



Centrum vedecko-technických informácií SR  
Lamačská cesta 8/A, 811 04 Bratislava



Národná infraštruktúra pre podporu  
transferu technológií na Slovensku –  
NITT SK



## Aktivita 1.1

*Metodický postup na zriadenie a prevádzku centra  
transferu technológií na vysokých školách, vrátane  
návrhu štandardného modelu fungovania*

**Bratislava 2012**

Metodický materiál národného projektu „Národná infraštruktúra pre podporu transferu technológií na Slovensku – NITT SK“ v rámci projektu financovaného z Európskeho fondu pre obnovu a rozvoj, v rámci Operačného programu Výskum a vývoj, ITMS pre cieľ Konvergencia č. 26220220095 a ITMS pre cieľ RKZ č. 26240220043.

*Metodický postup na zriadenie a prevádzku centra transferu technológií na vysokých školách, vrátane návrhu štandardného modelu fungovania*

Bratislava, Jún 2012

**Zhotoviteľ:** Centrum vedecko-technických informácií SR

**Vypracovali:** Ing. Denisa Brighton, Ing. Helena Ďurovčíková, Ing. Katarína Müllerová

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	5
Čo je to CTT .....	5
Ako vznikajú CTT .....	5
Prečo zakladať CTT .....	6
<b>1. Proces vytvorenia CTT</b> .....	8
1.1 Rozhodnutie o právnej forme fungovania CTT .....	8
1.2 Tvorba obchodného plánu .....	8
1.3 Získanie podpory vedenia .....	9
1.4 Schválenie zriadenia CTT vedením VŠ .....	9
1.5 Fyzické zriadenie CTT .....	10
1.6 Tvorba Organizačného poriadku CTT .....	10
1.7 Komplexný rozvoj CTT .....	10
<b>2. Podrobný popis vybraných krokov pri založení CTT</b> .....	12
2.1 Právna forma fungovania CTT .....	12
2.2 Obchodný plán .....	13
2.2.1. Zhrnutie (východiská) .....	13
2.2.2. Ciele a vízia CTT .....	14
2.2.3. Služby a aktivity .....	14
2.2.4. Organizačná štruktúra a personálne zabezpečenie .....	23
2.2.5. Analýza prostredia na VŠ .....	29
2.2.6. Analýza trhu .....	30
2.2.7. Operačný plán .....	30
2.2.8. Plán marketingu a rozvoja obchodu .....	30
2.2.9. Finančný plán .....	33
<b>3. Udržateľnosť</b> .....	38
3.1 Tvorba a zavedenie smernice VŠ na ochranu, správu a komercializáciu duševného vlastníctva .....	38
3.2 Transfer technológií je dlhodobý záväzok .....	38
3.3 Vybudovanie dôvery .....	39

3.4 Rozvoj obchodu .....	39
3.5 Možnosti financovania CTT po jeho založení .....	39
3.6 Vzdelávanie.....	40
3.6.1. Vzdelávanie zamestnancov VŠ .....	41
3.6.2. Vzdelávanie pracovníkov CTT .....	42
3.7 Spolupráca s externými organizáciami a inými CTT .....	43
3.8 Spolupráca s centrami pre transfer technológií .....	43
3.9 Spolupráca s firmami na realizácii TT .....	44
3.10 Spolupráca so subjektmi poskytujúcimi služby/resp. pomoc pri TT .....	44
<b>4. Smernica a jej úloha v procese ochrany a komercializácie duševného vlastníctva VŠ..</b>	<b>45</b>
<b>5. Hlavné prekážky vyskytujúce sa pri implementácii cieľov CTT a spôsob ako ich možno odstrániť.....</b>	<b>49</b>
<b>PRÍLOHA Č. 1: Duševné vlastníctvo a jeho ochrana .....</b>	<b>51</b>
<b>PRÍLOHA Č. 2: Smernica - návrh .....</b>	<b>54</b>
<b>PRÍLOHA Č. 3: Ukážky popisov prác vybraných pozícií.....</b>	<b>59</b>

# Úvod

## Čo je to CTT

Centrum transferu technológií (CTT) je pracovisko vysokej školy (môže byť aj obchodnou spoločnosťou vo vlastníctve vysokej školy), ktoré je zodpovedné za ochranu a komercializáciu jej duševného vlastníctva. Komercializáciu realizuje prostredníctvom týchto hlavných aktivít:

- získavaním a ohodnocovaním nových objavov/vynálezov;
- ochranou duševného vlastníctva (patentovaním, úžitkovým vzorom atď.);
- predajom licencií iným spoločnostiam (najčastejšie priemyselným podnikom);
- poradenstvom a podporou pri zakladaní spoločností typu spin-off;
- sprostredkovaním odborného poradenstva – konzultácií externým obchodným partnerom;
- spravovaním fondov na rozvoj projektov komercializácie tzv. seed funds (obvykle forma rizikového kapitálu na zabezpečenie rozbehu projektov komercializácie).

Forma spolupráce medzi vedeckovýskumnými pracoviskami verejných vysokých škôl (ďalej len VŠ) a externými obchodnými partnermi môže mať rôznu podobu – projektov finančne dotovaných zo štátneho rozpočtu, z fondov EÚ a/alebo zo súkromných zdrojov, zmluvného výskumu, odborného poradenstva, stáže zamestnancov podniku na VŠ za účelom výskumu a vývoja (VaV), predaj licencie, vytvorenie spoločnosti typu spin-off. Spolupráca s priemyslom otvára pre VŠ možnosť riešiť nové technické zadania a nahliadnuť do problémov spojených s praktickou realizáciou vedy a výskumu.

## Ako vznikajú CTT

Proces transformácie európskych VŠ na podnikateľské<sup>1</sup> a inovatívne sa začal začiatkom 80. rokov vo Veľkej Británii a odvtedy sa rozšíril do mnohých ďalších európskych krajín. Podnikateľské VŠ vznikajú na základe viacerých impulzov, ale hlavnými sú:

- kontinuálne znižovanie dotácií zo štátneho rozpočtu do sektoru vysokých škôl;
- úprava národnej legislatívy, ktorá umožňuje VŠ vlastniť duševné vlastníctvo vytvorené jej vedcami (aj zo štátom financovaného výskumu) a komercializovať ho podľa vlastného uváženia;
- príležitosť vybudovať si kapacitu nad rámec tradičných činností, a tak získať možnosť zamerať sa na náročných zákazníkov. Zlepšením relevantnosti výskumu a vzdelávania, kvality hlavných vzdelávacích programov a školení pre podniky a otvoreným prístupom k spolupráci s praxou si VŠ zlepšia svoje postavenie na trhu<sup>2</sup> a svoju povest;
- záujem aktívne prispievať k rozvoju svojho regiónu.

---

<sup>1</sup> Pod podnikateľskými VŠ v tomto kontexte rozumieme VŠ, ktoré sa venujú aj podnikateľskej činnosti

<sup>2</sup> Na trhu služieb v oblasti vzdelávania, poskytovania zmluvného výskumu, iných poradensko-konzultačných služieb a pod.

Proces transformácie bol podporovaný tvorcami európskych a národných stratégií a politik pre rozvoj inovácií a zlepšovanie konkurencieschopnosti, ktoré implementovali škálu nástrojov na podnietenie komercializácie vedeckých výsledkov. Vďaka významným finančným investíciám z verejných aj súkromných zdrojov do zakladania CTT na VŠ, ich počet od konca 90. rokov 20. storočia dramaticky vzrastal. Moderné VŠ s prosperujúcimi CTT zachytávajú nové nápady a svetové trendy vo výskume a využívajú ich na tvorbu inovatívnych riešení a produktov pre prax. Transfer technológií a poznatkov do praxe významne dopĺňa ich primárne poslanie – vzdelávanie a výskum, a stal sa ich aktívom. Moderné VŠ sa sústavne snažia o začlenenie tvorby inovácií do študijných programov a stimulujú aplikovaný výskum. Vedenie týchto VŠ vytvára prostredie, ktoré podnecuje akademickú obec, aby sa oboznámila s procesom transferu technológií a jeho prínosmi.

Väčšina CTT je umiestnených na pôde VŠ a zameriavajú sa hlavne na priemyselné vlastníctvo, ktoré je možné ochrániť. Štátne politiky európskych krajín preto tiež podporujú transfer poznatkov a technológií z VŠ do praxe, a to hlavne na VŠ zameraných na technické vedy a vedy o živote prostredníctvom inovačných stratégií. Význam VŠ v národnom inovačnom systéme je v každej krajine značne odlišný. Závisí od štruktúry domáceho priemyslu, kvality, štruktúry a rozsahu výskumu a ďalších faktorov. VŠ by sa mali v prvom rade zamerať na tie oblasti spolupráce, kde sú svojím know-how, infraštruktúrou a kapacitou schopné ponúknuť partnerom z praxe pridanú hodnotu. Aj v technologických odvetviach, kde nie sú schopné významne ovplyvňovať priemyselné inovácie, môžu prispieť svojimi objavmi a poradenstvom. Výskum na VŠ však bezpochyby prispieva k technologickému pokroku tým, že zvyšuje úroveň poznania hlavne v technických odboroch, ktoré sú základom výrobných procesov a inovácií, a tiež vzdelávaním vedcov a vývojom experimentálnych techník.

## Prečo zakladať CTT

Transfer poznatkov a technológií je tým najočividnejším a verejným prejavom, akým môže VŠ preukázať svoj zámer byť inovatívnou vo svojom myslení a spôsobe poskytovania svojich služieb. Založenie CTT má rozhodujúci vplyv na organizačnú kultúru VŠ a postoje členov akademickej obce, pretože súvisí so zavádzaním nových systémov, procesov a smerníc. Skúsenosti dokazujú, že veľkosť VŠ nerozhoduje, aj menšie si dokázali získať vynikajúcu povest podnikavých, inovatívnych inštitúcií v medzinárodnom meradle.

Transfer poznatkov a technológií je prínosom aj pre VŠ aj pre jej vedcov, výskumníkov a študentov. Súčasťou poslania VŠ je vytvárať a rozširovať nové znalosti v spoločnosti, pričom vzniknú inštitucionálne predpoklady pre komercializáciu nových technológií a znalostí do praxe. Študenti majú možnosť zapájať sa do projektov aplikovaného výskumu, pracovať na reálnych objednávkach, čo zvyšuje záujem podnikov o absolventov podnikateľskej VŠ a tiež záujem budúcich študentov o štúdium na takejto VŠ. Transfer technológií a poznatkov zároveň umožňuje vedcom a výskumníkom VŠ:

- vidieť spoločenský a ekonomický úžitok výsledkov výskumu;
- zapájať sa vo väčšej miere do riešenia zaujímavých aplikačných problémov;
- získať dodatočné finančné zdroje na výskum a výučbu;

- zvýšiť ich osobné príjmy.

Príjmy pre VŠ a jednotlivcov je možné získať z nasledovných zdrojov:

- honorárov/poplatkov z predaných licencií plynúcich z inovácií a objavov;
- poskytovania konzultácií;
- zmluvného výskumu;
- sponzorovaného výskumu;
- firiem spolufinancujúcich doktorandské štúdium;
- spoločností typu spin-off (spoločností, v ktorých VŠ vlastní podiel).

VŠ môže podnikom a iným inštitúciám ponúknuť širokú škálu zdrojov a služieb – testovanie, odborné analýzy a vyhodnotenia výsledkov, konzultácie a poradenstvo rôzneho zamerania, študentské projekty, stáže postgraduálnych študentov v podnikoch. VŠ môže tiež ponúkať škálu odborných školení, seminárov a prezentácií. Mnoho VŠ realizuje vysoko kvalitné kurzy na rozvoj manažérskych schopností a podnikateľské zručnosti pre záujemcov o založenie nového podniku napr. spin-off (aj v spolupráci s inou VŠ).

Na Slovensku zatiaľ existuje len niekoľko CTT a niektoré vznikli ako súčasť realizácie projektov zo štrukturálnych fondov EÚ. Centrum vedecko-technických informácií v Bratislave získalo v r. 2010 prostriedky zo štrukturálnych fondov EÚ na vytvorenie a implementáciu Národného systému podpory transferu technológií<sup>3</sup>. Cieľom systému je poskytovať VŠ a vedeckovýskumným inštitúciám služby na podporu všetkých činností, ktoré súvisia so zakladaním a prevádzkou CTT – napr. odborné príručky, prístup do informačných a vedeckých databáz, zvyšovanie povedomia o dôležitosti ochrany DV, medzinárodný marketing, vyhľadávanie obchodných partnerov a pod.

---

<sup>3</sup> Realizácia Národného projektu trvá do konca r. 2014.

# 1. Proces vytvorenia CTT

Ak chce VŠ uspieť v transfere technológií a poznatkov do praxe, musí mať táto oblasť hneď od začiatku skutočnú podporu vedenia s víziou dosiahnutia konkrétnych cieľov. Transfer technológií nemôže byť len iluzórnou položkou v stratégii rozvoja VŠ, ale cestou, ktorá bude dlhodobým trendom VŠ, a ktorá bude podložená časovo ohraničenými implementačnými plánmi s konkrétnymi úlohami, cieľmi a zodpovednosťami za ich splnenie. Pred založením CTT je nutné zvážiť, akou formou by malo fungovať a pripraviť obchodný plán a to aj v prípade podniku, bez ohľadu na to, akou formou bude fungovať a či jeho cieľom je po čase vytvárať zisk alebo len spoločenský prínos. Taktiež je potrebné zvážiť právne predpisy týkajúce sa podnikateľskej činnosti verejnej VŠ.

Podľa zákona o VŠ č. 131/2002, §18 odseku (2) náklady na podnikateľskú činnosť verejnej vysokej školy musia byť kryté výnosmi z nej. Prostriedky získané touto činnosťou používa verejná vysoká škola na plnenie tých úloh, na ktoré bola zriadená. Vzhľadom na to, že komercializácia duševného vlastníctva nepatrí podľa §1 toho istého zákona medzi hlavné činnosti, nemôžu byť náklady na založenie a prevádzku CTT financované z hlavných činností školy. Náklady musia byť kryté buď z výnosov z komercializácie DV alebo z výnosov iného druhu podnikateľskej činnosti VŠ. Výhodou je, ak je možné niektoré aktivity CTT financovať z európskych projektov (napr. rámcové programy EÚ, štrukturálne fondy EÚ), štátnych projektov alebo iniciatív WIPO (World Intellectual Property Organisation).

## 1.1 Rozhodnutie o právnej forme fungovania CTT

Súčasťou procesu zakladania CTT je rozhodnutie o forme, akou bude CTT realizovať svoju činnosť a potom o jeho štruktúre. CTT môže fungovať ako súčasť verejnej vysokej školy (napr. ako samostatné pracovisko podľa §21 zákona č. 131/2002 o vysokých školách ods. 1 písm. b) alebo ako oddelenie pod existujúcim samostatným pracoviskom) alebo vo forme spoločnosti s ručením obmedzeným. V prípade ak je CTT súčasťou verejnej vysokej školy musia byť jeho vnútorné predpisy v súlade s vnútornými predpismi verejnej vysokej školy. Spôsob schvaľovania vnútorných predpisov súčastí verejnej vysokej školy upravuje vnútorný predpis verejnej vysokej školy. Ak je CTT zriadené ako samostatné pracovisko má svoje vlastné orgány samosprávy. Viac v kapitole 2.1.

## 1.2 Tvorba obchodného plánu

Obchodný plán by mal obsahovať nižšie uvedené časti a jeho realizáciu musí schváliť vedenie VŠ. Ak pôjde o vytvorenie nového pracoviska napr. na úrovni celej VŠ, návrh na jeho zriadenie predkladá vedeniu VŠ príslušný prorektor (napr. prorektor pre vedu a výskum alebo pre vzťahy s priemyslom). Ak vedenie VŠ návrh schváli, poverí prorektora, ktorý návrh predložil, aby CTT zriadil a prideli mu odsúhlasené finančné a iné prostriedky. Aj keď bude mať CTT svojho výkonného manažéra, dohľad nad CTT prevezme aj príslušný prorektor. Vedenie VŠ musí priebežne sledovať rozvoj CTT a plnenie cieľov. Ak pôjde o založenie novej



spoločnosti s ručením obmedzeným vo vlastníctve VŠ, zodpovednosť preberú konatelia spoločnosti, ktorí môžu na riadenie CTT vybrať výkonného manažéra.

Časti obchodného plánu:

- Zhrnutie (východiská);
- Ciele a vízia CTT;
- Činnosti a služby, ktoré bude CTT realizovať, ponúkať a rozvíjať;
- Organizačná štruktúra a personálne zabezpečenie;
- Analýza prostredia na VŠ a predpokladov realizácie TT v tej-ktorej oblasti;
- Analýza trhu – miestneho, na národnej úrovni i v zahraničí vzhľadom na limitované možnosti slovenských trhov v mnohých sektoroch;
- Operačný plán;
- Plán marketingu a rozvoja obchodu;
- Finančný plán.

### **1.3 Získanie podpory vedenia**

Zámer založiť CTT musí mať plnú podporu vedenia VŠ a záujem vedenia by sa mal prejavíť aj participáciou niektorého člena(ov) na tvorbe obchodného plánu a pri presadzovaní jeho prijatia. Vedenie VŠ by v procese tvorby plánu tiež malo zväžiť, kto a ako bude riadiť zmluvný výskum pre priemyselných partnerov. Výskum patrí medzi hlavné činnosti VŠ, a preto by mal byť zmluvný výskum riadený centrálny na VŠ. Centrálnym riadením je možné získať konzistentný prehľad o výskumných aktivitách a efektívne ho využívať napr. aj pri riešení otázok duševného vlastníctva. VŠ sa musí rozhodnúť, či je pre ňu vhodnejšie, aby ho riadilo CTT alebo špecializované centrálny oddelenie na VŠ. V prípade, ak zmluvný výskum administruje CTT, môže sa stať, že tento bude dominovať v náplni práce CTT, pretože vedci majú vo všeobecnosti bližšie k výskumu ako komercializácii jeho výsledkov. Na slovenských VŠ, kde je vedeckovýskumná základňa menšia a komercializácia duševného vlastníctva výrazne zaostáva za inými formami spolupráce (ako napr. vedeckovýskumná spolupráca), môže byť efektívnejšie, ak jeden útvar (typu CTT) riadi transfer technológií (vrátane ochrany duševného vlastníctva) aj podporu vedeckovýskumnej spolupráce.

### **1.4 Schválenie zriadenia CTT vedením VŠ**

Ak vedenie VŠ rozhodne o zriadení CTT, musí zároveň poskytnúť súčinnosť a podporu pri ďalších krokoch procesu podľa schváleného plánu – napr. vydať zriaďovaciu listinu CTT a poveriť konkrétnu osobu jeho riadením (ak pôjde o vytvorenie samostatného pracoviska VŠ) alebo založiť spoločnosť s ručením obmedzeným. Taktiež musí vyhradiť finančné prostriedky špecifikované v obchodnom pláne na zriadenie a prevádzku CTT.

## 1.5 Fyzické zriadenie CTT

Osoba poverená riadením CTT následne zabezpečí implementáciu krokov obchodného plánu súvisiacich s jeho zriadením, napr. prenájom kancelárskych priestorov, nákup a inštaláciu technického vybavenia, zabezpečenie personálneho obsadenia dohodnutých pracovných pozícií a realizáciu ďalších organizačno-právnych krokov podľa zvolenej formy fungovania.

## 1.6 Tvorba organizačného poriadku CTT

Pokiaľ bude CTT súčasťou VŠ, musí byť organizačne začlenené do jej štruktúry a jeho organizačný poriadok bude vytvorený v súlade so zákonom o VŠ č. 131/2002a. Ak bude CTT zriadené ako spoločnosť s ručením obmedzeným, organizačný poriadok schváli jeden z jej orgánov (napr. konatelia, ktorí sú členmi vedenia VŠ).

## 1.7 Komplexný rozvoj CTT

Zriadenie a prevádzka CTT možno rozdeliť do troch štádií:

- začiatkové/rozbežové – prvý rok fungovania,
- strednodobé/medziobdobie – nasledujúce dva roky,
- dlhodobé/ normálna prevádzka – po prvých troch rokoch od zriadenia centra.

Odporúčania v rozbehovom štádiu CTT – prvý rok prevádzky:

- formálne zriadenie CTT, nastavenie organizačných a prevádzkových štandardov CTT presne podľa schváleného obchodného plánu,
- identifikácia vzdelávacích potrieb a vypracovanie plánu školení manažérov TT v oblasti ochrany duševného vlastníctva a transferu technológií,
- mapovanie výskumno-vývojového potenciálu VŠ,
- nastavenie systému registrácie duševného vlastníctva,
- vytvorenie webovej stránky CTT s ponukou služieb akademickej obci a komerčnej sfére,
- vytvorenie webového rozhrania na nahlasovanie predmetov DV,
- identifikácia potenciálnych projektov pre transfer technológií,
- nadviazanie kontaktov s CTT v rámci SR a v zahraničí,
- napojenie na patentové a licenčné databázy v SR a v zahraničí,
- návrh smernice na ochranu duševného vlastníctva, komunikácia smernice naprieč celým spektrom pracovísk VŠ,
- založenie odbornej rady pre transfer technológií (na posudzovanie a oceňovanie predmetov DV),
- nastaviť štandardy internej a externej komunikácie,
- vydávať Newsletter s ponukou technológií a licencií na predaj,
- nadviazať spoluprácu s priemyselnou a hospodárskou sférou záujmu pre TT,
- iniciovať/podieľať sa na založení patentového fondu (napr. v spolupráci s CVTI SR),

- organizácia vzdelávacích seminárov pre akademickú obec na tému ochrany DV a TT.

