

**Příloha 2: Implementační a organizační rámec  
Strategického rámce hospodářské  
restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského  
a Karlovarského kraje**



**MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR**

## Obsah

1	Východiska implementace Strategie hospodářské restrukturalizace .....	3
1.1	Realizační tým .....	3
1.2	Finanční zásady .....	3
2	Návrh organizačního rámce pro implementaci Strategie hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje s využitím víceúrovňové správy a modelu „Task Force“ ...	7
2.1	Úvod .....	7
2.2.	Organizační zásady implementace .....	8
2.3	Schéma víceúrovňové správy s využitím „Výkonného týmu“ .....	11
3	Postup zpracování akčního plánu Strategie hospodářské restrukturalizace .....	12
3.1	Pracovní seznam opatření - long-list. ....	12
3.2	Seznam opatření vybraných k dalšímu rozpracování – short-list .....	13
3.3	Rozpracování opatření ze short-listu – koncepty opatření pro Akční plán .....	13
3.4	Projednání Akčního plánu a návrhu opatření .....	14
3.5	Návrh struktury akčního plánu a struktury opatření .....	14

## 1 Východiska implementace Strategie hospodářské restrukturalizace

### 1.1 Realizační tým

**Silný, nepolitický tým pro realizaci Strategie hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje** (dále jen „Strategie“). Je třeba vytvořit silný výkonný tým, který bude disponovat odborností, pravomocemi/pověřením a bude se zodpovídat přímo vládě ČR, tj. bude stát mimo struktury ministerstev. Řešením je posílit tým Zmocněnce a touto rolí jej pověřit. Výkonný tým bude zodpovědný za dosažení úspěchu/výsledků, tedy nikoliv jen za to, že se opatření realizují a prostředky se užívají formálně správným způsobem, ale že skutečně napomáhají restrukturalizaci a jejím cílům a toto lze doložit. K tomu musí mít výkonný tým k dispozici nástroje a přiměřené finanční prostředky a musí mít příslušné kompetence.

**Silný/významný realizační subjekt vybavený dostatečnými nástroji.** Realizací vybraných nejvýznamnějších opatření strategie a koordinací všech opatření musí být pověřen silný subjekt, který bude v kraji přítomen a bude mít či bude systematicky budovat regionální kontakty a důvěru mezi krajskými hráči. Tento subjekt by měl mít realizaci opatření Strategie jako hlavní poslání a závazek a měl by být **zodpovědný za úspěch** Strategie a za její realizaci. Bude zodpovědný za to, že kolem sebe bude vytvářet síť lidí (bude je vyhledávat a bude s nimi pracovat), kteří budou usilovat o změny ve strategii navržené a budou se za jednotlivé změny cítit zodpovědní. Realizační subjekt musí být vybaven pravomocemi vybraná opatření realizovat a ostatní opatření koordinovat.

Národní i regionální realizační subjekt může být totožný, za předpokladu, že národní subjekt (tým zmocněnce) má dostatečné kapacity také v dotčených krajích. Dalšími nezbytnými požadavky na národní i regionální realizační subjekty jsou:

- odborné kompetence, buď ve vlastním týmu, nebo schopnost a možnost (vč. finanční) využít kompetencí jiných subjektů (např. universit, jiných regionálních hráčů, odborných konzultantů, vč. mezinárodních, apod.)
- silný a dostatečně početný odborný tým, který bude schopen iniciovat, připravit a řídit intervence a koordinovat intervence jiných hráčů;
- organizační kompetence a dostatečné materiální zázemí, které bude k realizaci a koordinaci intervencí potřebné.

Shora uvedené zásady souvisí s návrhem „Výkonného týmu“ a konkrétní struktury pro realizaci Strategie, který je popsán v samostatném dokumentu.

### 1.2 Finanční zásady

**Využití existujících finančních zdrojů.** Pro realizaci opatření a intervencí akčního plánu Strategie by měly být v maximální míře využity prostředky stávajících programů jak národních, tak, a to zejména, evropských fondů, které pokrývají již nyní široké spektrum možných aktivit. Pokud nebude možné využít stávající prostředky přímo, např. kvůli poněkud odlišnému nastavení současných podmínek, je třeba hledat cesty jak existující programy a intervenční nástroje modifikovat, tak, aby jimi bylo možné financovat opatření na podporu restrukturalizace. Příkladem mohou být lidské zdroje, kdy je potřebná rekvalifikace na obory více žádané na trhu práce nebo v případě získávání praktických dovedností absolventů technických škol, apod.

Některá opatření, např. na podporu podnikání, na rekultivace či využití rekultivovaných ploch, mohou či budou vyžadovat vytvoření národního programu či programů, specificky zaměřených na strukturálně postižené kraje, a to v případě, kdy využití dosavadních prostředků bude nemožné.

Příkladem může být specifický program na podporu podnikání ve strukturálně postižených krajích, který se v současnosti již připravuje a který by měl být využit pro cíle restrukturalizace hospodářství.

Vzhledem k potřebě věcně a časově provázaných intervencí, v nichž se bude skládat více projektů dohromady ke společnému cíli – např. podpora VaV spolupráce podniků a výzkumných organizací, podpora start-up a revitalizace městského brownfieldu – bude nutné kombinovat národní zdroje a zdroje ESIF a bude třeba pro takovou věcnou, organizační a institucionální koordinaci vytvořit podmínky.

