

Aktualizace

Strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje

Konečná verze pro diskusi na společná jednání RSK a tripartity

Zpracovatel



ve spolupráci se společnostmi



Březen 2019

Obsah

Úvod	5
1.1 Východiska Strategického rámce hospodářské restrukturalizace.....	5
1.2 Struktura Strategického rámce hospodářské restrukturalizace.....	7
Transformace energetiky a útlum těžby uhlí ve strukturálně postižených krajích	10
1.3 Mechanismus působení transformace energetiky a útlumu těžby uhlí.....	10
Horizontální priorita T. Transformace energetiky	17
1.4 Strategické cíle	18
1.4.1 Strategický cíl T.1: Nové produktivní investice podporující změnu struktury hospodářství a snižující dopady transformace energetiky, útlumu těžby uhlí.....	18
1.4.2 Strategický cíl T.2: Investice do nízkouhlíkové ekonomiky, dekontaminace, revitalizace a do oběhového hospodářství.....	19
1.4.3 Strategický cíl T.3: Investice do lidí v souvislosti s transformací energetiky, útlumem těžby uhlí a rozvojem nových hospodářských aktivit.....	20
PILÍŘE STRATEGICKÉHO RÁMCE	21
Pilíř A. Podnikání a inovace	22
1.5 Návaznost na analýzu a predikce	24
1.6 Strategické cíle a oblasti změn	25
1.6.1 Strategický cíl A.1: Růst podniků a jejich pronikání na nové trhy, vyšší odolnost při změnách na trzích.....	25
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	26
Typová opatření.....	27
1.6.2 Strategický cíl A.2: Vznik nových firem a jejich větší úspěšnost.....	29
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	29
Typová opatření.....	30
1.6.3 Strategický cíl A.3: Vyšší inovační výkonnost ekonomiky, více inovativních firem.	31
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	32
Typová opatření.....	34
1.6.4 Strategický cíl A.4: Stabilizace a rozvoj stávajících velkých firem.....	35
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	36
Typová opatření.....	37
Pilíř B. Přímé zahraniční investice.....	38
1.7 Návaznost na analýzu a predikce	40
1.8 Strategické cíle a oblasti změn	41
1.8.1 Strategický cíl B.1: Vytvořit kvalitní a atraktivní podnikatelské prostředí.....	41

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	41
Typová opatření.....	42
1.8.2 Strategický cíl B.2: Nabídka kvalitních a dostupných průmyslových / podnikatelských nemovitostí.....	42
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	44
Typová opatření.....	44
1.8.3 Strategický cíl B.3: Kvalitní a profesionální služby pro (vnější) investory.....	44
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	45
Typová opatření.....	45
C. Pilíř Výzkum a vývoj.....	46
1.9 Návaznost na analýzu a predikce	48
1.10 Strategické cíle a oblasti změn	50
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	51
Typová opatření.....	54
1.10.2 Strategický cíl C.2. Výkonnější a atraktivnější VaV	56
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	57
Typová opatření.....	59
Pilíř D. Lidské zdroje	61
1.11 Návaznost na analýzu a predikce	62
1.12 Strategické cíle a oblasti změn	64
1.12.1 Strategický cíl D.1: Více lepších pracovních příležitostí („high-skills“ pro soukromý i veřejný sektor).....	64
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	65
Typová opatření.....	67
1.12.2 Strategický cíl D.2: Více obyvatel lépe připravených k práci (medium-skills pro uplatnění v zaměstnání)	67
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	68
Typová opatření.....	70
1.12.3 Strategický cíl D.3: Více obyvatel lépe motivovaných k práci (low-skills pro odchod ze světa sociálních dávek)	72
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	72
Typová opatření.....	74
1.12.4 Strategický cíl D.4: Více obyvatel lépe připravených a více motivovaných k podnikání (entrepreneurial skills)	74
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	75
Typová opatření.....	75

Pilíř E. Sociální stabilizace	77
1.13 Návaznost na analýzu a predikce	80
1.14 Strategické cíle a oblasti změn	81
1.14.1 Strategický cíl E.1: Stabilizace sociální situace a snížení sociálních rozdílů	81
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	82
Typová opatření.....	84
1.14.2 Strategický cíl E.2: Zvýšení bezpečnosti a pocitu bezpečí.	86
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	86
Typová opatření.....	87
1.14.3 Strategický cíl E.3: Zvýšení atraktivity bydlení (a zajištění kvalitní občanské vybavenosti a atraktivní nabídky služeb).....	88
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	89
Typová opatření.....	90
1.14.4 Strategický cíl E.4: Zvýšení patriotismu a aktivního životního stylu.	90
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	91
Typová opatření.....	92
Pilíř F Životní prostředí	93
1.15 Návaznost na analýzu a predikce	95
1.15.1 Strategický cíl F.1: Revitalizovat a regenerovat území silně zasažené těžební a průmyslovou činností.	96
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	96
Typová opatření.....	97
1.15.2 Strategický cíl F.2: Regenerovat rozvojová, deprivovaná nebo periferní území v sídlech s vysokou koncentrací obyvatel.	98
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	98
Typová opatření.....	99
1.15.3 Strategický cíl F.3: Transformace energetiky ve strukturálně postižených krajích, využití nových příležitostí	100
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	100
Zdůvodnění	101
Typová opatření:	102
Pilíř G. Infrastruktura a veřejná správa	104
1.16 Návaznost na analýzu a predikce	105
1.17 Strategické cíle a oblasti změn	107
1.17.1 Strategický cíl G.1: Dopravně propojit území tam, kde dochází k významným bariérám pro rozvoj a růst a podpořit čistou mobilitu.....	107

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	107
Typová opatření.....	108
1.17.2 Strategický cíl G.2: Zefektivnit řízení a služby veřejné správy pro podnikatele a obyvatele s využitím moderních technologií.....	109
Oblasti změn pro dosažení strategického cíle	110
Typová opatření.....	110
Zkušenosti při restrukturalizaci hospodářství z regionů v zahraničí	111
1.18 Transformace černouhelných uhelných regionů v Německu.....	111
1.18.1 Případová studie Porúří	112
Rozvojový program Ruhr (1968–1973).....	112
Program Severního Porýní-Vestfálska (1975-1979)	113
Akční program Porúří (1979–1984).....	113
Landesinitiative Zukunftstechnologien	113
Decentralizované programy	113
Klastrové politiky	114
Lekce z výše uvedených programů a procesů restrukturalizace:	115
Inspirativní projekty:	115
1.18.2 Případová studie Sársko	115
Fáze 1: Atrakce investic a budování infrastruktury	116
Fáze 2: Nové programy zaměřené na vědu, technologie a inovace.....	116
Fáze 3: Klastrové politiky a nové výzvy.....	117
Lekce z výše uvedených programů a procesů restrukturalizace:	118
Seznam zkratk.....	122

Úvod

1.1 Východiska Strategického rámce hospodářské restrukturalizace.

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 životního prostředí, 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. „Jedná se například o nastavení sociálního systému a úpravu některých dalších navazujících jevů, které stávající legislativa i praxe dostatečně neřeší, které dostatečně nemotivují k legální práci. I v předmětných krajích s vysokou mírou nezaměstnanosti je pro zaměstnavatele obtížné získat lidi, a to i do profesí vyžadujících pouze zaučení.“ 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.

Pro aktualizaci Strategického rámce bylo třeba přidat k výše uvedeným východiskům další, nové dimenze, které vycházejí z klimatických závazků České republiky, cílů připravované transformace energetiky (na nichž pracuje tzv. Uhlerná komise, ustavená usnesením vlády v r. 2019) a z cílů (a požadavků) Zelené dohody pro Evropu (Green Deal).

- (iv) Transformace energetiky a související útlum těžby uhlí k energetickým účelům, a nové příležitosti, které se tím objevují také ve strukturálně postižených krajích, vycházejí jednak z klimatických závazků ČR, jednak reagují na Zelenou dohodu pro Evropu, která rovněž předpokládá (požaduje) přechod k nízkouhlíkové energetice. V době zpracování aktualizace ještě nejsou známy scénáře transformace energetiky, které však zásadním způsobem ovlivní důsledky této transformace (její rozsah, rychlost, závažnost) v dotčených krajích. Proto jsou v aktualizaci rámcově popsány mechanismy dopadů a možné příležitosti, avšak bez konkrétních či specifických údajů, které není možno bez scénářů ani rámcově odhadovat. Aktualizace jednotlivých pilířů poté reaguje na potenciální důsledky a příležitosti, jak jsou popsány v úvodních kapitolách.
- (v) V roce 2019 přijala Komise sdělení o Zelené dohodě pro Evropu (Green Deal), v němž stanoví plán nové politiky růstu pro Evropu v souvislosti s příštím víceletým finančním rámcem na období 2021-2027. Politika růstu je založena na ambiciózních cílech v oblasti klimatu a životního prostředí. V Zelené dohodě pro Evropu se v souladu s cílem účinným a spravedlivým způsobem dosáhnout klimatické neutrality EU do roku 2050 navrhuje vytvoření mechanismu pro spravedlivou transformaci, včetně Fondu pro spravedlivou transformaci, který by nikoho neopomíjel. Zvládnutí transformace zároveň povede k významným strukturálním změnám. Občané a pracovníci budou dotčeni různými způsoby a ne všechny členské státy, regiony a města začínají s transformací ze stejné výchozí pozice a ne všechny jsou schopny stejně reagovat. Mechanismus pro spravedlivou transformaci se zaměří na regiony a odvětví, které jsou transformací nejvíce postiženy z důvodu jejich závislosti na fosilních palivech, včetně uhlí, rašeliny a ropné břidlice, nebo průmyslových procesech s vysokými emisemi skleníkových plynů. Mechanismus bude doplňovat významný příspěvek z rozpočtu EU, a to prostřednictvím

všech nástrojů přímo souvisejících s transformací, zejména prostřednictvím Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR) a Evropského sociálního fondu plus (ESF+). Mechanismus bude sestávat ze tří pilířů: 1) z Fondu pro spravedlivou transformaci, který bude prováděn v rámci sdíleného řízení; 2) ze zvláštního režimu v rámci programu InvestEU a 3) úvěrového nástroje zřízeného pro veřejný sektor se skupinou EIB s cílem mobilizovat pro dotčené regiony dodatečné investice. Fond pro spravedlivou transformaci bude využíván především k poskytování grantů; zvláštní režim v rámci programu InvestEU bude vyvíjet tlak na soukromé investice a partnerství s EIB znásobí veřejné financování. Nový finanční rámec a příležitosti a rizika spojená s regiony v transformaci jsou největší strategickou změnou mezi původním a současným strategickým rámcem programu ReStart.

Aktualizace proto doplňuje další požadavky do konceptu restrukturalizace vyplývající z výše uvedeného. Tyto požadavky buď zužují zaměření cílů, změn a intervencí, navrhovaných ve Strategickém rámci nebo zdůrazňují prioritní potřebu cílit intervence restrukturalizace právě s ohledem na nové podmínky.

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 mnohé již běžící intervence a zvláště intervence připravované pro nové programové období mají dělat jinak, dříve či ve větším rozsahu. Některé programy či projekty, které byly zahájeny v průběhu již schválených a postupně realizovaných Akčních plánů hospodářské restrukturalizace jsou dobrým příkladem jiného přístupu k intervencím, avšak jsou stále příliš malého rozsahu.

Strategický rámec hospodářské restrukturalizace už v původní verzi navrhl **intervence různého druhu. Za prvé, navrhl nové intervence**, např. na podporu podnikání nebo na podporu revitalizace brownfieldů, které reagovaly na specifické potřeby, rozsah a koncentraci problémů v příslušných krajích. Některé z nich byly zahájeny a podpořeny v akčních plánech 2017-2019, další se připravují. **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 ESIF, 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 v krajích z různých důvodů dostatečně využity. Ve Strategickém rámci a jeho Implementačním rámci jsou existující národní programy (a na ně vázané finanční prostředky) uvedeny, 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.

1.2 Struktura Strategického rámce hospodářské restrukturalizace.

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 každého pilíře Strategického rámce hospodářské restrukturalizace je v tabulkové stručné formě představen obsah daného tematického pilíře.

Strategický rámec je členěn do 7 tematických oblastí – pilířů, které jsou doplněny pilířem implementačním. Jejich zaměření a členění jsou uvedeny na obrázku na následující straně. Pět pilířů představuje pět tematických oblastí, které s hospodářskou restrukturalizací bezprostředně souvisí. Šestý pilíř „F. Životní prostředí“ a sedmý pilíř „G. Infrastruktura a veřejná správa“ sice samy o sobě nemohou způsobit hospodářskou proměnu krajů, ale představují významnou, někdy klíčovou podmínku či podpůrnou aktivitu pro úspěšnou a efektivní realizaci aktivit v ostatních pilířích.

Bez významných intervencí v pilířích F. Životní prostředí a G. Infrastruktura a veřejná správa budou investice do přeměny hospodářství v pilířích A. – D. přinejmenším málo efektivní, v horším případě nepřinesou požadované výsledky. Stejně tak platí, že bez investic do přeměny a do nových hospodářských aktivit v pilířích A. Podnikání, B. Přímé investice a C. Výzkum a vývoj jsou intervence v pilířích Sociální stabilizace, Životního prostředí, Infrastruktury a veřejné správy jen odkládáním skutečné restrukturalizace hospodářství.

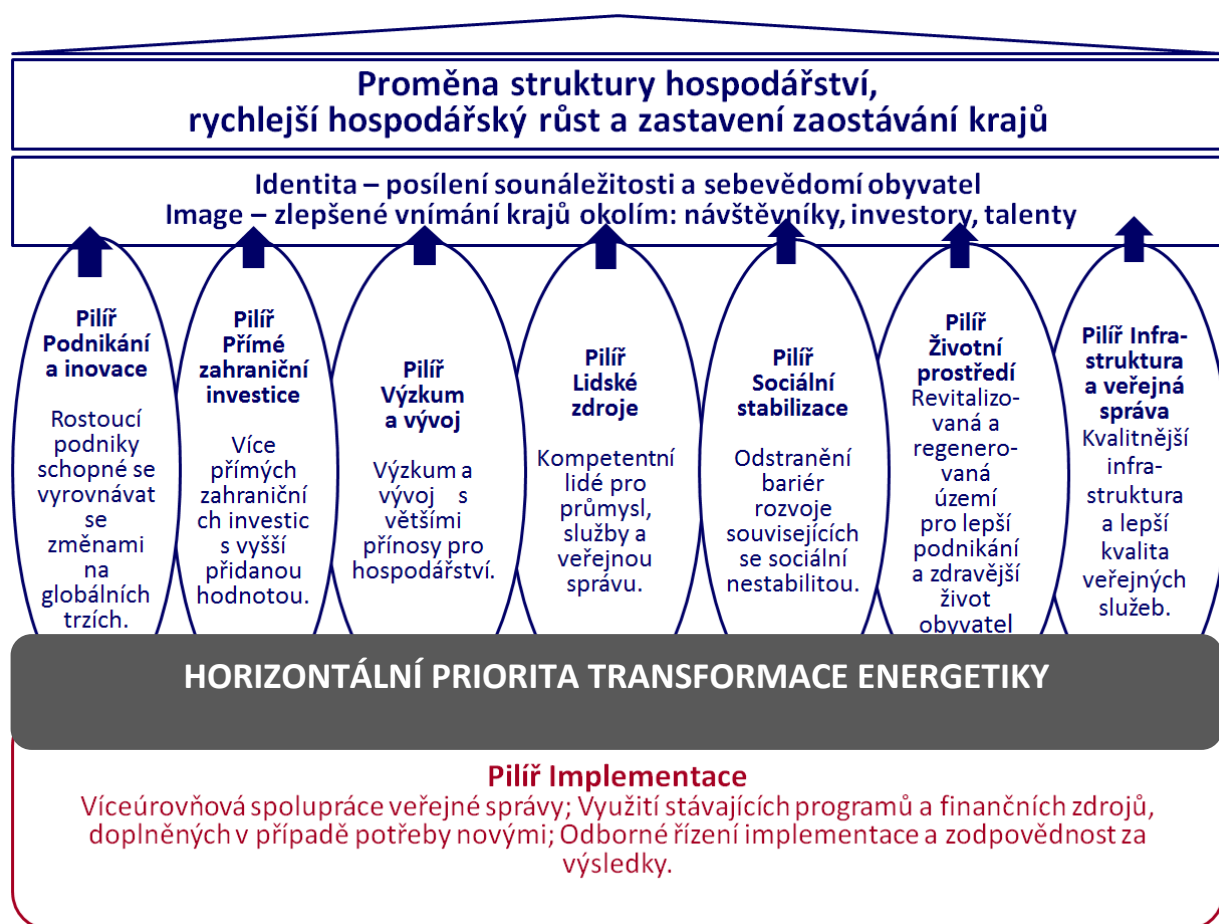
Intervence ve vybraných oblastech životního prostředí, infrastruktury a změny ve veřejné správě představují pro ostatní pilíře průřezová témata. Intervence v této oblasti je třeba odvíjet z potřeb/cílů ostatních pilířů, nepředstavují cíle restrukturalizace samy o sobě. Zlepšení „Identity a image“ dotčených krajů je průřezovým tématem všech intervencí. Změna image a posílení sounáležitosti krajských hráčů a obyvatel krajů s jejich kraji jsou významnými tématy, nelze je však způsobit marketingovými nástroji či se na marketingové nástroje omezit. 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.

Ve struktuře Strategického rámce hospodářské restrukturalizace byl při aktualizaci přidán další prvek – **Horizontální priorita T. Transformace energetiky**. Tato priorita stanovuje vlastní cíle, jimiž reaguje na potřebu zapracovat do Strategického rámce nové podmínky, vzešlé z klimatických závazků ČR a EU a ze záměrů souvisejících se snižováním uhlíkové náročnosti ekonomiky a snižováním produkce CO₂.

Nově navržené cíle nejenže jsou další dimenzí restrukturalizace hospodářství, ale zjevně ukazují, že „transformace energetiky“ představuje ve skutečnosti k transformaci uhelných regionů jako celku. To znamená, že restrukturalizace hospodářství musí současně směřovat také ke snížení energetické náročnosti, přeměně způsobu výroby energie a ke snížení produkce CO₂, A dále, že tyto změny ve výrobě a spotřebě energie se budou promítat v hospodářství krajů (pozitivně i negativně), budou mít důsledky pro obyvatele krajů (vytápění a jeho náklady) a budou mít také důsledky prostorové.

Požadavky vyplývající z nové agendy EU a ČR znamenají, že intervence podporující restrukturalizaci v jednotlivých pilířích musí být **současně** zaměřeny také na cíle transformace energetiky uvedené v horizontální prioritě. Transformaci energetiky a transformaci uhelných regionů nelze oddělit. Z tohoto důvodu nejsou pro horizontální prioritu navrženy zvláštní intervence – cíle horizontální priority musí být realizovány pomocí intervencí ve všech pilířích. Všechny pilíře Strategického rámce byly proto aktualizovány také s ohledem na tuto novou situaci a nové potřeby.

Obr. 1. Přehledná struktura tematických pilířů Strategického rámce.



Transformace energetiky a útlum těžby uhlí ve strukturálně postižených krajích

Transformace energetiky, snížení energetické náročnosti a přeměna zdrojů energie vyvolá změny nejen ve strukturálně postižených krajích, ale v celé České republice. Nepochybně půjde o změny, které přinesou strukturálně postiženým krajům další „strukturální stres“, v jehož důsledku může snadno nastat prohloubení či zhoršení současných strukturálních problémů dotčených krajů.

Současně nové požadavky na čistší zdroje energie, snížení její spotřeby a na nové technologie představují příležitost ke vzniku nových hospodářských aktivit, k rychlejší přeměně stávajících firem ve strukturálně postižených krajích a k jejich vstupu do nových oborů, k vývoji a uplatnění nových výrobků, služeb, technologií, postupů řízení energetických sítí, apod., které mohou strukturální přeměnu hospodářství zrychlit, i když patrně nikoliv usnadnit. Novou příležitostí je také dostupnost veřejných prostředků, které budou zaměřeny na podporu transformace energetiky. Tyto prostředky představují potenciálně nový významný zdroj veřejných investic jak na podporu nových hospodářských aktivit či na podporu transformace stávajících (tedy různé formy podpory soukromému sektoru), tak jsou dalším zdrojem pro přeměnu prostředí krajů, která je nutnou součástí přeměny hospodářství.

Změnami v souvislosti s transformací ekonomiky se zabývá tzv. Uhelná komise, která byla ustavena usnesením vlády č. 565 ze dne 30. července 2019 jako poradní orgán vlády. Výstupy Uhelné komise a jejich pracovních skupin nejsou v době aktualizace Strategického rámce známy, předpokládá se, že budou známy až v letních měsících či na podzim roku 2020. V současnosti proto nelze při aktualizaci Strategického rámce pracovat s předpoklady jak rychle, jakým způsobem a které zdroje energie budou utlumovány, nahrazovány novými a jaké budou důsledky v řetězci produkce a spotřeby energie v České republice a ve strukturálně postižených krajích, ani jaké budou další důsledky hospodářské či sociální. Lze však uvést, alespoň rámcově, obecné schéma mechanismů působení transformace energetiky v ekonomice, a to především vybrané dopady a důsledky přímé a nepřímé, a naznačit dopady působící zprostředkovaně jak v ekonomice, tak v sociální sféře.

1.3 Mechanismus působení transformace energetiky a útlumu těžby uhlí.

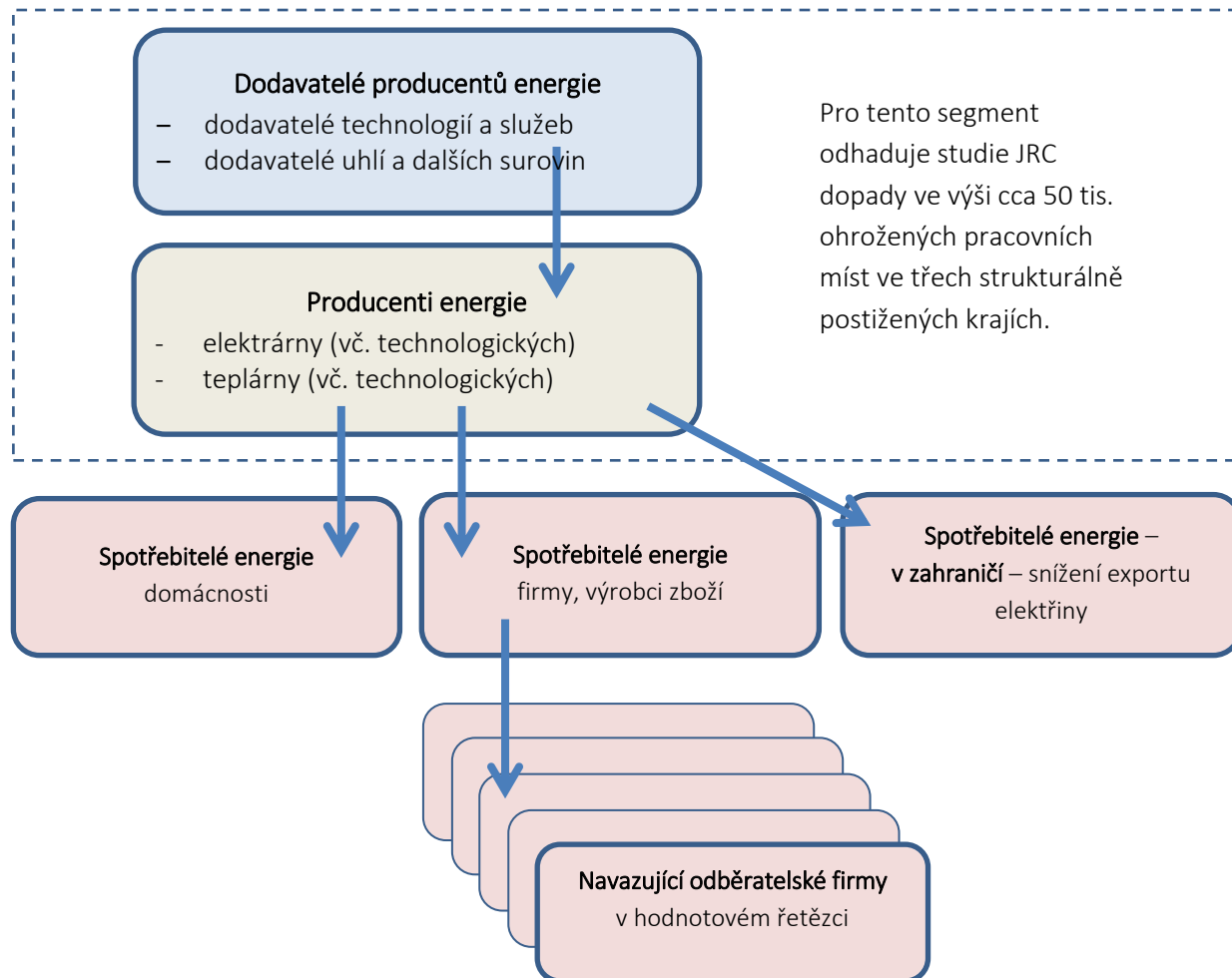
Transformace energetiky vyvolá několik druhů efektů, a to jak negativních, tak pozitivních. Poté, co budou známy scénáře transformace energetiky (a vyvolaného útlumu těžby uhlí) bude možné alespoň rámcově odhadnout rozsah negativních dopadů v produkčním řetězci energetiky (zjednodušeně v odvětvích energetika a těžba uhlí) za předpokladu, že by nenastaly efekty pozitivní. Odhad pozitivních důsledků je obtížnější, protože závisí v mnohem větší míře na strategiích firem, na potenciálu nových technologií obecně a na rychlosti jejich vývoje, ale také na schopnostech jednotlivých firem (bez ohledu na strategii) vstupovat na nové trhy a restrukturalizovat se.

1. Studie JRC¹ odhaduje **přímé a nepřímé negativní efekty** (tedy v odvětví energetiky a těžby uhlí) ve strukturálně postižených krajích na cca 50 tis. ohrožených pracovních míst. Další ohrožená pracovní místa budou v řetězci dodavatelů, kteří dodávají vstupy těžebním společnostem a elektrárnám. Nejvýznamnějšími budou patrně kovovýroba, strojírenství a stavebnictví, lze však

¹ EU coal regions: opportunities and challenges ahead, JRC for the European Commission, 2018

očekávat dopady také v dalších činnostech, jako jsou různé outsourcované služby (IT, PR, ostraha, logistika, vývoj a výzkum, údržba, ad.).

Obr. 2: Zjednodušený přehled dopadů transformace energetiky



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Jelikož přeměna energetických zdrojů a nahrazování fosilních či „špinavých“ zdrojů energie „čistými“ zdroji bude investičně náročná, lze rozumně předpokládat **zvýšení ceny energií pro spotřebitele, a to jak domácnosti, tak firmy**. Nejvíce budou v tomto směru dotčeni ti **výrobci, jejichž výroba je energeticky náročná**, vyžadující spolehlivé a stálé dodávky energie a v jejichž případě energie představuje relativně vysoké vstupní náklady. V případě mnoha firem/výrob v tomto segmentu úspory energie, jakkoliv možná velké (a investičně nezanedbatelné), stále nezmění jejich vysoké energetické nároky a zvýšené náklady na energii budou mít dopady na jejich konkurenceschopnost na globálním trhu s rizikem omezování výroby či odchodu z České republiky. Mezi energeticky náročné typy výrob lze řadit chemický průmysl, výrobu oceli a železa, slévárny, papírenství a výrobu celulózy, výrobu skla a keramiky a patrně další obory.
3. Strukturálně postižené kraje, tj. uhelné regiony v ČR mají z historických i ekonomických důvodů větší koncentraci energeticky náročných odvětví (např. proto, že energeticky náročné výroby je bylo vždy vhodnější umísťovat v blízkosti zdrojů energie). **Proto jsou uhelné regiony růstem cen**

energií mnohem zranitelnější, než kraje jiné – zdražení energií postihne zdejší firmy ve větší míře a závažnějším způsobem, přinejmenším proto, že některé výroby (např. výrobu oceli) vůbec nelze bez využití uhlí realizovat.

4. zdražení energií a energetických surovin či určitých způsobů výroby energie bude mít v uhelných regionech
5. Dalším faktorem, který dopadá na konkurenceschopnost energeticky náročných oborů (a na producenty energie) je **zpřísnující se environmentální regulace**, s níž souvisí například cena emisních povolenek. Přestože se jedná o proces celospolečensky žádoucí, jeho krátkodobá rizika pro ekonomiky s vyšší spotřebou energie jsou nepochybná. Přitom vyšší spotřeba energie v ekonomice nemusí být dána jen neefektivitou, ale pouze strukturou hospodářství s vyšším podílem průmyslu, který zpravidla spotřebovává více energie než služby. Regulace však nabízí i nové příležitosti na trhu, neboť zvyšuje poptávku po nových technologiích, po nových způsobech výroby energie, apod. a otevírá poptávku také ve výzkumu a vývoji v této oblasti.
6. Zdražení energií se dotkne také dalších firem, které neřadíme mezi výše uvedené energeticky náročné, a to jak zvýšením cen elektřiny, tak tepla. I když se bude jednat o důsledky, které budou patrně řádově menší, pro některé firmy se i tak může jednat o problém zásadní. Typicky půjde o **firmy, jejichž produktivita je již v současnosti nízká**, a jejichž konkurenceschopnost, i v souvislosti s růstem cen dalších vstupů, jako jsou například mzdy, klesá. Další externí stres, daný zvýšením nákladů na energie, pro ně může být velmi závažný. Lze sice vycházet z toho, že se tak jen urychlí „vyčištění trhu“ od neproduktivních hráčů a uvolní se zdroje pro jiné obory a firmy, avšak přinejmenším krátkodobé důsledky se projeví negativně.
7. Zdražení energií bude mít **dopady také v dopravě**. Železniční doprava je velice významným odběratelem elektřiny v Česku a zvýšení cen energií se promítne do nákladů na železniční dopravu, a to jak pro firmy, tak pro obyvatele. Zvýšení cen v dopravě proto může představovat další řetězec dopadů transformace energetiky, a to řetězec, který značně komplexní a jehož potenciální důsledky mohou vést daleko.
8. Důsledky **zvýšení cen energií bude významné také pro domácnosti**. Lze očekávat, že důsledky budou sociálně i prostorově rozdílné. Ve strukturálně postižených krajích je větší počet obyvatel sociálně vyloučených a chudých než je v jiných částech Česka. Důsledky zde proto budou patrně závažnější, a to nejenom důsledky pro sociálně vyloučené, ale také pro veřejnou správu, která na řešení sociálního vyloučení vydává veřejné prostředky. Dalším možným dopadem bude rostoucí počet lidí, kteří nejsou sociálně vyloučení, ale jejichž osobní/rodinné rozpočty jsou napjaté. Zvýšení cen energií pro některé z nich bude znamenat posun blíže k hranici chudoby a pro další propad to tzv. energetické chudoby. Určité skupiny lidí mohou být neschopné hradit náklady na energie a současně si udržet minimální důstojnou životní úroveň. **Při růstu cen energií jsou strukturálně postižené kraje, tj. uhelné regiony zranitelnější, než jiné kraje v ČR, jelikož v nich je větší koncentrace lidí se sociálními problémy.**
9. Dopady zdražení energií se budou lišit v různých územích, jednak v závislosti na rozdílech ve výši disponibilních důchodů domácností, jednak v závislosti na tom, jak velký podíl budou náklady na energie v nákladech na domácnost představovat. Lze předpokládat, že **v periferních oblastech** budou dopady zvýšení cen energií v průměru závažnější než ve městech.