Strednodobé odporúčania – nasledujúce dva roky po založení centra:

- komunikácia na úrovni celej VŠ a definitívne prijatie smernice o ochrane DV,
- rozvoj existujúcich a nadviazanie nových kontaktov s priemyslom a obchodnými spoločnosťami, podnikateľskými anjelmi (business angels) a pod.,
- dlhodobé plánovanie rozvoja ľudských zdrojov, vzdelávanie manažérov technologického transferu, medzinárodné stáže v CTT,
- vypracovanie dlhodobej stratégie, obchodného plánu a plánu rozvoja CTT.

Dlhodobé odporúčania/normálna prevádzka:

- rozširovanie služieb CTT,
- implementácia stratégie dlhodobého plánu rozvoja CTT,
- prípadná revízia dlhodobej stratégie rozvoja,
- nábor nových manažérov TT.

## 2. Podrobný popis vybraných krokov pri založení CTT

### 2.1 Právna forma fungovania CTT

CTT môže fungovať rozličnými formami a vedenie VŠ musí rozhodnúť, aká forma je najvhodnejšia vzhľadom na rôzne interné (napr. rozsah základného a aplikovaného výskumu na jednotlivých fakultách) a externé podmienky (napr. záujem firiem spolupracovať s VŠ). Ak je CTT súčasťou verejnej vysokej školy, musia byť jeho vnútorné predpisy v súlade s vnútornými predpismi verejnej vysokej školy. Spôsob schvaľovania vnútorných predpisov súčastí verejnej vysokej školy upravuje vnútorný predpis verejnej vysokej školy. Ak je CTT zriadené ako samostatné pracovisko má svoje vlastné orgány samosprávy.

Podľa § 19 zákona č. 131/2002 o vysokých školách, verejná vysoká škola nie je oprávnená uskutočňovať vklady do spoločností, v ktorých sa ručí celým majetkom. Verejná vysoká škola nie je oprávnená vkladať do obchodnej spoločnosti alebo družstva nehnuteľnosti, ktoré získala prevodom od štátu a finančné prostriedky získané dotáciou zo štátneho rozpočtu podľa § 16 ods. 3 písm. a). Podmienkou peňažných vkladov alebo nepeňažných vkladov do iných právnických osôb je určenie pravidiel vnútorným predpisom verejnej vysokej školy. VŠ sa môže rozhodnúť, aká forma CTT je pre ňu najvhodnejšia. Bez ohľadu na formu, rozhodujúcimi faktormi úspechu CTT budú personálne obsadenie a iniciatíva manažmentu. CTT musí slúžiť svojim vedcom, predovšetkým tým, ktorí majú záujem spolupracovať. Pre efektívne fungovanie procesu transferu technológií a znalostí je potrebné vytvoriť odbornú radu pre transfer technológií. Odbornú radu by mali tvoriť vybraní odborníci VŠ. Úlohou rady, ktorá je viazaná mlčanlivosťou rovnako ako zamestnanci CTT, je rozhodovať o účelnosti vynaloženia prostriedkov do ochrany duševného vlastníctva alebo do založenia spin-off spoločnosti a podporovať uplatnenie chráneného duševného vlastníctva v praxi.

Založenie dcérskej spoločnosti vo forme s.r.o má tieto výhody oproti pracovisku VŠ:

- väčšiu flexibilitu pri akomkoľvek manažérskom rozhodovaní, rýchle reagovanie na zmenu podmienok;
- flexibilitu pri výbere zamestnancov CTT a pri ich finančnom ohodnocovaní;
- finančnú samostatnosť, flexibilitu pri riadení finančných tokov (napr. aj pri vkladoch do spoločností typu spin-off);
- rovnocennosť CTT pri rokovaníach s obchodnými partnermi a investormi. Podnikatelia a investori uprednostňujú komunikáciu s obchodnou spoločnosťou;
- uprednostnenie spolupráce s obchodnou spoločnosťou a odborníkmi v oblasti TT aj zo strany vedcov, keď ide o riešenie obchodných otázok a vyjednávanie zmluvných podmienok. CTT sa však nesmie príliš dištancovať od svojej materskej VŠ;
- vytvorenie lepších predpokladov pre riadenie CTT ako podnikateľskej jednotky.

Zástupca(ovia) VŠ by mali byť jednými z konateľov spoločnosti a spoločnosť by mala podliehať finančnému auditu z VŠ. Manažment CTT by mal pravidelne podávať správy vedeniu VŠ a odbornej rade.

Samostatnú spoločnosť je možné založiť aj výlučne na obchodovanie s duševným vlastníctvom, pričom jej pracovníci by boli zamestnancami VŠ. Pri tejto alternatíve však nie je možné dosiahnuť výhody, ktoré by priniesla predchádzajúca.

Nevýhody samostatnej spoločnosti vo forme s.r.o oproti pracovisku VŠ:

- v prípade, že manažment CTT nevychádza s vedením VŠ alebo s oddeleniami VŠ, s ktorými musí spolupracovať (napr. riadenie výskumných projektov z rôznych fondov, ekonomické oddelenie);
- keď bude súčasťou jej činnosti predaj licencií, VŠ musí na ňu previesť predmetné práva duševného vlastníctva;
- v prípade, že je spoločnosť zle riadená, môžu pre VŠ vznikáť rôzne riziká;
- obmedzené možnosti uchádzať sa o niektoré typy fondov EÚ a prípadne aj o relevantné projekty financované z národných fondov.

Na menších VŠ je možné zriadiť centrálnu CTT s malým počtom zamestnancov a do veľkej miery využívať služby externých dodávateľov. Takto majú vedci stále možnosť komunikovať pri projektoch transferu technológií s niekým vo vlastnej inštitúcii, voči komu majú väčšiu dôveru ako voči externej firme. Výhodou jedného centrálného CTT je, že je užšie späté so stratégiou rozvoja VŠ a záujmami vedenia. CTT umiestnené (napríklad) len na jednej fakulte má bližšie k vedcom, ale jeho šance na dlhodobý rozvoj sú väčšinou značne obmedzené vzhľadom na nedostatok financií. V prípade väčších VŠ, ktoré majú niektoré fakulty alebo pracoviská navzájom vzdialené viac ako len niekoľko kilometrov, je potrebné zvážiť vytvorenie pobočky centrálného CTT pre bližší kontakt a spoluprácu s vedcami.

Ďalšou možnosťou je vytvoriť jedno CTT pre viacero menších VŠ v relatívnej geografickej blízkosti, ale takéto riešenie nesie so sebou viacero rizík vyplývajúcich napr. z rozdielnych názorov zástupcov jednotlivých inštitúcií, nerovnomerného financovania atď. Situácia a podmienky sú na každej VŠ odlišné, a preto neexistuje iba jedno odporúčané riešenie.

## 2.2 Obchodný plán

Cieľom tejto kapitoly je priblížiť obsah jednotlivých častí obchodného plánu, ktorý je dôležitým dokumentom slúžiacim na:

- získanie podpory vedenia VŠ a ostatných dôležitých zúčastnených strán;
- získanie finančných a iných zdrojov potrebných na založenie a prevádzku;
- pre vlastnú potrebu CTT – na ujasnenie cieľov a krokov ako ich dosiahnuť (v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte).

### 2.2.1. Zhrnutie (východiská)

Zhrnutie je úvodná časť obchodného plánu, ktorá predstaví podnikateľský zámer a hlavnú myšlienku prečo je CTT zakladané. Je nutné uviesť, v akej právnej forme bude CTT fungovať, kedy bude zriadené a ako nadviaže činnosť CTT na doterajšiu činnosť v oblasti transferu

technológií a poznatkov (resp. ako ju pojme). Taktiež by malo poskytnúť výstižný prehľad kľúčových bodov plánu a pozícií vedúcich zamestnancov a vyzdvihnúť dôležitosť implementácie smernice na ochranu, správu a komercializáciu duševného vlastníctva a organizačného poriadku. Smernica musí mať v pláne kľúčovú úlohu, pretože o ňu sa CTT bude vo svojej práci opierať.

### 2.2.2. Ciele a vízia CTT

Táto časť plánu by mala prezentovať ciele podnikateľského zámeru, ako budú dosiahnuté, a ktoré ciele budú dosiahnuté do 1 roka, ktoré v horizonte 3 – 5 rokov, a ktoré z dlhodobého hľadiska. Súčasťou by malo byť stručné vysvetlenie, aké produkty a služby bude CTT ponúkať, komu by mali priniesť aký ošoh (VŠ, vedcom, zákazníkom, študentom, regiónu atď.). Netreba zabúdať, že centralizovaním procesov sa znížia aj náklady na zabezpečovanie povinnosti ochraňovať duševné vlastníctvo tým, že sa spoja právne služby, využijú množstvové zľavy, zabezpečí sa výchova a stabilizácia kvalifikovaných odborníkov, vytvorenie vzorových dokumentov a postupov a ich adaptácia na konkrétne prípady.

### 2.2.3. Služby a aktivity

Činnosti vykonávané CTT sú jednou z nosných tém, nakoľko sa od nej odvíjajú ďalšie aspekty, ako organizačná štruktúra, personálne, finančné, či priestorové zabezpečenie. Rovnako od toho závisí ďalšie fungovanie a udržateľnosť CTT.

Úlohou CTT v praktickom ponímaní je naštartovať, resp. zásadným spôsobom zefektívniť procesy TT vrátane ochrany duševného vlastníctva. Tým, že zabezpečí profesionalizáciu procesov, odbremení pracoviská VŠ od sporadických povinností a atypickej administratívnej záťaže, čo povedie ku koncentrácii síl organizácií na ich hlavné úlohy vo výskumnom procese. V časti obchodného plánu „služby a aktivity“ by malo byť podrobne uvedené, čo bude CTT ponúkať, komu a ako sa budú služby ďalej rozvíjať. Je dôležité spomenúť, či VŠ už nejaké služby týkajúce sa spolupráce s praxou a transferu technológií poskytuje a aký bude postup po zriadení CTT. V tejto časti musia byť tiež uvedené podrobnosti o službách (kto ich bude poskytovať a ako), ktoré nebude priamo poskytovať, a ktoré bezprostredne súvisia s prácou CTT. Aktivity CTT môžu byť rozdelené na interné a externé a mali by sa rozvíjať postupne v závislosti od dostupných finančných a personálnych zdrojov.

Vzhľadom na dôležitosť tejto časti obchodného plánu sú ďalej podrobne rozobraté jednotlivé aktivity CTT. Uvedené služby a aktivity predstavujú nosné činnosti CTT:

- systém správy priemyselného vlastníctva (podmnožina duševného vlastníctva);
- služby v oblasti ochrany duševného vlastníctva;
- služby v oblasti komercializácie;
- detekcia nových poznatkov a technológií;
- vývoj metodík;
- vzdelávanie;
- marketingová komunikácia a PR;
- podávanie projektov.

Vzhľadom na počiatočné štádium existencie CTT bude potrebné sa sústrediť v prvom rade na zavedenie jednotného predpisu na nakladanie s duševným vlastníctvom na VŠ (s čím súvisí aj vzdelávanie) a spustenie konkrétnych činností. Prvé konkrétne výsledky, aj keď drobné, budú vnímané oveľa lepšie ako veľké ciele v budúcnosti. Je potrebné sa sústrediť na nevyhnutné aktivity a postupne vyvíjať snahu, ktorá bude viesť ku skvalitneniu ponúkaných služieb a rozšíreniu portfólia aktivít CTT.

#### **2.2.3.1. Systém správy priemyselného vlastníctva**

Systém správy priemyselného vlastníctva VŠ zahŕňa nielen samotné procesné riešenie nakladania s priemyselným vlastníctvom (smernica), ale aj technické riešenie samotného procesu a následné nakladanie s dokumentmi, či už v elektronickej, alebo papierovej podobe. Pri tejto činnosti by mala byť venovaná náležitá pozornosť bezpečnosti skladovaných údajov.

##### *Smernica o nakladaní s priemyselným vlastníctvom VŠ*

Smernica sa s pomocou pracovníkov CTT bude postupne implementovať na pracoviskách VŠ, preto je potrebné počítať nielen so samotnou tvorbou smernice, ale aj s kapacitou na zavádzanie jej konceptu v rámci celej VŠ. Smernica musí rešpektovať zákon, ale nemala by klásť povinnosti výrazne nad rámec zákona, hoci majú svoje opodstatnenie. Konkrétne to znamená, že transfer technológií (komercializácia duševného vlastníctva) musí byť zabezpečený dobre zvolenou a jednoduchou infraštruktúrou, **bez požiadaviek na ďalšie kapacity** v rámci pracovísk VŠ (finančné, časové ani personálne). Podrobnejšie informácie o náležitostiach smernice a jej implementácii na VŠ sú uvedené v prílohe č. 2.

##### *Softvérový systém – Centrálny register predmetov priemyselného vlastníctva*

Informačno-komunikačný systém má pri správe portfólia duševného vlastníctva svoje opodstatnenie, ako celok však nie je nutnou podmienkou vzniku CTT. Je to nástroj na komunikáciu s účastníkmi celého procesu TT, kde si napríklad pôvodcovia môžu kedykoľvek pozrieť aktuálny stav riešenia „svojho prípadu“. V každom prípade jeho časť, napríklad modul na nahlásenie vzniku predmetu priemyselného vlastníctva (PPV) v elektronickej forme, resp. komunikačné rozhranie by malo byť v dnešnej dobe už samozrejmosťou. V súčasnosti existuje niekoľko bariér, ktoré bránia zjednodušiť proces nahlásenia PPV (upovedomenia štatutárneho zástupcu) z rôznych dôvodov, z nich najdôležitejším je:

##### platnosť papierovej verzie namiesto elektronickej

V súčasnosti platné právne predpisy v oblasti priemyselného práva (najmä zákon č. 435/2001 Z.z. patentový zákon) kladú na nahlasovanie zamestnaneckého vynálezu požiadavku písomnej formy.

§11 ods. 2 patentového zákona stanovuje, že pôvodca, ktorý vytvoril vynález v rámci plnenia úloh z pracovnoprávneho vzťahu, obdobného pracovného vzťahu alebo členského vzťahu, je povinný zamestnávateľa o tejto skutočnosti bez odkladu **písomne** upovedomiť a zároveň mu odovzdať všetky podklady potrebné na posúdenie vynálezu.

Pri uplatnení princípu právnej istoty sa elektronické nahlasovanie vytvorenia vynálezov nepovažuje za písomné. Navyše je pre dodržanie tejto požiadavky potrebné, aby bolo písomné upovedomenie o vytvorení vynálezu podpísané. Podľa §40 ods. 3 Občianskeho zákonníka je totiž písomný právny úkon platný vtedy, ak je podpísaný konajúcou osobou. Zároveň Občiansky zákonník stanovuje, že nedodržanie tejto písomnej formy spôsobuje absolútnu neplatnosť takéhoto právneho úkonu. Dá sa však očakávať, vzhľadom na situáciu v zahraničí, že táto požiadavka na formálnosť nahlasovania vytvorenia vynálezu bude zmiernená a v praxi tak bude čoskoro možné upovedomiť zamestnávateľa aj elektronickými prostriedkami. Pokiaľ sa dobre odhadne okamih prechodu na čisto elektronické oznámenie, nemali by sa objaviť vážnejšie komplikácie.

#### *Nakladanie s dokumentmi*

Súčasťou systému správy priemyselného vlastníctva pracovísk VŠ by mali byť presne definované postupy na nakladanie s dokumentmi počas a po skončení „prípadu“, bez ohľadu na ich formu, či sa jedná o elektronickú napr. aj e-mail), alebo ide o tlačené dokumenty. Je potrebné vytvoriť systematický postup pri triedení dokumentov vrátane inštrukcií pre ich uchovávanie a vyradovanie. Tento postup pomôže zefektívniť využívanie limitovaných kapacít pre uskladňovanie dokumentov, odstráni nepotrebné dokumenty a zabezpečí, že všetky dôležité dokumenty pre interné účely oddelení VŠ, CTT a pre prípady vedenia súdnych sporov budú okamžite k dispozícii.

#### *Bezpečnosť*

Bezpečnosť je vždy dôležitá, hlavne keď sa jedná o citlivé údaje, ku ktorým majú pracovníci CTT prístup. Nejedná sa len o údaje týkajúce sa vynálezov (predmetov PPV) v štádiu nahlásenia, evaluácie, či prípravy prihlášky, ale aj osobných údajov pôvodcov potrebných pri príprave zmlúv, alebo podkladov pre prihlášku PPV.

V každom prípade by sa pracovníci CTT mali zaoberať bezpečnosťou z hľadiska:

- prístupu k údajom zasielaným pri nahlasovaní vynálezu (PPV);
- skladovania a nakladania s elektronickými dátami;
- skladovania a nakladania s dokumentmi v tlačenej podobe.

Čo sa týka bezpečnosti nakladania s elektronickými dátami, či dokumentmi v tlačenej podobe, mali by existovať pravidlá v zmysle internej smernice CTT, rovnako ako by mala byť zabezpečená CTT z hľadiska bezpečnosti (či už samotný jej vstup, alebo zariadenia, v ktorých sa budú držať a skladovať dokumenty v takej, či onakej podobe).

#### **2.2.3.2. Služby v oblasti ochrany duševného vlastníctva**

V prípade vzniku nových poznatkov a technológií nasleduje riešenie otázky zo strany pôvodcu, ako nakladať s novým poznatkom? V takomto prípade by CTT malo pôsobiť ako kontaktný bod, na ktorý sa pôvodca môže obrátiť so žiadosťou o pomoc. Postup nahlásenia vzniku predmetu priemyselného vlastníctva by mal byť popísaný na webovej stránke CTT



a v prílohe prijatej smernice. Dokument na pomoc pôvodcom pri popise riešenia, a pri poskytovaní relevantných informácií potrebných na vykonanie evaluácie a pre rozhodnutie štatutárneho zástupcu VŠ/resp. poverenej osoby o uplatnení alebo neuplatnení práva na riešenie, by mal byť prístupný na webovej stránke CTT a v prílohe smernice.

Samotné nahlásenie je prispôsobené na aktuálne podmienky a zvyklosti na pôde VŠ, so zohľadnením prechodu na elektronickú formu upovedomenia štatutárneho zástupcu. Časová náročnosť a personálna angažovanosť potrebná (v súvislosti s aktuálne platnou legislatívou) na zabezpečenie formálne správneho postupu upovedomenia štatutárneho zástupcu a získanie elektronickej verzie popisu vynálezu by mala byť odstránená zmenou zákona a oboznámením zamestnancov pracovísk VŠ so zavedeným systémom.

Evaluáciu nahláseného riešenia, ako podklad na rozhodovanie o uplatnení si práva VŠ na riešenie pripraví CTT. Hodnotenie sa skladá z dvoch častí, prvá sa týka možnosti získať ochranu DV a druhá komercializácie.

Prvá časť hodnotenia, súvisiaca so splnením zákonných podmienok a možnosťou získať priemyselnoprávnu ochranu (prostredníctvom patentu, úžitkového vzoru, ochrannej známky a pod.) môže byť založená čiastočne na spolupráci s Úradom priemyselného vlastníctva SR (ďalej ÚPV SR), prípadne s PatLib centrom Centra vedecko-technických informácií SR (ďalej CVTI SR) a čiastočne na odbornom vzdelaní pracovníka CTT, ktorý v hodnotení objasňuje a zhrňa výsledky rešerše a podrobne expertne hodnotí možnosť naplnenia podmienok stanovených zákonom, teda realizovateľnosť PPV.

Druhá časť hodnotenia, týkajúca sa komerčného uplatnenia (potenciálu) PPV bude vykonávaná pracovníkom CTT s ekonomickým vzdelaním.

Potreba kvalitného prvotného hodnotenia vyplýva z pomerne vysokých nákladov na získanie a udržanie ochrany DV. Medzinárodná ochrana má zmysel iba pre najperspektívnejšie výsledky, teda také, ktoré majú vysokú pravdepodobnosť komerčného využitia.