**Využití prostředků ESIF.** Prostředky ESIF pokrývají široké spektrum možných aktivit a cílů, jak hospodářského rozvoje, tak sociálního začleňování a lze je využít také pro hospodářskou restrukturalizaci strukturálně postižených krajů. Vzhledem ke specifické situaci strukturálně postižených krajů lze některá opatření podpořit např. cílenými výzvami, které budou zaměřeny na konkrétní typy projektů, cílových skupin a výsledků. Znamená to, že v hranicích současného nastavení operačních programů se bude hledat možnost podpoření specifických restrukturalizačních potřeb a bude nutné navrhovat specifické programy, které se budou realizovat výzvou připravenou na míru daným krajům, samozřejmě v mezích možností daného operačního programu. Vzhledem ke koncentraci problémů ve strukturálně postižených krajích mohou takovéto specifické výzvy fungovat jako pilotní ověření rozsáhlejších národních programů, které by se poté mohly realizovat v celé ČR.

V některých případech, typicky OP PIK, který je silně zaměřen na inovace a inovativní nástroje, ale i v případě některých dalších programů, programy ve stávající podobě neumožňují některá opatření na podporu restrukturalizace financovat, buď kvůli rozporu s dikcí investičních priorit v Nařízeních, nebo kvůli zaměření českého programu. V odůvodněných případech, které je možné navrhnout až na základě podrobnějšího popisu opatření v akčním plánu, je vhodné zvažovat jiné zacílení či doplnění operačních programů specificky pro strukturálně postižené kraje. Přestože je bude nutné vyjednat s Evropskou komisí, restrukturalizace představuje závažný důvod změny, který Komise bude brát v úvahu, bude-li podpořen dostatečnými argumenty.

**Dlouhodobé financování vybraných opatření Strategie.** Vybraná opatření, zejména taková, která budou přinášet výsledky až po určité době a vyžadují strategické rozhodování a plánování realizace, případně návaznost na jiná opatření, musí mít zajištěny dlouhodobé finanční zdroje, které umožní předpovídat dostupnost finančních prostředků a plánování realizačních aktivit na několik let, nikoliv ad hoc dle každoročních rozpočtů. Tyto zdroje však musí být podmíněny dosahováním dílčích výsledků a prokazováním přínosů k restrukturalizaci. Subjekt, který bude zodpovědný za realizaci příslušných opatření, bude zodpovídat nikoliv pouze za technicky / formálně správnou administraci přidělených finančních prostředků, ale za dosažené výsledky. I dlouhodobě vázané finanční prostředky tedy mohou být použity pouze v případě, kdy se podaří.

**Fond EU na podporu restrukturalizace těžebních regionů.** V EU se připravuje specifický fond, který bude pomáhat řešit dopady útlumu těžby především fosilních paliv. Tento fond může být jedním ze zdrojů pro řešení obtíží českých strukturálně postižených krajů. Česká republika se musí připravit na jednání s EK o tomto fondu s cílem využít jej pro potřeby hospodářské restrukturalizace. Návrhem potřeb za ČR by mělo být pověřeno MMR nebo MPO.

**Projektová připravenost.** Společným cílem implementace na straně poskytovatelů podpory i na straně vykonavatelů aktivit a projektů je vznik nových, nebo zkvalitnění stávajících projektů, jejich důsledné zacílení na strategické cíle restrukturalizace a zvýšení kvality projektů pro zvýšení

šancí na úspěch v národních výzvách. Pro tento účel budou v průběhu implementace průběžně monitorovány a doplňovány zásobníky projektových záměrů a aktualizovány akční plány a vyhodnocována jejich úplnost pro dosažení strategických cílů.

Projektová připravenost území pro naplňování akčních plánů bude vyhodnocována na základě následujících kritérií:

1. **Úplnost** – Jsou v akčním plánu všechny aktivity a systémové projekty? Jsou v území pokryty nebo zmapovány všechny cíle a navrhovaná opatření v prioritních oblastech?
2. **Srozumitelnost** – Je z projektů zřejmé, čeho má být dosaženo, kdo co a kdy bude vykonávat a jaké změny tím má být dosaženo? Je zřejmé, z jakých zdrojů mají být záměry financovány?
3. **Aktuálnost** – Zohledňují projektové záměry aktuálně realizované aktivity a projekty a reflektují aktuální situaci a dostupné znalosti v problematice? Jsou navržené projekty dostatečně flexibilní, aby se přizpůsobily novým příležitostem, překážkám, a změnám v situaci v jednotlivých krajích nebo v podmínkách podpory?

Klíčovým prvkem při přípravě projektů bude průběžné zapojování klíčových aktérů do přípravy a konzultace s cílovými skupinami. V případě nedostatku kvalitních projektových záměrů je cílem Strategie podpořit vznik platforem a projektových týmů, které budou mít za cíl vytvořit projektové plány od úrovně prvotní fiše projektového záměru a logického rámce až ke kompletní projektové dokumentaci.

V rámci projektové přípravy bude ověřována potřebnost, účelnost a zaměření projektů s cílem zvýšení kvality jednak v porovnání s připravovanými projekty v jiných územích v soutěžních výzvách, jednak ve vztahu k poptávané kvalitě v národních výzvách.

