

# NEK

NÁRODNÍ ENERGETICKÝ KLASTR

**NEWSLETTER V. Období: 1.10.2020 - 31.12.2020**



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský fond pro regionální rozvoj  
Operační program Podnikání  
a inovace pro konkurenceschopnost



**NÁRODNÍ ENERGETICKÝ KLASTR, z. s.** sdružuje společnosti působící v energetickém a teplárenském průmyslu a aktivně spolupracuje s univerzitami a výzkumnými středisky.

## TĚŽIŠTĚ SPOLUPRÁCE

Podpora synergií mezi energetikou a průmyslovým sektorem  
Výzkum, vývoj, inovace  
Energetická koncepce kraje  
Podpora výchovy k energetickým úsporám  
Energetické využití biomasy a odpadů  
Využívání obnovitelných zdrojů energie

## VÝZKUMNĚ-VÝVOJOVÉ PROJEKTY

Mobilní diagnostická laboratoř  
Výzkumné a inovační centrum  
Trigenerace – výroba elektrické energie, tepla a chladu  
Energie z biomasy a odpadů  
Využití zbytkové syté páry

## MARKETING A PROPAGACE

Výstavy, veletrhy  
Konference, odborné semináře  
Publikační činnost

## VZDĚLÁVÁNÍ

Stáže a praxe pro studenty SŠ a VŠ  
Energetická gramotnost  
Další vzdělávání zaměstnanců členů klastru

## ÚVODNÍ SLOVO VÝKONNÉHO ŘEDITELE

Pokud započtu do svého působení v pozici manažera klustrové organizace také dobu od roku 2005 do roku 2008, kdy jsem byl „pouze“ manažerem NÁRODNÍHO DŘEVAŘSKÉHO KLASTRU, z.s. (dříve Moravskoslezského dřevařského klastru, o.s.), můžu se považovat za jednoho z nejdéle sloužících manažerů klustrové organizace vůbec. Pro dřevařský klustr pracuji 16 rokem a v pozici manažera energetického klastru působím 13 rokem. Za tu dobu jsem zažil nejen příjemné okamžiky spojené s růstem prestiže organizace a také prestiže manažera klastru, ale také méně příjemné chvíle, kdy se klustrová organizace ocitla na rozcestí např. z důvodu systémové chyby ve financování organizace z pohledu špatného načasování spuštění nových dotačních titulů a jejich návaznosti na předchozí dotační tituly. Rozhodl jsem se proto v posledním čísle newsletteru zabývat citlivým tématem vyhledávání lidských zdrojů, konkrétně vhodného adepta na pozici manažera klustrové organizace. Protože s každou pracovní pozicí je spojena také odměna, tématem druhého článku, který volně navazuje na článek první, je rozbor současných podmínek v oblasti financí, které vládnou klustrovým organizacím. Věřím, že Vás informace „přímo z kuchyně“ zaujmou, případně v nich naleznete paralelu k vlastním zkušenostem, které jste v průběhu své profesní činnosti měli tu možnost nasbírat.

S úctou,

### JAN POLEDNÍK

Výkonný ředitel

NÁRODNÍ ENERGETICKÝ KLASTR, z.s.



**NÁRODNÍ ENERGETICKÝ KLASTR, z.s.**

Otakara Jeremiáše 6235/38,  
708 00 Ostrava Poruba

tel.: +420 558 272 430  
e-mail: [info@energy-cluster.cz](mailto:info@energy-cluster.cz)  
[www.energy-cluster.cz](http://www.energy-cluster.cz)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropský fond pro regionální rozvoj  
Operační program Podnikání  
a inovace pro konkurenceschopnost



## MANAŽER KLASTRU VERZE 2.0

Pojem „klastř“ byl v počátcích nového milénia takřka neznámým pojmem. Existuje celá řada různých definic, přičemž mezi nejznámější patří definice M. Portera, který ve své knize Konkurenční výhoda národů (1990) popisuje klastry následovně: „Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializovaných vstupů, jako jsou součásti, stroje a služby, a poskytovatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům, a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společností v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.“ (Porter, 1990). Co je klastř, je tedy zřejmé z definice viz výše. Jednotlivé klastry se mohou od sebe lišit, pomínu-li velikost z pohledu počtu členů a způsobu zaměření organizace – strojírenství, dřevovýroba, stavebnictví, cestovní ruch, ..., např. právní subjektivitou (s.r.o., zapsaný spolek, družstvo, ...) a způsobem řízení organizace. Některé klastry mohou existovat také pouze virtuálně – nemusí mít žádnou právní subjektivitu.