Ďalšie služby, ktoré by CTT mala zamestnancom VŠ ponúkať v oblasti ochrany DV:

- poskytovanie podrobných a presných informácií v oblasti ochrany DV;
- zhodnotenie PPV z hľadiska splnenia podmienok na získanie priemyselnoprávnej ochrany;
- právne poradenstvo pri zabezpečovaní ochrany DV;
- CTT zabezpečuje prípravu profesionálnych právnych dokumentov a vzorových ustanovení na ochranu DV (zmluvy, dohody o utajovaní dôverných skutočností a pod.) vyžadovaných pri uzatváraní zmlúv v rámci prípravy riešenia projektov – napr. 7. rámcového programu EÚ, APVV, a pod. Vzory budú postupne dostupné na web stránke CTT, pričom ich uplatnenie bude možné konzultovať s právnikom CTT. V tejto súvislosti bude CTT zabezpečovať aj nasledujúce služby:
  - konzultácie pri tvorbe zmlúv;
  - posúdenie súladu s internými smernicami inštitúcie;
  - posúdenie súladu so všeobecne záväznými právnymi predpismi;
  - posúdenie vyváženosti zmlúv;
  - asistencia pri monitoringu dodržiavania zmlúv;
- sprostredkovanie patentových rešerší;

- výber vhodného patentového zástupcu (v závislosti od zamerania vynálezu, finančných nákladov a predchádzajúcich skúseností) resp. zabezpečenie služieb z vybraných patentových kancelárií s cieľom získať najvýhodnejšie podmienky spolupráce a cenové podmienky vzhľadom na ich možné celoakademické pôsobenie;
- poradenstvo a monitoring možností financovania ochrany DV;
- poskytovanie informácií súvisiacich s podanými prihláškami PPV, resp. udelenými patentmi, zapísanými údajmi, ochrannými známkami a pod.;
- monitoring špecifikovaných oblastí korešpondujúcich s predmetom záujmu vedcov;
- dohľadanie na priebeh jednotlivých procesov zabezpečovania PPV, vrátane monitorovania dodržiavania dôležitých zákonných a iných lehôt v súvislosti s platbou registračných a udržiavacích poplatkov, licenčných poplatkov a pod.;
- dohľad nad využívaním patentov, úžitkových vzorov, dizajnov a pod. a prípadná asistencia pri vymáhaní náhrady v prípade ich zneužitia;
- úschova patentovej a súvisiacej dokumentácie.

### **2.2.3.3. Služby v oblasti komercializácie**

Ďalším krokom v procese prenosu poznatkov do praxe je komercializácia. Je to zároveň najťažšia časť transferových aktivít. Až v tejto fáze sa rozhoduje o skutočnej úspešnosti aplikácie dosiahnutých výsledkov v priemyselnej (hospodárskej) praxi. V oblasti služieb týkajúcich sa komercializácie by malo CTT perspektívne vykonávať alebo sprostredkovať servis pre zamestnancov VŠ aj pre potenciálnych komerčných partnerov VŠ.

#### Služby pre pracoviská VŠ a ich zamestnancov

- skúmanie situácie na trhu v danej oblasti – monitorovanie trhových segmentov za účelom získania prehľadu o požiadavkách trhu;
- posúdenie uplatniteľnosti patentu/technológie na trhu;
- odhad komerčného potenciálu technológie;
- vypracovanie marketingového plánu;
- hľadanie priemyselných partnerov vhodných pre spoluprácu pri komercializácii technológií (rozvoj obchodu);
- hľadanie partnerov zo súkromného sektora pre spoločný výskum;
- aktívne vyhľadávanie príležitostí pre komercializáciu duševného vlastníctva (napr. prostredníctvom spolupráce s obchodnými komorami, siete „Enterprise Europe Network“, účasťou na akciách s primárnou účasťou firiem a pod.);
- identifikovanie potenciálnych komerčných partnerov a iniciovanie predbežných rokovaní s týmito partnermi;
- vytvorenie marketingového listu (materiálu, ktorý stručne sumarizuje komerčnú hodnotu PPV na účely jeho prezentácie potenciálnym záujemcom s cieľom presvedčiť ich o atraktivnosti ponúkanej licencie, či produktu);
- po podaní prihlášky PPV zabezpečenie zaradenia PPV do relevantných databáz technologických ponúk a požiadaviek ();
- zaradenie marketingového listu do databázy ponúk na licencovanie na stránke CTT;

- využitie kontaktov a skúseností CTT napríklad pri zmluvnej spolupráci overovania využitia vynálezov s priemyselnými partnermi ako overovanie prototypov, realizácie testov na úrovni štvrtí alebo poloprevádzky atď. ;
- poskytnutie asistencie pri rokovaníach s komerčnými partnermi (asistencia pri vyjednávaní prípadných špecifikácií zmlúv);
- monitorovanie databáz technologických požiadaviek ();
- ciele informovanie o požiadavkách v databázach technologických požiadaviek;
- poradenstvo ohľadne možností financovania ďalšieho vývoja PPV;
- monitorovanie zdrojov financovania procesov TT (napr. prostredníctvom grantov, aukcií, dotácií, sponzoringom, verejným rozpočtom, podnikateľskými anjelmi a pod.);
- právne poradenstvo;
- konzultácie;
- príprava zmlúv (aj pre špecifické formy spolupráce v procese TT);
- poskytovanie návrhov štandardizovaných zmlúv (napr. v spolupráci s CVTI SR);
- overenie súladu (s internými smernicami inštitúcie a so všeobecne záväznými právnymi predpismi);
- posúdenie vyváženosti zmlúv;
- posúdenie formálnej stránky zmlúv;
- sledovanie dodržiavania zmlúv;
- asistencia pri zakladaní Start-ups/Spin-offs.

### Služby pre súkromný sektor

Jednou z hlavných aktivít CTT by mala byť proaktívna komunikácia s priemyselnou sférou s cieľom priamej podpory transferu technológií generovaných v organizáciách VŠ, predovšetkým poskytovaním aktuálnych informácií o dosiahnutých výsledkoch, ktoré majú aplikačný potenciál s cieľom podporiť ich licenčné uplatnenie. Pracovníci CTT by zároveň mali ponúkať voľné kapacity prístrojov oddelení VŠ, expertný servis zo strany pracovníkov VŠ a identifikovať možné spoločné výskumné projekty.

- databáza patentov, úžitkových vzorov a pod. s ponukami poskytnutia licencie;
- organizovanie špecializovaných prezentácií výsledkov výskumu z VŠ s komerčným potenciálom pre záujemcov z oblasti priemyslu;
- prezentácie na kľúč (po návšteve vo firme, prezentácia výsledkov výskumu – na mieru „ušitá“ pre potreby firmy);
- zasielanie technologických noviniek a ponúk z VŠ;
- poskytnutie asistencie pri rokovaníach s partnermi z VŠ;
- sprostredkovanie poradenstva ohľadne možností financovania ďalšieho vývoja PPV pracovísk VŠ;
- poskytnutie presných a podrobných informácií v oblasti ochrany DV a transferu technológií;

- odporúčenie konkrétnej osoby z VŠ na kontaktovanie v danej veci, resp. priamo zorganizovanie stretnutia;
- iniciáciu predbežných rokovaní;
- informácie o službách a analýzach poskytovaných VŠ;
- informácie o prístrojoch a zariadeniach na pôde VŠ a možnostiach ich využitia.

#### **2.2.3.4. Vyhľadávanie nových poznatkov a technológií**

Aktívne vyhľadávanie a identifikácia výsledkov výskumu realizovaného na pôde VŠ je jednou z kľúčových aktivít CTT. Aktívne vyhľadávanie výsledkov ešte pred ukončením projektov tvorí permanentnú časť činností CTT. Je to zároveň jedna z najnáročnejších činností vzhľadom na široký rozsah výskumných zameraní pracovísk VŠ.

V skutočnosti otázka transferového potenciálu výsledkov výskumu do praxe by sa mala diskutovať už v štádiu zadávania niektorých projektov. Každý projekt nesie riziko, že výsledky nedosiahnu plánované ciele. Ďalšie riziko spočíva v skutočnosti, že aj v prípade naplnenia plánovaných cieľov dosiahnuté výsledky nie sú aplikovateľné v priemyselnej praxi. Dôležitú úlohu preto hrá vyspelosť riešiteľského pracoviska v oblasti ochrany duševného vlastníctva, aby správne odhadol potenciál a zameranie projektov už v štádiu ich podávania. V praxi sa používajú 4 formy detekcie nových poznatkov na základe organizačnej štruktúry procesu transferu technológií (podľa K. Dabeckere, 2005<sup>4</sup> a J. Bercovitz, 2001<sup>5</sup>):

- U-forma (unitárna) – centralizovaná, kde rozhodovacie procesy a koordinačné aktivity sú zverené úzkej skupine výkonných expertov;
- M – forma (multidivízna) – organizácia je rozdelená na poloautonómne divízie podľa zákazníckych, produktových alebo geografických kritérií;
- H-form (holdingová spoločnosť) – podobne ako M-forma používa divizionálne rozdelenie, ale zároveň predpokladá vznik menej centralizovaného CTT;
- MX – forma (maticová štruktúra) – relatívne nový model, kombinuje dva alebo viac aspektov: funkcia, produkt, zákazník, miesto.

Každý z uvedených typov má silné a slabé stránky, ako uvádza tabuľka č.1.

<sup>4</sup> DABECKERE, K., VEUGELERS, R. *The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links*. Research Policy 34, 2005, pp. 321-342.

<sup>5</sup> BERCOVITZ, J. et al. *Organizational structure as a determinant of academic patent and licensing behavior: an exploratory study of Duke, Johns Hopkins, and Pennsylvania State Universities*. Journal of Technology Transfer 26, 2001, p. 21.

**Tabuľka 1** (podrobný rozbor v <sup>17</sup>)

organizačná štruktúra	Informačno- procesné kapacity	koordinačná schopnosť (medzi jednotkami)	motivačné nastavenie (medzi jednotkami)
U-forma	0	+	+/0
H-forma	++	+/0	+/0
M-forma	++	+	+
MX-forma	+	++	++

VŠ, ktoré majú vysoký stupeň prepojenia výskumu na priemysel najčastejšie používajú decentralizovaný model transferu technológií, teda jednotlivé úlohy a kroky v procese TT sú vykonávané v blízkej súčinnosti s vedeckými tímami a samotnými vedcami. Vďaka decentralizovanému modelu, pri ktorom je vytvorené špecializované CTT, je možné autonómne rozvíjať vzťahy s priemyslom a zároveň sa tak predchádza konfliktu medzi komercializačnými a výskumnými záujmami.

Ďalším krokom v evolúcii k profesionálnejšiemu vývoju prepojenia výskumu VŠ na priemysel je vytvorenie maticovej štruktúry v rámci VŠ. Takáto štruktúra umožňuje vedeckým tímom, aby boli aktívne zapojení v komerčnom využití ich vlastných vedeckých výstupov.

#### **2.2.3.5. Vývoj metodík**

Pre úspešný transfer technológií vytváraných na VŠ je potrebné vypracovať a zaviesť postupy súvisiace s jednotlivými krokmi v tomto procese, najmä s manažovaním duševného vlastníctva oddelení VŠ. Postupy a metodiky by mali zabezpečiť najefektívnejšiu správu duševného vlastníctva, vhodný podklad na jeho komercializáciu a v neposlednom rade aj naplnenie zákonných povinností, ktoré sa kladú na tento proces.

##### *Vypracovanie metodík pre VŠ*

Postupne by sa mali vypracovať a zaviesť metodiky týkajúce sa týchto oblastí:

- postupy oceňovania a účtovania PPV ako nehmotného majetku pracovísk VŠ;
- postupy výpočtu daní z príjmov z úspešnej komercializácie DV pracovísk VŠ;
- stručný dokument pre predovšetkým nových zamestnancov a doktorandov, pracujúcich na VŠ, podávajúci základné informácie týkajúce sa CTT, možností v súvislosti so vznikom duševného vlastníctva, ale aj ich povinností;
- ďalšie, týkajúce sa priamo procesu komercializácie (napr. postup pôvodcu pri definovaní technologického procesu a pod.).

##### *Vypracovanie metodík pre vnútorné potreby CTT*

Postupne by sa mali vypracovať metodiky a smernice týkajúce sa nasledujúcich oblastí:

- posúdenie PPV z hľadiska možnosti získania priemyselnoprávnej ochrany;
- posúdenie PPV z komerčného hľadiska, hlavne uplatniteľnosť na trhu;
- proces evaluácie PPV, v zmysle tvorby konečného odporúčania štatutárnemu zástupcovi pracovísk VŠ;
- tvorba marketingového plánu pre PPV;
- bezpečnosť údajov a dokumentov;
- triedenie dokumentov vrátane inštrukcií pre ich uchovávanie a vyradovanie;
- účasť na veľtrhoch;
- a ďalšie, podľa potreby.

#### **2.2.3.6. Vzdelávanie**

Vzdelávanie, či už zamestnancov VŠ, alebo pracovníkov CTT je kontinuálny proces. Z tohto dôvodu je vzdelávaniu venovaná samostatná podkapitola zaradená do kapitoly 3.

#### **2.2.3.7. Marketingová komunikácia výsledkov a vzťahy s verejnosťou (PR)**

Marketingová komunikácia (MK) a PR zohrávajú kľúčovú úlohu v procese hľadania partnerov pre komercializáciu PPV VŠ. Nástroje marketingovej komunikácie sú rôzne, od reklamy a podpory predaja až po PR. Všetky nástroje MK by mali byť rozvinuté a používané CTT podľa potreby. V tejto stratégii načrtneme len niektoré, resp. posun od klasického ponímania k modernému ponímaniu danému celkovou globalizáciou a zavedením internetu. PR (public relations), čo sa dá voľne preložiť ako „vzťahy s verejnosťou“, sú techniky a nástroje, pomocou ktorých sa budujú a udržujú vzťahy s okolím, organizácia vníma postoje verejnosti a snaží sa ich ovplyvňovať. PR je dôležitou zložkou sociálnej komunikácie a kontroly. Jedná sa o dlhodobú činnosť, ktorej súčasťou je poskytovanie informácií a zároveň získanie spätnej väzby a ďalších informácií od okolia, verejnosti. Takže na rozdiel od reklamy je dôležitým aspektom PR obojsmernosť komunikácie. Marketingová komunikácia a PR PPV sa mierne líšia od marketingovej komunikácie a PR pracovísk VŠ. Vo väčšej miere sa využívajú možnosti, ktoré poskytuje súčasnosť na poli internetu, ako sú:

- blogy;
- sociálne siete;
- elektronický časopis.

#### *Blogy*

V poslednom čase sa blogy stávajú populárnou a finančne nenáročnou formou obojstrannej komunikácie s okolím, na rozdiel od webovej stránky, ktorá je skôr informačná s minimálnou mierou získania spätnej väzby. Blogy prezentujúce jednotlivé výsledky VŠ s komerčným potenciálom sú prepojené prostredníctvom odkazov tak so stránkami VŠ, ako aj CTT.

### *Sociálne siete*

Výsledky sú prezentované aj pomocou sociálnych sietí. Určite by sa mali využívať aj kanály na Youtube – Veda a technológia<sup>6</sup> a najmä vzdelávanie<sup>7</sup>, ktoré sú vo veľkej miere využívané v USA. Rovnako aj ku komunikácii konkrétnych výstupov môže slúžiť profesionálna sociálna sieť LinkedIn. Pracovníci CTT by mali mať zriadené konto v profesionálnej sieti LinkedIn,<sup>8</sup> prostredníctvom ktorého môžu aktívne komunikovať výsledky výskumu, dostupné patenty, úžitkové vzory a pod., resp. vytvoriť záujmovú skupinu.

### *Elektronický časopis*

Vytvorenie časopisu v elektronickej podobe si žiada personálne kapacity, čas a drobné finančné náklady na prípadné zakúpenie ilustračných obrázkov, ale na druhej strane ponúka silný nástroj na „propagáciu“ výsledkov a tvorbu mienky o VŠ, hlavne v súvislosti s uplatnením výsledkov výskumu pracovísk VŠ v praxi. Vydávanie elektronického časopisu zameraného na transfer technológií z prostredia VŠ je vysoko žiaduce. Cieľovou skupinou je primárne priemysel a, samozrejme, zamestnanci VŠ. Avšak použitie elektronického časopisu nekončí distribúciou cez obchodné komory, či priamym zaslaním, ale odkaz by si mali pôvodcovia, pracovníci CTT, či vedenie VŠ vložiť aj na spodnú časť svojich e-mailov. Tak poskytujú na jednej strane konkrétne informácie, na druhej strane nielen skupine v úzko špecializovanej oblasti, a tým sa zvyšuje celkové povedomie.

#### **2.2.3.8. Podávanie projektov**

CTT by malo mať snahu zúčastňovať sa na medzinárodných projektoch EÚ zameraných na zdokonaľovanie „úspešných príkladov“ v oblasti transferu technológií a ochrany duševného vlastníctva s cieľom celkovej finančnej podpory činnosti CTT a financovania niektorých špecifických aktivít, ako napríklad vzdelávania.

Proces zriaďovania a pôsobenia CTT je dlhodobý a komplexný. Postupný rozvoj aktivít CTT vyžaduje podporu vedenia VŠ, Senátu a hlavne aktívnu participáciu samotných pracovníkov VŠ. Z vyššie načrtnutých činností je potrebné na začiatku vybrať tie, ktoré budú tvoriť „kostru“ aktivít a najviac vyhovovať cieľom a zámerom VŠ.

#### **2.2.4. Organizačná štruktúra a personálne zabezpečenie**

V tejto časti musí byť uvedené, aké osoby budú zodpovedné za riadenie CTT a čo bude ich úlohou. V prípade spoločnosti s ručením obmedzeným by mali byť uvedení konatelia a ich zodpovednosť voči CTT. V prípade, ak CTT bude fungovať ako samostatné pracovisko podľa §21 zákona č. 131/2002 o vysokých školách ods. 1 písm. b) alebo ako oddelenie pod existujúcim samostatným pracoviskom, je potrebné uviesť informácie o riadení centra a nadriadených orgánoch. Následne by mala byť popísaná štruktúra CTT, aké pracovné pozície ju budú vytvárať, prípadne oddelenia, do akých budú rozdelené. Štruktúra by mala byť doložená názorným diagramom, aby bolo zrejmé, kto bude mať akú funkciu a

---

<sup>6</sup> <http://www.youtube.com/science>

<sup>7</sup> <http://www.youtube.com/education>

<sup>8</sup> <http://www.linkedin.com/>

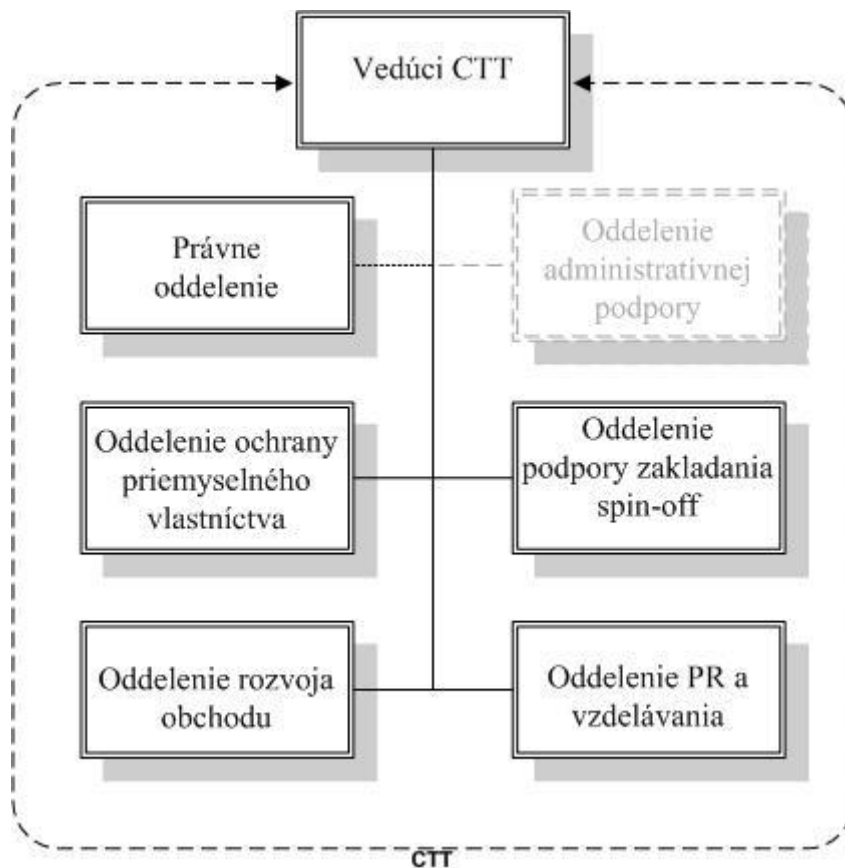
zodpovednosť. Obsadenie jednotlivých pozícií môže byť plánované po etapách v nadväznosti na krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele CTT. CTT by malo mať svoj organizačný poriadok bez ohľadu na formu, v akej funguje.

#### 2.2.4.1. Organizačná štruktúra CTT

Z hľadiska dlhodobého zabezpečovania podpory organizácií v oblasti ochrany DV by sa CTT malo rozvíjať tak, aby postupne pokrylo týchto šesť tematických okruhov:

- právnu ochranu (duševné vlastníctvo a poskytovanie licencií);
- ochranu priemyselného vlastníctva (podpora patentovania);
- rozvoj obchodu;
- vzťahy s verejnosťou (PR) a vzdelávanie;
- administratívnu podporu;
- podporu zakladania spin-off .

