

# Metodické listy – Přenos know-how



Platforma podnikatelů  
pro zahraniční  
rozvojovou spolupráci

## Obsah

|  |   |
|--|---|
| I. Řešení interkulturních rozdílů pro úspěšnou dodávku do rozvojového projektu financovaného státem..... | 3 |
| II. Vytipování potřebných profesí, referenčních a manažerských pozic.....                                | 4 |
| III. Identifikace rizik přenosu a zcizení know-how .....   | 5 |
| IV. Komunikační formy pro předávání, školení a kontrolu výsledků .....                                   | 6 |
| V. Ochrana nehmotného průmyslového vlastnictví v projektech ZRS .....                                    | 7 |

Výstup projektu budování kapacit PPZRS 2015 za finanční podpory České rozvojové agentury, implementační organizace zřízené Ministerstvem zahraničních věcí.

Leden 2016

Ve spolupráci s členskou základnou PPZRS zpracovala V. Venclíková



Ministerstvo zahraničních věcí  
České republiky

# Metodické listy – Přenos know-how

Metodické listy jsou určeny pro firmy již zkušené ve výběrových řízeních na dodávku veřejné správě v podmínkách ČR. Projekty, které realizuje stát pod odpovědností České rozvojové agentury (ČRA), vyžadují poptávané dodávky a služby do některé z rozvojových zemí. Přenos a ochrana know-how je v obchodních vztazích širší problematikou, avšak praxe v zahraničí, zejména v rozvojových zemích, má svá specifika, ať už se jedná o zakázku veřejné správy či exportní dodávku soukromému investorovi.

Celý průběh projektového cyklu a praxe ČRA při zadávání zakázek lze najít na stránkách agentury [www.czda.cz](http://www.czda.cz), ostatní instituce mezinárodního charakteru svou nákupní politiku také zveřejňují.

Metodická doporučení vycházejí z průzkumů a diskusí v rámci projektu budování kapacit členské základny PPZRS a nenahrazují zásadní odborné práce a služby Úřadu průmyslového vlastnictví.

Rozvojové projekty mají svá specifika a nákupní proces hlavního investora obsahuje požadavky nejen na dodávku technického řešení, ale také jeho realizaci ve specifických podmínkách rozvojové země. Znalostní a kulturní odlišnosti mohou způsobovat obtíže při zajišťování dodávky od vstupu do země až po konečné předání výstupu projektu příjemcům pomoci.

Metodická doporučení tato rizika pomáhají identifikovat. Celý souhrn je jedním z výstupů projektu budování kapacit PPZRS dotovaného Českou rozvojovou agenturou (ČRA), implementační institucí Ministerstva zahraničních věcí, která je také v rámci české zahraniční rozvojové pomoci (ZRS) obvyklým objednatelům všech výběrových řízení. Proto na mnoha místech metodiky odkazujeme na nákupní praxi ČRA.

Měla by přispět k úspěšnému zahájení dodávky a služeb v místech a případech podmínkami odlišných od běžné dodavatelské praxe a pomoci ověřit, zda jsou dodavatelem zajištěny a pod kontrolou atypické kroky technické implementace, aniž by byl ohrožen projektový záměr objednavatele zakázky.

Přípravu nabídky do soutěže je proto potřebné rozšířit o vlastní strategii předávání know-how, což může být v některých případech důležitou součástí první, zahajovací fáze projektu, včetně nákladnějšího technického zaškolení místních spolupracovníků a pokud je to pro udržitelnost projektu nutné, zajistit jejich zácvik v ČR na zařízeních dodavatele. Je však nutné odhadnout náklady na celkový pobyt zaškolovaných pracovníků včetně cestovního. Ekonomická argumentace těchto nutných nákladů by měla být součástí rozpočtu v nabídce do soutěže, popřípadě předmětem vyjednávání o součinnosti objednavatele zakázky.

Podmínky zácviku<sup>1</sup> zahraničních pracovníků z „třetích zemí“ byly řešeny projektem Svazu průmyslu a dopravy ČR v r. 2015. Prosazená právní úprava umožňuje, že zaškolovaní pracovníci nejsou vedeni jako zaměstnanci české firmy a podléhají zjednodušenému režimu povolení přechodného pobytu pro cizince ze třetích zemí.

