

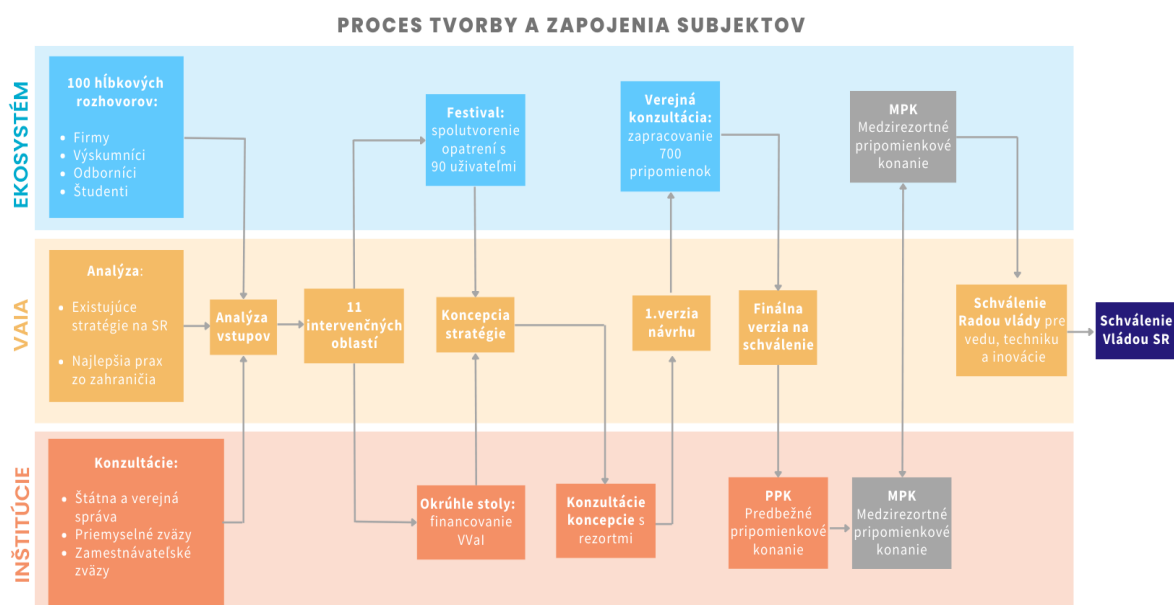
Príloha 4: Proces tvorby stratégie

Charakteristikou výskumného a inovačného prostredia je jeho komplexita. Výzvy v tejto oblasti nemajú jednoznačne určený pôvod a ich riešenia vyžadujú aktívnu spoluprácu množstva aktérov z rôznych oblastí verejného ako aj súkromného sektora. Z týchto dôvodov by stratégia navrhnutá tradičným, lineárnym spôsobom zhora skončila ako dokument bez praktickej využiteľnosti pri implementácii. Naším cieľom bolo vytvoriť opatrenia s merateľným a dlhodobým dopadom, ktoré nás privedú k nášmu primárnemu cieľu - zvýšiť kvalitu života na Slovensku.

K procesu tvorby stratégie sme preto pristupovali iteratívne a s aktívnou účasťou tých aktérov výskumného a inovačného ekosystému, ktorých stratégia v praxi najviac ovplyvní. Celkovo sme spolupracovali s vyše 200 odborníkmi a odborničkami zo súkromného, verejného aj akademického sektora, kultúrneho a kreatívneho priemyslu, neziskových organizácií, samospráv, malých aj veľkých firiem. Do spolupráce sme zapojili aj študentov a slovenských občanov žijúcich v zahraničí. Výsledkom je stratégia, ktorá vzišla nie zospodu či zvrchu, ale zo vzájomnej spolupráce najdôležitejších aktérov.

Vychádzali sme zo **systemového prístupu**, ktorý kombinuje postupy dizajnového myslenia s tradičnými postupmi založenými na dátach, faktoch a výskume. Opatrenia a politiky tejto stratégie podliehali iteratívne postupmu, ktorý pozostával z niekoľkých cyklov zbierania dát a spätnej väzby a ich následného vyhodnotenia.

Graf 1- Proces zapojenia subjektov do tvorby Národnej stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie

V prvom štádiu sme viedli individuálne hĺbkové rozhovory s vyše 100 aktérmi. Ich účelom bolo identifikovať slabé a silné stránky slovenského prostredia výskumu, vývoja a inovácií z pohľadu jeho koncových užívateľov. Nechceli sme počuť len názory tých najvyššie postavených alebo najhlasnejších, práve naopak, získať rôzne pohľady na vec: od tých, ktorí sú v ekosystéme už roky až po tých, ktorí o svojom študijnom a kariérnom zameraní ešte iba uvažujú. Pochopenie reálnych potrieb a problémov koncových užívateľov je kľúčové pre vytvorenie stratégie, ktorá bude mať hmatateľný a pozitívny dopad na ich dennodennú prácu a fungovanie, v najbližšom roku ako aj v budúcnosti. Pri rozhovoroch bolo preto dôležité vytvoriť dôvernú atmosféru, v ktorej sa respondenti budú cítiť komfortne hovoriť aj o problémoch a negatívnych stránkach fungovania svojich inštitúcií. Za týmto účelom boli hĺbkové rozhovory anonymizované. K výberu kandidátov na hĺbkové rozhovory ako aj k ich následnej analýze sme pristupovali s dôrazom na prierezovosť a rôznorodosť, s cieľom pokryť celé územie Slovenska, menšiny ako aj diaspóru v zahraničí.