**Integrovaná řešení.** Převážně při přípravě strategických projektů a intervencí s významným dopadem v území bude podporován tzv. integrovaný přístup. Integrovaný přístup bude podporován na základě tří základních kritérií:

- **multi-oborovost** - tedy horizontální zapojení klíčových aktérů z různých oblastí veřejné, soukromé i akademické sféry
- **víceúrovňová správa - spolupráce** na všech relevantních úrovních veřejné správy a samosprávy
- **synergie, komplementarita a provázanost** - návrh takových opatření, které jsou vzájemně synergicky a komplementárně provázány jednak ve vazbě na konkrétní vymezené území, jednak ve vazbě na efektivnější dosažení strategických cílů a požadovaných výsledků, ale také ve vazbě na zdroje.

Integrovaná řešení přinášejí implementaci Strategie vysokou přidanou hodnotu, ale zároveň jsou časově, organizačně, finančně náročnější a je nutno k nim jak po stránce metodické, tak především organizační a řídicí, přistupovat systematicky od samého začátku. To znamená včas definovat synergicky významně provázaná opatření, včas určit klíčové aktéry z různých sektorů ekonomiky a z různých úrovní správy a samosprávy, zapojit je do řízení a realizace přípravy návrhu integrovaného řešení a opřít toto řešení o účinné mechanismy financování a mechanismy realizace (například formou speciálně designovaného integrovaného nástroje ITI pro dotčené území).

**Vazba realizace na výsledky a jejich měřitelnost.** Pro účely sledování plnění jednotlivých opatření a aktivit je nutné na začátku vybudovat systém monitoringu, jehož průběžné výsledky budou podrobeny hodnocení a bude zajištěna zpětná vazba řídicím a organizačním mechanismům a nositelům projektů. Za tímto účelem je potřeba, aby i navržené cíle Strategie vyjadřovaly dostatečně požadovanou změnu, kterou chceme měřit, a ta byla vyjádřena odpovídajícím indikátorem, např. metodou SMART, podle níž by měl indikátor být: S – specifický, M – měřitelný, A – dosažitelný, R – relevantní, T – termínovány.

Pro účel monitorování realizace Strategie bude navržen systém sběru informací s využitím kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Pro nastavení monitoringu je nezbytné respektovat implementační logiku Strategie a vazbu opatření a navrhovaných aktivit na strategické cíle a požadované změny. Primárním zacílením monitoringu bude sledování změn indikátorů a finančního plnění.

Hodnocení (evaluace) má za cíl zpracovat monitorované informace, interpretovat je do klíčových zjištění a závěrů a formulovat doporučení směrem k implementaci Strategie všech zapojeným aktérům do realizace.

Strategie musí být od počátku orientovaná na dosažení požadovaných výsledků a rozlišovat v rámci evaluace měření vstupů, výstupů, výsledků a dopadů. Klíčové pro realizaci Strategie je měření a hodnocení výsledků ve vazbě na strategické cíle, tedy specifických vytvořených hodnot, které poskytují informaci o chování, kapacitě nebo výkonnosti příjemců podpory.

**Systematické řízení rizik.** Nekonzistentní podpora a vedení ze strany klíčových aktérů a absence prioritizace politik a opatření směrem k naplňování Strategie.

- Absence finančních mechanismů a podpůrných nástrojů, které by systematicky podporovaly implementaci Strategie.
- Absence alokovaných finančních zdrojů a lidí k umožnění efektivní přípravy systémových projektů integrovaných řešení, ověřování příkladů dobré praxe a realizace navrhovaných opatření a aktivit.
- Absence dlouhodobosti programu a odvahy neukončit realizované aktivity po prvním neúspěchu.
- Absence nebo nekonzistentní monitoring a evaluace.

## 2 Návrh organizačního rámce pro implementaci Strategie hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje s využitím víceúrovňové správy a modelu „Task Force“

### 2.1 Úvod

**Efektivní organizační rámec pro implementaci Strategie je nezbytnou podmínkou její úspěšné realizace** a dosažení potřebných změn při dokončení transformace krajů. V ČR existuje množství strategií, některé z nich jsou i velmi zdařilé, obvykle je však problém v jejich konsistentní realizaci. Tomu se v tomto případě chceme vyhnout.

Sebelépe napsaná strategie je odsouzena k neúspěchu, pokud není vytvořen potřebný implementační/organizační rámec, jehož hnacím motorem je **VÝKONNÝ TÝM**, který má stanovený **ÚKOL (TASK)** se zaměřením na výsledky a dopady strategie + **KOMPETENCE A ZDROJE K REALIZACI (FORCE)**. Přitom je nutné **zdůraznit, že se jedná o dočasně fungující strukturu, která začíná a končí v časovém období ohraničujícím realizaci strategie**. Nenahrazuje žádnou ze standardních institucí veřejné správy a samosprávy, ať už na úrovni národní nebo regionální. Na druhou stranu lze počítat s tím, že manažerské a odborné kapacity, které se při realizaci Strategie rozvinou, budou vítaným doplněním vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů v regionech i poté, kdy bude činnost výkonného týmu ukončena.

