regionální klastrové politiky není omezena oborově. Umožní identifikovat klastry ve všech sektorech (vč. kreativních průmyslů, služeb a sociálně-humanitních oborů), rovněž klastry s mezioborovou tematikou či v tzv. vynořujících se oborech (emerging industries), které lze předvídat ze znalosti budoucích společenských výzev. Tato **oborová otevřenost** je novým prvkem v podpoře klastrů v ČR. Je tedy v zájmu každého kraje prozkoumat svůj oborový a inovační potenciál (rovněž v kontextu připravovaných RIS3), vyhodnotit kapacitu a vůli aktérů v identifikovaném oborovém klastru ke spolupráci a systémovým způsobem umožnit jeho rozvoj i v nevýrobních oborech a službách.

Novost metodiky spočívá i v návrhu **vytvoření nové infrastruktury krajských znalostních center pro rozvoj klastrů** („klastrové agentury“), která budou disponovat vyškolenými specialisty a z pověření a ve prospěch kraje vykonávat odborné činnosti v rámci mapování a vyhodnocování klastrů, facilitace klastrových iniciativ, inkubace klastrových organizací a jejich governance včetně následného monitoringu a evaluací výkonnosti klastrů a jejich dopadů na regionální rozvoj.

V neposlední řadě metodika přispěje k **nové dimenzi kvalitativního rozvoje klastrů na bázi excellence**, která vychází z iniciativ Evropské komise a bude uplatněna v této metodice jako cílový ukazatel pro „dobře odvedenou práci“ na regionální úrovni. Jinými slovy metodika poskytne soubor ukazatelů, které budou měřeny jak na úrovni klastrové organizace, tak za celý klaster, tj. členské firmy, a rovněž z pohledu regionálních dopadů. Dosáhne-li klaster odpovídajících výsledků formou získání národní klastrové akreditace, má otevřenou cestu k dalším národním zdrojům a širší evropské podpoře.

⁵ Gavenda, M. (2005). *Metodika identifikace klastrů: zkušenosti z Moravskoslezského kraje*. Dostupné z: <http://rzasystem.rza.cz/file.php?fileID=47>.

Více o OPPP a OPPI na <http://www.czechinvest.org>

5 Seznam použité související literatury

Následující seznam použité literatury odpovídá citované literatuře uvedené přímo v tomto materiálu. Další zdroje, které byly využity při řešení problematiky klastrů, klastrových politik a návrhu metodiky, jsou uvedeny v knižní publikaci **Pavelková a kol.: Klastrové politiky a jejich vliv na rozvoj klastrů a klastrových organizací, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2013, ISBN 978-80-720-923-6**, která slouží jako podklad a průvodní zpráva k předložené metodice. Tato publikace obsahuje 170 citovaných zdrojů včetně děl autorů této metodiky.

1. Berman Group (2006). *Statistická identifikace klastrů, Národní zpráva – shrnutí poznatků*. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/narodni-zprava-206.pdf>>.
2. Christensen, T. A., Lämmer-Gamp, T., Meier Zu Köcker, G. (2012). *Perfect Cluster Policy and Cluster Program. The Cluster League – Some Food for Thought*. Discussion paper, Berlin/Copenhagen, April 11th, 2012. [online]. Dostupné z: <<http://www.clusterexcellence.org/download-material.html>>.
3. European Commission. *Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth* [online]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm>.
4. European Commission (2008). *The Concept of Clusters and Cluster Policies and Their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Results and Lessons Learned*. [online]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf>.
5. European Commission (2010). *Regional Policy contributing to smart growth in Europe 2020*.
6. European Union (2010). *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers*. Belgium. Dostupné z: <<http://cor.europa.eu/en/archived/documents/59e772fa-4526-45c1-b679-1da3bae37f72.pdf>>.
7. Ffowcs-Williams, I. (2012). *Cluster Development: The Go-To Handbook (Building competitiveness through smart specialisation)*, New Zealand.
8. Linklaters, v.o.s, (2005). *Posouzení odvětvových seskupení „klastrů“ z pohledu možného porušení hospodářské soutěže (antitrustu) v ČR a EU*. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/studie-klastr-versus-kartel-a-pravni-formy-klastru-211.pdf>>.
9. Martin, R. (2003). *A Study on the Factors of Regional Competitiveness*. A final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy. Cambridge: Cambridge Econometrics.
10. McPherson, L. (2001). *Clusters Policy: A future strategy for Australia*. INNOVATION: Management, policy & practice, No. 4, p. 54-69. <<http://www.innovation-enterprise.com/archives/vol/4/issue/1-3/article/1711/clusters-policy>>.
11. PE International (2002). *Studie klastrů v Moravskoslezském kraji studie proveditelnosti k identifikaci odvětvových seskupení vhodných pro cílenou programovou podporu. Závěry a doporučení*. Ostrava: PE International.
12. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), p. 73-93.
13. Schretlen, J.H., Dervojeda, K., Jansen, W., Schaffmeister, B. (2011). *Uncovering excellence in cluster management*. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
14. Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower AB.