Tematické okruhy zodpovedajú zameraniu jednotlivých „oddelení“ CTT. Tieto by mali tvoriť organizačnú štruktúru, ktorá je zobrazená na obr. 1.



Obrázok 1 organizačná štruktúra CTT



### *Právne oddelenie*

Právne oddelenie CTT zodpovedá za prípravu právnych dokumentov, poskytuje konzultácie a právne poradenstvo oddeleniam VŠ a ich zamestnancom v oblasti ochrany priemyselného a tiež duševného vlastníctva podľa autorského zákona<sup>9</sup>. Zástupca právneho oddelenia CTT sa zúčastňuje prípravných prác a negociačných rokovaní pred uzatváraním zmlúv (aj licenčných) s cieľom zabezpečenia účinnej ochrany priemyselného vlastníctva VŠ.

### *Oddelenie ochrany priemyselného vlastníctva*

Oddelenie ochrany priemyselného vlastníctva CTT zodpovedá za zabezpečovanie priemyselnoprávnej ochrany, administratívne zabezpečuje proces prvotného posúdenia realizovateľnosti ochrany DV, rovnako ako proces ochrany PPV. Jeho primárnou úlohou by mal byť dozor nad priebehom procesu a zabezpečovanie všetkých potrebných podkladov a údajov pre patentových zástupcov, ktorí budú realizovať samotnú ochranu.

### *Oddelenie rozvoja obchodu*

Zabezpečenie rozvoja obchodu v sebe zahŕňa zodpovednosť za realizovanie komercializácie, predaj licencií a know-how. Nejedná sa o jednorazový akt, ale o systematickú činnosť CTT na podporu marketingu jednotlivých prípadov. Oddelenie rozvoja obchodu by malo byť primárne zodpovedné za všetky aktivity a procesy, ktoré súvisia s počiatočným posúdením vynálezu z komerčného hľadiska, napĺňa úlohu komunikačného kanálu medzi pôvodcom vynálezu a externými odborníkmi na posúdenie komerčného potenciálu. Vo fáze komercializácie sa aktívne podieľa na hľadaní partnera/záujemcu, realizuje jednotlivé kroky, zodpovedá za tok informácií o aktuálnom stave prípadu a zadávanie všetkých relevantných údajov do podporného informačného systému. Úlohou tohto oddelenia je budovanie vzťahov s kľúčovými hráčmi z akademického a z komerčného prostredia.

### *Oddelenie PR a vzdelávania*

Vzťahy s verejnosťou, teda práca s verejnosťou, zohráva významnú úlohu. Podrobnejšie sú jednotlivé činnosti spracované v kapitole 2.2.8. Plán marketingu a obchodu. Toto oddelenie zodpovedá za vytvorenie a aktualizáciu web stránky, blogov, vydávanie elektronického časopisu. Zodpovedá za vzhľadovú stránku materiálov prezentovaných potenciálnym partnerom, aj verejnosti. Zodpovedá za relevantné prieskumy, vyžadované oddelením obchodu. Toto oddelenie taktiež zodpovedá za vytvorenie a realizáciu programu vzdelávania.

### *Oddelenie administratívnej podpory*

V počiatočných štádiách administratívnu podporu činnosti CTT, ako aj jednotlivým projektom, zabezpečuje technicko-hospodárska správa rektorátu VŠ. Pod administratívnou podporou sa rozumie technicko-hospodárska a ekonomická správa v plnom rozsahu, ako aj administratívne práce (sekretariát). V prípade intenzívneho rozvoja je potrebné počítať so samostatnou pracovnou pozíciou na výkon administratívnych prác.

---

<sup>9</sup> Zákon č. 618/2003 Z.z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon)

### *Oddelenie podpory zakladania spin-off*

CTT je aktívne v podpore komercializácie PPV formou zakladania spin-off spoločností so zapojením autorov PPV z VŠ. CTT by malo aktivovať spoluprácu s investorskou komunitou a vedecko-technickými inkubátormi, ktoré zabezpečujú podmienky pre podporu a komerčné využitie hi - tech projektov.

### Pri akejkol'vek organizačnej štruktúre by však mali platiť nasledujúce zásady:

- každý nahlásený PPV by mal manažovať len jeden zodpovedný zamestnanec CTT. Tento zamestnanec sa venuje buď ochrane PV, alebo rozvoju obchodu;
- v počiatočných štádiách funkciu kontaktnej osoby CTT vykonáva vedúci CTT. Vedúci CTT môže byť z oblasti ochrany PV, alebo rozvoja obchodu;
- zamestnanec zaoberajúci sa právnou ochranou poskytuje podporu všetkým oddeleniam CTT.

Táto časť obchodného plánu by mala zahŕňať aj popis práce hlavných funkcií CTT – vedenia, projektových manažérov, marketingového manažéra, právnik a atď., typ plánovaného pracovnoprávneho vzťahu a systém/pravidlá odmeňovania. Je potrebné zahrnúť aj informácie o odbornej rade a dodávateľoch externých služieb. Podrobnejšie informácie o štruktúre personálneho zabezpečenia s uvedením príkladu minimálneho personálneho zabezpečenia sú uvedené nižšie.

#### **2.2.4.2. Štruktúra ľudských zdrojov CTT**

Ideálne by bolo zabezpečiť pokrytie všetkých šiestich vyššie uvedených oddelení odborným personálom – na každé oddelenie jeden človek. Nižšie sú uvedené požiadavky kladené na jednotlivých zamestnancov VŠ pracujúcich v CTT:

##### *Právne oddelenie*

Od zamestnanca v tomto oddelení sa požaduje právnické vzdelanie a dôkladná znalosť práva duševného vlastníctva SR a EÚ.

##### *Oddelenie ochrany priemyselného vlastníctva*

Od zamestnanca v tomto oddelení sa predpokladá vzdelanie technického smeru (resp. zameranie zodpovedajúce orientácii VŠ) a znalosť práva duševného vlastníctva SR.

##### *Oddelenie rozvoja obchodu*

Manažéri rozvoja obchodu sú odborníci pre oblasť ekonomiky, komerčného práva a marketingu duševného vlastníctva. V ideálnom prípade by mali disponovať kombináciou vedeckého vzdelania a skúseností z komerčnej sféry.

##### *Oddelenie PR a vzdelávania*

Zamestnanec v tomto oddelení by mal mať skúsenosti s komunikáciou, resp. priamo s marketingom a ovládať pracovnú psychológiu.

#### *Oddelenie administratívnej podpory*

Zamestnanec v tomto oddelení by mal mať ekonomické vzdelanie. Pre túto pozíciu nie je potrebné VŠ vzdelanie II°, avšak je výhodou.

#### *Oddelenie podpory zakladania spin-off*

Zamestnanec v tomto oddelení musí mať skúsenosti so zakladaním spoločnosti a rozumie všetkým aspektom tohto procesu, rovnako ako vie zhodnotiť riziká a príležitosti. V ideálnom prípade by mal v minulosti pracovať (aspoň krátko) na VŠ, resp. vo výskumnej organizácii.

Obsadiť každé oddelenie samostatnou kapacitou väčšinou nie je v podmienkach SR reálne. Z tohto dôvodu sme vytvorili návrh minimálneho personálneho obsadenia CTT, ktorý predpokladá vytvorenie 3 pracovných pozícií. Keďže v počiatočnom štádiu nie je nevyhnutné mať oddelenie podpory zakladania spin-off a na administratívnu podporu je možné využiť kapacity materskej VŠ, základ by mali tvoriť pracovníci troch oddelení: právneho, ochrany priemyselného vlastníctva a rozvoja obchodu. Náplň práce oddelenia PR a vzdelávania sa musí rozdeliť medzi uvedených troch pracovníkov.

Stručný prehľad minimálneho personálneho zabezpečenia je uvedený v tabuľke č.2. Príklady konkrétnych pracovných náplní sú uvedené v prílohe č.3.

**Tabuľka 2** Stručný prehľad minimálneho personálneho zabezpečenia CTT

<b>Názov pozície</b>	<b>Vzdelanie/ zameranie</b>	<b>Stručná náplň práce</b>
<b>1. Vedúci CTT</b>	VŠ II°/ technické	Zodpovedá za chod a činnosti CTT, kontaktná osoba CTT pre priemysel aj VŠ, manažuje jednotlivé prípady, pripravuje evaluáciu nahláseného riešenia, vykonáva vzdelávaciu a popularizačnú činnosť, vykonáva správu registra (pokiaľ existuje) a zodpovedá za ňu, spolupodieľa sa na tvorbe koncepcie v oblasti komercializácie a manažmentu PV, spolupracuje s inými CTT a obdobnými organizáciami.
<b>2. Špecialista CTT pre právne otázky</b>	VŠ II°/ právne	Poskytuje konzultácie a právne poradenstvo v oblasti ochrany DV, resp. komercializácie, pripravuje právne dokumenty v procese TT, resp. analýzy dodaných dokumentov (napr. pred začiatkom spolupráce), monitoruje a analyzuje legislatívne zmeny, komunikuje s ÚPV SR,

		monitoruje konanie akcií súvisiacich s ochranou DV, vytvára podklady do správy o činnosti VŠ.
<b>3. Špecialista CTT pre komercializáciu</b>	VŠ II°/ ekonomické	Aktívne sa podieľa na komercializácii výstupov v jednotlivých prípadoch, pripravuje marketingovú koncepciu a zodpovedá za jej napĺňanie, vyhľadáva potenciálnych ?, monitoruje konanie akcií súvisiacich s TT, spravuje portfólio tech. ponúk VŠ, spravuje web stránku CTT

Navrhované personálne zabezpečenie je schopné pokrývať všetky základné činnosti potrebné pre úspešnú ochranu a komercializáciu minimálne 5 prípadov ročne, vrátane vykonávania potrebných aktivít pre „prípady“ z predchádzajúcich období. Podľa predchádzajúcich skúseností s objemom práce budú od počiatku kapacity CTT pri navrhovanom minimalistickom personálnom zabezpečení vo vysokej miere naplnené. Bude však potrebné cielene rozvíjať aktivity, ktoré povedú k rozšíreniu personálneho zabezpečenia CTT v súlade s rastom rozsahu služieb.

Pri finančnom ohodnotení pracovníkov CTT je potrebné myslieť na fakt, že sa nejedná o ľudí, ktorí sú špecialistami v laboratóriách, ale o odborníkov, ktorí sú každodenne v kontakte nielen so zamestnancami VŠ, ale aj so súkromným sektorom, kde je finančné ohodnotenie odbornosti často vyššie. Pri veľmi nízkom finančnom ohodnotení, resp. nedostatku inej motivácie je pravdepodobná vysoká fluktuácia zamestnancov, čo pre CTT, hlavne v počiatočných štádiách, môže mať výrazný negatívny vplyv na etablovanie CTT na pôde VŠ. Z tohto dôvodu je vhodné zaviesť spôsob odmeňovania pracovníkov CTT v závislosti od úspešnosti ich činnosti pri komercializácii.

### 2.2.4.3. Politika ľudských zdrojov

Pri obsadzovaní pracovných pozícií v rámci CTT by sa malo zamerať na odborníkov, ktorí prišli do styku s vedeckým prostredím a disponujú skúsenosťami z komerčnej sféry, vrátane základného právneho povedomia v oblasti duševného vlastníctva a komerčného práva. Kombinácia takýchto skúseností je v slovenských podmienkach veľmi zriedkavá, a preto bude nevyhnutné zabezpečiť efektívny systém vzdelávania perspektívnych zamestnancov CTT.

Vo všeobecnosti by zamestnanci CTT mali mať tieto schopnosti:

- **Komunikatívnosť** - zamestnanec CTT prichádza do styku s akademickou obcou, zástupcami súkromného sektora, aj s externými poradcami, preto musí byť schopný primerane prispôbiť svoje vystupovanie a štýl komunikácie okolnostiam situácie.
- **Kreatívnosť** – každý vynález má svoje jedinečné vlastnosti a špecifiká, ktorým musia zamestnanci CTT prispôbiť svoje myslenie, aby dokázali nájsť ideálny spôsob, ako pretaviť danú myšlienku do vhodného produktu a presadiť ju na trhu.

- **Hľadanie kompromisov** – zamestnanci CTT sa často dostávajú do situácie, keď musia vyhovieť stranám s rôznymi požiadavkami, preto musia často vyjednávať a hľadať kompromisné riešenie v danej situácii.
- **Diplomacia** – zamestnanci CTT musia byť schopní určiť, ktoré informácie, v akom rozsahu a komu môžu distribuovať. Musia byť schopní oznámiť pôvodcovi informáciu o negatívnom ukončení procesu komercializácie tak, aby nestratil dôveru v spoluprácu s CTT.
- **Zvládanie viacerých súbežných úloh** – Zvládanie viacerých úloh naraz je súčasťou každodennej rutiny zamestnancov CTT, ktorí musia byť schopní sa sústrediť na široké portfólio vynálezov a s ním súvisiacich procesov súčasne.

Je žiaduce, aby zamestnanec CTT, ktorý má na starosti komunikáciu s pôvodcami mal **VŠ vzdelanie v zmysle zamerania fakúlt VŠ**. Ak preukáže základné vedomosti v problematike, ktorou sa zaoberá daná skupina pôvodcov, skôr si získa uznanie a rešpekt zo strany pôvodcov vynálezov.

Nesmie sa tiež zabudnúť na dve základné zásady, ktoré si musí osvojiť každý zamestnanec VŠ pracujúci v CTT:

- **Tímový duch** – vzhľadom na komplexnosť poskytovaných služieb je nevyhnutné rozdelenie zodpovednosti medzi jednotlivých aktérov procesu komercializácie. Preto je nevyhnutné, aby boli zamestnanci CTT schopní pracovať ako tím.
- **Služba zákazníkovi** – je veľmi dôležité, aby si všetci zamestnanci CTT uvedomili, že v procese transferu technológií vlastne poskytujú a zabezpečujú poskytovanie služieb zákazníkovi – pôvodcovi vynálezu a tomu prispôbiť svoje vystupovanie.

### 2.2.5. Analýza prostredia na VŠ

Analýza prostredia je dôležitá na ujasnenie situácie na VŠ v nasledujúcich oblastiach:

- prehľad výskumu VŠ;
- prehľad chráneného DV v majetkovom vlastníctve VŠ;
- systém ochrany a spravovania DV;
- spolupráca s praxou – história, typy spolupráce, súčasné podporné služby, výsledky vrátane finančných;
- zmapovanie záujmu vedcov o spoluprácu s praxou.

Na mnohých slovenských VŠ je ochrana práv DV podceňovaná a komerčné využitie je nedostatočné. Súvisí to s nedostatočnými znalosťami z oblasti ochrany a ohodnocovania DV, marketingového know-how, s nedostatočnými administratívnymi kapacitami, s skúsenosťami viesť rokovania s obchodnými partnermi a tiež chýbajúcimi finančnými zdrojmi.

### 2.2.6. Analýza trhu

Analýza trhu je potrebná na porozumenie domáceho trhu s poznatkami a inováciami a na pochopenie možností, ktoré ponúkajú vybrané zahraničné trhy. Snaha o komercializáciu duševného vlastníctva by mala byť previazaná s hľadáním odbytu. Táto časť obchodného plánu by mala ponúknuť prehľad segmentov trhu, s ktorými je VŠ schopná nadviazať spoluprácu - napr. prostredníctvom poskytovania konzultácií, školení, analýz, licencií, prenájmu laboratórnych priestorov atď. Tiež by mala načrtnúť možnosti spolupráce s inými organizáciami (VŠ, verejnými a štátnymi inštitúciami, vyššími územnými celkami, firmami) v rámci klastrov a sietí alebo na iných iniciatívach, ktoré podporuje národná inovačná politika. Je vhodné, aby CTT zhodnotilo svoje postavenie na trhu vo vzťahu k jednotlivým službám, ktoré chce poskytovať – či už niekto iný obdobné služby poskytuje, za akých podmienok atď. (napr. odborné školenia, konzultácie a pod.).

### 2.2.7. Operačný plán

Operačný plán by mal vysvetliť spôsob prevádzky a plánované zlepšenia. Opiera sa o smernice na ochranu, správu a komercializáciu duševného vlastníctva a organizačný poriadok. Mal by zahŕňať:

- miesto a priestory CTT - vrátane informácií o tom, či sú vo vlastníctve VŠ alebo budú prenajaté a prečo je toto miesto vhodné;
- procesy, ktoré budú zavedené pre lepší manažment práce vrátane manažmentu rizík;
- informačné systémy pre manažment CTT – aké informačné systémy bude CTT využívať, akú budú mať funkcionálnosť a či sú schopné zvládnuť rozšírenie služieb CTT;
- Informačné technológie – aké IT vybavenie bude k dispozícii;
- popis jednotlivých etáp fungovania CTT – napr. v akej zostave, ktoré služby bude poskytovať v úvodnej etape (napr. v období do 12 mesiacov) a ako plánuje realizovať svoju činnosť v strednodobom a dlhodobom horizonte;
- popis spôsobu, akým bude CTT poskytovať svoje služby – ktoré služby bude poskytovať vo vlastnej réžii a ktoré budú sprostredkované, kto budú dodávatelia služieb, s kým bude spolupracovať a či sú potrebné nejaké investície;
- prehľad spoločností, organizácií a sietí, s ktorými spolupracuje a chce spolupracovať a plán ako sa bude spolupráca rozvíjať ;
- plán rozvoja/vzdelávania zamestnancov.

### 2.2.8. Plán marketingu a rozvoja obchodu

Plán marketingu a rozvoja obchodu popisuje špecifické činnosti, ktoré CTT bude robiť na to, aby ponúkal a predával svoje produkty a služby. Jednotlivé produkty a služby si často vyžadujú inú metódu marketingu a predaja. Plán by mal tiež uviesť, čo chce celkovo v akom období dosiahnuť, kto budú zákazníci CTT, akú má cenovú politiku a aké metódy oslovovania zákazníkov a predaja sa budú využívať.

Marketingový plán CTT musí pozostávať z dvoch častí:

1. interného marketingu, ktorý vysvetľuje a propaguje činnosti a služby CTT tak, aby akademická obec pochopila a ocenila ich užitočnosť pre VŠ, fakultu a pracovisko;
2. externého marketingu, ktorý zabezpečuje propagáciu know-how VŠ, výsledkov vedeckovýskumnej činnosti a iných služieb pre podniky a iné inštitúcie. Plán predaja nadväzuje na externý marketing.

Významným momentom bude počiatočná komunikácia v rámci VŠ o založení CTT, jeho cieľoch, plánovaných aktivitách a o dôležitosti zavedenia smerníc. CTT by malo zabezpečiť na fakultách interné školenia o komercializácii duševného vlastníctva, o tom, z čoho spolupráca s praxou pozostáva, čo očakávať a na čo si dávať pozor. Kľúčovým faktorom bude tiež využitie prvých úspechov CTT na vyzdvihnutie rôznych aspektov jeho prospešnosti. Prvé úspechy môžu byť výsledkom pravidelných neformálnych stretnutí, ktoré CTT zorganizuje pre členov akademickej obce so zástupcami podnikov na prezentovanie a diskusiu o svojom výskume a výskumných záujmoch. CTT môže tiež pozvať podniky, aby na VŠ urobili odbornú prednášku. Mnoho VŠ už má vytvorené vzťahy s podnikmi a inými inštitúciami na rôznych úrovniach od najvyššieho vedenia až po jednotlivé odborné skupiny či pracoviská. Riadiaci pracovníci významných miestnych podnikov sú často členmi niektorého z poradných orgánov VŠ, čo predstavuje príležitosť pre ďalší rozvoj. Alumni je tiež skupinou, ktorú by malo CTT osloviť. Na zlepšenie pochopenia transferu poznatkov a technológií do praxe a jeho významu je prospešné, keď s CTT spolupracujú vybraní vedci, ktorí otvorene zastávajú zavádzanie zmien a inšpirujú svojich kolegov. Títo vedci môžu za odmenu pripraviť informácie o prípadových štúdiách (v tlačenej aj elektronickej podobe), pomôcť s prípravou prezentácií o službách CTT, odborných školení, stretnutí so zástupcami podnikov, internetovej stránky, atď. Všetky spomenuté aktivity by sa na začiatku mali pravidelne organizovať a tam, kde je to možné, čo najbližšie k vedcom (napr. na fakultách a v rámci iných podujatí, ktorých sa daná skupina vedcov zúčastňuje). Aby bol interný marketing efektívny, musí mu predchádzať prieskum výskumných aktivít jednotlivých oddelení. CTT si tiež musí vytvoriť prehľad o tom, ktorí vedci sú aktívni v oblasti aplikovaného výskumu, s ktorými bude jednoduchšie nadviazať spoluprácu a ktorí sú schopní ovplyvniť ostatných a/alebo majú riadiacu funkciu. Interná a externá komunikačná stratégia vytýči, aké informácie a v akej forme bude CTT poskytovať interným a externým cieľovým skupinám a ako rýchlo odpovie na otázky/požiadavky. Informácie musia byť podané v takej forme, aby im rozumela skupina ľudí, pre ktorú sú informácie určené (napr. informáciám o patentovanom vynáleze musí rozumieť aj laik).