### SWOT analýza ke Strategii a navrhované organizační struktuře

S - silné stránky	W - slabé stránky
Zkušenost MMR s řízením a koordinací Národní stálé konference a regionálních stálých konferencí	„Neukotvenost“ regionální politiky na dotčených resortech.
MMR jako gestor regionální politiky	
Vysoká motivace vládního Zmocněnce a jeho zástupkyně k účinné pomoci s dokončením transformace krajů	Dosavadní neexistence Strategie a akčního programu restrukturalizace a nedostatečné využití role Zmocněnce pro MSK, ÚSK a KVK
Dobrá znalost „terénu“, vyjednávací schopnosti a síť kontaktů Zmocněnce pro jednání s partnery v krajích i na Vládě a ministerstvech	Zmocněnec nemá zdroje na výkonný tým a experty
Schopnost Zmocněnce koordinovat realizační aktivity mezi různými úrovněmi, od centra, přes kraje a města až po mikroregiony uvnitř krajů	Neujasněná role VZZ vůči vládě a krajům
O - příležitosti	T - hrozby
Využití příznivého hospodářského vývoje pro podporu transformace „problémových“ krajů	Nedostatečná komunikace Vlády vůči krajům k účelu, cílům a zdrojům pro Strategii restrukturalizace
Pilotní testování koncentrované a koordinované realizace Strategie s využitím víceúrovňové spolupráce a efektivnějším zaměřením veřejných zdrojů, zejména z EISF	Nedostatečný společný „tah na bránu“ ze strany vlády a krajů v restrukturalizaci při realizaci Strategie - ztráta zájmu vlády o restrukturalizované kraje
Vybudování a posílení lidských kapacit při zajištění cílů a výsledků Strategie v krajích	Změny po krajských a parlamentních volbách, pokud by měly negativní dopad na realizaci Strategie
Zvýšení ekonomické výkonnosti a zlepšení image krajů	Personální výměna ve vedení ministerstev a dotčených regionů

### 2.2. Organizační zásady implementace

- Jako základní rámec je navržena Dohoda mezi vládou ČR a regionálními partnery v jednotlivých dotčených krajích, tj. v Ústeckém, Moravskoslezském kraj a Karlovarském kraji o spolupráci při realizaci Strategie.
- **Na národní úrovni je nositelem Strategie vláda ČR.** Pro úspěšnou implementaci Strategie je stěžejní garance premiéra ČR.
- Opatření ve Strategii jsou zaměřena na Ústecký, Moravskoslezský a Karlovarský kraj, Ministerstvo pro místní rozvoj je bude nicméně (pokud se osvědčí) aplikovat i na ostatní hospodářsky slabé regiony, a to jako součást regionální politiky státu.
- V souladu se zákonem č. 2/1969 Sb. bude
  - **Ministerstvo pro místní rozvoj** koordinovat „činnosti ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy při zabezpečování politiky bydlení a regionální politiky státu, včetně koordinace financování těchto činností, pokud tyto prostředky přímo nespravuje“. Vzhledem k faktu, že implementace Strategie bude jedním z nástrojů



realizace regionální politiky státu, bude garantem naplňování Strategie na úrovni vlády **Ministerstvo pro místní rozvoj**.

- **Ministerstvo financí** jako ústřední orgán státní správy pro státní rozpočet garantovat finanční prostředky pro realizaci intervencí uvedených v akčním plánu Strategie.
  - **Ministerstvo průmyslu a obchodu** zajišťovat aktivity spojené např. s podporou malých a středních podniků, rozvojem technologií (a inovací) a s problematikou přílivu přímých zahraničních investic.
  - **Ministerstvo práce a sociálních věcí** zajišťovat intervence spojené s podporou zaměstnanosti, sociálního podnikání, či prorodinné politiky.
  - **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy** podporovat např. zvyšování kvality vzdělávání, zvýšení atraktivity přírodovědného a technického vzdělávání i další rozvoj celoživotního vzdělávání.
  - **Ministerstvo dopravy** zajišťovat aktivity spojené s dobudováním klíčové dopravní infrastruktury v dotčených krajích.
  - **Ministerstvo životního prostředí** garantovat naplňování aktivit spojených s realizací státní ekologické politiky – např. sanaci vážně kontaminovaných lokalit.
- **Místopředseda vlády pro vědu, výzkum a inovace** řídí Radu pro výzkum, vývoj a inovace a Radu vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst a bude garantem zejména pro oblast vědy a výzkumu.
  - **Ministerstvo financí** má specifickou úlohu při poskytování národních zdrojů k realizaci Strategie a při kontrole věcně správného využití národních i evropských veřejných zdrojů. Kromě rámcové Strategie Vláda ČR schvaluje také závazný program priorit a opatření pro jednotlivé kraje ve formě Akčního programu Strategie, včetně dopadů na státní rozpočet i na využití veřejných zdrojů z EISF. Pokud jde o finanční zdroje, jedná se rámcově o **(a) zdroje na realizaci Akčního plánu Strategie**, v řádu stovek milionů až několika miliard a **(b) zdroje na řízení a organizaci Strategie**, tj. na činnost Vládního zmocněnce, jeho zástupce a Výkonného týmu (Task Force), prostřednictvím rozpočtu pro Kancelář vládního zmocněnce. Zdroje na realizaci Akčního plánu („velké peníze“) budou zpravidla v rozpočtech příslušných ministerstev a Řídících orgánů (v případě ESIF zdrojů). Akční plán Strategie bude přílohou Akčního plánu Strategie regionálního rozvoje. Alternativou by mohlo být zřízení specifického Restrukturalizačního fondu – pro tři kraje, případně jednotlivě po krajích.
  - **Na regionální úrovni je garantem realizace Strategie Vládní zmocněnec** pro kraje spadající pod Strategii a jeho zástupce pro Ústecký a Karlovarský kraj. Vládní zmocněnec a jeho zástupce plní **tři hlavní role: (1) roli mediátora** mezi různými úrovněmi realizace Strategie (vláda a ministerstva vs. regiony, zapojení tří krajů do jedné Strategie, koordinace různých aktérů v krajích), **(2) roli garanta** Strategie na krajské úrovni, který reportuje její plnění relevantním aktérům - vládě a Ministerstvu pro místní rozvoj a **(3) roli strategického řízení** Výkonného týmu. Vládní zmocněnec a jeho zástupce přitom zastupují jak zájmy regionů vůči centru (znalost místních podmínek a potřeb), tak zájmy centra vůči regionům (korektní naplňování Strategie, dosahování výsledků a efektivní využívání veřejných zdrojů uvolněných pro realizaci Strategie).