Také rozdíly mezi dodávkou soukromému či veřejnému zákazníkovi a dodávkou do rozvojových projektů je nutné zvážit. U běžného exportu technologie je investor zároveň vlastníkem, zatím co rozvojové projekty financuje veřejná instituce a předává uživateli, který je zároveň příjemce pomoci. Udržitelnost rozvojového projektu závisí na ochotě příjemce projekt podpořit a zapojit se relevantním způsobem do jeho průběhu a řádně využívat darovanou technologii a udržovat ji v chodu.

---

1

[http://www.mzv.cz/jnp/cz/informace\\_pro\\_cizince/kratkodobe\\_vizum/schengenske\\_kratkodobe\\_vizum\\_za\\_ucelem\\_1.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/informace_pro_cizince/kratkodobe_vizum/schengenske_kratkodobe_vizum_za_ucelem_1.html)

# Metodické listy – Přenos know-how

## I. Řešení interkulturních rozdílů pro úspěšnou dodávku do rozvojového projektu financovaného státem

- 1.1. ČRA obvykle do memoranda o spolupráci uvádí jako jednu z povinností součinnosti příjemce pomoci ustavit základní pracovní tým včetně požadovaných funkcí. Dodavatel však musí ověřit úroveň technických znalostí místních spolupracovníků konkrétním technickým testem, vyzkoušet jejich dovednosti a nedostatky řešit zácvikem tak, aby byl dosažen kvalitní výsledek.
- 1.2. V případě prokazatelné potřeby odborných prací následně po skončení projektu, tj. pro pozdější provoz dané technologie, což je také závazek příjemce pomoci v memorandu, viz 1.1, doporučujeme ověřit, popřípadě navrhnout agentuře řešení nutného technického zácviku vybraných místních lidí.
- 1.3. Podmínka udržitelnosti projektu ZRS daná charakterem rozvojové pomoci, vyžaduje od příjemce pomoci technické zajištění po skončení projektu. To nelze zařadit do stejné soutěže o dodávku. Odborný zácvik potřebných techniků by proto měl být financován formou dotace konečnému příjemci projektu.
- 1.4. Ze skupiny vybraných uchazečů, kteří projdou testem a případně absolvovali odborný zácvik, jsou vytipováni ti, kteří mají přirozenou autoritu. Za jejich pomoci může projektový manažer vytvořit potřebný pracovní tým, který bude dále, i po dokončení implementace, zajišťovat například údržbu či nutnou obnovu technologických částí.
- 1.5. Pro určitou autonomii prací by měl připravený pracovní tým zvolit předáka, tj. toho, kdo bude odpovídat nadřízeným za zadávání práce, její výsledky a komunikaci s projektovým manažerem. Společně pak dohodnou soubor psaných či nepsaných pravidel, za kterých bude tým fungovat.
- 1.6. V post projektové fázi, kterou v běžné obchodní praxi představuje záruční servis, dodavatel dále předává příjemci své know-how, jehož hodnota zde roste. ČRA ve spolupráci s příjemcem pomoci může zajistit provozní návaznost dalším projektem, tentokrát formou technické asistence již s dalšími dodavateli řešení. Například zavést mechanismus municipálního správního charakteru, který generuje zisk výběrem poplatků za odběr vody či elektřiny.
- 1.7. Dodavatel ve spolupráci s příjemcem může vytvořit určité autorské řešení, které zůstává majetkem investora, což se však nevztahuje na hotová technická řešení registrovaná v rámci firemního obchodního tajemství a použitá při realizaci. Zde má právo na jeho ochranu dle obchodního zákoníku. To jej také opravňuje dodat k projektu pouze instruktážní dokumentaci.
- 1.8. Pokud je vkládané technické řešení využitelné licenčně, je potřebné uvést podmínky nevýhradního udělení včetně hodnoty licence do dodatku ke smlouvě s objednavatelem opět dle ustanovení obchodního zákoníku.
- 1.9. V zájmu komerční návaznosti na dodávku do projektu by však dodavatel neměl zapomínat na fakt, že technického poradenství příjemci projektového výstupu je důležitou zpětnou vazbou pro inovace dodaného zařízení, což je nejlépe hodnocený způsob ochrany firemního know-how.