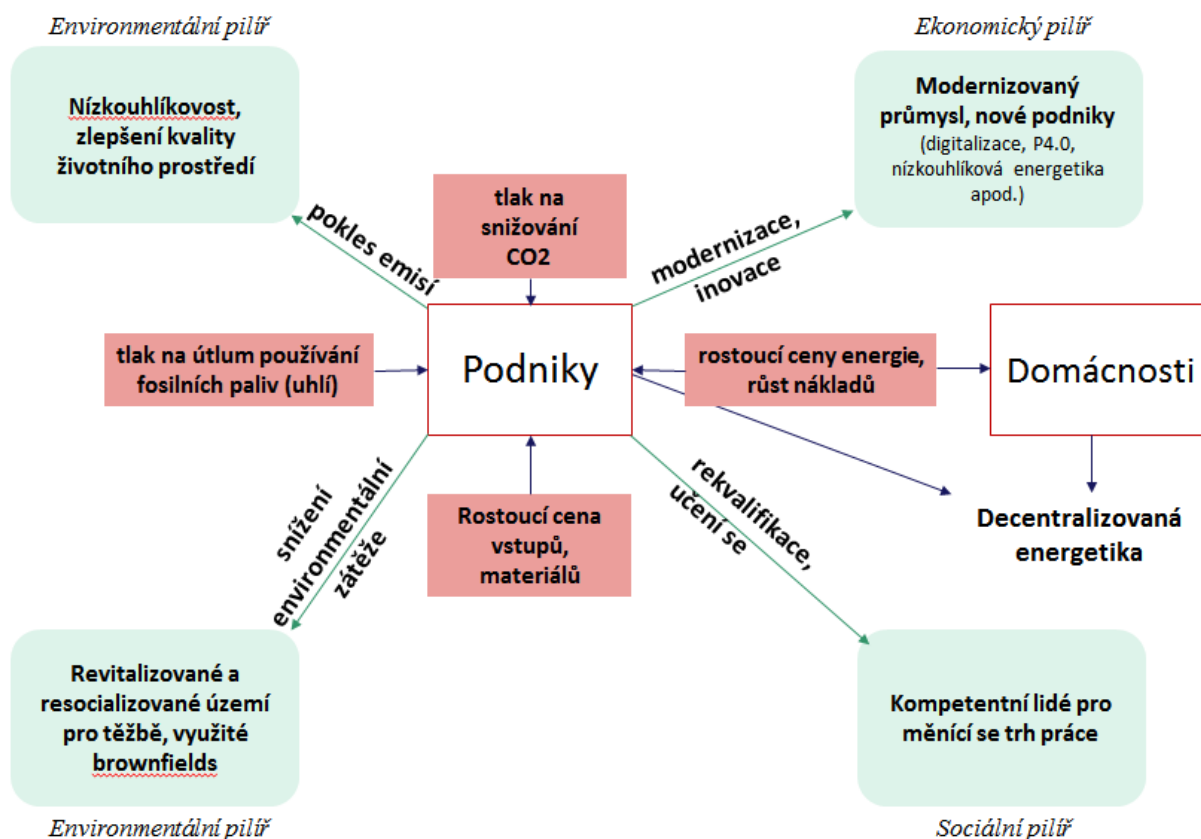
10. Pokud v souvislosti s růstem cen energie dojde také ke **zvýšení cen v dopravě, ať už cen pohonných hmot pro individuální dopravu nebo cen hromadné dopravy**, lze očekávat menší ochotu lidí dojíždět za prací, případně další zvýšení nákladů domácností na dojíždění, s dopady na životní úroveň. Zvýšení nákladů na dopravu je dalším faktorem, který bude zpomalovat a komplikovat restrukturalizaci ekonomiky. Za určitých okolností by mohlo také vést ke snížení ochoty dojíždět do zaměstnání v hůře placených profesích za situace, kdy by náklady na dojíždění začali lidé více pociťovat.
11. Mezi nepřímé, ale významné dopady bude patřit také potenciální **zvýšení rozsahu brownfieldů** (zejména v energetických provozech) a **zvýšení ploch území po těžbě**, které bude třeba rekultivovat a revitalizovat – dát mu nové funkce. V obou případech se jedná jak o potenciální důsledky negativní – růst ploch zanedbaných nebo nevyužitých území, průmyslových ploch a objektů vyvolávajících náklady na udržování či zabezpečení – tak důsledky pozitivní, neboť se mimo jiné uvolní rozsáhlé areály velmi dobře vybavené technickou infrastrukturou nebo s technickou infrastrukturou v blízkosti, které budou moci být využity pro nové činnosti – třeba pro nové způsoby výroby energie, jako např. instalace obnovitelných zdrojů energie, nebo pro umístění nových průmyslových aktivit.

Vedle negativních efektů popsaných výše představují transformace energetiky a nízkouhlíková ekonomika a další environmentální závazky a cíle České republiky a EU příležitosti, **nové směry restrukturalizace hospodářství**. Například zkušenosti ve výrobě a distribuci energie, v řízení energetických zdrojů a sítí představují know-how, jehož bude možné, přinejmenším částečně, využít při přechodu na nové zdroje energie a které bude žádoucí nejen ve strukturálně postižených krajích, ale v celém Česku nebo v zahraničí, za předpokladu, že se je podaří využít k vytváření nového know-how pro transformaci energetiky.

Obrázek níže znázorňuje okruhy negativních efektů v ekonomice (popsané v odrážkách 1-9 výše) i okruhy příležitostí, které v důsledku rozhodnutí o transformaci ekonomiky vyvstávají. Pozitivní důsledky se objevují jak v hospodářství samotném, tak v oblasti sociální a ve sféře životního prostředí.

Obr. 3: Zjednodušený přehled vnějších vlivů na transformaci ekonomiky a základní směry transformace

Vnější vlivy na transformaci ekonomiky a základní směry transformace



Zdroj: Vlastní zpracování

12. Transformace energetiky bude vyžadovat rozsáhlé investice do modernizace stávající infrastruktury a do výstavby nových zdrojů energie i do hledání nových řešení v energetice vůbec, jako je např. decentralizace zdrojů výroby energie. Pro firmy ve strukturálně postižených krajích, ale i jinde v ČR se otevírají možnosti ve vývoji nových technologií v energetice (do jejichž vývoje a využití budou také nuceny změnou regulací). V případě úspěchu může vzniknout v krajích nová, modernizovaná základna odvětví energetiky, která bude znalostně náročná a bude schopná přispívat svým know-how a produkty k transformaci energetiky v Evropě, bude schopná technologického vývozu.
13. Firmy zasažené zvyšováním cen energie budou nuceny hledat úspory ve spotřebě energie, budou čelit tlaku na udržení a zvýšení produktivity pomocí inovací a lepších/nových technologií, aby tak nahrazovaly zvýšené náklady, které v Česku v současnosti představují nejen náklady na energie, ale nyní především v posledních několika letech rychle rostoucí náklady na pracovní sílu. Tento tlak na modernizaci, jen částečně vyvolaný novými environmentálními závazky a

- legislativou, povede k modernizaci nejen v odvětví energeticky náročných, ale v dalších odvětvích rovněž².
14. Transformace energetiky bude představovat impuls také k rozvoji robotizace a digitalizace hospodářských činností, a to nejen kvůli šetření energie (např. nové stroje na zpracování kovů šetřící díky digitálním technologiím nejen energii, ale také množství zpracovávaného materiálu), ale i v dalších oblastech, třeba při nahrazování pracovní síly, efektivnější komunikací mezi dodavateli a výrobcí (případně zákazníky), atd..
 15. Transformace energetiky je příležitostí pro výzkumné a vývojové aktivity ve firmách i ve veřejných výzkumných organizacích. Nabízí se výzkum v energetice (např. energetické využití uhlí při současném snížení či odstranění emisí CO₂, tj. výzkum CCS technologií), ale také materiálový výzkum, výzkum v oblasti odpadů a jejich likvidace, dekontaminace, apod, což jsou všechno oblasti, v nichž mají přinejmenším v kraji Ústeckém a Moravskoslezském veřejné výzkumné organizace určité know-how, a ve všech třech krajích pak v těchto oblastech existují firmy, které se na podobná témata specializují.
 16. Transformace energetiky povede nejen k poklesu emisí CO₂ ve strukturálně postižených krajích, ale také k poklesu dalších emisí látek znečišťujících ovzduší z energetických zdrojů. Ty sice dnes nepředstavují významný problém pro obyvatele krajů díky rozsáhlým investicím v posledních 30 letech ve všech větších energetických zdrojích (odsíření elektráren, prachové filtry, technologie zachytávání či snížení emisí v provozech jako jsou slévárny, apod.), stávající energetické zdroje však i tak stále představují významný zdroj emisí. Krátko- a střednědobým důsledkem zvýšení cen energií může ovšem být také lokální zhoršení kvality ovzduší, pokud bude růst podíl „energeticky chudých domácností“ a ty začnou nahrazovat čistší zdroje vytápění špinavějšími, nebo budou zbaveni motivace na čistší zdroje přejít, jak se místně v některých lokalitách děje i v současnosti.
 17. Rozsáhlé plochy po těžbě uhlí budou vyžadovat rekultivace a revitalizaci. V případě scénáře vedoucího k rychlému ukončení těžby uhlí bude ploch vyžadujících nejen rekultivaci (dána zákonem), ale především revitalizaci přibývat rychleji a ve větším měřítku, než se dnes předpokládá. Tyto volné plochy – a jejich rekultivace a revitalizace – budou jednak představovat nové podnikatelské příležitosti (využití know-how v rekultivacích, které v krajích zůstává), jednak vzniknou rychleji nové plochy, které bude možné využít pro nové funkce, včetně funkcí atraktivních pro obyvatelstvo – jako např. rekreace.
 18. Trh práce se bude měnit, nové hospodářské činnosti a nová, nízkouhlíková energetika budou vyžadovat nové kompetence lidí, nové odbornosti či doplnění, úpravu nebo zvýšení kompetencí stávajících, a to na všech úrovních, od odborných manuálních profesí až po profese ve vývoji či výzkumu. Zánik pracovních míst ve stávajících firmách spjatých s výrobou energie nemusí nutně znamenat (absolutní) pokles kupní síly obyvatelstva, nýbrž za předpokladu úspěšné adaptace ekonomiky budou vznikat nová, kvalitní a dobře placená pracovní místa, na která se mohou lidé opouštějící zanikající hospodářské činnosti snažit rekvalifikovat a doplnit si pro ně kompetence.

² Např. moderní pily velkokapacitní pily (závodů na zpracování surového dřeva) mohou mít technologie téměř bezodpadové, s minimálním množstvím zbytkového nebezpečného odpadu a vlastní výrobu energie zcela z obnovitelných zdrojů.

19. Příležitosti vázané na nízkouhlíkovou energetiku a nové hospodářské činnosti mají potenciál přitáhnout nové odborníky do krajů, které se potýkají s odlivem kvalifikovaných, často mladších lidí. Předpokladem je však zlepšení sociálního a městského prostředí, kvalita a vysoký standard základních služeb a pestrost a kvalita nabídek příležitostí pro trávení volného času, a také kvalitní (či alespoň se zlepšující) krajina.

Dopady transformace energetiky a útlumu těžby uhlí uvedené výše jsou nutně zjednodušující, výběrové, v případě příležitostí do určité míry spekulativní samy o sobě, v případě negativních dopadů je nejistý jejich rozsah a vážnost. Bez (relativně podrobné) znalosti scénářů transformace energetiky nelze důsledky této transformace odhadovat, a i při znalosti scénářů bude jejich promítnutí do hospodářských, sociálních a environmentálních dopadů značně obtížné a nevyhnutelně zatížené velkou mírou nejistoty, protože se jedná o značně komplexní problematiku. Výše uvedený přehled možných dopadů a jejich vysvětlení však ukazují na komplexnost transformace energetiky a ilustrují některé dopady a důsledky, pozitivní i negativní, které se zdají být významné v současnosti.

Popis dopadů také poukazuje na obecné mechanismy, kterými bude transformace energetiky působit v hospodářství strukturálně postižených krajů. Je proto východiskem pro aktualizaci Strategického rámce hospodářské restrukturalizace v tom smyslu, že představuje přehled témat, oblastí a možných dopadů, na které reaguje aktualizace jednotlivých pilířů, jejich oblastí změn a typových opatření.

Horizontální priorita T. Transformace energetiky

Možné důsledky transformace energetiky a jí částečně vyvolaného rychlejšího útlumu těžby uhlí jsou obecně a v hrubých rysech, které mohou být v současnosti známy, popsány v předchozí kapitole. Je zjevné, že se bude jednat o komplexní, rozsáhlé změny, rozložené v delším čase, které se dotknou všech oblastí života a hospodářství nejen ve strukturálně postižených/uhelných regionech (i když ty budou dotčeny nejvíce), ale v celé České republice. Z toho důvodu je nelze do aktualizace Strategického rámce hospodářské restrukturalizace zapracovat tak, že by byl přidán nový, více či méně izolovaný pilíř Transformace energetiky či několik strategických cílů k tomu tématu do každého pilíře.

Pro zařazení tématu transformace energetiky jako hlavní dimenze aktualizace Strategického rámce byla navržena tzv. **horizontální priorita T. Transformace energetiky**. V této prioritě jsou uvedeny cíle, které pro restrukturalizaci hospodářství strukturálně postižených krajů z transformace energetiky vyplývají. Tyto cíle představují dodatečné cíle, k nimž musí přiměřeně přispívat všechny cíle, změny a opatření ve všech pilířích Strategického rámce. Toto řešení znamená, že u všech opatření, změn a cílů pilířů A.-G. musí být při plánování a realizaci vždy zvažovány také cíle horizontální priority T. a **opatření a aktivity hospodářské restrukturalizace musí k cílům horizontální priority Transformace energetiky přispívat**. Cíle transformace energetiky uvedené níže jsou tak stavěny přinejmenším na roveň cílům hospodářské restrukturalizace ve strukturálně postižených krajích.

Cíl priority: Využit transformace energetiky a těžby uhlí k rychlejší změně struktury hospodářství a k jeho modernizaci, zmírnit negativní důsledky této změny pro strukturálně postižené kraje a využít nových impulsů k rychlejší transformaci uhelných regionů, která nebude mít příliš velké negativní dopady na firmy a obyvatele.

Cílem horizontální priority je pomoci firmám i obyvatelům strukturálně postižených krajů využít transformaci energetiky jako příležitost k rychlejší změně hospodářské struktury, ke vzniku nových firem, výzkumných programů a ke zlepšení vzhledu měst a krajiny a současně se vyrovnat s důsledky transformace energetiky a omezit negativní důsledky v energetických odvětvích a navazujících oborech.

Transformace energetiky a důsledky, které jí budou vyvolané, představují jednu ze dvou nejvýznamnějších změn, na které reaguje aktualizace Strategického rámce hospodářské restrukturalizace. Druhou změnou je zvyšující se riziko zpomalení hospodářského růstu. Obě změny budou mít pravděpodobně rozdílný časový nástup a rozsah, transformace energetiky ve strukturálně postižených krajích bude ve středně- a dlouhodobém výhledu pravděpodobně znamenat největší změnu od hospodářské transformace v 90. letech, a to jak nově otevíranými příležitostmi, tak riziky a negativními důsledky, pokud se příležitosti subjektům, které v krajích operují (soukromým i veřejným), a také státu nepodaří příležitostí využít v dostatečné míře.

Tato horizontální priorita si proto klade za cíl vytvořit takové podmínky, navrhnout, naplánovat a realizovat taková opatření a aktivity, které budou v co největší míře usnadňovat subjektům, které ve strukturálně postižených krajích působí, identifikovat nové příležitosti v souvislosti s transformací, motivovat je k jejich využití a pomáhat jim přizpůsobovat jejich strategie růstu tak, aby z nových příležitostí byly schopny co nejvíce těžit.

Transformace energetiky představuje nejenom příležitosti, ale bude mít také negativní dopady, přinejmenším v krátkodobém pohledu. Příležitosti se navíc zcela jistě nebudou týkat všech subjektů, organizací a lidí stejně, a všichni jich také nebudou schopni (stejně) využít. Transformace bude mít nevyhnutelně vítěze a poražené. Je proto třeba usilovat o to, aby vítězů bylo co nejvíce a usnadnit jim cestu k využití příležitostí. Je také nezbytné pomoci těm, kteří mezi vítěze patřit nebudou, zejména pak, pokud to nebude jejich vlastní vinou – obyvatelé s nižší kvalifikací, s horšími schopnostmi či možnostmi získat nové kvalifikace, již nyní sociálně problémové/vyloučené skupiny obyvatel, ale také firmy příliš navázané na současný model energetiky, neschopné či bez dostatečných zdrojů (lidských, finančních, know-how, apod.) nových příležitostí využít či změnit dostatečně jejich stávající obchodní model, apod.

Horizontální priorita T. Transformace energetiky proto stanoví tři strategické cíle, které jsou zaměřené na produktivní investice, novou nízkouhlíkovou energetiku a ekonomiku, na výzkum a vývoj, a také na podporu malých a středních podniků, dále na infrastrukturní potřeby vyvolané transformací energetiky a přechodem na nízkouhlíkovou ekonomiku, včetně dekontaminace, rekultivace a revitalizace ploch a brownfieldů a na oběhové hospodářství, a rovněž na investice do lidí a jejich adaptace na nové podmínky.

1.4 Strategické cíle

1.4.1 Strategický cíl T.1: Nové produktivní investice podporující změnu struktury hospodářství a snižující dopady transformace energetiky, útlumu těžby uhlí.

Cílem je realizovat nové produktivní investice, a to především na podporu MSP, výzkumu a inovací, přenosu a zavádění nových a pokročilých technologií, digitálních technologií a sítí, zaměřené na hospodářskou transformaci a restrukturalizaci nebo omezující dopady transformace energetiky a těžby uhlí jak v oborech energetických, tak v oborech navazujících.

První strategický cíl je zaměřen především na důsledky transformace energetiky v hospodářství, na přizpůsobení hospodářských aktivit, na podnícení hospodářských aktivit nových a na vytváření nových pracovních míst v nových oborech a odvětvích. Tento cíl bude usilovat o modernizaci firem a jejich aktivit, jeho součástí bude pomoc firmám zaměřit se na nové, růstově perspektivní obory, vyhledávat nové příležitosti, inovovat vyvíjet nové produkty a technologie v souvislosti s transformací energetiky a s ohledem na její důsledky, zavádět a využívat nové technologie, kombinovat původní know-how s novými potřebami a toto know-how rozvíjet tak, aby přispívaly k transformaci energetiky nebo jejím důsledkům lépe odolávaly.

Opatření a aktivity pro naplnění tohoto cíle budou zaměřeny především mimo vlastní energetiku a technologie související s energetikou, měly by směřovat k restrukturalizaci hospodářství, k tvorbě míst v malých a středních podnicích, na rozvoj start-up a spin-off firem, součástí by měly být programy na podporu podnikavosti a podnikání na krajské úrovni. Patří sem také aktivity, které povedou k rozvoji nových technologií použitelných v nejrůznějších odvětvích, jako jsou digitalizace a robotizace výroby a služeb, autonomní mobilita, materiálový vývoj, big data a umělá inteligence v IT, apod.

Díličím, ale významným cílem v této oblasti je také **pomoc zejména menším a středním firmám získávat informace a orientovat se v nové situaci, seznamovat se s novými trendy a zejména se záměry státu, krajů a EU v této oblasti**. Pro MSP je obtížnější orientovat se v měnící se situaci vyvolané novými regulačními tlaky, přizpůsobovat své strategie a chystat se předem na využití příležitostí, které nová situace přináší. I když jsou MSP (přinejmenším některé z nich) dobře informovány, připravované změny mohou být, v závislosti na scénáři transformace, natolik nové, že MSP budou chybět kompetence pro adaptaci na nové podmínky. **Účinná, systematická a cílená informační a odborná podpora/pomoc firmám využít nových příležitostí a adaptovat se na nové požadavky bude jednou z klíčových funkcí veřejné správy** (státu, krajů a jejich agentur, jako jsou ICUK, MSIC, KARP, Czech Invest a další) **i podnikatelských organizací** (HK, SPaD, zaměstnavatelských svazů, apod.).

V periferních/venkovských územích uhelných regionů je potřeba aktivní pomoci MSP, zacílení programů na podporu adaptace MSP ještě důležitější než v centrálních částech těchto krajů, neboť firmy mimo aglomerace mají zpravidla horší přístup k informacím a menší potenciál/kapacity využít nových příležitostí a adaptovat se na (náhlé) změny.

1.4.2 Strategický cíl T.2: Investice do nízkouhlíkové ekonomiky, dekontaminace, revitalizace a do oběhového hospodářství.

Cílem je realizovat investice zaměřené na technologie, infrastrukturu, výzkum a vývoj v oblasti nízkouhlíkové energetiky, náhrady stávajících či vzniku nových zdrojů energie, a dále investice do dekontaminace, rekultivací a revitalizace ploch, a na zavádění oběhového hospodářství a s ním souvisejících technologií, procesů a metod.

Tento strategický cíl je zaměřen jednak na budování infrastruktury a na investice přímo vyvolané transformací energetiky, jako je budování či modernizace sítí infrastruktury, a dále na vývoj, adopci, využití a přizpůsobování technologií v nízkouhlíkové energetice, tedy na podporu ofenzivních strategií firem s cílem přizpůsobit se požadavkům nízkouhlíkové energetiky a na podporu aktivit veřejných subjektů v této oblasti, vč. vytváření podmínek pro snazší přechod na nízkouhlíkovou energetiku, včetně podmínek regulačních/legislativních.

Příklady aktivit, které by měly pomoci dosažení tohoto strategického cíle, mohou v technologické oblasti být např. vývoj či zavádění nových zdrojů energie, snižování energetické náročnosti výroby, nové, komplexní řízení energetického hospodářství ve firmách, využívání stávající infrastruktury pro instalaci nových energetických zdrojů, neenergetické využití uhlí nebo energetické využití uhlí bez produkce CO₂ (CCS technologie), investice v oběhovém hospodářství i mimo nízkouhlíkovou energetiku, a celá řada dalších.

Tento strategický cíl má rovněž defenzivní složku, tedy podporu investic veřejných i soukromých v oblasti zahazování důsledků těžby uhlí, transformace energetiky, řešení problémů brownfieldů (jejich dekontaminace, revitalizace a vznik nových funkcí), a to nejen energetických, ale případně také brownfieldů vzniklých v kvůli úpadku nebo odchodu firem v důsledku rostoucích cen energie. Cílem je také změnit image krajů pomocí investic do revitalizace krajiny poškozené důlní činností a tradičními „vysokouhlíkovými“ hospodářskými aktivitami.

1.4.3 Strategický cíl T.3: Investice do lidí v souvislosti s transformací energetiky, útlumem těžby uhlí a rozvojem nových hospodářských aktivit.

Cílem je připravovat lidi v krajích na hospodářské a sociální změny vyvolané transformací ekonomiky, útlumem těžby uhlí a rozvojem nových odvětví pomocí programů zvyšování a změny kvalifikace, aktivní pomoci uchazečům o zaměstnání a programů prevence a řešení následků sociálního vyloučení.

Hospodářské změny vyvolané transformací vyvolají změnu v poptávce po pracovní síle. Ta se bude měnit v případě úspěšného rozvoje nových odvětví a nových hospodářských aktivit s energetikou přímo nesouvisejících a dále v případě úspěšného nahrazování energetických zdrojů novými a rozvojem nízkouhlíkové energetiky.

Avšak i v případě úspěšné transformace budou skupiny lidí, kteří se budou přizpůsobovat obtížně – zpravidla lidé starší, s nízkou kvalifikací či lidé s obtížně přenositelnými kompetencemi a vysokou specializací. Množství lidí, kteří budou ohroženi, bude záviset na rychlosti transformace energetiky a vyvolaných dopadech. Mnozí odejdou do důchodu, další se mohou uplatnit při zahlazování dopadů těžby, apod. Avšak i v těchto případech bude často třeba intervence/investic do změny či zvýšení kvalifikace těchto lidí, do získání nových kompetencí nebo bude jenom třeba pomoci jim při rychlém nalezení nového zaměstnání.

Pro účinnou pomoc lidem ohroženým nezaměstnaností a nezaměstnaným musí být v krajích efektivní sítě spolupráce regionálních organizací na trhu práce, zahrnující zaměstnavatele, vzdělávací instituce, úřady práce a další organizace (např. účinné a fungující Pakty zaměstnanosti), které budou připraveny předvídat změny na trhu práce a s předstihem reagovat a aktivně pracovat s ohroženými skupinami, a rovněž následně pomáhat lidem, kteří se stanou nezaměstnanými, zpět na trh práce.

Institucionální zajištění transformace (hospodářství) uhelných regionů v souvislosti s transformací energetiky a útlumem těžby uhlí.

Pro efektivní transformaci uhelných regionů, pro co nejlepší využití příležitostí místními firmami a pro snížení negativních dopadů na firmy (a na obyvatele) je důležitá nejen strategie a různé programy, nýbrž také silné, koordinované institucionální zajištění transformace. Pro ně je důležitá spolupráce státu, krajů a soukromého sektoru (resp. jeho organizací), vzájemná koordinace aktivit, sdílení informací, spolupráce při vytváření programů a realizaci projektů. Jak kraje, tak stát musí transformaci uhelných regionů aktivně pomáhat, tj. vedle požadavků a regulačních tlaků musí také převzít svou část zodpovědnosti za pomoc firmám při adaptaci na nové podmínky, jimž jsou či budou postupně vystaveny. V tomto smyslu je klíčová iniciativa krajů, jejichž představitelé musí hrát aktivní vedoucí roli ve strategiích transformace uhelných regionů a při implementaci jejich nástrojů, musí být hlavními hráči při zprostředkování a koordinaci spolupráce různých aktérů v kraji (krajské agentury, podnikatelské organizace, státní agentury, university a výzkumná zařízení, atd..) a musí budovat institucionální kapacity, kompetence a vyčleňovat finanční zdroje na transformaci hospodářství svého území.

PILÍŘE STRATEGICKÉHO RÁMCE

Pilíř A. Podnikání a inovace

Strategické cíle Cíl pilíře

Pilíř A. Podnikání a inovace			
Rostoucí podniky schopné se vyrovnávat se změnami na globálních trzích a novými klimatickými závazky ČR.			
↑ ↑ ↑ ↑			
A.1 Růst podniků a jejich pronikání na nové trhy, vyšší odolnost při změnách na trzích.	A.2 Vznik nových firem a jejich větší úspěšnost.	A.3 Vyšší inovační výkonnost ekonomiky, více inovativních firem.	A.4 Stabilizace a rozvoj stávajících velkých firem.
<i>Způsoby měření:</i> - Podíl exportu na HDP - Podíl exportujících MSP	<i>Způsoby měření:</i> - Počet nově vzniklých firem za rok - Podíl MSP úspěšně podnikajících 5 let po založení - Podíl podnikajících osob na celkovém počtu ekonomicky aktivních	<i>Způsoby měření:</i> - Podíl firem, které zavedly na trh nový produkt - Podíl firem, jejichž konkurenční výhoda je založena na inovacích - Počet výsledků VaV zavedených na trh	<i>Způsoby měření:</i> - Počet zaměstnanců v klíčových oborech - HPH vytvořená v klíčových oborech
↑ ↑ ↑ ↑			
▪ Zlepšení klíčových znalostí a kompetencí v oblasti marketingu, zahraničního obchodu, technologického pokroku a správné nastavení procesů pro expanzi	▪ Dostupnost financování pro začínající podnikatele	▪ Kvalitní výzkum a vývoj ve firmách	▪ Efektivnější propojení klíčových hodnotových řetězců v krajích
▪ Dostupnost exportní infrastruktury pro MSP	▪ Rozvoj sektoru služeb	▪ Zvýšená poptávka po výsledcích VaV v akademických institucích	▪ Znalost situace a očekávaného vývoje v klíčových oborech
▪ Znalost trhů, trendů a požadavků zákazníků	▪ Motivace a vzdělání pro podnikání	▪ Motivace a vzdělání k inovačnímu podnikání	▪ Zvýšené uplatnění firem na zahraničních trzích

Co se změní

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

Cílem prvního pilíře je (i) pomoci firmám v kraji růst, vyvíjet nové produkty a technologie, získávat nové trhy a zapojovat se do evropských a globálních produkčních sítí, (ii) podnítit vznik nových firem či příchod firem v nových, rostoucích oborech a příchod dalších firemních funkcí v pobočkách zahraničních společností a (iii) usnadnit firmám v krajích přizpůsobení novým výzvám, ať už vycházejí z vývoje globálních trhů, ze závazků přijímaných v Evropské unii a v ČR, nebo z potřeb krajů samotných.

Podstatou hospodářské restrukturalizace je přizpůsobování a změna podniků, které v krajích působí a jejich další úspěšný růst/rozvoj, stejně jako příchod firem nových, které diverzifikují či transformují místní ekonomiku a rozvíjejí nové obory/odvětví. Tím dochází ke změně struktury hospodářství jako celku. V krajích se prosadily nebo postupně prosazují nové obory, jako je automotive a na něj navázané obory jako je plastikářství) a farmaceutický průmysl.

V souladu s aktualizovanými RIS3 strategiemi krajů je třeba podpořit klíčová odvětví v jejich dalším růstu. Tento pilíř však patří mezi nejvýznamnější z hlediska Zelené dohody pro Evropu, a transformačních kroků k nízkouhlíkové energetice a ekonomice. V současnosti se otevírají velké nové příležitosti pro rozvoj nových technologií v „zelené ekonomice“, nejen v souvislosti s transformací energetiky, ale také se změnami v odpadovém hospodářství, regulatorním tlakem na snižování objemu odpadů, apod. Vznikají trhy pro nové hospodářské aktivity v souvislosti s těmito změnami, roste poptávka po nových produktech či po produktech s novými vlastnostmi, vznikají příležitosti jak pro malé a střední firmy, tak příležitost – a zároveň regulací vynucené změny – ve strategiích velkých firem.

V krajích také musí vznikat nové firmy z iniciativy místních lidí, což bude mít, kromě ekonomického přínosu, také přínos pro stabilizaci obyvatelstva a v případě technologických firem budou vznikat pracovní místa zajímavá pro mladé. Vznik většího počtu malých firem je první podmínkou, aby z některých z nich vyrostli velcí čeští, evropští či světoví hráči. V minulých letech se situace v krajích začala postupně měnit a objevují se nové firmy, mimo jiné i kvůli vzniku či posílení inovačních institucí/inovačních nebo podnikatelských center, ale jejich počet je stále nedostatečný.

Do krajů musí také ve větší míře přicházet firmy odjinud, v českých podmínkách především ze zahraničí. Vzhledem k rostoucím mzdám v ČR je třeba klást důraz především na takové nové investice, které nebudou jen čistě výrobní („montovny“), ale budou přinášet nové podnikové funkce, jako jsou konstrukční činnosti a vývoj, výzkum, design, apod. Strukturálně postižené kraje musí být rovněž atraktivní pro domácí podnikatele, a do kraje je třeba získávat také domácí, české investory z jiných krajů.

Ve všech třech krajích roste význam odvětví automotive. Toto odvětví je však z větší části zatím zaměřeno na výrobu automobilů s tradičními spalovacími motory, aktivity vázané na elektromobilitu nebo autonomní automobily jsou stále výjimečné, i když se objevují. Je proto důležité, aby se v budoucnosti v krajích rozšiřovaly aktivity spojené s budoucností automobilového průmyslu, a aby se na těchto aktivitách v co největší míře podílely české domácí firmy.