6 Seznam publikací autorů metodiky za posledních 5 let, které předcházely zpracování metodiky

1. Bialic-Davendra, M. (2011). An investigation of a new concept of World-Class Clusters in Europe – A case study from Visegrad Group countries. *Journal of Competitiveness*, 3(2), p. 43-57.
2. Bialic-Davendra, M. (2011). *Proposal of a framework for a cluster development in the selected Central European countries*. Doctoral Thesis. Zlin: Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University in Zlin.
3. Bialic-Davendra, M., Pavelková, D. (2011). Clusters phenomenon from Polish perspective. *International Journal of Education and Information Technologies*, 5(3), p. 301-309.
4. Bialic-Davendra, M., Pavelková, D. (2011). Mutual interaction between cluster and region - key studies from southern-east part of Poland. *Europa Regionum*, 13, p. 93-105.
5. Bialic-Davendra, M., Pavelková, D. (2010). Cluster as an approach to innovation development of entrepreneurs – a case study from Poland. In: *The 3rd Research Symposium EADA*. Barcelona, Spain, June 17-19.
6. Bialic, M., Pavelková, D. (2010). Differences and Similarities in Conditions for the Establishment and Development of Clusters in Poland and the Czech Republic. In Jayachandran, C., Thorpe, M., Subramanian, R., Nagadevara, V. (Eds.). *Business Clusters: Partnering for Strategic Advantage*. New Delhi: Routledge, p. 150-169.
7. Bialic-Davendra, M., Jirčíková, E., Pavelková, D. (2010). “The key” to a successful cluster development – a case study from Czech Republic and Poland. *Regionální studia*, 4(2), p. 8-18.
8. Bialic-Davendra, M., Pavelková, D. (2009). Clusters as a tool for competitive strategy - the comparison of Central European clusters from Poland, Czech and Slovak Republics. In *proceedings: 17th Annual Conference on Business and Marketing Strategies for Central & Eastern Europe*. Vienna, Austria, December 3-5, p. 21-34.
9. Dehning, B., Pavelková D. (2009). Využití modelu založeného na přístupu residual income pro měření výkonnosti klastrů a firem v klastrech. *Ekonomický časopis*, 57(3), p. 230-246.
10. Hájek, O., Zahradník, P., Novosák, J., Smékalová, L., Škarka, M. (2012). Komparativní hodnocení projektů Regionálních operačních programů Střední Čechy, Jihovýchod a Moravskoslezsko. *Scientia et Societas*, 8(1), p. 95-112.
11. Hájek, O., Novosák, J., Zahradník, P., Bednář, P. (2012). Regionální disparity a financování regionální politiky - některé poznatky z České Republiky. *Politická ekonomie*, 60(3), p. 330-348.
12. Hájek, O., Novosák, J., Hovorková, Z. (2011). Inovace a region: klastry a regionální inovační systém Zlínského kraje. *E+M Ekonomie a Management*, 14(2), p. 31-44.
13. Hájek, O., Hrabínová, Š., Novosák, J. (2010). O některých prostorových souvislostech spolupráce a konkurenceschopnosti. *Journal of Competitiveness*, 2(2), p. 3-13.
14. Hájek, O., Novosák, J. (2010). *Kohezní politika v širších souvislostech*. Žilina: Georg.
15. Jirčíková, E., Pavelková, D., Bialic-Davendra, M., Homolka L. (2013). The age of clusters and its influence on their activity preferences. *Technological and Economic Development of Economy*, Volume iFirst, p. 1-17

