

# Strategický rámec hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje

Verze pro jednání Pracovní skupiny 8. září 2016

Zpracovatel

**BermanGroup**  
economic development services

ve spolupráci se společnostmi



září 2016

### **Tým zpracovatelů**

RNDr. Jan Vozáb, Ph.D., Berman Group

Ing. Tomáš Vlasák, Berman Group

Dušan Kulka, Berman Group

Mgr. Luboš Lichtenberk, Berman Group

Ing. David Sventek, MBA, BeePartner a.s.

Ing. Daniel Konczynski, BeePartner a.s.

Ing. Tomáš Siviček, PhD., Inovační centrum Ústeckého kraje, z.s.

Ing. Tomáš Sýkora, MEPCO, s.r.o.

Mgr. Nela Hrušková, MEPCO, s.r.o.

Mgr. Zdeněk Karásek, RPIC-ViP s.r.o.

Ing. Marek Gavenda, RPIC-ViP s.r.o.

*Děkujeme vládnímu zmocněnci pro Moravskoslezský, Ústecký a Karlovarský kraj doc. Ing. Jiřímu Cíencialovi, CSc. a týmu jeho spolupracovníků: Gabriele Nekolové, DiS., Bc. Karlu Tichému DiS., Mgr. Jeleně Krieglsteinové a Mgr. .... za poskytnutí výrazné pomoci při zpracování Strategického rámce, za zpětnou vazbu a usnadnění spolupráce ve všech krajích.*

## Obsah

1	Úvod .....	7
1.1	Východiska strategického rámce hospodářské restrukturalizace. ....	7
1.2	Struktura strategického rámce hospodářské restrukturalizace. ....	9
1.3	Metodika zpracování strategického rámce hospodářské restrukturalizace .....	10
	PILÍŘE STRATEGICKÉHO RÁMCE .....	11
2	Pilíř A. Podnikání a inovace .....	11
2.1	Návaznost na analýzu a predikce .....	11
2.2	Strategické cíle a oblasti změn .....	13
2.2.1	Strategický cíl A.1: Růst podniků a jejich pronikání na nové trhy, vyšší odolnost při změnách na trzích.....	13
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	13
	Typová opatření.....	14
2.2.2	Strategický cíl A.2: Vznik nových firem a jejich větší úspěšnost.....	15
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	15
	Typová opatření.....	17
2.2.3	Strategický cíl A.3: Vyšší inovační výkonnost ekonomiky, více inovativních firem. ....	19
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	19
	Typová opatření.....	20
2.2.4	Strategický cíl A.4: Stabilizace a rozvoj stávajících velkých firem.....	21
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	22
	Typová opatření.....	22
2.3	Vztah pilíře Podnikání a inovace a jeho cílů a změn k národním programům a plánovaným či realizovaným intervencím. ....	23
3	Pilíř B. Přímé zahraniční investice.....	24
3.1	Návaznost na analýzu a predikce .....	25
3.2	Strategické cíle a oblasti změn .....	25
3.2.1	Strategický cíl B.1: Vytvořit kvalitní a atraktivní podnikatelské prostředí,.....	25
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	26
	Typová opatření.....	26

3.2.2	Strategický cíl B.2: Připravit a trvale udržovat dostatečnou nabídku kvalitních a dostupných průmyslových / podnikatelských nemovitostí odpovídajících potřebám investorů a rozvojovým ambicím regionu. ....	26
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	27
	Typová opatření.....	27
3.2.3	Strategický cíl B.3: Vybudovat partnerství, které bude poskytovat kvalitní, profesionální služby pro vnější investory jak v procesu jejich lokalizace, tak při jejich dalším působení v regionu. ....	27
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	28
	Typová opatření.....	28
4	C. Pilíř Výzkum a vývoj.....	28
4.1	Návaznost na analýzu a predikce .....	28
4.2	Strategické cíle a oblasti změn .....	31
4.2.1	Strategický cíl C.1: Otevřenější a relevantnější VaV .....	31
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	32
	Typová opatření.....	36
4.2.2	Strategický cíl C.2: Výkonnější a atraktivnější VaV .....	39
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	40
	Typová opatření.....	42
4.3	Vztah pilíře Výzkum a vývoj a jeho cílů a změn k národním programům a plánovaným či realizovaným intervencím. ....	44
5	Pilíř D. Lidské zdroje .....	44
5.1	Návaznost na analýzu a predikce .....	45
5.2	Strategické cíle a oblasti změn .....	47
5.2.1	Strategický cíl D.1: Více lepších pracovních příležitostí (high-skills pro soukromý i veřejný sektor).....	47
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	47
	Typová opatření.....	49
5.2.2	Strategický cíl D.2: Více obyvatel lépe připravených k práci (medium-skills pro uplatnění v zaměstnání) .....	49
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	50
	Typová opatření.....	52
5.2.3	Strategický cíl D.3: Více obyvatel lépe motivovaných k práci (low-skills pro odchod ze světa sociálních dávek).....	53
	Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	53

Typová opatření.....	55
5.2.4 Strategický cíl D.4: Více obyvatel lépe připravených a více motivovaných k podnikání (entrepreneurial skills) .....	55
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	55
Typová opatření.....	56
6 Pilíř E. Sociální stabilizace .....	57
6.1 Návaznost na analýzu a predikce .....	57
6.2 Strategické cíle a oblasti změn .....	59
6.2.1 Strategický cíl E.1: Stabilizace sociální situace a snížení sociálních rozdílů. ....	59
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	60
Typová opatření.....	61
6.2.2 Strategický cíl E.2: Zvýšení bezpečnosti a pocitu bezpečí. ....	63
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	64
Typová opatření.....	65
6.2.3 Strategický cíl E.3: Zvýšení atraktivity bydlení (a zajištění kvalitní občanské vybavenosti a atraktivní nabídky služeb).....	65
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	66
Typová opatření.....	67
6.2.4 Strategický cíl E.4: Zvýšení patriotismu a aktivního životního stylu. ....	67
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	68
Typová opatření.....	68
7 Pilíř F. Infrastruktura a životní prostředí .....	70
7.1 Návaznost na analýzu a predikce .....	70
7.2 Strategické cíle a oblasti změn .....	73
7.2.1 Strategický cíl F.1: Propojit dopravně krajská ekonomická centra s hlavními trhy v ČR a v zahraničí a propojit dopravně metropolitní a periferní sídla v krajích, tam kde dochází k signifikantní bariéře pro rozvoj a růst .....	73
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	73
Typová opatření.....	74
7.2.2 Strategický cíl F.2: Revitalizovat a regenerovat území silně zasažené těžební a průmyslovou činností. ....	75
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	75
Typová opatření.....	76
7.2.3 Strategický cíl F.3: Regenerovat rozvojová, deprivovaná nebo periferní území v sídlech s vysokou koncentrací obyvatel. ....	76

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	77
Typová opatření.....	77
7.2.4 Strategický cíl F.4: Zefektivnit řízení a výkon veřejné správy pro podnikatele a obyvatele, vybudovat za tímto účelem potřebnou ICT infrastrukturu a realizovat návazné investice s využitím moderních technologií pro aplikace a služby.....	78
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle .....	79
Typová opatření.....	79
7.2.5 Vztah změn/strategických témat k národním programům, strategiím, operačním programům, apod.....	79
8 Příloha.....	80

## 1 Úvod

### 1.1 Východiska strategického rámce hospodářské restrukturalizace.

Strategický rámec hospodářské restrukturalizace krajů Karlovarského, Moravskoslezského a Ústeckého (Strategický rámec), je návrhem dlouhodobého strategického přístupu vlády a příslušných krajů ke změnám, které podpoří, usnadní a zrychlí restrukturalizaci hospodářství ve strukturálně postižených krajích. Zpracování návrhu Strategického rámce bylo zadáno MMR v červnu 2016 na základě Usnesení vlády ČR č. 826 ze dne 19. října 2015. Strategický rámec navazuje na podrobnou Vstupní problémovou analýzu<sup>1</sup> zpracovanou v lednu-březnu 2016, která byla několikrát projednána Pracovní skupinou pro restrukturalizaci a v dubnu schválena Meziresortní pracovní skupinou jako východisko pro zpracování Strategie hospodářské restrukturalizace.

**Návrh Strategického rámce představuje mezičlánek mezi „Vstupní analýzou“ a plnou Strategii hospodářské restrukturalizace.** Strategický rámec záměrně neobsahuje akční plán, jímž se bude strategie realizovat, a to především proto, že akční plán je třeba projednat s představiteli příslušných krajů. Doba před krajskými volbami není pro taková jednání vhodná jednak z důvodů organizačních a z důvodů obtížnějšího dosažení konsenzu různých hráčů, jednak proto, že až volby a povolení vyjednávání ukáží budoucí složení krajských reprezentací a v mnoha případech se objeví noví lidé, s nimiž bude třeba konkrétní intervence v budoucím akčním plánu projednávat. Dalším důvodem byla také potřeba navrhnout široký a dlouhodobý rámec, který schválí vláda jako dlouhodobý záměr a závazek, podílet se na hospodářské restrukturalizaci krajů.

V návaznosti na tematické zaměření, strukturu a cíle Strategického rámce bude navržen **akční plán**<sup>2</sup>, zahrnující konkrétní programy, intervence, případně i konkrétní projekty (v případě zvláště důležitých). Akční plán se bude držet v mantinelech, vytyčených Strategickým rámcem a bude rozpracovávat vybraná typová opatření/aktivity do větší podrobnosti, zahrnující např. gestora, časový a finanční rámec, podrobnější popis žádoucích výsledků, apod.

Hospodářská restrukturalizace krajů je dlouhodobý proces, který se odehrává v prostředí globálních trhů a jehož úspěch není možné dopředu zaručit.

Zahraniční zkušenosti (SRN, UK) ukazují, že hospodářská proměna starých průmyslových regionů či městských území trvá desetiletí a vyžaduje jak dlouhodobou strategickou vizi, tak pružné implementační mechanismy schopné reagovat na vnější změny. Zejména však vyžaduje **efektivní instituce, které jsou zaměřeny na (a zodpovědné za) dosažení výsledků**, nikoliv jen na administraci finančních prostředků. Jednou z klíčových podmínek úspěchu je proto aktivní spolupráce správních článků na národní a krajské úrovni s vědomím stejného cíle, a také mobilizace a zahrnutí všech aktivních hráčů na krajské úrovni s cílem dosažení konsenzu na připravovaných dílčích změnách (ve formě veřejných intervencí) a spolupráce při jejich realizaci.

**Strategický rámec hospodářské restrukturalizace je návrhem strategie změny, nikoliv návrhem strategie zachrany či udržení dosavadních poměrů v dotčených krajích.** Jeho cílem je podpořit cílené aktivity, které mají potenciál vyvolat zásadní, významné změny nebo aktivity, které takové změny přímo uskuteční. Hlavním smyslem Strategického rámce je vyvolat nebo podpořit změny

---

<sup>1</sup> Vstupní analýza Strategie hospodářské restrukturalizace krajů Karlovarského, Moravskoslezského a Ústeckého, MMR 2016.

<sup>2</sup> Zpracování Akčního plánu strategie hospodářské restrukturalizace se předpokládá od listopadu 2016 do března 2017, v návaznosti na schválení Strategického rámce hospodářské restrukturalizace Vládou ČR.

hospodářské, v mnoha případech je ovšem třeba změnit poměry v dotčených krajích v širším smyslu, vytvořit podmínky, které hospodářské změny usnadní či odstranit bariéry, které hospodářským změnám brání. Na druhou stranu Strategický rámec není náhražkou, doplňkem, souhrnem či výňatkem strategií nebo programů rozvoje příslušných krajů. Jeho účelem je podpořit proměnu hospodářství v dotčených krajích, tj. podpořit **růst produktivity a výkonnosti soukromých podniků, usnadnit změnu struktury hospodářství i transformaci jednotlivých podniků, změnit povahu, počet a úspěšnost soukromých podniků na domácích a zejména zahraničních trzích**. S tím souvisí i vytváření podmínek, které rozvoj soukromých podniků co nejvíce usnadní a přilákají nové podniky z České republiky i ze zahraničí, a které jsou často (ne vždy) v rukách veřejné správy na národní, krajské a často na městské úrovni.

Má-li být strategie hospodářské restrukturalizace úspěšná, je třeba rovněž změny institucionální, resp. změn ve způsobu realizace aktivit, které mají hospodářskou restrukturalizaci a rozvoj hospodářství krajů podpořit. V ČR se v současné době připravují nebo realizují programy a intervence, které je možno využít k restrukturalizaci hospodářství krajů. Vzhledem k tomu, že restrukturalizace dotčených krajů byla zatím jen částečně úspěšná a dotčené kraje stále představují problémová území ČR (viz Vstupní analýza), zdá se, že účinnost dosavadních intervencí není dostatečná. V části **Implementační zásady** (a místy i v samotných návrzích intervencí ve Strategickém rámci) jsou navrhovány přístupy a popisovány požadavky, které jednak zvýší účinnost dosavadních intervencí, jednak zvýší pravděpodobnost úspěchu intervencí navrhovaných nově.

Strategický rámec hospodářské restrukturalizace vychází z několika zásadních předpokladů:

- (i) Strukturálně postižené kraje mají velký rozsah starých zátěží (např. rozsáhlé plochy po těžbě, poškozené některé složky přírody či ŽP, narušené urbánní struktury) nebo zátěží, jejichž původ je v minulosti (např. sociální složení populace, koncentrace vyloučených lokalit, příliv sociálně vyloučených osob), které je třeba řešit. Značnou (avšak zdaleka ne jedinou) zodpovědnost za řešení těchto problémů má stát, který se musí významně zasadit za odstranění poškozených území a, je-li to možné, využít jich k dalšímu rozvoji (např. území rekultivovaných po těžbě).
- (ii) Strukturálně postižené kraje se musí proměnit, rozvíjet, hledět do budoucnosti, usilovat o nalezení a využití nových příležitostí vlastním úsilím. To nemůže zajistit ani způsobit stát, v krajích musí být fungující, spolehlivé a důvěryhodné instituce, aktivní lidé a jejich skupiny, které se o změnu snaží. K úspěchu strategie je proto třeba, aby místní hráči, vč. soukromých podniků a neziskových organizací, sami aktivně usilovali o změnu. Účelem strategie je takové aktivity podpořit, mobilizovat místní hráče, vtáhnout je do realizace a podpořit změny, které jsou generovány zevnitř jednotlivých krajů.
- (iii) Hospodářská proměna strukturálně postižených krajů naráží také na systémové bariéry, které platí pro celou ČR, ale které mají právě ve strukturálně postižených krajích význam větší než jinde, a to kvůli koncentraci problémů v těchto krajích. Ve Strategickém rámci jsou proto navržena i některá systémová opatření, která jsou pro jejich další rozvoj významná a v jistém smyslu mohou být součástí změny podmínek, iniciující zevnitř generovaný rozvoj dotčených krajů.

Vzhledem k velikosti České republiky, vzhledem k otevřenosti jejího hospodářství a míře propojení na globální trhy není cílem Strategického rámce vytvářet ve strukturálně postižených krajích systémové zvláštnosti (jakými by bylo např. snižování daní pro podnikatele), nýbrž navrhnout, že strukturálně



postižené kraje mají díky starým zátěžím dostat určitou pomoc navíc proti ostatním krajům, že se v nich některé již běžící nebo připravované intervence mají dělat jinak, dříve či ve větším rozsahu.

Strategický rámec hospodářské restrukturalizace navrhuje **intervence různého druhu. Za první, navrhuje nové intervence**, např. na podporu podnikání nebo na podporu revitalizace brownfields, které reflektují specifické potřeby, rozsah a koncentraci problémů v příslušných krajích. V konečném důsledku, po návrhu akčního plánu a konkrétních opatření budou tyto intervence představovat nároky pro státní rozpočet, i když ze samotné strategie tyto nároky zatím nevyplývají. **Za druhé**, ve Strategickém rámci jsou navrhovány intervence, které **vycházejí z intervencí na národní úrovni** a zdánlivě je opakují. V ČR se realizují či připravují, především díky podpoře z EISF, rozvojové intervence takového rozsahu a takového obecného zaměření, že v příslušných tematických oblastech představují mnohdy dostatečné příležitosti pro rozvoj i strukturálně postižených krajů. Tyto příležitosti však nejsou z různých důvodů dostatečně využity. Ve Strategickém rámci a jeho Implementačních zásadách jsou existující národní programy (a na ně vázané finanční prostředky) využity, avšak jsou uvedeny v jiném kontextu, s poněkud odlišnými dílčími cíli či jiným způsobem implementace, aby přispívaly ke specifickému cíli hospodářské restrukturalizace a aby navazovaly na ostatní navrhované intervence.

Strategický rámec je strukturován do několika úrovní. Na nejvyšší úrovni se člení na **tematické pilíře**, které zahrnují žádoucí změny v jednotlivých tematických oblastech. Každý tematický pilíř má několik **strategických cílů**. Strategické cíle jsou navrženy tak, aby jejich plnění vedlo společně k uskutečnění **klíčových změn** popsanych jak v jednotlivých tematických pilířích, tak pro každý strategický cíl zvlášť. Pro každý strategický cíl je navrženo několik **typových opatření/aktivit**, které blíže popisují možné intervence, jejichž pomocí lze změny uskutečnit a dosáhnout strategických cílů. Typová opatření/aktivity mají převážně ilustrativní povahu a jejich smyslem je ukázat, že existují nástroje, jimiž je možné navržených změn dosáhnout. V úvodní části Strategického rámce hospodářské restrukturalizace je v tabulkové stručné formě představen obsah každého tematického pilíře. Na tabulku navazuje výčet nejvýznamnějších intervencí, které mohou představovat buď jedno opatření, nebo mohou kombinovat více opatření či jejich částí.

Strategický rámec zahrnuje rovněž **implementační zásady**, které popisují a vysvětlují koncepci implementačních mechanismů a pravidel, institucionální rámec implementace a rovněž se zabývají zásadami pro budoucí financování realizace Strategie hospodářské restrukturalizace, resp. opatření v akčním plánu.

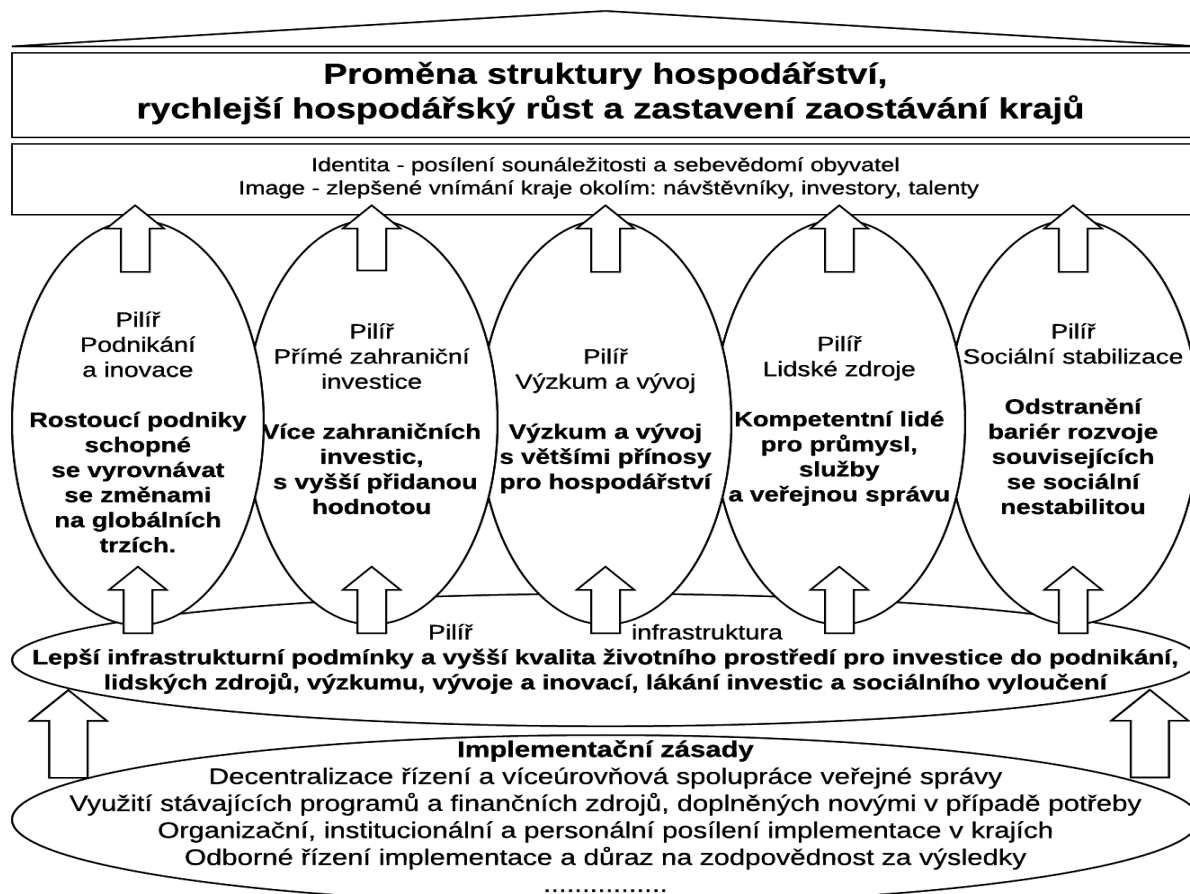
## 1.2 Struktura strategického rámce hospodářské restrukturalizace.

Strategický rámec je členěn do 6 tematických oblastí – pilířů. Jejich zaměření a členění jsou uvedeny na obrázku na následující straně. Pět pilířů představuje pět tematických oblastí, které s hospodářskou restrukturalizací bezprostředně souvisí. Šestým pilířem je „Infrastruktura“, která sice sama o sobě nemůže způsobit hospodářskou proměnu krajů, ale která představuje významnou, někdy klíčovou podmínku pro efektivní realizaci aktivit v jiných oblastech.

Infrastruktura představuje pro ostatní pilíře určité průřezové téma a intervence v této oblasti by se měly odvíjet z potřeb/cílů ostatních pilířů. Průřezovým tématem je také „**Identita a image**“. Změna image a posílení sounáležitosti krajských hráčů a obyvatel krajů s jejich kraji jsou významnými tématy, nelze je však způsobit marketingovými nástroji. Změna image a lepší sounáležitost s krajem se musí

zakládat na skutečné proměně podmínek a prostředí příslušných krajů. Téma image a identity je společné všem intervencím a pilířům a ty by měly k jejich zlepšení přispívat.

Obr. 1. Přehledná struktura tematických pilířů strategického rámce.



### 1.3 Metodika zpracování strategického rámce hospodářské restrukturalizace

Zde bude doplněna metodika.

## PILÍŘE STRATEGICKÉHO RÁMCE

### 2 Pilíř A. Podnikání a inovace

**Cíl: Rostoucí podniky schopné se vyrovnávat se změnami na globálních trzích.**

Podstatou hospodářské restrukturalizace je přizpůsobování a změna podniků, které v krajích působí a jejich další úspěšný růst/rozvoj a změna struktury hospodářství jako celku, k níž dochází nejen proměnou stávajících podniků, ale především rozvojem nových ekonomických aktivit a nových podniků. Transformace podniků souvisí s adaptací a větší odolností vůči změnám na trzích, na nichž působí a které jsou vůči dotčeným krajům změnami vnějšími, především však tato odolnost znamená, že firmy budou schopny se na změny aktivně připravovat a využívat příležitostí, které změny přináší, k vlastnímu růstu a rozvoji. Současně musí vznikat nové firmy a do kraje přicházet firmy odjinud, v českých podmínkách především ze zahraničí, ale kraje musí být atraktivní i pro domácí podnikatele.

Úspěšné podnikání, kdy podniky rostou, zaměstnávají lidi, investují, vytvářejí a realizují zisk, je základní podmínkou zlepšení kvality života v regionech. Cíle prvního pilíře dosáhneme, pokud bude vznikat více než dosud nových úspěšných firem a současně firmy (současné i nové) budou trvale, aktivně a flexibilně nacházet nové zákazníky (velmi často v zahraničí). Aktivní práce především se zahraničními trhy je klíčovou součástí hospodářské restrukturalizace.

#### 2.1 Návaznost na analýzu a predikce

1. Kraje MSK<sup>3</sup>, ULK<sup>4</sup> a částečně i KVK<sup>5</sup> jsou více **závislé na jednom klastru / velkých tradičních firmách**, tj. existuje větší počet vzájemně propojených firem a jejich zaměstnanců než v krajích bez hutnictví a důlního průmyslu. Proto také nejistá budoucnost velkých tradičních podniků negativně ovlivňuje celou ekonomiku.
2. **Obory ekonomiky, které jsou pro tyto tři kraje klíčové, jsou v současné době více ohroženy globální konkurencí.** Těžba uhlí v MSK není za současných nízkých světových cen konkurenceschopná, v KVK a ULK je nutno počítat při zachování limitů s vyčerpáním zásob kolem roku 2040, resp. 2050-60. Ocelářství v celé Evropě se obává čínské konkurence, před kterou je zatím chráněno celními opatřeními. Energetika (uhelné elektrárny a teplárny) závisí na dostupnosti levného uhlí. Lázeňství (KVK) konkuruje převážně nízkou cenou, nabízí nízké mzdy a za těchto podmínek nemá potenciál rozvoje. Automobilový průmysl je všude novým významným sektorem díky přímým zahraničním investicím. Momentálně se jedná o rostoucí segment, ale významná závislost celé české ekonomiky na tomto druhu průmyslu může být v případě krize i nevýhodou.
3. Vedle toho je v krajích MSK, KVK a ULK ze všech krajů v ČR nejnižší intenzita podnikatelské aktivity a **nízká dynamika vzniku nových podniků** všeho druhu (obchodních společností i fyzických osob podnikajících). Jelikož se také méně podílejí na zaměstnanosti, kde dominují

---

<sup>3</sup> Studie o hodnotových řetězcích v MSK, ARR – srpen 2013

<sup>4</sup> Regionální inovační strategie Ústeckého kraje, Berman Group – leden 2014

<sup>5</sup> Regionální zpráva – klastrový potenciál Karlovarského kraje, Berman Group – červen 2013

střední a velké podniky (v českém kontextu), je zdánlivý význam MSP a podnikatelství vůbec pro tyto kraje menší než jinde.

4. Jakkoli byl příchod PZI do všech krajů významným faktorem zaměstnanosti a pomohl absorbovat část pracovní síly uvolněné z tradičních oborů, jsou zejména v ULK a KVK, které hraničí se SRN, ve větší míře lokalizovány provozy PZI, které mají charakter nesamostatných dílenských provozů využívajících levné pracovní síly, jež jsou postaveny na práci ve mzdě. Podobný charakter mají i některé podnikatelské aktivity, kdy české firmy vyrábějí pro odběratele za hranicemi vstupy, jejichž hlavní konkurenční výhodou je cena, přestože se jedná i o technicky náročné produkty. České firmy tohoto druhu, přestože formálně samostatné, jsou závislé na několika málo odběratelích a jejich aktivity jsou podobné práci ve mzdě.
5. Ve všech třech krajích navíc ještě existují relativně odlehlá, obvykle pohraniční území spíše venkovského charakteru, která patří mezi zaostávající regiony a kde je ekonomická a sociální situace ještě horší než ve zbytku těchto krajů.
6. Bez změny situace ve strukturálně postižených krajích v oblasti podnikání se nezmění intenzita podnikatelských aktivit, stávající MSP přijdou o své klíčové odběratele v krajích a nenaleznou nové, a nové podnikatelské aktivity nebudou vytvářet dostatečný počet pracovních míst. Schopnost krajských ekonomik vyrovnat se s poklesem či odchodem firem v tradičních odvětvích nebo firem, které mají charakter práce ve mzdě, pokud by k němu došlo náhle, bude i nadále nedostatečná. Důsledkem bude nárůst nezaměstnanosti, který bude v řádu jednotek procentních bodů. Bude přetrvávat nízká ochota/schopnost obyvatel v dotčených krajích řešit např. ohrožení nezaměstnaností tím, že zkusí začít podnikat, a tím budou dále zvyšovat riziko nárůstu nezaměstnanosti.
7. Menší míra vzniku nových firem, resp. menší míra vzniku inovativních firem znamená menší počet nově vznikajících atraktivních pracovních míst. To bude posilovat trend odchodu mladších, vzdělanějších lidí a lidí hledajících kariérní uplatnění v zaměstnání do jiných, vyspělejších krajů v ČR, např. do Prahy a okolí, do Plzně a okolí, do Brna, Olomouce, a v případě ULK a KVK i do blízkého Německa. Tím se bude dále snižovat potenciál vzniku nových firem.
8. Všechny tři kraje si v rámci strukturovaného komunitního procesu přípravy strategie inteligentní specializace identifikovaly klíčové hodnotové řetězce<sup>6</sup>, na něž hodlají zaměřit svůj strategický rozvoj. Tyto řetězce představují vyvážený mix mezi tradičními obory (energetika, hutnictví, strojírenství) a obory novými (informační technologie, biotechnologie, využití obnovitelných zdrojů energie, rekultivace), neboť není možné ze dne na den opustit existující strukturu hospodářství a kompletně ji změnit.

---

<sup>6</sup> Klíčové hodnotové řetězce v ULK jsou „energetika“ (těžba a důlní stroje, doprava, výroba energie, doprava energie, rekultivace); „chemie“; „sklářství“ a významné společenské výzvy – ochrana životního prostředí, rekultivace. V MSK jde o „hutnictví-strojírenství“, automobilový průmysl, informační technologie a elektrotechniku, biotechnologie a energetiku. V KVK byly identifikovány strojírenství a zakázková kovodělná výroba, elektrotechnika, automobilový průmysl, „energetika a využití OZE, zpracování druhotných surovin – pokročilé technologie rekultivace“, lázeňství a cestovní ruch a „tradiční průmyslová odvětví – sklo, porcelán a další nekovové minerální výrobky“.

## 2.2 Strategické cíle a oblasti změn

### 2.2.1 Strategický cíl A.1: Růst podniků a jejich pronikání na nové trhy, vyšší odolnost při změnách na trzích.

Podniky v době globální ekonomiky musí neustále hledat a nacházet nové zákazníky, jinak jim hrozí stagnace a zánik. V dotčených krajích je situace složitá kvůli tomu, že firmy v tradičních oborech byly dlouhodobě orientované na „klastr uhlí a oceli“ – rozhodující místní podniky, které nyní mají nebo v budoucnu mohou mít problémy s vlastním rozvojem. Proto, aby se problémy jedné velké firmy nepřenášely do celého řetězce dodavatelů, je nezbytné usnadnit přístup na nové trhy firmám, které působí v tradičních oborech, využívají svoje know-how a jsou schopny nalézt nové příležitosti se stávajícími produkty na pro ně nových trzích, aby našly náhradu za stávající odběratele.

Vedle toho je samozřejmě hledání nových zákazníků důležité i pro všechny ostatní firmy. Proto by se v rámci tohoto cíle měla zvýšit schopnost podniků identifikovat koncové trhy, reagovat na ně a vyvíjet pro ně své produkty a služby.

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Celá česká ekonomika je silně závislá na exportu, a proto by se zdálo, že firmy nemají problém s uplatněním na zahraničních trzích. Tento pohled není správný, neboť export je v první řadě tažen pobočkami nadnárodních firem, které spolu s výrobou do ČR přinesly i znalost trhů. Domácí malé a střední podniky se potýkají s nedostatečně rozvinutými kompetencemi a kapacitami pro zahraniční obchod a bylo zjištěno<sup>7</sup>, že mnohem lépe jsou schopny připravit / inovovat vlastní produkt než zjistit, zda takový produkt naleznou zákazníci. Vedle toho čelí MSP řadě bariér internacionalizace vlastních aktivit a to zejména s rostoucí geografickou a kulturní vzdáleností cílových trhů od ČR. Malé firmy mají rovněž problém se zajišťováním servisu a dalších služeb pro zákazníky na vzdálených trzích.

Úspěch na zahraničních trzích tak vyžaduje **kombinaci kvalitního produktu, znalosti trhu a požadavků zákazníků**. Nezastupitelnou roli hraje i ochota / motivace firem k samotnému exportu. Ve světě je totiž často u MSP pozorován jev, kdy po vstupu na zahraniční trhy jejich ziskovost poklesne v důsledku nově vyvolaných nákladů, takže se z krátkodobého hlediska export firmám nevyplatí.

Česká ekonomika, a pro strukturálně postižené kraje to platí mnohem více, má celkově velmi málo firem, které svými produkty samy utvářejí trh. To jsou podniky, které jsou schopné přijít s produkty, které zákazníci do té doby neznali a nevěděli, že je chtějí. Takové firmy se svou znalostí budoucích potřeb velmi dobře na trzích prosazují. V MSK mezi ně můžeme zařadit firmy jako LANEX, a.s., nebo Tonak, a.s., v ULK například TOS Varnsdorf a.s.

Převážná většina firem však musí pracovat s dnešními požadavky zákazníků a odhadovat, kterým směrem se budou ubírat trhy, a na to reagovat. Pokud takové firmy přijdou o stávající dlouholeté zákazníky (což momentálně hrozí u dodavatelů těžařských nebo ocelářských firem), mají velké problémy s vytvořením nabídky pro zákazníky nové.

K dosažení cíle je nutné zvýšit **dostupnost strategických informací o cílových trzích**, znalost trendů a preferencí na zahraničních trzích, stejně jako regulačních specifik, kulturních rozdílů a obchodních

---

<sup>7</sup> Závěrečná zpráva projektu INKA, TA ČR – červen 2015

zvyklostí. Vedle toho musí firmy **zlepšit klíčové kompetence v oblasti marketingu a zahraničního obchodu**, osvojit si účinné metody řízení expanze na zahraničních trzích, včetně obchodních zkušeností potřebných pro konkrétní cílové trhy. Nakonec je potřeba **vybudovat potřebnou obchodní infrastrukturu zejména pro MSP**, jako jsou sdílená obchodní zastoupení, servisní střediska a distribuční kanály.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření.