Úlohou interného marketingu je :

- propagovať CTT, portfólio jeho služieb akademickej obci a podporovať záujem o ne;
- informovať akademickú obec o možnostiach spolupráce s podnikmi (na základe získaných impulzov a pravidelného prieskumu CTT);

- informovať vedcov o trendoch/zájumoch/problémoch v predmetných ? v jednotlivých oblastiach priemyslu;
- informovať vedcov o zaujímavostiach z oblasti transferu technológií a poznatkov;
- informovať o vlastných aktivitách (vrátane správ publikovaných v médiách) a vyzdvihovať vlastné úspechy;
- využívať rôzne médiá a platformy – vlastná internetová stránka, informačné letáky/brožúrky o službách CTT (vrátane prípadových štúdií) v tlačenej a elektronickej forme, semináre, prezentácie, VŠ/fakultná tlač, relevantné podujatia na VŠ a jej fakultách, sociálne médiá, blogy, atď.

#### Úlohou externého marketingu a PR by malo byť:

- propagovať portfólio služieb CTT pre obchodných partnerov, napr. vzdelávanie, analýzy, konzultácie pre high-tech priemysel;
- budovať databázu kontaktov a obchodných príležitostí;
- propagovať portfólio chráneného priemyselného vlastníctva VŠ;
- budovať vlastné siete, partnerstvá, priamo oslovovať vybrané segmenty zákazníkov;
- využívať rôzne médiá a platformy – vlastná internetová stránka, internetové stránky a médiá partnerov (napr. obchodné a priemyselné komory, asociácie, klastre, poradenské/konzultačné spoločnosti a agentúry), informačné letáky v tlačenej a elektronickej forme, sociálne médiá, odborné časopisy/publikácie zamerané na to-ktoré priemyselné odvetvie (aj známe zahraničné), veľtrhy, konferencie, iné príležitosti pre nadväzovanie vzťahov/spolupráce;
- vyhľadávať sponzorov – aj čo sa týka aplikovaného výskumu aj marketingových aktivít (napr. odborné a spoločenské podujatia, súťaže, udeľovanie ocenení);
- komunikovať s vybranými médiami (miestna/národná tlač - denníky, časopisy, atď.) za účelom propagácie úspešnej spolupráce s praxou, medzinárodnej spolupráce, nových objavov a služieb, ich uvedenia do praxe atď., a tak budovať značku VŠ, ktorá sa bude v povedomí verejnosti spájať s pojmami ako podnikateľská, inovatívna VŠ.

Marketingový plán a plán rozvoja obchodu by mal zahrňovať konkrétne ciele na prvý rok fungovania CTT a rámcovo vytýčiť nasledujúce etapy rozvoja. Nie je pravdepodobné, že oddelenie marketingu zvládne všetky vyššie uvedené aktivity v prvom roku. Musí si stanoviť priority, zvládnuť počiatočné uvedenie CTT do povedomia VŠ a na to nadviazať s externými aktivitami, ktoré by mali byť zamerané na budovanie vzťahov a spolupráce v oblastiach s najväčším potenciálom na komercializáciu. Marketing je kritickým aspektom úspechu CTT a nemôže byť podceňovaný ani z hľadiska skúseností jeho manažmentu ani z hľadiska jeho finančného zabezpečenia. Marketing CTT musí mať adekvátny rozpočet na internú aj externú komunikáciu. Je obrovskou výhodou, ak môže pre lepšiu efektivitu práce využívať systém na riadenie vzťahov so zákazníkmi (internými aj externými), partnermi a dodávateľmi.



### 2.2.9. Finančný plán

Na založenie centra transferu technológií je potrebné zabezpečiť nevyhnutné finančné zdroje. Podľa dostupných materiálov zahraničných centier transferu technológií, napr. spoločnosti ISIS Innovation Ltd.<sup>10</sup>, ktorá je dcérskou spoločnosťou Oxfordskej univerzity, vznik CTT si v princípe vyžaduje finančné prostriedky v troch základných kategóriách:

- ľudské zdroje,
- patenty,
- prototyp.

Zriadenie a financovanie fondu na ochranu duševného vlastníctva bude popísané nižšie v kapitole 2.2.9.2. – Patentový fond. V podmienkach slovenských VŠ je pre vznik CTT najvhodnejšia centralizovaná forma napr. organizačná zložka rektorátu VŠ. V tomto režime môže centrum využívať výhody spojené s dostupnosťou služieb technicko-hospodárskej správy rektorátu napr. ekonomické, IT, právne a pod. Nevýhodou tohto modelu je relatívne menšia flexibilita v rozhodovacom procese a z toho vyplývajúci dlhší reakčný čas. Pri plánovaní finančných prostriedkov určených na zriadenie a fungovanie CTT je potrebné sústrediť sa na tieto najdôležitejšie oblasti:

- **ľudské zdroje** – odborní zamestnanci CTT, ktorí disponujú špecifickými schopnosťami a skúsenosťami potrebnými pre transfer technológií a znalostí z VŠ do hospodárskej a spoločenskej praxe.
- **finančné zdroje** –
  - na založenie CTT – administratívne poplatky, priestory a poplatky súvisiace s ich prevádzkou, vybavenie kancelárskou, výpočtovou technikou a softvérom;
  - na mzdy zamestnancov CTT;
  - na ochranu a správu vznikajúceho a existujúceho duševného vlastníctva VŠ pred rozhodnutím o efektívnej forme jeho komercializácie a na realizáciu tejto komercializácie (vrátane ohodnocovania duševného vlastníctva);
  - na dotiahnutie konceptu technológie alebo inovatívneho výrobku tak, aby bol bližšie k trhu – k potenciálnemu investorovi či výrobcovi – fond na potvrdenie konceptu (napr. na výrobu prototypu, vykonanie prieskumu trhu atď.);
  - na právne poradenstvo a patentových zástupcov;
  - na marketing (interný a externý) a rozvoj obchodu;
  - na kontinuálne odborné vzdelávanie, literatúru a členstvá v odborných asociáciách a informačných databázach;
  - na zakladanie spoločností typu spin-off (nie sú nevyhnutné pri zakladaní CTT).

CTT poskytuje služby na podporu spolupráce s praxou a transferu technológií pre vedcov tak, aby sa mohli sústrediť na výskum, výučbu a publikovanie. Súčasťou finančného plánu musí byť finančná prognóza, ktorá pozostáva z nasledujúcich informácií:

---

<sup>10</sup> <http://www.isis-innovation.com/enterprise/>

- aký objem finančných prostriedkov bude CTT potrebovať z externých zdrojov;
- ako sa splatia prípadné pôžičky;
- čo bude zdrojom obratu a príjmov.

Prognóza by mala byť konzervatívna a obsahovať:

- prognózu predaja - mala by byť vypracovaná na dlhšie obdobie s tým, že na prvý rok musí obsahovať detailnejšie údaje;
- prognózu v podobe výkazu o peňažných tokoch – mala by byť vypracovaná minimálne na jeden rok;
- prognózu v podobe výkazu ziskov a strát - mala by byť vypracovaná na približne 3 roky s tým, že prvý rok musí obsahovať detailnejšie údaje o príjmoch a výdavkoch;
- analýzu rizík, ktorým môže CTT čeliť a spôsoby ich prekonania.

Na rozbeh činnosti centra je potrebné najskôr jeho fyzické zriadenie, čo zahŕňa:

- vyhradenie priestorov pre centrum;
- zariadenie kancelárskym nábytkom;
- vybavenie počítačovou technikou;
- pripojenie k elektronickej komunikačnej infraštruktúre VŠ;
- zriadenie aspoň minimálnej odbornej knižnice.

#### *Kancelárske priestory CTT*

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že miesto sídla CTT nie je podstatné, avšak jeho fyzická blízkosť pracoviskám VŠ je dôležitá. V prípade, že sa jednotlivé fakulty nachádzajú vo väčšej vzdialenosti od seba, napr. v rámci mesta, odporúča sa umiestniť CTT v blízkosti najväčšej koncentrácie fakúlt. Strategická poloha centra vo vzťahu k jednotlivým fakultám VŠ je mimo areálu konkrétnej fakulty, v ideálnom prípade pokiaľ možno rovnako ďaleko od každej z nich, aby vedci nemali pocit, že niektorá z nich je protežovaná. Centrum by malo mať patrične vybavenú rokovaciu miestnosť. Z psychologického hľadiska tvorí priestor na rokovanie vedcov s komerčnou sférou neutrálnu pôdu, kde majú obe strany rovnaké podmienky a žiadna z nich nie je v relatívnej výhode.

#### *Kancelárske potreby a vybavenie*

Mali by byť štandardné s dôrazom na vybavenie centra servisom na zabezpečenie základného občerstvenia pre klientov. Zdanlivo nepodstatný detail, ktorý je v podnikateľskej sfére vnímaný ako samozrejmosť, najmä ak sú rokovania časovo a obsahovo náročné, na ktorý sa často pri plánovaní rozpočtu prevádzky CTT zabúda.

### *Počítačové vybavenie, softvér a telefóny*

Počítače, monitory, USB kľúče, tlačiareň, dataprojektor a pripojenie na internet sú samozrejmosťou. CTT by malo mať špeciálny režim ochrany dát vzhľadom na citlivé údaje, ktoré spravuje. Potrebný je prístup do databáz predmetov priemyselného vlastníctva.

### *Odborná knižnica*

Rozsiahla odborná knižnica ako aj prístup do rôznych zahraničných knižničných fondov by mali byť neodmysliteľnou výbavou CTT. V tomto smere je kľúčová spolupráca s Centrom vedecko-technických informácií SR.

#### **2.2.9.1. Rozpočet CTT**

Rozpočet je uvažovaný pre CTT, ktoré je centralizovaným pracoviskom v štruktúre VŠ.

#### ***Kapitálové náklady na zriadenie CTT*** – náklady dlhodobého charakteru.

<b>Položka</b>	<b>Suma v €</b>	<b>Poznámka</b>
IT vybavenie (počítače, tlačiareň, dataprojektor, USB kľúče)	6000	3 zamestnanci (3*1000 €, 2000 €, 1000 €)
IT pripojenie		na začiatku môže pracovisko využívať služby VŠ
Kancelárske vybavenie	2000	jednorazová investícia
<b>Spolu</b>	<b>8000 €</b>	

Uvedené sumy sú, samozrejme, orientačné a slúžia iba pre ilustráciu potrebného objemu finančných prostriedkov. Z toho vyplýva, že kapitálové náklady na zriadenie CTT budú zhruba na úrovni 10.000 €.

#### ***Prevádzkové ročné náklady CTT.***

<b>Položka</b>	<b>€</b>	<b>Poznámka</b>
Mzdy ( 1 manažér + 2 projektív pracovníci)	56400	celková cena práce (1700 € + 2*1500 €)
Prenájom priestorov vrátane platieb za energie, upratovanie, údržbu, vodné, stočné a pod.		2. najvyššie náklady – v nábehovom štádiu CTT – dotácia z rozpočtu VŠ
Kancelárske potreby	500	
údržba IT systému		dotácia z rozpočtu VŠ
Poštové a telefónne poplatky	1000	

Cestovné náklady	2000	
Účasť na odborných konferenciách a školeniach	4500	1500 € na osobu
Služby rektorátneho právnika		dotácia z rozpočtu VŠ
Služby externých odborníkov (právne, rešerše, vstup do patentových databáz atď.)		problematicky vyčísliteľná položka vzhľadom na nepredvídateľnosť nákladov na jednotlivé projekty TT, treba počítať s vysokými nákladmi rádovo v tisíckach eur
Externé služby/konzultácie/ohodnotenie PDV, patentových zástupcov		detto
Členské poplatky - patentové databázy, odb. asociácie, knihy, odborné časopisy, atď.	1800	
Marketing a PR (vrátane podujatí, seminárov, publikácií, newsletter, atď.)	3000	
<b>Spolu</b>	<b>69200 €</b>	

Niektoré položky rozpočtu nie sú vyčíslené z dôvodu problematickej predvídateľnosti presných súm potrebných na uvedené služby. Je však dôležité, aby zriaďovateľ CTT pri projektovaní finančných prostriedkov s takýmito položkami počítal.

### 2.2.9.2. Patentový fond

Samostatnú kapitolu tvorí zriadenie tzv. patentového fondu, ktorého cieľom je financovanie ochrany predmetov priemyselného vlastníctva (PPV). Príjmy fondu by mali generovať zisky z projektov transferu technológií, vlastné zdroje VŠ a tiež dotácia zo štátneho rozpočtu.

Na začiatku fungovania CTT treba naprojektovať prostriedky na prihlasovacie poplatky a s tým spojenú agendu na 5 patentov (priemerný počet podaných patentových prihlášok a prihlášok úžitkových vzorov ročne na STU v Bratislave), čo je v hrubom odhade asi 5.000 € v prípade, že sa PPV prihlasuje iba na území Slovenska.

Pre ilustráciu základné poplatky za patentovú ochranu PPV zo zdrojov ÚPV SR:

- podanie patentovej prihlášky
  - 1. pôvodcom alebo spolupôvodcami: 26,50 €
- udržiavací poplatok za patent sa pohybuje v rozmedzí od 66 € (v 3. roku ochrany) až po 199 € v 10. roku ochrany. Samozrejme, ochrana patentov je možná až 20 rokov a s tým súvisí aj rozdielnosť poplatkov. V súčasnej dynamickej dobe sa patenty už len zriedka chránia dlhšie ako 10 rokov. Výnimku tvoria patenty na farmaceutické výrobky (molekuly aktívnych látok)
- podanie žiadosti o vykonanie úplného prieskumu patentovej prihlášky:
  - do 10 uplatnených patentových nárokov 116 €
- prihlasovací poplatok za podanie medzinárodnej prihlášky PCT: 66 €

- poplatok za medzinárodné podanie: 1 094 €
- rešeršný poplatok: 1 875 €
- predbežný prieskum: 1 760 €
- vydanie patentovej listiny: 66 €

Podrobnejšie informácie na stránke ÚPV SR [www.indprop.gov.sk](http://www.indprop.gov.sk).

K uvedeným sumám treba pripočítať už spomenuté služby patentových zástupcov, počet krajín ochrany PPV v prípade medzinárodnej ochrany, platby za právne analýzy, úradné preklady spisov v prípade medzinárodného podania PPV na ochranu a iné. Lacnejšou a rýchlejšou formou ochrany PPV je úžitkový vzor. Rozhodnutie o forme a spôsobe ochrany PDV zostáva na samotnom prihlasovateľovi/pôvodcovi.

## 3. Udržateľnosť

### 3.1 Tvorba a zavedenie smernice VŠ na ochranu, správu a komercializáciu duševného vlastníctva

Predpokladom transferu technológií a poznatkov je jasná politika VŠ v oblasti duševného vlastníctva (bližšie informácie o duševnom vlastníctve sú v prílohe č.1), ktorá zahŕňa pravidlá a smernice pre: duševné vlastníctvo platné pre zamestnancov a študentov VŠ, prevod vlastníckych práv medzi VŠ a jej vedcami, pravidlá distribúcie príjmov z týchto práv, pravidlá zakladania a formovania firiem typu „spin-off“, spôsob zisťovania a riešenia konfliktov záujmov a postup rozhodovania sporov.

Úlohou smernice a CTT je zabezpečiť, aby boli jasne deklarované majetkové práva k duševnému vlastníctvu, ktoré vzniklo v rámci VŠ (medzi zamestnancami, externými spolupracovníkmi, študentmi a CTT). Systém vyhľadávania a určovania vlastníckych práv musí byť dôsledne zabezpečený priamo na VŠ, najlepšie na oddelení, ktoré administruje výskumné projekty, aby neskôr nedošlo ku konfliktu záujmov.

CTT bude v súlade so smernicou rozhodovať, aký najlepší spôsob komercializácie zvolíť. Práva na využívanie chráneného duševného vlastníctva môže CTT buď predať (prevod práv), poskytnúť licenciu alebo podporiť vytvorenie novej obchodnej spoločnosti (spin-off), na ktorú prevedie práva k predmetnému duševnému vlastníctvu alebo jej poskytne len licenciu. Ziskom pre zakladateľov podniku z radov vedcov, pre CTT (VŠ) a investorov s rizikovým kapitálom je zvyčajne majetkový podiel v novej spoločnosti.

Fakulty a vedci sa rozhodujú, či budú ochraňovať svoje duševné vlastníctvo na základe toho, čo im to prinesie, ale pritom vnímajú podmienky realizácie ochrany duševného vlastníctva v prostredí, v ktorom fungujú a berú do úvahy aj možnú finančnú odmenu. Dobré podmienky transferu poznatkov/technológií znamenajú mať na VŠ systém, ktorý tvoria smernice a procesy harmonizujúce s jej hlavným poslaním.

Zo skúseností je známe, že prijatie smernice vedením VŠ a jej implementácia je dlhodobý proces. Smernicu je preto nutné pripraviť a konzultovať s vedením VŠ hneď pri zakladaní CTT. CTT môže začať s implementáciou obchodného plánu aj bez prijatej smernice, ale malo by sa snažiť o jej prijatie v najskoršom možnom termíne. Podrobnejšie informácie o náležitostiach smernice a jej implementácii na VŠ sú uvedené v prílohe č. 2.

### 3.2 Transfer technológií je dlhodobý záväzok

Nie je možné očakávať, že výsledky práce CTT sa objavia v krátkom čase, a to ani pri adekvátnom investovaní do jeho rozbehu a prevádzky. Výstupy výskumu VŠ bývajú obvykle v začiatočnom štádiu svojej aplikovateľnosti v praxi a pre uplatnenie na trhu potrebujú ďalší rozvoj a s tým súvisiacu profesionálnu podporu. Dosiahnutie výsledného efektu si môže vyžadovať aj niekoľkoročné obdobie vývoja úspešných výrobkov alebo služieb. Slovenské VŠ zároveň zvyčajne trpia nedostatkami v týchto oblastiach:

- finančné zdroje na rozbeh a realizáciu všetkých potrebných aspektov podnikateľskej činnosti tohto druhu;

- podpora a *leadership* vedenia VŠ pri presadzovaní smernice na správu a ochranu duševného vlastníctva a významnosti CTT pre VŠ;
- praktické skúsenosti v oblasti riadenia projektov transferu poznatkov a technológií;
- záujem/motivácia vedcov-učiteľov o aplikovaný výskum;

### 3.3 Vybudovanie dôvery

Od začiatku fungovania CTT je jednou z najdôležitejších aktivít budovanie dôvery medzi zamestnancami VŠ a pracovníkmi CTT, čo bude viesť k stabilizácii postavenia CTT vo vnímaní zamestnancov VŠ. S budovaním dôvery súvisí aj možnosť poskytnutia popisu vynálezu priamo CTT. Táto podmienka môže, na základe skúseností, spôsobiť vážne problémy vedúce k odmietaniu implementovaných pravidiel. Na druhej strane to z pohľadu CTT rieši komplikácie so získavaním elektronickej verzie popisu vynálezu. Keď sa zvýši povedomie o problematike TT, smernica sa vžije a pôvodcovia vynálezov si zvyknú na elektronické nahlasovanie, bude realizácia samotného procesu upovedomenia štatutárneho zástupcu a následného poverenia CTT evaluáciou vynálezu a vykonaním ďalších krokov jednoduchšia. Stále však platí, že služby poskytované CTT musia byť kvalitné (a teda výhodné/motivujúce ich využívať) a zamestnanci CTT sa musia snažiť. Na oplátku si získajú dôveru zamestnancov VŠ, ktorí budú profesionálnym prístupom CTT motivovaní svoje vynálezy nahlasovať a hlavne vychádzať v ústrety pracovníkom CTT.

### 3.4 Rozvoj obchodu

CTT musí sledovať spätnú väzbu z činnosti a kampaní interného a externého marketingu a na jej základe aktualizovať služby a plánovať ďalšie priority, aktivity a investície. Je dôležité, aby CTT každoročne pripravovalo nový marketingový plán v rámci aktualizácie svojho obchodného plánu. Cieľom musí rozvíjať vzťahy a spoluprácu, napríklad prostredníctvom: spoločne organizovaných aktivít, spolupráce so študentmi, oboznámenia nastupujúcich členov akademickej obce s poslaním CTT, zdieľania skúseností s inými CTT a využívania marketingových nástrojov národného projektu a iných partnerov.