16. Knápková, A., Pavelková, D., Friedel, L. (2010). Models and Approaches to Measuring and Managing of Performance of Clusters and Cluster Initiatives. In Jayachandran, C., Thorpe, M., Subramanian, R., Nagadevara, V. (Eds.). *Business Clusters: Partnering for Strategic Advantage*. New Delhi: Routledge. p. 106-124.
17. Knápková, A., Pavelková, D., Friedel, L. (2008). Měření výkonnosti klastrů. In. *Sborník z konference Klastry a klastrové iniciativy v ČR – Současný stav a perspektivy dalšího rozvoje*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
18. Pavelková, D. a kol. (2013). *Klastrové politiky a jejich vliv na výkonnost klastrů a klastrových organizací*. Praha: Linde Praha.
19. Pavelková, D., Bialic-Davendra, M., Jirčíková, E., Homolka, L. (2013). Clusters' Activities and Economy Stage of Development: Evidence from V4 and Advanced Economies. *Ekonomický časopis*, 61(2), 187-205.
20. Pavelková, D., Zahradník, P., Břusková, P., Knápková, A., Bednář, P., Bialic-Davendra, M. (2012). Závěrečná zpráva k zakázce "Vyhodnocení internacionalizačních aktivit klastrových organizací v ČR a jejich ekonomických efektů, návrh opatření na podporu nadnárodní spolupráce klastrů v rámci projektu ClusterCoop". MIT CR.
21. Pavelková, D. (2012). Benchmarking as a tool for Company Performance Management and Measurement: Evidence from Individual Firms and Clusters. In *Proceedings of the 6th WSEAS International Conference on Business Administration (ICBA 12)*. Cambridge: WSEAS press, pp. 112-117.
22. Pavelková, D. a kol. (2009). *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada.
23. Pavelková, D., Jirčíková E., Goldsmith J., Green G. P. (2008). A Managers' View of Critical Factors of Plastic Clusters Performance. In: *Conference Proceedings ANTEC 2008*, SPE, Milwaukee, Wisconsin, USA.
24. Pavelková, D., Jirčíková, E. (2008). Klastry jako nástroj zvýšení konkurenceschopnosti firem. *E+M Ekonomie a Management*, 11(3), p. 62-72.
25. Pavelková, D. (2008). Clusters and Improvement of Competitiveness – Study From The Czech Republic. *TCI 11th Annual Global Conference*. Cape Town, South Africa.
26. Pavelková, D., Jirčíková, E. (2008). Aktivita klastrů přispívající ke zvýšení výkonnosti členů klastrů. In. *Sborník z konference Klastry a klastrové iniciativy v ČR – Současný stav a perspektivy dalšího rozvoje*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
27. Saha, N., Pavelková, D. (2010). Industrial Clusters, Human Capital, and Regional Growth. In Jayachandran, C., Thorpe, M., Subramanian, R., Nagadevara, V. (Eds.) *Business Clusters: Partnering for Strategic Advantage*. New Delhi: Routledge, p. 216-230.
28. Saha, N., Pavelková, D. Clustering can act as a gateway to SMEs by escalating Human Resources for doing Business. *FOCUS*, 5(1&2), p. 28-41.
29. Saha, N., Pavelková, D. (2008). Clustering and HRM: Are they the Effective Tools for Company Performance Improvement? *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(5), p. 31-52.
30. Škodáková, P., Pavelková, D., Výmola, T. (2008). ICT Application for Benchmarking of Financial Performance of Clusters. *Center for inVestigations into Information Systems (CVIS)* [online]. December 2008 [cit. 2008-12-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.cvis.cz/eng/>>.

PŘÍLOHA 1: Doporučené ukazatele pro monitoring a evaluaci aktivit a přínosů klastru za sledované období 1 roku