- **Finanční nástroje** představují oblíbený, ověřený a fungující způsob podpory exportu. Dlouhou dobu se jim aktivně věnují instituce jako Česká exportní banka (ČEB), Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) nebo CzechTrade. Na podporu marketingových aktivit a exportu zejména MSP je určen již druhé programovací období program Marketing (OPPIK)<sup>8</sup>. V tuto chvíli proto nedoporučujeme „vymýšlení“ nového finančního produktu na podporu exportu, ale jejich větší využití v dotčených krajích cestou poskytování informací a cíleného poradenství. Druhou cestou ke zvážení je pozitivní bonifikace firem ze strukturálně postižených nebo zaostávajících regionů pro účast v těchto programech.
- Na finanční nástroje by měla navazovat „**exportní akademie**“ poskytující **specializované manažerské vzdělávání**, vědomosti a znalosti nezbytné k úspěchu na zahraničních trzích. Do programu, který by měl také zprostředkovat strategické informace o vývojových trendech pro konkrétní trhy, by byli zapojeni úspěšní manažeři / exportéři a řídit ho specializované regionální instituce. Toto opatření je plánováno i ve Strategii inteligentní specializace ČR a v dotčených krajích by mohla proběhnout první realizace v ČR.
- Pro firmy, které zatím nemají s exportem zkušenosti, je vhodné vytvořit nový **speciální program podnikového rozvoje**, v jehož rámci se podniky účastní asistovaného rozvojového procesu v délce cca 12 měsíců. Vzorem může být např. norský **Regionální program na podporu vývozu a internacionalizace MSP**. Podpora zahrnuje odborné konzultace a koučing, hodnotící mise na sousední trhy, financování prvního vstupu na zahraniční trh<sup>9</sup>. Program je rozdělen do čtyř fází: 1) rozpoznání a posouzení potřeb a fází životního cyklu společností, které projeví zájem, tj. zda jsou ochotny, schopny a připraveny zúčastnit se programu a zda pro ně může být program přínosem; 2) analýza schopnosti inovačního tržního a technologického rozvoje společnosti; tato analýza je východiskem pro tržní a technologické projekty, které budou v průběhu programu realizovány; 3) plánování: pomoc společností při přípravě plánů pro jejich tržní nebo technologické projekty; 4) provádění: pomoc společností s realizací jejich projektů prostřednictvím na míru šité podpory využívající různých služeb v oblasti kvalifikací, poradenství, vytváření sítí spolupráce nebo financování.
- Malé a střední firmy mají z principu (kapacitní důvody) problém obsluhovat velké množství vzdálených trhů. Překonat tento problém pomáhá vytváření nejrůznějších exportních aliancí, jež mohou **sdílet proexportní infrastrukturu**, jako jsou sdílená obchodní zastoupení, sdílené distribuční kanály nebo přímá podpora servisních center a služeb péče o zákazníky na cílových trzích MSP. Veřejná správa může tyto aktivity podporovat nepřímo (poskytování

---

<sup>8</sup> Je škoda, že ITI Ostravské aglomerace ani Ústecko-chomutovské aglomerace opatření na podporu exportu neplánují

<sup>9</sup> Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů; DG Industry 2008



informací, školení, vyhledávání partnerů) nebo např. cestou financování tzv. **externího vývozního manažera**, který nabízí firmám místní přítomnost na cílovém trhu a kde je žádoucí využít sítí a vazeb, které si již vytvořili etablovaní exportéři. V praxi to znamená, že velké firmy budou otevírat cestu na zahraniční trh malým a středním a budou za to „odměněny“ státní dotací. Tento nástroj se může inspirovat zkušenostmi z Finska<sup>10</sup>. Náplň práce vývozního manažera lze uzpůsobit potřebě firem. Mezi jeho primární úkoly patří studie trhu, konkurence, chování a požadavků zákazníků, vyhledání partnerů a jednání s nimi.

- Veřejná správa – zástupci pro-podnikatelské infrastruktury mohou také provádět **analýzy zaměřené na odhad potenciálně atraktivních zahraničních trhů** a příležitostí, jejichž cílem je poskytnout firmám kvalitní a podrobné informace. Jednotlivé kraje mají vytipované prioritní rozvojové obory (zejména v regionálních RIS3 strategiích) a mohou proto analýzy správně tematicky zaměřit. Jiným způsobem podpory MSP je asistence při **získání certifikací** a jiných dokladů **potřebných pro vstup na zahraniční trhy**. V ČR působí např. Strojírenský nebo Elektrotechnický zkušební ústav, nová služba by spočívala v informační podpoře a poradenství vztahujícím se k certifikaci.

### 2.2.2 Strategický cíl A.2: Vznik nových firem a jejich větší úspěšnost

Tento strategický cíl řeší nízkou míru podnikatelské aktivity a dynamiky v dotčených krajích. Jeho náplní je **usnadnit vznik firem všem, kteří mají zájem a vůli zahájit podnikání**; za tím účelem motivovat obyvatele krajů k zakládání nových firem. Jakkoliv většina nových živností a podniků nepřinese zásadní změny v krajské ekonomice, jsou důležité proto, aby snižovaly nezaměstnanost a spoluvytvářely podnikatelskou kulturu.

Žádoucí nadstavbou nad „prostým vznikem firem“ bude situace, kdy se vzniklé firmy díky své inovativnosti a konkurenční výhodě založené na produktech uplatnitelných na globálních trzích stanou z pohledu restrukturalizace „kondenzačními jádry“ změny struktury hospodářství krajů. Realizace strategického cíle by tedy měla usnadnit **vznik zejména inovačních start-up a spin-off firem**, které budou jedním ze zdrojů restrukturalizace hospodářství, spoluvytvoří dlouhodobý zdroj růstu a povedou ke zvyšování produktivity celé krajské ekonomiky.

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Již bylo uvedeno, že všechny tři dotčené kraje vykazují nízkou míru podnikatelské aktivity a dynamiky vzniku nových firem. To částečně vychází ze zaměstnanecké kultury nepodporující podnikání nebo podnikavost a ochotu podnikat, a patrně i obecně z menšího množství podnikatelských nápadů vzhledem k sociální struktuře obyvatelstva. Tento strategický cíl proto úzce souvisí s pilířem „Lidské zdroje“. Proto je třeba zvýšeného úsilí především ve vyhledávání nových potenciálních podnikatelů a silný/propojený systém koučingu a mentoringu pro zahájení a první roky podnikání. Vzhledem k odchodu mladých lidí ze strukturálně postižených krajů dochází pravděpodobně také ke ztrátám podnikatelsky iniciativních lidí. Proto je specifickým cílem na zvýšení podnikavosti také udržení malých a začínajících firem v krajích, aby se neodcházely rozvíjet jinde (např. do Prahy, Brna, Plzně apod.).

---

<sup>10</sup> <https://www.finpro.fi/web/eng/export-partner-groups-synergistic-co-operation-in-exporting>

Podpora zahájení prvního podnikání, a to jak mezi mladými absolventy VŠ či SŠ, tak mezi lidmi ve středním věku, kteří mají (většinou spíše odborné než podnikatelské) zkušenosti je jednou z cest ke zvýšení počtu nových firem. Cílem je včas identifikovat podnikatelské nápady a potenciální podnikatele a pomoci jim přetvářet nápady v úspěšné firmy, které porostou a budou zaměstnávat další lidi. Je zároveň žádoucí, aby vznikaly „obyčejné“, neinovační, služby pro obyvatele, jejichž cílem v první řadě bude vytváření pracovních míst. Lidé, kteří jsou dnes nezaměstnaní, čerství absolventi (středních) škol, ale i ti, kteří nejsou spokojeni se svým zaměstnáním, by měli být maximálně motivováni k tomu, aby zahájili vlastní podnikání např. ve službách. Na identifikaci nápadů musí navazovat podpora, která podnikatelům umožní překonat obtížné počáteční fáze a pomůže jim růst – zvýšení míry přežití firem je součástí tohoto cíle.

Podpora bude mít několik forem, ale vždy je důležité zlepšení dostupnosti financování, zvláště pro malé podniky s krátkou historií, pro začínající podnikatele a pro mladé zahajující vlastní podnikání, a zvýšit dostupnost rizikového kapitálu. Na rozdíl od jiných krajů v ČR je ve strukturálně postižených krajích ještě o něco horší přístup k financování malých a zejména začínajících či jinak rizikových podnikatelů a jejich záměrů, a to vzhledem k horší sociální situaci v krajích a k obecně nepodnikatelské kultuře, které dohromady snižují pravděpodobnost získat finanční prostředky v okruhu širší rodiny, snižují ochotu vůbec riskovat v podnikání vlastní prostředky a pravděpodobně také poněkud omezují možnost půjčit si vzhledem k tomu, že rodiny mají často menší vlastní majetek; opatření usnadňující přístup začínajících podnikatelů k financování jejich podnikatelských záměrů musí, při vší nezbytné obezřetnosti, s uvedenými faktory počítat;

Přestože pro restrukturalizaci je významné inovační podnikání, a ve strukturálně postižených krajích jsou i inovace nižších řádů důležitější než jinde, v dotčených krajích má význam i podnikání v běžných službách, zejména pokud vede k vytváření pracovních míst. Podmínkou v tomto případě je, že podpora takových podnikatelských záměrů nevytěšňuje nebo nezhoršuje podmínky pro stávající podnikatele v daném oboru, přestože se jinak nejedná o veřejnou podporu podle zákona. Ve strukturálně postižených krajích je více než jinde nezbytné, aby nedocházelo k narušení tržní soutěže a k ohrožení či zhoršení podmínek pro stávající firmy, právě vzhledem k menší celkové podnikatelské aktivitě v daných krajích.

Vedle obecné podpory podnikání je účelné zabývat se specifickými obory a sektory, ve kterých mohou nové podniky vznikat. Jedním takovým sektorem je oblast služeb. Celá Česká republika se např. musí vypořádat s následky stárnutí obyvatelstva a nepříznivou demografickou prognózou, KVK a MSK jsou v tomto ohledu ještě postiženější. Je evidentní, že ať už veřejné nebo soukromé služby pro osoby ve věku 60+, 70+, 80+, nebo pro osoby se zdravotním omezením apod. budou poptávány stále více. V krajích ULK a KVK poblíž německé hranice může vznikat i poptávka od německých klientů a tato možnost by neměla být opomenuta. Pochopitelně existuje celá řada dalších veřejných služeb, které jsou i součástí pilíře „Sociální problematika“, které zejména v ULK a MSK mohou hrát velmi významnou úlohu.

Neexistence university v KVK a specifické zaměření a menší počet studentů UJEP v Ústí nad Labem představují daleko menší (v KVK dokonce velmi omezený) potenciál pro vznik spin-off firem využívajících univerzitního know-how. Podpora vzniku takových firem proto v dotčených krajích musí zahrnovat budování podnikatelské infrastruktury a motivaci ke spolupráci podnikatelského a



akademického sektoru. Nezbytným krokem je opět práce s vysokoškolskými studenty, povzbuzování jejich podnikatelských ambicí a výchova k podnikání.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření.

- **Finanční nástroje na zahájení a rozvoj podnikání** – zvýhodněné úvěry nebo záruky za úvěry začínajícím i zkušeným MSP nabízí dlouhodobě ČMZRB, programy ZÁRUKA a INOSTART. Pokud je absorpční kapacita na straně MSP dostatečná, je možné tyto programy finančně posílit.
- Zakládání firem může být v dotčených krajích významně podpořeno pomocí speciálních regionálních fondů. Součástí opatření je i poskytování poradenství. **Regionální finanční nástroje** v ČR reprezentují zejména dotační programy na financování inovačně zaměřených MSP a programy na poskytování zvýhodněných úvěrů včetně příspěvků na úroky. Příkladem může být Dotační program Jihomoravského kraje pro začínající podnikatele či Program na podporu start-upů v MSK. Mezi úvěrovými nástroji pak lze jmenovat zlínský program Regionální úvěr nebo Mikroúvěr či Program podpory MSP prostřednictvím poskytování mikropůjček, který funguje v JMK a MSK. Největším problémem všech těchto nástrojů je nízká alokace (obvykle jednotky nebo nízké desítky milionů Kč), kterou je žádoucí zvýšit.
- Jako nový nástroj se nabízí **Podnikatelský voucher**. Jednalo by se o nenávratný mikro-grant o velikost nižších stovek tisíc Kč podmíněný realizací podnikatelských aktivit poskytnutý pro zahájení podnikání osobám, které mají vlastní inovativní nápad, jsou připraveni, mají vlastní prostředky a jsou připraveni je do podnikání vložit a potřebují prostředky na určitou, relativně krátkou dobu, než se jim podaří firmu rozjet (nebo zkrachují). Jinou variantou by byl **voucher pro začínající podnikatele** na překlenutí finančních problémů při zahájení podnikání nebo přechodu ze zaměstnání k podnikání (pro absolventy, případně jiné specifické skupiny).
- **Finanční poradenství** – nedílnou součástí poskytování finančních nástrojů je poradenství a zvyšování informovanosti o možnostech získání financí pro (začínající) MSP. Vyspělé instituce pro-podnikatelské infrastruktury již dnes poskytují široké spektrum služeb (nabídka financování z OP, státních a regionálních fondů, možnost získání grantů z mezinárodních programů, kontaktování „business angels“ atd. Zejména v KVK a ULK se tyto služby teprve rozvíjejí a měly by být posíleny.
- **Pro-podnikatelská infrastruktura** – ve všech krajích existuje základní síť podpory zahájení podnikání, která obsahuje např. informační místa pro podnikatele, inovační centra, podnikatelská poradenská centra, podnikatelské inkubátory (PI). Zejména PI, které zajišťují kancelářské, administrativní a lehké výrobní prostory včetně přístupu k vybraným službám (administrativa, právní poradenství, daňové poradenství, informace o nabídce finanční podpory, mezinárodní spolupráce) již bylo zřízeno několik ve všech dotčených krajích, jejich úspěšnost je však rozdílná, zejména proto, že se výrazně liší v kvalitě poskytovaných doprovodných služeb. „Mobilizace“ a zlepšené fungování stávajících inkubátorů a technologických parků (v ULK<sup>11</sup>) a případná nabídka nových PI v MSK a KVK jsou žádoucími

---

<sup>11</sup> Např. projekt technologického a inkubačního parku Nupharo Park se v úterý 16.8. na vlastní žádost ocitl v insolvenčním řízení. Nyní bude záležet na tom, zda projekt „přežije“ aspoň jako klasický komerční park, který nabízí prostory pro podnikání i bez inkubačních služeb a služeb transferu technologií. Situace s NUPHARO

opatření. V dotčených regionech zatím neexistuje významný co-workingový prostor umožňující sdílení společného pracovního prostoru nezávislými jednotlivými výrobci nebo malými týmy, které při práci na vlastním projektu mohou čerpat rady a poznatky od dalších klientů prostoru. Na rozdíl od „klasických PI“ je vhodný pro firmy, které působí v IT, kreativním průmyslu, poradenství apod. a umí využít velkou interakci s jinými subjekty<sup>12</sup>.

- **Přeshraniční technologické parky** - příhraniční oblasti jsou velmi často považovány za problémové mimo jiné i proto, že lidé, firmy, zboží i služby mají tendenci přednostně se zaměřovat na metropolitní oblasti / hlavní města. Velmi málo se využívá jejich potenciálu vytvořit nové rozvojové póly, které by spojovaly osoby, školy a firmy z obou dotčených zemí. V MSK doporučujeme vybudování nadnárodního česko-polského technologického parku s přítomností škol, aplikovaného výzkumu a hlavně špičkových firem s výraznou přidanou hodnotou, který by vhodně navazoval na VTP Ostrava, neboť na hranici s Polskem existuje v blízkosti obce Dolní Lutyně pozemek státu o výměře až 200 ha, v doteku s dálnicí D47 a rezervací Natura 2000, který se jeví jako vhodné místo pro vybudování takové „TECHNOPOLE“. TECHNOPOLE pojatá jako česko-polský projekt by se stala intervencí strategického charakteru s významným vlivem na hospodářský a znalostní rozvoj kraje. Obdobný park na česko-saské hranici by umožnil nastartovat prozatím prakticky neexistující propojení výsledků VaV s praxí v obou zemích. Vznik parku ovšem musí kombinovat zvyšování absorpční kapacity tohoto typu služeb, strategické řízení a až nakonec intervence do výstavby podnikatelských nemovitostí.
- Mezi účinné měkké nástroje podpory podnikání patří také **posílení vzájemné komunikace a propojování aktérů ze soukromé sféry**. Cílem je zvýšení povědomí o nabídce jednotlivých subjektů, přenos nápadů a stimulace vzájemné spolupráce. Může mít různé formy, jako jsou diskusní fóra, matchmakingové aktivity nebo prezentace komerčně atraktivních nápadů potenciálním investorům, které organizují pro-podnikatelská centra.
- **Podpora pro-podnikatelských kompetencí a ochoty k samostatnému podnikání u studentů a čerstvých absolventů škol**. Zde existují tři hlavní oblasti podpory: rozvoj podnikatelských dovedností, který by měl probíhat formou výuky; získávání zkušeností formou praxe v místních podnicích – podnikatelská centra mohou tuto aktivitu řídit a koordinovat a nakonec přímá podpora zahájení podnikání (asistence při zpracování byznys plánu, poskytnutí kanceláří, vybavení, administrativních prostor, specializované poradenství formou mentoringu, granty a finanční asistence) – ta je již zmíněna v předchozích opatřeních.
- Stát / veřejná správa může zvýšit **objemy veřejných investic** v dotčených krajích – to je částečně řešeno v dalších pilířích (infrastruktura), z pohledu podpory podnikání jde o přímou podporu stavebních a na ně navázaných firem. V **periferních územích** může **stát investovat** do zařízení, jako jsou věznice, uprchlické tábory, léčebny, diagnostické ústavy, které vytvoří nové pracovní příležitosti. Místním začínajícím MSP ve službách, cestovním ruchu nebo potravinářství může pomoci **větší podpora lokální produkce pro lokální trhy**. Veřejný sektor může spustit propagační kampaň nebo může být sám významným klientem, který podpoří lokální produkci.

---

Parkem nicméně ilustruje skutečnost, že ani peníze, ani projekt prezentovaný na křídovém papíře úspěch nezaručí.

<sup>12</sup> O vybudování centra uvažují např. Mariánské Lázně

### 2.2.3 Strategický cíl A.3: Vyšší inovační výkonnost ekonomiky, více inovativních firem.

Skutečná restrukturalizace krajských ekonomik stejně jako celé české ekonomiky nastane teprve tehdy, když se významně zvýší podíl a v ekonomice bude hrát klíčovou roli sektor podniků, jejichž konkurenční výhoda a rozvoj je založena na inovacích (a nikoliv na relativně nízkých výrobních nákladech). Náplní cíle bude zvýšit inovativnost krajské ekonomiky, podpořit další rozvoj firem, které jsou technologicky orientované nebo působí v oboru strategických služeb, přicházejí s novými nápady, mají vlastní know-how či je kombinují s přejatým know-how a budují si tak konkurenční výhodu, a které mají zároveň potenciál a ambice vstoupit na nové trhy nebo růst na stávajících zahraničních trzích s novými inovativními výrobky nebo službami.

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Výchozí situace není dobrá a regionální ekonomika spíše využívá konkurenční výhody postavené na relativně nízké ceně práce než na inovacích, i když se v dotčených krajích situace liší. V KVK a ULK nacházíme pouze jednotky (nízké desítky) skutečně inovačních firem, a to zejména z důvodu postavení většiny firem na počátku hodnotových řetězců. Závislost buď na rozhodnutí mateřského koncernu (v případě poboček) nebo na dodavateli (kteří nepoptávají inovace, ale pouze nízkou cenu) neumožňuje místním firmám přicházet na trh s inovacemi. Firmy v MSK díky častější spolupráci s místními VŠ i výrobě koncových produktů inovují relativně častěji, nicméně i zde je třeba inovační poptávku zvýšit.

K tomu, aby se místní firmy staly skutečně inovativními, chybí několik základních věcí. V první řadě je to nezávislost firem při přípravě a realizaci firemní strategie. Nejde jen o pobočky nadnárodních společností, které v dotčených krajích umístily své výrobní investice a jen velmi pomalu je doplňují o aktivity s vyšší přidanou hodnotou, jako je vývoj. Velký počet firem, které v dotčených krajích sídlí, je závislých svou pozicí v hodnotových řetězcích, neboť dodávají součástky / komponenty 1 – 2 hlavním odběratelům, kteří po nich nevyžadují inovace, ale kvalitu a nízkou cenu. Závislost firem se dá externě měnit pouze obtížně, ovšem motivaci k inovacím je možno zvyšovat.

Další podmínkou, zejména u MSP, jsou technické a technologické znalosti a schopnosti inovovat. Akademický sektor zajišťuje určitou úroveň nabídky technologických inovací pro ekonomiku. Tato nabídka se ovšem plně nesetkává s poptávkou a obě strany, tj. podnikový i akademický sektor, mají celou řadu výhrad a důvodů, proč je vzájemná spolupráce obtížná. Zatímco pilíř „Výzkum a vývoj“ řeší stranu nabídky, v tomto pilíři a strategickém cíli by se proto měla řešit poptávka po inovacích.

Zvýšením poptávky po inovacích se rozumí jak (i) zvýšení úsilí firem o vyšší řády inovací, které jsou obvykle založeny na intenzivním výzkumu a vývoji, tak (ii) posun strategického zaměření firem od konkurenční výhody založené na nízkých nákladech k výhodě založené na kvalitě a inovacích, byť jde o inovace nižších řádů nevyžadující rozsáhlejší vlastní VaV.

Zvýšení inovační poptávky vyplyne v první řadě ze zlepšeného strategického řízení ve firmách, neboť komerční úspěch inovací závisí na správné identifikaci potřeb zákazníků a schopnosti rychlého zavedení inovace na trh. Strategie firmy a nastavení klíčových podnikových procesů jsou proto nezbytným předpokladem schopnosti realizovat technologické inovace.

Samotné zvýšení výzkumné a vývojové kapacity podniků je rovněž důležité, ale musí být spojeno se zlepšenou znalostí trhu. Pro malé a střední podniky bez vlastních VaV kapacit je často jedinou cestou, jak získat zásadní vstupy pro interní inovační proces, externí spolupráce. Účelem tohoto cíle bude snižovat bariéry pro navazování a rozvoj jak dvoustranné, tak vícestranné spolupráce, a to jak mezi firmami, tak s výzkumnými organizacemi. U českých poboček nadnárodních společností je cestou snaha o postupné doplnění výrobních aktivit vlastním VaV (které je momentálně umístěno v zahraničí) nebo získání podílu na vývojových, případně výzkumných projektech nadnárodních mateřských společností. Zvýšení dostupnosti a vůbec využívání VaV domácími firmami zahrnuje i získávání zahraničního VaV pro firmy, které si je jinak mohou hůře dovolit – např. v příhraničních oblastech se SRN výzkumné aktivity tamních universit, i ve spolupráci s universitami místními.

Vedle výrobních podniků je třeba zaměřit pozornost i na oblast služeb. Rozvoj strategických služeb (s vysokou přidanou hodnotou, podporujících klíčové hodnotové řetězce) je v ohnisku zájmu agentury CzechInvest již cca 15 let, přesto je česká ekonomika (a pro ULK a MSK to platí obzvláště) stále významně závislá na průmyslu (z vyspělých zemí spolu s Jižní Koreou nejvíce). V dotčených krajích se nabízí podpora služeb na ochranu životního prostředí nebo rekultivace krajiny z řady důvodů, kterými jsou zaměření a výsledky místních univerzit, celospolečenská potřeba a nutnost veřejných investic do těchto oblastí.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření. Tento pilíř je propojen s pilířem „Výzkum a vývoj“, který se zabývá zejména stranou nabídky, proto zde popisujeme především stranu nabídky.

- Na prvním místě uvádíme **přímou finanční podporu realizace podnikového VaV** a podporu podnikové VaV infrastruktury. Opět půjde o pokračování / posílení programů TA ČR a MPO, které umožní, aby podniky více investovaly do vlastního vývoje.
- Zejména pro podniky bez vlastního VaV je nezbytné podpořit vznik **partnerství pro transfer technologií**, tedy vyšší formu spolupráce (tj. nikoliv pouhé testování, výpočty a měření) soukromých firem a výzkumných ústavů / vysokých škol. Cílem je úzká spolupráce škol s firmami, které usilují o získání strategické výhody. Relativně „levnou cestou“ je program, kdy studenti (případně pod dohledem pedagogů) pracují přímo ve firmách na vývoji inovativních produktů. Poskytuje se tím podpora dostupnosti talentů pro podnikový vývoj a inovace v MSP. Jedním z nejčastěji používaných nástrojů jsou **inovační vouchery**, které umožňují malým a středním firmám poptávat speciální (výzkumné) služby od výzkumných organizací a vysokých škol s cílem přispět k vývoji nového produktu či služby. Aby inovační vouchery splnily svou funkci stimulace poptávky po inovačních řešeních, je nutná jejich finanční podpora z veřejných zdrojů. Patrně budou podporovány z OP PIK, ale dosavadní finanční alokace se ukazuje jako nedostatečná vzhledem k vysoké poptávce. V ULK a KVK je žádoucí podporovat **spolupráci podniků s výzkumnými institucemi v blízkém Sasku**, které brání v první řadě obava z vysokých finančních nákladů. Specifickým podprojektem inovačních voucherů by tak mohly být příspěvky na služby poskytované německými / saskými institucemi.
- Malým inovativním firmám pomáhají **sdílené kapacity pro průmyslový výzkum, vývoj, a inovace, jako jsou například Vědecké a technologické parky (VTP)**. Jsou to centra pro

navzájem propojené firmy v určitém oboru nebo sektoru podnikání. Těmto firmám nabízejí různé služby: speciální management, podporu při zakládání firem, obchodní podporu, spojení s univerzitami a výzkumnými zařízeními, sdílené vybavení včetně řady „měkkých“ služeb (mentoring, networking atd.<sup>13</sup>). Fungující VTP chybí v ULK i KVK, ale je otázkou, jaká je vůbec „absorpční kapacita“ těchto dvou regionů po uvedených službách. V MSK jsou dobré zkušenosti s ostravským VTP a tato kapacita si zaslouží posílit. **Výzkumná a technologická centra**, která vytvářejí „kritickou velikost“ pro komerční a výzkumné inovace se zaměřují na specifické technologie, pro něž existuje globální trh, a to jak v tradičních, tak v nových oborech. Umožňují soukromým subjektům přístup ke špičkovému vybavení a poznatkům, zároveň stimulují jejich vlastní výzkum a vývoj. V ULK zahajuje činnost centrum UNICRE, v MSK je takových center více, KVK nemá dosud žádné. Dopad všech center na ekonomiku krajů je však prozatím zanedbatelný.

- V tomto plánovacím období budou více než dříve využívány **finanční nástroje**, které motivují firmy k posunu v hodnotových řetězcích, ke spolupráci s VaV sektorem, k vyššímu transferu technologií a k prosazování inovačních produktů na zahraničních trzích. Půjde o **zajištění rizikového financování**, kdy projekt uzavírá smlouvu o financování a kapitálovém vstupu se soukromým investičním fondem, který část kapitálu získal z OP PIK od státního investičního fondu, projekt je dále rozvíjen investičním fondem s cílem maximálního zhodnocení, fond následně financuje projekt postupně podle stanovených milníků a business plánu, včetně možných následných kol financování a po zhruba 3-5 letech fond exituje prodejem podílu.
- Vyspělým firmám, které již mají konkrétní výsledky firemního vývoje, je určena **přímá podpora ochrany duševního vlastnictví MSP**, kdy stát uhradí podíl na nákladech na zajištění duševního vlastnictví. Příkladem může být Jihomoravským inovačním centrem (JIC) provozovaný Patentový a licenční fond, poskytující půjčky na ochranu duševního vlastnictví.

#### 2.2.4 Strategický cíl A.4: Stabilizace a rozvoj stávajících velkých firem

Ekonomika všech tří krajů je dodnes nadprůměrně závislá na několika velkých podnicích v tradičních oborech (těžba, hutnictví, energetika, chemie, ale i lázeňství). Některé z těchto firem procházejí obtížnou situací s nejasnou budoucností. Jakkoliv není úlohou veřejné správy takové podniky zachraňovat, vzhledem k jejich pozici v hodnotových řetězcích a množství navázaných dodavatelů je pro krajské ekonomiky důležité, aby se tyto firmy pokud možno rozvíjely nebo aspoň stabilizovaly.

Tento strategický cíl má za úkol hledat dostupné (a povolené) cesty, jak k této stabilizaci může veřejná správa přispět. Opět půjde o průnik řešení v několika pilířích, zejména v tématech „Lidské zdroje“ a „Infrastruktura“. U samotného podnikání půjde například o to, zjednodušit pro klíčové zaměstnavatele v regionu přístup na zahraniční trhy nebo udržet ochranu domácího evropského trhu před neodůvodněně levnou konkurencí.

Další navrhovanou cestou je umožnit firmám dosáhnout na „nejlepší dosažitelné technologie“ a pomoci jim snížit náklady na investice do životního prostředí, které je v ULK a MSK v mnoha ohledech

---

<sup>13</sup> Opět odkazujeme na příklad parku NUPHARO, který ukazuje, že bez promyšleného řízení a kvalitního a realistického zjištění poptávky nemůže park fungovat.

stále horší než ve zbytku Česka. Vedlejším efektem je také **snížení energetické náročnosti a zvýšení energetické účinnosti výroby** s přínosy pro přechod k nízkouhlíkové ekonomice.

V neposlední řadě se doporučuje zavést „systém včasného varování“, jehož pomocí bude možné analyzovat trendy, včas identifikovat potenciální problémová odvětví a firmy a cestou strategického jednání s klíčovými partnery předcházet krizovým situacím nebo je začít řešit včas.

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Hlavním úkolem veřejné správy v oblasti podpory firem je vytváření příznivého pro-podnikatelského prostředí v oblasti legislativy a daňových zákonů, které by měly být stejně příznivé a pro-podnikatelské na celém území České republiky. Dalším velkým tématem pro státní správu a krajskou (obecní) samosprávu je příprava kvalifikované pracovní síly a zajištění její dostupnosti – tj. nejen vzdělávání a případné dokvalifikace a rekvalifikace, ale i možná podpora cestování / stěhování za prací. Toto téma řeší samostatný pilíř „Lidské zdroje“. Nakonec potřebují podniky od státu / kraje / obcí kvalitní, dostupnou a kapacitní technickou a dopravní infrastrukturu – rovněž tato otázka je součástí samostatného pilíře „Infrastruktura“.

Velkým problémem a současně i důvodem, proč se tematikou velkých zavedených firem zabývat, jsou možné krizové situace, které je mohou potkat a s jejichž následky (zejména ztráta zaměstnání pro velký počet osob jak v samotných firmách, tak u jejich subdodavatelů) se veřejná správa musí čas od času vypořádat. Jakkoliv se počty zaměstnanců dolů a železáren za posledních 25 let dramaticky snížily a stát, kraje a obce se s restrukturalizací s větším či menším úspěchem dokázaly vypořádat, stále existují podniky, jejichž náhlý konec by přinesl velké – zejména sociální – problémy. Protože jedním z faktorů velké krize je její neočekávanost, je důležité usilovat o to, vědět o možných problémech firem s dostatečným předstihem. Toho je možné dosáhnout v zásadě dvěma způsoby – pravidelnou komunikací s majiteli a manažery a vedle toho analýzou dostupných dat o produkci a trendech v daném odvětví, obratu firem a jejich subdodavatelů, exportu / importu, zaměstnanosti a dalších indikátorech, ze kterých je možno odhadovat budoucí vývoj. Zahraniční zkušenosti ukazují, že i v případě, kdy vedení firmy není příliš otevřené a sdílné, jsou informace od jejich dodavatelů dostatečnou a relevantní známkou toho, zda je podnik úspěšný nebo čelí problémům.

Podobně jako u MSP může veřejný sektor částečně pomoci se vstupem na nové trhy i velkým firmám. V jejich případě ovšem obvykle nepůjde o pomoc s předáváním základních informací, ale o pokračování aktivit státní podpory exportu (CzechTrade, ČMZRB), případně o speciální obchodní mise a podpořené prezentace celého odvětví na vybraných trzích.

Dalším diskutovaným tématem je umožnit příslušným firmám snížit výrobní náklady / náklady na energie příspěvkem na moderní technologie v rámci ochrany životního prostředí.

### **Typová opatření<sup>14</sup>**

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření.

- **Podpora vzniku a rozvoje klastrů** – úzce spolupracující firmy a výzkumné instituce v rámci klastru mohou efektivněji rozvíjet z pohledu velkých firem (zatím) nevýznamné linie

---

<sup>14</sup> Vyjednat s Evropskou komisí v rámci revize operačních programů programového období 2014-2020 v letech 2017/2018 možnost navrácení podpory lázeňství z těchto programů. – do implementačních zásad



podnikání a přitom využívat aktuální technologické kompetence a znalosti velkých firem dosud nevyzkoušeným způsobem. V případě úspěchu a potřeby velkých investic pak existuje prostor pro vzájemnou spolupráci všech subjektů napříč klastrem. V MSK poměrně úspěšně působí automobilový klastr, v KVK půjde například o zapojení průmyslových odvětví do oboru lázeňství (potravinářský průmysl, chemický průmysl, sklářský průmysl, výroba porcelánu apod.), zatímco v ULK o větší cílené propojení firem v klastru výroby energií se zaměřením i na udržitelné zdroje (geotermální, větrná energetika).

- Veřejná správa musí rovněž plnit informační a koordinační roli např. cestou zavedení tzv. **Business calling programme**, což je program pravidelných návštěv vedoucích představitelů státu a kraje v klíčových firmách a jednání s majiteli a manažery podniků nebo zajistit **analýzu a předpověď vývoje krajské ekonomiky**, pravidelné a trvalé hodnocení stavu a trendů a na nich postavené analýzy a foresighting.
- **Podpora obchodních misí** – prezentace celého sektoru ekonomiky pod záštitou představitele státu (vlády) může na vybraných trzích zapůsobit lépe než samotná prezentace jedné, byť velké, firmy. Pro KVK a ULK se v první řadě nabízí zaměření na Sasko / Německo. Jednou z variant může být i **podpora propagace lázeňské péče poskytované v KVK** v zahraničí a její zdůraznění jako samostatného druhu zdravotní turistiky.
- **Best available technologies**. Podpora získání technologií, které zlepšují ekologii výroby a jako takové mohou být podpořeny veřejnou správou, a současně např. snižují energetickou náročnost výroby, a tím zvyšují konkurenceschopnost dané firmy a zároveň potvrzují zájem veřejné správy dotýkný podnik v regionu udržet. OP ŽP tuto možnost nabízel již v minulém programovacím období a je oprávněné v tomto projektu poskytnout bonifikaci firmám z dotčených krajů.