Z mých zkušeností je největším problémem pro další úspěšný rozvoj organizace nalezení řešení, jak pokrýt základní režie spojené s provozem organizace. Když jsem jako začínající manažer klastru vyrazil na studijní cestu do Rakouska, setkal jsem se tam s úspěšnými klastrovými organizacemi působícími spíše jako virtuální organizace (bez právní subjektivity), řízené klastrovými manažery, kteří byli povětšinou zaměstnancem státní, nebo regionální instituce vlastněné vládou, krajem apod. Tyto instituce byly financovány z vládních prostředků, nebo z prostředků jednotlivých zemských vlád a žádný z manažerů klastru vůbec neřešil, jak pokryje náklady na svůj plat, případně náklady na další zaměstnance, což byl diametrálně odlišný systém od toho, jak měl fungovat náš klastř. Rovněž způsob přísunu finančních prostředků na společné klastrové aktivity, byl řešen jiným způsobem – např. všechny společnosti působící v dřevozpracujícím, nebo energetickém sektoru odváděly povinně část svého zisku na podporu daného odvětví a s a částí těchto prostředků mohl klastrový manažer dále ve spolupráci se svými členy nakládat a realizovat společné projekty, ať už v oblasti VaVal tak marketingu a propagace.

Česká cesta, oproti tomuto modelu, je rozdílná. Klastry začaly vznikat jako subjekty s právní subjektivitou (firmy), manažerů klastru museli být jejich zaměstnanci s pracovním úvazkem 100% za měsíc, a základní režie klastru měly být pokryty z vlastních zdrojů organizace, tzn. „ORGANIZACE SI NA SEBE SAMA MUSÍ VYDĚLAT“. Z výše uvedeného je zřejmé, že se do pozice klastrových manažerů nikdo nehrnul. Ten, kdo chtěl být manažer klastru, musel být dostatečně kreativní na to, aby si vytvořil finanční zdroje, ze kterých bude následně placen. Abych dokonale ilustroval situaci, v jaké byli klastroví manažeré v polovině první dekády nového tisíciletí, podělím se s Vámi o jednu osobní zkušenost. Cca 4 měsíce poté, co jsem byl jmenován manažerem dřevařského klastru, se mi stále nedařilo zajistit zdroje financování organizace prostřednictvím pro to určeného prvního dotačního titulu OPPI, Spolupráce – Klastry (jeho spuštění, hodnocení projektových žádostí a následně také realizace nabrala cca ¾ roční zpoždění, se kterým na začátku nikdo, ať už členové, nebo já, nepočítal). Při jedné z příležitostí jsem tedy oslovil svého nadřízeného, zástupce významné výrobní společnosti v MS kraji, s jednoduchou informací/dotazem. Pane řediteli, klastř stále nemá finanční prostředky na chod organizace a nevím, jak dlouho to bude trvat a jestli vůbec budou. Co bych měl dělat? Dostalo se mi jednoduché odpovědi: „Tak si je sežeňte.“ Toto byla má první zkušenost, která ve mně zůstala hluboce zakořeněna. Byl to vlastně také můj první a poslední dotaz na to, jak bych měl řídit klastrovou organizaci. Pochopil jsem, že jestli chci být úspěšný klastrový manažer, musím se naučit rozhodovat sám a přijmout odpovědnost za řízení celé organizace se všemi plusem a mínusy. Pokud bych měl použít správný přírůstek, kdo je ve skutečnosti manažer klastru, je to osoba s podnikatelskými schopnostmi zvyklá se sama o sebe postarat v jakékoli situaci a nespolehat se na to, že za ní rozhodne, nebo vyřeší problém někdo jiný. Tato základní lekce z podnikání, které se mi dostalo formou „zemětřesení se zažitým vnímáním světa o teplém místěčku s pracovní smlouvou“, ve mně hluboce zakořenila a provází mě celou mou dosavadní profesní zaměstnaneckou a podnikatelskou kariérou. Jsem si jistý, že toto základní zjednodušené vnímání nedotknutelnosti, jistoty mzdy a téměř nulové zodpovědnosti spojené se zaměstnaneckým poměrem formou pracovní smlouvy, je stále zažité u 99,9% zaměstnanců. Vždyť přece jako zaměstnanec vždy MUSÍM dostat svou mzdu a organizace se o mě MUSÍ postarat. Před několika měsíci se v NEKu rozhořelo téma: Hledáme nového klastrového manažera. Byl jsem požádán o sestavení profilu klastrového manažera pro případné výběrové řízení. Když jsme ve spolupráci s kolegou představovali tento profil výkonné radě, dočkal jsem se následující reakce, kterou cituji: „Když jsem si to četl, musel jsem se smát. To opravdu myslíte vážně?“