Mezi tradiční firmy a odvětví v krajích patří energetika (vč. těžby uhlí) a na ni navázané firmy, i z jiných oborů – např. strojírenství, elektrotechnika, výroba kovových konstrukcí, apod. Transformace energetiky a další vyvolané změny tato odvětví ohrožují a pro hospodářství

strukturálně postižených krajů budou představovat dodatečnou strukturální zátěž, která může být větší, než dopady hospodářské krize po roce 2008. Přestože se dnes již nejedná o největší hospodářská odvětví v krajích, jsou stále významná jak z hlediska zaměstnanosti, tak z hlediska navazujících odvětví.

Úspěšné rostoucí podniky zaměstnávají lidi, investují, vytvářejí a realizují zisk. V případě, kdy lze očekávat zpomalení hospodářského růstu, je pro strukturálně postižené kraje důležité, aby zdejší firmy byly schopné se se zpomalením vyrovnat a aby nacházely nové příležitosti a využívaly jich. Úspěšné podnikání a odolné firmy jsou základní podmínkou zlepšení kvality života v regionech. Aktivní práce především se zahraničními trhy je klíčovou součástí hospodářské restrukturalizace.

1.5 Návaznost na analýzu a predikce

1. Kraje MSK, ÚSK a částečně i KVK jsou více **závislé na velkých tradičních firmách**³, tj. existuje větší počet vzájemně propojených firem a jejich zaměstnanců než v krajích bez hutnictví, dolů, energetiky a chemického průmyslu. Proto také nejistá, a novými závazky ČR a EU ohrožená budoucnost velkých tradičních podniků negativně ovlivňuje ekonomiku nejen těchto krajů, ale vzhledem k jejich významu pro další odvětví lze očekávat dopady i v jiných částech ČR.
2. **Obory ekonomiky, které jsou pro tyto tři kraje významné (hornictví, hutnictví, chemický, stavební a automobilový průmysl), jsou v současné době ohroženy globální konkurencí a transformace energetiky a útlum těžby uhlí toto ohrožení jen prohlubuje.** Těžba uhlí v MSK je v útlumu, v KVK rovněž. Automobilový průmysl v krajích v posledních letech nabyl na významu a momentálně se jedná o rostoucí segment, který absorboval původní objem zaměstnanosti v těžebním a ocelářském průmyslu. Závislost celé české ekonomiky na tomto druhu průmyslu je však v případě hospodářského zpomalení nevýhodou, rovněž tak skutečnost, že aktivity související s perspektivními trendy v automotive (elektromobilita, autonomní auta) se ve strukturálně postižených krajích zatím prosazují jen v malé míře. Je však třeba zdůraznit, že zde existují významné příležitosti – investice BMW u Sokolova, aktivity spojené s autonomní mobilitou na Ústecku nebo v Moravskoslezském kraji v r. 2018 otevřené výzkumné centrum Porsche.
3. Výhodou automobilového průmyslu přinejmenším v MSK je diverzifikace trhů dodavatelských řetězců. Do místní automobilky Hyundai je dodáváno cca 25% výrobků produkovaných v MSK, zbytek směřuje do jiných automobilových závodů. Automobilový průmysl je úzce navázán na průmysl zpracování plastů, oceli, čalounický a strojírenský, sklářský průmysl a další odvětví. Díky stále většímu množství autonomních systémů aut a rozvoji asistenčních systémů podporuje automobilový průmysl rovněž průmysl IT a robotiku.
4. Vedle toho je v krajích MSK, KVK a ÚSK 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 střední a velké podniky (v českém kontextu), je zdánlivý význam MSP a podnikatelství vůbec pro tyto kraje menší než jinde.
5. Jakkoli byl příchod přímých zahraničních investic (dále jen „PZI“) do všech krajů významným faktorem zaměstnanosti a pomohl absorbovat část pracovní síly uvolněné z tradičních oborů,

³ Základní makroekonomická analýza, aktualizace 2020

- jsou zejména v ÚSK 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. Tyto firmy jsou nejvíce ohroženy rostoucími mzdami v ČR a v kombinaci se zpomalením růstu hospodářství budou nejvíce ohroženy.
6. Ve všech třech krajích existují **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**.
 7. Menší míra vzniku nových firem, resp. menší míra vzniku inovativních firem znamená menší počet nově vznikajících atraktivních pracovních míst. To posiluje 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 ÚSK a KVK i do blízkého Německa. Tím se dále snižuje potenciál vzniku nových firem.
 8. Všechny tři kraje si v rámci strukturovaného komunitního procesu aktualizace strategie inteligentní specializace identifikovaly klíčové hodnotové řetězce⁴, 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.
 9. Většina výše uvedených tvrzení a argumentů byla obsažena již ve Strategickém rámci z roku 2016 a vývoj od té doby je potvrdil. Většina výše uvedených problémů i přes silný hospodářský růst v posledních letech přetrvává, i když pozitivní změny byly zaznamenány. To neznamená, že strategie hospodářské restrukturalizace je neúspěšná, nýbrž že je třeba ji posílit, protože pozitivní příklady a úspěchy ukazují, že změny lze realizovat.

1.6 Strategické cíle a oblasti změn

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

Cílem je podnítit a usnadnit přístup na nové trhy firmám, které působí v tradičních oborech i v oborech nově se rozvíjejících, a které mají či vytvářejí vlastní know-how, aby nacházely příležitosti, ať už se stávajícími produkty, nebo s produkty novými na pro ně nových trzích.

Podniky v době globální ekonomiky musí neustále hledat a nacházet nové zákazníky a inovovat, jinak jim hrozí stagnace a zánik. V dotčených krajích je situace složitá kvůli tomu, že firmy v tradičních oborech jsou dlouhodobě orientované na „klastř uhlí, oceli a výroby energie“ – významné jsou zde podniky, které nyní mají nebo v budoucnu mohou mít problémy s vlastním rozvojem. Firmy, které formálně nespádají do odvětví energetiky, ale jsou na ně vázány a budou v tomto odvětví zákazníky

⁴ Klíčové hodnotové řetězce v ÚSK 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 – pokročilá technologie rekultivace“, lázeňství a cestovní ruch a „tradiční průmyslová odvětví – sklo, porcelán a další nekovové minerální výrobky“.

postupně ztrácet v důsledku transformace energetiky a útlumu těžby je klíčovou podmínkou zachování výroby a růstu schopnost využít know-how pro vznik nových produktů a nalezení nových trhů.

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.

Specifickou výzvou, s níž zároveň může pomoci veřejný sektor, který tuto výzvu z významné části generuje legislativně, novou regulací, jsou environmentální technologie a produkty řešící environmentální problémy dneška. Tyto nové trhy jsou v současnosti ve velké míře obsazovány zahraničními společnostmi, ale představují příležitost i pro menší či střední české inovativní firmy, protože jsou na nich žádoucí často zcela nová řešení, ať už využívají výsledků výzkumu, nebo stojí jen na dobrých nových nápadech. Vzhledem k tomu, že se jedná o trhy nové a proměnlivé – i v důsledku vyvíjející se regulace – existují na nich lepší příležitosti pro vstup nových hráčů.

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. Hospodářský růst v minulých letech se týkal i firem ve strukturálně postižených krajích, a zdánlivě mohl přinést zmírnění tlaku na hledání nových trhů či zákazníků, protože poptávka stávajících zákazníků firem rostla. Český export je však v první řadě tažen pobočkami nadnárodních firem. Domácí malé a střední podniky se stále potýkají s nedostatečně rozvinutými kompetencemi a kapacitami pro zahraniční obchod a bylo zjištěno⁵, že mnohem lépe jsou schopny připravit / inovovat vlastní produkt než zjistit, zda takový produkt nalezne zákazníky. Vedle toho čelí MSP řadě bariér internacionalizace vlastních aktivit, a to zejména s rostoucí geografickou a kulturní vzdáleností cílových trhů od ČR⁶. 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**. K tomu jsou důležité také inovační a výzkumné aktivity firem a jejich propojení na výzkumné organizace. Jednou z příležitostí v této oblasti je využití stávajícího know-how v energetice pro vývoj nových produktů, technologií a služeb například ve strojírenských či elektrotechnických firmách v souvislosti s „čistými“ zdroji energie a tím nově vznikajícími trhy. **Pomocí firmám zachytit nové trendy a zapojit se do nových oborů je klíčovou změnou, kterou přináší nová Evropská průmyslová strategie (digitální a zelená výzva) nová evropská klimatická politika, podpora cirkulární ekonomiky a související regulace, nejen v energetice, ale také v automotive a navazujících odvětvích, a v širším smyslu v environmentálních technologiích.**

Problémem malých a středních domácích firem v ČR je jejich kapitálová vybavenost. Změny vyvolávané novými technologickými trendy – digitalizace, robotizace, nové materiály, ... - i změny vynucené novou regulací budou pro MSP investičně nákladné. Přestože přístup k finančním zdrojům pro financování rozvoje firem či změny technologií je v současnosti relativně dobrý, MSP jsou tradičně v horší situaci než velké firmy, a české domácí firmy z větší části spadají právě do sektoru

⁵ Závěrečná zpráva projektu INKA, Technologická agentura ČR (dále jen „TA ČR“) – červen 2015

⁶ Analýza exportních příležitostí v zemích Latinské Ameriky, zpráva pro Středočeské Inovační centrum, Berman Group, 2018. (Přestože se jedná o zprávu z jiného kraje, je velice pravděpodobné, vzhledem k oborové struktuře a minulým výzkumům v Ústeckém kraji či v kraji Karlovarském, že situace ve strukturálně postižených krajích není lepší než v kraji Středočeském).

MSP. Nové rozvojové investice a investice do adaptace na novou legislativu či do vývoje nových technologií budou patrně pro mnohé firmy rizikové, a jejich přístup ke kapitálu tím může být ztížen. Zlepšit přístup MSP k financování změn, vyvolaných trhy nebo vynucených regulací, bude představovat významnou změnu pro růst MSP ve strukturálně postižených krajích.

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. V době současného hospodářského růstu je tento argument zvláště silný, neboť firmy pociťují dostatečnou poptávku.

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 ÚSK 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 hrozí u dodavatelů těžářských, ocelářských a energetických firem), mají 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 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 (dále jen „ČEB“), Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (dále jen „EGAP“) nebo CzechTrade. Na podporu marketingových aktivit a exportu zejména MSP je určen již druhé programovací období program Marketing (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, dále jen „OPPIK“), jehož poslední výzva byla v r. 2018. 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 je pozitivní bonifikace firem ze strukturálně postižených nebo zaostávajících regionů pro účast v těchto programech.
- Další možností podpory MSP jsou dotace na spolufinancování přípravy jejich vstupu na nové/zahraniční trhy – průzkum trhu, podmínky na trzích, legislativu – a navázat na něj/propojit je s finančními nástroji pro financování skutečného vstupu na nový trh, pokud se pro něj firmy rozhodnou.

- 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. program Platinn (JIC, MSIC, ne nutně zaměřený pouze na export či nové trhy) nebo 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 trh⁷. 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 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 Finska⁸. 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.

⁷ Podpora internacionalizace malých a středních podniků - Výběr osvědčených postupů; DG Industry 2008

⁸ <https://www.finpro.fi/web/eng/export-partner-groups-synergistic-co-operation-in-exporting>

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

Cílem je usnadnit vznik zejména inovačních start-up a spin-off⁹ firem, které budou jedním ze zdrojů restrukturalizace hospodářství, spoluvytvoří dlouhodobý zdroj růstu a povedou ke zvyšování produktivity celé krajské ekonomiky. Cílem je však také podnítit podnikavost a pomoci zakládat nové firmy všem lidem, kteří mají zájem a vůli zahájit podnikání.

Tento strategický cíl řeší nízkou míru podnikatelské aktivity a dynamiky zakládání nových firem v dotčených krajích. Jeho náplní je motivovat obyvatele krajů k zakládání nových firem. Jakkoliv většina nových živností a podniků nepřinese zásadní změny v krajské ekonomice, jsou důležité proto, aby spoluvytvářely podnikatelskou kulturu a vytvářely potenciál firem, mezi nimiž se budou nacházet úspěšní domácí šampioni – rychle rostoucí firmy s mezinárodními zákazníky.

Jde o to, aby vznikaly firmy, které se díky své inovativnosti a konkurenční výhodě založené na produktech uplatnitelných na globálních trzích stanou „kondenzačními jádry“ změny struktury hospodářství krajů. Nové trendy v automotive v souvislosti s rozvojem elektromobility a zejména autonomní mobility, ale také přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku a nové zdroje energií jsou příležitostmi i pro malé firmy či pro vznik nových firem, založených na inovativních řešeních.

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Všechny tři dotčené kraje vykazují nízkou míru podnikatelské aktivity a dynamiky vzniku nových firem. To částečně vychází ze zaměstnanecké kultury nepodporující 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.).

Cestou ke zvýšení počtu nových firem je motivace k podnikání, která má začínat už na základních školách, na středních a vysokých školách pak je třeba ji doplnit o získávání podnikatelských/obchodních kompetencí a rovněž tak např. od posledních ročníků SŠ nabídkou podpory a pomoci při zahájení vlastního podnikání. Podpora zahájení prvního podnikání ve strukturálně postižených krajích má být zaměřena i na lidi ve středním věku, kteří mají odborné zkušenosti, ale často také zkušenosti s řízením firem a založení vlastního podniku je další krok v jejich kariéře.

Cílem je vytvořit systém identifikace podnikatelských nápadů a potenciálních podnikatelů a těmto lidem pomoci 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, a to zejména v odlehlých částech krajů mimo území krajských metropolí či aglomerací. V případě běžných služeb pro obyvatelstvo a v širším smyslu v případě podpory všech „neinovačních“ podnikatelských projektů je třeba zabránit tomu, aby vytěšňovaly

⁹ Spin-off je firma založena (obvykle univerzitou) za účelem komercializace výsledků výzkumu / duševního vlastnictví vytvořeného ve výzkumné organizaci.

stávající podnikatele či zhoršovaly podmínky pro jejich podnikání a vytvářely jim konkurenci podporovanou z veřejných zdrojů. Ve strukturálně postižených krajích je více než jinde nezbytné, aby nedocházelo k narušení tržní soutěže, a to i za podmínky, že pravidla veřejné podpory jsou jinak dodržena. 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 podnikání musí mít několik forem, které je třeba kombinovat a propojovat. Je vhodné, aby vznikaly krajské programy navazující vzájemně více forem podpory, které budou zahrnovat: (i) motivaci k podnikání a učení podnikatelských kompetencí na školách, (ii) identifikaci podnikatelských nápadů a potenciálních podnikatelů, (iii) poradenstvím koučing a mentoring, a (iv) na toto navazující zlepšení dostupnosti financování, zvláště pro malé podniky s krátkou historií, pro začínající podnikatele a pro mladé zahajující vlastní podnikání, a to včetně zvýšení dostupnosti rizikového kapitálu. Takové krajské programy, které splní výše uvedené podmínky, je vhodné spolufinancovat ze strany státu nebo usilovat o získání prostředků ze soukromých zdrojů či z dalších veřejných programů pro zvýšení jejich kapacity a kvůli možnosti zapojit více cílových skupin.

Neexistence univerzity v KVK a specifické zaměření a menší počet studentů Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem (dále jen „UJEP“) 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 pro-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 Českomoravská záruční a rozvojová banka (dále jen „ČMZRB“). Pokud je absorpční kapacita na straně MSP dostatečná, je možné tyto programy finančně posílit. Mezi další možnosti patří podpora účasti MSP v evropských nástrojích, jako např. EIC Pathfinder a EIC Accelerator.
- 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.
- **Podnikatelský voucher**, jehož testování probíhá v Moravskoslezském kraji. Jedná 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 do podnikání a potřebují další prostředky na určitou, relativně krátkou dobu, než se jim podaří firmu rozjet (nebo zkrachují). Jinou variantou může být **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.
- **Pro-podnikatelská infrastruktura** – propojení poradenských míst, sdílení know-how mezi různými veřejnými subjekty zaměřenými na podporu podnikání, dělba práce. Ve všech krajích existuje základní síť podpory zahájení podnikání, která obsahuje např. informační místa pro podnikatele, inovační centra, podnikatelská poradenská centra, podnikatelské inkubátory (dále jen „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 role se v posledních letech mění a jejich služby se rozvíjejí. Pro-podnikatelská infrastruktura musí fungovat tak, že podnikatel dostane základní orientaci a informace na jednom místě a současně bude z různých míst nasměrován na příslušné organizace, poskytující služby, které jsou pro podnikatele vhodné a potřebné, a současně mu umožní případně kombinovat služby různých organizací v kraji působících. K tomu musí být vybudovány dostatečné kapacity, podnikatelské podpůrné instituce musí disponovat odborníky (vlastními nebo externími) a mezi různými organizacemi musí existovat dělba práce a spolupráce.
- 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 aktivity¹⁰ 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 kompetencí, 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.

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

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.

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

¹⁰ **Matchmaking** je propojování možných partnerů (nabídky a poptávky) pro spolupráci výzkumných organizací / pracovišť / týmů s potenciálními komerčními uživateli výstupů jejich činnosti – podniky.

konkurenční výhoda a rozvoj je založena na inovacích (a nikoliv na relativně nízkých výrobních nákladech). Ve strukturálně postižených krajích je třeba zvýšit počet firem, které jsou technologicky orientované nebo jejichž konkurenční výhoda na trhu je založena na růstu produktivity pomocí inovací, a pomoci růstu takového druhu firem, ať už nových, nebo těch, které se v krajích již nacházejí.

Transformace energetiky, útlum těžby uhlí a přechod k nízkouhlíkové ekonomice a k novým, „čistým“ energetickým zdrojům, implementace Strategického akčního plánu EU pro baterie, ad. představuje jednu z příležitostí pro firmy ze strukturálně postižených krajů. Je proto třeba podpořit firmy a podnítit jejich zapojení do nově vznikajících a rozvíjejících se oborů souvisejících s „čistou“ energií, ať už se jedná o výrobu, distribuci, řízení, apod. Dalším možným příkladem potenciálních příležitostí je neenergetické využití uhlí.

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Krajské ekonomiky stále ještě využívají spíše konkurenční výhody postavené na relativně nízké ceně práce než na inovacích, i když se v dotčených krajích situace liší. V posledních letech v krajích rozdílným tempem vznikají nové hospodářské aktivity založené na inovacích více než na ceně produkce. V KVK a ÚSK však stále 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 dodavatelích (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 výkonnost 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.

Velkou výzvou, a zároveň příležitostí zvláště pro malé a střední firmy, je digitalizace a automatizace výroby a robotizace, v širším smyslu pak zachycení a využití trendů Průmyslu 4.0. Zvláště pro MSP je zavádění nových technologií, procedur a postupů v této oblasti nesnadné, protože je investičně náročné a současně musí být doprovázeno organizačními a technologickými změnami napříč firmami. Zavedení nových IT technologií ve velkém rozsahu znamená velké nároky na znalosti a know-how a na MSP klade mnohem větší (relativní) nároky, a tudíž představuje patrně větší relativní náklady, než pro firmy velké. Inovace v této oblasti, a jejich podpora ze strany veřejného sektoru, mohou přinést firmám ve strukturálně postižených krajích významnou změnu v produktivitě, konkurenceschopnosti.

Další podmínkou zvýšení inovativnosti produkce, zejména u MSP, jsou technické a technologické znalosti a schopnosti inovovat, což souvisí s výše zmíněnou problematikou průmyslu 4.0. **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 výhod a důvodů, proč je vzájemná spolupráce obtížná. Zatímco pilíř „Výzkum a vývoj“ řeší stranu nabídky, v tomto pilíři a strategickém cíli by se 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 výzkum a vývoj (dále jen „VaV“).

Zvýšení inovační poptávky vyplývá 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:

- (i) Pro malé a střední podniky bez vlastních VaV kapacit je často jedinou cestou, jak získat zásadní vstupy pro interní inovační proces, externí spolupráce. Je třeba **snížovat bariéry pro navazování a rozvoj jak dvoustranné, tak vícestranné spolupráce**, a to jak mezi firmami, tak s výzkumnými organizacemi. Je také třeba podnítit a pomoci navazování spolupráce ve vývoji, případně i ve výzkumu, mezi českými firmami a pobočkami zahraničních firem ve strukturálně postižených krajích a, zejména v případě KVK a USK také za jejich hranicemi v Německu.
- (ii) **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.
- (iii) Zvýšení dostupnosti a vůbec využívání VaV domácími firmami zahrnuje i **získávání zahraničního VaV pro firmy (zejména MSP), které si je jinak mohou hůře dovolit** – např. v příhraničních oblastech se SRN výzkumné aktivity tamních univerzit, i ve spolupráci s univerzitami místními.

Vedle výrobních podniků je třeba zaměřit pozornost i na oblast služeb. V dotčených krajích roste význam služeb na ochranu životního prostředí nebo rekultivace a revitalizace krajiny z řady důvodů:

- (i) know-how a praxe v této oblasti, a to zejména v souvislosti s útlumem těžby uhlí, který znamená rostoucí potřeby na rekultivaci krajiny,
- (ii) zaměření a výsledky místních univerzit, celospolečenská potřeba a nutnost veřejných investic do těchto oblastí, zejména v souvislosti s útlumem těžby uhlí, který zvýší potřeby obnovy a znovuvyužití krajiny ve velkém rozsahu a dříve, než by původní plány těžby i za rok 2050 předpokládaly, a rovněž tak transformace energetiky a přechod na nové zdroje energie bude mít pravděpodobně rozsáhlé důsledky ve využití stávajících území energetických závodů.

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 poptávky.

- 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, který byl realizován z OP PIK – Partnerství znalostního transferu – který byl do ČR přenesen z Velké Británie. Pro úspěch tohoto programu, a to zvláště ve strukturálně postižených krajích, je však velice důležitá role zprostředkovatele, který facilituje dohodu mezi podniky a výzkumnými organizacemi. Program funguje tak, že mladí výzkumníci pod dohledem starších kolegů pracují přímo ve firmách na vývoji inovativních produktů či na řešení problémů spojených s inovacemi a vývojem. 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.
- V ÚSK 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, případně specifické, komplexnější programy pro tyto kraje, zaměřené na spolupráci s výzkumnými organizacemi a firmami v příhraničí.
- Malým inovativním firmám pomáhají **sdílené kapacity pro průmyslový výzkum, vývoj, a inovace, jako jsou například Vědecké a technologické parky (dále jen „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.¹¹). Fungující VTP chybí v ÚSK i KVK, ale je otázkou, jaká je vůbec „absorpční kapacita“ těchto dvou regionů po uvedených službách. V MSK jsou dobré zkušenosti s ostravským VTP, po jeho proměně v Moravskoslezské inovační centrum v roce 2017. Další rozvoj této kapacity patří ke strategickým projektům města i kraje. **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 ÚSK zahajuje činnost centrum UNICRE, v MSK je takových center více, KVK nemá dosud žádné.

¹¹ Opět odkazujeme na příklad parku NUPHARO, který ukazuje, že bez promyšleného řízení a kvalitního a realistického zjištění poptávky nemůže park fungovat.

Dopad všech center na ekonomiku krajů je však prozatím zanedbatelný, významnější roli sehrávají v Moravskoslezském kraji IT4Innovations nebo ENET/CEET.

- 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** a jeho podpory ze strany státu. Ve strukturálně postižených krajích je třeba posílit a podpořit dodatečné služby, které firmám usnadní/pomohou ucházet se o rizikový kapitál a být v tom úspěšné.
- 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 (dále jen „JIC“) provozovaný Patentový a licenční fond, poskytující půjčky na ochranu duševního vlastnictví.

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

Cílem je usnadnit firmám, zejména v tradičních odvětvích, přizpůsobit se požadavkům transformace energetiky, využít možností v souvislosti s nutností vzniku nových zdrojů energie, přizpůsobit se novým závazkům i požadavkům v souvislosti se Zelenou dohodou pro Evropu a omezit případné negativní dopady transformace velkých firem na hospodářství strukturálně postižených krajů.

Ekonomika strukturálně postižených krajů je dodnes nadprůměrně závislá na menším množství velkých podniků v tradičních oborech (těžba, hutnictví, energetika, chemie), v Karlovarském kraji má velký význam lázeňství. Role těchto firem v krajské ekonomice i jejich budoucnost se mění jak v důsledku změn na globálních trzích, tak v současnosti zejména v souvislosti s plánovanou transformací energetiky, útlumem těžby uhlí a vůbec důsledky Zelené dohody pro Evropu. Těžební společnosti, výrobci energie a energeticky náročné výroby, často právě velké firmy ve strukturálně postižených krajích, budou obratem v regulaci a novými požadavky zasaženy nejvíce.

Jelikož nová regulace a závazky ČR i EU přidávají další stresové faktory v odvětví, kde dominují velké, tradiční firmy, na které jsou navázáni další dodavatelé, nejen ze strukturálně postižených krajů, ale z celé ČR, měl by veřejný sektor nabídnout programy na podporu firem, jež se budou snažit nalézt nové příležitosti v transformujícím se odvětví. Transformace energetiky a navazujících oborů je jednak ohrožením hospodářství strukturálně postižených krajů, zároveň se však v energetice budou nabízet nové příležitosti.

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 usnadnit firmám dosáhnout na „nejlepší dosažitelné technologie“ a pomoci jim snížit náklady na investice do životního prostředí, které je v ÚSK a MSK v mnoha ohledech 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.

Zvláště důležité bude průběžně jednat s firmami, které jsou transformací energetiky a útlumem těžby dotčeny a nacházet regulační, finanční i další nástroje, jak se s měnící se situací vypořádat.

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 pro podnikatele co nejméně zatěžující, a naopak byly pro-podnikatelsky příznivé. Dalším velkým tématem pro státní správu a krajskou (obecní) samosprávu je příprava kvalifikované pracovní síly a zajištění její dostupnosti – tj. nejen vzdělávání a případné doplnění kvalifikace 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 30 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.

Velké firmy s energeticky náročnou produkcí budou významně zasaženy transformací energetiky. Nová regulace však současně vyvolává silnou poptávku po nových technologiích v energetice. A vzhledem ke koncentraci energetického průmyslu do strukturálně postižených krajů je zde nahromaděno know-how v tomto oboru, které může být, za určitých okolností, výhodou při transformaci. Zdejší firmy, při třebaže částečně vynucené změně strategie, mají šanci stát se nositeli inovací, nových technologických a organizačních řešení při transformaci energetiky a jejím přechodu ke zdrojům s nízkou produkcí uhlíku či k bezuhlíkovým zdrojům energie, a zároveň také při úsporách energie ve výrobě. V širším smyslu pak technologie vedoucí k přechodu k nízkouhlíkové ekonomice jsou příležitostí pro velké firmy a změnu jejich zaměření, pro vytváření nových firemních růstových strategií. Nově vznikající Fond spravedlivé transformace bude zaměřen, mimo jiné, velmi silně i do této oblasti.

Jednou z možností je pomoci cílenými programy firmám v tradičních oborech nacházet nové programy, jimiž může být např. neenergetické využití uhlí, třeba v chemickém průmyslu. Další možností v souvislosti s novou regulací je energetické využití uhlí při současném snížení či zamezení vypouštění CO₂ a vyvíjení technologií pro zachycování a skladování CO₂.¹² V této oblasti je však stále jen malé množství firem, je třeba zvýšit počet těch, které řešení v této oblasti hledají a hledají pro ně uplatnění na trzích.

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

¹² V této oblasti bylo v ČR v minulých letech financováno několik projektů, např. i z Norských fondů (projekt CZ08-0003 - Preparation of a Research Pilot Project on CO₂ Geological Storage in the Czech Republic), průmyslově použitelné technologie v jejich důsledku zatím nevznikly.

Typová opatření

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 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 úspěšně působí automobilový klaster, v KVK může jít o zapojení průmyslových odvětví do oboru lázeňství (potravinářský průmysl, chemický průmysl, sklářský průmysl, výroba porcelánu apod.), zatímco v ÚSK o větší cílené propojení firem v klastru výroby energií se zaměřením na udržitelné zdroje (geotermální¹³, větrná energetika) nebo zaměřením na neenergetické využití uhlí.
- 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 foresighting¹⁴.
- **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 ÚSK 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 dotýčný 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.

¹³ Využití geotermální energie se zkoumá a testuje v Litoměřicích, avšak zatím se jedná o výzkumný projekt (RINGEN), jehož komerční využití je v současnosti nejasné.

¹⁴ Foresighting je snaha předvídat budoucí směry socio-ekonomického vývoje, technologické trendy a předpokládaný vývoj na mezinárodních trzích. Obvykle se zpracovává pro klíčová odvětví regionální / národní ekonomiky.

Pilíř B. Přímé zahraniční investice

Strategické cíle

Co se změní

Pilíř B. Přímé zahraniční investice Více přímých zahraničních investic, zejména s vyšší přidanou hodnotou.			
Cíl pilíře			
Strategické cíle	B.1 Kvalitní a atraktivní podnikatelské prostředí vstříc k investorům	B.2 Nabídka kvalitních a dostupných průmyslových / podnikatelských nemovitostí	B.3 Kvalitní a profesionální služby pro (vnější) investory
	<i>Způsoby měření:</i> - Regionální iniciativy na podporu ekonomického rozvoje, konkurenceschopnosti a lákání investic (počet, rozpočet) - Počet měst aktivně zapojených do projektů ekonomického rozvoje a lákání investic - Spokojenost firem se službami veřejné správy v regionu - Počet / trend poptávek investorů po lokalizaci v regionu a počet / trend úspěšně lokalizovaných investic	<i>Způsoby měření:</i> - Výměra nových průmyslových zón (ha) - Výměra revitalizovaných průmyslových areálů typu brownfield (ha, m²) - Plocha nově připravených specializovaných podnikatelských nemovitostí (ha, m²) - Výměra zkvalitněných stávajících průmyslových zón a nově vytvořených ploch v těchto zónách (ha) - Výměra nových přípojných a obslužných komunikací a kapacity doplněné technické infrastruktury ve stávajících průmyslových zónách	<i>Způsoby měření:</i> - Počet měst poskytující kvalitní online informace pro investory - Počet měst, která vytvořila kontaktní tým pro jednání s investory spolupracující s partnery na regionální a národní úrovni - Počet certifikovaných manažerů ekonomického rozvoje zapojených do lokalizačních služeb a aftercare - Úspěšnost lokalizačních služeb (% poptávek investorů dovedených do fáze reálné investice)
Co se změní			
	▪ Zvýšení povědomí o významu PZI pro města a regiony ▪ Zájem měst o agendu ekonomického rozvoje ▪ Spolupracující aliance aktivních měst a regionálních institucí ▪ Lepší image regionu u investorů	▪ Zkvalitnění a zatraktivnění nabízených podnikatelských nemovitostí ▪ Lepší nabídka specializovaných podnikatelských nemovitostí k podpoře prioritních sektorů ▪ Lepší péče a zhodnocení existujících průmyslových zón ▪ Zlepšení image podnikatelských zón, např. Formou zón adaptovaných na dopady klimatické změny	▪ Vysoce profesionální lokalizační služby přispějí k lepší konkurenceschopnosti regionu ▪ Posílení systému služeb aftercare k udržení investic a podpoře expanzí a upgradingu

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

Cílem je získat větší objem přímých zahraničních investic s vyšší přidanou hodnotou, a to jak tím, že stávající (zahraniční) firmy se budou rozšiřovat o další funkce (např. výzkum, vývoj, design, marketing), tak tím, že do krajů budou přicházet noví investoři ze zahraničí i z České republiky a budou v krajích umísťovat aktivity 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 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 (nadmárodních 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 změnil. Nové investice se více než dříve zaměřují na strategické služby a na další činnosti s vyšší přidanou hodnotou, jako je konstrukce, vývoj, výzkum, ale také logistika, apod., ať už se jedná o investice navazující na původní výrobní závody, tak o investice nové. Ve strukturálně postižených krajích je tento trend slabší než jinde a přímé zahraniční investice tak nepřispívají k restrukturalizaci jako jinde.