### 3.5 Možnosti financovania CTT po jeho založení

**Verejné zdroje** od regionálnych inštitúcií/samospráv a agentúr – vyššie územné celky a pod. Príklad úspešne realizovaného a z verejných zdrojov podporovaného CTT môžeme nájsť v ČR – Jihomoravské inovačné centrum. Žiaľ, financovanie samosprávnych krajov je na Slovensku nedostatočné na plnenie základných funkcií, nie to ešte na financovanie nadstavby typu CTT. Významným zdrojom financií pre centrum môžu byť **štrukturálne fondy EÚ**, z ktorých prostriedky sa dajú čerpať v rôznych operačných programoch. Personálne výdavky možno hradiť napr. z Európskeho sociálneho fondu alebo z operačného programu Výskum a vývoj. Náklady na zriadenie, zariadenie, technické vybavenie a vzdelávanie personálu sa tiež dajú financovať z operačného programu Výskum a vývoj. Existujú aj ďalšie možnosti, napr. cezhraničnej spolupráce v rámci programov podporovaných zo štrukturálnych fondov, ktoré

sú zamerané na pomoc centrám transferu technológií, napr. Centrope<sup>11</sup> a pod. Zahraničné VŠ a CTT ponúkajú rôzne druhy štipendií a výmenných programov pre manažérov TT.

Zo skúseností je však známe, že projekty na zriadenie CTT a podporu jeho fungovania financované zo štrukturálnych fondov EÚ zaťažujú riešiteľov a ich organizácie neprimeraným rozsahom administratívy. Rozsiahla administratíva a súčasný systém verejného obstarávania na Slovensku demotivujú riešiteľov a neprimerane ich oberajú o čas určený na riešenie projektu. Ďalšou nevýhodou štrukturálnych fondov v tomto kontexte je, že aj keď hradia poplatky za ochranu duševného vlastníctva, neumožňujú následne predaj viacerých licencií, t.j. cieľavedomé vytváranie zisku. Prostriedky poskytnuté zo štrukturálnych fondov sa zvyčajne kráčia o príjmy, ktoré projekt získa, čo nebýva pravidlom u projektov financovaných z národných fondov. Zo skúseností je známe, že projekty zo štrukturálnych fondov nevedú vždy k udržateľnosti, často neexistuje kontinuita, a tak je nutné zabezpečiť prostriedky na pokračovanie činnosti CTT z iných zdrojov.

Na podporu projektov komercializácie môže CTT využívať aj finančné nástroje z programov EÚ, napr. zo 7. rámcového programu, PRO INNO, iniciatív združených v Programe na odporu podnikania a inovácií (EIP) v Rámcovom programe na podporu konkurencieschopnosti a inovácií (CIP), schéme JEREMIE (Spojené európske zdroje pre iniciatívy malých a stredných podnikov), z Európskej investičnej banky a Európskej banky pre obnovu a rozvoj.

**Súkromné zdroje** získané z kooperačného výskumu VŠ s komerčnými spoločnosťami, ktoré sú realizátormi/objednávatelmi zmluvného výskumu. Malé a stredné podniky zvyčajne nedisponujú dostatočnými prostriedkami na vlastný výskum a tu vzniká priestor na podporu výskumných projektov v spolupráci s VŠ. Súkromné zdroje na komercializáciu vybraných PPV je možné získať aj od poskytovateľov rizikového kapitálu a podnikateľských anjelov.

V dlhodobom horizonte by však CTT malo generovať finančné prostriedky z úspešných projektov komercializácie, ktoré pokryjú ak nie celú, tak aspoň časť svojej prevádzky. Podľa navrhovanej schémy prerozdelenia výnosov z TT budú zdroje financovania CTT plynúť z predaja licencií na patenty, úžitkové vzory, dizajny a pod., ďalej z expertíz, spoločných výskumných projektov a predaja služieb centra. V prvých najmenej piatich rokoch nemožno očakávať, že centrum bude ziskové, resp., že zisky z komercializácie transferu technológií pokryjú náklady na jeho prevádzku. Naopak, treba počítať s tým, že aktivity centra budú stratové a budú si vyžadovať dotáciu z už uvedených zdrojov. Pri rozhodovaní o zriadení CTT treba mať na mysli tento fakt a pri plánovaní a komunikácií s akademickou obcou o zámeroch VŠ verejne tento predpoklad prezentovať.

### 3.6 Vzdelávanie

Zavádzanie akýchkoľvek zmien, bez ohľadu na rozsah, je spojené so vzdelávaním v danej oblasti. Ľudia majú prirodzenú nedôveru k tomu, čo nepoznajú, alebo poznajú málo a existuje u nich veľká miera neistoty. Z tohto dôvodu je z hľadiska udržateľnosti nevyhnutné vzdelávať zamestnancov VŠ. Na druhej strane, zamestnanci VŠ sú zvyknutí nielen prednášať (čiže vzdelávať iných), ale sa aj sami vzdelávať a udržiavať si vedomosti o aktuálnych

---

<sup>11</sup> <http://www.centrope-tt.info/>



trendoch a celkový prehľad v danej oblasti. Podľa získaných skúseností, najpriateľnejšími formami vzdelávania zamestnancov VŠ sa javia:

- prednáška
- webinar
- e-learning

Ďalšie formy (ako napríklad prezenčné štúdium formou akreditovaného kurzu) kladú výrazne vyššie časové nároky na „študentov“, u ktorých je v určitých obdobiach roka časová kapacita problematická (nakoľko sa zamestnanci zúčastňujú konferencií, pripravujú projekty, rôzne podklady pre výročné správy, učia na VŠ a pod.), ale výrazne vyššie nároky na personálne, časové a materiálne zabezpečenie je kladené hlavne na organizátorov, v tomto prípade CTT. V neskorších fázach je možné zvážiť vytvorenie akreditovaného vzdelávania formou prezenčne navštevovaného kurzu o transfere technológií, jednotlivých teoretických nástrojoch, ale aj praktických skúsenostiach prostredníctvom podania projektu EÚ, ESF a pod.

#### *Prednáška*

Tieto môžu byť usporiadané priamo CTT, alebo môžu byť informácie o ich konaní len CTT sprostredkované. Angažovanosť CTT závisí od záujmu zo strany zamestnancov a tiež od toho, o aký typ akcie sa jedná, kto ju organizuje a kde sa koná. Môže sa jednať o jednu prednášku popoludní, alebo o jednodňovú, či dlhšiu konferenciu. Z toho sa odvíja stupeň angažovanosti CTT a „sprostredkovania“ informácií. Môže sa jednať len o e-mail s informáciami, alebo až o CTT organizovanú spoločnú návštevu podujatia.

#### *Webinar*

Ďalšou formou, ktorá je čoraz populárnejšia, a nad ktorou je potrebné sa zamyslieť v súvislosti so vzdelávaním na pôde VŠ, je webinar. Je to prednáška v reálnom čase realizovaná prostredníctvom internetu.

#### *e-learning*

Vzdelávanie prispôsobené časovým možnostiam každého „študenta“, forma vhodná pre všetkých zamestnancov VŠ, ktorí majú prístup na internet. Touto formou sa rieši rozsiahlejšie vzdelávanie, na konci ktorého je obvyčajne test zo získaných znalostí.

### **3.6.1. Vzdelávanie zamestnancov VŠ**

Je dôležité uvedomiť si potrebu ochrany DV ešte PRED publikovaním výsledkov výskumno-vývojových aktivít, priemyselnoprávna ochrana publikovaných výsledkov už nie je možná. Veľa vedeckých pracovníkov VŠ si túto skutočnosť neuvedomuje, a preto musia pracovníci CTT túto skutočnosť intenzívne komunikovať.

Oblasti, ktorých by sa mali vzdelávacie aktivity týkať (resp. kam by mali smerovať) sú:

- informovať v dostatočnom rozsahu pracovníkov VŠ o podpore, ktorú im pracovníci CTT môžu poskytnúť
- informovať o možnostiach ochrany a komercializácie nových poznatkov a technológií
- priblížiť vedcom svet obchodu natoľko, aby sa zvýšila motivácia identifikovať vznik predmetu priemyselného vlastníctva, ktorý môže mať komerčný potenciál
- zvýšiť motiváciu a dosiahnuť pripravenosť relevantných vedeckých pracovníkov VŠ na aktívnu spoluprácu s CTT
- implementovať ekonomický model odmeňovania vedeckých pracovníkov generujúcich nové poznatky a technológie ako aj model distribúcie benefitov z komercializácie týchto predmetov priemyselného vlastníctva
- ukázať vedeniu VŠ prínosy CTT k rozvoju VŠ v minulom a hlavne budúcom období.

### 3.6.2. Vzdelávanie pracovníkov CTT

Každý zamestnanec pracujúci v CTT musí svojou každodennou činnosťou podporovať napĺňanie stanoveného poslania CTT, preto je nevyhnutné, aby mali všetci jasnú a jednotnú predstavu o činnosti a úlohách CTT.

Z tohto dôvodu je vhodné, aby všetci pracovníci CTT<sup>12</sup> absolvovali:

- 2-ročný kurz akreditovaný MŠ SR v oblasti ochrany duševného vlastníctva, ktorý organizuje Úrad priemyselného vlastníctva SR.
- vzdelávanie v oblasti komercializácie/marketingu (napr.: e-learningová forma MBA)

Pracovníci, ktorí prichádzajú do styku s pôvodcami, resp. rokujú so zástupcami firiem, či prezentujú výsledky VŠ by mali absolvovať psychologické minimum. Na zlepšenie komunikačných schopností je vhodný priebežný tréning pod vedením.

V počiatočnom štádiu fungovania CTT je dôležité učenie sa od skúsenejších „kolegov“ v etablovaných CTT v zahraničí. V prvom kroku je prínosný výmenný pobyt pracovníka zriaďovaného CTT vo fungujúcom CTT, kde sa podieľa na riešení aktuálnych prípadov. V nasledujúcom kroku (nemusí byť bezprostredný), je žiaduca prítomnosť skúseného „kolegu“ vo vznikajúcom CTT, nakoľko konkrétne podmienky variujú a môže sa stať, že vec, ktorá v zahraničnom CTT bezchybne funguje je ťažko, resp. nie je aplikovateľná v našich podmienkach. Ďalšie vzdelávacie aktivity, súvisiace so zvyšovaním odbornosti pracovníkov CTT, budú prebiehať na báze vzájomnej interakcie s externými expertmi, ktorí budú pre CTT zabezpečovať odborné služby počas celého procesu komercializácie.

Ďalším zdrojom informácií sú knihy a časopisy. Je preto potrebné zväčšovať knižný fond v oblasti transferu technológií, ochrany DV, priamo, alebo nepriamo súvisiacich oblastiach a napĺňať ho kvalitnými publikáciami, pokiaľ ich nie je možné požičať v knižnici.

<sup>12</sup> Výnimku v jednotlivých bodoch v odôvodnených prípadoch môžu tvoriť pracovníci s právnickým vzdelaním v oblasti ochrany DV (v týchto prípadoch je možné absolvovať len modul B a C spomínaného kurzu), resp. pracovníci s odpovedajúcim ekonomickým vzdelaním

Jednou zo samozrejmostí by malo byť tiež odoberanie časopisu Duševné vlastníctvo, vydávaného ÚPV SR. Bolo by vhodné odoberať tiež napr. časopis Revue priemyslu, Právny obzor, Hospodárske noviny, Trend a zabezpečiť si prístup k odborovým časopisom (napr. Strojárstvo) a k periodikám vydávaným inými CTT (napr. ProIN vydávaný Slovenským centrom produktivity). Zo špecializovaných elektronických zdrojov informácií je nevyhnutné mať prístup na portál [www.epi.sk](http://www.epi.sk), ktorý poskytuje v aktuálnom čase on-line prístup k rôznym ekonomickým a spoľahlivým právnym informáciám.

### 3.7 Spolupráca s externými organizáciami a inými CTT

Činnosti CTT sú zamerané na externú spoluprácu s partnermi z priemyslu pri hľadaní vhodných spôsobov pre úspešnú komercializáciu PPV, s organizáciami venujúcimi sa transferu technológií (v SR a v zahraničí, CVTI SR, ÚPV SR a ďalšie) a firmami poskytujúcimi služby súvisiace s ochranou a komercializáciou DV. Spolupráca má výrazný vplyv na kvalitu ponúkaných služieb a na celkové etablovanie CTT nielen na VŠ, ale aj v širšom kontexte.

### 3.8 Spolupráca s centrami pre transfer technológií

#### *Spolupráca v rámci SR*

Prvý zámer komplexnejšieho riešenia spolupráce v oblasti TT na Slovensku priniesol dokument "Nový model financovania vedy a techniky v Slovenskej republike", v ktorom bod A.4 je venovaný národnému systému pre transfer technológií. Prináša mechanizmus na podporu vytvárania CTT a podporu vytvorenia a udržovania činnosti Národného centra transferu technológií. Ďalšou lastovičkou v tejto oblasti bol materiál schválený vládou SR v auguste 2011 s názvom Minerva 2.0 a podtitulom Slovensko do prvej ligy. „Cieľom tohto dokumentu je zamerať sa práve na prepojenosť inovačného ekosystému a namiesto vyčerpávajúceho zoznamu národných ambícií identifikovať minimálnu kritickú masu opatrení, ktoré umožnia Slovensku začať vytvárať efektívny inovačný ekosystém a vzdelanostnú ekonomiku.“ (MF SR, 2011, str. 6). A obdobne, hlavným cieľom Dlhodobého zámeru štátnej vednej a technickej politiky do roku 2015 (FENIX) v tejto oblasti je vytvorenie Národného systému podpory transferu technológií, ktorý bude pozostávať z Národného centra transferu technológií a zo zainteresovaných výskumných inštitúcií.

#### CVTI SR

Centrá transferu technológií sa zriaďujú lokálne na VŠ. V SR by mal vzniknúť Národný systém podpory transferu technológií, ktorého súčasťou je CVTI SR. Táto inštitúcia je aj nositeľom projektu NITT SK<sup>13</sup> realizovaného počas takmer piatich rokov a s dostatočnými finančnými zdrojmi, umožňujúcimi financovanie vybraných služieb a expertíz potrebných v procese TT. Okrem prostriedkov zo štrukturálnych fondov CVTI SR disponuje aj zdrojmi zo štátneho rozpočtu (ŠR), ktoré sa využívajú na financovanie poplatkov spojených so získaním priemyselnoprávnej ochrany predmetu priemyselného vlastníctva, a teda tvoria zatiaľ podstatný príspevok do tzv. patentového fondu. CVTI SR môže z prostriedkov projektu NITT SK financovať viaceré expertné výkony súvisiace s ochranou a komercializáciou DV. Tieto

---

<sup>13</sup> podrobnosti o projekte a jeho aktivitách je možné si pozrieť na <http://nitt.cvtisr.sk/>

prostriedky budú k dispozícii minimálne do konca roka 2014 a budú k dispozícii pre všetky lokálne CTT v SR. Je preto veľmi dôležité rozvinúť permanentnú a efektívnu komunikáciu s CVTI SR, tak v oblasti spolufinancovania procesov ochrany DV a TT, prístupu k prostriedkom štrukturálnych fondov a ŠR, ako aj k potrebným metodickým usmerneniam. CVTI realizuje v spolupráci s EPO aj projekt zameraný na preorientovanie stredísk patentových informácií (PATLIB) na strediská poskytujúce sofistikované služby, čo je dôležitý informačný zdroj v procese ochrany a komercializácie DV. Z týchto dôvodov je žiaduce, aby bola strategická spolupráca s CVTI SR dlhodobá.

#### *Medzinárodná spolupráca*

Stretnutia so zástupcami zo zahraničných centier pre TT, ako napr. z CTT Masarykovej univerzity, Juhomoravského inovačného centra prispievajú k zlepšovaniu poskytovaných služieb CTT. Obdobne zapájanie sa do medzinárodných štruktúr.

### **3.9 Spolupráca s firmami na realizácii TT**

Jednou z hlavných aktivít CTT je proaktívna komunikácia s priemyselnou sférou, nadväzovanie a rozvíjanie kontaktov so zástupcami firiem a následná popularizáciu výsledkov aplikovateľných v praxi. Interaktívna komunikácia s komerčnou sférou podstatne prispieva k aktívnemu transferu poznatkov a technológií zo základného výskumu do priemyselnej praxe. Príkladom je napr. aj využívanie patentov pracovísk VŠ vo svojej výrobe, pričom tieto výrobky sú aplikované napr. v renomovaných nadnárodných spoločnostiach.

### **3.10 Spolupráca so subjektmi poskytujúcimi služby/resp. pomoc pri TT**

CTT by malo nadviazať spoluprácu s viacerými patentovými zástupcami, s marketingovými a ďalšími firmami za účelom získania čo najkvalitnejších služieb za čo najnižšiu cenu.

Pre efektívne fungovanie CTT je nevyhnutné aj nadviazanie spolupráce s ÚPV SR, ktorý plní funkcie „Patentového úradu SR“. Okrem spolupráce s ÚPV SR je dôležitá interakcia aj s EPO (European Patent Office), s WIPO (World Intellectual Property Organisation) a s inými úradmi, zodpovedajúcimi za ochranu DV. CTT bude síce primárne podporovať transfer technológií do priemyselných podnikov a koncernov v SR, ale svoju činnosť bude realizovať aj v EÚ a tiež v tretích krajinách. Z tohto dôvodu bude potrebné rozvinúť spoluprácu s Ministerstvom hospodárstva SR, s obchodnými a priemyselnými komorami, najmä s IPR HelpDesk, ako aj s dôležitými CTT v EÚ a v tretích krajinách.

Napokon je dôležitá spolupráca aj s ostatnými národnými aktérmi procesu TT, napr. s Enterprise Europe Network, čo je v súčasnosti už nadeurópska sieť pracovísk transferu technológií, zahŕňajúca okrem EÚ aj USA, RF, ČĽR, spolu 50 krajín sveta a disponujúcu rozsiahlymi databázami technologických ponúk a technologických požiadaviek. Okrem uvedenej spolupráce by malo CTT spolupracovať s národnými aktérmi TT, napr. poskytovateľmi fondov rizikového kapitálu a právnickými fakultami.

## 4. Smernica a jej úloha v procese ochrany a komercializácie duševného vlastníctva VŠ

### 4.1 Základné legislatívne východiská pre koncipovanie smernice o ochrane duševného vlastníctva na VŠ

Východiskovou platformou pre realizáciu komercializácie výsledkov výskumu a vývoja na vysokých školách Slovenskej republiky je zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý v § 39a) uvádza:

Špecializované výskumné a vývojové pracoviská a špecializované umelecké pracoviská (ďalej len "špecializované pracovisko") slúžia na zabezpečenie prenosu výsledkov vysokoškolskej vedy, techniky a umenia do hospodárskej praxe a spoločenskej praxe, ktorého cieľom je prepojenie verejných vysokých škôl s praxou.

Špecializovaným pracoviskom môže byť najmä:

- a) výskumné centrum verejnej vysokej školy,
- b) inkubátor verejnej vysokej školy,
- c) technologické centrum verejnej vysokej školy alebo
- d) umelecké centrum verejnej vysokej školy.

Špecializovaným pracoviskom vysokej školy, ktorého poslaním je komercializácia výsledkov výskumu a vývoja, je spravidla nejaká forma centra transferu technológií.

### 4.2 Smernica

Smernica je kľúčovým dokumentom, ktorého korene sú v uvedenej legislatíve a zároveň zohľadňuje vnútorné predpisy vysokej školy. Zabezpečuje jednotný postup pri realizácii ochrany a následného komerčného zhodnotenia výsledkov tvorivej vedeckej činnosti zamestnancov a študentov VŠ do priemyselnej a hospodárskej praxe. Určuje práva a povinnosti zamestnancov a študentov VŠ v súvislosti so vznikom, ohlásením, ochranou, evidenciou a komerčným využitím práv k predmetom duševného vlastníctva (PDV).

Právom duševného vlastníctva rozumieme súhrn právnych noriem upravujúcich spoločenské vzťahy, ktoré vznikajú ako výsledok tvorivej duševnej činnosti, ktoré sa v konečnom dôsledku môžu stať predmetom obchodných, prevádzkových alebo technicko-hospodárskych vzťahov fyzických alebo právnických osôb.

### 4.3 Forma oznámenia

Patentový zákon predpisuje písomnú formu oznámenia. Zároveň Občiansky zákonník v § 40 ods. 3 uvádza, že písomný právny úkon je platný iba vtedy, ak je podpísaný konajúcou osobou, v našom prípade pôvodcom. Z uvedeného vyplýva, že pre právne účely je jediná platná forma oznámenia písomná. S ohľadom na uľahčenie práce pôvodcom sa v súčasnej elektronickej dobe prirodzene nedá vyhnúť (a nebolo by to ani správne) elektronickej forme,

ktorá bude zároveň doplnená podpísaným písomným oznámením. V kontexte elektronického nahlasovania vzniku PDV sa javí potreba prísnej ochrany dát a sofistikované zabezpečenie povolení na vstup do elektronického rozhrania ako aj do databáz CTT.