Prvou skupinou boli vedúci zástupcovia najúspešnejších malých, stredných a veľkých firiem s technologickou a/alebo inovatívnou ambíciou, ktoré pôsobia na Slovensku. Celkovo sme v tejto fáze konzultovali s vyše 40 firmami, z toho 20 startupmi a scaleupmi, 10 veľkými inovujúcimi firmami a 10 malými a strednými firmami s netechnologickým produktom, zväčša v regiónoch. Pri firmách bolo dôležité pochopiť ich potreby v rôznych štádiách, od slovenských startupov až po nadnárodné spoločnosti s cieľom porozumieť ako môžeme lepšie prepojiť poznatky z akademicko-výskumného prostredia s podnikateľským prostredím, pretaviť ich do finančne udržateľných firiem a udržať ich v lokálnom ekosystéme, kde dokážu vytvárať pridanú hodnotu pre slovenskú ekonomiku. Pri výbere respondentov sme preto kládli dôraz na (1) prierezovosť v sektore, lokalite, veľkosti a štádiu fungovania, (2) finančnú udržateľnosť nápadu a biznisového modelu, (3) záujem o participáciu pri tvorbe stratégie, (4) mieru do akej sa ich stratégia bude vo výsledku dotýkať.

Poprední výskumníci a vedúci pracovníci slovenských výskumno-vývojových organizácií boli druhou veľkou skupinou. Celkom sme sa rozprávali s 20 výskumníkmi. Naším cieľom bolo pochopiť prekážky na Slovensku pre tých najlepších. Ich zoznam sme generovali na základe objektívnych hodnotení ako H-index, získanie prestížneho grantu ako ERC, alebo prestížneho ocenenia ako ESET Science Award. Zároveň pre nás bolo dôležité nastaviť dostatočnú diverzitu v rámci tejto skupiny z pohľadu zastúpenia žien, menšín, vekových skupín, oblastí výskumu a častí Slovenska. Okrem výskumníkov pôsobiacich na Slovensku sme diskutovali aj s malým počtom slovenských výskumníkov, ktorí odišli do zahraničia.

Na podchytenie motivácie odlivu a prílivu talentu a zvýšenie záujmu o štúdium a prácu v oblasti výskumu, vývoju a inovácií sme viedli rozhovory so študentmi stredných škôl na Slovensku, vysokých škôl na Slovensku (Univerzita Komenského, Prešovská univerzita), Česku (Karlova univerzita, Masarykova univerzita), Maďarsku (Univerzita Corvinus, ELTE Budapešť) a Veľkej Británii (University of Manchester, University of Cambridge, UCL).

Pre pochopenie vzťahov v rámci celého výskumného a inovačného ekosystému sme sa rozprávali s približne ďalšou dvadsiatkou odborníkov z kreatívneho a kultúrneho priemyslu, investorov, súkromných podporovateľov výskumu, organizátorov súťaží, hackatonov a akceleračných programov, expertov na vzdelávanie detí, vysokoškolských študentov aj doktorandov, alebo popularizátorov vedy z celého Slovenska. Celý čas sme konzultovali aj s partnermi v rámci štátnej a verejnej správy aj priemyselných a zamestnávateľských zväzov. Poznatky z týchto hĺbkových rozhovorov sme následne analyzovali a spracovávali v kontexte doterajších stratégií a štúdií zo Slovenska ako aj najlepšej praxe zo zahraničia v témach relevantných pre našu stratégiu. Výsledkom tejto kvalitatívnej syntézy všetkých zozbieraných poznatkov bolo identifikovanie jedenást kľúčových intervenčných oblastí, na ktoré sme sa ďalej v procese tvorby sústredili. Po kategorizácii a hierarchizácii jednotlivých oblastí sme prezentovali túto štruktúru na dvojdňovom Festivale inovatívneho Slovenska, kde sme pomocou

metódy dizajnového myslenia spolupracovali s deväťdesiatimi aktérmi z ekosystému s cieľom navrhnuť konkrétne opatrenia pre každú identifikovanú oblasť. Paralelne sme viedli aj okrúhle stoly so zástupcami štátnej správy v otázkach financovania výskumu, vývoja a inovácií.

Spätnú väzbu ako aj vzniknuté návrhy na opatrenia sme dôsledne zapracovali do koncepcie stratégie. Po konzultáciách s relevantnými rezortmi sme zapracovali ich komentáre a vytvorili prvú verziu návrhu stratégie. Tento návrh sme ešte pred formálnymi procesmi pripomienkových konaní predložili na verejnú konzultáciu, kde sa verejnosť mohla vyjadriť k návrhu prostredníctvom pripomienok. Celkovo sme obdržali vyše 700 pripomienok. Toto číslo považujeme za veľmi pozitívne, pretože ukázalo záujem výskumného a inovačného ekosystému o stratégiu, a zároveň posunulo náš dokument na kvalitatívne vyššiu a relevantnejšiu úroveň. V poslednej fáze pred predložením na Vládu Slovenskej republiky stratégia prešla štandardným medzirezortným pripomienkovým konaním, vrátane Rady vlády pre vedu techniku a inovácie.¹

Výsledok držíte v rukách. Je ním Národná stratégia, ktorá bola vytvorená spoluprácou, transparentne a s priamou účasťou jej koncových užívateľov. Veríme, že iba takáto stratégia dokáže priniesť zmenu, ktorá Slovensko postupne spraví regionálnym, európskym a globálnym hráčom v oblasti výskumu, vývoja a inovácií.

¹ Stratégia bola predložená na januárové aj februárové zasadnutie Hospodárskej a sociálnej rady, ktorá však svoje zasadnutie zrušila. Kancelária HSR informovala Úrad vlády SR, že v tomto prípade nie je nutné materiál na HSR predložiť.