## PROFIL MANAŽERA KLASTRU VIZ NÍŽE:

### Popis pracovní pozice

Výkonný ředitel je statutárním zástupcem spolku. Odpovídá za jeho strategického vedení a řízení, včetně řízení a kontroly všech obchodních operací. Je přímo odpovědný výkonné radě spolku, primárně s ohledem na naplnění jeho poslání a dosažení dlouhodobých cílů.

### Náplň práce

Výkonný ředitel je zodpovědný za celkové směřování a řízení spolku, tvorbu celkové strategie a politiky k naplňování stanovených cílů. Vyhodnocuje finanční a další analýzy a zprávy o činnosti spolku. Rozhoduje o obchodní a marketingové politice a strategicky řídí podnikatelské procesy. Ovlivňuje interpersonální vztahy a interní komunikaci.

### Povinnosti

- Exekutivně řídí veškeré činnosti spolku, zejména s ohledem na naplňování plánovaného rozpočtu a zajištění plnění cílů spolku
- Řídí vztahy se zaměstnanci, členy spolku, poskytovateli služeb a koncovými zákazníky
- Spravuje a řídí čerpání veškerých zdrojů, včetně lidských
- Udržuje kvalitu produktů, služeb, zákaznické podpory a úroveň služeb v souladu se základním posláním spolku
- Přípravuje program a podklady pro jednání výkonné rady a zajišťuje běžnou činnost spolku v období mezi zasedáními výkonné rady
- Přípravuje účetní závěrky a výroční zprávy spolku a podává zprávy o výsledcích činnosti a hospodaření členům výkonné a dozorčí rady

### Požadované znalosti a dovednosti

- Ekonomické, technické nebo právní vzdělání
- Prokazatelná zkušenost s řízením neziskové organizace, včetně jejího finančního řízení a řízení finančních, materiálních a lidských zdrojů
- Znalost účetních pravidel neziskových organizací včetně související legislativy a dotační problematiky (národní dotační programy, Strukturální fondy EU, nadační fondy, apod.)
- Zkušenost s řízením vztahů s vedoucími pracovníky, zaměstnanci a klienty
- Zkušenost v oblasti řešení krizí a řízení konfliktů

### Předpokládané schopnosti

- Vynikající řídicí, komunikační a organizační dovednosti
- Schopnost týmové spolupráce
- Vynikající analytické dovednosti
- Vysoká úroveň obchodního povědomí a prozíravosti
- Odolnost vůči stresu
- Samostatnost, časová flexibilita, spolehlivost a vysoké pracovní nasazení
- Ochota a schopnost učit se rychle novým věcem
- Znalost anglického, popřípadě německého jazyka
- Dobrá znalost informačních technologií
- Řídicí průkaz skupiny B
- Trestní bezúhonnost