- Pod Vládním zmocněncem a jeho zástupcem jsou organizačně umístěny a vybudovány **Výkonné týmy (Task Force)**. Jedná se o tým odborníků pod vedením kvalitního a respektovaného lídra. Výkonné týmy budou nápomocné při organizaci a průběžném řízení Strategie jako celku, budou pomáhat připravovat či koordinovat strategické intervence a jejich dílčí projekty v jednotlivých krajích. Výkonné týmy potřebují vnitřně motivované odborníky, s vysokou úrovní kompetencí (ve smyslu znalostí a dovedností) nezbytných pro realizaci Strategie. Výkonný tým bude vytvořen zvláště pro Moravskoslezský kraj a společně pro Ústecký a Karlovarský kraj (dále jen „Výkonné týmy“).
- Na úrovni krajů by pro řízení Strategie měla vzniknout „**Krajská dozorčí rada**“, složená ze zainteresovaných hráčů v kraji, která by projednávala postup realizace Strategie a jejich dílčích cílů a navrhovala by případná opatření pro řízení Strategie. Tento orgán by měl zahrnovat např. zástupce kraje, krajské tripartity, krajského SMO, vysokých škol a zaměstnavatelských svazů apod.
- Na národní úrovni by obdobně měla vzniknout „**Národní dozorčí rada**“, složená ze zástupců jednotlivých klíčových ministerstev a zástupců Parlamentu. Tato rada bude projednávat a doporučovat postup realizace a koordinace Strategie z hlediska pravomocí a zodpovědnosti jednotlivých ministerstev a z hlediska koordinace intervencí v jednotlivých krajích, bude-li to žádoucí.
- Pro společné jednání zástupců krajů a zástupců národní úrovně by měla vzniknout „**Konference pro Strategii restrukturalizace**“, která se bude zabývat strategickým směřováním Strategie, vč. např. vyhodnocováním a návrhy revizí Akčního plánu.

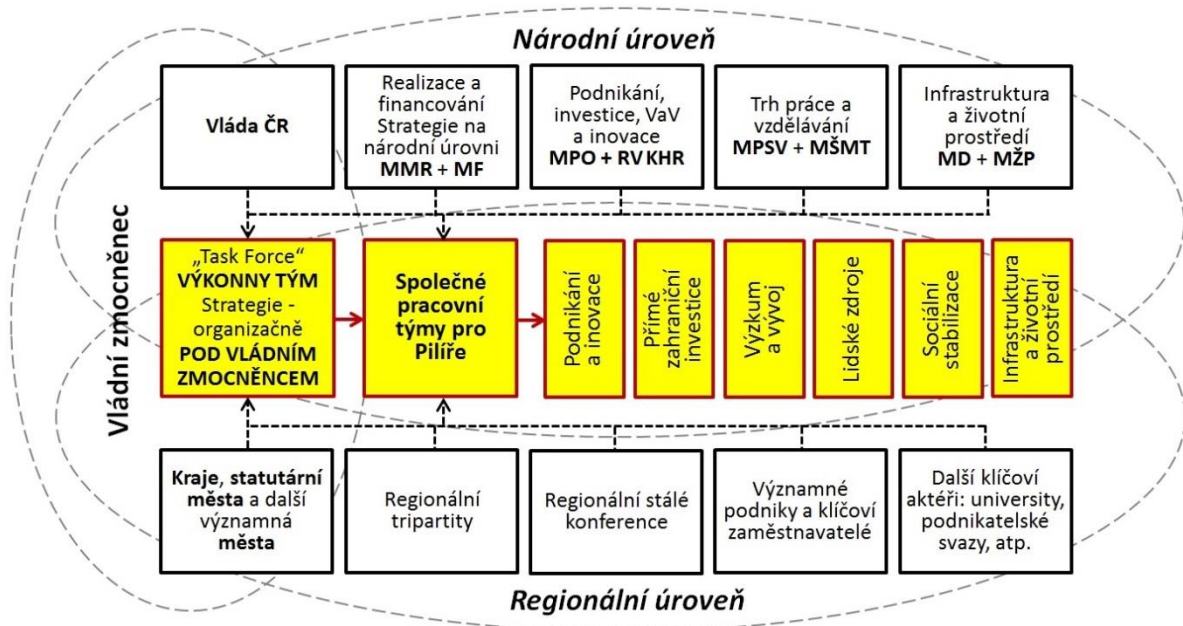
**Podrobnosti složení a rozsahu činností a případných zodpovědností jednotlivých implementačních orgánů je třeba rozpracovat a podrobněji dohodnout jako součást přípravy Akčního plánu.**