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. Zejména v Ústeckém a Karlovarském kraji mají přímé zahraniční investice ve větší míře než jinde povahu „práce ve mzdě“, kdy zahraniční pobočky zejména německých firem jsou vlastně jen detašovanými dílenskými provozy bez autonomie, které využívají (stále ještě levnější) místní pracovní sílu.

Všechny tři kraje potřebují pro svoji úspěšnou restrukturalizaci silnější příliv přímých (zahraničních) investic, zejména do podnikatelských kapacit a funkcí s vyšší přidanou hodnotou. Jednou z příležitostí jsou nově lokalizované investice v těchto krajích (BMW v KVK, Porsche v MSK, aktivity firmy Valeo v USK), které by měly kraje využít k přilákání dalších, návazných investic s vysokou přidanou hodnotou, stejně tak jako zdroj inovační poptávky stimulující rozvoj domácích high-tech firem, ať už pocházejících ze strukturálně postižených krajů, tak odjinud z ČR.

Nové zdroje energie a nové technologie související s omezováním dopadů klimatických změn představují další příležitost pro získání investic s vyšší přidanou hodnotou. Např. v případě využití zdrojů lithia v Krušných horách je třeba získat v co největší míře návazné investice, související se zpracováním této suroviny, ale zejména s jejím dalším použitím ve výrobě baterií.

Od (zahraničních) 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.

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, včetně zvýšení atraktivity formou image (např. zóny s aspekty adaptace na klimatickou změnu).
- 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.

1.7 Návaznost na analýzu a predikce

Společným trendem všech tří krajů je zaostávání v úrovni PZI za průměrem ČR v přepočtu na jednoho obyvatele. Tempo zaostávání je ještě výraznější než případě zaostávání celkové výkonnosti ekonomiky (měřeno HDP)¹⁵. Tento stav se příliš nezlepšil ani v době silného hospodářského růstu posledních let, i když oživení ekonomiky se projevilo také na růstu PZI v krajích MSK a KVK. V Ústeckém kraji však i v době konjunktury míra PZI stagnovala či klesala.

Hlavní rozdíl mezi kraji byl ve vnitřní struktuře investic. V Moravskoslezském a Karlovarském kraji postupně mírně roste objem reinvestovaného zisku (tedy dalších návazných investic již usídlených zahraničních investorů) a daří se mírně zvyšovat i investice do základního kapitálu. V Ústeckém kraji výše investic do základního kapitálu zůstává zhruba stejná (někteří investoři své aktivity omezují, jiní zase přicházejí), největší rozdíl je však v klesajícím objemu reinvestovaného zisku – od roku 2010, kdy tvořil reinvestovaný zisk PZI v Ústeckém kraji 50 mld. Kč se propadl na zhruba polovinu v roce 2017. Navíc celkový růst stavu PZI byl mezi všemi sledovanými kraji v Ústeckém nejnižší.

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 globálních produkčních sítích/globálních hodnotových řetězcích (dále jen „GPN/GVC“), 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.

Ve všech třech strukturálně postižených krajích vzrostla intenzita činnosti agentury CzechInvest, v Moravskoslezském kraji působí krajská agentura na podporu investic a rozvoje MSID, a.s., a ve všech krajích dochází postupně ke koordinaci aktivit různých subjektů na podporu domácích i

¹⁵ Základní makroekonomická analýza, aktualizace 2019.

zahraničních investorů a investic. Stále je však zřejmé, že kapacity ve všech třech krajích je třeba dále posilovat.

1.8 Strategické cíle a oblasti změn

1.8.1 Strategický cíl B.1: Vytvořit kvalitní a atraktivní podnikatelské prostředí.

Vytvořit podnikatelské prostředí, které 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 A. Podnikání a Inovace, D. Lidské zdroje, G. Infrastruktura, ale výhledově také C. 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 10-15 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“ dostatečnou nebo dokonce žádnou pozornost a v některých případech lze dokonce pozorovat jistou averzi vůči zahraničním investicím, které se zde lokalizovaly v uplynulých letech. Lepší situace je pouze v MSK po založení agentury Moravskoslezské Investice a Development, a.s.. Rovněž agentura na podporu investic a podnikání CzechInvest má vlastní program „aftercare“, který se však z kapacitních důvodů zaměřuje převážně na větší investory, má celonárodní působnost a slouží více jako program monitorování potřeb větších investorů a kapacita pro služby šité na míru je omezená.

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 a jeden z významných ukazatelů této kvality. Přispět by mohlo vytvoření edukativní platformy pro sdílení příkladů dobré praxe relevantních zástupců veřejné správy a školení osob na úrovni krajů, měst a obcí, kteří optimalizaci podnikatelského prostředí významně ovlivňují.

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 spolupracujících 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 potenciálních zahraničních investorů.

Typová opatření

- **Popularizace agend ekonomického rozvoje, teritoriální konkurenceschopnosti a lákání investic.** Přípravenost, vstřícnost, aktivní zájem o stávající a nové investory (volených) představitelů regionů a měst. Vytvoření či posílení profesionální odborné kapacity na úřadech i v příslušných agenturách. Vytvoření stálých odborných týmů ve veřejném sektoru, které budou aktivně spolupracovat při získávání investic a jejich umísťování v krajích, a třeba i malého jádra odborníků, a jejichž hlavní náplní činnosti bude komunikace s investory, zprostředkování a řízení služeb veřejné správy pro investory. K tomu musí vzniknout partnerství s podnikatelskou komunitou a organizace/zástupci veřejné správy musí navzájem i s podnikatelskou komunitou sdílet vize ekonomického rozvoje a aktivně se podílet na jejich naplňování.
- **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. Presentace regionů jako oblastí úspěšně zapojených do adaptace na klimatickou změnu. Zapojení stávajících investorů. Příklady dobré praxe.

1.8.2 Strategický cíl B.2: Nabídka kvalitních a dostupných průmyslových / podnikatelských nemovitostí

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. V současném období silného hospodářského růstu, kvůli hledání nových technologií zejména v automobilovém průmyslu, ale i v dalších odvětvích, i z důvodů atraktivity Česka pro konstrukční, vývojové a výzkumné aktivity firem má ČR v současnosti dobrý potenciál pro získávání sice objemem menších, ale kvalitou významných investic. Investoři, kteří je mohou přinést, potřebují kvalitní, technicky vzdělané odborníky, očekávají přátelské prostředí a dobrou kvalitu života, avšak první nutnou podmínkou jejich příchodu je dostatečná nabídka kvalitních průmyslových a podnikatelských nemovitostí, které odpovídají jejich potřebám. Taková nabídka je stále jedním z hlavních faktorů konkurenceschopnosti regionů ucházejících se o lokalizaci nových investic.

Jako příklad potřeby a významu podnikatelských nemovitostí lze uvést Karlovarský kraj: objem PZI v něm od r. 2009 klesal, mimo jiné kvůli nedostatku nových ploch, na úroveň roku se dostal až v r. 2014 a významně se zvýšil v r. 2017, což souvisí s otevřením nových průmyslových zón v Chebu a u Sokolova.

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.

Ve strukturálně postižených krajích, více než kde jinde, je množství brownfieldů, pro nové investory jsou však ve stávajícím stavu většinou nevhodné. Pro jejich znovuoživení jsou však ve strukturálně postižených krajích vážné důvody: vedle toho, že investice na zelené louce jsou stále více považovány za nevhodné (i když mnohdy představují jediné řešení), přispěje ve strukturálně postižených krajích revitalizace brownfields nejen k usídlení nových investorů, ale také ke změně image a snížení množství i tak velkého počtu zanedbaných a opuštěných ploch. Vzhledem ke starým zátěžím všeho druhu na těchto nemovitostech (pozemcích i budovách) je jejich znovuoživení velmi nákladné. Bez pomoci státu je mimo možnosti krajů.

Současně je třeba před investicemi do brownfieldů, zvláště rozsáhlejších, ve městech či dokonce v blízkosti jejich center, požadovat zpracování komplexních strategických záměrů celkové (případně i polyfunkční) revitalizace, které budou obsahovat věrohodné a zdůvodněné plány dalšího využití, a které budou obhájeny před tím, než bude rozhodnuto o investicích do revitalizace samotné. Stát může/musí revitalizace financovat, ale zodpovědnost za další využití, a to i finanční zodpovědnost, musí nést subjekty působící v kraji samotném.

Kromě běžných průmyslových brownfields jsou ve strukturálně postižených krajích velké plochy po těžbě a souvisejících činnostech, plochy, které budou rekultivovány nebo jejich rekultivace probíhá či se plánuje, a také plochy krajiny, která sice nebyla dotčena těžbou přímo, ale která byla různým způsobem narušena vysokou koncentrací průmyslové činnosti, energetiky, těžbou, apod. Všechny tyto plochy představují v krajích zátěž, protože je hyzdí a často představují hůře prostupné bariéry v území. Tato území mohou mít různorodou majetkovou strukturu, ale velké množství pozemků v nich je v rukou jednoho majitele – těžebních společností, průmyslových firem nebo státu (např. pozemky, které spravuje Palivový kombinát Ústí n. Labem).

Nevyužité staré průmyslové plochy nebo plochy po těžbě představují velký potenciál pro další využití, jak pro nové průmyslové objekty, tak pro průmyslové aktivity vyžadující rozsáhlé plochy, jako je např. chystaná investice BMW na Sokolovsku. Plánování dalšího využití by však mělo začínat ještě před tím, než se zahájí rekultivace těchto ploch, aby se všechny „nápravné“, rekultivační a další investice uskutečňovaly podle potřeb konečného využití těchto ploch.

Aby se zvýšila efektivita přípravy a využití výše uvedených ploch, musí dojít k lepšímu propojení územního plánování s plánováním záměrů dalšího využití těchto ploch, k lepšímu propojení orgánů státu, které další využití ovlivňují a jejich spolupráci s krajskými hráči, ať už ve veřejné správě tak soukromými. Stát má v některých územích v rukou silný nástroj v podobě majetkové držby tohoto druhu pozemků. Měl by proto uložit společnostem, které pozemky státu spravují, zapojit se do restrukturalizace krajů, aktivně vyhledávat další využití těchto pozemků jiné než zemědělské, lesnické či přírodě blízké rekultivace, iniciovat jednání s představiteli veřejné správy v okolí a s kraji o dalším využití a vyhledávat potenciální zájemce o využití těchto ploch a vyjednávat s nimi, ve spolupráci s představiteli veřejné správy.

Vedle výše uvedených potřeb 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“.

Do budoucna bude také nutné optimalizovat tvorbu nabídky lokalit/nemovitostí pro investory s ohledem na možnosti a specifika regionů - versus potřeby a požadavky daného investora. Takovýmito „smart offers“ bychom mohli vytěžit potenciálně perspektivní regiony, případně bychom mohli iniciovat v rámci edukativních platforem pro sdílení informací mezi veřejnou správou a městy a obcemi změnu místních lokalizačních faktorů, které rozhodování investorů ovlivňují.

Typová opatření

- **Průmyslové zóny především typu brownfield**, kam řadíme i území po těžbě uhlí, např. průmyslové zóny Staré Sedlo či Přátelství u Sokolova, **v odůvodněných případech i zóny typu greenfield**. Revitalizace ploch a objektů typu brownfield. Spolupráce s developery průmyslových nemovitostí. Spolupráce s městy. Podpora budování a rozšiřování greenfield průmyslových zón. Přednostně budou nabízeny brownfields, mimo jiné i s cíli zachovat zemědělskou půdu původnímu využití a naopak využít staré průmyslové plochy k novým účelům a snížit tak zanedbanost krajiny i prostředí měst. Pokud však nebudou brownfields připravené, budou pro danou investici nevhodné nebo je investor, který je pro kraj žádoucí, odmítne, je třeba mít připraveny greenfields. Žádoucím investorem je např. ten, který přináší do dotčených krajů aktivity s vyšší přidanou hodnotou (výzkum, vývoj, konstrukci, logistiku a jiné korporátní služby, marketingové či školící aktivity, apod.) nebo investor, který se ze stávajícího působiště rozrůstá a vytváří nová pracovní místa a je nerozumné, aby stavěl nový závod jinde, apod.
- **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.

1.8.3 Strategický cíl B.3: Kvalitní a profesionální služby pro (vnější) investory

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 v každém kraji vysoce profesionální, efektivně spolupracující síť organizací a jejich odborných pracovníků poskytujících lokalizační služby nově příchozím investorům. Jedná se o místní a regionální samosprávy, regionální agentury pověřené lákáním investic, agenturu CzechInvest 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“.

Stěžejním opatřením by měla být standardizovaná identifikace lokalizačních faktorů na úrovni obcí s rozšířenou působností a jejich systematická evidence a aktualizace v geografickém informačním systému relevantních institucí vytvářejících „Smart offers“ pro investory. Dalším krokem by měla být i analýza provedené „pasportizace“¹⁶ regionů a komunikace na úrovni dotčených měst a obcí vedoucí k pozitivnímu ovlivňování atraktivity daných lokalit.

Agentura CzechInvest zpracovala pasportizaci podnikatelského prostředí v celé ČR. Ve strukturálně postižených krajích by měli mít k těmto pasportům přístup všichni hráči veřejného sektoru aktivně působící na poli lákání investic s cílem její průběžné aktualizace a postupného rozšiřování o další informace, relevantní a specifické pro území strukturálně postižených krajů.

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 ÚSK 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.

¹⁶ Pasportizace je ve strategickém rámci použita ve smyslu vytvoření popisů regionů podle sady společných kritérií.

C. Pilíř Výzkum a vývoj

Cíl pilíře

Co se změní

Pilíř C. Výzkum a vývoj	
Podpořit růst inovační výkonnosti výzkumem a vývojem s většími přínosy pro hospodářství	
C.1 Otevřenější a relevantnější VaV	C.2 Výkonnější a atraktivnější VaV
<i>Způsoby měření:</i> - Počet funkčních strategických¹⁷ partnerství mezi VO* - Počet funkčních spoluprací mezi VO a aplikační sférou¹⁸ - Nárůst objemu komercializace¹⁹ komercializace VaV, zejména smluvního výzkumu²⁰ - Počet licencí na výsledky výzkumu poskytnutých VO firmám - Počet aktivit ve prospěch organizací veřejného sektoru (veřejná správa, školy, kulturní zařízení, zdravotnická zařízení) - Počet spin-off/start-up firem a jejich výkon - Nárůst povědomí o regionální VVI nabídce a poptávce²¹ - Růst výdajů firem na VaV (měřeno daňovými odpočty)	<i>Způsoby měření:</i> - Počet účastí podpořených výzkumných týmů realizovaných v programu Horizont Europe²² - Podíl zahraničních renomovaných výzkumníků výzkumníků na řešení projektů²³ - Produkce excelentních výsledků VaV²⁴ - Počet aplikací využívajících výsledky excelentního VaV²⁵ - Podíl VaV činnosti, spolupráce a výsledků VO v specializačních doménách²⁶ - Nárůst počtu výzkumníků z ciziny dlouhodobě působících ve strukturálně postižených regionech (výsledek realizace welcome office)²⁷
▪ Lepší a rozsáhlejší spolupráce VO v kraji i s ostatními VO v ČR ▪ Lepší propojení VO v kraji na výzkumné týmy v zahraničí, intenzivnější spolupráce se zahraničním ▪ Více akademických spin-off ▪ Lepší a intenzivnější popularizace a propagace VaV aktivit a výsledků	▪ Více kvalitních VaV expertů jak v akademických, tak soukromých VO ▪ Posílení tematického zaměření VaV ▪ Větší kapacita a vyšší atraktivnost fyzické infrastruktury a zázemí pro nové výzkumné programy a pro vznik nových výzkumných týmů

*VO – výzkumné organizace

²⁰ Smluvní výzkum

²¹ Pravidelné šetření a řízené rozhovory.

²² Prioritně ERC, ale i EIC Pathfinder a EIC Accelerator, MSCA, Evropské výzkumné infrastruktury, či ERA Chairs, nebo regionálně relevantní oblasti ze Společenských výzev.

²³ S průkaznou kvalitou – publikace, ohlasy, garant/řešitel projektů typu H2020, Horizon Europe, se zkušeností v subjektu na Cestovní mapě ESFRI, nebo komerčního sektoru.

²⁴ Publikace s mezinárodním ohlasem / Web of Science, prioritně v zahraničním spoluautorství. Počty a podíly v top 10 % nejcitovanějších časopisů.

²⁵ Mezinárodní patentové přihlášky a patenty (PCT), užité vzory, prototypy, léčebné postupy, poloprovozy, software...

²⁶ Do výpočtu podílu lze použít počet projektů, objem prostředků, VaV výsledky.

²⁷ S průkaznou kvalitou – publikace, ohlasy, garant/řešitel projektů typu H2020, Horizon Europe, rozumí se např. podíl na celkovém počtu přepočtených zaměstnanců ve (veřejných) VaV organizacích (v jednotlivých sledovaných krajích). Důležitá je délka působení, např. minimálně rok.

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

Cílem pilíře je dobudovat a posílit kapacity pro výzkum a vývoj a to i) podporou intenzivnější spolupráce výzkumných organizací a aplikační sféry, která vychází z potřeb trhu a společnosti, ii) rozvojem institucionálních a personálních předpokladů pro vyšší výkon a kvalitu výsledků VaV aktivit.

Základem úspěšných transformací v jiných regionech bylo vytvoření vhodných podmínek a koncentrované zacílení podpory jak na regionální, tak na národní úrovni pro rozvoj konkurenceschopnosti a inovační výkonnosti. Podle dosavadní zkušenosti růst konkurenceschopnosti je úzce provázán s budováním a rozvojem regionálního inovačního ekosystému.

V rámci tohoto ekosystému jsou vysoké školy a další výzkumné organizace jedním ze zdrojů poznatků a talentů, které by měly podpořit rozvoj konkurenceschopnosti regionální ekonomiky. Výzkumně vývojová činnost VO (ale i vzdělávací činnost – ve vazbě na pilíř D) by měla být navázána na společenské a technologické trendy a potřeby nejen stávajících podniků (a aplikační sféry, ve vazbě na pilíř A), ale i firem, o které region usiluje (tj. ty s vyšší přidanou hodnotou, inovativní, ve vazbě na pilíř B) a zejména by se měla projevit v růstu nových endogenních českých firem. VŠ (resp. VO), zkvalitnění jejich výzkumu a možné společné aktivity s aplikační sférou v těchto oblastech by měly tvořit důležitou část regionální nabídky pro firmy a investory. Mohou tak sehrát důležitou roli rozhodujícího „atraktora“.

Klíčovým předpokladem je proto umožnit a podpořit vznik kvalitnějších a relevantnějších výstupů z veřejného, případně soukromého²⁸ sektoru VaV v regionech, které by firmy (zejména v regionu) mohly využít. Jde zejména o podporu rozvoje institucionální kapacity, tj. dobudování infrastruktury (zázemí, laboratoří, technologií), procesů (např. skauting, řízení vztahů s firmami, transfer...), tak personální – vyhledávání a podpora talentovaných vědeckých pracovníků. Podpůrnou roli mohou sehrát služby zvyšující informovanost o výstupech, napomáhající párování inovační nabídky a poptávky a komercializaci.

Zároveň je potřeba využít výhody **spolupráce** těchto institucí mezi sebou a s aplikační sférou, ale také v dialogu s dalšími aktéry (ve smyslu quadruple helix²⁹ přístupu) pro **transfer** znalostí tak, aby napomohly (i) vyšší inovační výkonnosti, posunu domácích podniků v hodnotových řetězcích výše a expanzi stávajících podniků, (ii) získávání investic do činností na vyšších stupních GPN/GVC, (iii) vzniku nových, rychle rostoucích (inovativních) firem, (iv) inovacím ve veřejné sféře, zejména ve městech a obcích. Navazující aktivity a služby podpoří rychlejší růst a transformaci regionů a pomohou zvýšit jejich atraktivitu.

Transformace energetiky a útlum těžby v kontextu tzv. Zelené dohody pro Evropu³⁰ přináší pro cílové regiony mimořádné výzvy, ale i příležitosti kritického významu. V regionech je historicky nakumulováno specifické know-how i infrastruktura. Výzkumné organizace ve spolupráci s firmami a dalšími aktéry by společně měly zkoumat, vyvíjet a testovat nová řešení např. v oblasti prevence a snižování znečištění (např. s využitím nanotechnologií), snižování energetické náročnosti provozů,

²⁸ Zejména tam, kde jsou výzkumné organizace veřejného sektoru málo zastoupeny.

²⁹ Vláda/veřejná správa a samospráva, akademický sektor, průmysl/firmy, občanská společnost.

³⁰ V rámci ní má napomoci realizaci opatření investiční plán a mechanismus pro inkluzivnější a spravedlivější transformaci, který je zacílen na regiony, které přechod pocítí nejvíce.

čistých a udržitelných technologií, různých aspektů nízkouhlíkové a cirkulární ekonomiky, alternativních zdrojů energie a mobility budoucnosti (včetně využití vodíku, elektromobility, autonomní mobility), komunitní energetiky, hybridních, ostrovních a soběstačných systémů, ale také nového způsobu využití uhlí k energetickým (při využití CCS technologií, či snížením produkce CO₂) či dalším účelům.

Vzhledem ke komplexitě, provázanosti problémů a specifickému charakteru regionů je zde prostor pro mezioborový a mezisektorový transfer³¹ a multidisciplinární výzkum zaměřený na nové společenské výzvy, tedy také se zapojením výzkumných aktivit se sociální, společenskovední a humanitní dimenzí,³² které by měly nejen popisovat stav a očekávaný vývoj, včetně hrozeb, ale také přinést praktická doporučení pro rozvoj komunit. Mohou významně posunout stávající znalosti, přispějí ke vzniku nových, udržitelných a škálovatelných řešení, budou vytvářet nové příležitosti a pracovní místa a napomohou celkovému zkvalitnění života, podnikání, image a percepce regionů. Zároveň tím dojde k posílení aktivní role VŠ/VO jakožto významných regionálních aktérů s možností pozitivně ovlivňovat a formovat vývoj a život v regionech. Výzkumný potenciál ve strukturálně postižených regionech je již v současnosti schopen reagovat na řadu nových podnětů a metod inovací typu design thinking a přinést tak zcela nová řešení s vysokou přidanou hodnotou.

1.9 Návaznost na analýzu a predikce

1. Ekonomická výkonnost krajů³³ jde ruku v ruce s jejich **celkově nízkou inovační výkonností**. Ta je podmíněna jak **nižšími výdaji na VaV** ve srovnání s jinými kraji a nízkým počtem zaměstnanců ve VaV v případě Ústeckého a Karlovarského kraje, tak **menší výkonností vědeckou a výzkumnou** (RIV, smluvní výzkum, komercializace). **Nedostatečná změna stavu by znamenala v podnikovém sektoru** snížení možností pro kolaborativní VVI aktivity, omezení šancí na úspěšný „upgrading“ a expanzi, zároveň na přilákání talentů a kvalifikovanějších lidí, a tedy komparativní snížení konkurenceschopnosti.
2. Nízký objem výdajů na VaV je odvislý od malého rozsahu veřejných VaV kapacit, a to zejména v ÚSK a KVK. Zde hrají významnou roli výdaje firemního sektoru. Výhodnější podmínky má MSK, kde je centrum excelence IT4Innovations,³⁴ realizuje se řada poměrně velkých výzkumných projektů (např. Národní centrum kompetence Energetika), v ÚSK bylo úspěšné UniCRE, které je regionálním VaV centrem (zároveň jediným³⁵ v kraji), KVK však nedisponuje žádným významným VaV centrem, ani zde nesídlí žádná veřejná vysoká škola, pozice firem při získávání znalostí je proto složitější a náročnější. Pokud se výrazně nezmění podmínky, pak KVK a ÚSK se budou velmi těžko prosazovat v domácím, ale i mezinárodním prostředí a bude docházet ke stagnaci nebo k prohlubování **zaostávání jak výzkumných organizací** a VŠ, tak ke snižování dynamiky růstu ekonomiky v těchto regionech, bude přetrvávat nízká znalostní základna a budou nadále omezeny schopnosti akademického sektoru poskytovat relevantní výstupy pro aplikační sféru (v regionech i mimo nich).

³¹ Např. využití zkušeností a poznatků z robotizace, digitalizace, využití umělé inteligence, internetu věcí apod.

³² To může zahrnovat mezi jiným i vyhodnocení a návrhy na rozvoj kreativních průmyslů.

³³ Základní makroekonomická analýza, aktualizace 2020. Nízká ekonomická výkonnost také souvisí s nižší mírou podnikavosti, převládajícím charakterem činností a postavením PZI v hodnotových řetězcích.

³⁴ Dnes už jsou navázány i další projekty.

³⁵ Jedná se však o soukromý subjekt s napojením na Unipetrol RPA, což může limitovat využití kapacit pro rozvoj regionu.

3. Zaměstnanost v oblasti VaV je nižší, než je národní průměr, zejména v ÚSK a KVK, které se stále řadí na poslední místa mezi regiony (společně s krajem Vysočina, KVK je ve všech ukazatelích na posledním místě). Rizikem je přetrvávající únik talentů z regionu. Menší VaV potenciál významně nepřispívá k vytváření pracovních příležitostí pro vysoce kvalifikované a talentované lidi. 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. Toto je zesíleno celkovým negativním vnímáním atraktivnosti regionu obecně.
4. Výzkumné aktivity jsou málo provázány s aplikačním sektorem. Na rozdíl od MSK, kde je vidět významný posun v posledních letech, je situace výrazně horší v ÚSK a KVK. To je dáno více faktory, zejména nedostatečným provázáním výzkumných aktivit s aplikačním potenciálem, neujasněností cíle restrukturalizace regionu a nedostatkem aktérů v podpoře růstu inovační výkonnosti ÚSK a KVK. Do budoucna bude růst poptávka po přenositelných znalostech a dovednostech umožňujících: i) kvalitativní posun stávajících odvětví, které jsou pod konkurenčním tlakem, tak ii) rozvoj nových odvětví. (např. umělá inteligence a využití velkých dat v chemii, vodíková ekonomika, digitalizace zdravotních a sociálních služeb...). Příležitosti jsou v oblasti transformace energetiky, budoucnosti mobility, udržitelnosti (autonomní mobilita, vodík, čistá mobilita, bateriové aliance, cirkulární ekonomika, datové sklady, ochrana životního prostředí, způsoby sekvence uhlíku...), z nichž některé se již začínají i díky podpoře RE:STARTu rozvíjet.
 - **Riziko „Lock-in“.** V každém kraji se projevuje odlišně. Ve všech třech krajích lze najít kvalitní činnosti VaV. V KVK a ÚSK toto platí jen v úzkém rozsahu (ve středoevropském srovnání), stále chybí kritické množství entit (lidí, výzkumných výsledků, rozsahu specializací). Zárodky kvality se jen pomalu propojují. Riziko „lock-in“ v tomto kontextu znamená, že (i) staré specializace se neproměňují, resp. budou na změny ve vlastním oboru reagovat náhodně a nedostatečně, (ii) nebude docházet k sektorovému a mezisektorovému „upgradingu“, resp. nedostatečně rychle, (iii) nebudou vznikat nové specializace na rozhraní oborů a v důsledku toho se budou stále bariéra 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. I když situace stále není dobrá, lze dokladovat kvalitativní posun v důsledku realizace strategie RE:START.
 - 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 ÚSK, ale i KVK, kde lze následně rozvíjet komplementární a synergickou spolupráci. Rozvoj IT technologií v MSK má potenciál dopadu napříč odvětvími.
5. **Nižší relevance** pro aplikační sféru je částečně ovlivněna i nižším zapojením do spolupráce se špičkovými týmy doma a v zahraničí. To vede k pomalejší adaptaci na nové trendy, změně kultury a interních procesů a 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, čím se bude fixovat stávající odstup od výkonnějších regionů.

6. **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 talentů³⁶, 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. V případě, že firma má v ČR více poboček, hrozí, že kvalitnější aktivity se budou (de)-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.

1.10 Strategické cíle a oblasti změn

Strategický cíl C.1. Otevřenější a relevantnější VaV

Cílem je dosáhnout vyšší interakce a rozsáhlejší spolupráce mezi výzkumnými organizacemi doma a v zahraničí a s aplikačním sektorem, díky které se bude zvyšovat kvalita výzkumu a výzkum bude v mnohem větší míře než dnes využíván ke zvýšení inovačních aktivit v regionu působících firem a k řešení společenských problémů.

Otevřenost VaV systému je důležitá pro zajištění kontaktu s posledními trendy, dobrou praxí ve světě a pro konfrontaci vývoje jeho kvality. Otevřenost je základem pro relevanci³⁷ pro aplikační sektor, tj. ve smyslu využitelnosti pro komerční využití, pro výkon funkcí veřejného sektoru, i pro hledání řešení společenských problémů. Zde je důležitá spolupráce napomáhající využití příležitostí např. v souvislosti s transformací energetiky a tzv. Zelenou dohodou pro Evropu. I když nadále platí nezbytnost zvláštní podpory VaV v restrukturalizujících se regionech, jejich podpora v posledních letech nese první výsledky a ukazuje na opodstatněnost zvláštní péče o tyto regiony.

Otevřenost³⁸ 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 organizacemi³⁹, kde může docházet k hledání synergií a komplementarity, 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. Speciální roli hraje **navázání vztahů se skutečně excelentními institucemi a týmy** ze strany výzkumných organizací vzhledem k omezeným možnostem vybudování nových kapacit⁴⁰.

³⁶ 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.

³⁷ Zásady Metodiky 2017+ pracují s pojmem „užitečnost“ a „potřebnost“.

³⁸ Tu je u soukromých VO (např. UniCRE v ÚSK, kde je výzkum orientován logicky na potřeby vlastníka) vhodné rozvíjet také, aby dopad VaV činnosti byl větší.

³⁹ 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).

⁴⁰ Toto se nejvíce týká ÚSK, v případě MSK se jedná o napojení na evropsky významné instituce. V KVK je předpokladem vybudování fyzické kapacity.

- (ii) Motivovat **k větší spolupráci s aplikační sférou**. Větší objem spolupráce vytvoří pracovní možnosti pro další výzkumné pracovníky. Zajímavým potenciálem pro ÚSK (částečně pro KVK) je kooperace se subjekty v **Praze**, Středočeském, Plzeňském, Libereckém kraji a v **Německu**. V rámci této spolupráce je vhodné podporovat **mezisektorovou a meziregionální mobilitu**. Zejména experti z aplikační sféry mohou přinést lepší porozumění potřeb trhu a podpořit relevanci VaV.
- (iii) 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 strukturálně postižených krajů bude mít zlepšení podmínek větší efekt. Jde např. o systémové nastavení hodnocení a financování VaV v návaznosti na Metodiku 2017+, které není dostatečně motivační směrem k aplikovanému a kolaborativnímu výzkumu, nebo zakládání spin-off společností na základě výsledků výzkumu ve výzkumných organizacích financovaných z veřejných zdrojů.