# Metodické listy – Přenos know-how

## II. Vytipování potřebných profesí, referenčních a manažerských pozic

2. Dárce rozvojové pomoci vyžaduje udržitelnost projektu i po jeho skončení a směřuje k tomu podmínky zadání výběrového řízení. Proto je důležitý výběr a proškolení těch místních spolupracovníků, kteří po skončení projektu zůstanou nositeli znalostí potřebných pro správu technologie a příslušných zařízení.
  - 2.1. U rozvojových projektů není pozáruční servis řešen obvyklým komerčním způsobem, proto se doporučuje, aby již nabídka do soutěže obsahovala odhad personálních potřeb pro udržitelnost projektu a rozsah zácviku pracovníků.
  - 2.2. Zadání soutěže požaduje návrh záruční a pozáruční smlouvy s příjemcem pro účely předání projektu uživateli. Je třeba zvážit náročnost pozáručních potřeb a součinnost přiznanou v memorandu o spolupráci, viz 1.2 – 1.3
  - 2.3. Na náboru pracovníků v místě, za které odpovídá příjemce, by měl dodavatel technické části projektu spolupracovat od počátku a rovněž zjistit, jaké dopady měla osvětová činnost k projektu již po schválení projektového záměru. Záměr je nejčastěji iniciován místní správou nebo příslušným ministerstvem a komunikován s dárce prostřednictvím zastupitelský úřad, viz také 1.1 a 1.2.
  - 2.4. Dodavatel, který odpovídá za implementaci technického řešení, doplňuje pro místní zájemce o práci na projektu informace o projektu hned v jeho počáteční fázi. Pro získání kvalitních pracovníků je důležité, aby se dozvěděli nejen o výši platu, ale také o všech funkcích, výstupech a užitečnosti technického řešení projektu. Zpětná vazba může přinést dokonce i úpravu původního technického řešení, viz také 1.7.
  - 2.5. Rozhodujícím aspektem pro výběr vhodného pracovníka z řad zájemců jsou jeho technické znalosti a dovednosti potřebné pro konkrétní pracovní pozici. Doporučuje se mít představu o základních znalostech a dovednostech, které by měl vybraný pracovník splňovat alespoň rámcově. Kvalitní rámec požadavků na jednotlivé pracovní pozice lze najít a využít v české národní soustavě povolání<sup>2</sup>.
  - 2.6. Důležitý je také postoj přijímaných osob k projektu, tj. pozitivní a aktivní přijímání pomoci. V rozvojové zemi nemusí být k dispozici technicky vzdělaní pracovníci přesně odpovídající požadavkům projektu. Na dodavateli pak je, aby našel optimální řešení zácviku tak, aby pokryl požadavky na zajištění technické udržitelnosti projektových výstupů.
  - 2.7. Výhodou proto mohou být pracovníci se zkušeností s účastí na projektech rozvojové pomoci. Historii jejich působení doporučujeme ověřit z několika různých důvěryhodných zdrojů. Zkušenost z práce na jiných projektech nemusela být technicky orientovaná. Charakter projektového záměru lze rámcově prozkoumat v projektových databázích dárců<sup>3</sup>. Zkušenost z projektu však obnáší znalost evropské mentality a manažerských postupů. Výhodou je také určitá vážnost přiznávaná takové osobě jejím sociálním okolím.

---

<sup>2</sup> <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

<sup>3</sup> Např. dotazem do databáze DEVEX, která eviduje všechny rozvojové projekty dárců z celého světa.