## 2.3 Vztah pilíře Podnikání a inovace a jeho cílů a změn k národním programům a plánovaným či realizovaným intervencím.

Změny, ke kterým by ve všech krajích mělo dojít, jsou známy už delší dobu a řada dokumentů je již pojmenovala včetně cest, jak těchto změn dosáhnout. V první řadě se jednalo o celorepublikové dokumenty, které se zabývaly ekonomikou ČR a nehledaly specifika strukturálně postižených krajů. Tak zejména „Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR 2012 – 2020“ definovala tyto cíle:

- Vytvořit příznivé prostředí pro podnikání a obchod
  - Zvýšit schopnost producentů identifikovat koncové trhy, reagovat na ně a distribuovat přímo své produkty a služby, aby se velká část přidané hodnoty nerozplývala v ruce jiných článků hodnotového řetězce, aby mohli s předstihem s dobrou pravděpodobností úspěchu předpovídat a identifikovat současné a budoucí koncové trhy.
- Posílit význam inovací jako zdroje konkurenceschopnosti ČR a jejich přínosů pro dlouhodobý hospodářský růst, pro tvorbu kvalitních pracovních míst a pro rozvoj kvality života v ČR.
- Rozvoj a diverzifikace exportu jako motoru hospodářského růstu ČR.

Dosažení těchto cílů je i cestou k dosažení žádoucích změn v MSK, ULK a KVK.

Následně byla zpracována Národní<sup>15</sup> výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci **České republiky** (dále jen „Národní **RIS3 strategie**“), kde v klíčové oblasti změn A: Vyšší inovační výkonnost firem, už jsou uvedeny 3 strategické cíle:

- A.1: Zvýšit inovační poptávku ve firmách (i ve veřejném sektoru);
- A.2: Zvýšit míru podnikání ve společnosti s důrazem na zakládání nových rychle rostoucích firem a
- A.3: Zvýšit internacionalizaci MSP,

kteří jsou v dotčených krajích z důvodů popsaných výše ještě více relevantní než ve zbytku ČR.

Všechny zmíněné kraje navíc zpracovaly a schválily své regionální strategie inteligentní specializace, ve kterých se opět akcentují témata růstu inovativnosti regionální ekonomiky založené na transferu technologií, všechny kraje usilují o zvýšení intenzity inovačních aktivit firem. Proto tento strategický rámec v zásadě nepřináší nové návrhy řešení, pouze je komplexnější a více zaměřený na dosažení výsledku.

### 3 Pilíř B. Přímé zahraniční investice

**Cíl: Více přímých (zahraničních) investic, zejména s vyšší přidanou hodnotou.**

Schopnost regionálních ekonomik generovat / lokalizovat investice domácích a zahraničních firem je klíčovým indikátorem jejich (mezinárodní) konkurenceschopnosti a současně hlavním motorem jejich růstu. Silný příliv přímých zahraničních investic (PZI) do České republiky, zejména v první dekádě 21. století, sehrál nenahraditelnou roli v internacionalizaci, modernizaci a restrukturalizaci národní ekonomiky a v tvorbě nových pracovních míst. Skladba, zaměření a kvalita PZI směřujících do ČR odpovídala aktuálnímu stavu a míře atraktivity hostitelské ekonomiky, potřebám a strategii investorů (nadnárodních korporací), a také schopnosti jednotlivých měst a regionů připravit a „prodat“ dobré podmínky pro lokalizaci nových podnikatelských aktivit na jejich území.

Z logiky procesu vyplynulo převažující zaměření zahraničních investorů v ČR na lokalizaci výrobních kapacit, které byly jen v omezené míře doplňovány nevýrobními funkcemi (VaV, design, logistika, marketing, atp.). Tento trend se pozvolna mění, kdy můžeme sledovat nárůst nových investic v oblasti (strategických) služeb a proces upgradingu dříve lokalizovaných výrobních investic, které si osvojují nové funkce v rámci svých skupin (obvykle VaV a logistiku). Důsledkem tohoto stavu je tvorba vysokého počtu nových (převážně manuálních) pracovních míst, vysoká exportní výkonnost, ale také velmi nízký podíl lokální přidané hodnoty na produkci českých poboček nadnárodních firem.

Všechny tři kraje potřebují pro svoji úspěšnou restrukturalizaci silnější příliv přímých (zahraničních) investic, zejména do podnikatelských kapacit a funkcí s vyšší přidanou hodnotou. Od těchto investic i nadále očekáváme vytváření nových a kvalitnějších pracovních příležitostí, ale také intenzivnější interakci s místním podnikatelským prostředím, které bude v partnerství s aktivními obcemi, agenturou CzechInvest a podnikatelskou komunitou systematicky zkvalitňováno mj. intervencemi veřejného sektoru.

---

<sup>15</sup> Toto je nepřesný a zavádějící název. Z implementace strategie nejsou vyloučeni občané jiné než české národnosti, jedná se skutečně o celostátní strategii a nikoliv o národní.



Toho dosáhneme, pokud se podaří:

- Vytvářet **kvalitní a atraktivní podnikatelské prostředí**, které bude **vstřícné k investorům** a snadno srozumitelné pro zahraniční podnikatele. Podnikatelské prostředí, které bude stimulovat a aktivně podporovat dlouhodobé ukotvení, expanze a upgrading (nových) firem v regionu.
- Připravit a trvale udržovat dostatečnou nabídku **kvalitních a dostupných průmyslových / podnikatelských nemovitostí** odpovídajících potřebám (nových) investorů a rozvojovým ambicím regionu.
- Na bázi partnerství s agenturou CzechInvest, aktivními městy a dalšími relevantními hráči vybudovat spolupracující alianci, která bude poskytovat **kvalitní, profesionální služby pro vnější investory** jak v procesu jejich lokalizace, tak při jejich dalším působení v regionu.

### 3.1 Návaznost na analýzu a predikce

Všechny tři kraje zaostávají za průměrem ČR, pokud jde o stav PZI na jednoho obyvatele. Tento stav se dále prohlubuje po hospodářské krizi v letech 2009 -2011, zejména u investic nově lokalizovaných PZI (reinvestice stávajících PZI vykazují uspokojivý trend). Nejlepší dynamiku přílivu PZI má Moravskoslezský kraj, naopak velmi nízkých hodnot dosahuje Karlovarský kraj. PZI v Ústeckém a Karlovarském kraji mají jen velmi omezenou tendenci k modernizaci a přebírání nových funkcí ve firemním hodnotovém řetězci a ve velké míře zůstávají plně závislé na rozhodování zahraniční matky u čistě výrobních funkcí.

Karlovarský, Ústecký a Moravskoslezský kraj benefitovaly z přílivu PZI po roce 1990 méně než většina regionů v ČR a jejich výsledky jsou pod národním průměrem jak z pohledu kvantitativního (objemu investic a počtu pracovních míst), tak z pohledu charakteru lokalizovaných PZI (převažující low-tech a medium-low-tech výroba, nízká pozice v GPN/GVC, žádné, nebo omezené nevýrobní funkce a celkově nízký podíl lokální přidané hodnoty), tedy pohledu „kvalitativního“. PZI lokalizované v Karlovarském a Ústeckém kraji navíc zaostávají také v procesu upgradingu již existujících kapacit a často vykazují slabé ukotvení v regionální ekonomice.

Oproti jiným regionům ČR, je nižší atraktivita restrukturalizovaných krajů dána směsí faktorů, z nichž vynikají orientace regionálních ekonomik na těžební a těžký průmysl v minulosti a s tím související převažující struktura a kvalifikace pracovní síly. U MSK hraje jistou roli i faktor periferní polohy, který však slábne se zlepšováním dopravního napojení regionu v uplynulých letech.

### 3.2 Strategické cíle a oblasti změn

#### 3.2.1 Strategický cíl B.1: Vytvořit kvalitní a atraktivní podnikatelské prostředí,

kteé bude vstřícné k investorům a snadno srozumitelné pro zahraniční podnikatele. Podnikatelské prostředí bude stimulovat a aktivně podporovat dlouhodobé ukotvení, expanzi a upgrading (nových) firem v regionu.

Strategickým cílem je zlepšení kvality regionálního podnikatelského prostředí, zvýšení atraktivity krajů pro podnikání a investice a zlepšení vnímání regionů mezi (zahraničními) investory. Tento strategický cíl má řadu přesahů s ostatními cíli strategie, zejména u Pilířů Podnikání a Inovace, Lidské zdroje, Infrastruktura, ale výhledově také Výzkum a vývoj. Pozitivní změny dosažené implementací

opatření zmíněných pilířů budou významně napomáhat formování atraktivního prostředí pro přímé zahraniční investice.

Má-li být intervence veřejného sektoru úspěšná, vyžaduje si její realizace dobré porozumění tématu, odhodlanost a osobní zaujetí u všech klíčových partnerů. U intervencí do (regionálních) ekonomik, které jsou v konečném důsledku cílené na soukromý sektor, platí uvedené dvojnásob. V průběhu uplynulých cca 10 let přestaly být agendy ekonomického rozvoje, teritoriální konkurenceschopnosti a lákání investic pro představitele místních samospráv v ČR atraktivní. Naprostá většina měst dnes nevěnuje problematice lákání PZI a následné aftercare žádnou pozornost a v některých případech lze dokonce pozorovat jistou averzi vůči zahraničním investicím, které se zde lokalizovaly v uplynulých letech. O trochu lepší situace je pouze v MSK, ale jde spíše o výjimku.

Je-li oprávněnou ambicí regionů přilákat na své území investice s vyšší přidanou hodnotou, musí jejich představitelé vzít v úvahu, že investoři při rozhodování o lokalizaci kvalitnějších částí svých firemních hodnotových řetězců vyhledávají odpovídajícím způsobem kvalitní podnikatelské prostředí. Profesionální, vstřícná a nápomocná veřejná správa je považována za nedílnou součást této kvality.

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Cílem je zvýšit povědomí o významu (přímých zahraničních) investic pro města a regiony a podpořit zájem měst o agendy ekonomického rozvoje a konkurenceschopnosti místních ekonomik. Výsledkem bude vytvoření spolupracující aliance aktivních měst a regionálních institucí, která bude koordinovat lákání PZI do regionu, zásadním způsobem přispěje ke zkvalitnění podnikatelského prostředí a vnímání regionu v podnikatelské komunitě včetně potenciální zahraničních investorů.

### **Typová opatření**

- **Popularizace agend ekonomického rozvoje, teritoriální konkurenceschopnosti a lákání investic.** Připravenost a vstřícnost (volených) představitelů regionů a měst. Profesionální odborné kapacity. Partnerství s podnikatelskou komunitou. Sdílené vize ekonomického rozvoje.
- **Fungující a spolupracující veřejná správa.** Informace, kvalifikace, dostupnost, korektnost. Administrativní služby připravené jednat s investory. Usnadňování administrativních procesů.
- **Image / vnímání regionů investory.** Propagace regionů jako míst pro investice a podnikání. Zapojení stávajících investorů. Příklady dobré praxe.

### **3.2.2 Strategický cíl B.2: Připravit a trvale udržovat dostatečnou nabídku kvalitních a dostupných průmyslových / podnikatelských nemovitostí odpovídajících potřebám investorů a rozvojovým ambicím regionu.**

Strategickým cílem je systém přípravy průmyslových a podnikatelských nemovitostí pro lokalizaci nově přichozích a expanze stávajících PZI. Lokalizace nové (přímé zahraniční) investice vždy vyžaduje poskytnutí / zprostředkování nemovitostí vhodných pro její umístění. Mezinárodní konkurence o PZI po hospodářské krizi na přelomu dekad velmi zostřila a dostatečná nabídka kvalitních průmyslových a podnikatelských nemovitostí, které odpovídají potřebám investorů, se stala jedním z hlavních faktorů konkurenceschopnosti regionů ucházejících se o lokalizaci nových investic.

Dalším fenoménem, který musí být brán v potaz, je narůstající důraz investorů na „time-to-market“, tedy na rychlost realizace nové investice od okamžiku výběru lokality po uvedení do plného provozu. Tento trend favorizuje plně připravené průmyslové zóny s veškerou infrastrukturou dovedenou až do jednotlivých pozemků a širší uplatnění nájemních hal.

Portfolio průmyslových nemovitostí v nabídce pro PZI má tedy v dosažitelné možné míře reagovat na poptávku ze strany investorů. Vedle toho existuje specifický segment podnikatelských nemovitostí (vědecko-technologické, inovační parky, atp.), pomocí kterých se veřejný sektor snaží stimulovat růst průmyslových sektorů a podnikatelských aktivit, o jejichž přítomnost / posílení v regionální ekonomice aktivně usiluje. Intervenční rozvoj průmyslových a podnikatelských nemovitostí lze realizovat buď přímo investicemi místních a regionálních samospráv, nebo ve spolupráci se specializovanými developery průmyslových nemovitostí.

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Realizací typových opatření a naplněním strategického cíle, dojde k rozšíření, zkvalitnění a zatraktivnění portfolia průmyslových nemovitostí nabízených potenciálním investorům / PZI. Současně regiony připraví specializované podnikatelské nemovitosti určené k podpoře prioritních sektorů ekonomiky a podnikatelských aktivit (s vyšší přidanou hodnotou). Další důležitou změnou bude lepší péče a zhodnocení již existujících průmyslových zón, zlepšení podmínek pro stávající investory, jejich případné expanze a upgrading.

### **Typová opatření**

- **Průmyslové zóny typu greenfield a brownfield.** Podpora budování a rozšiřování greenfield průmyslových zón. Revitalizace ploch a objektů typu brownfield. Spolupráce s developery průmyslových nemovitostí. Spolupráce s městy.
- **Specializované podnikatelské nemovitosti.** Podpora budování vědecko-technologických parků, kancelářských parků, logistických parků, atp. Spolupráce s developery průmyslových nemovitostí. Spolupráce s městy.
- **Zlepšování kvality a využitelnosti stávající průmyslových zón.** Zlepšení dopravní dostupnosti průmyslových nemovitostí. Doplnění a zkvalitnění technické infrastruktury.

### **3.2.3 Strategický cíl B.3: Vybudovat partnerství, které bude poskytovat kvalitní, profesionální služby pro vnější investory jak v procesu jejich lokalizace, tak při jejich dalším působení v regionu.**

Strategickým cílem je vytvořit vysoce profesionální, efektivně spolupracující síť organizací a jejich odborných pracovníků poskytujících lokalizační služby nově příchozím investorům v regionu. Jedná se o místní a regionální samosprávy, regionální agentury pověřené lákáním investic a další relevantní partnery dle konkrétní situace v regionu. Smyslem je poskytovat potenciálním vnějším investorům nadstandardní služby v procesu výběru lokality a tím zvýšit konkurenceschopnost regionu v soutěži o PZI. Stejná síť bude poskytovat také služby následné péče o investory (aftercare) již lokalizovaným investorům s cílem jejich udržení v regionu, podpory expanze a upgradingu.

### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Cílem je vytvořit/zkvalitnit systém podpory lokalizačního procesu PZI, který bude poskytovat nově přichozím investorům vysoce profesionální služby. Tyto přispějí k vyšší konkurenceschopnosti nabídky regionu a její diferenciaci vůči jiným lokalitám zvažovaným investorem. MSK již disponuje poměrně kvalitním systémem propagace regionu a poskytování lokalizačních služeb, který však může být dále zdokonalován. Ve zbylých krajích je potřeba takový systém znovu vytvořit. Pokud jde o propagaci regionu a poskytování informací pro investory online, portál ULK si zaslouží zásadní aktualizaci.

### Typová opatření

- **Kvalitní lokalizační služby.** Vytvoření systému nadstandardních služeb pro lokalizaci nově přichozích investorů. Online informace pro investory. Efektivní organizace návštěv investorů. Podpora vyjednávacího procesu.
- **Regionální politika Aftercare.** Zavedení systému pravidelné komunikace s investory v regionu, vyhodnocování a řešení problémů, zapojování místních dodavatelů a podpory expanzí a upgradingu.
- **Vzdělávání a certifikace poskytovatelů lokalizačních služeb.** Proškolení a certifikace všech odborných pracovníků zapojených do lokalizačního procesu PZI a služeb Aftercare v regionu. Představení vysokých profesionálních standardů a efektivity práce s investory, spolupráce s agenturou CzechInvest.

## 4 C. Pilíř Výzkum a vývoj

### Cíl: Podpořit růst inovační výkonnosti výzkumem a vývojem s většími přínosy pro hospodářství

Pro posun v konkurenceschopnosti a inovační výkonnosti podniků a krajů je potřeba vytvořit podmínky jak na národní úrovni<sup>16</sup>, tak na regionální úrovni. Klíčovým **předpokladem je umožnit a podpořit vznik kvalitnějších a relevantnějších výstupů** zejména z veřejného sektoru VaV v regionech, jakožto **zdrojů znalostí pro růst**. Zároveň je potřeba využít výhody **spolupráce** těchto institucí mezi sebou a s aplikační sférou pro **transfer** těchto znalostí tak, aby napomohly (i) upgradu a expanzi stávajících podniků, (ii) přilákání investic do činností na vyšších stupních GPN/GVC, (iii) vzniku nových, rychle rostoucích firem. Toto podpoří rychlejší růst a transformaci regionů.

#### 4.1 Návaznost na analýzu a predikce

1. Ekonomická výkonnost krajů (měřena HDP p.c. nebo HDP na zaměstnance, viz Základní makroekonomická analýza, s. 7) za průměrem ČR zaostává, zároveň však rostou meziregionální disparity mezi sledovanými regiony. Nízká výkonnost je mimo jiné spjata s nižší mírou podnikavosti, převládajícím charakterem činností a postavením PZI v hodnotových řetězcích a **celkově nízkou inovační výkonností krajů** (viz Regional Innovation Scoreboard 2016). Ta je daná jak **malými výdaji na VaV** ve srovnání s jinými kraji, kde významným podmiňujícím faktorem je nízký počet zaměstnanců ve VaV (viz ZMA, s. 30), tak **menší výkonností vědeckou a výzkumnou**

---

<sup>16</sup> Mezi základní dokumenty a rámce k této oblasti patří: NP VaVal 2016.

(RIV, smluvní výzkum, komercializace<sup>17</sup>). Výdaje na VaV na zaměstnance v KVK v roce 2014 byly pod 0,9 % z průměrné hodnoty za ČR bez hl. města Prahy, přičemž v roce 2005 to bylo skoro 10 %, ÚLK poklesl z více než 31 % na téměř 26 %, u MSK se zaostávání v roce 2011 prakticky vyrovnalo, ale v roce 2014 to bylo skoro 73 %, což je o necelé 2 p.b. méně než v roce 2005 (viz ZMA, s. 32). **Pokračování tohoto trendu**, kdy do roku 2020 by hodnota výdajů na VaV na zaměstnance<sup>18</sup> v KVK mohla klesnout až na 0,5-0,7 % průměru ČR bez hl. města Prahy, u ÚLK na 20-22 % a u MSK bude stagnovat v rozmezí 70-72 %, **bude znamenat v podnikovém sektoru významné podvázání VVI aktivity, stagnaci produktivity, omezení šancí na úspěšný upgrading, expanzi a export technologických služeb, zároveň na přilákání talentů a kvalifikovanější pracovní síly a tedy komparativní snížení konkurenceschopnosti, v sektoru výzkumných organizací a VŠ pak také zhoršení postavení** (viz níže), přičemž toto bude markantnější v Ústeckém a Karlovarském kraji.

2. Pokud se výrazně nezmění podmínky, pak regiony MSK, ale zejména KVK a ÚLK se budou velmi těžko prosazovat v domácím, ale i mezinárodním prostředí a může docházet ke stagnaci nebo k prohlubování **zaostávání výzkumných organizací** a VŠ, přetrvávající malé znalostní základně a omezené schopnosti poskytovat relevantní výstupy pro aplikační sféru (v regionech i mimo nich). Přítomnost VaV center toto částečně odstraňuje a vytváří základ pro další změny. Výhodnější podmínky má proto MSK (viz Vstupní analýza s. 15), kde je centrum excellence IT4Innovations, v ÚLK bylo úspěšné UniCRE, které je regionálním VaV centrem (zároveň jediným<sup>19</sup> v kraji), KVK však nedisponuje žádným VaV centrem, ani zde nesídlí žádná veřejná vysoká škola, pozice firem při získávání znalostí je proto složitější a náročnější. **Nízká relevance** pro aplikační sféru, plynoucí i z nízké míry spolupráce s VO, má také negativní dopad na kvalitu absolventů vhodných pro VVI aktivity. Izolace a konzervace nestimulativní kultury, pokud nebude<sup>20</sup> **interakce** se špičkovými týmy doma i v zahraničí, toto ještě prohloubí. To se zpětně promítne do nižší **atraktivnosti** pro talentované a vzdělané pracovníky z i mimo regionu. Bez lepší připravenosti hrozí také, že nástroje a finanční zdroje dostupné pro využití příležitostí (nebo překlenutí zaostávání) nebudou dostatečně využity (viz VA s. 28, 75-76), čím se bude fixovat stávající odstup od výkonnějších regionů.
3. Bez zvýšení podílu, intenzity VVI aktivit, zvýšení **kvality a relevance výsledků** a jejich zakomponování do činnosti podniků může proběhnout jenom částečný posun v hospodářské transformaci (pokračování stávající konkurenční výhody založené na nízkých nákladech) bez větší kvalitativní změny – tj. zvýšení konkurenceschopnosti a **dynamiky stávajících podniků**, bez vytvoření nebo rozvoje **nových oblastí rychlého růstu**, které se objeví (např. v MSK IT sektor – Tieto, OKIN; IT4I).

---

<sup>17</sup> Systémy IS VaVal není funkční od 31.5.2016. Pro referenci viz např. <http://www.tc.cz/cs/novinky/tc-av-cr-a-csu-predstavily-nove-statistiky-a-analyzy-o-vyzkumu>.

<sup>18</sup> To je dáno nedostatečnou dynamikou růstu. Hodnoty konvergence u počtu VaV zaměstnanců jsou podobné, KVK však tady vykazuje něco přes 6 % z průměrné hodnoty ČR bez hl. města Prahy v roce 2014, kdy ale procento pokleslo o necelé 2 p.b. oproti roku 2005. U ÚLK hodnota spíše stagnuje, ale MSK vykazuje snižování rozdílu. Za všechny kraje lze konstatovat, že dynamika není dostatečná k rychlému odstranění zaostávání. A s výjimkou MSK je nereálné signifikantní snížení do roku 2020 bez významných intervencí.

<sup>19</sup> Jedná se však o soukromý subjekt s napojením na Unipetrol RPA, což může limitovat využití kapacit pro rozvoj regionu.

<sup>20</sup> Nebo v případě MSK, pokud se nevyužije dostatečně prostor po vzniku VaV center.

4. Převládající **konkurenční výhoda** založena na geografické poloze a nízkých nákladech („práce ve mzdě“) se bude postupně vyčerpávat. A naopak, bude přetrvávat nízká atraktivita pro nové firmy a pro experty z jiných regionů a zahraničí a pro aktivity s vyšší stupněm přidané hodnoty nebo s aktivitami vyššího řádu v hodnotových řetězcích (výzkum a vývoj apod.).
- **Atraktivnější regiony budou do budoucna více těžit** z prvních úspěchů přesunu VaV aktivit a zakládání VVI center v ČR. Růst aktivit přitáhne pozornost jak firem, tak talentů<sup>21</sup>, na referenčním principu. Firmy, které již v sledovaných krajích jsou, nebudou mít dostatečný zdroj kvalifikovaných odborníků pro své aktivity s vyšší přidanou hodnotou (konstrukce/design, vývoj, případně výzkum), a také budou ve větší míře hledat výzkumně-vývojové partnery mimo kraje, i když by v kraji potenciál spolupráce mohl být; v případě, že firma má v ČR více poboček hrozí, že kvalitnější aktivity se budou lokalizovat jinde v ČR, případně, v téže souvislosti i jinde ve střední a východní Evropě. Oslabování pozice snižuje také šanci na získání specifické podpory na VaV aktivity.
  - **Přetrvávající únik talentů z regionu.** I když v krajích jsou kvalifikovaná, náročná a zajímavá pracovní místa, jejich rozmanitost a možnost volby pro kvalifikované odborníky i v rámci jednoho oboru (nebo i napříč sektory) jsou menší než jinde a tudíž obecně zejména pro mladé méně přitažlivé, protože možnost volby kariéry jsou omezenější a to jak pro zaměstnanecké pozice, tak pro možnosti podnikatelské. Toto je zesíleno celkovým negativním vnímáním atraktivnosti regionu obecně.
  - **Riziko Lock-in.** V každém kraji se projevuje odlišně. Ve všech třech krajích lze najít i kvalitní činnosti VaV, ale (ve střeoevropském srovnání) jen ve velmi úzkém rozsahu. V ÚLK a KVK jde o nízký počet VaV pracovníků, a to i v podnikové sféře (v KVK téměř jenom v podnikové sféře), v MSK díky aktivitě VŠB-TUO je situace lepší (zejména ve srovnání s průměrem ČR), ale vzhledem k rozsahu výzkumu v MSK s prostorem pro zlepšení. Výsledkem je, že stále chybí kritické množství (lidí, výzkumných výsledků, rozsahu specializací). Zárodky kvality jsou navíc nepropojené, resp. propojení je často jen formální a na výkonu a uplatnění se neprojevuje a nevede dostatečně k prozkoumávání nových výzkumných příležitostí. Riziko lock-in v tomto kontextu znamená, že (i) staré specializace se nepromění, resp. budou na změny ve vlastním oboru reagovat náhodně a nedostatečně, (ii) nebude docházet k sektorovému a mezisektorovému upgrading, resp. ne dostatečně rychle, (iii) nebudou vznikat nové specializace na rozhraní oborů, a v důsledku toho se budou dále rozevírat nůžky mezi VaV a aplikační sférou, veřejný VaV bude stále méně schopen reagovat na potřeby aplikací a přicházet s vlastními iniciativami, které budou mít důsledky v hospodářském rozvoji a růstu.
5. Stávající struktura zakládá vyšší **zranitelnost** pro globální výzvy a trendy (průmysl 4.0, zvyšování důrazu na environmentální aspekty, stárnutí obyvatelstva). Nedostatečná nebo pomalá reakce bude znamenat přetrvávající zaostávání regionů – ve VVI a následně v konkurenceschopnosti, přičemž výrazněji u KVK a ÚLK, kde může docházet i k dalšímu prohlubování. Například u stávajících firem, nižší schopnost regionů reagovat na výzvy (např. v oblasti nabídky VaV, LZ apod.), limituje jejich možnosti upgradingu a expanze. Vzhledem k omezeným možnostem expanze (i zahraniční), hrozí riziko postupného přesunu produkce do regionů s lepší

---

<sup>21</sup> Formálně obtížně ověřitelné informace naznačují, že nová veřejná výzkumná centra přitahují jak stávající, tak nové výzkumníky z firem i z jiných VaV center. Tento trend bude strukturálně postižené kraje dále ohrožovat.



připraveností na nové technologie a adaptaci na výzvy a následné riziko stagnace nezaměstnanosti a mezd. Naopak, při včasné reakci nové výzvy v kombinaci s využitím potenciálu VVI aktivit se mohou stát významným akcelerátorem pozitivních změn. Např. v KVK v oblasti lázeňství - kombinace tradice, znalostí, nových technologií, ale i aplikovaného výzkumu v kontextu stárnutí obyvatelstva může být významným rozvojovým impulzem, podobně mohou působit nově rozvíjené obory v MSK – environmentální technologie a moderní energetika, které mohou proměnit hendikep na konkurenční výhodu. Témata jsou relevantní pro ÚLK, ale i KVK, kde lze následně rozvíjet komplementární a synergickou spolupráci. Rozvoj IT technologií v MSK má potenciál dopadu napříč odvětvími.

## 4.2 Strategické cíle a oblasti změn

### 4.2.1 Strategický cíl C.1: Otevřenější a relevantnější VaV

Otevřenost VaV systému je důležitá pro zajištění kontaktu s posledními trendy, dobrou praxí ve světě a pro konfrontaci vývoje jeho kvality. Projevuje se v zapojení výzkumných organizací do domácí i zahraniční spolupráce, a to jak s výzkumným, tak aplikačním sektorem (komerčním i veřejným) s následným přenosem znalostí, ale i otevřenějším přístupem k publikovaným VaV výsledkům. Otevřenost je základem pro relevanci<sup>22</sup> pro aplikační sektor, tj. ve smyslu využitelnosti pro komerční využití nebo pro výkon funkcí veřejného sektoru.

Pro zvýšení relevance VVI/VaV aktivit v ČR a intenzivněji v regionech je potřebné zvýšit míru **otevřenosti** systému, která zamezí vytváření „skleníkového efektu“ a tzv. „in-breedingu“. Otevřenost<sup>23</sup> a relevance se projeví ve zvýšeném počtu společně řešených výzkumných projektů a to jak s výzkumnými organizacemi, tak s firmami doma (v regionu i mimo) i v zahraničí, vyšším objemu smluvního výzkumu (zejména díky růstu aplikovaného výzkumu), ale také zvýšením mezisektorové mobility zaměstnanců. Pro dosažení změny je nutné:

- (i) **Podpořit kooperaci výzkumných organizací** obecně s dalšími subjekty, tj. primárně s dalšími výzkumnými organizacemi<sup>24</sup>, kde může docházet k hledání synergií a komplementarity v oblasti výzkumu a to tematicky, jak z hlediska vybavení/zázemí/přístrojů, tak z hlediska sestavování týmů; dále s aplikační sférou pro lepší zacílení základního a aplikovaného výzkumu, veřejnou a státní správou, ale také s neziskovým a nevládním sektorem, který má detailní znalost společenských (i regionálních) problémů.
- (ii) Usnadnit a podpořit **navázání vztahů se skutečně excelentními institucemi a týmy** ze strany výzkumných organizací vzhledem k omezeným možnostem vybudování nových kapacit<sup>25</sup>. To obecně přinese dostatek nových impulzů v podobě možnosti přímého srovnání, generického přebírání best practice z hlediska vědecké práce a řízení, inspiraci ze světových trendů a oblastí výzkumu. To napomůže urychlit změny na úrovni výzkumných organizací (zavádění

---

<sup>22</sup> Zásady Metodiky 2017+ pracují s pojmem „užitečnost“ a „potřebnost“.

<sup>23</sup> Tu je u soukromých VO (např. VÚHU nebo UniCRE v ÚLK, kde je výzkum orientován logicky na potřeby vlastníka) vhodné rozvíjet také, aby dopad VaV činnosti byl větší.

<sup>24</sup> Komplementárně je dobré podpořit i spolupráci institucí zodpovědných za politiky v oblasti VVI na regionální úrovni, např. s regiony, které úspěšně prošly transformací (např. Twinning).

<sup>25</sup> Toto se nejvíce týká ÚLK, v případě MSK se jedná o napojení na evropsky významné instituce. V KVK je předpokladem vybudování fyzické kapacity.

dobré praxe na principu bottom-up). Zapojení do silných sítí zvýší šance pro významné projekty mezinárodního charakteru.

- (iii) Motivovat **k větší spolupráci s aplikační sférou**. Ta povede ke zvýšení relevance pro firmy (i veřejný sektor), zvýší se také relevance k rozvojovým potřebám regionů. Větší objem spolupráce vytvoří pracovní možnosti pro další výzkumné pracovníky. Pro první tři body platí, že zajímavým potenciálem pro ÚLK (částečně pro KVK) je kooperace se subjekty v **Praze**, Středočeském kraji a v **Německu**.
- (iv) Podpořit **mezisektorovou mobilitu**. Zejména mobilita směrem od aplikační sféry do veřejného výzkumu umožní urychlit sbližování sektorů. Tito experti mohou přinést lepší porozumění potřeb aplikační sféry, významné zkušenosti z oblasti definování problémových oblastí, zvýšení efektivnosti při plánování a implementaci výzkumných projektů při zachování vysoké relevanci.
- (v) Posílit **koherenci a specializaci výzkumu**. Odstraněním rozdrobenosti regionálního výzkumu v podobě menších izolovaných týmů, které již nesou zárodky excelentnosti v kontextu ČR, jejich propojením a zacílením bude možno dosáhnout posílení specializace v evropském kontextu.

Některé změny se týkají celé ČR, ale v případě těchto krajů bude mít zlepšení podmínek větší efekt. Jde např. o systémové nastavení hodnocení a financování VaV, které není dostatečně motivační směrem k aplikovanému a kolaborativnímu výzkumu, nebo zakládání spin-off firem, zejména v podmínkách nedostatečné VaV poptávky ze strany aplikační sféry.

Otevřenější a relevantnější VaV umožní aplikační sféře efektivněji získat potřebné znalosti ke svému rozvoji. Otevřenost a propustnost mezi sektory povede k jejich efektivnější komunikaci a vyšší relevanci. Pro plné využití potenciálu je však důležitá i otevřenost pro talenty směrem dovnitř, kdy se ambiciózní mladí výzkumníci a výzkumnice, ale i studenti zapojují kooperace s aplikační sférou, čímž se zvyšuje i relevance vzdělávání pro potřeby VVI aktivit, ale také pro talenty z vnějšího prostředí, které bude potřeba přilákat na nově vzniklé atraktivnější příležitosti.

## **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

### **4.2.1.1 Spolupráce doma**

Nejjednodušším krokem pro větší otevřenost je **spolupráce s jinými výzkumnými organizacemi v České republice**.<sup>26</sup> Vytvoření motivujících podmínek pro tuto kooperaci umožní přirozenou konfrontaci s kvalitou, zaměřením, procesy a výsledky jiných institucí, případně podpoří **mobilitu mezi organizacemi**. V podmínkách, kdy výstavba nových kapacit je limitovaná, je důležité včasné rozpoznání příležitostí plynoucích z diferenciací a unikátnosti nebo z komplementarity a synergií činnosti.