#### 4.4 Prediagnostika PDV

Akémukoľvek ďalšiemu nakladaniu s PDV spravidla predchádza predbežná rešerš na novost PDV v databázach Úradu priemyselného vlastníctva SR, WIPO, EPO, databázach USA a pod. Úrad priemyselného vlastníctva SR poskytuje na tento účel pre domáce subjekty bezplatnú službu *Prediagnostika priemyselných práv*<sup>14</sup>. Cieľom prediagnostiky je analyzovať situáciu v podniku/VŠ, oboznámiť ho s možnosťami priemyselnoprávnej ochrany, upozorniť na možné dopady nekalosúťažného konania, poskytnúť bezplatné a objektívne odporúčania. Zámerom nie je vyzývať podniky/VŠ na podávanie prihlášok alebo nahrádzať činnosť patentových zástupcov, ale len poskytnúť konzultačno-poradenskú službu v oblasti priemyselnoprávnej ochrany duševného vlastníctva.

Hlavné výhody pre podnik/VŠ:

- získanie základných znalostí z oblasti priemyselného vlastníctva,
- ohodnotenie vlastného priemyselného vlastníctva,
- pripravenosť podniku čeliť nekalej súťaži,
- zvýšenie základného imania podniku,
- bezplatné a objektívne odporúčania.

#### 4.5 Právna analýza vlastníckych vzťahov

Na základe skúseností by logickým krokom v procese ochrany DV mala byť právna analýza vlastníckych práv k predmetu duševného vlastníctva. V realite sa súčasný výskum už neodohráva len v jednom laboratóriu s jedným vedcom. Na výskume sa zvyčajne zúčastňujú výskumné kolektívy viacerých subjektov nielen z VŠ, ale aj z ďalších výskumných organizácií napr. SAV, výskumných ústavov, partnerov z priemyselnej praxe a pod. Cieľom právnej analýzy je ujasnenie a presné vymedzenie majetkových práv a podielov jednotlivých subjektov k daným právam, aby sa v budúcnosti predišlo súdnym sporom.

#### 4.6 Oceňovanie PDV

Oceňovanie hodnoty predmetov duševného vlastníctva je veľmi problematická a komplikovaná úloha. Ak sa PDV v určitom čase a po podrobnom prieskume trhu javí ako uplatniteľný v praxi, v kontexte rýchleho vývoja techniky a meniaceho sa ekoprostredia môže byť jeho vyčíslená hodnota a priemyselná využiteľnosť nereálna.

---

<sup>14</sup> <http://www.upv.sk/?prediagnostika-priemyselných-práv>

Nové technológie sú často odskúšané len v laboratórnych podmienkach VŠ a pri aplikácii v praxi sa ukáže, že daná technológia nepracuje spoľahlivo alebo je potrebný ďalší vývoj, ktorý samozrejme vyžaduje dodatočné investície.

Uvedené fakty sú úplne prirodzené a dajú sa predpokladať, ale majú zásadný vplyv na cenu PDV, ktorá nemusí presne zohľadňovať význam, množstvo práce a finančných prostriedkov vynaložených do jeho vývoja a v konečnom dôsledku ani očakávania vedcov. Oceňovanie PDV rozhodne patrí do rúk odborníka/súdneho znalca, ktorý vypracuje odborný posudok a stanoví cenu PDV. Na základe posudku vyššie uvedená odborná rada rozhodne o hodnote PDV a toto rozhodnutie tvorí základ pre evidenciu nehmotného majetku VŠ.

Odborná literatúra uvádza niekoľko spôsobov oceňovania PDV:

- výnosový model – podľa predpokladaného profitu/výnosu z PDV v budúcnosti,
- trhový model – podľa predpokladanej budúcej trhovej ceny,
- nákladový model – tvorí ho suma všetkých nákladov počas realizácie projektu výskumu a vývoja.

Z uvedeného vyplýva, že cena a následná platba za PDV môže byť rôzna v závislosti od okolností a vopred zmluvne určených podmienok, napr.:

- jednorazová platba - v súčasnosti najčastejšie realizovaná forma (tzv. Zmluva o dielo), avšak pre VŠ z hľadiska výšky prínosu najmenej výhodná, lebo nedovoľuje dodatočnú kompenzáciu v prípade, že vygeneruje neočakávane vysoké zisky. Odporúča sa zakotviť do zmluvy ustanovenie, ktoré ošetruje túto eventualitu,
- určená na základe percenta zo zisku, ako podiel na tržbách alebo ako percento z čistej predajnej ceny,
- akcie alebo podiely v spoločnosti/firme, ktorá kúpila PDV,
- kombinácia uvedených.

#### **4.7 Interná komunikácia smernice**

Z teoretického uhla pohľadu môže existencia a potreba smernice na ochranu duševného vlastníctva vyzeráť ako byrokratický prvok, ktorý má za úlohu šikanovanie akademickej obce. Z praxe nielen slovenských, ale najmä zahraničných VŠ je zrejmé, že opak je pravdou. Moderne koncipovaná smernica je účinný nástroj na vykonávanie majetkových práv k duševnému vlastníctvu VŠ. Jasne definuje a taxatívne určuje práva a povinnosti akademickej obce smerom k VŠ a naopak. Jednoznačne dané pravidlá zakladajú transparentné vzťahy nielen vnútri VŠ, ale aj navonok v spolupráci s priemyselnou a hospodárskou praxou. Realita v úrovni právneho povedomia v oblasti ochrany duševného vlastníctva na slovenských vysokých školách je zatiaľ nedostatočná. Zamestnanci a študenti nepoznajú presne svoje práva a najmä povinnosti voči VŠ. Preto je na mieste masívna edukácia z oblasti ochrany priemyselných a autorských práv na fakultách formou seminárov, workshopov, vydávaním newsletter-ov CTT a pod.

Prijatiu smernice by mala predchádzať nevyhnutná verejná diskusia o návrhu znenia a najmä všeobecný súhlas s navrhovanými podielmi odmeňovania z úspešne realizovaného transferu technológií. Len ak akademická obec akceptuje a osvojí si navrhované pravidlá, bude ochotná a schopná ich aj dodržiavať. Určite nemá zmysel zaviesť smernicu, ktorá nebude všeobecne akceptovaná a ako taká by u cieľovej skupiny podnecovala snahu o jej obchádzanie. Nutnou podmienkou nielen prijatia a akceptácie smernice je získanie dôvery vedeckovýskumnej základne, čo je v skutočnosti najťažšia úloha CTT. Napriek modernej elektronickej dobe je na ceste k získaniu dôvery kľúčový osobný kontakt pracovníkov CTT s vedcami, učiteľmi a študentmi. Budovanie dôvery určite nie je jednorazová ani krátkodobá záležitosť. Vedci často neradi sprístupňujú výsledky svojej vedeckej činnosti neznámym – hoci aj pracovníkom VŠ. Iba úspešne realizované projekty TT a jasne dané pravidlá spolupráce môžu naštartovať taký potrebný a obojstranne prospešný transfer technológií z univerzitnej pôdy do praxe.

#### **4.8 Externá komunikácia vnútornej politiky ochrany DV univerzity**

Akokoľvek sa externá komunikácia vnútornej politiky ochrany duševného vlastníctva javí ako nepodstatná, pre imidž podnikajúcej VŠ smerom k praxi signalizuje serióznu a priehľadnú platformu pre spoluprácu s podstatne rozdielnym svetom obchodu.

Smerom k priemyselným partnerom predstavuje CTT kontaktný bod, priestor stretu dvoch odlišných svetov – komerčného a akademického. Miesto, kde sa vyrovnávajú a zosúladujú diferencované predstavy a očakávania na oboch stranách.



## 5. Hlavné prekážky vyskytujúce sa pri implementácii cieľov CTT a spôsob ako ich možno odstrániť

Podstatou organizačnej kultúry na VŠ je podnecovať voľné šírenie nápadov, ale pre podniky je dôležité, aby potenciálne duševné vlastníctvo zostalo utajené až do chvíle, kým nezíska ochranu. Odmena a iné hodnotenia vedcov na VŠ sa odvíjajú od ich publikačnej činnosti, a preto je zladenie oboch stanovísk kritickým aspektom, ak chce VŠ využiť výsledky svojho výskumu v praxi. Úsilie implementovať transfer technológií a poznatkov musí byť spojené s osvetou medzi vedcami, aby porozumeli cieľom komercializácie a úžitku, ktorý môže priniesť aj im. Vlastnícke práva k DV musia byť bezpodmienečne ujasnené a dohodnuté hneď na začiatku procesu, aby neskôr nevznikli konflikty medzi spolupracujúcimi stranami.

Spolupráca s praxou sa väčšinou nachádza na spodných priečkach rebríčka priorít vedcov VŠ, ale vedci sú naklonení spolupráci za účelom spoločného výskumu, získavania nových informácií a finančných zdrojov od priemyslu na ďalší výskum. Aj keď nie je možné hovoriť o tom, že by sa záujmy vedcov a podnikov zbíhali, skúsenosti preukázali prospešnosť spolupráce medzi oboma sférami. Prospech zo spolupráce VŠ s praxou zahrnuje získanie ďalších dotácií na študentov, laboratórne vybavenie, ďalší výskum a úvahy o praktickej aplikácii motivujú vedcov k ďalšiemu výskumu. Prvoradou motiváciou vedcov je ich vlastná oblasť výskumu a pokiaľ sa ich záujmy prelínajú so záujmami podniku, pravdepodobnosť spolupráce je podstatne vyššia. Nájdenie riešenia zaujímavého problému ich motivuje viac ako finančná odmena, aj keď v oblasti prírodných, medicínskych a lekárskeho vied sú príjmy z predaných licencií motivujúcim prostriedkom spolupráce s praxou.

Najvýznamnejšie konkrétne návrhy vedcov<sup>15</sup> na zlepšenie ich záujmu o komercializáciu prostredníctvom CTT na ich VŠ požadovali:

- zaviesť profesionálny, cielený marketing, nielen administráciu patentov;
- získať adekvátny podiel zo ziskov z využitia patentu;
- zabezpečiť kvalitné právne služby pri rokovaní o podmienkach zmluvnej spolupráce a podmienkach v licenčných zmluvách;
- umožniť prístup k rizikovému kapitálu či iným zdrojom, lebo začínajúce spoločnosti typu spin-off nemajú dostatok finančných zdrojov, aby prekonalí obdobie rokovania o zmluvných podmienkach medzi VŠ a podnikom/investorom;
- zintenzívniť slabé kontakty so sieťou partnerov v predmetných organizáciách a firmách, lebo to má negatívny vplyv na získavanie financií;
- výrazne zlepšiť schopnosť identifikovať nedostatky vo výskume a predvídať budúce technológie a produkty.

---

<sup>15</sup> Štúdia desiatich univerzít bývalej Nemeckej demokratickej republiky, ktorá analyzovala vplyv inovačnej politiky uzákonenej v roku 2002 na zlepšenie spolupráce univerzít s priemyslom, poukázala na dôležitosť vytvorenia profesionálnej infraštruktúry na univerzitách. GRIMM, H.M. et al. *What drives patenting and commercialisation activity at East German universities? The role of new public policy, institutional environment and individual prior knowledge*. The Journal of Technology Transfer 37, Vol. 4, 2012, p. 454-477.

Nespokojnosť vedcov so službami CTT vedie k tomu, že vynálezcovia CTT obchádzajú a volia si neformálny spôsob transferu technológií či poznatkov alebo úplne opustia akademickú pôdu. Je preto dôležité nielen rozvíjať podnikateľskú kultúru na fakultách, ale tiež motivovať vedcov z fakúlt, aby informovali VŠ o svojich nových objavoch a podelili sa s ňou o príjmy z nich. Prieskumy dokazujú, že rozdiely v počte oznámených objavov na jednotlivých VŠ nespočívajú v rozdielnych výskumných kapacitách alebo rozdielnej prestíži vedy, dôležité je vzbudiť záujem fakúlt o služby CTT a presvedčiť ich, aby vnímali jej užitočnosť nielen pre VŠ, ale aj pre samotného vynálezcu v procese komercializácie objavu. Mnoho vedcov má pocit, že patent ich lepšie zviditeľňuje vo vedeckých kruhoch a zlepšuje ich status, pretože vyzdvihuje ich inovatívnosť a prospešnosť ich práce.

Napriek uvedenému však nie je možné poprieť dôležitosť výskumnej kapacity, infraštruktúry a kapacity CTT, ktorú má VŠ k dispozícii. Na zlepšenie podnikateľského prostredia v rámci VŠ je nevyhnutné, aby sa:

- realizovali úspešné projekty;
- úspechy propagovali;
- kolegovia navzájom podporovali;
- zlepšilo postavenie vedcov, ktorí sa aktívne zapájajú do aplikovaného výskumu a spolupracujú pri komercializácii výsledkov svojich výskumných aktivít.

Každý vedec je motivovaný vlastnými potrebami a prioritami a prostredím svojej inštitúcie. Rôzne prieskumy vedcov v Európe, Spojených štátoch a v Kanade poukázali na odlišné preferencie jednotlivých národov – napríklad nemeckí vysokoškolskí profesori sú vo všeobecnosti menej motivovaní (ako ostatní účastníci prieskumu) spolupracovať aj napriek stimulom v rámci VŠ či vládnej politiky. Štúdie na amerických univerzitách zistili, že silným predpokladom pre zapájanie sa do transferu poznatkov/technológií je:

- a) séria školení (VŠ iniciuje školenia, ktoré objasnia podmienky a kritériá komercializácie);
- b) vplyv vedenia katedry/fakulty/inštitúcie;
- c) „skupinový efekt“ - ľudí ovplyvňuje správanie sa a skúsenosti ostatných spolupracovníkov, t. j. VŠ s históriou úspešnej spolupráce s praxou a vedením, ktoré ju iniciatívne podporuje, má väčší predpoklad motivovať ďalších vedcov.

Skúsenosti z iných krajín dokazujú, že kľúčovým faktorom na spoluprácu s podnikmi a prilákanie investorov sú práva ku komerčne využiteľnému PDV. Hneď na začiatku je nevyhnutné chrániť PDV vo všetkých krajinách, kde sa technológia či produkt budú ponúkať a predávať. Mechanizmus ochrany DV je tiež nutné preverovať hlavne u nových pokrokových technológií (napr. z oblastí IT a biotechnológií). Bariérou je aj nedostatok financií. VŠ s nedostatočnými zdrojmi si musí vytvoriť priority a zamerať sa na aktivity, ktoré nevyžadujú značný vstupný kapitál. Podpora spoločností typu spin-off si vyžaduje investície do ich základného imania. Spin-off spoločnosti k svojmu úspechu väčšinou potrebujú aj rizikový kapitál, šikovných manažérov a pod. – teda celý systém podpory.

# PRÍLOHA Č. 1: Duševné vlastníctvo a jeho ochrana

Duševné vlastníctvo je v najširšom slova zmysle chápané ako výsledok duševnej tvorivej činnosti ľudí, ide o produkt intelektu (nehmotný statok), ktorý môže mať obchodnú hodnotu, a teda stať sa predmetom obchodných vzťahov. Práva duševného vlastníctva sa podľa slovenskej legislatívy harmonizovanej s príslušnou legislatívou EÚ delia do dvoch kategórií:

- priemyselné práva a práva obdobné priemyselným právam - zákon č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (patentový zákon) a vyhláška č. 223/2002 Z. z., ktorou sa vykonáva zákon č. 435/2001 Z. z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (patentový zákon); a ďalšie právne predpisy
- autorské práva, práva príbuzné autorskému právu a práva súvisiace s autorským právom - zákon č. 618/2003 Z.z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon).

Priemyselné práva možno rozdeliť na:

*a) Priemyselné práva na výsledky tvorivej duševnej činnosti:*

- patentové právo (právo vynálezov) - zákon č. 435/2001 Z.z. o patentoch, dodatkových ochranných osvedčeniach a o zmene a doplnení niektorých zákonov (patentový zákon);
- právo (priemyselných) dizajnov - zákon č. 444/2002 Z. z. o dizajnoch;
- právo úžitkových vzorov - zákon č. 517/2007 Z. z. o úžitkových vzoroch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 495/2008 Z. z.;
- právo topografií polovodičových výrobkov - zákon č. 146/2000 Z. z. o ochrane topografií polovodičových výrobkov v znení zákona č. 84/2007 Z. z. ;
- šľachtiteľské práva k novým odrodám a novým plemenám zvierat.

*b) Priemyselné práva na označenie*

- známkové právo (právo ochranných známk) - zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach;
- právo označení pôvodu výrobkov zemepisných označení výrobkov zákon č. 469/2003 Z. z. o označeniach pôvodu výrobkov a zemepisných označeniach výrobkov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov;
- právo obchodných mien.

Práva obdobné priemyselným právam delíme na:

- zlepšovateľské právo (právo zlepšovacích návrhov);
- právo nových spôsobov prevencie, diagnostiky a liečenia ľudí a zvierat a ochrany rastlín proti škodcom a chorobám;
- právo know-how;
- právo loga;
- právo doménových mien;
- právo na ochranu názvu a dobrej povesti právnickej osoby.

Medzi práva súvisiace s právom duševného vlastníctva patria:

- právo obchodného tajomstva;
- právo nekalej súťaže;
- mediálne právo.

Autorské práva a práva súvisiace s autorským právom sa delia na:

- právo vydavateľa nezverejneného diela;
- práva súvisiace s právom autorským zahŕňujú: práva výkonných umelcov, právo zvukového a zvukovo-obrazového záznamu, právo rozhlasových a televíznych vysielateľov na ich programy;
- právo zhotoviteľa databázy.

Autorské práva sa dotýkajú takmer všetkých častí akademickej práce – vyučovacie materiály, výsledky výskumu zamestnancov a študentov. Majetkové práva trvajú počas autorovho života a 70 rokov po jeho smrti. Okrem registrovaných práv duševného vlastníctva (tzv. „hard IP“<sup>16</sup>) je však nutné brať do úvahy akúkoľvek formu špecifických vedomostí (tzv. „soft IP“), ktoré pokrýva autorský zákon. Prieskumy dokazujú, že *soft IP* prináša VŠ viacnásobne vyššie príjmy ako *hard IP*. Väčšina etablovaných VŠ podporuje celú škálu aktivít, aj keď sa vo svojej stratégii zameriavajú buď viac na registrované alebo na neregistrované práva duševného vlastníctva a podľa toho alokujú interné zdroje. VŠ by sa mala rozhodnúť, aký typ priemyselného vlastníctva do svojej smernice na ochranu duševného vlastníctva zahrnie a vysvetlí podmienky, za ktorých nebude určité duševné vlastníctvo podliehať pravidlám smernice (v súlade s autorským zákonom a právnymi predpismi na ochranu predmetov priemyselného vlastníctva).

#### **Medzinárodné pramene práva, ktoré upravujú oblasť vzťahov ochrany DV:**

Parížsky dohovor na ochranu priemyslového vlastníctva (vyhláška č. 64/1975 Zb., v znení vyhl. č. 81/1986 Zb.)

Madridská dohoda o medzinárodnom zápise továrenských alebo obchodných známk (vyhláška č. 65/1975 Zb., v znení vyhl. č. 78/1985 Zb.)

Nicejská dohoda o medzinárodnom triedení výrobkov a služieb na účely zápisu známk (vyhláška č. 118/1979 Zb., v znení vyhl. č. 77/1985 Zb.)

Zmluva o patentovej spolupráci (oznámenie FMZV č. 296/1991 Zb.)

Štrasburská dohoda o medzinárodnom patentovom triedení (vyhláška č. 110/1978 Zb., v znení vyhl. č. 86/1985 Zb.)

Budapeštianska zmluva o medzinárodnom uznávaní uloženia mikroorganizmov na účely patentového konania (vyhláška č. 212/1989 Zb., v znení vyhl. č. 85/2002 Z. z.)

Lisabonská dohoda o ochrane označení pôvodu a o medzinárodnom zápise označení pôvodu (vyhláška č. 67/1975 Zb., v znení vyhl. č. 79/1985 Zb.) Mnohostranné medzinárodné dohody spravované Svetovou obchodnou organizáciou (WTO)

---

<sup>16</sup> IP (intellectual property) v preklade duševné vlastníctvo

Dohoda o obchodných aspektoch práv duševného vlastníctva (Dohoda TRIPS) (oznámenie Ministerstva zahraničných vecí Slovenskej republiky č. 152/2000 Z.z.)

Európsky patentový dohovor (EPO)

Dohovor o udeľovaní európskych patentov (Európsky patentový dohovor) vrátane Protokolu o výklade článku 69 Dohovoru o udeľovaní európskych patentov, Protokolu o centralizácii európskeho patentového systému a o jeho zavedení (Protokol o centralizácii), Protokolu o súdnej právomoci a o uznávaní rozhodnutí o nároku na udelenie európskeho patentu (Protokol o uznávaní), Protokolu o výsadách a imunitách európskej patentovej organizácie (Protokol o výsadách a imunitách) a o doplnení Protokolu o dopĺňaní stavu zamestnancov Európskeho patentového úradu v Haagu (Protokol o dopĺňaní stavu zamestnancov) z 29. novembra 2000

Zdroj: Úrad priemyselného vlastníctva SR, <http://www.upv.sk/?legislativa>

## PRÍLOHA Č. 2: Smernica - návrh

1. *Úvodné ustanovenia* – predmet usmernenia, základná charakteristika duševného vlastníctva
2. *Výklad základných pojmov* (definície zo zákona, vnútorných usmernení vysokej školy, zvykového práva):
  - priemyselné vlastníctvo
  - duševné vlastníctvo
  - pôvodca/autor
  - nadobúdateľ
  - autorské práva
  - autorské dielo
  - školské dielo
  - zamestnanecké dielo
  - vynález
  - patent
  - úžitkový vzor
  - dizajn
  - ochranná známka
  - topografia polovodičových výrobkov
  - zlepšovacie návrh
  - chránená odroda rastlín
  - biotechnologický vynález
  - licenčná zmluva
  - predmety duševného vlastníctva vyňaté z ochrany
  - obchodné tajomstvo
  - know-how
  - centrum pre transfer technológií
  - komerčné využitie duševného vlastníctva
  - spin-off
3. *Právna úprava priemyselného vlastníctva*

Zahrňa odkazy na relevantné zákony, medzinárodné dohody z oblasti priemyselných práv a súvisiace právne normy, vykonávacie predpisy a interné relevantné smernice VŠ. Táto časť smernice nie je nevyhnutne potrebná, ale je užitočné taxatívne vymenovanie zákonov, z ktorých sa smernica odvíja a zohľadňuje ich.