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

1.10.1.1 Spolupráce s jinými výzkumnými organizacemi

Vytvoření motivujících podmínek pro tuto kooperaci umožní přirozenou konfrontaci s kvalitou, zaměřením, procesy a výsledky jiných institucí, případně podpoří **mobilitu mezi organizacemi**. Prvním krokem pro větší otevřenost je **spolupráce s jinými výzkumnými organizacemi v České republice a následně v zahraničí**.⁴¹ V podmínkách, kdy výstavba nových kapacit je limitovaná, je důležité včasné rozpoznání příležitostí plynoucích z diferenciací a unikátnosti nebo z komplementarity a synergií⁴² činnosti. Toto by mělo být jednodušší uvnitř⁴³ cílových regionů. Tato spolupráce by měla vést k vytvoření kritické masy (lidí, výsledků VaV apod.) pro posílení specializace tak, aby dosahovala evropského významu. Toto lze posílit **propojováním s VaV centry**. Ty bude potřeba motivovat ke spolupráci, aby došlo ke sdílení znalostí a excelence s regiony, které mají malou šanci na vybudování vlastní fyzické infrastruktury. Zapojením do znalostních sítí se vytvoří předpoklady pro úspěšné získávání externích zdrojů financování.⁴⁴

Ještě významnější pozitivní dopad na výzkumné organizace a jejich celkový kvalitativní posun bude mít efektivní zapojení do **spolupráce s výzkumnými organizacemi v zahraničí**. Využití zkušeností ze spolupráce v ČR pomůže při nastavení procesů pro mezinárodní kooperaci, 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).

⁴¹ V případě ÚSK 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.

⁴² V oblasti výzkumu a to tematicky, z hlediska vybavení/zázemí/přístrojů, z hlediska sestavování týmů.

⁴³ Specificky KVK by mohl např. využít kapacity výzkumných organizací ÚSK.

⁴⁴ Např. TA ČR, GA ČR; Horizon Europe.

1.10.1.2 Spolupráce s aplikační sférou

Bez intenzivní **komunikace a spolupráce**⁴⁵ s **aplikační sférou**⁴⁶ a pochopení jejích 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 **mezisektorové 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, posunu v hodnotových řetězcích či zvýšení inovační výkonnosti firem se vytváří také atraktivnější pracovní pozice.

Pro zvýšení ochoty navazovat spolupráci je potřeba i systémových změn (např. legislativa), které ji zjednoduší a zvýší 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.

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/znalostní poptávku ve sledovaných regionech. Regiony mohou využít polohy pro navázání intenzivní přeshraniční spolupráce, ovšem při zvyšující se znalosti ochrany autorských a průmyslových práv (ochrany duševního vlastnictví). V případě KVK je přínos omezený, zde ovšem lze očekávat spolupráci zejména v celém regionu Severozápad a s výzkumnými kapacitami v Plzni. U ÚSK lze využít inovační výkonnost **Saska a Bavorska** a využít vyšší inovační poptávky pro další rozvoj. Pro úspěšné zařazení se do „vyšší ligy“ bude MSK hledat partnery v evropském prostoru např. s využitím potenciálu VaV center, jako je IT4 Innovations, podobně UniCRE z ÚSK.

Míra kooperace a internacionalizace je v ČR obecně nízká, ale schopnost zapojení je ve sledovaných regionech ještě nižší, i když v jednotlivých restrukturalizovaných krajích se dynamika změn liší. Zároveň je však příležitostí pro nastartování kvalitnější VaV nabídky a rozšíření poptávky. 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, Horizon Europe a další).

1.10.1.3 Akademické spin-off společnosti

Výsledky kooperace mezi VO a aplikačním sektorem lze proměnit na inovaci i díky spin-off společností⁴⁷ založeným výzkumnými organizacemi ke komercializaci výsledků vlastního výzkumu a při vytváření nových typů služeb.⁴⁸ I když jsou výsledky zatím značně limitované, je zde třeba odkázat se na Inovační strategii ČR do roku 2030 a postupující digitalizaci ČR, která přináší nové příležitosti

⁴⁵ V KVK je důležitá spolupráce firem s VO z jiných regionů a zahraničí z důvodu limitované nabídky znalostí.

⁴⁶ V širším měřítku obsahuje i spolupráci na vzdělávání, ale také spolupráci se SŠ a ZŠ (viz Pilíř Lidské zdroje).

⁴⁷ Viz více Popis způsobu zakládání spin-off společností. Materiál byl projednán na 350. zasedání RVVI v souvislosti s opatřeními Inovační strategie České republiky 2019-2030

⁴⁸ Toto patří do kategorie tzv. otevřené inovace (open innovation), což je metoda organizace a řízení firemních inovačních procesů, interakce s (potenciálními) partnery a využití řešení vyvinutých vně firmy.

pro rozvoj endogenních českých firem. Navíc, pro výzkumné organizace i začínající firmy vznikající mimo akademickou sféru (a mimo výzkumná centra) jsou dalším z partnerů **pro komercializaci** a transfer znalostí. 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 stránek⁴⁹ členů týmů, čímž se dosáhne vyšší míra seberealizace, vyšší výkonnost (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 se zvýší atraktivnost organizací pro kreativní, inovativní a podnikavé studenty a pracovníky.

Podílení se na vzniku nových společností přináší firmám benefity v podobě nižšího rizika⁵⁰ při experimentech, možnosti 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 expertů pro postupný **upgrading** firem se zahraniční účastí⁵¹ a rozvoj **endogenních šampionů** schopných samostatně obsazovat náročné a vzdálené trhy. To je také přínosné pro tvorbu dynamického ekosystému nových, rychle rostoucích, inovativních firem (viz více pilíř A).

Nové společnosťi však mohou vznikat i na bázi **netechnické inovace nebo sociální inovace**, také s využitím moderních technologií, nebo s využitím poznatků společenských věd a přitom mít velký regionální a společenský dopad.

Obecně, v prostředí ČR je využití nových řešení stále relativně limitováno. Pro využití potenciálu bude **potřeba dále** zlepšovat legislativní a regulační prostředí tak, aby se podpora VaV stala transparentnější a pružnější. Zároveň je vhodné promítnout tento záměr do hodnocení⁵² VaV, a tím zvýšit motivaci pracovníků a institucí se zapojit.

Na úrovni kraje je možno doplnit nebo lépe zacílit a strukturovat⁵³ již existující nástroje (např. dotace pro začínající podnikatele), např. další možností je podpora služeb podpůrné infrastruktury jako jsou inovační centra, VTP, či inkubátory apod., (např. inkubace/akcelerace; ucelené balíčky služeb pro firmy v různých fázích vývoje, zprostředkování finančních nástrojů), podporou dlouhodobých regionálních výzkumných programů, či vzniku regionálního venture fondu. Při relativně velmi malých prostředcích do inovací se na regionální úrovni mimořádně osvědčily inovační vouchery.

⁴⁹ Např. Vědec, výzkumník, vývojář, expert se může věnovat i řízení firmy („spin-off“), pokud má vůli a schopnosti, ale může využít služeb kolegů nebo profesionální podpory, např. ze strany univerzity nebo CTT)

⁵⁰ 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. 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)

⁵¹ 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 lidí, infrastruktury a podpůrných služeb (viz více samostatná část).

⁵² Obecně, je potřeba motivovat výzkumné organizace k podnikavosti, často se opakuje postoj, že „univerzita není na podnikání“.

⁵³ Aby zohlednily míru inovativnosti a společenského dopadu, napojení na inkubační a akcelerační programy, či soulad s RIS / RIS3 strategiemi krajů.

Situace začínajících firem a spolupráce mezi VaV a podnikovým sektorem se v regionech liší. V MSK funguje na VŠB-TUO Centrum podpory inovací, které pokrývá transfer technologií a má svůj funkční podnikatelský inkubátor, jenž je zaměřen hlavně dovnitř univerzity. Rozhodujícím novým prvkem je MSIC, jehož záběr i služby jsou širší a komplexnější a disponuje zázemím VTP, v MSZ kraji dále roste inovační infrastruktura. KVK kromě činnosti KARP nedisponuje podpůrnou infrastrukturou, i když k pozitivní změně došlo založením Výzkumného ústavu balneologického, v.v.i. Spolupráci s výzkumnými organizacemi musí firmy hledat mimo kraj, a toto je třeba podpořit, a také je třeba podpořit veřejné výzkumné organizace mimo kraj ve spolupráci s firmami v KVK, což je kvůli vzdálenosti a dosud nedostatečným kontaktům obtížnější. V ÚSK ICUK,⁵⁴ podobně jak MSIC, nabízí celou škálu služeb primárně pro MSP a startupy – inkubační a akcelerační program, vzdělávání, podporu podnikání poradenství aj., podílí se na strategických dokumentech a iniciativách. Záběr je celoregionální, ale vzhledem k lokalizaci je nejdostupnější pro Ústí nad Labem a pro studenty UJEP. Do budoucna je potřeba rozšířit zázemí⁵⁵ pro spolupráci (s firmami a VO).⁵⁶

1.10.1.4 Popularizace a propagace VaV

Jednou z příčin nízkého využívání VaV kapacit veřejných výzkumných organizací je slabá **znalost jejich kvality a rozsahu služeb**, které by veřejný sektor a 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 ÚSK a dalších (nejen) sousedících regionech, včetně **Saska a Bavorska**.

Pro změnu image je dobré popularizovat a propagovat i úspěšné příběhy a příklady úspěšné spolupráce, které umožní prezentovat potenciál a dopady⁵⁷ kooperace, což přispěje k ochotě se zapojit i u dalších firem. Sekundárně to přispěje ke 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.

- **Regionální bonifikace nástrojů na podporu VVI.** Jde o bodové zvýhodnění při hodnocení projektových žádostí nebo samostatnou alokaci pro projekty ze strukturálně postižených regionů. Nástroj již zaveden TA ČR.
- **Podpora propojování s VaV centry.** Bonifikace pro projekty, které umožní propojování, nebo může jít samostatné výzvy za tímto účelem⁵⁸ (např. formou twinningu). Týká se zejména ÚSK, KVK po vybudování kapacit, v případě MSK ve vztahu k zahraničí. Jde o modifikaci stávajících nástrojů (nastavení výzev).
- **Podpora vytvoření⁵⁹ Národního centra kompetence.** Jde o existující nástroj TA ČR, který umožní propojování aplikační a výzkumného sektoru bez nutnosti investic do výstavby

⁵⁴ Inovační centrum Ústeckého kraje, z.s. (dále jen „ICUK“ založily na podzim 2015 ÚSK společně s UJEP a KHK.

⁵⁵ Technologické centrum, sdílené kanceláře a laboratoře atp.

⁵⁶ V kraji působí také další subjekty, např. VTP Fakulty strojního inženýrství UJEP, či výzkumné organizace s potenciálem pro komercializaci výzkumné činnosti (UniCRE, aj.) formou spin-off společností.

⁵⁷ K tomu lze využít projekty Smart Akcelérátor.

⁵⁸ Může být například uplatněno při přípravě programu navazujícího na program GAMA

⁵⁹ Resp. zapojení do programu Národní centra kompetence.

infrastruktury. Dále posílí tematické zaměření VaV a přispěje tak k tvorbě kritické masy. Podporou se rozumí: a) komunikační/facilitační podpora (např. ze strany relevantní regionální instituce); b) asistence (např. finanční ze strany krajů a měst) na přípravu projektu.

- **Podpora služeb podpůrné infrastruktury.** Jde o rozšíření a zintenzivnění činností inovačních center, technologických center, VTP na podporu inkubační, akcelerační činnosti pro rozvoj „start-upů“ (i spin-off společností), ale i pro informování (o) a párování VVI nabídky a poptávky. Může jít o specifickou výzvu pro podporu kooperace MSP a VO, např. v rámci ESIF (významnou možností je využití nástrojů ITI), zdroje a podporu může komplementárně poskytnout kraj a město. Týká se zejména MSK, ÚSK, po vybudování infrastruktury i KVK.
- **Podpora 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 ÚSK lze využít existující Výzkumně-vzdělávací platformu.
- **Cross-border cooperation⁶⁰ partnership for excellence.** Vytvoření silného přeshraničního partnerství s cílem využít potenciál přeshraniční spolupráce. Předpokladem je úprava podmínek programů Cross-border cooperation, 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 ÚSK, případně MSK. Po dobudování VaV kapacity i v KVK.
- **Propagaci a popularizaci potenciálu a výsledků VaV** směrem k firmám a k uživatelům výsledků VaV. A to podporou činnosti organizací, které zajišťují párování VVI nabídky a poptávky (např. inovační centra, VTP apod.), či popularizaci relevantních konceptů („open innovation“, „spin-off“, „start-upů“, sociálních inovací), či role VVI ve firemních strategiích. V rámci projektu Smart Akcelérátor lze realizovat **marketingové a komunikační strategie regionálního inovačního systému.**
- **Zacílení inovačních voucherů.** Jde o existující nástroj a jeho selektivní modifikaci dle potřeby v regionech. Nástroj podporuje navazování spolupráce mezi VO a aplikačním sektorem. Pro zvýšení vazby a zacílení na RIS/RIS3 lze využít bonifikaci preferovaných oblastí a témat. Jako velmi užitečné se ukazují také kreativní vouchery, využitelné zejména v oblasti designu, kde mají všechny tři kraje mimořádný potenciál.
- **Zvláštní podpora start-upů.** Vzhledem k vytvoření nového programu Country for Future na MPO, který obsahuje samostatnou podporu start-upů a podporu nováčků v programu TREND, je možné požadovat zvláštní alokaci pro strukturálně postižené regiony. V případě MSK a ÚSK může být prioritou regionální kooperace, v případě KVK umožnit získání know-how z jiných regionů.
- **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.

⁶⁰ Přeshraniční spolupráce.

- **Využití výsledků a metodik jiných projektů, např. EF-TRANS.** Nastavení procesů a metodik pro zakládání spin-off firem a komercializací⁶¹ obecně, návazně na již podpořené projekty výzkumných organizací z MSZ kraje a ÚK v rámci programu Gama Technologické agentury ČR. Využitelné je to zejména v ÚSK, kde kapacita je, ale spin-off zatím nevznikají. KVK kapacitu zatím nemá. MSK disponuje kapacitou, procesy i metodikami.
- **Specializovaná společnost pro komercializaci.** Nový nástroj na podporu rychlejšího zakládání nových firem a komercializace. Vytvoření nové entity univerzitou umožní odčlenit agendu spin-off z běžné rozhodovací činnosti univerzity a oddělit i riziko tak, jak to předpokládá RVVI schválená metodika zakládání spin-off. Pro rozvoj činnosti lze využít spolupráce s komerčním sektorem, regionálním venture fondem a regionálním Centrem transferu technologií (dále jen „CTT“), inovačními centry, inkubátory, VTP apod. Zatím využitelné v ÚSK a MSK.

1.10.2 Strategický cíl C.2. Výkonnější a atraktivnější VaV

Cílem je posílit personální a institucionální předpoklady pro vyšší výkon a atraktivitu výzkumu a vývoje, tj. zvýšit množství kvalitních expertů v krajích, velikost a množství výzkumných týmů a budovat/rozvíjet atraktivní fyzickou infrastrukturu, zázemí a způsobilost.

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 atraktivitu 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, Horizon Europe), atd. Logickým důsledkem bude celkové zvýšení atraktivitu VaV sektoru, který se projeví v aktivním vyhledávání ze strany potenciálních pracovníků, studentů, partnerů, donorů i médií.

Pro dosažení změny je potřeba:

- Podpořit získání kvalitních expertů, kteří vytvoří jádro týmu, umožní správné nadefinování tematického zaměření (ve vazbě na potřeby a příležitosti regionu, globální trendy a společenské výzvy) a napojení na existující sítě a usnadnit jim budování týmů, vč. lákání dalších vědců, především mladých a perspektivních (i ze zahraničí), kteří budou aktivně rozvíjet obory, na které se region zaměřuje. K tomu je nezbytné zakládání welcome office s podporou ESIF 2021+.
- 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.

I když fyzická výzkumná infrastruktura⁶² je nedostatečná zejména v KVK a ÚSK, vybudování nových kapacit je málo pravděpodobné, resp. realizovatelné jen za podmínek vysoké relevance a udržitelnosti. Proto je nutné **podpořit a motivovat VO k transformaci**, a to zejména oživením a **rozsáhlejší podporou lidí, kteří se zabývají výzkumem**, podpůrných a řídicích procesů, ale i

⁶¹ Zavádění procesů na VŠ urychlí také získání HR Excellence in Research Award.

⁶² Na VŠB-TUO vzniklo v posledním období Národní centrum pro energetiku v rámci programu TA ČR Národní centra kompetence 1. V období 2007-2013, bylo podpořeno z 8 evropských center excelentnosti jedno v Ostravě IT4 Innovations; ze 40 regionálních VaV center v ÚSK UniCRE, v MSK byla úspěšná VŠB-TUO s projektem IET - Institut environmentálních technologií.

obměny/modernizace infrastruktury a tematického posílení, aby vznikla kritická masa nevyhnutná pro dosažení evropského významu VaV a **schopnosti ucházet se o tyto zdroje**.

Již samotná spolupráce a zvýšená relevance (viz C.1) povede k vyššímu výkonu a atraktivitě výzkumných činností. Zvýšený výkon společně s atraktivnějším zázemím, expertním zajištěním a tematickým zacílením podpoří atraktivnost pro vysoce kvalifikované a talentované pracovníky⁶³ nejen z regionů. Připravované welcome office na základě Inovační strategie ČR 2019-2030, které by měly být podpořeny z evropských fondů, by mohly být pilotovány přednostně ve strukturálně postižených regionech.

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

1.10.2.1 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 expertní a výzkumné týmy, v čele s renomovanými, zkušenými experty, které bude podpořené mladými a ambiciózními talenty. V případě KVK bude důležité zaměření na vybudování prvních kapacit, v ÚSK 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 složili 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. Rozvoji lidí a jejich potenciálu se věnuje samostatná část.

1.10.2.2 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 globálním trendům, k mezinárodním závazkům, ke společenským výzvám, musí také zajistit vytvoření kritické masy pro efektivní, koherentní, silnou specializaci, která bude mít evropský potenciál.

Společná témata a příležitosti pro výzkum vznikají ve vazbě na transformaci energetiky, útlum těžby a rozvoj zelené⁶⁴ a cirkulární ekonomiky, rovněž v oblastech udržitelnosti a životního prostředí (včetně otázek vody⁶⁵), např. odstraňování zátěží, zkvalitňování využití území (rekultivace, revitalizace, resocializace), chytré a zelené technologie, alternativní a čisté zdroje energie (včetně využití geotermální energie, vodíku), podpora digitální transformace navázaných odvětví a zapojení do

⁶³ Získáváním a rozvojem lidí se zabývá samostatná část.

⁶⁴ Výzkum a vývoj environmentálních technologií, hospodaření se zdroji atp.

⁶⁵ Např. v ÚSK lze navázat na projekty a výzkumy UniCRE nebo UJEP a dále je rozvíjet.

nových příležitostí (nové trendy v mobilitě – autonomní auta,⁶⁶ elektromobilita, vodík) v tradičních odvětvích⁶⁷ **rozvoj rostoucích oblastí** s průřezovým potenciálem jako je např. IT, který se již úspěšně rozvíjí v MSK, ale v ÚSK a KVK zatím je nedostatečně rozvinutý. V ÚSK⁶⁸ se jako **nové**⁶⁹ **oblasti** jeví kreativní průmysl (v návaznosti na úspěchy Fakulty umění a designu UJEP – např. design), nanotechnologie,⁷⁰ inovace v oblasti péče o zdraví a sociálních služeb, nové materiály, smart koncepty (včetně geotermální energie⁷¹). V KVK kromě rozvoje know-how v tradičních průmyslových oblastech, jde především o rozvoj lázeňství a balneologie a cestovního ruchu. U MSK lze úspěšně vycházet ze stávající znalostní základny – např. pokročilé 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.

1.10.2.3 Kapacita a atraktivnost fyzické infrastruktury a zázemí

Špičkový výzkum nelze realizovat bez odpovídající výzkumné infrastruktury a vybavení, tj. laboratoří, unikátních zařízení, přístrojů apod. Pro plné využití jejich potenciálu je důležité naplnění kvalitním zacíleným obsahem, vytvoření funkčních vazeb na jiné výzkumné organizace a aplikační sféru, vytvoření kvalitních⁷² týmů, kvalitní řízení a další služby.⁷³

Vybudování nové fyzické infrastruktury bude možné jen v případě existence výjimečného, dobře připraveného, obsahově, personálně a ekonomicky opodstatněného projektu. Z toho důvodu je potřeba v těchto regionech vytvořit podmínky pro dobudování⁷⁴, modernizaci nebo transformaci stávající infrastruktury a umožnit napojení na VaV centra doma a v zahraničí (viz C.1), přičemž toto se týká hlavně ÚSK, kde je potřeba zvýšit jeho výkonnost. Naopak, v KVK je nutné kapacity nejdříve vybudovat, a to s pomocí veřejných financí ČR, nebo ESIF. V MSK jde o to, kapacity využít na dosažení evropského významu.

Pro realizaci záměrů je potřeba: zlepšit využití dostupných zdrojů, tj. zvýšit množství úspěšných kvalitních projektů pro všechny úrovně VVI aktivit, doplnit opatření na podporu rozvoje regionálně

⁶⁶ Již se začíná dít: BMW v Sokolově, projekt Valeo v Ústí nad Labem ve spolupráci s UJEP a následně s ČVUT, U Smart Zone – zóna pro testování autonomních vozidel, Mobility Innovation Hub; v MSK VaV centrum Porsche. V krajích vznikají soukromé vývojové investice, kde má veřejný VaV možnost kolaborativního a zakázkového výzkumu.

⁶⁷ Obecně: energetika, těžba, strojírenství; v ÚSK chemie a sklo.

⁶⁸ 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. UniCRE, je potřeba podpořit v oblastech s potenciálem excelence.

⁶⁹ V ÚSK i KVK, zachování limitů těžby vytváří nové příležitosti pro rozvoj stávající znalostní bázi do příbuzných oblastí, ale i nových (rekultivace, energetika, neenergetické využití uhlí...).

⁷⁰ Včetně přesahů do environmentálních věd, zatím málo využitý potenciál je aplikace v medicíně v kooperaci s regionálními aktéry.

⁷¹ 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,

⁷² pro které musí tyto podmínky být lepší než jinde. Nutno brát v potaz nižší atraktivitu cílových regionů a konkurenční výhodu již vytvořených materiálních podmínek v jiných krajích, které budou získávání klíčových lidských zdrojů komplikovat.

⁷³ Projektový servis, ochrana duševního vlastnictví, technologický skauting, podpora komercializace atp., ale třeba i kvalitní stravování, či asistence při přestěhování výzkumníka a rodiny, existence prorodinných opatření atp.

⁷⁴ Tj. nejde o budování nových kapacit, kromě KVK, kde toto lze ve vazbě na rozvoj činnosti veřejné vysoké školy (nebo škol).

specifického výzkumu, dobudování regionálních kapacit, zvýšení podpory spolupráce s excelentními týmy, získávání expertů do regionů, podpory komercializace, či zakládání „spin-off“ a dalších služeb na podporu přípravy projektů, zvýšení informovanosti a motivace zaměstnanců atd.

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 vytvoří více příležitostí pro růst a rozvoj 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.

- **Vytvoření specifických alokací v rámci stávajících dotačních titulů zaměřených na podporu VaV na území strukturálně postižených regionů** s důrazem na využití specifického know-how regionů (např. KVK – balneologie, ÚSK – 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, zejména těch excelentních doma a v zahraničí, které budou mít dlouhodobý charakter. Vyhlášovatelem bude např. TA ČR.
- **Welcome Office.**⁷⁵ Nástroj na získávání 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+, MSCA; 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.).⁷⁶ V případě MSK jde o posílení již existujících týmů, v ÚSK jde hlavně o vytvoření jádra nových týmů pro rozvoj stávajících kapacit, u KVK pro vytvoření kapacit.
- **Regionální CTT.** Specifická výzva na vznik, ale hlavně rozvoj (včetně posilování, či sdružování kapacit). 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 ÚSK může sehrát UJEP (v návaznosti na projekt z programu TA ČR GAMA), nebo ICUK. V MSK tuto funkci plní PI – CPI VŠB-TUO a MSIC. V KVK, ani v ÚSK zatím nedošlo k naplnění záměru.⁷⁷

⁷⁵ V předchozí verzi jako R&D HACK Package (Research and Development Hiring and Acquisition for Competitiveness and Knowledge).

⁷⁶ Dle možností, schopností a ambicí, lze jít až po vybudování „science village“, tj. atraktivní ubytování se zázemím a dobrou dostupností pro experty. To může plnit i další funkce, např. využití brownfieldu, či spojení s tzv. Living Lab.

⁷⁷ Pravděpodobnější je scénář individuálního řešení uvnitř VO s případnou spoluprací s externími subjekty.

- **Posílení regionální působnosti TA ČR.** Kromě tvorby kvalitních pracovních míst ve vztahu k VVI, umožní realizovat asistenci regionálním VaV (poradenství, konzultace, monitoring; budování kapacit atp.). Regionální aspekty bude možné uplatnit při přípravě programů a výzev.⁷⁸
- **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.⁷⁹ 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 napomocť financovat i patenty a ochranu duševního vlastnictví. V případě MSK jde o úpravu již existujícího nástroje, v ÚSK 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 lze využít projektů Smart akcelerator, zároveň propojit marketingovou a komunikační strategii regionálních inovačních systémů s celkovou (marketingovou a komunikační) strategií krajů.
- **Zavádění kvalitnějšího řízení a podpory.** Uplatňování manažerských metod⁸⁰, vytváření podpůrných procesů pro projektovou činnost, IPR a komercializaci; vytváření motivačních podmínek pro aplikovaný výzkum a tvorbu nových firem (např. přenosem dobré praxe, aplikací doporučení a metodiky předchozích projektů – EF-TRANS), zavádění dlouhodobého interního financování (ve vazbě na regionální priority). Asistenci může poskytnout například TA ČR anebo regionální kanceláře API, motivací pro instituce mohou být regionálně specifické výzvy na posílení budování kapacit. Týká se zejména ÚSK.

⁷⁸ Navazující na existující program GAMA (např. specifickou podporou pro MSP využívající výzkumné infrastruktury) anebo na program DELTA2 (např. podporou přeshraniční spolupráce v rámci regionu).

⁷⁹ Řešení společensky důležitých problémů je možné realizovat podporou VaV prostřednictvím různých nástrojů. V případě, že vlastníkem výsledků VaV bude výhradně poskytovatel, je možné využít programu veřejných zakázek ve VaV a to např. vhodnou úpravou existujícího programu TA ČR BETA2 pokud by ÚSC byly mezi oprávněnými orgány podávat své potřeby. (pokud by byl vlastníkem výsledků řešitel, využitelnost bude limitovaná)

⁸⁰ Částečně urychlí získání HR Excellence in Research Award

Pilíř D. Lidské zdroje

Strategické cíle Cíl pilíře

Pilíř D: Lidské zdroje Kompetentní lidé pro průmysl, služby a veřejnou správu			
D.1 Více lepších pracovních příležitostí (high-skilled)	D.2 Více obyvatel lépe připravených na práci (medium-skilled)	D.3 Více obyvatel lépe motivovaných k práci (low-skilled)	D.4 Více obyvatel lépe připravených a více motivovaných k podnikání
<i>Způsoby měření:</i> - Počet nově vytvořených míst pro lidi s vysokou kvalifikací v soukromém i veřejném sektoru - Počet, objem a struktura investic s vysokou přidanou hodnotou - Počet center kompetence, jejich výsledky a dopad na rozvoj kraje - Snížení, zastavení nebo obrát negativního trendu odchodu kvalifikovaných lidí	<i>Způsoby měření:</i> - Existence a aktivní využívání observatoří trhu práce v krajích - Existence systému kariérového poradenství a růst počtu uživatelů - Snižování strukturální nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na TP - Nárůst počtu získaných profesních kvalifikací - Nárůst počtu získaných certifikací pro přenositelné kompetence	<i>Způsoby měření:</i> - Výrazné snížení počtu dlouhodobě nezaměstnaných (ve srovnat. letech dle celkového počtu nezaměstnaných) - Snižování strukturální nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou po nízkokvalifikovaných profesích na trhu práce - Počet a úspěšnost inovativních řešení k podpoře zaměstnanosti	<i>Způsoby měření:</i> - Počet a struktura škol se zavedenými programy k rozvoji podnikavosti - Existence ekosystému služeb na podporu podnikání a růst počtu jeho uživatelů - Nárůst počtu a podílu podnikatelů - Nárůst atraktivity podnikání jako společensky prospěšné činnosti
▪ Vytváření více lepších pracovních příležitostí v soukromém sektoru ▪ Vytváření více lepších pracovních příležitostí ve veřejném sektoru ▪ Zvyšování atraktivity krajů pro vysoce kvalifikované odborníky ▪ Získání kompetence k identifikaci, rozvoji a udržení talentů v krajích ▪ pružnější režim vyhledávání a integrace kvalifikovaných zaměstnanců ze zahraničí	▪ Zajištění a využívání kvalitních informací o poptávce a nabídce na současném a budoucím trhu práce v krajích ▪ Zavedení systému kariérového poradenství k lepšímu výběru studia a povolání pro obyvatele krajů ▪ Propojování klíčových partnerů "světa práce" a "světa vzdělávání" k lepší profesní přípravě obyvatel krajů ▪ Zavádění inovativních a v pilotážích již ověřených programů k rozvoji přenositelných kompetencí do systému počátečního a CŽ vzdělávání v krajích	▪ Provedení změn v relevantních systémech, které budou nezaměstnané motivovat k práci ▪ Posílení výsledkově orientované APZ se zaměřením na snížení počtu dlouhodobě nezaměstnaných ▪ Rozšíření prostoru ke spolupráci regionálních partnerů s centrálně řízenými ÚP se zaměřením na přípravu nezaměstnaných do práce ▪ Zavádění inovativních a v pilotážích již ověřených programů k podpoře zaměstnanosti do APZ v krajích	▪ Rozvoj podnikavosti na všech typech škol od druhého stupně ZŠ po VŠ ▪ Snižování rizik spojených se zahájením podnikání ▪ Lepší propagace a využití sociálního podnikání k tvorbě pracovních příležitostí pro zdravotně nebo sociálně hendikepované obyvatele ▪ Zvyšování prestiže podnikání a propagace podnikatelských vzorů ve společnosti

Co se změní

Cíl: Kompetentní lidé pro průmysl, služby a veřejnou správu

Cílem pilíře je (i) podpořit v krajích širší nabídku lepších pracovních příležitostí v soukromém i veřejném sektoru, (ii) lépe připravit obyvatele na budoucí požadavky trhu práce a propojit požadavky zaměstnavatelů se vzdělávacím systémem, aktivní politikou zaměstnanosti a službami pro trh práce, (iii) motivovat více obyvatel k práci, především dlouhodobě nezaměstnaných a znevýhodněných na trhu práce, (iv) připravit a motivovat více obyvatel k podnikání.

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 i v situaci, kdy je míra zapojení obyvatel do ekonomiky a míra nezaměstnanosti velmi příznivá. Pro řadu firem je stále mimořádně obtížné najít pracovníky pro volná místa ve vybraných technických profesích. Kraje v transformaci, z nichž dva jsou historicky průmyslové regiony, mají dobré podmínky 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.