Hledání komplementarit a synergií by mělo být jednodušší právě uvnitř sledovaných regionů z důvodu dobré znalosti prostředí, ale i mezi sledovanými regiony z důvodu podobnosti problémů, ale i aktuálního a budoucího výzkumného zaměření. Specificky, KVK by mohl např. využít kapacity výzkumných organizací ÚLK. Tato selekce však musí vést k vytvoření kritické masy (lidí, výsledků VaV

---

<sup>26</sup> V případě ÚLK a KVK směrem na Prahu a Středočeský kraj, v MSK zase Jihomoravský kraj. Obecně, jak doma **Praha**, tak ze zahraničí zejména **Německo** skýtá mnoho příležitostí.



apod.) pro posílení specializace tak, aby dosahovala evropského významu. Toto lze posílit **propojováním s VaV centry a velkými infrastrukturami**, které bude potřeba motivovat ke spolupráci, aby došlo ke sdílení znalostí a excelence s regiony, které mají malou šanci na vybudování vlastní fyzické infrastruktury. Vytvořením distribuovaných znalostních sítí se vytvoří předpoklady pro úspěšné získávání externích zdrojů financování a to jak domácích (např. TAČR, GAČR), tak mezinárodních (např. H2020). V případě MSK, který disponuje již poměrně rozvinutým ekosystémem spolupracujících institucí, je tato potřeba nižší a proto bude větší důraz na hledání partnerů s evropským významem (viz další část), případně tam, kde to posiluje expertízu, může být sám cílem pro kooperaci pro VO z ÚLK (a zdrojem znalostí), pro které je toto důležité. Výjimkou je UniCRE, které může plnit tuto roli „pólu růstu“ pro VaV přímo v regionu, ale také bude hledat partnery v evropském prostoru. KVK musí nejdříve vybudovat infrastrukturu (v návaznosti na činnosti veřejných vysokých škol v regionu). Proto rozvoj VaV bude v první fázi spíše odvozený než autonomní.

Bez intenzivní **komunikace a spolupráce s aplikační sférou**<sup>27</sup> a pochopení její potřeb nelze dosáhnout relevanci VaV aktivit výzkumných organizací. Přínosy pro výzkumné organizace plynou z lepší identifikace oblastí výzkumu s tržním potenciálem, které zároveň vytvářejí příležitosti pro dodatečné zdroje příjmů (smluvní výzkum, komercializace atp.), které lze využít pro další rozvoj infrastruktury a zatraktivnění finančních podmínek výzkumníků. Při **mezisektorální mobilitě**, zejména z komerčního sektoru do veřejných výzkumných organizací, dochází k přenosu zkušeností, dobré praxe a zlepšení komunikace mezi sektory. Pro firmy to znamená zrychlení transferu znalostí a jejich komercializaci. Celkový efekt bude pozitivní z pohledu lepšího využití kapacit výzkumných organizací, při růstu VVI aktivit a následné expanzi, či upgradu firem se vytváří také atraktivnější pracovní pozice.

Pro zvýšení ochoty navazovat spolupráci je potřeba systémových změn, které ji zjednoduší nebo podpoří, a to úpravou administrativních a legislativních podmínek, ale také zvýší dostupnost, či využívání existujících nástrojů podpory (např. daňových odpočtů). Může jít např. o zvýšení transparentnosti a stability rozhodování při využití daňových odpočtů, nebo o promítnutí aktivity do hodnocení a financování VaV.

#### 4.2.1.2 Internacionalizace

Ještě významnější pozitivní dopad na výzkumné organizace a jejich celkový kvalitativní posun bude mít efektivní zapojení do **spolupráce s výzkumnými organizacemi v zahraničí**. Využití kooperačních sítí v rámci regionů a ČR jednak pomůže při nastavení procesů pro mezinárodní kooperaci na základě těchto zkušeností, definování silných stránek a následně možných výzkumných oblastí a cílů, které budou komplementární nebo budou rozvíjet rodící se specializace s možným evropským významem. Zároveň, domácí sítě a konsorcia násobí šance na vstup do mezinárodních konsorcií a projektů z důvodů lepší, koherentnější a relevantnější nabídky (znalostí, infrastrukturního zázemí a expertů) a také početnějšími sdílenými kontakty (ve srovnání se individuálním úsilím).

**Vytvoření podmínek pro funkční spolupráci** mezi firmami a veřejnými výzkumnými organizacemi<sup>28</sup> umožní využití expertízy a kapacity VaV institucí a to prioritně v regionech, ale tam, kde nejsou

---

<sup>27</sup> V širším měřítku obsahuje i spolupráci na vzdělávání, ale také spolupráci se SŠ a ZŠ (viz Pilíř Lidské zdroje).

<sup>28</sup> Důležité je pochopení potřeb aplikační sféry ze strany výzkumných organizací. U soukromých VO se toto zpravidla neobjevuje.

kapacity (např. KVK, nebo jiné obory firem a VaV v kraji), by měly být firmy motivovány se propojit jinam v ČR nebo v zahraničí (např. využití možností v příhraničí).

Lépe strukturovaná a zacílená VaV činnost i s podporou mezinárodních partnerů umožní výzkumným organizacím oslovovat **zahraniční partnery z aplikační sféry**. To zároveň buď nahradí, nebo rozšíří zatím nedostatečnou inovační poptávku ve sledovaných regionech. Regiony mohou využít polohy pro navázání intenzivní přeshraniční spolupráce. V případě KVK, než se vybuduje VaV kapacita, je přínos omezený, u ÚLK, lze využít inovační výkonnost **Saska a Bavorska** (dle RIS 2016 patří mezi inovační lídry EU) a využít vyšší inovační poptávky pro další rozvoj. MSK sousedí s regiony, které jsou srovnatelně nebo méně výkonné. Příležitostí je nastartování inovační poptávky v kooperaci s polskými (případně slovenskými) výzkumnými organizacemi,<sup>29</sup> případně hledání vhodné nabídkové niky, např. s využitím potenciálu VaV center, jako je IT4 Innovations (ale také pro jeho efektivnější využití). Obecně, pro úspěšné zařazení se do „vyšší ligy“ bude MSK hledat partnery v evropském prostoru, podobně UniCRE z ÚLK.

Míra kooperace a internacionalizace je v ČR obecně nízká, ale schopnost zapojení je ve sledovaných regionech ještě nižší. Zároveň je však příležitostí pro nastartování kvalitnější VaV nabídky a rozšíření poptávky. Pro úspěšné naplnění specifických cílů je potřeba podpořit identifikaci příležitostí pro spolupráci, posílit motivaci, umožnit včasnou informovanost jak o nabídce, tak poptávce, ale také osvojování kompetencí pro zvládnutí procesů a efektivní využití dostupných nástrojů pro rozvoj mezinárodní VaV spolupráce (např. pro přeshraniční spolupráci, H2020 a další).

#### 4.2.1.3 Akademické start-upy

Jak v případě domácích, tak zahraničních kooperace mezi výzkumnými organizacemi a aplikačním sektorem, lze jako specifickou formou podpory proměny poznatků na inovace využít vznik společných podniků, spin-off firem a akademických start-upů, včetně využití prostoru sociálních inovací. Toto lze efektivně využít pro rozvoj stávajících firem, tak pro tvorbu dynamického ekosystému nových, rychle rostoucích, inovativních firem (viz více pilíř „Podnikání a inovace“).

Výstup činnosti výzkumných organizací nebo (společné) experimentování stávajících firem<sup>30</sup> může být **zdrojem pro vznik start-upů**. Pro výzkumné organizace se tak mohou stát efektivním **nástrojem pro komercializaci** a transfer znalostí, pro stávající firmy mohou přinést příležitosti pro růst (viz výše). Zdrojem start-upů však mohou být i **netechnické inovace nebo sociální inovace**. Sociální inovace mohou být zdrojem kreativních řešení významných regionálních nebo společenských problémů. Mohou vznikat i s využitím moderních technologií, kdy dochází zároveň k rozvoji technologických kompetencí a znalostí, ale mohou vznikat i netechnického charakteru s využitím poznatků společenských věd a přitom mít velký společenský dopad.

Výzkumné organizace mohou nabízet pro stávající firmy inovační impulzy z využití přístupu **tzv. otevřené inovace** (open innovation), mezioborové výměny znalostí, apod. Podílení se na vzniku spin-off/start-upů přináší pro firmy benefity v podobě nižšího rizika pro experimenty, možnosti

---

<sup>29</sup> Potenciál skýtá i uskupení Tritia.

<sup>30</sup> Např. tradiční odvětví jsou ve fázi zralosti, nevykazují rychlý růst (HPH, zaměstnanost, produktivita, ziskovost, tržby...). Jednou z možností, jak vyšší dynamiky dosáhnout, je využít znalostní bázi v kombinaci s blízkou rozmanitostí, tj. v různých podoblastech, které se mohou stát novými rychle rostoucími obory<sup>30</sup>. Příležitostí je využití tzv. Lean start-up přístupu, tj. ověřit nápad v malém a následně škálovat. Toto má zároveň návaznost na tematické posílení (viz C.2)

diverzifikace a expanze podnikání (začlenění do struktury firmy) nebo zhodnocení formou následného prodeje (s případným ponecháním v dodavatelsko-odběratelských sítích). V kombinaci se zapojením se do **spolupráce s regionálními výzkumnými organizacemi**, firmami a VŠ se může vytvořit kritická masa znalostí a lidských zdrojů pro postupný **upgrading** firem se zahraniční účastí<sup>31</sup> a rozvoji **endogenních šampionů** schopných samostatně obsazovat náročné a vzdálené trhy.

Vzhledem k tomu, že tyto akademické start-upy vznikají v rámci ekosystému otevřené inovace, je předpoklad, že se toto stane hodnotou, kterou budou dále sdílet, a tedy mohou být zdrojem sofistikované poptávky po dalších znalostech. V důsledku zvýšení ochoty a schopnosti využít externích znalostí dojde ke zvýšení intenzity VVI aktivit, díky kterým mohou firmy zlepšovat své postavení na trzích nebo v hodnotových řetězcích a postupně vytvářet pracovní místa pro sofistikovanější činnosti, ale i pro upgrade, či vznik dodavatelů na vyšších stupních.

Podpora tohoto typu spolupráce vytvoří nové zdroje příjmu pro vysoké školy a výzkumné organizace, umožní vyšší zapojení mladých lidí, které vede k větší vazbě na region (a snižuje riziko odchodu), podpoří efektivnější dělbu práce a rozvoj talentů uvnitř těchto organizací na základě silných stránek<sup>32</sup> členů týmů, čímž se dosáhne vyšší míry seberealizace, vyšší výkonnosti (a tedy i lepší ohodnocení), což povede k vyšší spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. To zpětně působí pozitivně na pracovní atmosféru a výkonnost. Celkově se zvýší relevance VaV pro praxi a významně zvýší atraktivnost organizací pro kreativní, inovativní a podnikavé studenty a pracovníky.

Pro využití potenciálu bude **potřeba upravit** legislativní a regulační prostředí tak, aby umožnilo rychlý vznik spin-off. Komplikovanost a zdoluhavost (i na straně VŠ) v regionech s nižší zkušeností, ale také špatné zkušenosti z jiných (i když úspěšných) organizací, snižují ochotu experimentovat. Zároveň je vhodné promítnout tento záměr do hodnocení<sup>33</sup> VaV, a tím zvýšit motivaci pracovníků a institucí se zapojit.

**Na úrovni kraje** je možno doplnit nebo upravit již existující finanční nástroje (např. dotace pro začínající podnikatele), např. lepším zacílením a strukturací, aby zohlednily míru inovativnosti a společenského dopadu, napojení na inkubační a akcelerační programy, či soulad s RIS/RIS3 strategiemi krajů. Komplementární účinek bude mít rozšíření a zintenzivnění činnosti podpůrné infrastruktury na podporu podnikavosti a inovativnosti jako jsou inovační centra, VTP, či inkubátory apod., a to podporou jejich služeb (např. inkubace/akcelerace; ucelené balíčky služeb pro firmy v různých fázích vývoje, zprostředkování finančních nástrojů), podporou smluvního a kolaborativního výzkumu (v rámci omezení ve vztahu k veřejné podpoře), podporou dlouhodobých regionálních výzkumných programů, či vzniku regionálního venture fondu.

Situace spin-off firem a spolupráce mezi VaV a podnikovým sektorem se v regionech liší. MSK má svůj funkční podnikatelský inkubátor, ale je zaměřen hlavně dovnitř univerzity, tj. na její aktivity a zdroje znalostí a firmy vznikající na její půdě. Do budoucna je potřeba, aby rozšířil jak vyhledávací záběr, tak

---

<sup>31</sup> PZI, které přispívají k rozvoji VaV a zároveň z něj ve větší míře těží (vyšší stupně v hodnotových řetězcích, znalostně intenzivní služby, aktivity, které nejsou omezeny jen na výrobu), jsou pro všechny tři kraje významné, vyžadují ovšem připravenost LZ, infrastruktury a podpůrných služeb (viz více samostatná část).

<sup>32</sup> Např. Vědec, výzkumník, vývojář, expert se může věnovat i řízení firmy (spin-off/start-up), pokud má vůli a schopnosti, ale může využít služeb kolegů nebo profesionální podpory, např. ze strany univerzity nebo CTT)

<sup>33</sup> Obecně, je potřeba motivovat výzkumné organizace k podnikavosti, často se opakuje postoj, že „univerzita není na podnikání“.

i pomoc firmám, které mohou být technologicky velmi dobré a zajímavé, ale nejsou napojeny na univerzitu. Tedy jde zejména o start-upy a malé firmy s potenciálem růstu, které však mají potřebu/možnost zapojit univerzitní know-how, kontakty, odborníky atp.

KVK nedisponuje podpůrnou infrastrukturou a spolupráci musí firmy hledat mimo kraj a to je třeba podpořit, a naopak, je třeba podpořit VaV veřejné organizace mimo kraj spolupracovat s firmami v KVK, což je kvůli vzdálenosti (i časové<sup>34</sup>) a horším kontaktům obtížnější.

ÚLK společně s UJEP a KHK založily na podzim 2015 Inovační centrum Ústeckého kraje, z.s. (ICUK), které bude implementovat projekt Smart Akcelerátor. S cílem inspirovat organizuje workshopy, přednášky a debaty k podnikání, start-upům, inovacím a novým trendům; poskytuje poradenství a konzultace, administruje inovační vouchery, podporuje přípravu FabLabu a připravuje vlastní inkubační program primárně zacílený na studenty a začínající podnikatele atd. V první fázi je role spíše facilitační a mobilizační. Záběr je celoregionální, ale vzhledem k lokalizaci je nejdostupnější pro Ústí nad Labem a pro studenty UJEP.<sup>35</sup> Do budoucna je potřeba rozšířit a zintenzivnit služby, včetně inkubace, akcelerace a zprostředkování financování a investic do start-upů, ale i podpory transferu znalostí. Krom toho, v úzké návaznosti na činnost FUD UJEP, funguje v Ústí nad Labem Armatúrka - kreativní inkubátor na podporu činnosti freelancerů a podnikatelů s vazbou na umění a kreativní průmysl.<sup>36</sup>

#### 4.2.1.4 Popularizace a propagace VaV

Pro vznik a realizaci inovační poptávky je důležitá: a) existence relevantní VVI nabídky (prioritně v daném regionu); b) schopnost/kapacita a ochota absorbovat/využít (regionálně) dostupné znalosti – VVI nabídku; c) znalost firem o této nabídce. Jednou z příčin nízkého využívání VaV kapacit veřejných výzkumných organizací je slabá **znalost o jejich kvalitě a rozsahu služeb**, které by firmy mohly využít pro VVI aktivity. V MSK se vybudovaly nové špičkové kapacity (VaV centra), otevřely se nové obory, které je potřeba dostat do širšího povědomí a zapojit do rozvoje VVI činnosti, resp. dál rozvíjet. V případě KVK tyto kapacity prakticky chybí, proto je vhodné zajistit informace o možnostech v ÚLK a dalších (nejenom) sousedících regionech, včetně **Saska a Bavorska**.

Zároveň je dobré popularizovat a propagovat úspěšné příběhy a příklady úspěšné spolupráce, které umožní prezentovat potenciál a dopady kooperace, což přispěje k ochotě se zapojit i u dalších firem. Prezentace kapacity a úspěchů napomůže také změně image krajů. K tomu lze využít potenciál projektů Smart Akcelerátor.

Sekundárně zvýšení zájmu o VVI spolupráci přispěje k zlepšení komunikace mezi firmami a výzkumnými organizacemi, kde se mohou otevřít další možnosti spolupráce, např. v oblasti vzdělávání, kterým se zabývá samostatná část.

#### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření. Na národní úrovni se jedná o:

---

<sup>34</sup> Z Plzně do Karlových Varů je to více než hodinu autem, vlakem či autobusem ještě déle, do Chebu je spojení ještě horší.

<sup>35</sup> Postupně se rozvíjejí nemovitosti pro podnikání a inovace.

<sup>36</sup> V kraji působí také další subjekty, např. VTP Rumburk, VTP FVTM UJEP, či výzkumné organizace s potenciálem pro komercializaci výzkumné činnosti (UniCRE, VÚHU aj.) formou akademických start-upů.

- **Regionální bonifikace (finančních) nástrojů na podporu VVI.** Deklarovaný krok TAČR, ale jde o významnou pozitivní diskriminaci, i když v regionech významně zaostávajících. Může mít tyto podoby: bonifikace za řízení<sup>37</sup> projektů v zaostávajících regionech, bonifikace za členy konsorcia z těchto regionů, bonifikace za spoluautorství na výstupech, pokud je autor z VŠ působících v našich regionech. Jde o modifikaci existujících nástrojů (nastavení výzev). Opatření má analogii<sup>38</sup> u jiných nástrojů podpory. Týká se všech dotčených krajů.
- **Podpora propojování s VaV centry a velkými infrastrukturami.** Bonifikace pro projekty, které umožní propojování, nebo může jít samostatné výzvy za tímto účelem (např. formou twinningu). Týká se zejména ÚLK, KVK po vybudování kapacit, v případě MSK ve vztahu k zahraničí. Jde o modifikaci stávajících nástrojů (nastavení výzev).
- **Podpora vytvoření Center competence.** Jde o existující nástroj TA ČR, který umožní propojování aplikační a výzkumného sektoru bez nutnosti investic do výstavby infrastruktury. Pozitivně ovlivní také mobilitu. Umožní tematické posílení VaV a přispěje tak k tvorbě kritické masy. Podporou se myslí: a) komunikační/facilitační podpora (např. ze strany Kanceláře zmocněnce); b) asistence (např. finanční ze strany krajů a měst) na přípravu projektu. V krátkém horizontu se týká MSK a ÚLK, v středně dobém horizontu i KVK.
- **Podpora vzniku sdílených laboratoří v regionech.** Může jít o specifickou výzvu pro podporu kooperace MSP a VO, např. v rámci OP PIK (možností je využití nástrojů ITI). Využití opatření je ve všech cílových regionech. U KVK je může být ve vazbě na opatření vybudovat pobočku VŠ.

Na regionální úrovni může jít např. o:

- **Podporu tvorby silných strategických partnerství pro budoucí excelenci.** Jde o vytvoření výzkumné aliance. Vzájemným propojováním, koordinací strategií najít nově se objevující oblasti výzkumu a zvýšit šance na úspěšné ucházení se o zdroje (příklad dobré praxe – Dresden Concept). Může mít i přeshraniční charakter (viz níže). Jde o nový nástroj využitelný ve všech cílových krajích. V ÚLK nejspíše půjde o upgrade existující Výzkumně-vzdělávací platformy.
- **Podporu vzniku sdílených laboratoří v regionech.** Na úrovni krajů jde o nový nástroj. Může jít o komplementární (k národním) nebo samostatný finanční titul pro podporu kooperace MSP a VO z úrovně kraje, aglomerace, měst (nebo kombinace různých zdrojů), podpora činnosti specializované obslužné instituce (příklad dobré praxe – BioCity Leipzig). Využití opatření je ve všech cílových regionech.
- **Strategii vybudování start-upového (digitálního) ekosystému.** Specificky a komplementárně k ostatním dokumentům definuje, vizi, strategické cíle, nástroje, milníky a role zejména regionálních stakeholderů, ale také využití potenciálu start-upového ekosystému v **Německu** a **Praze**. Jde o nový nástroj, využitelný zejména v ÚLK, případně KVK. V MS, vzhledem k již existujícímu ekosystému, o jeho rozvoj a expanzi.
- **Propagaci a popularizaci potenciálu a výsledků VaV,** nikoliv vůči obecné veřejnosti, ale vůči firmám a obecněji vůči uživatelům výsledků VaV. A to podporou činnosti podpůrných

---

<sup>37</sup> I když samotné získání zkušenosti a reference z vedení projektu je užitečné, důležité je, aby i reálný dopad byl, nebo VaV aktivity se uskutečňovaly, i v cílovém regionu a nedošlo jenom k formálnímu přesunu sídla.

<sup>38</sup> Např. investiční pobídky; OP ŽP; existuje vazba na usnesení vlády č. 344/2013 a č.141/2010.

organizací, které zajišťují párování VVI nabídky a poptávky (např. inovační centra, VTP apod.), či popularizaci nových konceptů (open innovation, spin-off, start-upů, sociálních inovací), či role VVI ve firemních strategiích, využitím potenciálu projektů Smart Akcelérátor (příprava **marketingová a komunikační strategie regionálního inovačního systému**). Využít úspěšné příběhy kooperace (např. z inovačních voucherů) pro motivaci k další spolupráci. V případě ÚLK a KVK jde o nový nástroj, v MSK rozvoj a rozšíření existujících.

- **Podporu služeb podpůrné infrastruktury.** Jde o rozšíření a zintenzivnění činností inovačních center, VTP na podporu inkubační, akcelerační činnosti pro rozvoj start-upů, ale i pro informování (o) a párování VVI nabídky a poptávky. Týká se zejména MSK, ÚLK, po vybudování infrastruktury i KVK.
- **Zvýšení podpory pro inovační vouchery.** Jde o existující nástroj a jeho selektivní modifikaci dle potřeby v regionech. Nástroj podporuje navazování spolupráce mezi VO a aplikačním sektorem. V některých regionech je významný převis poptávky nad nabídkou. Umožňuje spolupráci i s velkými firmami.
- **Spin-off voucher.** Může jít o nový, samostatný nástroj na principu inovačního voucheru na podporu spolupráce VO a aplikačního sektoru při zakládání spin-off firmy. V případě MSK a ÚLK může být prioritou regionální kooperace, v případě KVK umožnit získání know-how z jiných regionů.
- **Podporu pro start-upy.** Může jít o úpravu struktury (včetně zvýšení objemu) existujících nástrojů na podporu podnikání s vyšším důrazem na inovativnost, případně i společenský dopad. Využitelné ve všech cílových krajích.
- **Regionální venture fond.** Může mít podobu závazků podnikatelů/investorů, měst a kraje podpořit regionální projekty, které úspěšně projdou regionálním inkubačním/akceleračním programem, případně revolvingových nástrojů (např. výhodné úvěry, garance na úvěry). Má zvýšit dostupnost rizikového financování i pro menší projekty. Na úrovni krajů jde o nový nástroj, využitelný ve všech cílových krajích.

Na úrovni výzkumných organizací může jít např. o:

- **Využití výsledků a metodik jiných projektů, např. EF-TRANS.** Nastavení procesů a metodik pro zakládání spin-off firem a komercializaci obecně. Využitelné zejména v ÚLK, kde kapacita je, ale spin-off zatím nevznikají. KVK kapacitu zatím nemá. MSK disponuje kapacitou, procesy i metodikami.
- **Spin-off vehicle.** Nový nástroj na podporu rychlejšího zakládání spin-off firem. Vytvořením nové entity umožní odčlenit agendu spin-off z běžné rozhodovací činnosti univerzity a oddělit i riziko. Pro rozvoj činnosti lze využít Národní inovační fond, regionální venture fond. Do úvahy přichází i napojení na regionální CTT, inovační centra, inkubátory, VTP apod. Zatím využitelné v ÚLK a MSK.
- **CBC partnership for excellence.** Vytvoření silného přeshraničního partnerství s cílem využít potenciál přeshraniční spolupráce. Předpokladem je úprava podmínek programů CBC, tj. vytvořit prostor pro funkční spolupráci v oblasti VVI v návaznosti na koordinaci tematického zaměření. Koordinace by měla vést k soustředění zdrojů do společných témat: a) řešících regionální výzvy; b) s potenciálem na evropskou excelenci. Využitelné je zejména v ÚLK, případně MSK. Po dobudování VaV kapacity i v KVK.



#### 4.2.2 Strategický cíl C.2: Výkonnější a atraktivnější VaV

Základním předpokladem rozvoje konkurenceschopnosti je výzkum a vývoj. Zapojení do spolupráce doma i v zahraničí s výzkumnou i aplikační sférou je jednou z klíčových podmínek pro zvýšení výkonu a atraktivity výzkumných organizací. Zvýšeným výkonem se myslí zejména zvýšená kvalita jak základního, tak aplikovaného výzkumu měřitelná podílem vysoce citovaných publikací, mezinárodních patentů, tak zvýšeným počtem prestižních projektů a grantů (ERC, H2020) atd. Logickým důsledkem bude celkové zvýšení atraktivity VaV sektoru, který se projeví v aktivním vyhledávání ze strany potenciálních pracovníků, studentů, partnerů, donorů i médií.

Pro dosažení změny je potřeba:

- (i) Podpořit získání kvalitních expertů, kteří vytvoří jádro týmu, který umožní správné nadefinování tematického zaměření a napojení na existující síť.
- (ii) Podpořit zvýšení kapacity a atraktivnosti fyzické infrastruktury a zázemí ve vazbě na silnější tematické zaměření a to jak pro vyšší relevanci, tak pro získání talentů a expertů.

Pro posílení hlavně mezinárodní konkurenceschopnosti, rozvoje aplikovaného výzkumu, posílení spolupráce mezi podniky a výzkumem a uplatnění výsledků VaV v praxi bylo v letech 2007-2013 podpořeno vybudování 40 regionálních VaV center a 8 evropských center excelence. I když v minulém období byla snaha posílit koncentraci zdrojů směrem ke stimulaci excelentnosti a napojení na mezinárodní instituce formou velkých infrastruktur (případně velkých VaVpl projektů, tzv. VaV center), tato snaha regionům - zejména KVK a ÚLK, výraznější výsledky nepřinesla. Z 8 evropských center excelentnosti je jedno v Ostravě IT4 Innovations; ze 40 regionálních VaV center najdeme v ÚLK UniCRE, v MSK byla úspěšná VŠB-TUO s projektem IET - Institut environmentálních technologií.

Proto je potřeba **posílit schopnost ucházet se o tyto zdroje** a podporu, která v předchozím období byla nízká a zhoršila jejich postavení. Problém udržitelnosti a nastavení OP VVV (důraz na dobudování infrastruktury a podporu hlavního města Prahy) vytváří bariéru pro další budování a rozvoj VaV kapacit. Vybudování nových kapacit je málo pravděpodobné, a to jenom za podmínek vysoké relevance a udržitelnosti. Proto je nutné **podpořit a motivovat VO k transformaci** a to zejména oživením a posílením **na straně lidských zdrojů**, podpůrných a řídicích procesů, ale i obměny/modernizace infrastruktury a tematického posílení podpořila tvorba kritické masy nevyhnutelné pro dosažení evropského významu VaV.

Již samotná spolupráce a zvýšená relevance (viz C. 1) vede k vyššímu výkonu a atraktivitě výzkumných činností. Na to, aby se tento potenciál využil naplno a dál mohl rozvíjet, je potřeba vytvořit předpoklady s dopadem až na úroveň infrastruktur. Zvýšený výkon společně s atraktivnějším zázemím, expertním zajištěním a tematickým zacílením podpoří atraktivnost pro vysoce kvalifikované a talentované pracovníky<sup>39</sup> nejenom z regionů.

---

<sup>39</sup> Získáváním a prací s lidskými zdroji se zabývá samostatná část.



## Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

### 4.2.2.1 Kvalitní VaV experti

V ideálním případě, pro naplnění předchozích cílů je dobré mít již na začátku (např. v roli konzultantů) v kontaktu možný základ pro jádro expertního týmu, který umožní správné nadefinování tematického zaměření, napojení na existující síť kvalitních institucí a týmů doma i v zahraničí. Jádro budou tvořit kvalitní lidské zdroje, v čele s renomovanými, zkušenými experty, které bude podpořené mladými, talentovanými a ambiciózními talenty. V případě KVK bude fokus na vybudování prvních kapacit, v ÚLK půjde o efektivní využití stávajících zdrojů a vytvoření předpokladů pro další růst kvality a relevance VaV, v případě MSK, jde o doplnění týmů s cílem dosáhnout evropského významu.

Cílem je tedy získání/udržení potenciálních obsahových garantů, vedoucích výzkumných týmu, či projektových manažerů, kteří by následně měli být schopni složit týmy, které budou mít předpoklady a ambice růst a dosahovat kvalitních a relevantních výsledků. Může se jednat o experty ze zahraničí (včetně těch, kteří mají původ z ČR) nebo činné v ČR. Toto je zároveň příležitost oslovit odborníky a talenty, které působí mimo sledované regiony, ale pocházejí z nich. Rozvojem lidských zdrojů se věnuje samostatná část.

### 4.2.2.2 Posílení tematického zaměření VaV

Rozhodování o způsobu dobudování a modernizaci infrastruktury je nutno dělat v přímé vazbě na tematické zaměření VaV. A to tak, aby toto zaměření bylo v souladu s RIS/RIS3 strategiemi (a dalšími relevantními dokumenty, jako např. NP VaVal apod.), případně je dále rozvíjelo. Témata musí být relevantní ve vztahu k regionálním potřebám aplikační sféry, ve vztahu ke společenským výzvám, musí také zajistit vytvoření kritické masy pro efektivní, koherentní, silnou specializaci, která bude mít evropský potenciál.

Společná témata jsou v relevanci na životní prostředí (včetně otázek vody<sup>40</sup>), odstraňování zátěží, jeho zkvalitňování (rekultivace, revitalizace, resocializace), smart a green technology, včetně využití geotermální energie, podpora digitální transformace v tradičních odvětvích (obecně: energetika, těžba, strojírenství; v ÚLK chemie a sklo), **rozvoj rostoucích oblastí** s průřezovým potenciálem jako je např. IT, který se již úspěšně rozvíjí v MSK, ale v ÚLK a KVK je nedostatečně rozvinutý. V ÚLK<sup>41</sup> se jako **nové**<sup>42</sup> **oblasti** jeví kreativní průmysl (v návaznosti na úspěchy FUD UJEP – např. design), nanotechnologie (včetně přesahů do environmentálních věd, zatím málo využitý potenciál je aplikace v medicíně v kooperaci s regionálními aktéry), nové materiály, smart koncepty (včetně geotermální energie<sup>43</sup>). V KVK kromě rozvoje know-how v tradičních průmyslových oblastech, jde především o rozvoj lázeňství a CR. U MSK lze úspěšně vycházet ze stávající znalostní základny – např. pokročilé

---

<sup>40</sup> Např. v ÚLK lze navázat na projekty a výzkumy VÚHU nebo UJEP a dále je rozvíjet.

<sup>41</sup> V případě UJEP je vhodné podpořit (a) všechny obory, které mohou být excelentní, včetně společenskovedních a (b) i všechny ostatní, které pomohou zvýšit vzdělanostní úroveň v kraji (viz více Pilíř Lidské zdroje), s přihlédnutím na priority, příležitosti a potřeby kraje. Ale i jiné instituce, např. VÚHU, je potřeba podpořit v oblastech s potenciálem excelence.

<sup>42</sup> V ÚLK i KVK, zachování limitů těžby vytváří nové příležitosti pro rozvoj stávající znalostní bázi do příbuzných oblastí, ale i nových.

<sup>43</sup> V Litoměřicích se tato oblast dlouhodobě rozvíjí a společně s UJEP se připravil výzkumný projekt do OP VVV. Geotermální energie může být významným rozvojovým faktorem (je v souladu s koncepcí decentrální energetiky,

materiály, mechatronické systémy, analýzy dat, zpracování a následné využívání nerostných surovin, druhotných surovin a odpadů, smart grids, integrované bezpečnostní systémy atd.

Dostatečně atraktivní témata, ale i možnost participovat na jejich definování a dalším rozvoji, s výhledem práce v modernizované infrastruktuře, v kooperaci s kvalitními výzkumnými organizacemi či aplikační sférou jsou faktory pozitivně působící (ale ne jediné rozhodující) pro přilákání/udržení expertů a talentů.

#### **4.2.2.3 Kapacita a atraktivnost fyzické infrastruktury a zázemí**

Špičkový výzkum je náročné dělat bez prostředků, tj. laboratoří, unikátních zařízení, přístrojů apod. Toto bylo cílem zajistit z projektů OP VaVpl. Ze 48 projektů však skončily v sledovaných regionech jenom 3 (2 jsou v MSK a 1 v ÚLK).<sup>44</sup> Jak ostatně ukázaly první roky činnosti VaV center, toto není dostačující podmínkou, pokud by centra nebyla naplněna kvalitním obsahem. Tematické zacílení, vytvoření a vedení kvalitních týmů, ale i vytvoření funkčních vazeb na jiné výzkumné organizace a aplikační sféru je závislé na přilákání kvalitních výzkumníků (viz výše).

Pro komfortní práci jsou také zapotřebí i další elementy zázemí, a to ve formě obslužných služeb (projektový servis, ochrana duševního vlastnictví, technologický skauting, ale třeba i kvalitní stravování, či asistence při přestěhování výzkumníka a rodiny, existence prorodinných opatření atp.). V širším měřítku pro efektivní získání a využití zdrojů a vytvoření zázemí a podmínek je potřeba zajistit kvalitní systém řízení od strategické po taktické, od projektové podpory, až po obchodní aktivity a podporu komercializace. Jeho příprava a implementace opět závisí na kvalitních lidských zdrojích (ty se řeší v samostatné části). Vzhledem k nižší atraktivitě regionů, musí tyto podmínky být lepší než jinde.<sup>45</sup>

Vybudování nové fyzické infrastruktury bude možné jenom v případě existence výjimečného, dobře připraveného, obsahově, personálně a ekonomicky opodstatněného projektu. Z toho důvodu je potřeba v těchto regionech vytvořit podmínky pro dobudování<sup>46</sup>, modernizaci nebo transformaci stávající infrastruktury a umožnit napojení na VaV centra doma a v zahraničí (viz C.1), přičemž toto se týká hlavně ÚLK, kde je potřeba zvýšit jeho výkonnost. Naopak, v KVK je nutné kapacity nejdříve vybudovat a to s pomocí veřejných financí ČR, nebo ESIF<sup>47</sup>. V MSK jde o to kapacity využít na dosažení evropského významu.