- **Krajské struktury** – například s využitím Regionální stálé konference a krajské Rady hospodářské a sociální dohody - budou hrát aktivní roli při implementaci Strategie. Klíčoví krajsí aktéři (ne jen krajsí politici) budou plnit jednak **roli iniciační** vůči Zmocněnci a jeho výkonnému týmu – návrhy strategických opatření a intervencí doporučených v pracovních skupinách a platformách (s využitím Paktů zaměstnanosti, Krajským akčním plánům, Místním akčním plánům, Krajské rady pro inovace, apod.), jednak **roli supervizní** vůči (i) probíhajícím a chystaným intervencím, (ii) Strategii jako celku, včetně plnění cílů a dosahování výsledků Strategie jednotlivými intervencemi.
- **Dlouhodobé financování vybraných opatření Strategie**. Vybraná opatření, zejména taková, která budou přinášet výsledky až po určité době a vyžadují strategické rozhodování a plánování realizace, případně návaznost na jiná opatření musí mít zajištěny dlouhodobé finanční zdroje, které umožní předpovídat dostupnost finančních prostředků a plánování realizačních aktivit na několik let, nikoliv ad hoc dle každoročních rozpočtů. Tyto zdroje však musí být podmíněny dosahováním dílčích výsledků a prokazováním přínosů k restrukturalizaci. Výkonný tým (Task Force), který bude zodpovědný za realizaci příslušných opatření, bude zodpovídat nikoliv pouze za technicky / formálně správnou administraci přidělených finančních prostředků, ale za dosažené výsledky (dle indikátorů).

### 2.3 Schéma víceúrovňové správy s využitím „Výkonného týmu“

Zmocněnec, jeho zástupkyně a příslušné Výkonné týmy, mají-li být katalyzátorem pozitivní změny v regionech prostřednictvím realizace Strategie, k tomu potřebují víceúrovňovou spolupráci mnoha partnerů (multi-level governance), a to jak horizontálně (spolupráce ministerstev na národní úrovni + spolupráce klíčových aktérů na regionální úrovni), tak vertikálně (spolupráce mezi národní a regionální úrovní). Na vládní úrovni bude při sestavování akčního plánu klíčová role MMR, které bude v této věci úzce spolupracovat s Kanceláří zmocněnce, Výkonnými týmy a ostatními resorty zodpovědnými za implementaci dílčích opatření.

Pro implementaci Strategie je navržen následující **organizační rámec**:



### 3 Postup zpracování akčního plánu Strategie hospodářské restrukturalizace

#### 3.1 Pracovní seznam opatření - long-list.

Jedná se o návrh pracovního seznamu opatření s anotacemi, popisujícími stručně smysl, případně i fungování daného opatření ve Strategii, a rovněž bude uvádět navrhovaného garanta/nositele opatření vznikne na základě následujících podkladů, vstupů či zdrojů:

- Opatření, již nyní popsaná ve Strategickém rámci hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje (dále jen „Strategický rámec“), může navrhnout tým Zmocněnce, případně ve spolupráci s dalšími experty.
- Návrhy opatření, buď výběrem z již popsaných ve Strategickém rámci, nebo nových, mohou být sebrány také v diskusi s regionálními hráči, a to ještě před tím, než bude Strategický rámec schválen – lze využít iniciativy týmu Zmocněnce; návrhy je však nutno před zařazením do pracovního seznamu vytřídit a konsolidovat.
- Opatření do akčního plánu mohou navrhovat také jednotlivé resorty, v jejichž gesci jsou jednotlivé pilíře.

Pro případný sběr či diskusi o návrzích opatření s krajskými hráči je nezbytné stanovit minimální požadavky na údaje, které musí návrh obsahovat a formu, v níž budou návrhy předkládány.

#### **Opatření navržená v pracovním seznamu by měla pokrývat následující kategorie:**

- Opatření, která jsou snadno realizovatelná, např. úpravou či změnou stávajících intervencí, jejich doplněním, ale i návrhem nových, a která současně mají potenciál přinést rychlé, viditelné a přesvědčivé výsledky, současně nejsou příliš kontroverzní ve smyslu dohody zúčastněných hráčů.
- Opatření, která mají potenciál výrazné změny, a to i v kratším časovém horizontu, jsou však dosti nákladná buď finančně, nebo organizačně, z hlediska vyjednávání, apod. a jejichž příprava bude trvat delší dobu.
- Opatření, která nejsou příliš nákladná, jejich výsledky mají potenciál být viditelné a přesvědčivé, ale jejichž přínosy pro vlastní změnu patrně nebudou, alespoň v krátkodobém časovém horizontu, příliš významné, a současně jsou to opatření, která není příliš složité realizovat.
- Opatření, jejichž příprava vyžaduje velké úsilí, případně také finanční náklady, mají potenciál velké změny, ale která budou přinášet výsledky až za delší čas, opatření směřovaná do středně a dlouhodobější budoucnosti, například složitější systémová opatření, apod.