1.11 Návaznost na analýzu a predikce

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

- **Menší nabídka kvalifikovanějších pracovních míst**
- **Nedostatečná připravenost pracovní síly** - podprůměrná vzdělanost, podprůměrná podnikavost a ochota k inovacím, nízký podíl vysokoškolských studentů, struktura oborů neodpovídající potřebě trhu práce
- **Nedostatek pracovní síly** – kvůli selektivní migraci, stárnutí populace, nedostatku zahraničních pracovníků. K nedostatku pracovní síly přispívá konjunktura a odlákání kvalifikované pracovní síly především do hlavního města Prahy, výrazný úbytek absolventů zaznamenává v Moravskoslezském kraji Technická univerzita. Na nižší atraktivitu trhů práce se významnou měrou podílí také kombinace výše mezd, pracovních podmínek a rodinné situace. Zaměstnavatelé poptávají velké množství i nízkokvalifikovaných lidí za mzdy převyšující mnohdy 25 tis. Kč a v evidenci úřadů práce přitom zůstávají nezaměstnaní, kteří neodpovídají požadavkům zaměstnavatelů.
- Potenciální ztráty pracovních míst v těžkém průmyslu a v odvětví těžby uhlí následkem implementace transformační politiky Green Deal. Potřeba přípravy lidských zdrojů ve znalostně náročnější a slušně placených profesích pro nové příležitosti.
- Nízká úroveň mezd
- Nadprůměrná dlouhodobá nezaměstnanost a nižší míra zapojení znevýhodněných skupin na trhu práce

První tři faktory lze do jisté míry ovlivnit intervencemi veřejného sektoru, a tedy i strategií restrukturalizace. Nízká úroveň mezd, vysoká dlouhodobá nezaměstnanost a vysoký podíl domácností s příjmy pod životním minimem 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.**
3. **Nadprůměrný je počet i podíl dlouhodobě nezaměstnaných, který přetrvává i v době zvýšené a neuspokojené poptávky zaměstnavatelů po zaměstnancích, a to i nízkokvalifikovaných.** U dlouhodobě nezaměstnaných osob dochází ve většině případů ke kumulaci několika znevýhodňujících faktorů, což vede k minimalizaci jejich reálné zaměstnatelnosti. Nejčastěji se jedná o nízkou úroveň vzdělání, vyšší věk a zdravotní omezení. Nejnovější analýzy navíc ukazují, že podíly dlouhodobě nezaměstnaných osob, vykazované Úřadem práce, mohou být v důsledku principů evidence uchazečů o zaměstnání výrazně podhodnocené. Přetrvávají chyby v systému sociálních dávek. Podle údajů Úřadu práce ČR 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.
 - Málo účinný systém kontroly a postihování nelegální práce, na němž se podílejí nevhodně nastavené pracovní-právní vztahy, legislativní nedostatky a obtížná vymahatelnost postihů.
 - Nedostatečně rozvinutý systém sociálního bydlení a naopak velmi rozvinutý „antisystém“ ubytoven pro sociálně vyloučené, který však vyžaduje komplexní řešení.

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 Aktivní politiky zaměstnanosti (dále jen „APZ“) a Operačního programu Zaměstnanost (dále jen „OP Z“), stále přetrvává potenciál pro integrovanější a inovativnější nástroje aktivní politiky zaměstnanosti. APZ a OP Z je potřeba efektivně územně zacílit a integrovat s politikami pro vzdělávání a podnikavost. Málo účinná aktivní politika zaměstnanosti nepomáhá efektivně ke kvalitní přípravě a co nejrychlejšímu nástupu do práce. Je nutné řešit systémové chyby (k vyšší motivaci pracovat) a s nimi provázané změny v APZ a OP Z. Velmi málo zdrojů směřuje do prevence nezaměstnanosti. Celoživotní vzdělávání pouze přes firmy samo o sobě nestačí, protože 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., kompetence v Informačních a

komunikačních technologiích, dále jen „ICT“, měkké kompetence) i odborných kompetencí umožňujících posun jednotlivců do jiného povolání. Problémy trhu práce jsou podrobněji popsány v dokumentu Analýza poptávky a nabídky na trhu práce v dokumentu Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“), č. j.: MPSV-2016/61075-411/1 pro plenární schůzi Rady hospodářské a sociální dohody (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, ÚSK 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 Českého statistického úřadu (dále jen „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 ÚSK z 823 tis. na 792 tis. a v KVK z 298 tis. na 279 tis.

1.12 Strategické cíle a oblasti změn

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

Cílem je vytvářet ve strukturálně postižených krajích pracovní místa pro vysoce kvalifikované lidi, a to jak ve veřejném sektoru, tak v sektoru soukromém, a tím zvýšit atraktivitu krajů, pomoci zde udržet obyvatele a přilákat další, kvalifikované obyvatele a talentované mladé lidi.

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 vedle často zdůrazňované kvality životního prostředí a nedostatku kvalitního bydlení především 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 ÚSK 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 s využitím tzv. „talent attraction management“ využívající pro lákání talentů kombinaci více faktorů a nástrojů. 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 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 s využitím potenciálu přeshraniční spolupráce s polskými regiony a Žilinským krajem ve vazbě na spolupráci v rámci iniciativy Green Deal, která již byla zahájena, zejména v high-tech oblastech VaV a inovačního podnikání. 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 Integrovaných územních investic (dále jen „ITI“), Regionální akčních plánů Regionálních stálých konferencí, apod. Do čela rozvojových agentur a odpovědných kompetentních pracovišť 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 v inovačních a kompetenčních centrech na podporu inteligentní specializace ve vědě, výzkumu a inovačním podnikání).

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 úzce propojený s kariérovým poradenstvím**, 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 regionu, pozitivní změna image a integrované projekty pro lákání talentů**, které přispějí ke změnám ve vnímání krajů navenek s cílem zlepšení atraktivity transformujících se krajů pro talenty a odborníky. Do těchto aktivit spadá také popularizace úspěšných a hodnotově příkladných osobností kraje a spolupráce s mimo kraj žijícími úspěšnými rodáky jako s „ambasadory kraje“. Tato oblast změny bude propojená s horizontálními aktivitami na posílení identity a na změnu image. Na tomto úkolu budou s kraji a městy spolupracovat také příslušné centrální instituce.

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, čistou mobilitu, vodíkové technologie a energetiku v Ústeckém kraji, vodíkové technologie, čistou mobilitu, energetiku a high-performance computing, ICT, robotiku a digitalizaci v Moravskoslezském kraji,** a provázat tuto specializaci se snahou o získání významných investorů a propojit s rozvojem VaV aktivit.
- **Zvláštní, pro-aktivní a koordinovaný přístup** krajských hráčů a aktérů na národní úrovni k investorům, kteří zvažují či usilují o umístění investic s vyšší přidanou hodnotou v krajích Karlovarském, Moravskoslezském a Ústeckém. Vytváření co nejlepších podmínek v dotčených krajích a cílené úsilí krajských hráčů při lákání investic s vyšší přidanou hodnotou.
- **Vysoká škola v Karlovarském kraji** – zřízením VŠ pracoviště např. Lékařské fakulty nebo Fakulty tělovýchovy a sportu (dále jen „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.
- Koordinace „talent attraction“ managementu (na příkladu integrovaného akčního plánu pro lákání talentů v Ostravě)
- **Profesionální řízení značky krajů** – koordinované aktivity k posilování identity obyvatel a pozitivní změně image.
- **Využití zákona o zadávání veřejných zakázek k vyšší míře zapojení dodavatelů, kteří vytváří udržitelná pracovní místa.**
- **Programy adaptace/přitažení špičkových či vysoce kvalifikovaných lidí** do firem, do jejich VaV i na další náročné pozice, do IT či do zdravotnictví (lékařů), a také do výzkumných organizací, veřejných i soukromých. V případě zahraničních pracovníků musí zahrnovat také podpůrné mechanismy a instituce pro jejich zapojení do místní komunity a adaptaci na život v České republice, vč. podpory pro jejich rodiny.

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

Cílem je zvýšit počet lidí s kvalifikacemi na střední kvalifikační úrovni a dosáhnout jejich lepší připravenosti na existující a nově vznikající pracovní místa, umožnit lidem zvyšování kvalifikace a motivovat je k tomu, a rovněž vytvořit nebo rozvíjet systém profesionálních služeb pro trhy práce ve strukturálně postižených krajích.

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 odborných 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 politiku zaměstnanosti, která je připravena pomoci lidem připravit se a zahájit novou kariéru v technických profesích formou dalšího vzdělávání.

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, odborné 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 kontinuální **zajištění a využívání kvalitních informací o poptávce a nabídce na současném i budoucím trhu práce v rozhodovacích procesech ve veřejné správě a mezi zaměstnavateli,** které umožní řešit včas a/nebo bez zbytečného prodloužení 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 již realizovaného 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. Je třeba začít systematicky a metodicky nově sledovat uplatnitelnost absolventů a udělat z ní měřítko úspěšnosti VŠ i SŠ.

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. Je nezbytné, aby na úrovni regionů vznikla strategie, v níž se kraj, zaměstnavatelé, univerzity a ÚP ČR domluví na prioritách rozvoje zaměstnanosti a shodnou se na nich a provádí své aktivity.

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. Aktivitu je potřeba provázet 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 – Mezinárodní standard pro digitální znalosti a dovednosti 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 cíleně podporovat rozvoj angličtiny v rámci rekvalifikací, jako jednu z výrazných překážek tvorby a obsazování vysoce kvalifikovaných pracovních míst ve strukturálně postižených regionech. 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** (dále jen „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“.

Významnou oblastí změny je také pružnější režim vyhledávání a integrace kvalifikovaných zaměstnanců ze zahraničí, zejména z Ukrajiny a dalších kulturně blízkých zemí ve spojení se osídlováním rodin, což by částečně řešilo i problém odlivu obyvatel na příkladu Polska, kde poskytují ubytování zahraničním zaměstnancům a jejich rodinám ve spojení s určitými podmínkami a po 12 letech jsou jim byty prodány za symbolickou cenu.

Typová opatření

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

- **Observatoře trhu práce pro kraje** - informace, analýzy, projekce a predikce 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** – rozvoj strategických komunikačních a odborných platforem klíčových partnerů na trhu práce v krajích (zaměstnavatelé, vzdělavatelé, veřejná správa vč. úřadů práce) k přípravě intervencí zaměřených na podporu zaměstnanosti a prevenci nezaměstnanosti, spolupráce mezi kraji.
- **Síť služeb kariérového poradenství v krajích** – s využitím inspirace z příkladu dobré praxe ve Finsku či ve Švédsku 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. Je vhodné také posílit kapacity IPS na úřadech práce, zlepšit jejich kompetence a vhodně je zapojit do systému kariérového poradenství.
- **Využití systému Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací 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 nízkokvalifikovaných 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 s využitím přístupu na bázi komunitních center v první řadě s kvalitními lektory.
- **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.
- **Podpora výuky cizích jazyků** - zahraniční stáže, stipendia, granty, rozšiřování sítě rodilých mluvčích, včetně jejich zapojení do výuky, soutěže
- **Kompetence pro trh práce** – program k rozvoji a certifikaci měkkých kompetencí v počátečním vzdělávání s provázáním na kariérové poradenství a využitím existujícího příkladu dobré praxe, rozvoj škol jako center dalšího vzdělávání
- **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**
- **Lákání mediun skilled a lower-medium skilled pracovníků ze zahraničí (např. Ukrajina)** pro doplnění postupně ztráty pracovních sil v důsledku demografického vývoje ve strukturálně postižených krajích (a v ČR), na kvalifikované, střední manažerské a technické pozice či do kvalifikovaných výrobních činností, ale také do sociálních služeb či do zdravotnictví. Tyto aktivity by měly mít formu dlouhodobých programů státu, a na krajské úrovni musí být doplněny integračními programy, které usnadní příchozím se zařadit do místní společnosti.
- **Zlepšení studijní nabídky univerzit a posílení internacionalizace** – nové revidované studijní programy na základě potřeb zaměstnavatelů, zvýšení flexibility, společné mezioborové studijní programy univerzit, podpora zahraniční mobility, získávání kvalitních pedagogů a vytváření prestižních týmů, podpora doktorandského studia, prezentace úspěchů univerzit a zapojení do spolupráce s městy v regionu a zároveň zahraničními univerzitami a institucemi.

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

Cílem je snížit podíl dlouhodobě nezaměstnaných, zabránit nezaměstnaným dostat se do dlouhodobé nezaměstnanosti a účinně začleňovat znevýhodněné lidi a lidi na okraji společnosti do hospodářství/na trh práce.

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 aktivní politiky zaměstnanosti ze strany úřadů práce v dotčených krajích takovým způsobem, aby více a lépe zohledňovala místní podmínky a specifické potřeby aktérů na trhu práce. 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, 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.

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.

Úřady práce v krajích i na místních pobočkách musí mít lepší přehled o uplatnitelnosti svých klientů na trhu práce a musí mít podrobnější informace o jejich charakteristikách, kompetencích, motivacích, apod. i. 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 **úzkou spolupráci s Operačním programem Zaměstnanost**, který je v současnosti strategicky více zacílen na řešení nezaměstnanosti a je kladen malý důraz na prevenci nezaměstnanosti. Toto **nastavení je potřebné změnit**, přinejmenším pro transformující se kraje. Převážná většina finančních zdrojů totiž směřuje na práci s nezaměstnanými v letech, kdy na úřadech práce je nezaměstnaných nejnižší počet za posledních cca 10 let. Na druhou stranu **chybí významnější objem zdrojů na prevenci nezaměstnanosti, tj. na podporu dalšího 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 OPZ na podporu dalšího 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.

Pro úspěšnost restrukturalizace je třeba akcentovat v rámci ITI Ostravské aglomerace a ITI Ústecko-chomutovské aglomerace koordinaci s ostatními fondy, které kryjí další (související popř. doplňkové) aktivity, a které nejsou (ev. nemohou být) kryty v rámci OP Z. Např. podpora podniků představuje významnou oblast pro doplňkové působení intervencí OP PIK, další vzdělávání představuje hlavní oblast pro doplňkové působení intervencí v OP VVV apod.

Další příležitostí je aktivní spolupráce v rámci Regionální stáje konference a realizace Regionálních akčních plánů a současně využití komunitárních programů Evropské unie zaměřených na programy inkluze, výzvy v urbanizovaných regionech apod.

Další oblastí změn pro naplnění tohoto cíle je **aktivní zapojení klíčových partnerů v krajích, a to jednak s využitím existujících paktů zaměstnanosti**, a dále i vyšším (efektivnějším) zapojením poradních sborů úřadů práce, případně i krajských tripartit 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** - 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, sdružených v paktech zaměstnanosti, a to jak v roli poradní, tak v roli realizační.
- **Řešit systémově problematiku nelegálního zaměstnávání s využitím „slovenského modelu“⁸¹** založeného na povinnosti zaměstnavatelů evidovat předem všechny pracovníky v jakémkoliv pracovním vztahu s možností on-line kontroly na místě.
- Podpořit **realizaci pilotních projektů** na úrovni krajů **s využitím ITI** s vazbou na Strategii restrukturalizace, k ověření systémových změn.
- **Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek** s tvorbou pracovních příležitostí pro nezaměstnané obyvatele krajů.
- **Projekty práce s dlouhodobě nezaměstnanými** 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 (mimo jiné i prostřednictvím koučingu a mentoringu).
- **Programy mobility sociálně slabých** a těch, jimž sociální situace brání v dojíždění do zaměstnání do míst, v nichž se nacházejí pracovní místa.
- **Sociální programy**, které budou pracovat s dlouhodobě nezaměstnanými a pomáhat jim v návratu na trh práce, a to včetně integrační fáze.
- **Integrační podniky**, dle modelu užívaného v SRN, pro případy, kdy je třeba řešit situaci většího množství propouštěných zaměstnanců.
- **Propagace a podpora společenské odpovědnosti firem** – podpora zakládání a rozvoje sociálních podniků a tvorby tranzitních míst

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

Cílem je zvýšit počet lidí, mladých i starších, kteří budou mít podnikatelské kompetence a dovednosti, vytvořit a rozvíjet nabídku různých forem vzdělávání v této oblasti jako součást počátečního i dalšího vzdělávání a zvýšit počet obyvatel strukturálně postižených krajů, kteří budou motivováni k založení vlastních firem a budou o to usilovat.

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

⁸¹ Slovenský model přinesl i mnohé obtíže, které mohou navrhované řešení a jeho efektivitu podvrátit. V akčním plánu je třeba věnovat pozornost i negativním zkušenostem i podmínkám, za nichž systém na Slovensku fungoval a poučit se z nich.

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

- **Sítí 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. K integrovanému přístupu v území s partnery vhodně zacílit nástroj integrované teritoriální investice ve spolupráci s OP VVV (OP JAK) mimo institut soutěžních výzev, které systémový přístup výrazně limitují. Dalším příkladem vyžadující systémový přístup je v omezené míře zahájený projekt Podnikavý Region (PodReg) v Moravskoslezském kraji.
- **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. Do budoucna se předpokládá využití finančních nástrojů na podporu podnikání přes ČMRZB.

- **Kompetence k podnikavosti** - programy k rozvoji podnikavosti na školách v kraji ve spolupráci s Moravskoslezským inovačním centrem.

Pilíř E. Sociální stabilizace

Strategické cíle Cíl pilíře

PILÍŘ E: Sociální stabilizace Odstranění bariér rozvoje souvisejících se sociální nestabilitou a lepší využití lidského potenciálu k proměně a rozvoji krajů				
E.1 Stabilizace sociální situace a snížení sociálních rozdílů		E.2 Zvýšení bezpečnosti a pocitu bezpečí	E.3 Zvýšení atraktivity bydlení (a zajištění kvalitní občanské vybavenosti a atraktivní nabídky služeb)	E.4 Zvýšení patriotismu a aktivního životního stylu
Způsoby měření: - Počet příjemců sociálních dávek - Objem vyplacených sociálních dávek - Počet osob zaměstnaných v sociálních podnicích - Počet sociálně vyloučených lokalit - Počet osob žijících v sociálně vyloučených lokalitách		Způsoby měření: - Počet trestných činů - Index kriminality - Počet osob s vyhlášeným osobním bankrotem	Způsoby měření: - Počet vybudovaných sociálních, motivačních, startovacích bytů - Počet osob využívajících startovací byty (zvláště osoby přicházející do regionu) - Průměrný čas dojíždky za vybranými službami - Počet atraktivit nadregionálního významu - Počet nových kapacit komunitních služeb	Způsoby měření: - Počet aktivních spolků - Volební účast - Objem finančních prostředků rozdělených z grantových schémat měst, obcí a krajů na občanské aktivity
▪ Identifikování místních přirozených lídrů a vytváření podmínek pro jejich přirozenou mobilizaci		▪ Intenzivní prevence kriminality a sociálně patologických jevů formou využívání výchovné funkce vzdělávacích zařízení	▪ Nastavení koordinovaného přístupu státu, příslušné obce, vlastníků bytového fondu	▪ Dlouhodobé, trvalé, systematické podporování identifikace občanů s regionem
▪ Rozvíjení kontinuální práce s celými komunitami		▪ Podporování komunitních, prarodinných aktivit a aktivit zaměřených na zdravé a bezpečné stárnutí	▪ Budování nabídky startovacích a motivačních bytů pro začínající a do regionů přicházející pracovní síly, širší nabídka kvalitnějšího a dostupného bydlení	▪ Podporování pozitivní image regionů
▪ Věcné a územní prohloubení Koordinovaného přístupu k řešení		▪ Výuka finanční gramotnosti ve školách i u dospělé populace	▪ Zajištění kvalitní občanské vybavenosti a služeb	▪ Podporování aktivit občanské společnosti

Co se změní

sociálně vyloučených lokalit		▪ Zajištění standardů dostupnosti a prahů efektivity občanského vybavení ⁸²	
▪ Podporování sociálního podnikání a sociálních inovací	▪ Zlepšování stavu fyzického prostředí sídel	▪ Podporování vzniku sociálních bytů pro všechny typy cílových skupin	▪ Rozvíjení činnosti kulturních organizací a institucí
▪ Udržení dětí ve vzdělávacím systému		Podporování komunitních služeb a služeb návazných na reformní procesy v sociální oblasti	Podporování participativních aktivit občanů při strategických plánovacích procesech

⁸² viz TAČR Beta – TB050MMR001 - Metodika MMR Standardy dostupnosti veřejné infrastruktury (Maier a kol.)

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

Cílem pilíře je (i) stabilizace sociální situace a snížení sociálních rozdílů, (ii) zvýšení bezpečnosti a pocitu bezpečí, (iii) zvýšení atraktivity bydlení, (iv) zvýšení patriotismu a aktivního životního stylu.

Sociální oblast se významnou mírou podílí na rozvoji kvality života v krajích. Nejedná se o okrajovou záležitost, dotýká se velkého počtu občanů kraje, kteří se vlivem životních událostí ocitli v nepříznivé sociální situaci. Zejména u těžkých životních událostí může docházet k výrazným změnám v možnostech plnohodnotné účasti na ekonomice, veřejném životě i v soukromých aktivitách. Lidé ocitající se v nepříznivé sociální situaci a jejich rodiny představují skupinu občanů, která potřebuje výraznou podporu, a to jak ze strany formálních institucí, tak ze strany odborníků věnujících se poskytování sociálních služeb či dalším návazným aktivitám, a v neposlední řadě také podporu svého nejbližšího okolí. Je proto zapotřebí si uvědomit, že systematická podpora a plánování v sociální oblasti je jedním z klíčových faktorů, které ovlivní budoucí život občanů našeho kraje.

V průměru nižší kvalita lidských zdrojů ve strukturálně postižených krajích 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“. **Zejména účinnost opatření dosažení změn v pilíři lidské zdroje budou bez současného řešení níže uvedených problémů v sociální oblasti nedostatečné.** Intervence je proto třeba věcně provázet a cíleně zajišťovat spolupůsobení intervencí (např. realizací více propojených projektů pro jedno území nebo shodnou cílovou skupinu, apod.).

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, bydlení a zlepšení dalších životních podmínek (výchově a vzdělávání, dostupnosti veřejných služeb, komunitních služeb, přístupu k informacím i např. internetu ad.).

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.

1.13 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. Současně 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 přetrvávají nízké mzdy**. Především v Moravskoslezském kraji a v Ústeckém kraji žije výrazně větší množství obyvatel s příjmy výrazně pod hranicí mediánu v České republice.
3. **Obyvatelstvo stárne**, roste index stárí, zvyšuje se počet obyvatel nad 55 let věku, pro které je stále obtížnější najít zaměstnání, zvyšuje se tlak na dostupnost sociálních a zdravotních služeb.
4. 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.
5. 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**.
6. 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.
7. 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.

8. 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 nízký hrubý domácí produkt (dále jen „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.
9. 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).

1.14 Strategické cíle a oblasti změn

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

Cílem je snížení počtu obyvatel ohrožených nebo postižených sociálním vyloučením, budování účinných sítí služeb v sociálně postižených lokalitách a pro specifické cílové skupiny.

Karlovarský, Moravskoslezský a Ústecký kraj se vyznačují výraznějším rozevíráním nůžek mezi vysoce příjmovými a nízkou 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 situace⁸³.

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 docházku⁸⁴. Klíčovou roli hraje osvěta a celoživotní učení. Významným prvkem je zvyšování kvality

⁸³ 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.

⁸⁴ 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.

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 dostupného občanského vybavení a veřejných služeb bude podpořen rozvoj těchto lokalit. Jedná se např. o zvýšení kvality dopravní obslužnosti (v kontextu koncepčních řešení Plánů udržitelné mobility), apod.

V kategorii sociálně vyloučených osob, které žijí v ucelených komunitách, je nutné využít místních pozitivních autorit a přirozených lídrů⁸⁵ 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 aktivit⁸⁶. 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.

Život v komunitě by měl být vnímán jako základní lidské právo. Bude potřeba zvýšit dostupnost samostatného bydlení pro lidi s postižením nebo pro lidi opouštějící tzv. ústavní péči, tzn. opouštějí instituce, ve kterých trávili významnou část svého života (např. v rámci procesů deinstitucionalizace nebo reformy psychiatrické péče). V širším smyslu pak bude třeba větší nabídka sociálního bydlení. A dále, role sociálního podnikání by měla posílit a společnosti by měly být vedeny k vyššímu zájmu na tvorbě tranzitních pracovních míst.

Snížení počtu sociálně vyloučených lokalit přispěje ke snížení sociálního napětí, když samo o sobě je, bez dalších aktivit a bez zlepšení sociální situace jejich obyvatel vyřeší jen částečně. 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**⁸⁷, 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,

⁸⁵ 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).

⁸⁶ 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 zvyšování akceptace a podporující destigmatizaci.

⁸⁷ Určitou informaci může poskytnout vyhodnocení programů Agentury sociálního začleňování.

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 Evropského sociálního fondu (dále jen „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. Je zapotřebí podporovat participativní přístupy při tvorbě místních strategií a strategických procesů.

Vhodné je ověřit účinnost **Koordinovaného přístupu k řešení sociálně vyloučených lokalit** (dále jen „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**⁸⁸. 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 nízko 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

⁸⁸ 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.

na sociálních dávkách⁸⁹, 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.⁹⁰ 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 Integrovaného operačního programu, dále jen „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 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, Integrovaný regionální operační program, dále jen „IROP“ apod.), příp. vytvořit vlastní národní finanční nástroj pouze pro tyto regiony.
- **Program na podporu přirozených místních lídrů⁹¹.** 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

⁸⁹ Viz OUŘEDNÍČEK, M., TEMELOVÁ, J., POSPÍŠILOVÁ, L. EDS. (2011): Atlas sociálně prostorové diferenciacie České republiky. Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, Praha.

⁹⁰ Tato část je blíže řešena v kapitole Lidské zdroje.

⁹¹ Nutno striktně odlišovat přirozené lídry od „místních bossů“.

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. 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 takovými 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 důsledně a reálně vymáhat opatření proti diskriminaci v projektech, kde jsou dosud horizontální kritéria, mezi které potírání diskriminace patří, pojímána spíše jen formálně.
- **Programy na podporu prorodinné 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.
- **Podpora dostupného bydlení** – představuje velkou výzvu zejména v jádrových městech krajských aglomerací, kde se problémy nedostupnosti bydlení, tržního selhání, SVL koncentrují, a to i v kontextu s negativními procesy segregace, polarizace, suburbanizace, desurbanizace. a smršťování.

1.14.2 Strategický cíl E.2: Zvýšení bezpečnosti a pocitu bezpečí.

Cílem je snížení míry kriminality v nejvíce zasažených lokalitách a zvýšení pocitu bezpečí zejména ve městech se zvýšenou migrací a proměnou demografické struktury s výraznějším zastoupením méně vzdělaného a zároveň stárnoucího obyvatelstva.

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. oblasti 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 „rozměňování“ 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 periferie (periferní polohy měst, prostorově odloučená sídla nebo jejich části se špatnou dostupností veřejné infrastruktury) 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 tísní 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 kultivace, kvalita veřejných prostranství a jejich čitelnost, přehlednost. Z hlediska bezpečnosti fyzického prostředí uplatňovat urbanistické přístupy pro zvýšení tzv. sociální kontroly (území), např. aktivizací veřejného prostoru a městského parteru (viz Jacobs). Toto je významná aktivita zejména v částech Ústeckého a Moravskoslezského kraje, které nejsou vnímány jako atraktivní. V některých lokalitách však uvedené přístupy nestačí a pro zajištění určité míry bezpečnosti a kontroly jsou potřeba další opatření – například místní stanice policie, technická řešení (veřejné osvětlení, 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 (Společný regionální operační program, dále jen „SROP“) a využít 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. malotřídka, 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 integrovaných plánů rozvoje města (dále jen „IPRM“) 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.

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

Cílem je rozšířit nabídku kvalitního bydlení a občanské vybavenosti v sídlech.

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.⁹²

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

⁹² Občanská vybavenost a nabídka služeb je předmětem řešení pilíře Infrastruktura.

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.

Na území Moravskoslezského kraje probíhají významné strategické procesy systémového charakteru zaměřené na zkvalitnění života občanů, kteří žijí v podmínkách institucionální péče. Jedná se o procesy deinstitucionalizace pobytových sociálních služeb, reformy péče o duševní zdraví (reforma psychiatrické péče) a transformace zařízení pro děti do tří let v Moravskoslezském kraji. Konkrétně jde o lidi schopné života v přirozeném prostředí s možností využití běžných zdrojů dostupných v komunitě. V rámci svých možností jsou schopni participovat na běžném životě občanské společnosti, včetně návratu na trh práce a zapojení do běžného občanského života. I tyto osoby při návratu do přirozeného prostředí potřebují zajistit kvalitní bydlení, které jim umožní zapojení do běžného života.

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 sídliště⁹³. 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.

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

⁹³ 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.

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 periferních nebo venkovských územích krajů, jako jsou horské oblasti či příhraničí. Důležitou roli hraje také kvalita a dostupnost kulturních institucí a organizací.

1.14.4 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.

Klíčovým úkolem pak také je, aby lidé, kteří mají o rozvoj regionu zájem a aktivně se do jeho dění zapojují, či k tomu mají potenciál, z regionu neodcházel. Jak je již uvedeno v předchozí kapitole, kromě dostupného a atraktivního bydlení je nutné zajistit pro obyvatele dostatek kvalitních služeb a občanskou vybavenost. Realizace aktivních občanů v rámci místních komunit, kulturních či společensky prospěšných aktivit též podpoří zvyšování kvality života v regionu a vytvoří podmínky pro aktivitu dalších obyvatel.

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 setrvávat v regionu i v případě nepříznivých životních situací (dočasná nezaměstnanost apod.) a do regionu se vrátet (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 zažitě, 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. Aktivity směřující k podpoře pozitivního vnímání strukturálně postižených regionů by následně mohly přispět i k nárůstu počtu návštěvníků v krajích a v souvislosti s tím i ke zvýšení počtu pracovních míst v cestovním ruchu.

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 značek⁹⁴.
- **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.
- **Podporování participativních aktivit občanů při strategických plánovacích procesech.** Identifikace občanů se svým životním prostředím je přímo úměrná možností toto životní prostředí ovlivňovat. Je zapotřebí občanům kraje umožnit aktivní participaci při přípravě strategických plánovacích procesů, což přinese větší motivaci občanů se na plánovaných opatřeních podílet a realizovat je. Je zapotřebí učinit participativní přístupy běžnou praxí spolupráce místních systémů a občanů kraje.

⁹⁴ např. z pohledu posilování patriotizmu velmi úspěšný projekt v Ústí nad Labem: Slavné lokální značky

Pilíř F Životní prostředí

Cíl pilíře

Strategické cíle

Co se změní

Pilíř F. Životní prostředí Revitalizovat a regenerovat území pro lepší podnikání a zdravější život obyvatel.			
  			
F.1 Revitalizovat a regenerovat území silně zasažené těžební a průmyslovou činností	F.2 Regenerovat rozvojová, deprivovaná nebo periferní území v sídlech s vysokou koncentrací obyvatel.	F.3 Transformace energetiky ve strukturálně postižených krajích, využití nových příležitostí.	
<i>Způsoby měření:</i> - Zvýšení objemu investic - Zvýšení obrátu firem - Zvýšení počtu nově vytvořených pracovních míst ...ve firmách na regenerovaných plochách a v rekonstruovaných objektech	<i>Způsoby měření:</i> - Zvýšení objemu investic - Zvýšení obrátu firem - Zvýšení počtu nově vytvořených pracovních míst - Zvýšení počtu návštěvníků a uživatelů a nabídky funkcí v prostorách a místech - Snížení sociopatologických jevů ...v regenerovaných lokalitách.	<i>Způsoby měření:</i> - Množství zdrojů elektrické energie, kombinované výroby energie či výroby tepla využívajících uhlí nahrazených jiným způsobem výroby energie (instalovaný výkon výroby energie z uhlí nahrazené jinými zdroji nebo výrobou z uhlí se zachycením a uložením CO₂) - Snížení množství CO₂, které vzniká při výrobě elektrické energie, tepla a v kombinovaných zdrojích energie.	
  			
▪ Snížení počtu evidovaných ekologických zátěží a celkové rozlohy sanovaných lokalit	▪ Zkvalitnění vybraných lokalit v sídlech ve smyslu funkcí a využívání veřejných prostor.	▪ Stávající uhelné zdroje elektrické energie budou nahrazeny kombinací jiných zdrojů nevyužívajících uhlí nebo využívajících uhlí současně s technologiemi „carbon capture and storage (CCS)“	
▪ Rozvoj území prostřednictvím revitalizace brownfields za účelem využití pro investice a podnikání	▪ Regenerované veřejné prostory, budovy a brownfieldy, bránící rozvoji území v sídlech	▪ Stávající zdroje tepla spalující uhlí budou nahrazeny jinými zdroji, které uhlí nevyužívají či je využívají současně s CCS technologií.	