Jak ukázalo předchozí období, sledované kraje ve srovnání s jinými regiony nebyly úspěšné v čerpání dostupných zdrojů na podporu VVI aktivit (viz např. VA, s. 75-76). Důsledkem toho je nedostatečná VaV kapacita (fyzická i v podobě lidských zdrojů) a celkově podprůměrné financování VaV (viz více VA a RIS 2016). Z toho plyne potřeba zvýšení množství podaných kvalitních projektů pro všechny úrovně VVI aktivit a zvýšení jejich úspěšnosti. Cíl lze naplnit v kombinaci s výše uvedenými, zvýšením

---

<sup>44</sup> Souhrou faktorů: úspěšnost vyspělejších regionů na jedné straně a motivace a schopnost získat podporu méně zaostávajícími regiony, nastala paradoxní situace, kdy došlo v některých regionech k vysoké koncentraci nových center a je nutno řešit financování udržitelnosti. Na druhé straně méně vyspělé regiony, zejména KVK, nezískaly podporu a šance na vybudování center jsou nízké.

<sup>45</sup> Nutno brát v potaz konkurenční výhodu již vytvořených materiálních podmínek v dalších krajích, které budou získávání klíčových lidských zdrojů komplikovat.

<sup>46</sup> Tj. nejde o budování nových kapacit, kromě KVK, kde toto lze ve vazbě na rozvoj činnosti veřejné vysoké školy (nebo škol).

<sup>47</sup> Může vyžadovat úpravu podmínek čerpání OP VVV - limituje budování nových kapacit.

motivace pracovníků a týmů ucházet se o podporu, zajištěním informací o možnostech, podporou budování podpůrných služeb při přípravu projektů.

Opatření by měla tedy směřovat k zajištění lepšího využití dostupných zdrojů, ty však vzhledem významnému zaostávání bude potřeba doplnit opatřeními a zdroji na podporu rozvoje regionálně specifického výzkumu, dobudování kapacit, podpory rozvoje sítí, podpory komercializace, či zakládání spin-off, získávání expertů atd.

Z hlediska priorit jsou nejdůležitější: získání kvalitních expertů a zahájení spolupráce s excelentními VaV týmy. Naplnění předchozích cílů povede k celkově výkonnějšímu VaV, což bude znamenat více kvalitních a relevantních výstupů v podobě množství podaných patentů (prioritně mezinárodních), prodaných licencí, objemu smluvního výzkumu, celkově vyššího objemu aplikovaného výzkumu, většího počtu společných výsledků (ve spolupráci s jinými domácími a zahraničními výzkumnými organizacemi a aplikační sférou). To bude znamenat více příležitostí pro růst firem v regionech (včetně upgradingu, zahraniční expanze, vertikální a horizontální diverzifikace, růstu objemu VVI aktivit, poskytování sofistikovaných služeb), více atraktivnějších pracovních příležitostí ve VVI činnostech, což umožní udržet a přilákat talenty.

### Typová opatření

Tato část poskytuje stručný, ilustrativní přehled možných opatření. Na národní úrovni může jít například o:

- **Vytvoření specifického dotačního titulu zaměřeného na podporu VaV na území strukturálně postižených regionů** s důrazem na využití specifického know-how regionů (např. KVK – balneologie, ÚK – chemie, energetika, rekultivace, MSK – energetika, nerostné suroviny, IT; viz 4.2.3.2), ale i rozvoj nových oblastí pro oborový posun. Může jít i o výzkumné programy s kohezním účinkem, případně o samostatné specifické výzvy zacílené na sledované regiony (strukturálně postižené/zaostávající regiony) na podporu růstu VaV výkonu, zapojení výzkumných organizací do činnosti VaV center, napojení na excelentnost doma a v zahraničí, které budou mít dlouhodobý charakter. Vyhlášovatelem bude např. TA ČR.
- **R&D HACK Package (Research and Development Hiring and Acquisition for Competitiveness and Knowledge)**. Nástroj na přilákání kvalitních expertů pro výzkum a vývoj působících mimo cílové regiony. Měl by umožnit, dle definovaných potřeb a cílů, vést kampaně a aktivní akvizice expertů pro výrazné posílení regionálních kapacit, např. formou **hostování**. Vzhledem k existenci dílčích nástrojů (Erasmus+, MSC H2020; vlastní zdroje VO) je důležitá komplementarita a komplexnější zaštitění dle potřeb regionu. Komplementaritou lze chápat, např. možnost zafinancovat přípravu projektů, či dofinancování mzdových nákladů. Komplexnost umožní zajistit i další služby pro zjednodušení přestěhování (administrativní povinnosti; aktivní asistence s řešením otázek jako doporučení, či zajištění školky/školy pro děti atp.). Dle možností, schopností a ambicí, lze jít až po vybudování „science village“ (atraktivní ubytování se zázemím a dobrou dostupností pro experty). V případě MSK jde o posílení již existujících týmů, v ÚLK jde hlavně o vytvoření jádra nových týmů pro rozvoj stávajících kapacit, u KVK pro vytvoření kapacit.

- **Regionální CTT.** Specifická výzva na vznik. Při nedostatečné kapacitě na úrovni jednotlivých institucí, umožní sdílet expertní kapacitu, zázemí a podpůrné služby pro zájemce o transfer znalostí. Zvýší dostupnost služeb regionálně, tak finančně. Roli provozovatele pro ÚLK může sehrát UJEP (v návaznosti na projekt TA ČR Gama), nebo ICUK. V MSK tuto funkci plní PI – CPI VŠB-TUO. V KVK, ani v ÚLK zatím nedošlo k naplnění záměru.
- **Zřízení regionálních poboček TA ČR.** Opatření umožní přípravu, administraci a řízení specifických programů, vytvoří kvalitní pracovní místa ve vztahu k VVI, umožní realizovat asistenci regionálním VaV (poradenství, konzultace, monitoring; budování kapacit atp.) pro vyšší úspěšnost v dalších výzvách nejenom TA ČR.
- **Regionální bonifikace výsledků VaV** Zohledňuje těžší podmínky na vznik kvalitnějších výstupů. (tj. za podobně kvalitní výstup z regionů ÚLK, KVK, MSK vyšší ohodnocení). Může působit motivačně na experty, aby se zapojili do výzkumu v těchto regionech. Vzhledem charakteru vyžaduje věcný konsensus<sup>48</sup> (např. ÚV/RVVI a MŠMT).

Na regionální úrovni může jít např. o:

- **Podpora vzniku a chodu regionálního CTT.** Může jít o zajištění financování přípravy, spolufinancování chodu centra. Jde komplementární nástroj z úrovně kraje k nástrojům národním.
- **Regionální fond na podporu VVI.** Umožní definování a následné dlouhodobé financování regionálně specifické VVI činnosti v prioritních oblastech (s vazbou na RIS/RIS3 nebo pro nové oblasti), nebo zaměřené na řešení společensky důležitých problémů.<sup>49</sup> Může být společný pro cílové regiony, může sdružovat více regionálních zdrojů (např. kombinací zdrojů kraje a měst) a mít více dílčích nástrojů (granty, vouchery, revolvingové úvěrování). Může napomoci financovat i patenty. V případě MSK jde o úpravu již existujícího nástroje, v ÚLK a MSK jde o tvorbu nového nástroje.
- **Marketingová a komunikační strategie regionálního inovačního systému.** V rámci propagace a popularizace VaV a zvýšení atraktivnosti regionálního inovačního systému a jeho prvků je potřeba co nejefektivněji využít projektů Smart akcelerator, zároveň propojit marketingovou a komunikační strategii regionálních inovačních systémů s celkovou (marketingovou a komunikační) strategií krajů. V případě ÚLK a KVK jde o nový nástroj, v MSK rozvoj a rozšíření existujících.

Na úrovni organizací může jít např. o:

- **Zavádění kvalitnějšího řízení a podpory.** Uplatňování manažerských metod, vytváření podpůrných procesů pro projektovou činnost, IPR a komercializaci; vytváření motivačních podmínek pro aplikovaný výzkum a tvorbu akademických start-upů (např. přenosem dobré praxe, aplikací doporučení a metodiky předchozích projektů – EF-TRANS), zavádění dlouhodobého interního financování (ve vazbě na regionální priority). Asistenci mohou poskytnout regionální pobočky TA ČR, motivací pro instituce mohou být regionálně specifické výzvy na posílení budování kapacit. Týká se zejména ÚLK.

---

<sup>48</sup> Riziko formálního „přesídlení“, nutno sledovat místo „dopadu“.

<sup>49</sup> Možnou alternativou pro využití výzkumu pro řešení společensky důležitých problémů je úprava programu TAČR Beta tak, aby zadavateli mohly být i kraje.

#### **4.3 Vztah pilíře Výzkum a vývoj a jeho cílů a změn k národním programům a plánovaným či realizovaným intervencím.**

Strategické cíle a jejich realizace navazují, rozvíjejí, nebo doplňují zejména: Národní výzkumná a inovační strategii pro inteligentní specializaci České republiky (Národní RIS3 strategie) a její krajské přílohy, OP VVV ve vztahu rozvoje kapacit výzkumných organizací (včetně schopnosti využít zdroje jako jsou H2020) a podpory rozvoje otevřenosti, relevance a kooperace, komplementárně OP PIK z pohledu budování kapacit pro podpůrné služby, aplikovaný výzkum a motivaci aplikační sféry kooperovat, částečně Erasmus+ pro mobilitu, OP Z pro rozvoj LZ (řeší samostatná část), umožňují využít i komunitární programy, či programy EIB, Eureka apod. Podobně se prolínají například s Národní politikou výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2016-2020, Zásadami Metodiky 2017+, či částečně se Strategii regionální rozvoje ČR 2014–2020, Národním programem reforem 2016, Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 a některými dalšími.<sup>50</sup> Předpokládá využití, či adaptaci připravovaných mechanismů, jako je Národní inovační fond, stávajících nebo modifikovaných nástrojů GA ČR a TA ČR, případně rozšíření jejich regionální působnosti.

Na úrovni regionu pak navazuje dále zejména na Regionální inovační strategie (resp. v KVK na Strategii konkurenceschopnosti Karlovarského kraje), Integrovanou strategii Ústecko–chomutovské aglomerace, Integrovaná teritoriální investice Ostravské aglomerace - Investiční plán pro udržitelný rozvoj měst v území ostravské aglomerace na období 2014 – 2020, projekt Smart Akcelérátor (financovaný z OP VVV), inovační vouchery a jejich modifikace, dotace na podporu podnikání a jejich modifikace.

## **5 Pilíř D. Lidské zdroje**

### **Cíl: Kompetentní lidé pro průmysl, služby a veřejnou správu**

**Konkurenční výhoda postavená na lidech dobře připravených pro profese poptávané na současném i budoucím trhu práce musí být základem ekonomického rozvoje transformujících se krajů.** Analytické podklady i praktické zkušenosti zaměstnavatelů potvrzují nerovnováhu mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, kdy i při nadprůměrné míře nezaměstnanosti je pro řadu firem mimořádně obtížné najít pracovníky pro volná místa ve vybraných technických profesích. Kraje v transformaci, z nichž dva jsou historicky průmyslové regiony, mají příležitost takové lidi připravit ve větším počtu a lepší kvalitě. Kromě technicky zdatných lidí upozorňuje řada zaměstnavatelů i na nedostatek lidí s potřebnými kompetencemi do oblasti služeb. Tohoto cíle dosáhneme, pokud zastavíme/obrátime trend odchodu kvalifikovaných lidí z transformujících se krajů a současně lépe využijeme lidský potenciál obyvatel v produktivní činnosti a výrazně snížíme počet i podíl dlouhodobě nezaměstnaných lidí a rodin závislých na sociálních dávkách.

---

<sup>50</sup> Další jsou například: Národní inovační strategie České republiky, Národní priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, Cestovní mapa ČR velkých infrastruktur pro výzkum, experimentální vývoj a inovace, Mezinárodní audit VaVal v ČR, nebo Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR.

## 5.1 Návaznost na analýzu a predikce

1. Mezi hlavními příčinami a důsledky nízké míry ekonomického růstu krajů Moravskoslezského, Ústeckého a Karlovarského za nejvyspělejšími regiony ČR z pohledu lidských zdrojů z analýzy vyplynuly následující:

- **Menší nabídka kvalifikovanějších pracovních míst**
- **Nízká kvalita lidských zdrojů** – nedostatečná připravenost pracovní síly, podprůměrná vzdělanost
- **Nedostatek pracovní síly** – kvůli selektivní migraci, stárnutí populace, ale také kvůli nevhodně nastavenému dávkovému systému (nemotivuje dostatečně k práci do určité výše příjmu ze zaměstnání, což se ještě zhoršuje v případech exekuce z pracovních výdělků), i kvůli málo účinné aktivní politice zaměstnanosti v případech, kdy nepomáhá efektivně ke kvalitní přípravě a co nejrychlejšímu nástupu do práce, jak dokládá současná situace, kdy zaměstnavatelé poptávají velké množství i nízkokvalifikovaných lidí za mzdy převyšující mnohdy 20 tis. Kč a v evidenci úřadů práce přitom zůstává velký počet nezaměstnaných
- Nízká úroveň mezd
- Vysoká nezaměstnanost
- Zvyšující se chudoba a růst počtu sociálně vyloučených lokalit

**První tři faktory lze do jisté míry ovlivnit intervencemi veřejného sektoru, a tedy i strategií restrukturalizace.** Nízká úroveň mezd, vysoká nezaměstnanost a zvyšující se chudoba jsou oproti tomu dopadem komplexu vzájemně propojených faktorů ovlivňujících nízkou konkurenceschopnost jmenovaných krajů, byť každého v jiném měřítku. Jejich ovlivnění veřejnými intervencemi je sice možné, vyžaduje různorodé a propojené intervence ve větším rozsahu a vzhledem k velkému významu vnějších faktorů – např. vzhledem k vývoji na trzích, na které jsou kraje specializovány – je lze veřejnými intervencemi ovlivňovat jen zprostředkovaně.

2. Společným problémem Karlovarského, Ústeckého a Moravskoslezského kraje, kterým se výrazně odlišují od zbytku ČR, je **nadprůměrný podíl domácností s příjmy pod životním minimem a závislost velkého počtu lidí na systému sociálních dávek** - viz informace a grafy v příloze.
3. **Nadprůměrný je počet i podíl dlouhodobě nezaměstnaných, který přetrvává i v době zvýšené a neuspokojené poptávky zaměstnavatelů po zaměstnancích**, a to i nízkokvalifikovaných. To je nejen dokladem problému v uvedených krajích, ale přetrvávajících chyb v systému sociálních dávek a jejich propojení s aktivní politikou zaměstnanosti. Podle údajů Úřadu práce ČR z června 2016 existuje velké množství volných pracovních míst, která by mohla být obsazena lidmi s nízkou kvalifikací. Příčin problému nedostatečné motivace k práci u lidí s nízkou resp. neaktuální kvalifikací je více, ale k hlavním jistě patří následující vzájemně provázané systémové nedostatky:
  - Nevhodně nastavený systém sociálních dávek, který dostatečně nemotivuje k práci.
  - Nevhodně nastavený systém úhrady dluhů s vazbou na exekuci přiznaných výdělků z práce.
  - Nevhodně nastavený systém kontroly a postihování nelegální práce.



- Nedostatečně rozvinutý systém sociálního bydlení a naopak velmi rozvinutý „antisystém“ ubytoven pro sociálně vyloučené.

Problémem v krajích je současně dlouhodobá nezaměstnanost i nedostatek pracovních sil, včetně nízkokvalifikovaných. Přestože do práce s dlouhodobě nezaměstnanými je nasměrován velký objem zdrojů z APZ a OP Z (předtím OP LZZ), situace se nelepší. Problém je tedy i v APZ a OP Z, které ne zcela efektivně alokují zdroje. Miliardy jdou na programy, které mají slabé výsledky. Je nutné řešit systémové chyby (k vyšší motivaci pracovat) a s nimi provázané změny v APZ a OP Z. Naopak velmi málo zdrojů z APZ směřuje do prevence nezaměstnanosti. Celoživotní vzdělávání pouze přes firmy (např. Vzdělávejte se pro růst nebo POVEZ) nevyužívá prostor k individuální aktivitě lidí a tím i k lepší alokaci lidských zdrojů na trhu například kvalitním, místně i cenově dostupným kariérovým poradenstvím, rozvojem přenositelných kompetencí (angličtina aj., ICT dovednosti, měkké kompetence) i odborných kompetencí umožňujících posun jednotlivců do jiného povolání. Problémy APZ i dalších oblastí v gesci MPSV – viz Analýza poptávky a nabídky na trhu práce v dokumentu MPSV Č. j.: MPSV-2016/61075-411/1 pro plenární schůzi RHSD (dále jen Analýza MPSV pro RHSD).

4. Ve všech třech krajích dochází ke **smršťování** (shrinking) jejich **průmyslových aglomerací, které v minulosti vyrostly na tradičním průmyslu**, s jeho dominancí ještě posílenou v důsledku socialistického plánování, a nabízely množství pracovních příležitostí, často i s nadprůměrným finančním ohodnocením pro nízko a středně kvalifikované profese. Pro dnešní smršťující se aglomerace existuje jen málo pozitivních alternativ, jak se s tímto nezvratným vývojem vypořádat. Lze se s tím pasivně smířit, prostě se dál smršťovat při zhoršující se vzdělanostní a věkové struktuře obyvatel, nebo znovu definovat a realizovat vizi života v regionech sice s menším počtem obyvatel, ale regionů kompaktních, s podstatně vyšší kvalitou života a aktivním zapojením obyvatel, tj. být „shrinking smart“.
5. Přímo součástí výše popsaného problému v ekonomické oblasti je **nízká atraktivita krajů pro život obyvatel, menší nabídka perspektivních pracovních a kariérních vyhlídek pro mladé a kvalifikované odborníky** (působící negativně i na další obyvatele kraje a na atrakci lidí z prostředí mimo kraj) a horší podmínky a nízká atraktivita pro podnikání. Tato součást hlavního problému je společná pro všechny tři kraje a zasahuje je s velmi podobnou intenzitou. Všechny faktory se navzájem ovlivňují, podmiňují a znásobují negativní důsledky na krajské hospodářství a společnost. **Úbytek obyvatel ve jmenovaných krajích za posledních 5 let** dokládá informace za sledované kraje v příloze.

**Bez realizace inteligentních strategických změn budou v MSK, USK a KVK pokračovat a dále se zhoršovat negativní trendy ve struktuře obyvatel a tím pádem i pracovních sil pro rozvoj ekonomiky** (odliv mozků, růst strukturální nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou na pracovním trhu, nárůst počtu sociálně vyloučených obyvatel, pokles podnikatelské aktivity, celkové stárnutí populace, zhoršující se zdravotní stav po fyzické i psychické stránce atd.). Podle zdroje ČSÚ „Projekce obyvatelstva v krajích ČR“ dojde mezi roky 2016 až 2030 ke snížení počtu obyvatel v krajích následovně: v MSK z 1.210 tis. na 1.130 tis., v USK z 823 tis. na 792 tis. a v KVK z 298 tis. na 279 tis. Bližší informace k projekci obyvatelstva za sledované kraje je v příloze.



## 5.2 Strategické cíle a oblasti změn

### 5.2.1 Strategický cíl D.1: Více lepších pracovních příležitostí (high-skills pro soukromý i veřejný sektor)

Klíčovým problémem všech tří krajů je odchod mladých a talentovaných lidí a jejich rodin do jiných regionů v ČR i v zahraničí. Důvodů je více, avšak jedním z klíčových je nedostatečná nabídka vysoce kvalifikovaných a nadprůměrně placených pracovních míst v soukromém i veřejném sektoru. Soukromý sektor v těchto regionech hledá spíše levnou a pracovitou námezdní sílu než špičkové talenty, které naopak očekává ve vyspělejších, bohatších regionech, v ČR zejména v Praze a v Brně, pro obyvatele z KVK a ÚLK jsou příležitosti také v německém příhraničí. Tomuto „podceňování“ odpovídá úroveň mezd i u vysoce kvalifikovaných profesí, například v sektoru IT, kde se liší platy u srovnatelných profesí mezi Prahou a dalšími kraji až o desítky tisíc Kč měsíčně.

**Nedostatečná nabídka nadprůměrně ohodnocených pracovních příležitostí se musí změnit**, pokud nemá pokračovat trend odlivu mozků, který umocňuje již existující problémy spojené s restrukturalizací krajů. Na řešení uvedeného problému je zaměřen tento strategický cíl, který směřuje k zastavení resp. zmírnění trendu odchodu kvalifikovaných odborníků a talentovaných mladých lidí za lepším mimo kraje. Spíše než na zastavení celkového úbytku obyvatel je třeba zaměřit intervence proti zhoršování kvalifikační a věkové struktury obyvatel a zmírnit tento trend **opatřeními vedoucími ke zlepšení kvality nabídky pracovních příležitostí v soukromé i veřejné sféře**.

K dosažení cíle bude potřebné intervenovat na straně poptávky nárůstem počtu pracovních příležitostí, které vyžadují vysokou úroveň kvalifikace i kompetencí a na straně nabídky nárůstem počtu velmi dobře připravených a talentovaných lidí do těchto náročných profesí.

Na straně poptávky se bude jednat především o stimulaci zájmu soukromého sektoru, například cílením na investory přinášející do krajů produkci s vyšší přidanou hodnotou. Důležitou roli bude ovšem hrát i veřejný sektor, který by měl v těchto krajích cíleně budovat instituce a umísťovat sem pobočky či budovat specializovaná kompetenční centra, která budou lákavá pro talentované lidi. Na straně nabídky je potřebné intervenovat obecně rozšiřováním prostoru pro kvalitní vysokoškolské vzdělávání v těchto krajích a specificky budováním kompetence k identifikaci a rozvoji talentů od raného po dospělý věk. Všechny tyto strategické aktivity budou vyžadovat „lídry pro změnu“ do vedení příslušných organizací a programů v krajích, což je samo o sobě další vhodnou příležitostí pro nabídku atraktivní práce schopným lidem.

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Změny oproti současnému stavu k dosažení strategického cíle jsou potřebné na straně poptávky, na straně nabídky i na straně celkové atraktivity krajů pro talenty a kvalifikované odborníky.

**Na poptávkové straně** je třeba vytvořit **více lepších pracovních příležitostí v soukromém sektoru**. Zde se bude jednat o realizaci opatření souvisejících s tematickými pilíři „Podnikání a inovace“ a „Přímé zahraniční investice“.

Při jednáních s úspěšnými místními podnikateli i se zahraničními investory je nutné prosazovat nejen kvantitu vytvářených pracovních míst, ale také jejich kvalitu. Podnikatelské aktivity s vyšší přidanou hodnotou, rozšiřování původních výrobně/montážně zaměřených investic o vývojová centra,

rozšiřování manažerských a odborných pozic pro místní obyvatele, obchodní pozice pro jednání na zahraničních trzích, to jsou hlavní směry k postupnému navýšení poptávky po kvalifikovaných lidech.

Dále je třeba vytvářet také **více lepších pracovních příležitostí ve veřejném sektoru**. Zde se bude jednat o realizaci opatření souvisejících s tematickým pilířem „Výzkum a vývoj“ a také s implementací programu restrukturalizace. V Karlovarském kraji je v tomto směru důležité tvořit kapacity vysokého školství a výzkumu a rozšiřovat tak nabídku kvalitního pracovního uplatnění v oblasti balneologie, fyzioterapie, cestovního ruchu a příbuzných oborů. V Ústeckém kraji rozvíjet kapacity a kompetence Univerzity J.E.Purkyně a posílit/podpořit její specializace v oborech, v nichž má předpoklady ke kvalitnímu výzkumu nebo v nichž již nyní dosahuje dobrých výsledků. V Moravskoslezském kraji je třeba využít existujících předpokladů spojených s funkčním a rozvíjejícím se ekosystémem veřejných univerzit, výzkumných a vědeckotechnických center ke kvalitativnímu skoku do „první ligy“ rozvojových pólů České republiky, k Praze se Středočeským krajem a k Brnu s Jihomoravským krajem. Ve všech krajích je potřebné otevírat se spolupráci s odborníky ze světa, srovnávat se s relevantními domácími i zahraničními vzory, zapojovat se aktivně do „global knowledge pipelines“ a využívat k rozvoji krajů tzv. třetí roli univerzit. Všechny tři kraje by měly rozvinout kompetenci k definování společenské poptávky a zajištění adekvátní nabídky řešení klíčových rozvojových úkolů.

Do této oblasti tvorby kvalitních pracovních míst ve veřejném sektoru spadá i leadership změn v krajích, včetně decentralizované implementace strategie restrukturalizace, využití nástrojů ITI, apod. Do čela rozvojových agentur v krajích je potřebné postavit špičkové lídry, mít na ně vysoké nároky a vytvořit jim odborně náročné i manažersky bezpečné prostředí pro plnění středně a dlouhodobých cílů, včetně možnosti výběru a stabilizace kvalitních lidí v týmech (například ve Smart akcelérátorech na podporu inovací apod.).

Ze strany centrálních orgánů lze přispět ke změnám nejen cílenou podporou výše uvedených aktivit, ale také vytvořením silných krajských pracovišť relevantních centrálních institucí, jako je například Technologická agentura ČR. Při vzniku nových centrálních agentur by měla Vláda ČR vždy zvažovat, zda by mohly být umístěny a plnit svou funkci v některém z uvedených krajů.

**Na nabídkové straně** je potřeba zavést **regionální talent management**, tedy sadu nástrojů, přístupů a systémových změn, které umožní včas najít talentované mladé lidi a dále s nimi pracovat, rozvíjet jejich talent a nabízet jim příležitosti k jeho využití. Musí se jednat o systémově založené, dlouhodobé programy začínající v počátečním stupni vzdělávání, avšak zacílené i na mladé lidi v produktivním věku v současnosti a umožňující pracovat s talentovanými lidmi identifikovanými v počátečním vzdělávání i dále v prvních letech jejich kariéry. Cílem je mladé, talentované lidi v krajích udržet, nabídnout jim možnosti růstu, a to nejen jako jednotlivcům, ale i po založení rodiny. Intervence je třeba směřovat nejen do oblasti talent managementu, soustředěného převážně do oblasti vzdělávání a prvních let kariérního růstu (kvalitní a pestré možnosti vzdělání, nabídka práce/podnikání), ale i do sféry bydlení a kvalitních služeb, které se podílejí na kvalitě života.

**Součástí hospodářské restrukturalizace je také nutnost změnit atraktivitu krajů pro talenty a kvalifikované odborníky.** Sem patří **profesionální řízení značky kraje**, které přispěje ke změnám ve vnímání krajů navenek s cílem zlepšení atraktivity transformujících se krajů pro talenty a odborníky. Hlavním nástrojem zde bude zavádění profesionálního řízení značky kraje za účelem posilování identity obyvatel a pozitivní změny image. Na tomto úkolu budou s kraji a městy spolupracovat také příslušné centrální instituce.

Do těchto aktivit spadá také **popularizace úspěšných a hodnotově příkladných osobností kraje a spolupráce s mimo kraj žijícími úspěšnými rodáky** jako s „ambasadorů kraje“.

Tato oblast změny bude propojená s horizontálními aktivitami na posílení identity a na změnu image.

### Typová opatření

Typová opatření obsahují **příklady**, nikoliv úplný výčet aktivit, které jsou doporučeny k dosažení cíle.

- **Vytvoření center kompetence v krajích, dle jejich specializace, např. pro petrochemii a energetiku v Ústeckém kraji**, a provázat tuto specializaci se snahou o získání významných investorů a propojit s rozvojem VaV aktivit.
- **Specifické pobídky pro umístění investic k podnikání s vyšší přidanou hodnotou** do Moravskoslezského, Ústeckého a Karlovarského kraje.
- **Vysoká škola v Karlovarském kraji** – zřízením VŠ pracoviště např. Lékařské fakulty nebo FTVS Karlovy univerzity se zaměřením na balneologii, fyzioterapii a příbuzné obory, včetně propojení s aplikačním výzkumem pro tyto specializace.
- **Krajské pobočky Technologické agentury ČR v Moravskoslezském a v Ústeckém kraji** – nově založené pobočky s vazbou na příslušné technologické specializace krajů.
- **Zavedení regionálního talent managementu** - dlouhodobě fungující programy k identifikaci, rozvoji a udržení talentovaných mladých lidí a jejich rodin.
- **Profesionální řízení značky krajů** – koordinované aktivity k posilování identity obyvatel a pozitivní změně image.
- **Využití zákona o zadávání veřejných zakázek k vyšší míře zapojení malých a středních firem** z regionů, které v daném území vytváří udržitelná pracovní místa

#### 5.2.2 Strategický cíl D.2: Více obyvatel lépe připravených k práci (medium-skills pro uplatnění v zaměstnání)

Nejen v České republice, ale v celém světě je hlad po kompetentních lidech do technických profesí na všech úrovních dovedností. Současně existuje poptávka i po dobře připravených zaměstnancích do služeb. **Transformující se kraje musí být v nabídce těchto lidí lepší než jiné kraje, které již v současnosti prosperují a jsou tedy atraktivnější pro práci, život, podnikání a investování.** Předpokladem k naplnění tohoto cíle je mít včasné a kvalitní informace o poptávce a nabídce na současném i budoucím trhu práce v krajích a využití těchto informací k adekvátním intervencím relevantních partnerů v kraji.

Kromě krátkodobých a střednědobých opatření k zajištění lidí do nedostatkových technických i jiných profesí povedou k naplnění tohoto cíle opatření středně a dlouhodobá vedoucí k lepšímu propojování přirozeného nadání lidí s volbou odpovídající vzdělávací a profesní cesty. K zajištění dobrých techniků a řemeslníků, ale i dalších odborníků ve službách, v neziskovém i veřejném sektoru napomohou kvalitní a široce dostupné služby kariérového poradenství pro běžnou populaci.

K naplnění tohoto strategického cíle nestačí jen zvyšovat počet odborně kompetentních lidí do poptávaných profesí a lépe propojovat vzdělávací a profesní dráhu lidí pomocí kariérového poradenství. **V transformujících se krajích lze předpokládat také zvýšenou potřebu připravenosti**

**lidí na změnu zaměstnání**, ať už pro případ hromadného propouštění při ukončení nebo omezení činnosti velkých zaměstnavatelů nebo při cyklických ekonomických krizích, jejichž dopad na zaměstnanost bývá v těchto krajích silnější. To předpokládá kvalitní a dostupný systém kariérového poradenství a flexibilní a účinnou aktivní politiku zaměstnanosti, která je připravena pomoci lidem připravit se a zahájit novou kariéru v technických profesích formou celoživotního učení.

Třetím prvkem k naplnění tohoto strategického cíle je proto rozvoj kompetencí obyvatel, které jsou přenositelné na trhu práce a zvyšují obecnou zaměstnatelnost lidí. Jedná se zejména o kompetence měkké, jazykové a digitální a ke splnění cíle přispěje jejich systémový rozvoj, hodnocení a certifikace v počátečním i celoživotním vzdělávání, a to i nad rámec obvyklý v jiných krajích ČR.

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Pro naplnění tohoto strategického cíle je potřebné realizovat **tři základní změny** oproti současnému stavu, které poté umožní, resp. ovlivní realizaci **dalších souvisejících změn**.

**První** základní oblastí změn je **zajištění a využívání kvalitních informací o poptávce a nabídce na současném i budoucím trhu práce**, které umožní řešit včas a/nebo bez zbytečného prodlení skupiny profesí a kompetence, kde je nerovnováha mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce nejvyšší. V tomto směru již existuje základ pro tuto změnu v podobě chystaného projektu KOMPAS v gesci MPSV, který umožní vznik a fungování tzv. Observatoří trhu práce na národní i na krajských úrovních. Zde se jedná o řešení pro celou ČR, se specifickou důležitostí i pro kraje MSK, ÚSK a KVK.

**Druhou** základní oblastí změn je **systematické zapojení klíčových partnerů v krajích i na celostátní úrovni do identifikace a přípravy opatření přispívajících k lepší rovnováze mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce**. I zde již existuje základ pro tuto změnu jednak v podobě Teritoriálních paktů zaměstnanosti v krajích, včetně všech krajů spadajících do Programu restrukturalizace, a jednak v podobě Sektorových dohod iniciovaných z centrální úrovně Svazem průmyslu a dopravy ČR. Více než doposud je potřebné využívat možností, které jsou v ČR dány zákonem č. 179/2006 Sb. a na něj návaznými systémy Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací, zejména ke zvyšování nebo aktualizaci profesních dovedností.

**Třetí** základní oblastí změn je zavedení systému kariérového poradenství v krajích k lepšímu propojování přirozeného nadání lidí s odpovídající drahou studia a profese. Kariérové poradenství je potřebné významně posílit na několika úrovních – v rámci počátečního vzdělávání (ZŠ, SŠ, VOŠ / VŠ) a po jeho ukončení na principu celoživotně dostupné poradenské služby, která bude pomáhat lidem v orientaci / rozvoji / změně jejich kariéry. Již dnes sice existují dílčí prvky systému, jako jsou například IPS - Informační a poradenská střediska při úřadech práce, zdaleka to však nenaplní celý potřebný systém. Odborná skupina při Svazu průmyslu ČR projednala stav a potřebné změny v systému kariérového poradenství a navrhla koncept, který počítá i s IPS, ale zabývá se celým ekosystémem, nejen jeho vybranou částí. Tento strategický přístup, tj. celkový ekosystém kariérového poradenství na trhu práce v ČR, je potřebné podpořit ze strany centrálních i regionálních orgánů, má-li dojít k pozitivní evoluci a nikoliv pouze k údržbě nedostačující struktury přímo řízené MPSV, případně MŠMT v případě kariérového poradenství na školách. Kvalitní a kontinuálně fungující kariérové poradenství je proto dalším z opatření, kterým bude naplněn tento strategický cíl v transformujících se krajích. Základem pro tuto změnu je jednak koncept opatření doporučený

odbornou skupinou Svazu průmyslu a dopravy a jednak příležitostí, která vyplývá z aktivit spojených s tvorbou a realizací Krajských a Místních akčních plánů pro rozvoj regionálního školství pod OP VVV.