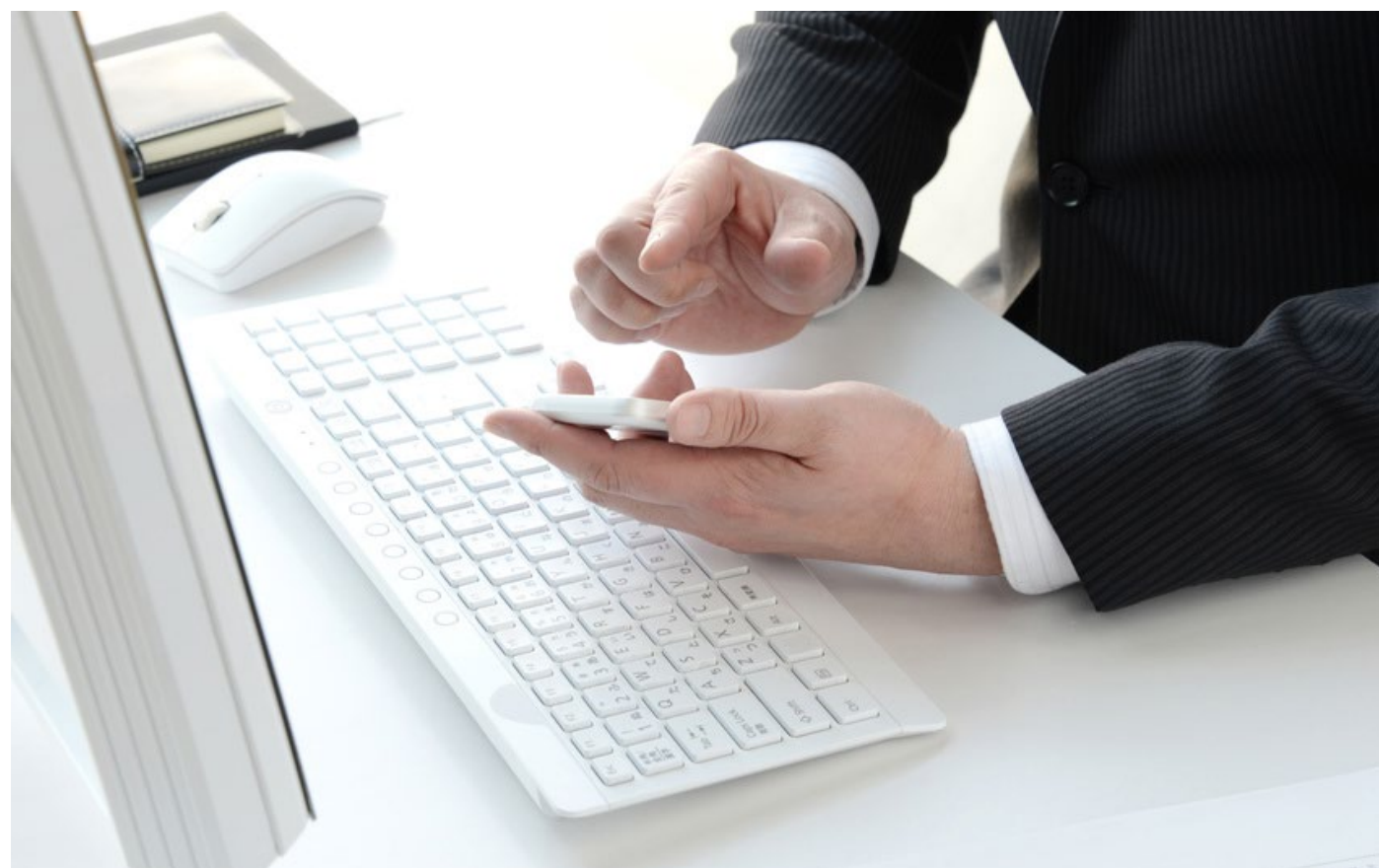
### Benefity:

- Flexibilní pracovní doba, včetně možnosti občasných prací z domova
- Různorodá a smysluplná práce, umožňující uplatnění vlastní kreativity
- Profesní i osobní rozvoj, zapojením se do rozvoje excelentního klastru, kladoucího důraz na kvalitu poskytovaných služeb

### Platové podmínky

- Variabilní mzda bez fixní složky, jejíž výše není omezena a závisí výhradně na objemu realizovaných obchodních aktivit spolku

Abych odpověděl na dotaz výše .... „Ano myslím“. Z mého pohledu a dosavadních zkušeností nemůže být manažer klastru „klasický“ zaměstnanec zvyklý na to, že za něj někdo rozhoduje a přijímá odpovědnost a on je pouze vykonavatel rozhodnutí. Nemůže to být ani zaměstnanec, který působil na manažerské pozici ve velkém korporátu – ten je sice již zvyklý rozhodovat se a nést za svá rozhodnutí odpovědnost, ale pořád není schopen/ochoten vzdát se jednoho zásadního pocitu jistoty – jistota pravidelného platu. Všichni tito lidé, jsou zvyklí na pocit jistoty. Pocit jistoty toho, že když přijde problém, někdo jiný (jeho nadřízený) jej za něj vyřeší a pocit jistoty mzdy, který jim klasická zaměstnanecká pozice poskytuje. Výše zmíněné není schopna pozice manažera klastrové organizace nabídnout, natož zajistit. Manažer klastru by měl disponovat kombinací vlastností podnikatele a loajálního zaměstnance. Podnikatel se na pozici klastru nepožene, neboť se nebude chtít dělit o zisk, který pro klastr svou činností musí vytvořit, aby organizace byla životaschopná (to raději bude dělat sám na sebe a všechny zisk si může ponechat pro vlastní potřebu) a zaměstnanec by pozici manažera klastru rád přijal, ale nebude chtít přijmout odpovědnost, kterou role manažera klastru přináší a zároveň nebude chtít jít do rizika, že když si na sebe nevydělá, nebude se mít z čeho zaplatit. Nalézt vhodného adepta na pozici manažera klastru není a nebude vzhledem k podmínkám, které v rámci klastrových organizací vládou, vůbec jednoduché. Řešením by bylo poskytnout klastru finanční jistotu např. formou mimořádných vkladů, nebo propojením se silným finančním partnerem.