# Metodické listy – Přenos know-how

## III. Identifikace rizik přenosu a zcizení know-how

3. Nehmotné průmyslové vlastnictví v zahraničních rozvojových projektech má vysokou hodnotu pro všechny zainteresované strany. Pro dodavatele je ochrana nehmotného vlastnictví povinností ve vztahu k vlastnímu obchodnímu tajemství<sup>4</sup>.
  - 3.1. U zacvičovaných pracovníků se předpokládá schopnost technického myšlení, základy technického vzdělání a schopnost aktivně řešit problémy. Kromě technických kompetencí by měli prací na projektu získat i pojem o tom, co je zcizení know-how a proč je v konečném důsledku kontraproduktivní pro udržitelnost projektu a všechny zainteresované strany.
  - 3.2. Rizikem z hlediska ochrany nehmotného vlastnictví je volně poskytnout celou technickou dokumentaci se všemi detaily místním spolupracovníkům v projektu. Také u dokumentace pro výběrové řízení je vhodné posoudit, které technické informace jsou nezbytné pro posouzení nabídky.
  - 3.3. Prvním důležitým krokem je správné a včasné deklarování toho, co obchodní tajemství firmy zahrnuje. Druhým krokem pro eliminaci rizika zcizení know-how je způsob, jakým je technické řešení popsáno. Třetím je smluvní ochrana obchodního tajemství v kontraktu o zakázce, viz také 1.7 – 1.8., popřípadě udělení licence k autorskému dílu vkládanému do řešení dodávky.
  - 3.4. Další možná eliminace rizika úniku know-how je vhodná motivace místních pracovníků ke konečnému výsledku jejich práce tak, aby bylo zřejmé, že pro ně bude výhodnější, pokud nebudou technické informace projektového řešení nedovoleně šířit či dokonce poskytovat za úplatu dalším zájemcům.
  - 3.5. Tento přístup je de facto další přidanou hodnotou pro rozvoj příjemce pomoci, protože přispívá ke kultivaci místního podnikatelského prostředí. Poskytuje totiž vysvětlení toho, co znamená zcizení nehmotného vlastnictví a výhody řádného sdílení a transferu know-how pro komerční návaznost a udržitelnost projektu.
  - 3.6. Do eliminace rizik proto patří také řádné zabezpečení pracovních podmínek místních pracovníků v souladu s místními platnými zákony a předpisy (forma smlouvy, zdravotní a úrazové pojištění apod.), včetně těch, které v dotyčné zemi ještě nejsou zavedeny, ale platí dle všeobecně uznávaných zásad pracovních vztahů.
  - 3.7. Jeden zaměstnanec totiž může ze svého příjmu živit širokou rodinu včetně příbuzenstva. V případě jeho nemoci, pracovního úrazu či úmrtí může být po jeho zaměstnavateli požadováno velké odškodnění, obvykle nelitostně vymáhané i nezákonnými kompenzacemi, například zcizením a prodejem technické dokumentace apod.
  - 3.8. Pokud je technické řešení unikátní a má vysokou hodnotu, doporučuje se přizvat auditní službu pro ujištění, zda jsou hlavní rizika dostatečně eliminována již při podání nabídky do soutěže a kontrolní mechanismy k prevenci jejich vzniku řádně nastaveny.

---

<sup>4</sup> Viz průzkum PPZRS: <http://www.ppzrs.org/soubor/anketa-ochrana-dusevniho-vlastnictvi/>

# Metodické listy – Přenos know-how

## IV. Komunikační formy pro předávání, školení a kontrolu výsledků

4. Kulturní rozdíly mezi vyspělou zemí dárce a dodavatele a zemí příjemce pomoci vyžadují jiné než běžné způsoby komunikace v místě realizace projektů. Proto je v podmínkách výběrového řízení znalost místního prostředí. Jedním z důvodů je potřeba ovládat takové způsoby komunikace, které propojí místní chápání přínosů projektu a technickou stránku implementace.
  - 4.1. Obecné seznámení místních obyvatel s výstupy projektu a jeho potenciálními dopady, viz 1.1, probíhá v počátečních fázích přípravy projektu. Celá komunita by měla získat dostatek informací k tomu, aby ve své většině projekt přijala za svůj.
  - 4.2. V rámci náboru pomocných pracovních sil pokračuje jednak vysvětlení technického postupu ve zjednodušené formě, která vychází ze znalosti místního prostředí a průměrné úrovně vzdělání a konkrétních znalostí z praxe.
  - 4.3. Podle rozsahu prací a požadované technické kvalifikace je potřebné již předem připravit zjednodušený výklad, případně nákresy, ze kterých mohou lidé méně zbabělí v technických oborech pochopit průběh projektu a potřebné práce, které budou vykonávat a proč.
  - 4.4. Tato informace o podstatě projektu a průběhu jeho implementace může posloužit také jako informace pro ostatní v komunitě. Nejvhodnější jsou obrazová schémata nebo sled obrázků typu „comics“. Podklady lze také využít k informaci o dárci a dodavateli projektu a jejich zemi. Podklady jsou komunitě k dispozici a pomáhají či zjednodušují školení zadaná projektem.
  - 4.5. Kromě informace o projektových výstupech je vhodné uspořádat úvodní setkání najatých pracovníků a krátkým školením sjednotit jejich přístupy k běžným pracovním úkolům. Jedná se o zejména o pracovní návyky, tj. dodržování pracovní doby, spolupráce a komunikace s ostatními pracovníky apod., včetně odpovědnosti za svou práci a loajalitu k zaměstnavateli. Tyto kompetence potřebuje realizátor, aby mohl řádně koordinovat běh projektových prací.
  - 4.6. V některých zemích je běžné, že najatý pracovník si během krátké chvíle najme svého náhradníka za určitou část své mzdy. Pokud je to u technicky náročnějších pracovních pozic, je zde riziko, že náhradník nebude dostatečně zaškolen.
  - 4.7. Kontrola výsledků práce je částečně v odpovědnosti mluvčího týmu viz 1.5. Projektový manažer pak kromě svých dalších povinností kontroluje výsledky práce celé skupiny. Nedostatky prochází s mluvčím tak, aby bylo zřejmé, v čem byla chyba a společně hledají optimální způsob, jak to nejvhodněji vysvětlit ostatním, včetně řešení nápravy. Doporučuje se dodržovat místní komunikační zvyklosti.
  - 4.8. Před každou další technologicky náročnější fází implementace by měl realizátor uspořádat rekapitulační setkání všech zainteresovaných stran, tj. včetně místních autorit a členů komunity příjemců pomoci. Vhodné je krátké shrnutí již dokončeného a představení nové fáze z hlediska směřování projektu.
  - 4.9. Na tuto obecnou informaci pak bude navazovat nové setkání s celým projektovým týmem, kde bude diskutován plán prací a vyjasněny technické detaily pro pracovní tým složený z místních pracovníků.