Ve všech třech základních oblastech změn se jedná o opatření otevřená pro všechny kraje, přičemž kraje v restrukturalizaci jsou zpravidla hlavními iniciátory konkrétních řešení. V tomto kontextu je důležitou a potřebnou také **změna postojů relevantních ministerstev směrem k větší vstřícnosti vůči těmto iniciativám z krajů**, bez nichž se potřebné změny „v terénu“ neuskuteční.

Další oblastí změn k dosažení strategického cíle je **lepší propojování „světa práce“ a „světa vzdělávání“** ve formě prohlubování spolupráce škol se zaměstnavateli s pozitivním dopadem na obsah a formu vzdělávání reagujícího pružněji na změny společnosti a potřeby trhu. Zde je možné navázat na množství existujících příkladů dobré praxe, využít zvýšený zájem zaměstnavatelů o spolupráci se školami, urychlit započaté aktivity k zavádění prvků duálního vzdělávání do odborného školství, apod. V transformujících se krajích **doporučujeme pilotování nových řešení a tzv. up-scaling nebo také mainstreaming ověřených příkladů dobré praxe** neboli „co se osvědčilo na dostatečném vzorku zavést do systému“, nejdříve v dotčených krajích a funkční řešení využít pro další kraje.

Další důležitou oblastí změn je **zvyšování kvality vzdělávání** v mateřských, základních i na všech typech středních škol v krajích s **mimořádným důrazem na zvýšení kvality a prestiže středního odborného školství**.

K naplnění strategického cíle je nezbytné **zvýšit atraktivitu a zlepšit výsledky přírodovědného a technického vzdělávání**, a to jak experimentálním učením – v MSK i s využitím Světa techniky, využíváním nových forem zážitkového učení, včetně inteligentního využití moderních technologií, různými formami propagace, zapojením odborníků do výuky a diskusí s žáky, stážemi pedagogů ve firmách, stážemi studentů ve firmách apod.

**Změny v rozvoji přenositelných kompetencí v počátečním i celoživotním vzdělávání** lze rovněž opřít o existující příklady dobré praxe, ať už se jedná o měkké kompetence s vazbou na Národní soustavu povolání nebo o jazykové kompetence, zejména angličtinu jako povinně rozvíjený nemateřský jazyk. Kromě rozvoje těchto kompetencí je potřebné pro ně využívat existující (např. společný evropský referenční rámec v případě jazyků nebo ECDL v případě ICT kompetencí) případně zavést nové výstupní certifikáty (u měkkých kompetencí s vazbou na Národní soustavu povolání), které budou i v této oblasti přenositelných kompetencí je možné využít iniciativy z dotčených krajů, v tomto případě z MSK, kde existují příklady dobré praxe pro evropskou (měkké kompetence) resp. celostátní (angličtina) úroveň. Na straně **MPSV doporučujeme změnit postoj k rozvoji angličtiny v rámci rekvalifikací**. Jako příklad lze uvést znalost alespoň základů angličtiny a její odborné terminologie pro operátory ve výrobě, která by měla být nezbytnou součástí nabízených kurzů pro nízkokvalifikované nezaměstnané.

Důležitou oblastí změny v uvedených krajích je **rozvoj a využívání kvalitního ekosystému organizací/firem pro celoživotní vzdělávání (CŽV)**. Obecně je v ČR míra zapojení obyvatel do CŽV nízká. Evropské fondy a jejich národní implementační pravidla vedla na jedné straně k určitému zvýšení objemu vzdělávacích aktivit, ovšem za cenu poklesu jejich kvality v příliš mnoha případech. Je nejvyšší čas otočit kormidlem a posunout CŽV k plnění hlavní role, kterou je kvalitní příprava kompetentních lidí pro ekonomický rozvoj. V krajích MSK, ÚSK a KVK proto doporučujeme realizovat program postavený na využití vzdělávacích voucherů. I zde již základní představa existuje, a to na

základě doporučení Moravskoslezského paktu zaměstnanosti. Po vyzkoušení v dotčených krajích by bylo vhodné program rozšířit i do dalších krajů v ČR.

Tato oblast změny, zaměřená na přípravu kompetentních zaměstnanců do firem, bude úzce propojena s tematickými pilíři „Podnikání a inovace“ a „Přímé zahraniční investice“.

### Typová opatření

Typová opatření obsahují **příklady**, nikoliv úplný výčet aktivit, které jsou doporučeny k dosažení cíle.

- **Observatoře trhu práce pro kraje** - informace, analýzy, projekce k poptávce a nabídce na trhu práce, včetně specifických průzkumů v kraji s informacemi veřejně přístupnými a srozumitelně prezentovanými, základ pro přípravu intervencí.
- **Pakty zaměstnanosti v krajích** – strategické komunikační a odborné platformy klíčových partnerů na trhu práce v krajích (zaměstnavatelé, vzdělavatelé, veřejná správa) k přípravě intervencí zaměřených na podporu zaměstnanosti a prevenci nezaměstnanosti.
- **Sít služeb kariérového poradenství v krajích** – s využitím inspirace z příkladu dobré praxe ve Francii (Centra bilançe kompetencí) a doporučení z konceptu Svazu průmyslu a Moravskoslezského paktu zaměstnanosti – zajištění kvalifikovaného, místně i cenově dostupného kariérového poradenství pro dospělé a současně odborná podpora (mentoring, vzdělávání, koučování) kariérových poradců na školách.
- **NSP/NSK pro efektivní zvyšování/aktualizaci odborné kvalifikace pro trh práce** - dva vzájemně provázané systémy, vytvářejí základní předpoklad pro efektivní rozvoj a certifikaci odborných kompetencí obyvatel. Na úrovni krajů v restrukturalizaci doporučujeme využít tohoto systému ve větší míře k efektivnímu zvyšování kvalifikace u nízko kvalifikovaných obyvatel a také k aktualizaci odborných dovedností u občanů, kteří mají kvalifikace relevantní pro trh práce, avšak chybějící praxi v posledních letech nebo naopak, mají praxi v oborech, pro kterou však nemají potřebnou formálně uznanou kvalifikaci.
- **Řemeslné inkubátory v krajích** – v každém ze tří krajů vytvořit spolupracující síť řemeslných inkubátorů, ve kterých se uchazeči o zaměstnání a zájemci o změnu zaměstnání intenzivně připravují pro uplatnění v technických a řemeslných profesích, je zde možnost připravovat lidi s předstihem pro nové investory a současně jsou vytvořeny podmínky a služby pro vznik řemeslných firem, jejich obsazení lidmi z řemeslného inkubátoru a zajištění kontraktů s odběrateli z ČR i zahraničí.
- **Duální vzdělávání v krajích** – pilotáž v zavádění prvků duálního vzdělávání do středního odborného školství.
- **Polytechnické školy** – pilotáž mimoškolního vzdělávání k rozvoji technické tvořivosti dětí s adaptací konceptu lidových škol umění.
- **Vzdělávací vouchery** – individuální granty pro krytí části nákladů k rozvoji a certifikaci odborných, měkkých, jazykových i digitálních kompetencí obyvatel v celoživotním vzdělávání dospělých, s využitím existujících příkladů dobré praxe.
- **Kompetence pro život** – program k rozvoji a certifikaci měkkých kompetencí v počátečním vzdělávání s využitím existujícího příkladu dobré praxe.



- **Transfer** - regionální program replacementu lidí uvolňovaných při hromadném propouštění do nových ekonomických aktivit ve spolupráci centrálně řízených úřadů práce a místních partnerů (včetně systému včasného varování o problémech velkých zaměstnavatelů – viz Pilíř podnikání a inovace).
- **Inovace systému výchovy a vzdělávání lékařů, fyzioterapeutů a středního zdravotnického personálu**

### 5.2.3 Strategický cíl D.3: Více obyvatel lépe motivovaných k práci (low-skills pro odchod ze světa sociálních dávek)

Mezi hlavní problémy transformujících se krajů patří nadprůměrný podíl domácností s příjmy pod životním minimem a závislostí na sociálních dávkách a nadprůměrný počet i podíl dlouhodobě nezaměstnaných. Na příkladu těchto krajů lze tedy konstatovat, že stávající systémy nefungují správně, přinejmenším v uvedených krajích neřeší jejich problémy a tato řešení neumožňují. Podmínkou k naplnění strategického cíle je provedení systémových změn na centrální úrovni.

Kromě změn v systémech povede k naplnění strategického cíle změna kultury na úřadech práce a u jejich klientů od pasivního vyplácení/pobírání dávek na aktivní zapojení do práce („něco za něco“). Tento přístup nesmí ovšem připomínat „nucené práce“, které nepřipouští Ústavní soud. K nezaměstnaným je potřebné přistupovat jako k zásobárně pracovních sil a neustále si udržovat přehled o míře jejich motivace i připravenosti k nástupu do zaměstnání na úrovni odpovídající získané kvalifikaci i aktuálním dovednostem.

K podpoře této aktivizující kultury je nutné vytvoření mnohem širšího prostoru než doposud pro aplikaci místně relevantní aktivní politiky zaměstnanosti ze strany úřadů práce v dotčených krajích. Dále je pro naplnění cíle nezbytné, aby se do řešení složitých úkolů ke snížení nezaměstnanosti i k její prevenci aktivně zapojili klíčoví partneři v krajích.

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Základním krokem k naplnění strategického cíle musí být **provedení změn na centrální úrovni v relevantních systémech** (sociální dávky, aktivní politika zaměstnanosti, sociální bydlení, omezení nelegální práce aj.), **které povedou k preferenci práce před pobíráním sociálních dávek**. Tyto změny budou mít pozitivní dopad na všechny kraje, největší ovšem v krajích s nejvyšší koncentrací obyvatel závislých na sociálních dávkách, tj. v MSK, ÚSK a KVK. Adekvátní využití stávající legislativy a relevantních systémů i jejich potřebné změny doporučujeme konzultovat s odborníky, praktiky a politickou reprezentací z krajů, kde je nejvyšší počet i objem vyplácených sociálních dávek.

**Změny směrem k místně relevantní aktivní politice zaměstnanosti** ze strany úřadů práce v dotčených krajích vyžadují **z centrální úrovně (a) stanovit výsledkově orientované úkoly vedoucí ke snižování dlouhodobé nezaměstnanosti a k efektivnějšímu návratu nezaměstnaných do pracovního procesu** na jedné straně a **(b) rozšířit prostor k pružnější reakci místních aktérů na potřeby trhu práce na straně druhé**. Základním východiskem k tomuto požadavku jsou dosavadní slabé výsledky ve snižování počtu i podílu dlouhodobě nezaměstnaných. Jedna část problému je v nevhodném systému sociálních dávek i v dalších relevantních systémech. Druhá část problému je



však s vysokou mírou pravděpodobnosti v tom, že není dostatečný tlak na výsledky APZ vedoucí ke změně tohoto setrvalého problému. Taková změna se ovšem nedá řešit obvyklými prostředky, protože ty dlouhodobě selhávají. Proto doporučujeme stanovit ředitelům příslušných krajských poboček Úřadu práce ČR výsledkově zaměřené úkoly a současně jim umožnit širší a účinnější spolupráci s místními partnery a nalézání i implementaci nových přístupů, zkrátka **vyžadovat iniciativu a dát jí prostor**. Příklady dobré praxe existují, viz projekt „Šance pro všechny“ v Bruntále.

**Úřady práce v krajích i na místních pobočkách** musí mít **lepší přehled o uplatnitelnosti svých klientů na trhu práce**, například s využitím základních kritérií jako je motivace k práci (nízká, dostačující) a využitelnost/úroveň kompetencí (nedostačující, dostačující). Programy aktivní politiky zaměstnanosti by měly posouvat všechny klienty úřadu práce, kteří pobírají dávky v nezaměstnanosti nebo jiné sociální dávky, do kategorie „dostačující motivace i kompetence“ a nabízet zaměstnavatelům takto připravené lidi k ověření, adaptaci a přijetí do zaměstnání.

Dále doporučujeme **lepší využití Operačního programu Zaměstnanost**, který je v současnosti strategicky chybně nastaven a je potřebné toto **nastavení změnit**, přinejmenším pro transformující se kraje. Převážná většina finančních zdrojů totiž směřuje na práci s nezaměstnanými v letech, kdy na úřadech práce je nezaměstnaných nejvyšší počet za posledních cca 10 let. Na druhou stranu **chybí významnější objem zdrojů na prevenci nezaměstnanosti, tj. na podporu celoživotního vzdělávání a kariérového poradenství k lepšímu uplatnění na trhu práce**. Podle dokumentu Analýza MPSV pro RHSD je tzv. přirozená míra nezaměstnanosti v ČR na úrovni cca 7%. Tuto míru překračují k 31.7.2016 pouze okresy Brno-město, Hodonín a Znojmo v Jihomoravském kraji, Bruntál, Karviná a Ostrava-město v Moravskoslezském kraji, Děčín, Chomutov, Louny, Most a Ústí nad Labem v Ústeckém kraji a Sokolov v Karlovarském kraji. Jedná se sice o okamžitý stav ke konci jednoho měsíce, ale trend poklesu nezaměstnanosti je zřejmý již delší dobu. Kromě úpravy systému sociálních dávek a dalších relevantních systémů ovlivňujících motivaci k práci doporučujeme proto na jedné straně intenzivnější aktivizaci nezaměstnaných s koncentrací na kraje a okresy v nich, kde jejich podíl převyšuje v průběhu roku stabilně 7% a na druhé straně převést ušetřenou (a jistě podstatnou) část zdrojů z OP Z na podporu celoživotního vzdělávání dospělých, a to nad rámec vzdělávání přes firmy. Optimálním řešením by zde mohlo být opatření typu voucherů na kariérové poradenství a vzdělávání uplatnitelné u profesionálních organizací na trhu.

Kromě toho je v OP Z třeba změnit přednost dávanou „obvyklým aktivitám obvyklým způsobem“, což stěží přispěje k dosažení potřebných změn. Příkladem pro změnu je nevhodně stanovený prostor pro ITI – Integrované teritoriální investice v OP Zaměstnanost, kde Řídicí orgán na MPSV stanovil pro využití velmi omezené „mantinely“, kde se neefektivně kříží ITI se standardními aktivitami úřadů práce. ITI měly být primárně využity k lepší přípravě obyvatel krajů pro trh práce a měla zde být dána příležitost zejména v oblastech kariérového poradenství, navazujícího CŽV, rozvoje podnikání apod. Rozhodnutí MPSV jako ŘO o připsání ITI pouze do oblastí do značné míry pokryté aktivitami ÚP je v tomto kontextu strategickou chybou, která by měla být napravena, minimálně pro ITI Ostravské aglomerace a pro ITI Ústecko-chomutovské aglomerace.

Další oblastí změn pro naplnění tohoto cíle je **aktivní zapojení klíčových partnerů v krajích, nejlépe s využitím existujících paktů zaměstnanosti**, do identifikace a přípravy adekvátních opatření. Na těchto strategických komunikačních platformách mohou být projednány a navrhovány intervence pro

aktivizaci nezaměstnaných, které přispějí k dosažení stanoveného cíle. Využívat je potřebné jak osvědčená řešení tak sociální inovace zaměřené na společensky definovanou poptávku, kterou je v tomto případě zvýšení zaměstnanosti u pracovně neaktivních osob v transformujících se krajích.

Tato oblast změny, zaměřená na aktivizaci nezaměstnaných a jejich uplatnění na trhu práce bude úzce propojena s tematickými pilíři „Podnikání a inovace“, „Přímé zahraniční investice“ a „Sociální stabilizace“.

#### Typová opatření

- **Pružnější řešení individuálních příčin nezaměstnanosti v APZ** - efektivní realizace relevantních opatření navržených v dokumentu č. j.: MPSV-2016/61075-411/1 „Analýza nabídky a poptávky na trhu práce“ pro Radu hospodářské a sociální dohody, s rozšířením prostoru k zapojení dalších klíčových partnerů na trhu práce v krajích MSK, ÚSK a KVK, zejména prostřednictvím paktů zaměstnanosti.
- **Řešit systémově problematiku nelegálního zaměstnávání s využitím „slovenského modelu“** založeného na povinnosti zaměstnavatelů evidovat předem všechny pracovníky v jakémkoliv pracovním vztahu s možností on-line kontroly na místě.
- Podpořit **realizaci systémových projektů** na úrovni krajů **s využitím ITI** s vazbou na Strategii restrukturalizace.
- **Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek** s tvorbou pracovních příležitostí pro nezaměstnané obyvatele krajů.
- **Labour Pooly** – agenturní zaměstnání na podporu přechodu ze sociálních dávek na příjem z práce pro nejvíce znevýhodněné osoby, se zajištěním jejich aktivizace, posílením motivace, získáním pracovních návyků a přípravou na běžný trh práce.

#### 5.2.4 Strategický cíl D.4: Více obyvatel lépe připravených a více motivovaných k podnikání (entrepreneurial skills)

Specifickým rysem transformujících se krajů je zaměstnanecká kultura a nízká míra podnikatelské aktivity oproti jiným krajům. Tento strategický cíl se proto zaměřuje na **posílení podnikavosti obecně** v populaci, na vytváření prostředí příznivého pro podnikání snižováním rizik spojených s jeho zahájením a na zvyšování atraktivity podnikání jako profesní volby. Na rozdíl od výběrové podpory podnikání v ČR zaměřené především na inovační firmy **je v těchto krajích potřebné podpořit i běžné podnikání, pokud vede k tvorbě a udržení pracovních příležitostí.** Důležitou součástí je v tomto směru i **rozvoj sociálního podnikání.** Strategický cíl bude v těchto krajích naplňován změnami v rozvoji podnikavosti od počátečního po celoživotní vzdělávání, a to jak formou „měkkých“ poradenských a vzdělávacích aktivit tak i „tvrdých“ opatření k posílení infrastruktury a finančních nástrojů pro rozvoj podnikání.

#### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Strategický cíl bude naplňován ve třech hlavních oblastech změn, kterými jsou:

**Rozvoj podnikavosti a podnikání** na všech typech škol v počátečním vzdělávání od druhého stupně ZŠ po VŠ v krajích. Do školních vzdělávacích programů budou zaváděny aktivity k rozvoji podnikavosti i odborných podnikatelských kompetencí.

**Podpora podnikavosti a podnikání obyvatel** bude řešena snižováním rizik spojených se zahájením podnikání – od fáze zvažování, přes založení až do prvních tří let fungování.

**Lepší využití sociálního podnikání** v té části jeho společenské role, která vytváří pracovní místa pro zdravotně nebo sociálně hendikepované obyvatele. Obecně podporovat větší povědomí o charakteru, konceptu a cílech sociálního podnikání, který je mezi laickou veřejností ve své podstatě stále neznámý a tak ani není možné vytěžit plně výhody, které tento s sebou přináší.

Strategický cíl bude v těchto krajích naplňován vytvořením sítě kvalitních a cenově dostupných poradenských služeb od fáze úvahy o vlastním podnikání, přes mapování podnikatelských příležitostí a přípravu podnikatelského záměru, po zahájení podnikání a jeho počáteční fázi. Nad rámec existujících podnikatelských inkubátorů budou vznikat nové, zejména se zaměřením na řemeslné podnikání, ale také na rozvoj služeb. Budou využity v Česku nové, případně inovovány již známé finanční nástroje na podporu podnikání, včetně například nebankovních revolvingových fondů pro jednotlivé kraje, které zaplní existující mezery na trhu finančních služeb pro začínající a malé podnikatele.

Tato oblast změny bude úzce propojena s tematickými pilíři „Podnikání a inovace“, v případě sociálního podnikání pak i na pilíř „Sociální stabilizace“.

#### **Typová opatření**

- **Síť služeb podnikatelského poradenství pro zájemce o podnikání a začínající podnikatele** – s využitím zkušeností národní sítě RPIC – Regionálních poradenských a informačních center a dalších relevantních příkladů dobré praxe zajistit v dotčených krajích kvalifikované, místně a cenově dostupné poradenství a vzdělávání. Ke zlevnění služeb případně využít veřejně dotované podnikatelské vouchery.
- **Regionální fondy na podporu podnikání a zaměstnanosti pro kraje** – nebankovní finanční nástroj převážně revolvingového typu se základními produkty ve formě mikropůjček a záruk pro běžné podnikatele, s případným doplněním o produkty zárodečného kapitálu pro začínající inovační firmy. Poskytování finančních nástrojů propojit s poradenskou a monitorovací službou sítě služeb podnikatelského poradenství. Management fondu využít k nabídce kvalifikovaných pracovních příležitostí a podpoře leadershipu změn na krajské úrovni.
- **Kompetence k podnikavosti** - programy k rozvoji podnikavosti na školách v kraji.

## 6 Pilíř E. Sociální stabilizace

**Cíl: Odstranění bariér rozvoje souvisejících se sociální nestabilitou a lepší využití lidského potenciálu k proměně a rozvoji krajů.**

Sociální nestabilita je jedním z faktorů, který je důsledkem pomalé a nedostatečné restrukturalizace vybraných krajů, a je zároveň faktorem, který restrukturalizaci ztěžuje. V průměru nižší kvalita lidských zdrojů omezuje rozvoj a proměnu místních podniků, větší počet sociálně slabých a vyloučených obyvatel představuje hůře využitelnou pracovní sílu, vyvolává lokální sociální problémy a negativně ovlivňuje image krajů. Odstraňování sociálních bariér a sociální stabilizace má dva rozměry: lidský a materiální. Oba jsou předmětem nejen tohoto pilíře, ale také pilíře „Infrastruktura a životní prostředí“ a pilíře „Lidské zdroje“.

Lidský rozměr sociální stabilizace je zaměřen na motivaci obyvatel v dotčených krajích ke zvýšení vlastní aktivity. V této souvislosti musí být podporovány tři rozdílné skupiny, a to poněkud rozdílnými způsoby:

- **povzbudit přirozeně aktivní občany**, kteří již nyní přispívají k rozvoji regionů a kteří budou trvalými lídry a přirozenými autoritami pro ostatní obyvatele a budou se podílet na proměně krajů;
- **zvýšit motivaci pasivních jedinců**, kteří mají relativně vysoký potenciál rozvoje a mohou tvořit kritickou masu aktivních obyvatel dlouhodobě vázaných v regionu,
- pomoci **posunu sociálně vyloučených** či sociálním vyloučením ohrožených skupin obyvatel na společenském žebříčku a nabídnout jim šanci na zaměstnání a zlepšení životních podmínek.

Vzhledem k tomu, že první dvě výše uvedené skupiny jsou již podpořeny v rámci pilíře D. Lidské zdroje, jsou opatření tohoto pilíře zaměřena na osoby sociálně vyloučené či ohrožené sociálním vyloučením. Avšak je třeba mít na paměti, že i tato skupina osob je heterogenní a nelze navrhovat plošná řešení pro tuto skupinu jako celek. Řešením je volit opatření dle specifických skupin, a to i s ohledem na fakt, že sociální vyloučení je problém mezigeneračně reprodukován.

Klíčovým faktorem je zvýšení sociální soudržnosti tak, aby se společnost byla schopná rozvíjet vlastním přičiněním s minimální potřebou intervencí státu. K tomu je nezbytné uplatnit nástroje a motivační prvky k podnícení změny životního stylu obyvatel směrem k posilování vlastní odpovědnosti, zájmu o veřejné dění a aktivnímu spoluutváření vnějšího světa.

### 6.1 Návaznost na analýzu a predikce

1. Společným problémem ve všech třech krajích je **nízká kvalita lidských zdrojů**, která souvisí s historickými společensko-ekonomickými okolnostmi vývoje krajů. Ve všech třech krajích je **nižší průměrná vzdělanost**, která spočívá zejména v nedostatečné připravenosti lidských zdrojů na potřeby trhu práce, a to jak z odborného (špatné kvalifikační zaměření), tak i z osobnostního pohledu (absence pracovních návyků, motivací). Ekonomickou výkonnost ve všech třech krajích negativně ovlivňuje **nízká podnikavost lidí**. To je způsobeno kromě nižší vzdělanostní úrovně také dlouhodobě přerušenou tradicí podnikání. Současné jsou všechny tři kraje specifické tím, že

- v nich dlouhodobě působily silné a velké podniky, které ještě více posilovaly zaměstnaneckou kulturu mezi lidmi a malou ochotu riskovat.
2. V krajích roste chudoba a počet **sociálně vyloučených lokalit** a obyvatel, kteří v nich žijí. Přispívají k tomu nejen nízké mzdy, ale i vysoká nezaměstnanost a rychlé stárnutí obyvatel a nárůst počtu lidí v důchodovém věku.
  3. Významným vliv na výše uvedené skutečnosti mají nejen **nízké mzdy**, ale i **vysoká nezaměstnanost** a **rychlé stárnutí** obyvatel a s tím spojený nárůst počtu lidí v důchodovém věku. Přičemž nezaměstnaní a osoby v důchodovém věku jsou skupinami obyvatel nejvíce ohrožené chudobou a sociálním vyloučením. Situaci umocňuje **selektivní stěhování**, kdy se do krajů stěhují skupiny sociálně slabých. Sociálně vyloučené lokality pak přispívají nejen k celkové negativní image krajů, ale současně generují nové osoby nevybavené kompetencemi pro zvládání nároků širší společnosti.
  4. Nebude-li nalezeno komplexní systémové řešení, budou se sociální problémy prohlubovat. Potenciál regionu nebude využit dostatečně, naopak budou regiony absorbovat velké finanční alokace a lidské úsilí na hašení sociálních problémů a hledání ex-post řešení. I nadále bude docházet ke **stagnaci a zhoršování životní úrovně obyvatel a pokles jejich blahobytu**.
  5. Ekonomika regionů bude v případě nedostatečného řešení i nadále vykazovat **malou inovační výkonnost**. Podniky se budou potýkat s nedostatkem zaměstnanců dobře připravených pro uspokojení poptávky na současném i budoucím trhu práce.
  6. V případě, že nedojde ke změnám v sociální oblasti, bude docházet ke zvyšování zaostávání kvality lidských zdrojů. I nadále bude růst chudoba obyvatel i jejich nezaměstnanost, budou se rozšiřovat sociálně vyloučené lokality, a bude se tak prohlubovat sociální stratifikace. Nadále bude docházet k tzv. „brain drain“, tedy odchodu vzdělaných a talentovaných lidí nebo rodin do ekonomicky výkonnějších regionů, kde si snadněji najdou dobře placenou práci. **Kraje nebudou dostatečně atraktivní** pro život, ani pro investory, což bude mít za následek snižování početního stavu populace těchto krajů, a to přirozenou i mechanickou měnou. Bude probíhat dynamické stárnutí populace a dojde k lock-inu firem i regionu v aktivitách s nižší přidanou hodnotou.
  7. Zanedbání řešení sociální situace (i s ohledem na hospodářskou restrukturalizaci) by vedlo k zafixování stávajících kvalitativně nízkých podnikových funkcí a aktivit s nízkou přidanou hodnotou, snižování konkurenceschopnosti firem. Některé stávající firmy budou nuceny ukončit svou činnost v důsledku nedostatečné inovace a kreativit. Kraje budou generovat nízké HDP a bude třeba vyplácet vyšší počet sociálních dávek, tj. budou **vyšší výdaje ze státního rozpočtu**. Nebudou přicházet nové firmy a bude docházet k úbytku pracovních míst.
  8. Pro sociální stabilizaci je potřeba **využít endogenní zdroje** regionů. Přesto je ale nutné zavést zesílenou intervenci z úrovně státu tak, aby se mobilizoval stávající potenciál lidských zdrojů v regionech, a to nejen jako pracovních sil, ale také jako katalyzátorů veškerých ostatních (finančních, infrastrukturních, institucionálních apod.) intervencí. Nemusí se vždy jednat o zcela nové nástroje, mnohdy se může jednat o zesílenou intervenci jednak prostřednictvím většího objemu alokovaných finančních prostředků, ale také lepší organizací již prováděných intervencí, zejména prostřednictvím zesílené kooperace dotčených subjektů (státu, krajů, měst, poskytovatelů sociálních služeb, zaměstnavatelů, cílových skupin).

## 6.2 Strategické cíle a oblasti změn

### 6.2.1 Strategický cíl E.1: Stabilizace sociální situace a snížení sociálních rozdílů.

Karlovarský, Moravskoslezský a Ústecký kraj se vyznačují výraznějším rozevíráním nůžek mezi vysoce příjmovými a nízko příjmovými skupinami obyvatel, což s sebou nese velké sociální rozdíly a představuje vyšší riziko sociálního napětí. Celkovou sociální stabilitu narušují především sociálně vyloučené lokality a jevy na tyto lokality navázané. Mimo jiné mají děti narozené přímo do prostředí sociálně vyloučených lokalit nejhorší situaci z hlediska úspěšnosti v širší společnosti a šance na zlepšení ekonomické situace<sup>51</sup>.

Zvláštní pozornost je potřeba věnovat faktu, že se regiony potýkají s vnitřními (geografickými) disparitami. Je potřeba stabilizovat a rozvíjet periferní (zejména horské) oblasti, které se dosud nevyrovnaly s poválečnými změnami (odsun obyvatelstva, železná opona, zničení sídel, komunikací, celková zanedbanost apod.). Primárně jde o sídla v Krušných horách v Ústeckém a Karlovarském kraji, případně o vnitřní periferie v těchto krajích, a dále Bruntálsko v kraji Moravskoslezském.

Sociální situaci lze stabilizovat snižováním těchto rozdílů zamezením dalšího růstu počtu sociálně vyloučených lokalit a osob ohrožených sociálním vyloučením, a to mj. formou podpory desegregace a sociální mobility jednotlivců i rodin. Důležitou roli hraje inkluze, nejen v oblasti školství, ale ve všech aspektech veřejného života. V sociálně znevýhodněných rodinách je vzdělání přisuzována malá hodnota, což ve výsledku znamená, že děti z těchto rodin nemají kde získat smysl pro školní docházku<sup>52</sup>. Klíčovou roli hraje osvěta a celoživotní učení. Významným prvkem je zvyšování kvality života, se kterým úzce souvisí podmínka zajištění dostupnosti a kvality veřejných služeb (zvláštní pozornost je potřeba věnovat kvalitě a dostupnosti veřejných služeb v územích identifikovaných jako sociálně vyloučená, ale tento požadavek se týká také regionů jako celku). Zajištěním odpovídajících veřejných služeb bude podpořen rozvoj těchto lokalit. Jedná se např. o dobudování sítě mateřských škol a předškolních zařízení, zvýšení kvality dopravní obslužnosti apod.

V kategorii sociálně vyloučených osob, které žijí v ucelených komunitách, je nutné využít místních pozitivních autorit a přirozených lídrů<sup>53</sup> k motivaci pasivních občanů ke změně životního stylu. Zároveň je potřeba mobilizovat většinovou část společnosti k vyššímu zapojení do veřejného dění a zájmu o celospolečenská témata. Dlouhodobě je nutné ve většinové společnosti bojovat proti zobecňujícím předsudkům tak, aby se sociálně vyloučené osoby po získání příslušných kompetencí mohly zapojit do ekonomických a společenských aktivit. (Existuje řada programů a iniciativ na zvyšování kompetencí sociálně vyloučených osob a jejich integraci do společnosti. Je však potřeba také pracovat s druhou stranou, tedy s většinovou společností, aby byla schopna a ochotna absorbovat účastníky těchto programů a zapojovat je do běžného života. Žádoucí jsou aktivity na

---

<sup>51</sup> CEROP (2016): Bedekr sociálním znevýhodněním pro učitele základní školy - Vývoj osobnosti dítěte v souvislosti s prostředím. Dostupné z WWW: <http://www.cerop.cz/cs/aktivita-5/zs/zch3> k 18. 7. 2016.

<sup>52</sup> CEROP (2016): Bedekr sociálním znevýhodněním pro učitele základní školy - Vývoj osobnosti dítěte v souvislosti s prostředím. Dostupné z WWW: <http://www.cerop.cz/cs/aktivita-5/zs/zch3> k 18. 7. 2016.

<sup>53</sup> Je zvláště důležité identifikovat pozitivní autority a vyvarovat se riziku podpory „místních bossů“. Identifikaci lídrů je proto nutné věnovat zvláštní pozornost. Za tímto účelem je nutné využít dokonalé znalosti komunit (např. s využitím organizací, které v lokalitách již nyní působí).



zvyšování akceptace a podporující destigmatizaci.) Za tímto účelem je nutné pozitivně motivovat aktivní osoby a osoby s potenciálem vyšší aktivity. Zde hraje důležitou roli spravedlivá distribuce veřejných zdrojů, která by měla na jedné straně řešit sociální problémy, na druhou stranu by měla obsahovat motivační složku, která povede k vyššímu zájmu o vlastní aktivity a odstraní sklony k pasivitě i u většinové populace.

Pokud dojde ke snížení počtu sociálně vyloučených lokalit, bude minimalizováno sociální napětí a dojde ke stabilizaci sociální situace. Budou tak vytvořeny základní podmínky pro další rozvoj regionů - aktivizace místních obyvatel ke svépomoci. Jedná se o dlouhodobý proces procházející generacemi, je úzce propojen s výchovou a vzděláváním tak, aby se stabilizoval trh práce (nabídka se blížila poptávce po práci).

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

V oblasti inkluze působí v České republice řada subjektů, které přinášejí, pilotně ověřují a aplikují různá řešení.