## JAK ZAPLATIT MANAŽERA KLASTRU?

Je zajímavé, že všechny diskuze nad tématem výběru vhodného kandidáta na pozici manažera klastru vždy končí tématem financí. Problematiku osobnostních rysů klastrového manažera a požadovaných schopností a dovedností jsem se pokusil shrnout v předchozím článku. Pokud se podaří nalézt vhodný kandidát na tuto pozici, dojde většinou k dalšímu problému – finance na mzdy. Pominu-li, že se neshoduje finanční představa kandidáta a potenciálního zaměstnavatele, neboť se dost často a poměrně výrazně liší, nastává u klastrové organizace výše zmíněný problém - finance. Jak na danou mzdu sehnat finanční prostředky? Pokud má klastrová organizace dostatek projektových záměrů – projektů spolufinancovaných z dotace, téměř v každém z nich je také položka mzdy. Částečné krytí mzdy dotací neřeší celou situaci. Klastrová organizace, resp. manažer klastru musí být schopen sehnat zbylou část financí na pokrytí 100% mezd z jiných zdrojů.

Při řešení jakéhokoli úkolu, kde byla nutná spoluúčast, jsem se setkal s tím, že pokud dotyčnou firmu (člena klastru) daný projekt zajímal, nikdy nebyl problém získat požadovanou částku na pokrytí spoluúčasti, formou mimořádného příspěvku tohoto člena klastrové organizaci. Co si ale počít s dofinancováním mzdy klastrového manažera? Pokud se jedná o tuto položku, setkal jsem se za dobu své manažerské kariéry vždy s odmítavým stanoviskem firem. Zjednodušeně řečeno firma/člen klastru nemá problém zaplatit např. službu – výzkumný úkol, který řeší konkrétní úkol, jejíž výstup tuto firmu velmi zajímá. Firma – člen klastru má „VŽDY“ problém poskytnout finance na pokrytí osobních nákladů na pozici manažera klastru, nebo režie organizace, byť jsou spojeny s realizací daného projektového záměru – služby, neboť tyto považuje za neúčelně vynaložené prostředky. Při psaní projektových záměrů i následné realizaci dotačních projektů, se pohybujeme z pohledu finančních prostředků v jednotkách až nižších desítkách miliónů korun. Náklady na mzdy projektového týmu mohou představovat cca 20% celkového rozpočtu. Člověk by se proto mohl domnívat, že při průměrné výši dotace např. 60%, bude dofinancování mezd představovat cca 8% celkového rozpočtu. Tyto náklady ve výši jednotek procent by jistě byly pro každého partnera akceptovatelné. Problémem je, že partnera zajímá pouze část rozpočtu, která je úzce spojená s jeho aktivitou – zaměřením, např. náklady na službu, která zajímá daného partnera, představují cca 20% celkového rozpočtu. Pokud porovnáme absolutní hodnoty položky služby a položky nákladů na mzdy projektového týmu, pak jsou obě položky ve stejné výši, tzn. náklady na mzdy projektového týmu představují 100% nákladů na danou službu.