Opatření budou současně rozdělena **na regionální** (v gesci a garanci regionálních hráčů, ne však nutně jen krajské samosprávy), **a národní** v gesci národních hráčů.

Návrh opatření nebude využívat všech ilustrativních opatření navržených ve Strategickém rámci ani se na ně nemusí omezovat, mohou být navržena nová, s podmínkou, že z anotace bude zřejmé, jak budou fungovat a jakým způsobem přispějí k naplnění jakých cílů Strategie restrukturalizace. Opatření nemají mít podobu jednotlivých projektů, nýbrž mají mít podobu programů, návrhů systémových změn, pilotních schémat, apod.

**Existuje riziko**, že sběr opatření v regionech, zvláště pokud bude otevřený, může vrátit Akční plán do situace před návrhem Strategického rámce. Lze očekávat, že hráči v krajích budou (i) navrhovat vlastní projekty, nikoliv opatření, neboť jednotliví hráči mají zájem právě na projektech, (ii) budou

předkládat projektové nápady bez ohledu na obsah, záměr, cíle Strategie s představou, že pokud je neuplatní nyní, budou jejich návrhy zcela vyloučeny. Přidaná hodnota sběru opatření v krajích bude tedy nízká. Nelze však vyloučit, že se objeví zajímavé nápady, které bude možné transformovat do návrhů opatření.

### 3.2 Seznam opatření vybraných k dalšímu rozpracování – short-list.

MMR za podpory týmu Zmocněnce, případně za účasti expertních konzultantů pověřených podporou MMR při zpracování Akčního plánu, ohodnotí opatření podle několika kritérií a uspořádá je do skupin:

- (1) opatření, která budou navržena k dalšímu rozpracování v krátkodobém horizontu a u nichž je pravděpodobné, že jejich realizace může začít v průběhu 6-18 měsíců;
- (2) opatření, která budou navržena k rozpracování, ale jejichž příprava je možná v dlouhodobějším horizontu, bude náročná a složitá a případně bude vyžadovat další analýzy a ověřování;
- (3) opatření, která budou navržena k projednání a rozpracování později.

Pracovní skupina pro restrukturalizaci, příp. Meziresortní pracovní tým (v tuto chvíli fungují pro tvorbu Strategického rámce), provede na základě doporučení MMR výběr opatření (short list) a schválí jejich rozdělení do výše uvedených skupin. PS schválí také navrhované nositele / garanty opatření a přidělení opatření nositelům se žádostí o rozpracování. Přidělení opatření garantům k dalšímu rozpracování bude uvedeno v Akčním plánu, včetně případných garantů jednotlivých pilířů Strategického rámce.

### 3.3 Rozpracování opatření ze short-listu – koncepty opatření pro Akční plán

Pro rozpracování opatření navrhnou garanti / nositelé opatření pracovní týmy, které budou mít 5-7 osob a budou zahrnovat jak zodpověděné pracovníky instituce, garantující dané opatření, tak zodpovědné zástupce MMR, týmu Zmocněnce vlády a vybrané zodpovědné pracovníky krajů. Jeden pracovní tým bude zpravidla pracovat na více opatřeních. Pracovní tým povede garant daného opatření. Garant opatření bude na úrovni ministerstva, pověřené organizace nebo kraje/pověřené organizace nebo z týmu Zmocněnce.

#### Podle charakteru opatření bude rozpracování probíhat buď

- na úrovni centrální – základní návrh - s následným dopracováním pro místní podmínky na úrovni krajů
- nebo přímo na úrovni krajů, případně jednotlivého kraje, pokud se bude jednat o specifické opatření pro jeden kraj.

Opatření budou rozpracována jako koncepty, tj. budou pro ně popsány základní parametry a mechanismy působení/fungování. Základní parametry se budou lišit podrobností rozpracování pro opatření (1) rychle zahajovaná a (2) opatření zahajované ve středně a dlouhodobém horizontu, viz členění výše.

Pro (1) budou základní parametry následující:

- očekávané cíle a dopady
- kvantifikované výsledky
- kvantifikované výstupy a výčet (sled) aktivit, které budou produkovat výstupy
- cílové skupiny, jejich charakteristika a kvantifikace, odhad poptávky

- zodpovědnou organizaci / osoby
- odhad finanční náročnosti/potřeby a návrh zdrojů
- odhad časování / hrubého harmonogramu (příprava, zahájení, realizace, první výsledky / hodnocení, atd., dle obsahu a zaměření opatření).

Pro (2) budou základní parametry jednodušší a budou zahrnovat velmi stručný popis:

- cílů a očekávaných dopadů,
- výsledků,
- cílových skupin,
- nositele (zodpovědné organizace, případně realizující organizace),
- mechanismu fungování.