Cíl: Revitalizovat a regenerovat území pro lepší podnikání a zdravější život obyvatel.

Cílem pilíře je (i) revitalizovat a regenerovat území silně zasažené těžební a průmyslovou činností a znovu je využít pro podnikání, pro veřejné služby nebo jako veřejné prostory, (ii) regenerovat rozvojová, deprivovaná nebo periferní území v sídlech s vysokou koncentrací obyvatel a v souladu s principy adaptace na klimatickou změnu.

Investice do životního prostředí vytváří podmínky pro zvýšení kvality života v území. Samy o sobě investice do revitalizace a regenerace území a sídel nepřispějí k restrukturalizaci hospodářství, jsou však podmínkou pro uskutečnění aktivit podporujících rozvoj a růst podniků (regenerace brownfields, podnikatelské prostory), pro zahraniční investice (brownfieldy, průmyslové zóny a pozemky) nebo zlepšováním životních podmínek nepřímo pomáhají rozvoji lidských zdrojů, sociální stabilizaci a výzkumu a vývoji.

Bez přímé návaznosti na konkrétní intervence v pilířích Podnikání a inovace, Přímé zahraniční investice, Výzkum a vývoj a Lidské zdroje je regenerace a revitalizace finančně i implementačně náročnou investicí bez konkrétních přínosů pro ekonomiku. Pokud budou investice do regenerací a revitalizací probíhat souběžně s aktivitami v prvních čtyřech pilířích, mohou být významným impulsem nejen při zkvalitnění dostupnosti území pro investice a podnikání, ale zároveň nabídkou krátkodobých cílených impulsů veřejných investic do místní tzv. „zelené ekonomiky“, vedoucí ke vzniku ekonomických aktivit i výzkumně vývojových aktivit v oborech spojených s inovacemi i tvorbou pracovních míst v oblasti životního prostředí jako je náprava zátěží, poškození a problémů vzniklých v souvislosti se specializací krajů (těžba, hutnictví, těžký chemický průmysl, energetika). Nepřímými důsledky investic v této oblasti, pokud budou s tímto cílem připravovány, mohou být pozitivní dopady na vzdělanostní strukturu populace, koncentraci sociálně slabých skupin obyvatel, poškozená města, apod.

Cíle dosáhneme, pokud se podaří:

- **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 v souladu s požadavky na adaptaci území na klimatickou změnu**, 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.

Strategický rámec hospodářské restrukturalizace se soustředí na klíčové problémy, které se vztahují přímo k hospodářské proměně dotčených krajů. Tomu odpovídá i zaměření pilíře životní prostředí, který cílí především na takové environmentální problémy, které přímo podmiňují pilíře hospodářské povahy. Další environmentální problémy, třebaže samy o sobě jsou často závažné, se k restrukturalizaci hospodářství vztahují zprostředkovaně, proto se na ně strategický rámec nezaměřuje. Strategický rámec nemá (a neměl by mít) ambici pokrýt všechny aspekty rozvoje krajů (jako se o to snaží např. programy či strategie rozvoje krajů).

1.15 Návaznost na analýzu a predikce

Území krajů bylo v minulosti silně zasaženo důlní nebo povrchovou těžbou a intenzivní průmyslovou činností. Jde o kraje se silnou závislostí na uhelné energetice nejen v oblasti elektrické energie, ale zejména v oblasti zásobování teplem ze systémů CZT.

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.

V každém kraji je řada brownfieldů, které jsou často spojeny s ekologickou zátěží, ale i nejasnou majetkovou strukturou. Nedokončená revitalizace brownfieldů znemožňuje jejich další využití pro jakékoli účely, což ztěžuje příliv nových investorů, brzdí rozvoj území a zhoršuje image oblasti.

Na území Ústeckého a Karlovarského kraje je poměrně značné množství chráněných ložiskových území (dále jen „CHLÚ“), které 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 územích ovlivněných těžbou. Nejzávažnější dopady na životní prostředí se koncentrují do střední a severovýchodní části kraje (Ostravsko, Karvinsko a Třinecko). Obdobně jako v Ústeckém kraji může být oblast Pohornické krajiny (trojúhelník mezi městy Orlová, Karviná a Havířov) využita pro rozvoj v souladu s cíli adaptace na změnu klimatu. Pro tuto oblast, pokrytou projektem POHO 2030 sdružujícím více než 30 významných stakeholderů oblasti (města, těžební firma, majitelé pozemků, Moravskoslezský kraj, ad.) se připravuje řada opatření, včetně přípravy Integrovaného programu LIFE – Climate, zaměřeného na rozvoj v souladu s principy klimatické změny.

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, v kraji však stále existuje řada lokálních (a i z krajského hlediska významných) ekologických zátěží a brownfields. Staré průmyslové areály typu brownfields nejsou majetkově a technicky připraveny na příchod investorů.

Specifická zjištění pro Ústecký kraj

Kraj, má rozsáhlé zanedbané plochy průmyslového charakteru a rozsáhlá území po těžbě, těžbou poškozená či zasažená. Ani mnohé rekultivované plochy nemají stabilizované nové funkce a teprve se vyvíjejí. Na druhou

stranu kraj může těžit ze své přírodní atraktivity a bohaté historie a může být prezentován 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.

1.15.1 Strategický cíl F.1: Revitalizovat a regenerovat území silně zasažené těžební a průmyslovou činností.

Cílem je zvýšit množství a rozlohu ploch po těžbě a po průmyslové činnosti, které budou revitalizovány a regenerovány a získají nový účel, funkce, využití, a to jak pro podnikatelské tak pro nepodnikatelské či kombinované účely, a tím oživit a vrátit život do krajiny a území, zasažených těžbou a intenzivní průmyslovou činností.

Součástí a podmínkou revitalizace a regenerace je odstranění ekologických zátěží a eliminace následků těžby v těchto územích, evidence a dostatek informací o plochách, které jsou vhodné pro opětovné využití k podnikání, investicím, volnočasovým aktivitám, ale také jsou vhodné k návratu k přírodě blízkému stavu, rozšíření biodiverzity a zvýšení atraktivity krajiny, v souladu s požadavky na adaptaci na dopady klimatické změny. Cílená regenerace a revitalizace doprovázená novým využitím území zvýší atraktivitu krajů pro investice (nejen zahraniční, ale i domácí), napomůže rozvoji nových ekonomických aktivit a tím zpestření struktury (velikosti i zaměření) podnikatelských subjektů v krajích a cílená revitalizace brownfields pomůže vytvořit nabídku atraktivních podnikatelských nemovitostí. Implementace principů adaptace na dopady klimatickou změnu zvýší image oblasti nejen pro místní, ale také pro zahraniční podnikatele.

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Změny jsou zaměřeny na snížení počtu evidovaných ekologických zátěží a ploch s následky těžby 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 dodatečných průzkumů), analýz rizik,
- sanace vážně kontaminovaných lokalit,
- adaptace území na klimatickou změnu

Další oblastí změn je revitalizace brownfieldů 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 brownfieldy je dobré prosazovat „architektonické výjimečnosti“ v rámci realizovaných veřejných investic, které by na kraj dokázaly upoutat pozornost (možnost využití konceptu tzv. smart brownfields, včetně prvků adaptace na dopady klimatické změny). Revitalizace brownfieldů 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 a ploch ovlivněných následky těžby.** 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. Žádoucí 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.

1.15.2 Strategický cíl F.2: Regenerovat rozvojová, deprivovaná nebo periferní území v sídlech s vysokou koncentrací obyvatel.

Cílem je komplexní regenerace a revitalizace vybraných, rozsáhlejších zanedbaných a nevyužívaných území, ploch a budov ve městech ve strukturálně postižených krajích a vnesení nových funkcí a nového využití, zpravidla různorodého, do těchto území, a tím zvýšit atraktivitu měst.

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

Cílem je **komplexní regenerace a funkční oživení těchto lokalit pomocí integrovaného přístupu**, který bude kombinovat různé zdroje, různé projekty a zpravidla i různé funkce ve městě žádoucí, a dojde tak k jejich úplné proměně v nové, atraktivní prostory. Příkladem tohoto typu intervence je revitalizace oblasti Dolní Vítkovice v Ostravě, nebo aktuálně připravovaná regenerace území POHO 2030. 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, mj. i prostřednictvím chytrých prvků adaptace na dopady klimatické změny. 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 (a nutnou podmínkou) 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 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 – POHO 2030+ Pohornická krajina na Karvinsku – komplexní návrh nové podoby území, široká územní spolupráce, definování oblastí strategických změn, koordinované řešení brownfieldů, důlních areálů a uzlových bodů s důrazem na marketingovou podporu.**
- **Projekty adaptace revitalizovaných území na dopady klimatické změny, doprovázené spoluprací klíčových aktérů na společném rozvoji a zvýšením „image“ adaptovaných oblastí.**

1.15.3 Strategický cíl F.3: Transformace energetiky ve strukturálně postižených krajích, využití nových příležitostí

Transformace energetického mixu krajů, snížení (případně zastavení) energetického využívání uhlí a zvýšení podílu nízkoemisních a obnovitelných zdrojů energie s menšími dopady na životní prostředí v souladu se Zelenou dohodou pro Evropu.

Transformace energetického mixu zároveň předpokládá změnu hospodářství, větší využití bezemisních technologií, modernizaci celého odvětví energetiky. Modernizace a proměna energetiky bude přinášet nové příležitosti a výzvy v podnikání, ve vývoji a výzkumu, ale zároveň přispěje ke zvýšení atraktivity strukturálně postižených krajů. Při transformaci energetiky je však třeba vyhnout se riziku nedostatku energie v krajích závislých na uhelné energetice a omezit potenciální dopady na konkurenceschopnost hospodářství.

Druhým významným faktorem moderní energetiky je reakce na potřeby elektromobility, případně vodíkové elektromobility a to jak ve zdrojích, tak v distribučních sítích.

Transformace energetiky a útlum těžby uhlí se dotkne všech pilířů a změní hospodářství i způsob života ve strukturálně postižených krajích. Proto je **v úvodu navržena tzv. Horizontální priorita T. Transformace energetiky, jejíž cíle se musí prolínat a být naplňovány ve všech pilířích.** V tomto strategickém cíli jsou navrženy změny a typová opatření související se sektorem energetiky a s transformací energetiky v užším smyslu. Jak je vysvětleno v úvodu, podrobné plánování transformace energetiky bude možná až se znalostí scénářů, na nichž pracuje tzv. Uhlí komise a které budou známy ve druhé půli roku 2020. Tento strategický cíl proto navrhuje obecnější směry, které je nutné při transformaci sledovat.

Oblasti změn pro dosažení strategického cíle

Odchod od uhelné energetiky v teplárenství s cílem zachovat a optimalizovat centrální soustavy zásobování teplem je specifickou záležitostí krajů závislých na uhelné energetice. Transformace teplárenství bude mít výrazné socioekonomické dopady a je zapotřebí k ní přistupovat s velkou obezřetností.

Po období transformace je zřejmé, že uhelné zdroje lze nahradit v dostatečné míře pouze zemním plynem, na druhém místě pak biomasou. Co se týče plynu, bude zapotřebí zjistit reálnou potřebu a pokrýt nedostatek plynu v krajích novou distribuční infrastrukturou ve spolupráci s velkými energetickými společnostmi. V otázce biomasy je třeba počítat s výraznou zranitelností tohoto média, a to jak z hlediska dočerpání zásob biomasy, jenž zaplavila trh v období kůrovcové kalamity v horských porostech MSK a jinde, a dále způsobenou narůstáním extrémních klimatických vlivů (sucho, vítr, povodně), které mohou mít v budoucnu fatální dopady na porosty pěstované biomasy a tím mohou ohrozit energetickou bezpečnost.

Do dalších desetiletí je tedy zapotřebí plánovat jiné energetické zdroje. S ohledem na podmínky jednotlivých krajů, budou lokální obnovitelné nebo jiné zdroje různé. Z energetického mixu nelze vyloučit jadernou energii, která je nejstabilnějším v podstatě čistým zdrojem. Nutné je započítat také využití místních zdrojů, jako např. přečerpávacích elektráren, geotermální a větrné energie apod. S ohledem na dobu potřebnou k realizaci investic v energetice je vhodné započít s přípravou již po roce 2021 tak, aby po roce 2035 bylo možné výrazně snížit potřebu uhelné či jiné fosilní energetiky.

Vzhledem k silné roli uhelné energetiky, znečištěného ovzduší, které znevýhodňuje využití FVE, malého významu zemědělství a negativního postoje obcí k větrným elektrárnám, se v minulých letech v třech řešených krajích nekladl vysoký důraz na využití obnovitelných zdrojů. V budoucím období je nutné podíl v energetickém mixu zvýšit.

Energetické využití odpadů je ve strukturálně postižených krajích (i jinde) diskutovaným tématem. V dalším období se stane nezbytností. Například v MSK se předpokládá, že vznikne buď jedna vysokokapacitní spalovna, nebo síť menších spaloven. V každém případě však bude nutno tuto problematiku řešit.

Dalším prvkem, který posílí odchod od energetického spalování uhlí a podpoří využití moderních energetických technologií je zapojení vodíkového hospodářství do energetiky ve spolupráci s místními firmami činnými ve vodíkovém výrobním a logistickém řetězci. Toto znamená mobilizaci současných možných zdrojů vodíku a postupný rozvoj technologií pro výrobu zeleného vodíku, jeho skladování, distribuci a plnění. MSK i USK mají k těmto technologiím výborné dispozice díky současným silným společnostem, které běžně vodík, i když ne vyčištěný, ve svých výrobních řetězcích využívají.

Doplňujícím faktorem, i když ne nevýznamným, je využití současné energetické infrastruktury dolů a případně dalších závodů těžkého průmyslu, které jsou uzavřeny. Tato vysokokapacitní infrastruktura umožňuje zajištění dostatku energií pro nové využití území a skýtá potenciál k zapojení nových technologií pro výrobu a skladování energie se zapojením inteligentních sítí a řízením energetických toků.

Významným partnerem společností, které budou pionýry nové energetiky v daných krajích, se stanou výzkumná pracoviště a ústavy. Pro vzájemnou spolupráci všech partnerů je zapotřebí pamatovat na vznik klastrů a jiných obchodních společenství. Osvěta nejen veřejnosti, ale zejména v oblasti místních firem pomůže vytvořit nová obchodní sdružení a tím novou průmyslovou strukturu v čisté energetice, která nahradí rozpadající se vazby v energetice uhelné.

Zdůvodnění

Ekonomický profil krajů se transformuje, postupně se uzavírají uhelné zdroje a i v návaznosti na cíle EU a ČR se blíží ukončení těžby uhlí. Do popředí se dostává důraz na životní prostředí, využití obnovitelných zdrojů energie a dalších netradičních zdrojů. V krajích existují zdroje elektrické energie a tepla, které jsou z více než 70-80 % uhelné.

Vzhledem k tradičně průmyslovému profilu krajů a v současné době relativně příznivým cenám tepelné energie může mít trend odchodu od uhelné energetiky významné strategické dopady pro atraktivitu krajů, především z hlediska ceny tepelné energie, což se promítne do investic a podnikání (vysoká cena tepla, nedostatek kapacit a bezpečnosti dodávek energií). Problematika se týká také rozvodných sítí, energetického managementu, bezpečnostních prvků a dalších vývojových trendů budoucnosti – akumulace energií, ostrovních systémů atd.

*Ztráta dnes převažujících uhelných energetických zdrojů bude mít za následek ztrátu energetické soběstačnosti krajů, energie bude v budoucnu nejspíše importována z jiných krajů a možná i ze zahraničí a tím dojde ke ztrátě konkurenčních výhod. **Podmínkou importu je samozřejmě dostupnost energie na trhu v zahraničí, což je při plánech ostatních zemí EU nejisté.** Tento prudký zlom v*

přístupu k energetice znamená nutnost mobilizovat úsilí pro transformaci energetických zdrojů v rámci krajů. Je nutno nahradit stávající paradigmaty vnímání energetiky kraje jako samozřejmosti.

Kraje dnes mají zpracované formální Územní energetické koncepce, ale nemají zpracovanou komplexní energetickou koncepci ani žádný přehledný materiál mapující aktuální stav a potenciál existence a využití energetických zdrojů do budoucna. Rovněž není dořešeno ukončení těžby uhlí a zajištění důlních děl. Není vyhodnocen potenciál energetických staveb na rušených dolech a potenciál vlastních dolů pro výrobu energie z obnovitelných zdrojů.

Problematiky transformace uhelných energetických zdrojů je nutno vnímat ve třech rovinách

- (i) výroba elektrické energie, která se dá nahradit importem za cenu ztráty energetické soběstačnosti kraje a všech souvisejících důsledků;*
- (ii) tepelná energie- nadpoloviční většina obyvatel krajů je závislá na systémech centrálního zásobování teplem, jehož zdrojem je ze 70-80% uhlí. Odchodem od uhlí dojde k prudkému nárůstu cen tepelné energie, který může vést k energetické chudobě, nekontrolovanému odpojování od sítí CZT a výstavbě lokálních topenišť znečišťujících ovzduší.*
- (iii) Průmyslové zdroje energií – odchodem od uhlí by došlo k ovlivnění a postupné likvidaci strategických průmyslových odvětví, zejména ocelářství a případně chemického průmyslu.*

Typová opatření:

- **Zpracovat koncepční dokumenty pro přechod k nové energetice**
 - o Zpracování akčního plánu pro přechod na novou energetiku v kraji
 - o Zpracování dopadové studie tzv. „Zimního balíčku Evropské Komise“
- **Vytvořit platformu pro nastavení dialogu pro nový energetický systém kraje**
 - o Vyvíjet konstruktivní tlak na vládu a na velké energetické společnosti pro zohlednění potřeb definovaných pro strategický dlouhodobý rozvoj kraje do dlouhodobých plánů vlády a průmyslových společností zabývajících se výrobou, přenosem a managementem energií
- **Podpořit a posílit propojení firem v různých odvětvích**
 - o Propojení firem, které jsou rovněž producenty různých energií nebo komodit k energetickým účelům využitelných, s tradičními distributory energií (teplo, plyn, elektřina)
- **Podporovat výzkumné aktivity v oblasti moderní energetiky**
 - o Podpora výzkumných aktivit s propojením na průmyslové podniky a tím i posílení atraktivity pro výzkumné aktivity firem a roli vysokých škol v kraji
- **Podporovat přípravu řešení pro pokrytí deficitu výroby elektrické energie**
 - o Hledání a příprava vhodných alternativ pro nahrazení uhlí novými zdroji na bázi obnovitelných zdrojů energie (geotermální energie, fotovoltaika, odpady, biomasa, vodík atd.), odpadním teplem, metanem, koksárenským plynem a jadernou energií
 - o Koordinovat využití alternativních zdrojů pro účely regionů (hromadnou dopravu apod.)
 - o Zavádět nové pilotní testovací a výzkumné projekty
- **Zajistit připravenost pro implementaci Národního akčního plánu**
 - o Zajistit roli kraje jako agregátora pro flexibilitu chytrých energetických sítí
- **Zajistit vyhodnocení a využití energetického potenciálu hlubinných dolů s ukončenou těžební činností**

- Akumulace elektrické energie (viz Strategický akční plán EU pro baterie, Bateriová aliance, ad., využití geotermální energie
- **Podporovat osvětu uživatelů ve smyslu nakládání s energií**
- **Přenos dobré praxe ze zahraničí**
- **Rozšíření cirkulární ekonomiky**
- **Orientovat se na komunitární programy Evropské unie podporující transformaci energetiky.**

Pilíř G. Infrastruktura a veřejná správa

Strategické cíle Cíl pilíře

Pilíř G. Infrastruktura a veřejná správa Zajistit nezbytnou infrastrukturu a kvalitu služeb veřejné správy v návaznosti na plnění cílů restrukturalizace.	
F.1 Dopravně propojit území tam, kde dochází k signifikantní bariéře pro rozvoj a růst	F.2 Zefektivnit řízení a služby veřejné správy pro podnikatele a obyvatele s využitím moderních technologií
<i>Způsoby měření:</i> - Zvýšení objemu přepravovaného zboží / nákladu na vybudovaných a modernizovaných úsecích, které převyšuje současné kapacity vybraných komunikací - Zvýšení počtu přepravovaných osob, které převyšuje současné kapacity vybraných komunikací - Počty ušetřených minut (alt. objemy paliv, CO₂), jejichž přímým dopadem bude zvýšení objemu přepravovaného zboží / nákladu a osob - Snížení počtu nehod - Vyšší podíl nízkouhlíkových a bezemisních vozidel (ve veřejné dopravě i mezi individuálními osobními automobily) ...na vybudovaných a modernizovaných úsecích.	<i>Způsoby měření:</i> - Snížení nákladů - Zvýšení objemu dostupných dat a zkrácení doby dostupnosti pro využití - Snížení administrativní náročnosti (nižší náklady i finanční náklady pro uživatele) - Doba vyřízení požadavku, žádosti - Spokojenost uživatelů systému, spolehlivost systému - Dostupnost informací a znalostí pro řízení a rozhodování samospráv ... v návaznosti na implementaci moderních ICT technologií
▪ Zlepšení dopravního propojení hospodářských center krajů s hlavními trhy v ČR a zahraničí ▪ Zlepšení propojení periferních území s jádrovými oblastmi krajů	▪ Zvýšení objemu a kvality dostupných a využitelných dat pro řízení a rozhodování ▪ zvýšení přenosové rychlosti a snížení nákladů na agendy města ▪ a současně snížení administrativní náročnosti na straně uživatelů (podnikatelů a občanů).
▪ Vyšší využívání udržitelných, čistých forem dopravy, a to jak v individuální automobilové dopravě, tak ve veřejné dopravě	▪ Zajištění dostatečné kapacity ICT infrastruktury pro využití moderních technologií náročných na rychlost a objem poskytovaných a sdílených dat

Co se změní

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

Cílem pilíře je (i) dopravně propojit území tam, kde dochází k signifikantní bariéře pro rozvoj a růst, (ii) zefektivnit řízení a služby veřejné správy pro podnikatele a obyvatele s využitím moderních technologií.

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, především podnikání a zahraničních investic. jako jsou klíčová napojení dopravní infrastruktury nebo nabídka efektivních služeb veřejné správy.

Cíle 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 současně zlepší 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.
- **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.
- Vybudovat infrastrukturu a rozvíjet služby pro čistou mobilitu (elektromobilitu, vodíkovou mobilitu).

1.16 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 periferií (především v Karlovarském kraji).

Dokončení lepšího dopravního napojení krajů na jádrové oblasti okolních regionů ČR především z Karlovarského kraje⁹⁵ (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.

⁹⁵ Kraje Moravskoslezský a Ústecký mají kapacitní tahy na významná česká hospodářská centra již vybudována nebo před dokončením. V případě těchto krajů je nezbytné dokončit dálnici D8 a opravit problematické úseky dálnice D47, aby obě komunikace sloužily svému účelu.

2. **Nerozvinuté podmínky pro čistou mobilitu.** Navzdory zlepšení energetické účinnosti je doprava v našem kraji stále z velké části závislá na fosilních palivech, ropě a ropných produktech. Dosažení udržitelné mobility je celosvětovým cílem a úzce se váže na cíle nové evropské politiky Green Deal. Opožděné či nesmělé zavádění nových technologií by mohlo odsoudit odvětví dopravy k nezvratnému úpadku. Pokud budeme uplatňovat dosavadní přístup, mohla by závislost dopravy na ropě dosahovat stále téměř 90 %. Omezení mobility není řešením, proto je nutné začít a pokračovat s dekarbonizací dopravy v našem kraji. Soustředěním pouze na jedno alternativní palivo nebude v krátké době možné dosáhnout cílů v dekarbonizaci dopravy v kraji a dostatečné snížení CO₂ z dopravy. Úkolem je provést strukturální změny, které by umožnily v automobilové i veřejné hromadné dopravě masový nástup elektromobility v první řadě a následné zavádění vodíkových pohonů.

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 nepřepřítelných (např. Chart Ferox Děčín), napojení na dálniční síť z Děčína a severní části okresu Děčín nedostatečně 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

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.

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.).

1.17 Strategické cíle a oblasti změn

1.17.1 Strategický cíl G.1: Dopravně propojit území tam, kde dochází k významným bariérám pro rozvoj a růst a podpořit čistou mobilitu

Propojit dopravě krajská ekonomická centra s hlavními trhy v ČR a v zahraničí a propojit dopravě metropolitní a periferní sídla v krajích tam, kde špatná dopravní dostupnost představuje překážky pro rozvoj a růst.
--

Strategický cíl se zaměřuje na dobudování klíčové dopravní infrastruktury pro zvýšení propojení sídel v krajích a zlepšení dostupnosti jak pro podnikatelské účely, tak pro dojížděku na trhu práce.

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 centřům v krajích, převážně v největších a nejhustěji zalidněných sídlech s koncentrací významných produkčních funkcí a s průmyslovými zónami, hrozí ztráta konkurenceschopnosti a zaostávání v ekonomické výkonnosti, budou-li existovat významné bariéry zvyšující přepravní náklady nebo časovou náročnost dopravy.

Investice do dopravní infrastruktury v restrukturalizovaných krajích nemají být zaměřeny na výstavbu jakékoliv dopravní infrastruktury opřené o generely dopravy nebo plány krajů, měst a obcí. Podmínkou podpory v souladu s výše uvedeným cílem jsou prokazatelné přínosy v hospodářství krajů. 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 hluchnosti 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.

Zavádět nízkoemisní dopravu jako součást životního stylu obyvatel. Zavádění bezemisních způsobů dopravy, a to jak v dopravní obslužnosti veřejné správy, tak i ve využívání bezemisních vozidel ve veřejné hromadné dopravě. Elektrifikace vybraných železničních tratí. Vytvoření podmínek pro intenzivnější přechod k elektromobilitě a vývoj v oblasti vodíkových pohonů. Z dlouhodobého hlediska postupné vyloučení veškerých uhlíkatých paliv.

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.
- Podporovat zavádění vozidel na vodíkový pohon ve veřejné hromadné
- Dopravě:
 - Vývoj vodíkových autobusů a plnicích stanic
 - Podpora vývoje a certifikace lokomotiv na vodíkový pohon
 - Spolupráce při nastavení podmínek a dotací k nastartování trhu s vodíkovým palivem ve veřejné hromadné dopravě
- Zajistit obsluhu stávající elektrické trakce a dále ji rozšiřovat
 - Obnova a nákup nových vozidel elektrické trakce
- Modernizovat a rozvíjet drážní infrastrukturu elektrické trakce
- Umožnit rozvoj infrastruktury pro trolejbusovou dopravu a parciální trolejbusy v městské hromadné dopravě
- Podporovat a urychlit výstavbu nabíjecích stanic pro vozidla individuální automobilové dopravy a elektrobusy
- Jít příkladem v zavádění nízkouhlíkové a bezemisní dopravy na úrovni krajských korporací

1.17.2 Strategický cíl G.2: Zefektivnit řízení a služby veřejné správy pro podnikatele a obyvatele s využitím moderních technologií

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 pojímána 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 „laboratorií“, 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

- **Vysokorychlostní síť internetu propojující centra s periferními oblastmi**
- **Open data** – k využití pro podnikatelskou a akademickou sféru
- **Elektronizace agend a sdílená ekonomika** – aplikace a portály a služby pro zefektivnění služeb ve veřejném i soukromém sektoru

Podpora chytrých myšlenek – zavádění inovativních nástrojů pro identifikaci a rozvoj inovativních myšlenek s využitím pro veřejnou sféru a potenciálem komercializace (příklad – Chytřejší myšlenka v Moravskoslezském kraji).

Zkušenosti při restrukturalizaci hospodářství z regionů v zahraničí

1.18 Transformace černouhelných uhelných regionů v Německu

Motto: „největším nepřítelem našich snah je kombinace netrpělivosti a tvrdostí. Strukturální proměna potřebuje čas, vůli a odvahu ke změně a novým přístupům“ (bývalý ředitel Industriekultur Saar GmbH Karl Kleinberg, 2009).

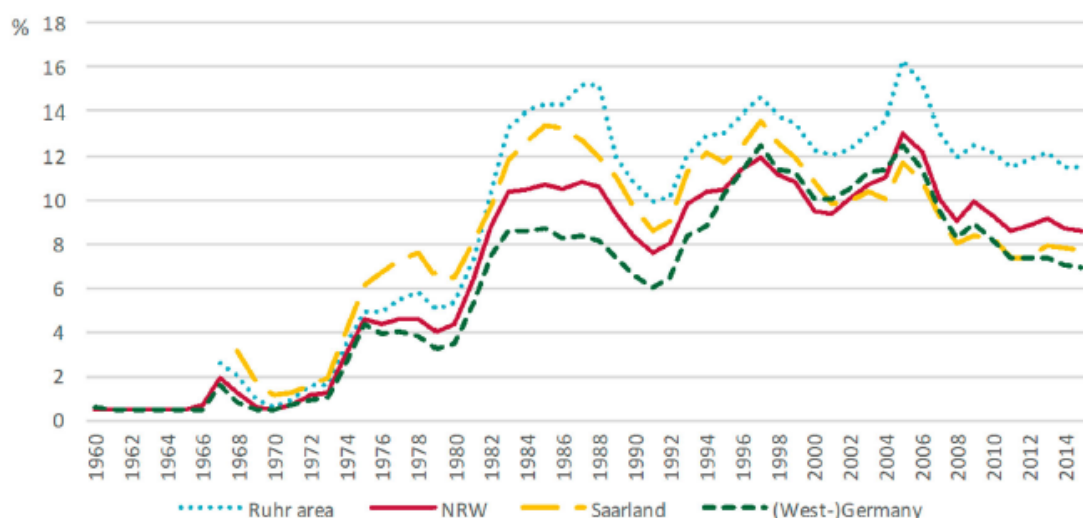
Na základě rozboru literatury a existujících poznatků, byly identifikovány dva regiony pro potřeby tvorby případových studií – Porúří a Sársko. Cílem těchto případových studií je poskytnout zdroj inspirace, ale nikoliv návod, jak přistupovat k transformaci uhelných regionů. V obou případech se jedná o regiony, jejichž růst byl po dlouhou dobu závislý na těžbě černého uhlí a návazných odvětví. Současně se odlišují nejen velikostí, ale také tím, že Sársko je vysoce specializovaným regionem (automobilový průmysl), zatímco Porúří má více diverzifikovanou ekonomickou strukturu. I proto se struktura a charakter případových studií liší, přičemž některé pasáže, pokud není uvedeno jinak, jsou inspirovány prací Slach a kol. (2013).

Tabulka 1: Základní charakteristiky zkoumaných regionů

Charakteristika regionu	Porúří	Sársko
Rozloha	4 400 km ²	2 600 km ²
Počet obyvatel maximum	5 756 000	1 132 127
Počet obyvatel současný	5 113 000	994 187
Podíl priméru na hrubé přidané hodnotě	0,4 %	0,2 %
Podíl sekundéru na hrubé přidané hodnotě	25,3 %	30,8 %
Podíl terciéru na hrubé přidané hodnotě	64,5 %	59,2 %
Počet dolů (1957)	138	47
Zaměstnanost těžba 1957	600 000	65 000
Zaměstnanost těžba 1977	190 000	22 000
Zaměstnanost těžba 2017	4 500	139
Ukončení těžby	2018	2012

Zdroj: Převzato a upraveno Oei a kol. 2019

Obrázek 1: Komparace vývoje nezaměstnanosti v Porúří (Ruhr area), Severním-Porýní Vestfálsku (NRW) a (Západního) Německa (Germany) v letech 1960 až 2014



Zdroj: Převzato a upraveno Oei a kol. 2019

1.18.1 Případová studie Porúří

Industrializace (těžba, hutnictví, ocelářství, chemie energetika) byla započata okolo roku 1840, a až do roku 1956 montánní komplex rostl. Sektor těžby začal klesat roku 1957, ocelářství začalo ztrácet od roku 1973. První snahy o řešení dopadů úpadku tradičních odvětví byly defenzivní, tj. zaměřené na tlumení sociálních aspektů prostřednictvím Ofenzivní iniciativy a snahy o strukturální přeměnu začaly v 60. letech (Danielzyk a Wood 2001).