### V řeči čísel je to následující:

Celkový rozpočet projektu:	10.000.000,- Kč
Dotace:	60%, tzn. 6.000.000,- Kč
Vlastní zdroje nutné k realizaci celkového projektového záměru:	40%, tzn. 4.000.000,- Kč
Z toho náklady na služby:	2.000.000,- Kč (z toho dotace 1.200.000,- Kč a vlastní spolufinancování: 800.000,- Kč)
Z toho náklady na mzdy a odvody projektového týmu:	2.000.000,- Kč (z toho dotace: 1.200.000,- Kč a vlastní spolufinancování: 800.000,- Kč)
Náklady na spolufinancování mezd k celkovému rozpočtu:	8% (800.000/10.000.000*100%=8%)
Náklady na spolufinancování mezd k předpokládané výši dotace na danou službu:	66,66% (800.000/1.200.000*100%=66,66%)

Předpokládané celkové náklady partnera na realizaci služby při započtení nákladů na spoluúčast mezd projektového týmu:

1.600.000,- Kč (800.000,- Kč spoluúčast na danou službu a 800.000,- Kč spoluúčast na mzdy projektového týmu=1.600.000,- Kč)

dotace v Kč na danou službu po odečtení nutných výdajů na spoluúčast (náklady na mzdy + náklady na službu):

400.000,- Kč (2.000.000-800.000-800.000=400.000)

procento dotace na poskytnutou službu při započtení nutných výdajů:

20% (400.000/2.000.000\*100%=20%)

Z výše uvedeného příkladu typického rozpočtu projektu je zřejmé, proč převládá neochota financovat náklady na mzdy projektového týmu. Náklady na mzdy projektového týmu jsou v přibližně stejné výši, jako náklady na danou službu, která zajímá člena klastru. Při započtení nákladů na mzdy projektového týmu do služby roste celková hodnota služby na dvojnásobek původního čísla. Ani při započtení dotace, která je největším lákadlem pro člena klastru, proč jít do společného projektu s klastrem, se firmě nevyplatí daný projekt realizovat. Klastrové organizace proto musí přijít s jiným řešením, kde nalézt prostředky na spolufinancování mezd. Níže uvádím tři příklady/řešení:



1. - navýšit rozpočet projektů na vyšší desítky miliónů, kdy procento mzdových nákladů bude reprezentovat zlomek celkových nákladů a naopak procento nákladů na danou službu/produkt bude dosahovat co nejvyšších hodnot, např. 70% celkových nákladů na projekt.
2. - vygenerovat prostřednictvím vlastní činnosti klastru dostatečné výnosy na to, aby pokryly náklady spojené se spolufinancováním mezd a režii organizace
3. - propojit se s organizací – členem klastru a nalézt synergie v propojení, např. zapojení zaměstnanců člena klastru do pracovních aktivit klastrové organizace. Tento způsob je vhodný pouze pro některé administrativní pozice, nikoli však pro pozici manažera klastru.

První varianta řešení dle mého názoru nepřichází v úvahu. Každý projekt – dotační záměr má poměrně precizně definovány parametry rozpočtu a je prakticky nemožné změnit procentuální výše jednotlivých kapitol, případně také navyšovat celkovou cenu projektového záměru do nesmyslných výšin. Zbývají tedy pouze řešení číslo 2 a 3, z nichž každé má své pro a proti. Jako ideální se jeví kombinace řešení čísel 2 a 3. Klastř by měl generovat vlastní činností nějaké výnosy, je ovšem otázka, jak vysoké ty výnosy budou a zdali zvládnou pokrýt celou potřebu klastrové organizace na vlastní zdroje. Varianta číslo 3. se jeví rovněž jako rozumná a při správném nastavení spolupráce mezi klastrovou organizací a členem klastru může přinášet synergie oběma stranám.

#### Slovo závěrem

Jak říká jeden z mých kolegů: „Problémy jsou a budou. Když se o problémech mluví, tak se také řeší“. Výše uvedené články naznačují směry vývoje v oblasti personálního obsazení a financování nákladů na projektový tým a manažera klastrové organizace, případně také režie klastru. Pokud členové chtějí po klastru, resp. klastrovém manažerovi další rozvoj, musí mu dát správný impuls a dále také podporu.





## **VYDAVATEL:**

NÁRODNÍ ENERGETICKÝ KLASTR, z.s.  
Otakara Jeremiáše 6235/38  
708 00 Ostrava – Poruba

**Ing. Jan Poledník**  
výkonný ředitel

**T: +420 558 272 430**

**E: [j.polednik@energy-cluster.cz](mailto:j.polednik@energy-cluster.cz)**

[www.energy-cluster.cz](http://www.energy-cluster.cz)

E-MAGAZÍN je vydáván za finančního přispění Evropské unie v rámci projektu „Rozvoj NÁRODNÍHO ENERGETICKÉHO KLASTRU“ číslo projektu CZ.01.1.02/0.0/0.0/17\_149/0011812.