# Metodické listy – Přenos know-how

## V. Ochrana nehmotného průmyslového vlastnictví v projektech ZRS

5. Přenos technického know-how v rámci dodávek do rozvojových zemí je náročný. Pozornost je nutné věnovat způsobům vlastního předání znalostí a zaškolení vhodně vybraných osob pro obsluhu a údržbu zařízení po skončení projektu.
  - 5.1. Návratnost investic každé firmy je kromě jiného podmíněna i ochranou nehmotného vlastnictví.
  - 5.2. Know-how vkládané do rozvojových projektů, nebo vznikající v průběhu implementace projektového rozvojového záměru má vysokou hodnotu pro všechny zainteresované strany. Proto je na dárci pomoci (např. ČRA), aby v rámci mezistátního memoranda o rozvojové spolupráci tuto hodnotu zmínil a dohodl s partnerem na své úrovni podmínky její ochrany. Účastníkům výběrového řízení se doporučuje ověřit si obsah memoranda a na jeho základě zvolit strategii ochrany svého nehmotného vlastnictví.
  - 5.3. Mezistátní memorandum zároveň řadí takto předávaný nehmotný majetek do hodnot spravovaných státem a proto podléhá pravidlům o hospodárném zacházení s veřejnými prostředky. Odpovědnost za tuto správu je na osobách obou stran, které odpovídají za řádné využití výstupů projektu.
  - 5.4. Účastníkům výběrového řízení na dodávku a služby do rozvojového projektu se doporučuje požadovat zařazení ochrany svého obchodního tajemství do kontraktu, nebo jeho dodatku, v případě víceletého projektu.
  - 5.5. Do obchodního tajemství spadá veškeré know-how, veškerá technická a výrobní dokumentace (zdrojové i binární kódy, programová dokumentace, databáze atd.), přičemž softwaru a databázím je poskytována také ochrana autorskoprávní. Je třeba hned v počátcích odlišit, co je do projektu vkládáno, aby dodavatel zamezil možným záměnám s dílem, které vzniklo v průběhu implementace projektu.
  - 5.6. V rámci kontraktu je třeba objednateli udělit licenci k použití autorského díla vkládaného do projektu a v rozpočtu nabídky uvést souhrnnou cenu za licenci.
  - 5.7. Nejčastější formou zcizování know-how v rámci ZRS je kopírování, falšování průmyslového designu, neoprávněné využívání technického řešení, nelegální označování výrobků a služeb. Zneužívání patentů a průmyslových vzorů je častější v středně příjmových rozvojových a rozvíjejících se zemích, mnohdy se k tomu snižují i firmy z vyspělých zemí.
  - 5.8. Obvinění je třeba sdělit porušovateli – dopisem zasláným přímo vlastníkem nebo jeho právním zástupcem. V dopise je třeba uvést skutečnosti porušení práv a požádat o nápravu. Upozornit, že v případě odmítnutí nápravy budou podniknuty právní kroky.
  - 5.9. Porušení je třeba nahlásit kompetentním místům – orgánům, kde jsou duševní práva registrována a příslušným úřadům na ochranu duševních práv v zemi narušitele. Porušovateli je možné nabídnout dodatečné udělení souhlasu s použitím duševních práv za adekvátní vyrovnání, popřípadě dohodnout prodej licence.
  - 5.10. Nejlepší ochranou nehmotného průmyslového vlastnictví jsou inovace, kreativita a stálé zvyšování kvality firemních produktů a služeb, tj. být vždy o něco napřed před konkurencí a zastaralejší řešení zveřejňovat, aby je nebylo možné komerčně zneužívat.