Vzhledem k tomu, že skupina sociálně vyloučených obyvatel je velmi heterogenní, je třeba přistupovat k řešení situace individuálně, nikoliv plošně. V první řadě je tedy třeba kontinuálně provádět **analýzu úspěšnosti dosavadních řešení**, resp. jejich efektivnosti v jednotlivých regionech pro zjištění účinných forem podpory těchto skupin obyvatel s ohledem na konkrétní subjektivní faktory (tzn. typy sociálně patologických jevů a jejich příčiny, demografické složení komunity, geografické faktory sociálně vyloučené lokality apod.). Vzhledem k tomu, že se jedná o problematiku, která je ovlivněna mnoha subjektivními faktory, jež se zároveň v čase proměňují, nelze kopírovat úspěšná řešení, ale je vždy nutné podrobit již ověřená řešení detailní analýze příčin a důsledků implementovaných nástrojů. Je nezbytné nabídnout aktérům v regionech podmínky pro **skutečné sociální inovace**, tedy v minimální možné míře je svazovat např. metodikami v rámci stávajících finančních možnostech z ESF. Zvýšená intenzita uplatnění nástrojů spočívá jednak ve vynaložení **většího objemu finančních prostředků**, ale zejména jejich **přesným cílením** (i na většinovou společnost za účelem umožnění přijetí sociálně vyloučených osob do vyšších sociálních pater). Při identifikaci řešení šitých na míru vzhledem k typu sociálních problémů a jejich kumulaci (různého „mixu problémů“) musí hrát klíčovou roli místní subjekty s konkrétní znalostí komunit. Těm je potřeba dát dostatečné institucionální nástroje a pravomoci pro práci s komunitou (vč. např. možnosti navrhovat „nešablonové projekty“ k financování prostřednictvím dotací).

Důležitá je **kontinuální práce s celými komunitami**, nejen s jednotlivci v rámci ad hoc definovaných cílových skupin. Je potřeba trvale **budovat pocit důvěry** na základě dlouhodobé spolupráce (nejen spolupráce cílových skupin s poskytovateli sociální práce, ale společný koordinovaný postup poskytovatelů). Jak již bylo zmíněno výše, je nutné pracovat nejen izolovaně se sociálně vyloučenými skupinami, ale zároveň v rámci stejných **programů i s většinovou společností**. Tento kvalitativní posun je nutným předpokladem k hledání efektivních řešení, která neskončí pouze zvýšením kompetencí a kvalifikací jednotlivců či sociálně vyloučených skupin, ale která umožní takto nabyté kompetence také uplatnit v každodenním (pracovním) životě.



Vhodné je ověřit účinnost **Koordinovaného přístupu k řešení sociálně vyloučených lokalit** (KPSVL) realizovaný ve spolupráci obcí, Agentury pro sociální začleňování a sociálních pracovníků. Osvědčené postupy je potřeba v intenzivnější míře aplikovat v těchto regionech, přičemž je nutno pracovat s širěji definovanou lokalitou, s celou obcí, městem, regionem. Vzhledem ke specifické situaci v problémových regionech by byla žádoucí vyšší finanční, ale zejména metodická podpora. Mezi sociálně slabšími rodinami není ojedinělým jevem předčasné opouštění dětí vzdělávacího systému. Rodiče také méně využívají předškolní zařízení. Přitom včasné zapojení dětí do kolektivu může významně napomoci jejich socializaci a integraci.

Značný vliv na úspěšnost opatření mají **místní přirození lídři**<sup>54</sup>. Ti jsou respektovanými autoritami v lokalitách a jsou klíčovým prvkem k úspěšnosti jakýchkoli zaváděných opatření. Na jejich akceptaci přijatých opatření závisí akceptace většiny obyvatel lokality. Z tohoto důvodu je nutné zavádět opatření, která vytvoří podmínky pro přirozenou samovolnou mobilizaci těchto lídrů a která podpoří k identifikaci těchto lídrů, jejich dalšímu rozvoji, cílenou práci s nimi (mentoring, přenos příkladů dobré praxe, learning by doing).

Značné rezervy jsou také v **systému sociálního zabezpečení a politiky zaměstnanosti** v České republice, který je demotivující pro práci, a to zejména pro nízkou příjmové skupiny obyvatel. Vysoká koncentrace sociálně slabých skupin obyvatelstva a velké množství sociálně vyloučených jevů souvisí s vysokou úrovní nezaměstnanosti (zejména dlouhodobé) krajů. Významná část těchto osob je závislá na sociálních dávkách<sup>55</sup>, k čemuž přispívá i skutečnost, že výše sociální dávek je v porovnání se mzdami vyšší a nezaměstnaní nemají dostatek motivačních faktorů pro zapojení se do trhu práce. Ačkoliv Vláda ČR realizuje řadu opatření na podporu zaměstnanosti osob, opatření nejsou dostatečně účinná.<sup>56</sup> V minulosti se osvědčila možnost využití dlouhodobě nezaměstnaných osob radnicemi pro veřejně prospěšné práce, což bylo pozitivně vnímáno jak ze strany měst a obcí, tak i ze strany mnoha osob, které prostřednictvím účasti v programu veřejně prospěšných prací získaly trvalé zaměstnání. K diskusi by byly také např. motivační prvky ve formě sociální pomoci nízkopříjmovým pracujícím.

Vztah změn/strategických témat k národním programům, strategiím, operačním programům, apod.:

Ve střednědobém časovém horizontu je vhodný k využití Operační program Zaměstnanost. Aktivita však musí pokračovat i po skončení programového období.

Potřeba je selektovat (dle vyhodnocení dosavadní efektivnosti) a dále rozšiřovat úspěšné nástroje a modely spolupráce (např. pilotní programy v rámci IOP 5.2 v předchozím programovém období, Koordinovaný přístup k řešení sociálně vyloučených lokalit v tomto programovém období apod.).

### Typová opatření

- **Sociální inovace s využitím analýz účinných řešení.** K řešení situace je potřeba přistupovat individuálně, nikoliv plošně. V první řadě je tedy třeba kontinuálně provádět analýzu účinných

---

<sup>54</sup> Jak již bylo uvedeno výše, nesmí se zaměřovat přirození lídři s „místními bossy“, proto je potřeba věnovat značnou pozornost identifikaci aktérů s přirozenou autoritou v komunitě.

<sup>55</sup> Viz OUŘEDNÍČEK, M., TEMELOVÁ, J., POSPÍŠILOVÁ, L. EDS. (2011): Atlas sociálně prostorové diferenciacie České republiky. Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, Praha.

<sup>56</sup> Tato část je blíže řešena v kapitole Lidské zdroje.

řešení, resp. jejich efektivnosti v jednotlivých regionech pro zjištění účinných forem podpory těchto skupin obyvatel s ohledem na konkrétní subjektivní faktory (tzn. typy sociálně patologických jevů a jejich příčiny, demografické složení komunity, geografické faktory sociálně vyloučené lokality apod.). Vzhledem k tomu, že se jedná o problematiku, která je ovlivněna mnoha subjektivními faktory, jež se zároveň v čase proměňují, nelze kopírovat úspěšná řešení, ale je vždy nutné podrobit již ověřená řešení detailní analýze příčin a důsledků implementovaných nástrojů. Je nezbytné nabídnout aktérům v regionech podmínky pro skutečné sociální inovace, tedy v minimální možné míře je svazovat např. metodikami v rámci stávajících finančních možnostech z ESF. Osvědčená řešení je potřeba podpořit nasazením většího objemu finančních prostředků v rámci stávajících finančních nástrojů (OPZ, IROP apod.), příp. vytvořit vlastní národní finanční nástroj pouze pro tyto regiony.

- **Program na podporu přirozených místních lídrů**<sup>57</sup>. Prostřednictvím místních subjektů pracujících se sociálně vyloučenými lokalitami hledat přirozené místní lídry a cíleně s nimi pracovat prostřednictvím mentoringu, metodou learning by doing, přenášením know-how apod. Z místních lídrů postupně budovat profesionály, kteří budou schopni na sebe navázat další potenciální lídry v lokalitách, a tímto způsobem působit jako katalyzátor ke zvyšování kompetencí a svépomoci.
- **Programy desegregace, akceptace a destigmatizace.** Je nutné činit kroky k desegregaci marginalizovaných skupin (zejména v oblasti bydlení a školství). Pro úspěšnost řešení situace sociálně vyloučených osob je třeba pracovat nejen izolovaně s nimi, ale zároveň v rámci stejných programů i s většinouovou společností. Tento kvalitativní posun je nutným předpokladem k hledání efektivních řešení, která neskončí pouze zvýšením kompetencí a kvalifikací jednotlivců či sociálně vyloučených skupin, ale která umožní takto nabyté kompetence také uplatnit v každodenním (pracovním) životě. Většinová společnost musí být schopná akceptovat osoby (a pracovní síly), které pocházejí ze sociálně vyloučených lokalit či nižších společenských příček a které se snaží o sociální posun. Cílem těchto programů by mělo být překonávání předsudků tak, aby sociálně vyloučené osoby, které si zvyšují své kompetence, osobně pocítily pozitivní posun ve své životní úrovni, a zároveň aby se většinová společnost setkávala s takovýmito úspěšnými příběhy, a zvyšovala tak svou toleranci. Programy akceptace lze aplikovat prostřednictvím systému sociálních služeb pro rodiny s dětmi, realizovat je lze i formou zajištění dostupnosti mateřských a předškolních center a center pro mládež, kde by se setkávaly děti ze sociálně vyloučených lokalit s dětmi z rozdílných sociálních skupin.
- **Sociální podnikání.** Finančně intenzivněji a s větší metodickou podporou podporovat účinná, z konkrétního místa vzešlá řešení, vedoucí k sociální stabilizaci. Je to jeden z nástrojů pro rozvoj sociálních podniků. Musí být taženo nejen finančními zdroji (OPZ), ale v místních aktérech musí být také vyvolána poptávka (zvyšování know-how – úspěšné sociální podniky jako příklad, apod.).
- **Preventivní opatření a opatření zaměřená na řešení existující diskriminace.** Ačkoli se nejedná o nový nástroj, je klíčové i nadále intenzivně podporovat aktivity na snižování diskriminace. Dotčené regiony by mohly využívat metodickou podporu při odhalování projevů a příčin diskriminace a v projektech a aktivitách cílit na tyto příčiny. Bylo by potřeba

---

<sup>57</sup> Nutno striktně odlišovat přirozené lídry od „místních bossů“.

důsledně a reálně vymáhat opatření proti diskriminaci v projektech, kde jsou dosud horizontální kritéria, mezi které potírání diskriminace patří, pojmána spíše jen formálně.

- **Programy na podporu prarodinné politiky u zaměstnavatelů.** Obdobně jako v případě škol (viz níže) i zaměstnavatelé by měli být motivováni k tomu, aby jejich zaměstnanci žili ve zdravém sociálním prostředí. Konkrétní řešení mohou být velmi pestrá (od technických řešení ve formě firemních školek, přes měkká řešení spočívající v úpravě pracovní doby pro matky s malými dětmi, až po socializační nástroje posilující sdílení firemních hodnot s celou rodinou zaměstnance). Zaměstnavatelé by však měli mít dostatečné podmínky k zavádění takových programů, což může být řešeno jako finanční podporou prostřednictvím dotovaných projektů, tak i např. určitým mentoringem napomáhajícím praktickému řešení takových programů.
- Mezi sociálně slabšími rodinami bývá častým jevem předčasné opouštění vzdělávacího systému. Měla by být realizována opatření na **udržení dětí ve školách**, vč. zařazení dětí do předškolních zařízení (což vede k rané socializaci a integraci). U sociálně slabých rodin bývá často nízká podpora dětí ze strany rodičů v setrvání ve vzdělávacím systému způsobena mj. finanční tísni. Napomoci by mohla finanční opatření typu dotace na stravu, pomoc s financováním předškolního zařízení apod.

### 6.2.2 Strategický cíl E.2: Zvýšení bezpečnosti a pocitu bezpečí.

O způsobu a intenzitě zapojování do veřejného života, vč. atraktivního využívání veřejného prostoru, často rozhodují subjektivní motivace a pocity. Důležitou roli hraje pocit bezpečí, a to i bez ohledu na objektivní statistiky kriminality. Nesourodá území s velkým množstvím sociálně vyloučených lokalit, ale také s jinými (např. zanedbanými průmyslovými) místy, která vzbuzují pocity nebezpečí, mají negativní dopady na vnímání veřejného prostoru i v širším smyslu, nepřímo poškozují image krajů a zprostředkovaně mají dopady také na výkonnost regionů. Kumulace sociálně vyloučených lokalit a oblastí, které jsou vnímány jako nepříliš bezpečné nebo jenom jako zanedbané je jedním z faktorů, který posiluje sociálně stratifikovanou migraci. Mladší a vzdělanější lidé odcházejí do lépe vnímaných oblastí s více příležitostmi, protože bezpečnost je jedním z kritérií pro volbu místa pro život a práci. Do zanedbaných území s klesající cenou nemovitostí se stěhují další sociálně vyloučení.

V dotčených regionech je relativně vysoká míra kriminality a projevů sociálně patologických jevů. Vedle různých závislostí (drogová závislost, alkoholismus, gamblerství) je velkým problémem lichva související s poměrně velkým množstvím osob žijících na hranicích či dokonce pod hranicí chudoby. Domácnosti se často dostávají do dluhové pasti, která končí osobním bankrotem. Tyto jevy vedou k častému zapojování do šedé ekonomiky a práce tzv. načerno.

Strategickým cílem je proto zlepšení fyzického prostředí, odstranění negativně vnímaných lokalit, přičemž se nejedná jen o sociálně vyloučené lokality, ale také např. oblastí u zanedbaných průmyslových areálů, podchody apod.

Protože jedním z cílů hospodářské restrukturalizace je stabilizace pracovního trhu a růst kvality pracovních sil, je nutno trvale zvyšovat pocit bezpečí, který zabrání „rozměšňování“ území a vytváření nových ghett a naopak „preferovaných lokalit“. Z tohoto důvodu je potřeba také pečovat o fyzické

prostředí tak, aby nevznikaly lokality, které samy o sobě svým charakterem přitahují kumulaci projevů sociálně patologických jevů a kriminality. Tímto rizikem mohou ve zvýšené míře trpět místní a regionální periferie, které se z geografických důvodů vyskytují zejména v částech Ústeckého a Karlovarského kraje. Součástí strategického cíle je tedy také snížit negativní dopady periferního umístění lokalit a snižovat významné či rostoucí vnitřní disparity krajů.

Důležitým aspektem je trvalá prevence rizikového chování začínající už na školách, ale také od raného dětství v rodinách. Preventivní účinky mohou mít i infrastrukturní opatření (atraktivita a ztransparentnění veřejných prostranství, kamerový systém apod.).

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Primární roli musí hrát prevence kriminality a sociálně patologických jevů. Stěžejní jsou návyky vybudované od raného dětství. Proto musí být pozornost zaměřena na **školy**, ale také na samotné **rodiny**. Musí být dostatečný prostor věnován výchovným funkcím vzdělávacích zařízení. Měl by být zvyšován prostor pro výchovné aktivity, zdůrazněna role a aktivní zapojení do výchovně-vzdělávacího procesu školních psychologů a preventistů. Měl by být poskytnut také dostatečný časový prostor pro utváření zdravých vztahů v kolektivech, aby se předešlo vzniku zárodků budoucích problémů, které stojí za vznikem rizikového chování. Toto je úkol celého školství počátku 21. století, naléhavost tohoto úkolu je výraznější v sociálně problémových regionech, ale týká se celé České republiky.

Při školách, ale i mimo ně by bylo vhodné zavedení **podpory pro rodinné a komunitní aktivity** tak, aby se dlouhodobě vytvářely zdravé vztahy ve společnosti. Může se jednat o finanční zvýhodnění akcí (rodinné vstupné apod.), ale zejména o motivační programy aktivního trávení volného času (zaměstnavatelské programy) za účelem trvalého budování zdravé komunity v sídlech.

Jedním z klíčových faktorů, který roztáčí uzavřený kruh sociálních problémů, je dluhová past, do níž se velké množství osob (a to nejen osob identifikovaných jako sociálně vyloučené) dostává. Nejde vždy o problémy způsobené objektivní finanční tísni osob, ale často nedostatečnou schopností hospodařit s disponibilními prostředky (rychlé drahé půjčky na dovolenou apod.). Finanční negramotností je postižena značná část dospělé populace, proto je potřeba se zaměřit na intenzivní osvětové kampaně k posilování **finanční gramotnosti**. Aby se těmto problémům předcházelo i do budoucna, je potřeba zahrnout finanční gramotnost do běžné výuky škol již od nejnižších vzdělávacích stupňů. Tomuto problému v nastupující generaci je potřeba předcházet výukou finanční gramotnosti ve školách. U současné dospělé populace je potřeba působit osvětou. Zároveň je potřeba důsledně vymáhat dodržování stávající legislativy a potírat manipulativní nátlakové akce prodejců.

Zvyšování bezpečnosti bezpochyby přispěje také **zlepšování stavu fyzického prostředí sídel**, jejich humanizace, kultivace a ztransparentňování. Toto je významná aktivita zejména v částech Ústeckého a Moravskoslezského kraje, které nejsou vnímány jako atraktivní. Součástí může být podpora dalších technických řešení (kamerový systém, čipové vstupy do budov apod.).

Vztah změn/strategických témat k národním programům, strategiím, operačním programům, apod.:

Je vhodné se vrátit k opatřením na kultivování veřejných prostor (SROP) a využít a Dotační program pro oblast primární prevence rizikového chování na období 2017 - 2020.

### Typová opatření

- **Programy na rozvoj výchovné role škol.** Školám je potřeba poskytnout dostatečný prostor pro jejich výchovnou roli. V současné době stále přetrvává tlak na výkon, převažuje vzdělávací role škol a role výchovná je upozaděna. Žádoucí je podpora početně menších tříd, které umožňují rozvoj zdravějších sociálních vztahů. Podpora by se měla zaměřovat na socializační roli škol, které by měly být také přirozeným komunitním centrem, kde se setkávají celé rodiny. Formou projektů či podpůrných aktivit by měla být podporována spontánní spolupráce škol, dětí i rodičů, ale i např. místních zaměstnavatelů za účelem podněcování místní sounáležitosti. Školská zařízení lze využít jako poskytovatele programů zaměřených na prevenci rizikového chování, např. organizací zážitkových programů, přednášek, ale i poskytování odborné pomoci. To vše by mělo být realizováno atraktivní formou mimo běžné vyučovací hodiny. Podobné aktivity se daří lépe realizovat v malých obcích, kde působí tzv. malotřídky, kde je škola klíčovými aktérem společenského života. Tyto úspěšné příklady je potřeba nadále podporovat, rozvíjet a přenášet i do větších měst.
- **Výuka a osvětové kampaně v oblasti finanční gramotnosti.** Do škol by měl být zaveden předmět finanční gramotnost, který by působil preventivně proti dluhové pasti, do které se řada rodin dostává z důvodu neschopnosti hospodařit. Dospělá populace by měla být zasažena intenzivní informační kampaní na zlepšení schopnosti nakládat s disponibilními zdroji.
- **Projekty regenerace sídel.** Fyzický stav prostředí sídel je jednou z determinantů pocitu bezpečí obyvatel, přičemž právě zejména v částech Ústeckého a Moravskoslezského kraje nejsou sídla vnímána jako atraktivní a bezpečná. Z tohoto důvodu je třeba podporovat kultivaci veřejných prostranství a komplexní humanizaci sídel, tj. zlepšovat kvalitu fyzického prostředí sídel. Za úspěšná lze považovat řešení realizovaná v předchozím programovém období formou IPRM (integrovaných plánů rozvoje území) financovaná na zatraktivnění sídlišť z Integrovaného operačního programu. Přínosná byla nejen díky kombinaci aktivit (fyzický stav bytových domů + veřejná prostranství), ale také koncentrací prostředků a aktivit v ucelené lokalitě (celém sídlišti). To představovalo značný kvalitativní posun celých lokalit. Obdobné řešení by bylo vhodné umožnit i nadále, přičemž se nemusí jednat pouze o zanedbané lokality určené k bydlení, ale i např. opuštěné obchodní zóny apod.

#### 6.2.3 Strategický cíl E.3: Zvýšení atraktivity bydlení (a zajištění kvalitní občanské vybavenosti a atraktivní nabídky služeb).

Dotčené kraje mají relativně mladou populaci v porovnání s ostatními kraji ČR, ale již je patrné dynamické stárnutí jejich obyvatelstva. Na demografickém stárnutí má významný podíl negativní saldo migrace (zejména mladých lidí) a snižování úrovně porodnosti. V součtu to znamená zvyšování úbytku populace přirozenou měnou, zvyšování poptávky po sociálních službách, seniorskou chudobu a nedostatek pracovní síly pro firmy. Specifický cíl je zaměřen na ovlivnění demografické reprodukce prostřednictvím stabilizace mladších ročníků v krajích a snížení/zabránění odlivu mladých lidí. Dotčené regiony se potýkají s úbytkem počtu pracovních sil (zejm. kvalifikovaných) způsobeným celkovým poklesem počtu obyvatel, především ekonomicky aktivních obyvatel. Jedním z faktorů

tohoto jevu je nízká atraktivita bydlení, která je zčásti způsobena nízkou atraktivitou fyzického prostředí, nedostatkem dostupných služeb, nedostatečnou občanskou vybaveností či neodpovídající cenou nemovitostí.<sup>58</sup>

Cílem je podporovat taková opatření, která zamezí dalšímu rozměňování realitního trhu. Regiony, města a obce se potýkají s chybnými kroky souvisejícími s privatizací bytového fondu, které byly příčinou vzniku mnoha sociálně vyloučených lokalit a zásadního snížení atraktivity a tudíž i ceny bytů. Na druhou stranu se objevují lokality s vysokými cenami nemovitostí způsobující odliv střední třídy a další rozevírání nůžek. Veřejný sektor může situaci výrazně ovlivnit zajištěním dostatečné dostupnosti služeb a zvýšením konkurenceschopnosti občanské vybavenosti tak, aby práceschopné obyvatelstvo nemělo motivaci k opouštění svých domovů a k odchodu do jiných regionů.

Obyvatelé by měli být motivováni k setrvání v regionu na základě kvalitní, atraktivní a dostupné nabídky bydlení, a to pro všechny sociální skupiny osob ve všech typech území (město, venkov, centra, periferie). Součástí by mělo být vhodně řešené sociální bydlení, vč. např. startovacích bytů pro příchozí pracovní síly.

#### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Na základě některých chybných kroků v předchozích letech při privatizaci bytového fondu došlo v některých sídlech k víceméně řízené devastaci sídliště<sup>59</sup>. Ačkoli města, kraje a stát mají jen omezené možnosti k řešení takto vzniklých problémů, je nutné, aby byl nastaven **koordinovaný přístup státu, příslušné obce, vlastníků bytového fondu k narovnání situace**. Je vhodné strategická rozhodnutí vzájemně konzultovat, předjímat dopady rozhodnutí a hledat optimální řešení. Je třeba pokračovat v programech, které úspěšně revitalizovaly vybraná sídliště v minulých letech (vč. sociálních aspektů) tak, jak probíhaly např. v IPRM IOP 5.2 v předchozím programovém období. Tímto způsobem je možné alespoň částečně narovnat předchozí nesprávná rozhodnutí a zabránit další devastaci bytového fondu a emigraci obyvatel.

Žádoucí je budování nabídky startovacích bytů pro začínající a do regionů přicházející pracovní síly, stejně jako **startovací byty** (či podporované nájemné) pro vybrané skupiny zaměstnanců. Pokud by vznikaly takové byty s podporou státu s ohledem na absenci kvalitních pracovních sil (zdravotnický personál, pracovníci ve vědě a výzkumu apod.), mohlo by to přilákat požadované lidské zdroje do regionu. V souvislosti s tím musí být disponibilní **konkurenceschopná občanská vybavenost a služby** tak, aby byly motivovány do regionů přicházet celé rodiny těchto pracovních sil a aby tak trvale v regionu zakořenily (aby pracovníci nebyli pouhými „pendlery“). Důležitá je také role kulturních institucí a organizací.

Za účelem posilování sociální stabilizace (zabránění vzniku nových sociálně vyloučených lokalit) je potřeba podporovat vznik **sociálních bytů** pro všechny typy cílových skupin. Zde je nutná motivační podpora státu nejen směrem k obcím, ale také směrem k vlastníkům bytového fondu. Zároveň je nutné nastavit takový systém, který znemožní „obchodování s chudobou“ v ubytovnách.

---

<sup>58</sup> Občanská vybavenost a nabídka služeb je předmětem řešení pilíře Infrastruktura.

<sup>59</sup> Např. sídliště Janov v Litvínově, které po privatizaci bylo soukromou realitní společností dosídleno nepřizpůsobivými občany, což následně vyvolalo fatální devastaci sídliště a zejména způsobilo destrukci sousedských vztahů a vyvolalo nevratnou sociální destabilizaci.



Vztah změn/strategických témat k národním programům, strategiím, operačním programům, apod.:

Je vhodné se vrátit k poměrně úspěšným řešením v rámci IPRM IOP 5.2 v předchozím programovém období. Budování sociálních bytů je umožněno v IROP 2.1. Přesto je nutné najít i motivační nástroje pro vlastníky bytového fondu.

#### Typová opatření

- **Spolupráce aktérů v oblasti bydlení.** Na základě některých chybných kroků v předchozích letech při privatizaci bytového fondu došlo v některých sídlech k víceméně řízené devastaci sídlišť. Ačkoli města, kraje a stát mají jen omezené možnosti k řešení takto vzniklých problémů, je nutné, aby byl nastaven koordinovaný přístup státu, příslušné obce, vlastníků bytového fondu k narovnání situace a předcházení obdobných nežádoucích postupů v budoucnu. Je vhodné strategická rozhodnutí vzájemně konzultovat, předjímat dopady rozhodnutí a hledat optimální řešení. Všichni dotčení aktéři by měli být motivováni k místním partnerstvím (město, vlastník bytového fondu, zaměstnavatel, poskytovatel sociálních služeb, kraj, stát). Motivací může být např. zefektivnění komunálních služeb, vytváření osadních výborů apod. Je třeba pokračovat v programech, které úspěšně revitalizovaly vybraná sídliště v minulých letech (vč. sociálních aspektů) tak, jak probíhaly např. v IPRM IOP 5.2 v předchozím programovém období. Tímto způsobem je možné alespoň částečně narovnat předchozí nesprávná rozhodnutí a zabránit další devastaci bytového fondu a emigraci obyvatel.
- **Startovací a motivační byty.** Spoluprací zaměstnavatelů, státu, kraje a obcí by měly být vytipovány vhodné cílové skupiny, které je žádoucí přivést do regionu, a zároveň vybudovat motivační byty či umožnit zvýhodněné nájemné.
- **Sociální byty.** Podporovat výstavbu sociálních bytů dotačními prostředky, avšak formou motivace vlastníků bytového fondu (např. za vybudovaný sociální byt dotace na společné prostory apod.).
- **Přístup ke kvalitním veřejným službám.** Cílem by mělo být zajistit dostatečnou síť veřejných služeb zejména v oblasti sociální, a to zejména v segregovaných lokalitách, jako jsou horské oblasti či příhraničí. Důležitou roli hraje také kvalita a dostupnost kulturních institucí a organizací.

#### 6.2.4 Strategický cíl E.4: Zvýšení patriotismu a aktivního životního stylu.

Stabilizaci trhu práce a produktivity regionu přispívá míra ztotožnění obyvatel (a pracovních sil) s regionem. Patriotističtí obyvatelé s citovým vztahem ke svému regionu jsou schopni více tlumit hospodářské výkyvy a překonávat krátkodobé krize a problémová období. Osoby se zdravým životním stylem a místní patrioti mají také vyšší zájem o rozvoj regionu a aktivně se zapojují do ekonomických i neekonomických aktivit. Nad určitou kritickou hranici patriotismu či v opačném případě apatie má toto hromadné chování konkrétní projevy, které se odrážejí v regionu jako celku. To významnou měrou přispívá k jeho image, která může být pozitivně či negativně vnímána také ze strany potenciálních investorů.

Vzhledem k historickým souvislostem (poválečné vysídlení původního obyvatelstva) je míra patriotismu v dotčených regionech výrazně nižší, sociální vazby mezi obyvateli jsou zpřetrhány, což se negativně projevuje ve větší pasivitě obyvatel, ale také vede k vyšší toleranci k devastaci veřejných prostranství, nižší udržitelnosti trvalých hodnot apod.

Cílem je nastartovat procesy k trvalému podporování vztahu obyvatel k místu tak, aby měli (oni sami i následné další generace) stále hlubší vztah k regionu, a osobně se tak zasazovali o jeho dlouhodobý rozvoj se schopností odhalit a nerespektovat krátkodobě výhodná, avšak dlouhodobě negativní řešení ve všech oblastech života, ale především s ohledem na hospodářské aktivity. To by mělo vést také k uvážené restrukturalizaci hospodářství.

### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Ačkoli v Ústeckém, Karlovarském i Moravskoslezském kraji je již značná část populace původním obyvatelstvem, které se zde narodilo a mají pozitivní vztah ke svému regionu, stále je zde (nebo v částech těchto krajů) míra identifikace a pocit zodpovědnosti za region nižší než v regionech, kde žijí rodiny již po několik generací. Aby obyvatelé získávali trvalý vztah ke svému domovu, je jednak nutné, aby zde prožili klíčové okamžiky svého života (vystudování, narození dětí apod.), a jednak je potřeba systematicky **podporovat identifikaci s regionem**. Toho může být dosaženo zdůrazňováním pozitivních hodnot, které se k regionu váží (ať už historických, tak současných). Jedná se o dlouhodobý a trvalý proces, který, bude-li úspěšný, povede k větší míře ochoty setrávat v regionu i v případě nepříznivých životních situací (dočasná nezaměstnanost apod.) a do regionu se vracet (např. po ukončení studia jinde). Identifikaci obyvatel s regionem významnou měrou posilují také kulturní organizace a instituce, jejichž podpora tak, aby mohly rozvíjet svou činnost a pomáhat k image regionů, je žádoucí.

Také image regionu je určitou zpětnou vazbou, kterou obyvatelé v regionu dostávají (např. od svých přátel z jiného regionu). Proto je nutno **podporovat pozitivní image regionů** prostřednictvím aktivit státu, zejména ve smyslu mediálních zpráv vyvracejících zažité, i když skutečnosti neodpovídající stereotypy (např. šedivý region se znečištěným ovzduším, město v ruském vlastnictví apod.). Soustředěnými aktivitami státu, kraje, obcí, marketingových společností, destinačních agentur a podniků je potřeba posilovat dobré jméno regionů, což povede k vyššímu respektu vůči daným regionům, a tudíž k vyššímu patriotismu občanů.

Důležité jsou také endogenní faktory, zejména fungující komunity, které připoutávají jednotlivce k místu. Je potřeba podporovat aktivity občanské společnosti, finančně, organizačně a formou propagace **spolkovou činnost**.

Vztah změn/strategických témat k národním programům, strategiím, operačním programům, apod.:

Inspiraci lze hledat v aktivitách podporovaných ve Fondu malých projektů programů Přeshraniční spolupráce (prostřednictvím euroregionů), kterou lze analogicky využít na podporu spolkových aktivit i na vnitřním trhu.

### **Typová opatření**

- **Výuka k občanství.** Ačkoli občanská výchova je běžnou součástí vzdělávacích plánů, je potřeba ji modernizovat tak, aby byla pro žáky atraktivní a zážitková. Je nutné ji zaměřit na

budování vztahu k vlastní lokalitě, podporovat v dětech budování vztahu k místu, kde se narodily, kde vyrůstali jejich rodiče apod. V rámci toho je potřeba zdůrazňovat místní současné autority, zdůrazňovat roli významných historických osobností, patronů měst a událostí, podporovat místní tradice apod. Součástí by mělo být podněcování zájmu dětí a mládeže o veřejné dění (od místních iniciativ až po např. celostátní politiku). Vhodné je např. rozšiřovat již osvědčené aktivity tzv. studentských parlamentů, které by však neměly mít teoretický charakter a žáci by měli vidět reálné důsledky vlastních rozhodnutí na své nejbližší okolí (tzn. zahrnutí studentských parlamentů do procesu rozhodování města/obce).

- **Podpora lokálních značek a výrobců.** Projekty na propagaci místních produktů, ožívování historických úspěšných značek<sup>60</sup>.
- **Podpora místních a regionálních kulturních organizací a institucí.** Kulturní instituce zvyšují jak identifikaci občanů s regionem, tak image regionu navenek. Je vhodné rozvíjet činnost zavedených kulturních organizací, podporovat jejich kulturní činnost a jejich působení v regionu i mimo region (propagace, účast na mezinárodních festivalech apod.).
- **Marketingové kampaně.** Ve spolupráci s agenturou CzechTourism překonávat stereotypy ve vnímání regionů, poukazovat na atraktivitu, úspěšné příběhy apod.
- **Projekty na podporu sounáležitosti.** Aby obyvatelé získávali trvalý vztah ke svému domovu, je jednak nutné, aby zde prožili klíčové okamžiky svého života (vystudování, narození dětí apod.), a jednak je potřeba systematicky podporovat identifikaci s regionem. Toho může být dosaženo zdůrazňováním pozitivních hodnot, které se k regionu váží (ať už historických, tak současných). Jedná se o dlouhodobý a trvalý proces, který, bude-li úspěšný, povede k větší míře ochoty setrávat v regionu i v případě nepříznivých životních situací (dočasná nezaměstnanost apod.) a do regionu se vracet (např. po ukončení studia jinde). V sociálně ohrožených regionech se jeví jako významné vytvořit národní program na podporu sounáležitosti zaměřený nejen na děti a mládež, ale na celé rodiny i dospělou populaci (např. ochotnické divadelní spolky). Endogenní faktory, zejména fungující komunity, jsou významným prvkem, který může pomoci připoutat jednotlivce k místu.

---

<sup>60</sup> např. z pohledu posilování patriotismu velmi úspěšný projekt v Ústí nad Labem: Slavné lokální značky

## 7 Pilíř F. Infrastruktura a životní prostředí

**Cíl: Zajistit nezbytnou infrastrukturu a kvalitu služeb veřejné správy v návaznosti na plnění cílů restrukturalizace.**

Investice do infrastruktury a kvality veřejné správy vytváří podmínky pro účinnější či úspěšnější intervence v dalších oblastech. Tyto investice samy o sobě k restrukturalizaci ekonomiky nepovedou, představují ovšem důležitá podpůrná opatření pro investice v dalších oblastech, jako je rozvoj a růst podniků (regenerace brownfields, podnikatelské prostory), přímé zahraniční investice (brownfields, průmyslové zóny a pozemky, klíčová napojení dopravní infrastruktury) nebo opatření, která zlepšují životní podmínky v dotčených krajích a tím nepřímo pomáhají úspěšnosti investic v oblasti lidských zdrojů, sociální stabilizace, výzkumu a vývoje. Významným důvodem pro investice do infrastruktury je také nutnost napravovat zátěže, poškození a problémy vzniklé v minulosti v souvislosti s hospodářskou specializací krajů (těžba, hutnictví, těžký chemický průmysl, energetika) a jejichmi důsledky (nižší vzdělanostní struktura, koncentrace sociálně slabých skupin obyvatel, poškozené složky životního prostředí, narušená krajina a poškozená města).