č.	UKAZATEL MONITORINGU	HODNOTA
1	počet členů na konci roku	
2	průměrný počet členů	
3	počet firem, z toho MSP	
4	počet vzdělávacích institucí	
5	počet výzkumných institucí	
6	počet institucí veřejné správy	
7	počet neziskových organizací	
8	počet měsíců od registrace KO	
9	počet ukončených členství v KO	
10	počet nových členů	
11	doba trvání pracovní smlouvy (počet roků a měsíců od uzavření smlouvy)	
12	platné stanovy obsahují definici role manažera klastru a jeho podřízenost statutárnímu orgánu A/N	
13	počet členů statutárních orgánů z VŠ/VaV a veřejné správy	
14	datum konání poslední valné hromady	
15	počet zúčastněných na VH z celkového počtu členů	
16	přepočtený počet zaměstnanců na plný úvazek na konci roku	
17	průměrný přepočtený počet zaměstnanců na plný úvazek	
18	mzdové náklady KO celkem, z toho zaměstnanci na plný úvazek	
19	počet absolvovaných jazykových vzdělávacích akcí a školení	
20	počet zúčastněných osob	
21	počet absolvovaných vzdělávacích akcí a školení v oboru	
22	počet zúčastněných osob na vzdělávacích akcích a školeních	
23	počet absolvovaných vzdělávacích akcí a školení v klastrových / inovačních kompetencích	
24	počet účast. osob na vzděl. akcích (klastrové/inovační kompetence)	
25	vynaložené náklady na vzdělávání managementu	
26	plánovaná částka v rozpočtu KO na vzdělávání managementu v daném roce	
27	počet ukončených pracovních smluv členů klastrového managementu	
28	počet nových pracovních smluv členů klastrového managementu	
29	seznam úkolů a harmonogram jejich plnění dle schváleného plánu činnosti klastrového managementu pro rozvoj klastru pro daný rok	
30	počet jednání ke strategii klastru za účasti manažera a stakeholderů – zápisy	
31	schválený dokument strategického rozvoje	
32	počet a míra (%) splněných úkolů dle plnění plánu strategického rozvoje – zprávy/zápisy	
33	provedena aktualizace klastrové strategie a implementačního plánu – zprávy/zápisy	
34	počet výstupů o KO v médiích	
35	podíl soukromých zdrojů na financování klastru	
36	zdroje pro financování provozu KO ve výhledu 2 let (typy aktivit, částky)	

PŘÍLOHA 2: Příklad modelu počátečního financování klastrové organizace s účastí rozpočtu kraje

	Počet měsíců	Náklady / měs. (v Kč)	Náklady / rok (v Kč)	Podíl financování kraje	Financování rozpočet kraje	Financování vlastní KO
1. rok činnosti KO	2014					
VÝNOSY - příspěvky členů klastru (např. 15 členů po 3.000 Kč/rok)						45 000
mzdové náklady (1 manažer klastru + 1 administrátor)	12	55 000	660 000	100%	660 000	0
odvody za organizaci 34%	12	18 700	224 400	100%	224 400	0
nájem kanceláře + média, spoje	12	6 000	72 000	100%	72 000	0
inventář kanceláře + spotřeba	12	1 000	12 000	100%	12 000	0
ostatní - tisky, propagace, web	12	3 000	36 000	100%	36 000	0
cestovné, včetně zahraničních služ. cest	12	4 000	48 000	100%	48 000	0
služby expertů / vzdělávací kurzy	12	4 000	48 000	100%	48 000	0
networking, konference, členství v jiných org.	12	3 750	45 000	0%	0	0
celkem 2014		95 450	1 145 400		1 100 400	45 000
2. rok činnosti KO	2015					
VÝNOSY - příspěvky členů klastru (15 členů po 3.000 Kč/rok)						45 000
mzdové náklady (1 manažer klastru + 1 administrátor)	12	55 000	660 000	75%	495 000	165 000
odvody za organizaci 34%	12	18 700	224 400	75%	168 300	56 100
nájem kanceláře + média, spoje	12	6 000	72 000	75%	54 000	18 000
inventář kanceláře + spotřeba	12	1 000	12 000	75%	9 000	3 000
ostatní - tisky, propagace, web	12	3 000	36 000	75%	27 000	9 000
cestovné, včetně zahraničních služ. cest	12	4 000	48 000	75%	36 000	12 000
služby expertů / vzdělávací kurzy	12	4 000	48 000	75%	36 000	12 000
networking, konference, členství v jiných org.	12	3 750	45 000	0%	0	45 000
celkem 2015		95 450	1 145 400		825 300	320 100
3. rok činnosti KO	2016					
VÝNOSY - příspěvky členů klastru (15 členů po 3.000 Kč/rok)						45 000
mzdové náklady (1 manažer klastru + 1 administrátor)	12	55 000	660 000	55%	363 000	297 000
odvody za organizaci 34%	12	18 700	224 400	55%	123 420	100 980
nájem kanceláře + média, spoje	12	6 000	72 000	55%	39 600	32 400
inventář kanceláře + spotřeba	12	1 000	12 000	55%	6 600	5 400
ostatní - tisky, propagace, web	12	3 000	36 000	55%	19 800	16 200
cestovné, včetně zahraničních služ. cest	12	4 000	48 000	55%	26 400	21 600
služby expertů / vzdělávací kurzy	12	4 000	48 000	55%	26 400	21 600
networking, konference, členství v jiných org.	12	3 750	45 000	0%	0	45 000
celkem 2016			1 145 400		605 220	540 180
celkem 3 roky činnosti KO			3 436 200		2 530 920	905 280