#### 4. *Spôsob zaobchádzania s priemyselným vlastníctvom vysokej školy*

Ťažisková časť interného usmernenia o ochrane duševného vlastníctva.

Na základe § 10 zákona č. 435/2001 Z.z definuje pôvodcu/pôvodcov vynálezu. Zároveň § 11 uvedeného zákona určuje právo na riešenie k predmetu duševného vlastníctva. Ukladá pôvodcovi/pôvodcom povinnosť upovedomiť zamestnávateľa o vzniku predmetu duševného vlastníctva a zároveň mu odovzdať všetky podklady potrebné na posúdenie PDV. Zamestnávateľ môže uplatniť voči pôvodcovi právo na riešenie a v lehote troch mesiacov je povinný vydať rozhodnutie o prijatí/neprijatí práva na riešenia k PDV.

*Návrh náležitostí oznámenia pôvodcu k predmetu duševného vlastníctva:*

- názov predmetu duševného vlastníctva
- pôvodca/ovia
- charakteristika súčasného stavu techniky (vzhľadom na požiadavku novosti PDV)
- popis PDV (vysvetlenie podstaty PDV, vysvetlenie novosti, technické výkresy, príklady realizovateľnosti, priemyselnej využiteľnosti, a pod.)
- prípadný partner z inej ako akademickej oblasti (komerčný subjekt), ktorý participoval na výskume a vývoji riešenia.

Zamestnávateľ v zastúpení CTT vypracuje analýzu možností komerčného využitia práva na riešenie k PDV a vypracuje tiež návrh financovania ochrany duševného vlastníctva (bližšie v časti Procesné úkony).

CTT na základe analýz a výsledkov predbežnej rešerše vypracuje správu pre štatutárny orgán vysokej školy ako podklad pre rozhodnutie o prijatí/neprijatí práva na riešenie k PDV. Na tento účel zriadi VŠ odbornú komisiu zloženú zo zástupcov akademickej obce a ekonomických poradcov. Vzhľadom na skutočnosti, s ktorými bude odborná komisia oboznámená pri posudzovaní PDV je nevyhnutné zaviazat' jednotlivých členov zmluvou o mlčanlivosti a ochrane dôverných informácií.

Na základe odporúčení odbornej komisie a analýzy CTT vydá rektor/štatutár rozhodnutie o prevzatí/neprevzatí práva na riešenie a prostredníctvom CTT ho oznámi pôvodcom. *Odporúčaný obsah správy CTT ako podklad pre vyjadrenie rektora k právu na riešenie k PDV:*

- stanovisko odbornej komisie k uplatneniu práva na riešenie
- možnosti komerčného využitia PDV
- spôsob a financovanie priemyselnoprávnej ochrany
- návrh na spôsob financovania projektu komercializácie PDV
- odmena pôvodcom (§ 11 zákona č. 435/2001 Z.z. ods. 5)

5. *Spôsob zaobchádzania s ochrannými známkami*

Upravuje zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkach.

6. *Mlčanlivosť, ochrana dôverných informácií a obchodného tajomstva*

Ak je PDV vrátane know-how chránené Obchodným zákonníkom (obchodné tajomstvo), práva a povinnosti zamestnancov VŠ vo vzťahu k ochrane dôverných informácií podliehajú povinnosti zachovávať obchodné tajomstvo v zmysle § 271 Obchodného zákonníka č.513/1191 Zb. Odporúča sa spísať so zamestnancami zmluvu o mlčanlivosti a ochrane dôverných informácií.

*Navrhovaný obsah opatrení vo vzťahu k obchodnému tajomstvu:*

- stanoviť rozsah a obsah obchodného tajomstva,
- vymedziť práva a povinnosti zainteresovaných zamestnancov k obchodnému tajomstvu,
- určiť konkrétnym zamestnancom práva k prístupu k obchodnému tajomstvu a spôsob komunikácie utajovaných skutočností s tretími stranami,
- uzatvoriť s relevantnými zamestnancami, ktorí prichádzajú do styku s obchodným tajomstvom, zmluvu o mlčanlivosti a ochrane dôverných informácií,
- patričným spôsobom zabezpečiť ochranu obchodného tajomstva a nastaviť režim práce s dôvernými informáciami (evidencia, správa, elektronický prístup a pod.)
- evidencia nehmotného majetku na právnom oddelení rektorátu/dekanátu vysokej školy.

7. *Zamestnanecké dielo*

Zákon č. 618/2003 Z.z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) upravuje práva k zamestnaneckým dielam. VŠ svojím menom a na svoj účet vykonáva autorské majetkové práva k zamestnaneckým dielam s výnimkou práv k dielam, ktoré sa týkajú publikovania v odborných časopisoch, zborníkoch z konferencií a pod. VŠ alebo zamestnanec po dohode s VŠ môžu poskytnúť tretej osobe licenciu na použitie zamestnaneckého diela. V zásade však práva k zamestnaneckému dielu prináležia zamestnávateľovi.

V prípade, že sa zamestnávateľ rozhodne komercializovať duševné vlastníctvo obsiahnuté v zamestnaneckom diele, patrí príslušnému zamestnancovi odmena.

8. *Školské dielo*

Pod pojmom školské dielo sa rozumie bakalárska, diplomová práca, dizertačná práca a obdobné práce študentov, ktoré vznikli z plnenia školských povinností študenta. Škola môže použiť bezodplatne školské dielo, avšak v prípade komerčného využitia diela musí so študentom uzavrieť licenčnú zmluvu k predmetu duševného vlastníctva s určenou výškou odmeny.



## 9. Oceňovanie PDV

Z hľadiska účtovníctva je duševné vlastníctvo považované za nehmotný majetok inštitúcie. Pre účely obchodovania s duševným majetkom a tiež evidencie je nevyhnutné ocenenie jeho trhovej hodnoty. Na tento účel sa odporúča vytvoriť komisiu, ktorá bude vykonávať oceňovanie nehmotného majetku VŠ. Členmi takýchto komisií by mali byť zástupcovia akademickej obce ako aj zástupcovia obchodnej a priemyselnej sféry (presnejšie v kapitole Procesné úkony) .

## 10. Evidencia

Systém evidencie nehmotného majetku by sa mal stať súčasťou existujúceho systému evidencie majetku na VŠ.

K systému evidencie a oceňovania PDV by malo mať prístup aj CTT.

## 11. Odmeňovanie

§ 11 zákona č. 435/2001 Z.z. ods. 5) hovorí:

„Pôvodca, voči ktorému sa uplatnilo právo na riešenie podľa odseku 3, má vo vzťahu k zamestnávateľovi právo na primeranú odmenu. Na určenie výšky odmeny je rozhodujúci technický a hospodársky význam vynálezu a prínos dosiahnuteľný jeho využitím alebo iným uplatnením, pričom sa prihliada na materiálny podiel zamestnávateľa na vytvorení vynálezu, ako aj na rozsah a obsah pracovných úloh pôvodcu“.

V závislosti od dostupných finančných zdrojov by mal zamestnávateľ odmeniť každého pôvodcu PDV (najmä patentov) presne určenou paušálnou odmenou. Odmena plní súčasne motivačnú funkciu v zmysle stimulácie zamestnancov VŠ smerom k zvýšenému úsiliu o patentovanie výsledkov svojej výskumnej a vývojovej činnosti. V prípade komercializácie duševného vlastníctva je potrebné, aby mala inštitúcia dohodnutý systém odmeny z výnosov z predaja PDV. Výška odmeny je priamo úmerná výške zisku z predaja PDV.

*Odporúčaná schéma percentuálneho prerozdelenia výnosov z predaja PDV:*

- zisk do 33000 €
  - pôvodca/ovia: 70%
  - VŠ: 2%
  - fakulta: 20%
  - CTT: 8%
- zisk nad 33000 €
  - pôvodca/ovia: 40%
  - VŠ: 5%
  - fakulta: 35%
  - CTT: 20%

Pre porovnanie, tabuľka prerozdelenia výnosov z komercializácie PDV na porovnateľných VŠ v Českej republike.

Masarykova univerzita v Brne:

- zisk po zdanení do výšky 1 mil. Kč sa delí v pomere:
  - odmena pôvodcom vrátane povinných odvodov: 70%
  - univerzita: 30%
- zisk po zdanení nad 1 mil. Kč sa delí v pomere:
  - z časti zisku do 1 mil. Kč
    - odmena pôvodcom vrátane povinných odvodov: 70%
    - univerzita: 30%
  - z časti zisku nad 1 mil. Kč
    - odmena pôvodcovi vrátane povinných odvodov: 35%
    - univerzita: 30%

Vysoké učení technické v Brne:

- univerzita: 1/3 zisku
- fakulta: 1/3 zisku
- pôvodcovia: 1/3 zisku

Príklad prerozdelenia výnosov z komercializácie PDV už spomínanej spoločnosti ISIS Innovation Ltd.:

- čistý zisk do 72000 £
  - pôvodca: 60%
  - univerzita: 10%
  - fakulta: 0%
  - ISIS: 30%
- čistý zisk do 720000 £
  - pôvodca: 31,5%
  - univerzita: 21%
  - fakulta: 17,5%
  - ISIS: 30%
- čistý zisk nad 720000 £
  - pôvodca: 15,75%
  - univerzita: 28%
  - fakulta: 26,25%
  - ISIS: 30%

## 12. Závěrečné ustanovenia

Lehoty (platnosť a účinnosť smernice).

## 13. Prílohy

Vzor oznámenia o vzniku PDV

Schéma postupu nahlasovania patentov

Dohoda o podieloch na výsledku výskumu so zmluvnými partnermi

Vzor licenčnej zmluvy

Vzor dohody o mlčanlivosti a ochrane dôverných informácií

Schéma (vývojový diagram) procesu realizácie komercializácie PDV

## PRÍLOHA Č. 3: Ukážky popisov prác vybraných pozícií

### Pracovná pozícia 1

Názov funkcie:	<b>Vedúci CTT</b>
Platová trieda:	12, platový stupeň 6
Kvalifikačný predpoklad vzdelania:	Vysokoškolské – II °
Zaradenie podľa KPČ:	18. 12. 02 Koordinovanie výskumných a vývojových projektov, ktoré majú zásadný význam pre hospodársky a spoločenský rozvoj

#### **Pracovná náplň:**

- Z hľadiska manažmentu duševného vlastníctva, transferu technológií a komercializácie poznatkov koordinuje výskumné, vývojové a aplikačné projekty, ktoré majú zásadný význam pre hospodársky a spoločenský rozvoj.
- Aktívne sa podieľa na príprave koncepcnej stratégie v oblasti manažmentu duševného vlastníctva a jeho komercializácie, ako aj na rozvoji a skvalitňovaní činností kancelárie pri realizácii domácich a zahraničných projektov a stykov s partnerskými inštitúciami.
- V spolupráci s ..... sa podieľa na koordinácii činností pracovníkov CTT a zodpovedá za efektívne plnenie ich pracovných povinností.
- Vystupuje ako kontaktná osoba pre styk s priemyselnými partnermi hľadajúcimi spoluprácu s VŠ, rovnako je kontaktnou osobou aj pre zamestnancov VŠ. Poskytuje odborné konzultácie v oblasti ochrany DV a TT.
- Zodpovedá za spravovanie centrálneho registra vynálezov VŠ, prideluje prístupové práva do registra a zabezpečuje plnenie súvisiacich termínov v súlade s legislatívnymi požiadavkami, koordinuje činnosť s patentovými zástupcami a ďalšími stranami podieľajúcimi sa na procese ochrany a komercializácie duševného vlastníctva.
- Zabezpečuje overovanie patentovateľnosti vynálezov a priebeh odborného posúdenia komercializovateľnosti, zodpovedá za celý priebeh procesu ochrany a komercializácie PV, je odborným gestorom aktivít TT na pôde VŠ.
- Monitoruje a analyzuje legislatívne zmeny súvisiace s podporou, rozvojom, financovaním vedy, výskumu a inovatívnej politiky v rámci Slovenska a EÚ, ktoré sa priamo dotýkajú činnosti súvisiacej s technologickými transfermi a ochranou duševného vlastníctva a navrhuje zodpovedajúce úpravy procesov spracovávania údajov CTT.
- Sleduje stav plnenia a analyzuje výsledky riešenia projektov v oblasti TT z hľadiska úspešnosti a efektívnosti a oboznamuje s nimi v prípade potreby vedenie VŠ.
- Vykonáva vzdelávaciu a popularizačnú činnosť v oblasti TT a komercializovateľných výstupov z VŠ, podieľa sa na prezentácii výsledkov činnosti a propagácii v domácej a zahraničnej literatúre a na verejných laických a odborných podujatiach, spolupracuje pri príprave podkladov pre výročné správy a príprave propagačných materiálov v oblasti TT.
- Pripravuje stretnutia a termíny technologických auditov, realizuje ich.
- Dbá na zvyšovanie svojej odbornej a organizačnej kvalifikácie.

- Plní ostatné povinnosti zamestnanca podľa § 8 zákona č. 552 Z.z./2003 o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov a § 81 Zákonníka práce a riadi sa pokynmi a príkazmi vedenia VŠ. Koná v súlade so zriaďovacou listinou, organizačným poriadkom, zákonom NR SR č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách, Zákonníkom práce, štatútom VŠ a ďalšími internými predpismi VŠ.

### **Pracovná pozícia 2.**

Názov funkcie:	<b>Špecialista pre právne otázky ochrany DV a komercializácie</b>
Platová trieda:	10, platový stupeň 1
Kvalifikačný predpoklad vzdelania:	Vysokoškolské – II °
Zaradenie podľa KPČ:	18. 10. 01 Samostatné riešenie čiastkových úloh rozvoja vedy a techniky

### **Pracovná náplň:**

- Pod vedením vedúceho CTT rieši a koordinuje úlohy rozvoja vedy a techniky v oblasti výskumu a vývoja súvisiaceho s právnymi aspektmi komercializácie výsledkov výskumu, vývoja a manažmentu duševného vlastníctva na pôde VŠ a zároveň vykonáva vedeckovýskumnú činnosť v uvedenej oblasti.
- Zodpovedá za prípravu právnych dokumentov v procese prenosu výsledkov výskumu do praxe.
- Poskytuje konzultácie a právne poradenstvo zamestnancom VŠ v oblasti ochrany priemyselného a duševného vlastníctva, ktoré zahŕňa objasnenie práv a povinností vyplývajúcich z už existujúcich alebo aktuálne uzatváraných zmlúv, upozornenie na problematiku ustanovenia a návrh úprav alebo zmien niektorých ustanovení s cieľom zabezpečenia čo najúčinnejšej ochrany záujmov VŠ.
- Zúčastňuje sa prípravných prác a negociačných rokovaní pred uzatváraním zmlúv s cieľom zabezpečenia účinnej ochrany priemyselného vlastníctva VŠ.
- Podieľa sa na vedení administratívy v oblasti komercializácie poznatkov a ochrany duševného vlastníctva so zohľadnením právnych aspektov ich bezpečného zberu, uchovávanía a distribúcie v rámci databázy výskumných a aplikačných výstupov VŠ spravovaných CTT.
- Monitoruje a analyzuje legislatívne zmeny súvisiace s ochranou duševného vlastníctva a možnosťami technologických transferov v rámci Slovenska, Európskej únie, resp. celého sveta. Oboznamuje s nimi vedúceho CTT.
- Podieľa sa na navrhovaní koncepcnej stratégie v oblasti komercializácie a manažmentu duševného vlastníctva predovšetkým z právneho hľadiska a z hľadiska možnosti minimalizácie nákladov spojených s realizáciou TT.
- Monitoruje konanie akcií súvisiacich s ochranou DV (konferencie a pod.), zhodnotí príležitosti a možnosti, odporučí najlepšie riešenie a po odsúhlasení zabezpečí účasť CTT na vybranej akcii.
- Na pokyn vedúceho CTT komunikuje s ÚPV SR.

- Zúčastňuje sa na prezentácii výsledkov činnosti CTT, jej propagácii v domácej a zahraničnej literatúre, na verejných laických a odborných podujatiach a príprave podkladov pre propagačné materiály.
- Spolupracuje pri príprave podkladov pre výročné správy, resp. iné analýzy z oblasti ochrany DV a TT, podľa požiadaviek vedúceho CTT.
- Dbá na zvyšovanie svojej odbornej a organizačnej kvalifikácie.  
Plní ostatné povinnosti zamestnanca podľa § 8 zákona č. 552 Z.z./2003 o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov a § 81 Zákonníka práce a riadi sa pokynmi a príkazmi vedenia VŠ. Koná v súlade so zriaďovacou listinou, organizačným poriadkom, zákonom NR SR č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách, Zákonníkom práce, štatútom VŠ a ďalšími internými predpismi VŠ.

### **Pracovná pozícia 3**

Názov funkcie:	<b>Špecialista pre komercializáciu</b>
Kvalifikačný predpoklad vzdelania:	Vysokoškolské – II °
Zaradenie podľa KPČ:	18. 10. 01 Samostatné riešenie čiastkových úloh rozvoja vedy a techniky

### **Pracovná náplň:**

- Na pokyn vedúceho CTT sa aktívne podieľa na komercializácii jednotlivých predmetov priemyselného vlastníctva, najmä analýzou trhových možností, vypracovaním marketingového plánu a podporou pri použití špecifických marketingových nástrojov v procese komerčného uplatnenia výstupov VŠ.
- Pripravuje koncepciu marketingu CTT a zabezpečuje jej napĺňanie, súvisiacu prípravu a realizáciu propagačných materiálov VŠ v oblasti TT.
- Aktívne vyhľadáva potenciálnych priemyselných partnerov pre komercializáciu jednotlivých predmetov priemyselného vlastníctva vzniknutých na VŠ.
- Zabezpečuje podklady a zadáva komercializovateľné výstupy/ponuky VŠ do databáz technologických ponúk a dopytov.
- Zabezpečuje vytváranie a aktualizáciu databázy výskumných a aplikačných informácií o výstupoch VŠ s marketingovým potenciálom a sprostredkovávanie informácií o relevantných aktivitách a službách VŠ externým partnerom.
- Spolupracuje s vedúcim CTT a špecialistom CTT pre právne otázky pri praktickom zabezpečovaní komercializovateľnosti vynálezov, súvisiacich bilancií.
- "Filtruje" ponuky z databáz technológií (napr. EEN) pre jednotlivé zložky VŠ a zasiela výsledky podľa dohody (vedúcim oddelení), výhradne relevantné dáta.
- Zodpovedá za správu a aktualizáciu portfólia technologických ponúk VŠ na stránke CTT (web, systém RSS...)
- Monitoruje konanie akcií súvisiacich s priemyslom a TT (veľtrhov, technologických búr a pod.), zhodnotí príležitosti a možnosti, odporučí najlepšie riešenie a po odsúhlasení zabezpečí účasť CTT na vybranej akcii.
- Podieľa sa na prezentácii výsledkov činnosti CTT, jej propagácii v domácej a zahraničnej literatúre, na verejných laických a odborných podujatiach.

- Zodpovedá za obsah webových stránok CTT (aj ich štruktúru v súlade s princípmi marketingu a PR na webe) a ich pravidelnú týždennú aktualizáciu.
- Zodpovedá za prezentáciu aplikačných výsledkov VŠ širokej verejnosti prostredníctvom sociálnych sietí (facebook, youtube..) a ich pravidelnú aktualizáciu.
- Spravuje a zabezpečuje členstvo v asociáciách zaoberajúcich sa TT a je zodpovedný za jeho efektívne využitie.
- Dbá na zvyšovanie svojej odbornej a organizačnej kvalifikácie.
- Plní ostatné povinnosti zamestnanca podľa § 8 zákona č. 552 Z.z./2003 o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov a § 81 Zákonníka práce a riadi sa pokynmi a príkazmi vedenia VŠ. Koná v súlade so zriaďovacou listinou, organizačným poriadkom, zákonom NR SR č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách, Zákonníkom práce, štatútom VŠ a ďalšími internými predpismi VŠ.