Toho dosáhneme, pokud se podaří:

- Dopravně **propojit ekonomická centra v krajích s hlavními trhy** v České republice a v zahraničí tak, že se prokazatelně a významně zkrátí dopravní časy a současnělepší plynulost a bezpečnost dopravy a propustnost komunikací.
- Dopravně **propojit metropolitní a periferní sídla** v krajích, která vykazují prokazatelnou potřebu zkvalitnění a zkapacitnění hlavních tahů v souvislosti s rostoucí hospodářskou výkonností nebo v návaznosti na realizované rozvojové aktivity, které toto propojení vyžadují jako podmínku, případně jako odstranění úzkých hrdel prokazatelně ohrožujících existující ekonomické aktivity.
- **Rekonstruovat nevyužité plochy a území** pro účely realizace významných investičních aktivit s vyšší přidanou hodnotou v návaznosti na služby pro investory a podnikatele.
- **Revitalizovat a regenerovat území a plochy v krajích**, silně zasažené těžební a průmyslovou činností, především s cílem umožnit na nich umístění nových činností a dát jim novou funkci.
- **Regenerovat v sídlech s vysokou koncentrací obyvatel rozvojová, zanedbaná (deprivovaná) nebo periferní území** s cílem dosáhnout podstatných komplexních změn s významným dopadem na život celého města, které se současně budou projevovat ve zlepšování image krajů navenek a budou představovat podstatnou proměnu kvality života, která bude mít dopad na stabilizaci populace a zlepšení sociální stability území.
- **Vybudovat potřebnou ICT infrastrukturu a realizovat návazné investice s využitím moderních technologií** pro aplikaci a služby s cílem zefektivnit řízení a výkonu veřejné správy pro podnikatele a obyvatele.

### 7.1 Návaznost na analýzu a predikce

#### 1. Nedostatky v dopravní infrastruktuře

V krajích nejsou dokončena napojení silniční infrastrukturou na hlavní tahy. V některých lokalitách chybí kapacitní spojení hlavních center a periférií (především v Karlovarském kraji).

Dokončení lepšího dopravního napojení krajů na jádrové oblasti okolních regionů ČR především z Karlovarského kraje<sup>61</sup> (Praha, pánevní oblast Ústeckého kraje, Plzeň), a ze všech krajů na blízké příhraniční oblasti (do Bavorska, Saska, Dolního Slezska) může být významným faktorem pro příchod nových investorů, pro dopravu zboží, pro pohyb pracovní síly, ale také pro lepší spolupráci místních firem s VŠ i pro usnadnění využití potenciálu regionu pro různé druhy cestovního ruchu (sportovně - rekreační, kongresový / incentivní a další). Lze očekávat, při lákání zahraničních investic nebo případném příchodu nového investora, že dojde ke zvýšení nároků a nové požadavky na zkapacitnění infrastruktury a napojení produkčních center na hlavní dopravní tahy.

#### **Specifická zjištění ze vstupní analýzy**

##### ***Specifická zjištění pro Ústecký kraj***

*Lokálně nedostatečné dopravní napojení (např. na Prahu nebo lokální přivaděče) při jinak v průměru husté a dostatečně kapacitní infrastruktuře, která se modernizuje: např. nesplavné Labe po mnoho dní brání dopravě velkých kusových zásilek jinak nepřepavitelných (např. Chart Ferox Děčín), napojení na dálniční síť z Děčína a severní části okresu Děčín nedostatečné kapacitní pro větší průmyslové podniky (např. automotive).*

*Na Děčínsku existují lokální úzká hrdla silniční sítě, zhoršující napojení průmyslových areálů na zbytek kraje, do ostatních krajů ČR a do zahraničí.*

##### ***Specifická zjištění pro Karlovarský kraj***

*Kraj nedisponuje přímým napojením na českou ani německou dálniční síť (na rozdíl např. od sousedního Plzeňského kraje). Určitou roli zde hraje periferní poloha kraje a jeho malá populační velikost s absencí silného ekonomického centra. Marginalizace periferních oblastí (Tepelsko, Žluticko, Kraslicko) a jejich špatné dopravní napojení na centrální pánevní oblast může vést k prohloubení ekonomického a sociálního zaostávání těchto lokalit.*

##### ***Specifická zjištění pro Moravskoslezský kraj***

*Dokončení tahu na Opavu a propojení Bruntálska dopravním tahem s vyšší kapacitou na region jsou podle místních aktérů jedním z klíčových faktorů ovlivňujících rozhodování o investicích v těchto oblastech.*

*Dokončení tahu na Slovensko, dostavba chybějícího úseku Třanovice-Nebory odstraní poslední úzké místo ve východní větvi Slezského kříže a propojí Ostravskou aglomeraci s Žilinským krajem.*

## **2. V krajích jsou stále nevyřešené ekologické zátěže a nedokončené regenerace a revitalizace brownfieldů a zaostávajících městských částí v urbanizovaných oblastech**

Území krajů bylo v minulosti silně zasaženo důlní nebo povrchovou těžbou a intenzivní průmyslovou činností. Mezi nejzávažnější jevy patří kontaminace půdy a podzemních vod v důsledku průmyslové činnosti, důlní poklesy a znečištění povrchových vod, rozsáhlé plochy po povrchové těžbě (vnější i vnitřní výsypky) a v důsledku průmyslové a těžební činnosti větší prašnost ve městech. V krajích je evidováno několik desítek ekologických zátěží. U závažnějších investic do regenerace poškozeného území je nutno počítat s řešením dlouhodobého charakteru. Pokud by kraje chtěly podpořit vznik a stavbu nových průmyslových zón např. na výsypkách, je nutno počítat se stabilizací povrchu, která může trvat desítky let.

<sup>61</sup> Kraje Moravskoslezský a Ústecký mají kapacitní tahy na významná česká hospodářská centra již vybudovány nebo před dokončením. V případě těchto krajů je nezbytné dokončit dálnici D8 a opravit problematické úseky dálnice D47, aby obě komunikace sloužily svému účelu.

V každém kraji je řada brownfieldů, které jsou často spojeny s ekologickou zátěží, ale i nejasnou majetkovou strukturou. Nedokončená revitalizace brownfieldů znemožňuje jejich využití pro průmyslovou výrobu, což ztěžuje příliv nových investorů.

Na území Ústeckého a Karlovarského kraje je poměrně značné množství chráněných ložiskových území, které d (CHLÚ) chrání již pouze vytěžená ložiska nebo ložiska se zbytkovými zásobami. Tato CHLÚ proto mohou být celkem zbytečně v kolizi s rozvojem obou krajů, protože se mohou překrývat s plánovanými zastavitelnými plochami, územními rezervami apod.

V intravilánech měst a příměstském prostoru v krajích přetrvává významný počet nevyužívaných a zanedbaných ploch a budov, narostl počet vyloučených lokalit, některé městské části získávají charakter periferií. Přítomnost ekologických zátěží, brownfieldů a nevyužívaných a zanedbaných ploch a budov působí negativně na atraktivitu a image kraje a je jedním z uváděných faktorů majících vliv na rozhodování obyvatel o odchodu z regionu - za atraktivnějšími pracovními příležitostmi, ale i do lepšího městského prostředí.

**Specifická zjištění ze vstupní analýzy:**

***Specifická zjištění pro Moravskoslezský kraj***

*Přibližně polovina obyvatel aglomerace žije v území ovlivněných těžbou. Nejzávažnější dopady na životní prostředí se koncentrují do střední a severovýchodní části kraje (Ostravsko, Karvinsko a Třinecko).*

***Specifická zjištění pro Karlovarský kraj***

*Z dlouhodobého pohledu se stav životního prostředí v Karlovarském kraji zlepšuje a v některých ohledech patří k nejlepším v ČR, stále v kraji existuje řada lokálních ekologických zátěží a brownfields. Staré průmyslové areály typu brownfields nejsou majetkově a technicky připraveny na příchod investorů.*

***Specifická zjištění pro Ústecký kraj***

*Kraj, přestože má rozsáhlé zanedbané oblasti průmyslového či těžebního charakteru může těžit ze své přírodní atraktivity a bohaté historie a může být prezentovaný i jako ideální místo na bydlení se zajímavými možnostmi pro trávení volného času (bez ohledu na to, kde lidé vykonávají svou práci). Předpokladem je jasné a neměnné rozhodnutí o těžbě s navazující regionální strategií a opatřeními (např. postupný útlum, nové kompetence pro pracovníky, atp.).*

*Ze vstupní analýzy v Ústeckém kraji vyplynulo vnímání oblasti životního prostředí jako potenciálu kraje v oblasti cestovního ruchu, který může pomáhat změnit vnímání kraje na základě přímé zkušenosti. V kraji existuje potenciál pro využití vodních zdrojů (mj. i např. díky realizovaným rekultivacím – viz jezero Milada), a to jak pro rozvoj cestovního ruchu a rekreačních aktivit pro místní obyvatelstvo, tak pro rozvoj průmyslu. Rozsáhlé plochy rekultivací, které nyní tvoří spíše bariéry, mohou být využity pro celou řadu sportů či aktivit v přírodě, podobně, jako se to v jisté míře děje např. v sousedním Sasku.*

**3. Veřejná správa má příležitost zvýšit svou výkonnost s využitím moderních technologií pro lepší nabídku služeb podnikatelům a obyvatelům**

Kraj a města v krajích mají příležitost zvýšit výkonnost veřejné správy s pomocí moderních technologií v oblasti ICT. Promyšlená řešení navazující na koncepty tzv. „chytrých měst“ budou mít za cíl zefektivnit řízení a výkon veřejné správy ve vztahu k podnikatelům a občanům s dopadem na zvýšení produktivity. Cílem je v restrukturalizovaných krajích aplikovat chytrých



řešení a ICT technologie v řízení a organizaci veřejné správy jako impuls pro další investice rozvoje v oborech ICT a průmyslu 4.0.

K aplikaci moderních technologií a sofistikovaných softwarových řešení je zapotřebí odpovídající ICT infrastruktury (datových center, širokopásmového internetového připojení, dostatečná výkonnost hardware) a kompetentního projektového řízení. Aplikace chytrých technologií v oblasti infrastruktury může zvýšit kvalitu rozhodování (např. dostupnost big data pro rozhodování o investicích do vyšší kvality ovzduší), a současně přispět k transformaci na nízkouhlíkovou ekonomiku (vybavenost infrastruktury pro udržitelnou mobilitu a elektromobilitu apod.).

## **7.2 Strategické cíle a oblasti změn**

### **7.2.1 Strategický cíl F.1: Propojit dopravně krajská ekonomická centra s hlavními trhy v ČR a v zahraničí a propojit dopravně metropolitní a periferní sídla v krajích, tam kde dochází k signifikantní bariéře pro rozvoj a růst**

Cílem je zvýšení atraktivity krajů pro investice a pro podnikání odstraněním významných bariér v propojení s významnými trhy nebo v přístupnosti produkčních center ke globálním trhům. Významným ekonomickým centrem v krajích, převážně v největších a nejhustěji zalidněných sídlech s významnými produkčními centry a průmyslovými zónami, hrozí ztráta konkurenceschopnosti a zaostávání v ekonomické výkonnosti, budou-li existovat významné bariéry zvyšující přepravní náklady nebo časovou náročnost.

Podmínkou investic do dopravní infrastruktury v restrukturalizovaných krajích není podpora výstavby jakékoliv dopravní infrastruktury opřené o generely dopravy nebo plány krajů, měst a obcí. Změna, které se má prostřednictvím intervencí do dopravní infrastruktury v krajích dosáhnout odstraní bariéry (kapacitní, rychlostní) v propojení krajů s významnými trhy a tím ovlivní pozitivně zkrácení přepravních časů a snížení nákladů na přepravu. Změny, kterých je žádoucí dosáhnout, musí mít reálný dopad na kritickou masu producentů a významně ovlivnit hospodářskou výkonnost ekonomiky krajů, v ideálním případě posouzenou standardními nástroji hodnocení socioekonomických přínosů v regionech.

#### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Změny se soustřeďují na dva okruhy dopravní infrastruktury, které se liší svým účelem a přínosy pro kraje. První oblast změn se soustřeďuje na dokončení nebo zlepšení dopravního propojení hospodářských center krajů s hlavními trhy v České republice a se zahraničními trhy se signifikantním dopadem na hospodářskou výkonnost v krajích. Investice se budou týkat významných silničních nebo železničních napojení, která budou posuzována z hlediska významného dopadu v návaznosti na následující parametry:

- Významné zkrácení přepravních časů
- Zvýšení kapacity pro přepravu lidí a zboží
- Snížení nákladů na přepravu
- Odstranění kongescí v úzkých místech
- Odstranění negativních dopadů na životní prostředí (znečištění ovzduší)
- Zvýšení bezpečnosti v dopravě

Druhá oblast změn se soustřeďuje na propojení zejména periferních území s jádrovými oblastmi krajů s cílem snížit jejich znevýhodnění dané odlehlostí a periferní polohou a zlepšit podmínky pro konkrétní rozvojové záměry a soukromé investice v těchto oblastech v případech, kdy dopravní napojení představuje překážku rozvoje. Jde zejména o odstranění úzkých hrdel v dopravě mezi rozvinutými a periferními oblastmi nebo o zlepšení komunikací, které bude mít přímý dopad na konkrétní toky zboží nebo na dopravu lidí. Důsledkem bude zlepšená základní dostupnost periferních oblastí k ekonomickým centrům, tedy k základním či strategickým službám jako je vzdělávací, bezpečnostní nebo zdravotnická infrastruktura, výzkumně, vývojová centra apod.

Investice budou směřovány především do zlepšení parametrů komunikací po celé délce vybraných tahů tak, aby se zlepšily podmínky na celém spojení mezi periferií a jádrem dotčených krajů. V některých případech budou investice směřovány do odstranění specifických úzkých hrdel dopravních komunikací a dopravních toků, např. do výstavby obchvatů. V případě obchvatů je nutné posoudit, zda stávající dopravní situace představuje zásadní dopravní brzdu pro pohyb zboží a lidí a zásadní zdroj prašnosti a hlučnosti v obydlených oblastech s výrazným dopadem na kvalitu života obyvatel. Silniční infrastruktura bude posuzována z hlediska zvýšení kapacity pro přepravu lidí a zboží mezi metropolitními centry a periferními oblastmi a odstranění kongescí v úzkých místech dopravních tahů. V případě napojení periferních center, v nichž budou připravovány rozvojové záměry, např. získání investora, musí být investice spojeny s dalšími implementačními kroky, v případě získání investorů např. na straně služeb pro investory a podniky. Investice do propojení nerozvinutých částí jsou zpravidla neefektivní, pokud nejsou doprovázeny koncentrovanou snahou o komplexní podporu nových investic, podnikavosti a razantní zvýšení mobility pracovní síly.

Periferní sídla vykazují kombinaci negativních aspektů, kde kromě dojížděky, časově a finančně nákladnější oproti ostatním sídlům v rámci krajů, působí další negativní faktory jako je negativní saldo migrace, klesající počet obyvatel, vysoká míra nezaměstnanosti, vysoká míra počtu obyvatel záviselých na sociálních dávkách, vysoký počet neobydlených bytů.

### Typová opatření

- **Silnice R6 Praha – Karlovarský kraj.** Kraji chybí spojení rychlostní komunikací R6 s hlavním městem Prahou. V současnosti je spojení vedeno, kromě krátkého úseku blízko Prahy a kromě větší části v současnosti dokončovaného spojení mezi Karlovými Vary a Chebem, silnicí první třídy I/6.
- **Dokončení staveb silnic „Slezského kříže“ – Moravskoslezský kraj.** Tzv. Slezský kříž představuje severojižní a západovýchodní tahy klíčové silniční infrastruktury v Moravskoslezském kraji. Prioritou je dokončení staveb silnic „Slezského kříže“ – západ (silnice I/11 a I/57) nejpozději do konce roku 2025 a silnic „Slezského kříže“ – východ (I/11) nejpozději do konce roku 2018 a co nejvčasnější dokončení přípravy a následná realizace úseku Třanovice-Nebory.
- **Napojení Bruntálska na metropolitní oblasti.** Komplexní podpora vzniku malých a středních firem a podnikavosti obyvatel a lákání investic do regionu s jednou z nejvyšších nezaměstnaností v ČR. Součástí komplexní podpory bude také rychlejší a kvalitnější dopravní napojení Bruntálska na ostravskou aglomeraci, respektive na dálniční tahy a leteckou dopravu.

### **7.2.2 Strategický cíl F.2: Revitalizovat a regenerovat území silně zasažené těžební a průmyslovou činností.**

Cílem je odstranění ekologických zátěží v krajích a opětovné využití území pro podnikání, investice nebo volnočasové využití či rozšíření biodiverzity v přírodním území. Cílem je rovněž zvýšení atraktivity krajů pro investice (nejen zahraniční, ale i domácí), rozvoj nových ekonomických aktivit a tím zpestření struktury (velikosti i zaměření) podnikatelských subjektů v krajích, s využitím revitalizovaných brownfields v krajích.

#### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Změny jsou zaměřeny na snížení počtu evidovaných ekologických zátěží a celkové rozlohy sanovaných lokalit. Intervence budou zaměřeny na komplexní regeneraci a revitalizaci a na systematické odstranění starých ekologických zátěží a na sanaci nejváženěji kontaminovaných lokalit, u kterých byla analýzou rizik ověřena kontaminace představující neakceptovatelné riziko pro lidské zdraví či ekosystémy.

Intervence budou provázány s OP Životní prostředí, jejichž cílem je:

- inventarizace kontaminovaných a potenciálně kontaminovaných míst, kategorizace priorit kontaminovaných míst podle závažnosti,
- realizace průzkumných prací (včetně doprůzkumů), analýz rizik,
- sanace vážně kontaminovaných lokalit.

Další oblastí změn je revitalizace brownfields k využití pro investice a podnikání, kdy budou vytvořeny nové kapacity pro podnikání a investice. Požadovanou změnou je rekonstrukce nevyužitých ploch a území pro realizaci významných investičních aktivit s vyšší přidanou hodnotou a provázání s nabídkou podpůrných služeb pro investice. Nově vytvořené kapacity by měly být nabídnuty i stávajícím zaměstnavatelům, neměly by sloužit pouze jako potenciál pro přilákání nových investorů. Podnikatelské subjekty, které již v území podnikají a rozšiřují své aktivity mají větší předpoklad pro dlouhodobě setrvání v regionu díky „zakořenění“ v daném místě a provázanosti na místní prostředí, kde mimo jiné realizují aktivity v rámci společenské zodpovědnosti firmy. Realizace výše zmíněných opatření (včetně brownfieldů) přispěje ke zpestření struktury (velikosti i zaměření) podnikatelských subjektů v kraji. Nové subjekty potřebují mít k dispozici průmyslové zóny s vyšší kapacitou a s určitou možností výběru. Kromě strategických průmyslových zón o výměře minimálně 200 ha nebo o výměře nejméně 100 ha, když je zóna realizována v zastavěném, ale nevyužívaném území (brownfield), je v regionu poptávka také po menších, „městských“, průmyslových zónách do 30ha.

K tomu je potřeba včasná majetková a technická připravenost a proaktivita při schvalování územních plánů a výkupu pozemků. V souvislosti s brownfields je dobré prosazovat „architektonické výjimečnosti“ v rámci realizovaných veřejných investic, které by na kraj dokázaly upoutat pozornost (možnost využití konceptu tzv. smart brownfields). Revitalizace brownfields tímto způsobem přispěje k dalším cílům strategie restrukturalizace, protože pomůže zlepšit image krajů a bude nabízet lepší/nadstandardní podmínky pro podnikání než v jiných krajích a tím bude působit jako dílčí faktor podporující vznik a rozvoj nových podniků.

### Typová opatření

- **Sanace vážně kontaminovaných lokalit.** Sanace starých ekologických zátěží vzniklých v důsledku hornické činnosti, komplexní sanace kontaminovaných staveb, půdy a podzemních vod, sanace deponií nebezpečných nebo rizikových odpadů (starých skládek), odstraňování kontaminace půd, stavebních konstrukcí a podzemní vody pomocí inovativních sanačních technologií. Realizace Konceptu řešení ekologických škod vzniklých před privatizací hnědouhelných těžebních společností v Ústeckém a Karlovarském kraji.
- **Program podpory regenerace a podnikatelského využití brownfieldů.** Aktuální dotační program Ministerstva průmyslu a obchodu. Cílem programu je řešení nebezpečných areálů a ploch a jejich využití k podnikatelským účelům. Podmínkou podpory je vytvoření pracovních míst. Realizace programu je plánována mezi roky 2017 – 2023.
- **Aktivní spolupráce s obcemi a soukromými vlastníky** při hledání řešení a využití revitalizovaných brownfieldů. Při snaze o potenciální investory je nutno zajistit adekvátní informace o dostupných plochách a budovách a iniciovat jednání mezi zainteresovanými stranami, tj. majitelem vhodného objektu a potenciálním investorem či developerem a vyhodnocovat investiční návratnost.
- **Revize chráněných ložiskových území.** Provedení revizi CHLÚ a vytipování těch, která je možné zrušit. Takováto revize by uvolnila nové dodatečné plochy pro zástavbu v okolí obcí a zredukovala by současná poměrně rozsáhlá omezení územního rozvoje Ústeckého a Karlovarského kraje.
- **Finanční nástroje.** Zavedení alternativních forem financování investic. Např. regenerace brownfieldů, např. prostřednictvím zvýhodněných úvěrů z finančního nástroje Jessica. Žadoucí pro dotační i návratnou formu financování je zavedení dotací na předprojektovou přípravu lokalit, studie budoucího využití území.
- **Program na demolici budov v sociálně vyloučených lokalitách.** Ministerstvo pro místní rozvoj uvolňuje pro tyto účely každý rok až 100 milionů korun. Žadatelé mohou získat maximálně 80 procent nákladů na demolici, nejméně 300 tisíc korun a nejvýše 5 milionů korun. Čím větší je míra sociálního vyloučení v určité lokalitě, tím větší šanci bude mít obec na získání dotace. Podmínkou ale je, že musí nemovitosti vlastnit a mít zpracovaný projekt následného využití pozemku. Ten pak do tří let po zbourání budovy realizovat. Prostor po demolici je nutné také revitalizovat, je možné v něm postavit nový objekt, který bude sloužit jinému účelu než sociálnímu bydlení.

#### 7.2.3 Strategický cíl F.3: Regenerovat rozvojová, deprivovaná nebo periferní území v sídlech s vysokou koncentrací obyvatel.

Cílem je dosáhnout změn s významným (i když často nepřímým) dopadem na podnikavost, vzdělanost, demografickou strukturu (příchod mladých a vzdělaných obyvatel) a kvalitu života obyvatel měst, jichž se investice budou týkat. Intervence budou zaměřeny lokality v exponovaných místech městech, které představují **kritické zátěže alespoň celoměstského či celoregionálního významu** a které jsou zvláště zanedbané, jsou v nich koncentrovány sociální problémy nebo problémy vyvstálé po ztrátě původních (např. průmyslových) funkcí, které vedly k degradaci těchto lokalit. Cílem je komplexní regenerace a funkční oživení těchto lokalit, jejich úplná proměna v nové, atraktivní

prostory. Příkladem tohoto typu intervence je revitalizace oblasti Dolní Vítkovice v Ostravě. Investice mají za cíl řešit nejen lokální problém, ale především přispět k proměně města jako celku, zvýšit jeho atraktivitu pro nejrůznější cílové skupiny a tím zlepšit image města mimo kraj a přispět tak k vyšší atraktivitě kraje jako celku. Jsou proto komplementárními investicemi k dalším pilířům, např. „Sociální stabilizace“ nebo „Podnikání a inovace“ a podle charakteru lokality a budoucích funkcí budou přispívat i k cílům dalších pilířů.

### Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Cílem je podporovat takové aktivity, které zkvalitňují prostor k životu jak ve fyzickém smyslu (veřejné prostory, budovy), tak ve smyslu funkcí a využívání regenerovaných prostor. Na příkladu Dolních Vítkovic se ukazuje, že samotná fyzická obnova musí být provázena novým funkčním využitím, které musí mít určitou pestrost, vysokou kvalitu a specifické zaměření. **Koncepce budoucího využití a vytvoření institucionálních/organizačních struktur**, které tuto koncepci dokáží zajistit a prosazovat, **je nedílnou součástí regenerace a oživení** vybraných městských území. Součástí regenerace by měl být také důraz na řešení zohledňující požadavky nízkouhlíkové ekonomiky, snížení spotřeby energií a lepšího využívání zdrojů.

Pro obnovu vybraných území musí být realizovány komplexní (integrované) intervence, navzájem propojené, územně a funkčně omezené na danou lokalitu, v níž musí způsobit zásadní proměnu. To vyžaduje pečlivé plánování a přípravu technické/stavební části regenerace, kde jsou podstatným faktorem úspěchu kvalitní urbanistická a architektonická řešení daných lokalit. Stejně důležité, ne-li důležitější, je koncepční naplánování nového způsobu využití, udržitelnosti nových funkcí tak, aby revitalizované území nepředstavovalo zvýšenou zátěž pro veřejnou správu. Pro věcný i časový soulad plánování regenerace vybrané lokality musí být vytvořeny institucionální a organizační podmínky, a zejména je třeba vytvořit silné, kvalitní týmy, které budou schopny v daných institucionálních podmínkách regeneraci i revitalizaci naplánovat, řídit a dokončit do fáze plné funkčnosti nového způsobu využití. Vzhledem k tomu, že zanedbané, problémové lokality, které jsou potenciálními územími pro komplexní regeneraci a revitalizaci, jsou často důsledkem minulého využívání území např. průmyslovou činností, musí v jejich obnově hrát významnou roli veřejná správa. Současně však, vzhledem k funkční obnově, jakož i vzhledem k majetkovým poměrům, musí veřejná správa od počátku těsně spolupracovat se soukromým sektorem, ať už vlastníky nebo budoucími investory či uživateli obnovované lokality. Tato spolupráce a vzájemná shoda o budoucím využití je jakousi předběžnou podmínkou obnovy vybraných území, bez jejího splnění budou investice do fyzické obnovy málo účinné a jejich příspěvek k cílům restrukturalizace bude nejistý.

Investice mají být zaměřeny nikoliv na „opravy a navrácení do původního stavu“, nýbrž mají být využity pro rozvoj a přeměnu území (ekonomický rozvoj, lepší vzdělání, atraktivní kultura, apod.). Intervence na podporu inovací (inovační podnikání) a v širším smyslu hledání inovativních řešení jako součást přeměny vybraných lokalit by měly být nedílnou součástí navrhovaných řešení.

### Typová opatření

- **Program revitalizace a regenerace zanedbaných území měst**, využívající zkušeností programu revitalizace a regenerace sídlišť v rámci IOP 2007-14, doplněný požadavky na funkční oživení a proměnu vybraných lokalit, na náročná urbanistická a architektonická řešení a na spolupráci se soukromým sektorem. Cílem je ve vybraných zanedbaných

lokalitách s vysokou koncentrací negativních sociálních faktorů a ekonomicky deprivovaných, systematicky rozšířit funkční, kultivovaný a čistý veřejný prostor k občanskému a podnikatelskému využití, odstranit bariéry, zahustit prostor architektonicky hodnotnou zástavbou a využít k tomu přednostně existující proluky, rozšířit nabídku kvalitního bydlení včetně nájemního bydlení různého typu a podnikatelských prostor, zvýšit bezpečnost a pocit bezpečí, revitalizovat nebo odstranit nevzhledné budovy, regenerovat brownfieldy a staré ekologické zátěže a realizaci a plány sociálního začleňování zabránit vzniku nových sociálně vyloučených lokalit a snížit sociální napětí. Zohlednění Strategie přizpůsobení se změně klimatu schválené vládou v roce 2015.

- **Typový příklad integrovaného řešení v Moravskoslezském kraji - Revitalizace Černé louky v Ostravě.** Úprava území (demolice, terénní úpravy), výstavba koncertní haly, studentský kampus, bydlení malometrážní byty pro studenty (spolupráce s Palace), úprava a využití parkoviště Lauby (např. občanská vybavenost – střední škola), fakulta umění, koncertní hala, fakulta sportu (nebo něco podobného, směrem od BM k 3H), nová trolejbusová linka BM – FTv -3H –DOV, dopravní muzeum, dopravní napojení na Pivovarskou ulici, propojení s Dolní oblastí Vítkovice, hlavním nádražím a ZOO, parkoviště v DOV P&R – trolejbus/elbus (baterka s trolejemi), lanovka DOV – ZOO – Landek Park – Bohumín.

#### **7.2.4 Strategický cíl F.4: Zefektivnit řízení a výkon veřejné správy pro podnikatele a obyvatele, vybudovat za tímto účelem potřebnou ICT infrastrukturu a realizovat návazné investice s využitím moderních technologií pro aplikace a služby.**

Územní veřejná správa v ČR a v dotčených krajích prochází v současnosti změnami, které jsou zaměřeny na posílení institucionální kapacity a zvýšení efektivity, které mají vliv na podnikatelské prostředí a klima ve městě či regionu. Tyto postupné změny směřují k efektivní a výkonné veřejné správě, která je primárně pojmána jako služba občanovi, ale zároveň také jako služba podnikatelským subjektům. Přístup veřejné správy k podnikatelům se v různých obcích, městech a krajích liší.

Intenzivní rozvoj ICT technologií přináší nové příležitosti a uplatnění nalézají moderní (chytré) technologie ve městech a regionech, které se snaží využívat nových technologických možností s cílem zvýšit kvalitu života. Koncept „smart cities“ a „smart regions“ přináší zároveň pozitivní efekt v podobě sběru a následného poskytování tzv. otevřených dat (open data), vytváření městských „laboratoří“, testovacích polygonů atd., které jsou živnou půdou pro inovace, začínající i zavedené podnikatelské subjekty, výzkumné a vývojové společnosti aj.

Prakticky je tak využíván vysoký potenciál soustředěný ve městech pro inovace jak v oblasti myšlenek a nápadů, tak v oblasti uplatňování nových technologií a systémů pro řízení a rozhodování. Dopady lokálních aktivit se pak významně projeví na úrovni celého regionu, potažmo celé země. Navrhovaná chytrá řešení by se měla soustřeďovat především na krajské úrovni (do krajských institucí a organizací a jejich sítí) a do větších měst (typicky nad 30 tis. obyv.) a vytváření sítí v zázemí těchto měst.



### **Oblasti změn pro dosažení strategického cíle**

Změny se zaměřují na aplikace konceptu smart cities v rovině software i hardware. Změnou bude zavedení ICT služeb a aplikací, které řeší nejpalčivější potřeby podnikatelů a občanů při komunikaci a vyřizování záležitostí s veřejnou správou a elektronizace běžných agend města. Jedná se například o otevřené sdílení dat a databází, rychlejší komunikaci s občany a podnikateli elektronickou formou, elektronizaci formulářů, posilování participativního řízení a posilování hardwarových kapacit pro softwarová řešení.

Na základě důkladné analýzy je samozřejmě nutnost posoudit potřebnost zavádění nových technologií a ekonomickou návratnost, kterou generuje až kritická masa uživatelů a zajištění udržitelnost a kontinuity kvality poskytovaných služeb.

Dílčí parametry změn, kterých se má prostřednictvím intervencí zefektivnění veřejné správy v krajích dosáhnout:

- změna klimatu a prostředí pro podnikání
- zkrácení časů projednávání záležitostí podnikatelů
- odstranění bariér a zjednodušení procesů v agendách úřadů ve prospěch klientů z řad podnikatelů
- vytváření trvalého partnerství mezi subjekty veřejné správy a podnikatelským sektorem
- vytváření nových příležitostí pro inovace díky otevřenosti a poskytování otevřených dat
- vytváření prostředí pro aplikování nových chytrých řešení ve městech a krajích, na nichž se mohou realizovat začínající i zavedené podniky z regionu

### **Typová opatření**

Nejsou navrhována.

#### **7.2.5 Vztah změn/strategických témat k národním programům, strategiím, operačním programům, apod.**

Intervence v oblasti infrastruktury jsou úzce provázány s intervencemi Evropských strukturálních a investičních fondů v Česku. OP Doprava, OP Podnikání a inovace, Integrovaný regionální operační program, OP Životní prostředí, integrované teritoriální investice, národní program pro revitalizaci brownfieldů, národní program pro demolici budov nebo finanční nástroj Jessica jsou nástroje kohezní politiky, které nabízejí významný podíl spolufinancování pro potenciální projekty, intervence a integrované záměry k podílu národních a vlastních zdrojů. O to významnější jsou investiční prostředky na rozvoj a modernizaci infrastruktury, které tyto programy nabízejí. Strukturální fondy v Česku v duchu kohezní politiky musí zohledňovat územní dimenzi, díky čemuž jsou hospodářsky postižené regiony jmenovány jako regiony, kterým má být věnována specifická pozornost při implementaci fondů v každém členském státě Unie.

Strategie operačních programů je částečně postavena na již zmapované absorpční kapacitě regionů a řídicí orgány tedy do jisté míry disponují většinou existujících návrhů strategických změn a intervencí, které by se měly v nejbližších letech realizovat v krajích, včetně těch, které odpovídají strategickým cílům tohoto pilíře Strategie restrukturalizace.

Je pro to nutné, aby představitelé řídicích orgánů jmenovaných operačních programů a zástupci regionálních aktérů včas spolu koordinovali kroky vedoucí k včasné přípravě projektových záměrů, včetně těch dlouhodobých, pro které může současné programové období vytvořit ideální podmínky

## 8 Příloha

Data doplňující návaznost na analýzy a predikci pro pilíře „Lidské zdroje“ a „Sociální stabilizace“.