Bude-li určen / vybrán expertní konzultant pro podporu při rozpracování jednotlivých opatření, může být pověřen facilitací jednání pracovních týmů, které budou jednotlivá opatření rozpracovávat.

Pro další úspěch je klíčové, aby se:

- zodpovědný zástupce garanta / nositele přejal zodpovědnost za zpracování opatření a za výsledek poté, co se bude realizovat, čili zodpovědnost za to, že opatření opravdu bude přispívat ke změnám, popsaným a požadovaným ve Strategickém rámci;
- zpracování přiměřeně účastnili zástupci krajů či krajských hráčů a opatření byla v krajích konzultována, aby jejich obsah odpovídal specifickým podmínkám a potřebám jednotlivých krajů, resp. aby krajské specifické podmínky a potřeby byly promítnuty do dílčích odlišností každého opatření pro různé kraje, vyvstane-li taková potřeba.

V průběhu rozpracování budou jednotlivé parametry konceptů (výsledky, výstupy, aktivity, ...) průběžně konzultovány s regionálními hráči, zvláště s těmi, jichž se budou intervence týkat a kteří mohou reprezentovat cílové/zájmové skupiny (příjemci, realizátoři, ...). Garanti na resortech budou zodpovědní za prodiskutování návrhů opatření s decision-makersy, dtto garanti v krajích, budou-li opatření jen v krajské režii. Výsledkem práce pracovních týmů budou návrhy opatření ve formátu zjednodušených fiší (viz návrh „struktura opatření“) a jejich souhrn v Akčním plánu.

### 3.4 Projednání Akčního plánu a návrhu opatření

Pracovní skupina Restrukturalizace projedná koncepty opatření (ve formátu fiší) a navrhne jejich zařazení do Akčního plánu. V návaznosti na to projednají navržený Akční plán a jednotlivá opatření pracovní skupiny a další struktury (např. RHSD, tripartita, pracovní skupiny Regionálních stálých konferencí), které existují v krajích.

Akční plán a jednotlivá opatření projedná Meziresortní pracovní tým a doporučí jej vládě ke schválení a realizaci. **Účinnost opatření obsažených v akčním plánu bude Výkonnými týmy ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj a Ministerstvem průmyslu a obchodu vyhodnocována průběžně. Poznatzky získané z vyhodnocení dílčích opatření budou využity při tvorbě aktualizovaného Akčního plánu.**

### 3.5 Návrh struktury akčního plánu a struktury opatření

**Akční plán bude mít podobu tabulky níže uvedené a souboru fiší jednotlivých opatření.** Opatřeními budou programy nebo skupiny projektů nebo výjimečně i jednotlivé projekty, nebo systémové intervence (pilotní projekty, návrhy na jiné fungování současných institucí a systémů, apod.) nebo legislativní či jiné institucionální změny.

**Akční plán – struktura přehledné tabulky**

<b>Číslo opatření (A.1.1., atd..)</b>	<b>Název</b>	<b>Stručná anotace</b>	<b>Nositel v členění: – příprava opatření – realizace a řízení (ve většině případů by to měl být stejný subjekt)</b>	<b>Časový rámec (v letech)</b>	<b>Výsledky a orientační kvantifikace</b>	<b>Odhad souhrnných nákladů a zdroje, z nichž by měly být pokryty</b>

(další řádky možno přidávat)

**Akční plán – struktura fiše – popisu jednoho opatření**

<b>Pilíř:</b>				
<b>Strategický cíl:</b>				
<b>Název opatření:</b>				
<b>Logika intervence:</b> popis, jak opatření přispěje ke změně, požadované ve strategii, jak naplní cíl/cíle Strategie				
<b>Zdůvodnění a popis opatření:</b> co a jak opatření v kraji změní, mechanismus fungování opatření vůči cílové skupině – přínosy pro cílovou skupinu				
<b>Cíle opatření:</b>				
<b>Výstupy opatření</b> kvantifikované či kvantitativně odhadnuté, nebo kvalitativně popsání				
<b>Výsledek opatření</b> kvantifikované či kvantitativně odhadnuté, nebo kvalitativně popsání				
<b>Odpovědnost za realizaci</b>		<b>Organizace, kontakty</b>		<b>Osoba, pozice, kontakty</b>
<b>Odpovědnost za financování</b>		<b>Organizace, kontakty</b>		<b>Osoba, pozice, kontakty</b>
<b>Rozpočet (odhad)</b>		<b>Objem (Kč)</b>	<b>Přepokládané národní zdroje financování</b>	<b>Míra kofinancování (%) z jiných zdrojů (vč. určení zdroje kofinancování)</b>



	<i><b>příprava projektu</b></i>			
	<i><b>realizace projektu</b></i>			
	<i><b>provoz ročně</b></i>			
<i><b>Partneři</b></i>				
<i><b>Popis klíčových aktivit</b></i>				
<i><b>Aktivita</b></i>	<i><b>Popis</b></i>	<i><b>Zodpovídá (organizace)</b></i>	<i><b>Termín realizace (od- do)</b></i>	
1				
2				
3				
<i><b>Popis cílových skupin</b></i>				
<i><b>Cílová skupina</b></i>	<i><b>Popis (charakteristiky a kvantifikace (odhad) cílové skupiny)</b></i>	<i><b>Přínosy a užitek, který bude mít cílová skupina</b></i>		