Především bylo nutné vytvořit infrastrukturu vysokého školství, neboť vzdělávací kapacity byly dimenzovány pro potřeby montánních podniků („*What we need in the Ruhr are muscles, not brains*“ Hospers 2004, s. 151) a započaty byly také aktivity směřující k větší diverzifikaci výrobní základny regionu (atrakce velkých firem jako například Opel, Siemens). Celkově politika atrakce zahraničních firem nebyla úspěšná z důvodu vysokých mezd v regionu a blokace pozemků od velkých firem (Grabher 1993).

Rozvojový program Ruhr (1968–1973)

Tento program byl první konzistentní iniciativou s celkovým rozpočtem 17 mld. DM (Heinze a Schmidt 1997). Zahrnoval velké investice do dopravní infrastruktury (výstavba dálnic, silnic, metra, tramvají a rychlostních železnic) a bytové výstavby. Pokračovalo zakládání univerzit a polytechnik, jakož i významné zlepšování environmentální (investice do snižování emisí v důsledku politiky *Blue Sky above Ruhr*) situace v regionu. Ihned po ukončení programu byly nastartovány vlastní politiky zaměřené na podporu technologií – „Technologický program těžba“ (1974 – 1984 investováno 620 mil. DM), „Technologický program energie“ (1974-1984 investováno 1,6 mld. DM) (Ziegler 2002).

Program Severního Porýní-Vestfálska (1975-1979)

Program započal v r. 1970 s celkovým finančním objemem 600 mil. DM, iniciovaný a plně řízený spolkovou vládou. Program byl neúspěšný, protože se stále zaměřoval pouze na podporu tradičních odvětví a fakticky se jednalo o centralizaci plánování (zrušení plánovací autonomie Porúří, Bömer 2000).

Akční program Porúří (1979–1984)

Tento program vznikl mimo jiné i v kontextu ekonomické krize v r. 1979 s dotací cca 6,9 mld. DM. Jeho významnou součástí bylo vytvoření Pozemkového fondu Ruhr (Schrader 1998), který měl za úkol řešení nevyhovující situace v oblasti regenerace brownfields. Prioritami programu byly dále regenerace měst, opatření napomáhající ochraně životního prostředí a podpora tradičních odvětví („Technologický program ocel“, investováno 370 mil. DM). Opatření mimo tradiční výrobní odvětví byla zaměřena na budování podpůrné infrastruktury pro transfer inovací, malé a střední podniky a vzdělávání (například se jednalo o program Innovationsförderung und Technologie-Transfer-Zentrum der Hochschulen des Ruhrgebiets, který propojoval univerzity, Fachhochschulen a další subjekty v regionu za účelem podpory inovací, Meyer-Dohm a Tokarski 1980).

Landesinitiative Zukunftstechnologien

Iniciativa následovala od roku 1984. Byla v ní věnována pozornost inovacím v moderních technologiích s důrazem na alternativní zdroje energie, např. podpora solární energetiky (program SoTech) a podpora transferu technologií (později programy Quatro a Adept, Ziegler 2002). Do roku 1984 spadá i otevření prvního technologického centra v Dortmundu, kde dnes působí na 300 firem generujících 10 000 pracovních míst.

Decentralizované programy

Historickým mezníkem ve vývoji se stal rok 1987, kdy dosavadní centralizované *top-down* přístupy byly nahrazeny decentralizovanými *bottom-up* přístupy (Meyer-Stamer 2004). Prvním výsledkem nové strukturální politiky se stal „**Program budoucnosti montánního regionu**“ (v roce 1989 rozšířený na celé SPV pod názvem „Program budoucnosti Severního Porýní-Vestfálska“). Hlavní strategií se stal tzv. decentralizovaný korporativismus, který využíval tzv. měkkou regulaci. Ta se zaměřovala především na zlepšení kooperace a koordinace v rámci moderovaných procesů, výměnu myšlenek a přesvědčování prostřednictvím argumentů, pluralitní dosahování konsenzu a na nacházení problémově orientovaných řešení (Houtum a Lagendijk 2001).

Hlavními prioritami obou programů byly (Rommelspacher 2000):

- podpora inovací a technologií,
- podpora perspektivním vzdělávacím oborům,
- opatření na tvorbu nových pracovních míst,
- výstavba a modernizace infrastruktury,
- zlepšení životního prostředí a energetické situace.

V rámci iniciativy ZIN bylo podpořeno částkou 1,1 mld. DM celkem 330 projektů (z 2 000 podaných projektů, Cooke 2001), přičemž zvýšený důraz byl kladen na environmentální technologie a mikroelektroniku, kdy podpora environmentálních technologií se ukázala přínosnou pro celý region.

Právě systematická podpora transferu technologií a spin-offs z velkých podniků vytvořila zárodečné prvky klastru zelené ekonomiky (Ache 1998).

Druhým výsledkem nové decentralizované regionální strukturální politiky se stal „projekt“ **IBA Emscher Park** (1989-1999), Vizí IBA Emscher Parku bylo „indukovat koncepční, finanční a organizační perspektivně orientované impulzy v oblasti ekologické, sociální a ekonomické přeměny regionu Emscher“ (Memorandum I, 1988: 7). Hlavními cíli formulovanými zemskou vládou pro projekt IBA byly (Knapp 1998):

- Zlepšení environmentální situace regionu Emscher, které bylo považováno za nejdůležitější součást.
- Vytvoření příznivého prostředí pro diverzifikaci ekonomických struktur.
- Vytvoření kvalitního prostředí pro rozvoj různorodých životních stylů.
- Vytvoření mezinárodně uznávaného modelu státem řízené ekonomické, sociální a ekologické restrukturalizace starých průmyslových regionů.

Vize a cíle byly operacionalizovány do celkem sedmi prioritních tematických oblastí (Kilper 1999; Shaw 2002).

1. Krajinný park Emscher zahrnuje části území 17 měst v regionu. Tento specifický park se táhne v délce 70 kilometrů od západu na východ a široký je 15 kilometrů, při celkové rozloze 312 km² (453 mil. DM).
2. Ekologická revitalizace říčního systému Emscher byla jedním z klíčových projektů IBA iniciativy.
3. Zatraktivnění kanálu Rýn-Herne.
4. Nové pracovní příležitosti v krajinném parku Emscher (1,345 mld. DM).
5. Bydlení a integrovaný rozvoj měst (1,017 mld. DM).
6. Průmyslové památky jako nositelé kultury (200 mil. DM).
7. Nové možnosti pro sociální, kulturní a sportovní aktivity.
8. Inicie a podpora sociálních a kulturních volnočasových aktivit pro obyvatele regionu.

Bylo realizováno celkem 123 projektů a funkčně revitalizováno 1 500 hektarů brownfields (Shaw 2002). Celkově bylo investováno na 5 mld. DM (bez investic do krajinného parku Emscher, kde bylo investováno samostatně cca 8 mld. DM).

Jeden z hlavních přínosů a úspěchů IBA spočíval v proměně image a profilace měkkých faktorů rozvoje od kultury přes volnočasové aktivity až po environmentální podmínky, což pomohlo navést region na pozitivní vývojovou trajektorii (Campbell a Coenen 2017). Mimo proměny krajiny z kulturně-historické perspektivy došlo k výrazné proměně environmentální kvality regionu. Vznikla navzájem propojená síť parků a vodních ploch (Slach a kol. 2009).

Klastrové politiky

Z první vlny (1994-2000) klastrových iniciativ se ukázaly býti životaschopnými dva klastry, a sice *Dortmund Projects* a *ChemSite* (Rehfeld a Terstriep 2019) přičemž první uvedený vytvořil přes 70 tisíc pracovních míst v oblastech např. IT (vývoj), e-commerce, e-logistiky, biomedicíny (Zimmermann a kol. 2017). Vedle podpory IT realizuje Dortmund i podporu kreativních odvětví (*Dortmunder U*). Klastrová politika dnes na území pracuje s 16 klastry v šesti kompetenčních oblastech. Podle WFR (2014) generuje odvětví zelené ekonomiky (*Resource Efficiency*) obrát 63,3 miliard Euro, 96 000

pracovních míst, což je přibližně 6,7 % všech pracovních míst v regionu (např. v odvětví recyklace dosahuje Porúří 150 % zaměstnanosti v Německu).

V kontextu sektoru energetiky evidujeme v Porúří okolo 250 firem a na jeho výzkumu se podílí 750 výzkumníků. Hlavním faktorem pro rozvoj aktivit v zelené ekonomice nebyl uhelný průmysl nýbrž silné kompetence v oblasti energetického výzkumu (např. *Energieforschung Ruhr GmbH*) a vnější tlak v podobě *energiewende* či jiných regulací (*Blue Sky above the Ruhr*). V explicitní vazbě na uhelný průmysl lze zmínit z low-carbon inovací například spalování důlního metanu, geotermální energii a hydroelektrárny v důlních dílech (Schepelmann a kol. 2016).

Celkově realizace více než 40 let technologických politik dala vzniknout 53 Hochschulen, 62 technologickým centrům a parkům, 31 centrům pro transfer technologií a 21 výzkumných institutům (investice dosahovaly v roce 2013 výše 3,5 mld. Euro, Kleinfeld a kol. 2017).

Lekce z výše uvedených programů a procesů restrukturalizace:

- Nezastupitelná a dlouhodobá role státu při financování restrukturalizace
- Investování do kvality života (bydlení, životní prostředí) s využitím integrovaných přístupů (důraz na centra měst)
- Inteligentní využívání stávajících struktur
- Velký význam environmentální „přísnosti“
- Participace umožňující dle lokálních potřeb uzpůsobená řešení a jejich vyšší akceptaci (participace jako nástroj identifikace silných a slabých stránek ve vazbě na osvojení, rozvoj a implementaci lokálních strategií, Oei a kol. 2019).
- Vytváření speciálních (autonomie, finance) institucí jako nositelů pozitivní změny (Agentura IBA)
- Podpora networkingu v regionu (metropolitní úroveň, Initiativkreis Ruhr) a mimo něj
- Investice do VaV infrastruktury
- Inovativně orientované plánování (odvaha) např. ve formě IBA
- Podpora přeshraniční spolupráce

Inspirativní projekty:

- Innenhafen Duisburg
- Phoenix Dortmund
- Krajinový park Duisburg-Nord
- Umbau 21
- Dortmund project
- Rheinische Strasse (Dortmund)

1.18.2 Případová studie Sársko

Analogicky jako v Porúří, první krize zasáhla Sársko v roce 1957. V tomto období tvořil průmysl 70 % všech pracovních míst, přičemž těžba černého uhlí a ocelářství tvořily hlavní podíl (Statistisches Amt Saarland 2017). Dnes vytváří největší objem pracovních míst automobilový klaster, který vytváří v přímých (26 000) a navazujících odvětvích dokonce téměř 54 000 pracovních míst (Arbeitskammer des Saarlandes 2019), což činí ze Sárska spolkovou zemi s nejvyšší specializací na toto odvětví. Druhým nejvýznamnějším odvětvím zůstává ocelářský klaster s přibližně 22 000 pracovními místy

(10 000 výroba oceli) a IT klastr s více než 10 000 pracovními místy. Uvedená čísla názorně demonstrují hloubku transformace toto klasického starého průmyslového regionu, přičemž Trippl a Otto (2009) rozlišují v (nejen) v rámci Sársku tři druhy změny klastry tažené (obnovy) transformace v podobě:

- inkrementální změny tradičních odvětví (ocelářství)
- diverzifikaci do příbuzných odvětví (automobilový průmysl) a
- radikální změny v podobě znalostně náročných klastrů (např. IT sektor).

Níže uvedený text má za cíl ve zjednodušené podobě chronologicky nastínit vývoj politik a strategií za touto změnou. Evenhuis (2016) rozlišuje tři základní fáze politik realizovaných v Sársku:

- do roku 1985 vyznačující se atrakcí přímých zahraničních investic a doprovodné infrastruktury,
- mezi lety 1985 až 1999 charakteristickou novými programy na podporu vědy a technologií a
- na klastrové politiky a nové výzvy.

Fáze 1: Atrakce investic a budování infrastruktury

Teprve pod tlakem kontinuálního zániku pracovních míst začal na počátku 60. let veřejný sektor vyvíjet první konzistentní aktivity na podporu rozvoje regionu, nicméně podpora se soustředila na podporu reindustrializace regionu. Vysoké investice směřovaly do budování infrastruktury, jako byla například výstavba dálničního napojení ve směru na Mety, Mannheim a Karlsruhe. Výraznou modernizací prošla také železniční doprava (elektrifikace) a byly vybudovány kontejnerové terminály v Saarbrückenu, Saarlouis, Homburgu (Burtenshaw 1972). Nejviditelnějším výsledkem atrakce investic se stala investice americké společnosti Ford, která v roce 1968 vybudovala na ploše 14 hektarů nedaleko Saarlouis závod na výrobu automobilů (Schamp 2000).

V 70. a 80. letech následoval příchod dodavatelů (hlavně Tier 1) ze zahraničí, ale také ze samotného Německa (především z Bádenska-Würtenberska), který byl aktivně podporován spolkovou zemí například vytvářením průmyslových zón. Klíčovým faktorem pro atrakci přímých zahraničních investic byl dostatek levných a relativně kvalifikovaných pracovních sil. Konkrétně se jednalo např. o pobočné závody firem jako Bosch, Michelin, ZF Getriebe, INA-Schaeffler a další (Trippl a Otto 2009). Hlavními politickými nástroji bylo prostorové plánování (příprava průmyslových zón), rekvalifikace a přeshraniční spolupráce. V tomto období vznikají také důležité instituce jako například Zentrale für Produktivität und Technologie Saarland (podpora podnikání a exportu, transfer technologií, rekvalifikace dnes pod názvem saariss), Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saarland (atrakce investic, dnes součást SHS Saar viz níže), Landesentwicklungsgesellschaft Saarland (rozvojová agentura zaměřená na development pozemků a nemovitostí), byla založena fakulta Informatiky (1969), Fraunhofer-Institut für Zerstörungsfreie Prüfverfahren (1972) a financování univerzit přešlo do rukou spolkové země (Evanhius 2016). Role univerzity, respektive fakulty informatiky, která dnes patří k největším v Německu, a jejího zakladatele profesora Hotze je považována za klíčovou při vzniku IT klastru (Trippl a Otto 2009).

Fáze 2: Nové programy zaměřené na vědu, technologie a inovace

Orientace na podporu nových znalostně náročných odvětví se skládala z následujících opatření (Heidenreich 1997; Trippl a Otto 2009; Evanhius 2016):

- Založení a atrakce nových výzkumných kapacit ve vazbě na univerzitu, konkrétně se jednalo o Leibniz-Institut für Neue Materialien (1987), Fraunhofer-Institut für Biomedizinische Technik (1987); Max-Planck-Institut für Informatik (1988), Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (1988).
- Programy na podporu transferu technologií s důrazem na malé a střední podniky a vznik spin-offs.
- Rozvoj infrastruktury na podporu podnikání jako například Saarbrücker Innovations- und Technologiezentrum (SITZ, dnes IT park Saarland). Výstavbou SITZ, na ploše bývalého brownfieldu, byla v roce 1985 pověřena agentura GIU (Gesellschaft für Innovation und Unternehmensförderung, vlastněná městem Saabrücken). Dnes se zde nachází přes 60 firem, které zaměstnávají více než 1300 lidí, přičemž mezi největší subjekty patří IDS Scheer AG, ZIP Saarland (Zentrum für Innovative Produktion), což je společná aktivita privátních firem, univerzity a Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), respektive centrum pro transfer technologií zaměřené mimo jiné na recyklaci, robotiku, logistiku a podnikové řízení.

Ve sledovaném období lze pozorovat další růst automobilového klastru, jehož jádro tvořil výrobní závod automobilky Ford v Saarlouis. Tohoto závodu se také týkala jedna z klíčových aktivit veřejného sektoru. V roce 1998 byl prostřednictvím finančních prostředků spolkové země (51 mil. eur) a Evropské unie vybudován na ploše 74 tisíc m² dodavatelský park, který integruje 12 dodavatelů pomocí automatické dráhy. Cílem tohoto klasického *aftercare* projektu bylo zvýšit efektivitu výroby s využitím *just-in-time* logistiky, respektive *just in sequence* (Larsson, 2002). V rámci tohoto parku je zaměstnáno jednak v dodavatelských firmách okolo 1,8 tisíce zaměstnanců a jednak 6,1 tisíce v samotném závodu Ford.

Mimo to, Sársko představuje klasický pohraniční region a zejména ve vztahu k automobilovému průmyslu je proto nutné zmínit roli a význam sousedního Lotrinska, které lze považovat také za klasický starý průmyslový region. I v tomto regionu vznikl rozsáhlý automobilový klaster koncentrující přibližně 24 tisíc zaměstnanců. I v tomto regionu vznikl specializovaný automobilový park, nikoliv dodavatelský, ale produkční. Jednalo se o výrobu automobilů Smart (*join-venture*) v rámci tzv. Smartville parku, který vznikl v roce 1997 jako klasická investice na „zelené louce“ (Dörrenbacher a Schulz 2007). V této souvislosti je vhodné poznamenat, že přeshraniční region Saar-Lor-Lux (Sársko, Lotrinsko, Lucembursko) má rozlohu 6,700 km² a žije v něm okolo 4,7 mil. obyvatel. Jedná se vysoce integrovaný trh práce, kde 223 000 obyvatel žije a pracuje ve dvou odlišných zemích (Pigeron-Piroth a Belkacem 2019). Na straně druhé, přeshraniční spolupráce firem má omezený charakter (Hahn 2013).

Fáze 3: Klastrové politiky a nové výzvy

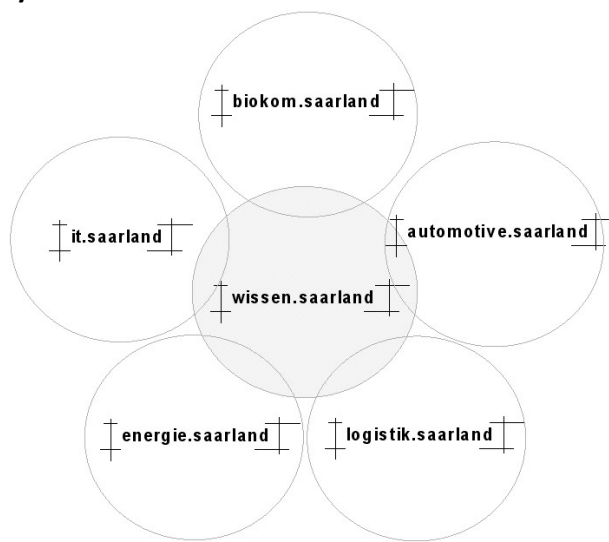
Hlavní politikou ekonomického rozvoje jsou klastry. Na území Sárska je momentálně činných celkem šest klastrů (viz. Obrázek 2). Ve vazbě na rozvoj klastrů byly založeny další výzkumné instituce jako například Max Planck Institut für Softwaresysteme (2004), Intel Visual Computing Institute (2009), Material Engineering Center Saarland (2009), Helmholtz Institut für Pharmazeutische Forschung (2009) a nejnověji Helmholtz-Zentrum für IT-Sicherheit (Arbeitskammer des Saarlandes 2019).

Nejméně napojený na znalostní infrastrukturu je ocelářský klaster. Jádro klastru tvoří dva velké, majetkově propojené koncerny Dillinger Hüttenwerke a Saarstahl AG koncentrující okolo 35 % pracovních míst celého klastru, přičemž tyto koncerny disponují silnou mocenskou pozicí v rámci klastru. Pro oba koncerny je významným odběratel automobilový klaster, kdy například 60 %

vyprodukované ušlechtilé ocele Saarstahl AG je zpracováváno automobilovým průmyslem (z toho 40 % na výrobu převodovek). Dillinger Hüttenwerke pak produkuje surovou ocel a válcuje tlusté plechy, přičemž i zde velkou část produkce odebírá automobilový průmysl (Schreiber a Zwick 2012).

Propojení mezi ocelářskými koncerny a regionální znalostní infrastrukturou je však i nadále nízké (Trippel a Otto 2009). Situace v automobilovém klastru je poněkud odlišná, nicméně i zde je napojení poměrně slabé, což je dáno pozicí firem v dodavatelských řetězcích a i zde dominují velké firmy (ZF Getriebe AG 9 200 pracovních míst, Ford Werke GmbH 6 100 pracovních míst, Robert Bosch GmbH 4 000 pracovních míst). Podpůrná infrastruktura tak slouží především klastrům v nových odvětvích.

Obrázek 2: Funkční klastry v Sársku



Zdroj: Převzato ze saarland.de

Rozvojové aktivity se také soustředí na oblast industriálního cestovního ruchu, mezi nejznámější patří objekt areál vysokých pecí ve Völklingenu, areál Garten Reden nebo Důl Göttelborn.

V souvislosti s regenerací brownfields je vhodné zmínit dva inspirativní aspekty. Projekty regenerace jsou realizovány spolkovou zemí vlastněnou institucí Strukturholding Saar (SHS). Holding zahrnuje celkem šest částí. SHS disponuje vysokým základním jměním, například tisíci nájemními byty či komerčními plochami, které jsou ziskové a tento zisk je pak investován do méně výnosných projektů jako např. do areálů dvou bývalých dolů. Mimo to, v rámci programovacího období 2000–2006 (region spadal pod Cíl 2) byly prostředky určené pro podporu cestovního ruchu jen pro tři projekty.

Lekce z výše uvedených programů a procesů restrukturalizace:

- Inovační politika vyžaduje vysoké časové a finanční náklady
- Nezbytnost vysoké angažovanosti veřejného sektoru
- Dodržování principu koncentrace (kritická masa)
- Přímé zahraniční investice mohou být účinným nástrojem pro rychlou transformaci, ale dlouhodobý efekt může být ambivalentní
- Potřebu po nových kompetencích lze saturovat lákáním výzkumných center
- Silné regionální instituce s vlastním kapitálem jako aktér rozvoje (SHS)
- Přeshraniční spolupráce

Literatura ke zkušenostem ze zahraničí

Ache, P. M. (1998). Lokale innovative Milieus in altindustriellen Regionen: theoretische Konzepte und empirische Befunde; eine Untersuchung am Beispiel der Regionen Dortmund und Newcastle upon Tyne (Doctoral dissertation).

Arbeitskammer des Saarlandes (2019). Analyse der Branchenstruktur im Saarland Entwicklungen, Trends und Ansatzpunkte.

Bömer, H. (2000). Ruhrgebietspolitik in der Krise: kontroverse Konzepte aus Wirtschaft. Politik, Wissenschaft und Verbänden, Dortmund, IRPUD.

Burtenshaw, D. (1972). Regional renovation in the Saarland. *Geographical Review*, 1-12.

Campbell, S., & Coenen, L. (2017). Transitioning beyond coal: Lessons from the structural renewal of Europe's old industrial regions. In CCEP Working Papers. Centre for Climate Economics & Policy, Crawford School of Public Policy. The Australian National University.

Cooke, P. (2001). From technopoles to regional innovation systems: the evolution of localised technology development policy. *Canadian journal of regional science*, 24(1), 21-40.

Danielzyk, R., & Wood, G. (2001). On the relationship between cultural and economic aspects of regional development: some evidence from Germany and Britain. *European Planning Studies*, 9(1), 69-83.

Dörrenbächer, H. P., & Schulz, C. (2007). The organization of the production process: the case of Smartville. In *International Business Geography* (pp. 99-112). Routledge.

Evenhuis, E. (2016). The political economy of adaptation and resilience in old industrial regions: a comparative study of South Saarland and Teesside (Doctoral dissertation, Newcastle University).

Funder, M. (1996). Industrielle Beziehungen und regionaler Strukturwandel.

Grabher, G. (1993). Wachstums-Koalitionen und Verhinderungs-Allianzen. *Entwicklungsimpulse und-blockierungen durch regionale Netzwerke. Informationen zur Raumentwicklung*, 11(3/4), 749-758.

Hahn, C. K. (2013). The transboundary automotive region of Saar-Lor-Lux: Political fantasy or economic reality?. *Geoforum*, 48, 102-113.

Heidenreich, M. (1997). Wirtschaftsregionen im weltweiten Innovationswettbewerb. *Kolner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 49, 500-527.

Heinze, R. G., & Schmid, J. (1997). Industrial change and meso-corporatism—a comparative view on three German states. *European Planning Studies*, 5(5), 597-617.

Hospers, G. J. (2004). Restructuring Europe's rustbelt. *Intereconomics*, 39(3), 147-156.

Internationale Bauausstellung Emscher Park-Werkstatt für die Zukunft alter Industriegebiete-Memorandum zu Inhalt und Organisation (1988). Minister für Stadtentwicklung. Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf oJ.

Kilper, H. (1999). Die Internationale Bauausstellung Emscher Park: Eine Studie zur Steuerungsproblematik komplexer Erneuerungsprozesse in einer alten Industrieregion. Springer-Verlag.

- Kleinfeld, R., Hafkesbrink, J., & Stuhldreier, J. (Eds.). (2017). *Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel*. Springer-Verlag.
- Knapp, W. (1998). The Rhine-Ruhr area in transformation: Towards a European metropolitan region?. *European Planning Studies*, 6(4), 379-393.
- Larsson, A. (2002). The development and regional significance of the automotive industry: supplier parks in Western Europe. *International journal of urban and regional research*, 26(4), 767-784.
- Meyer-Dohm, P., & Tokarski, W. (1980). Regionale Innovations-und Transferpolitik: Möglichkeiten einer innovationsorientierten Regionalpolitik für das Ruhrgebiet. *Wirtschaftsdienst*, 60(11), 558-565.
- Meyer-Stamer, J. (2004). Der niederrheinische Kapitalismus in der Krise: Probleme der Strukturpolitik in Duisburg. In *Die Strukturkrise der Strukturpolitik* (pp. 150-161). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oei, P. Y., Brauers, H., & Herpich, P. (2019). Lessons from Germany's hard coal mining phase-out: policies and transition from 1950 to 2018. *Climate Policy*, 1-17.
- Pigeron-Piroth, I., & Belkacem, R. (2019, November). The economic impact of cross-border work on the municipalities of residence: an example at the French–Luxembourgish border. In *Border Experiences in Europe* (pp. 85-100). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
- Rommelspacher, T. (2000). Die Region als Planungsraum. *Standort*, 24(2), 25-28.
- Rehfeld, D., & Terstriep, J. (2019). Regional governance in North Rhine-Westphalia—lessons for smart specialisation strategies?. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(1), 85-103.
- Shaw, R. (2002). The international building exhibition (IBA) Emscher Park, Germany: A model for sustainable restructuring?. *European Planning Studies*, 10(1), 77-97.
- Schamp, E. W. (2000). *Vernetzte Produktion, Industriegeographie aus Institutioneller Perspektive*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schepelmann, P., Kemp, R., & Schneidewind, U. (2016). The eco-restructuring of the Ruhr district as an example of a managed transition. In *Handbook on Sustainability Transition and Sustainable Peace* (pp. 593-612). Springer, Cham.
- Schrader, M. (1998). Ruhrgebiet. *Wirtschaftsgeographie Deutschlands*, Gotha: Klett-Perthes, 435-463.
- Schreiber, K., & Zwick, M. (2012). Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Stahlindustrie für das Saarland. *Isoplan*.
- Slach, O., Boruta, T., & Rumpel, P. (2009). Project-oriented planning in the framework of IBA Emscher Park. *Regionální studia*, 2009(2), 38-44.
- Slach, O., Rumpel, P., & Koutský, J. (2013). Profilace měkkých faktorů regionálního rozvoje. *Accendo-Centrum pro vědu a výzkum*.
- Statistisches Amt Saarland (2017). *60 Jahre Saarland im Spiegel der Statistik*.
- Trippl, M., & Otto, A. (2009). How to turn the fate of old industrial areas: a comparison of cluster-based renewal processes in Styria and the Saarland. *Environment and Planning A*, 41(5), 1217-1233.

Van Houtum, H., & Legendijk, A. (2001). Contextualising regional identity and imagination in the construction of polycentric urban regions: The cases of the Ruhr area and the Basque country. *Urban studies*, 38(4), 747-767.

Ziegler, A. (2002). Technologie-und Innovationspolitik in Nordrhein-Westfalen.

Zimmermann, K., Hundt, C., Jütte, C., & Pofalla, C. (2017). Dortmund, Duisburg und die Rezession von 2008/2009—Warum zwei Städte derselben Region ökonomisch unterschiedlich resilient sind.

Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning, 75(5), 439-453.

Seznam zkratk

ARR	Agentura pro regionální rozvoj MSK
CCS	Carbon capture and storage (zachycování a ukládání uhlíku)
CTT	Centrum transferu technologií
CŽV	celoživotní vzdělávání
ČEB	Česká exportní banka
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ECDL	Mezinárodní standard pro digitální znalosti a dovednosti (European Computer Driving Licence)
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
FTVS	Fakulta tělesné výchovy a sportu
GA ČR	Grantová agentura České republiky
GPN	Globální produkční síť (Global Production Networks)
GVC	Globální hodnotové řetězce (Global Value Chains)
H2020	Horizon 2020 – Rámcový program EU pro výzkum a inovace
CHLÚ	Chráněné ložiskové území
ICT	Information and Communication Technologies
ICUK	Inovační centrum Ústeckého kraje, z.s.
IOP	Integrovaný operační program
IPRM	Integrovaný plán rozvoje města
IPS	Informační a poradenská střediska při úřadech práce
IS VaVal	Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací
ITI	Integrované územní investice (Integrated Territorial Investments)
JIC	Jihomoravské inovační centrum
KVK	Karlovarský kraj
LZ	lidské zdroje

MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
MSP	malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NP VaVal	Národní politika výzkumu, vývoje a inovací
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP VaVpl	Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OP Z	Operační program Zaměstnanost
OP ŽP	Operační program životní prostředí
PZI	přímé zahraniční investice
RIS3	Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
RHSD	Rada hospodářské a sociální dohody
SRN	Spolková republika Německo
SŠ	Střední škola
TA ČR	Technologická agentura ČR
UJEP	Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
ÚSK	Ústecký kraj
VaV	výzkum a vývoj
VO	výzkumná organizace
VŠ	vysoká škola
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
VTP	Vědeckotechnologický park

VVI	věda, výzkum, inovace
ZMA	Základní makroekonomická analýza, příloha Vstupní analýzy č. 1

Tým zpracovatelů

RNDr. Jan Vozáb, Ph.D., Berman Group
Bc. Tomáš Vlasák, Berman Group
Ing. David Sventek, MBA, BeePartner a.s.
Ing. Daniel Konczynski, BeePartner a.s.

Oponentura a dílčí vstupy:

Mgr. Ondřej Slach, PhD, kapitola 11. Zkušenosti při restrukturalizaci hospodářství z regionů v zahraničí

Další oponenti a dílčí vstupy:

Ing. Růt Bízková
Mgr. Martin Navrátil, PhD
Ing. arch. Martin Pospíšil
Mgr. Tomáš Sivíček, PhD
Ing Vít Venhoda

Přílohy:

Příloha 1: Aktualizovaná Vstupní analýza Strategie hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje