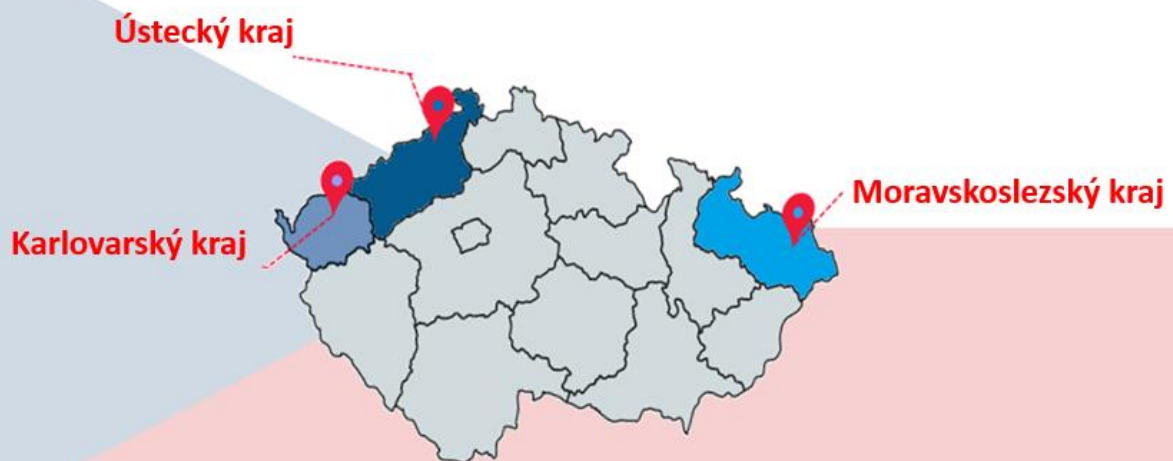


Rámcové ID: REFORM/2021/OP/0006 Lot 1

SPECIFICKÝ KONTRAKT: REFORM/SC2022/116

Podpora implementace Fondu pro spravedlivou transformaci v České republice



D6. ZPRÁVA O SDÍLENÍ A TRANSFERU DOBRÉ PRAXE V OBLASTI SPRAVEDLIVÉ TRANSFORMACE Z MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE DO KARLOVARSKÉHO A ÚSTECKÉHO KRAJE (FINÁLNÍ VERZE)

PRO PUBLIKOVÁNÍ

18.07.2024

Vyloučení odpovědnosti

Tato zpráva byla vypracována s finanční podporou Evropské unie. Za jeho obsah nese výhradní odpovědnost autor (autoři). Názory zde vyjádřené nelze v žádném případě považovat za oficiální stanovisko Evropské unie.



Tento projekt je realizován Frankfurt School of Finance & Management (jako součást konsorcia AARC) ve spolupráci s Vysokou školou ekonomickou v Praze, Českým vysokým učením technickým a BeePartner.

Tuto zprávu napsali prof. Ing. Martin Pělucha, Ph.D.; RNDr. Jana Kouřilová, Ph.D. a Ing. Vojtěch Dvořák z Vysoké školy ekonomické v Praze, text dále revidovala Silke Mueffelmann z Frankfurt School of Finance & Management.

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
AKEM KK	Agentura krajského energetického managementu Karlovarského kraje
ANNA KK	Asociace nevládních a neziskových aktivit Karlovarského kraje
BROÚK	Budoucí rozvoj Ústeckého kraje
ČARA	Česká asociace rozvojových agentur
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
ČZU	Česká zemědělská univerzita
DCUK	Datové centrum Ústeckého kraje
ECUK	Energetické centrum Ústeckého kraje
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
EY	Ernst & Young
FST	Fond pro spravedlivou transformaci
FVE	Fotovoltaické elektrárny
GŘ	Generální ředitelství
ICUK	Inovační centrum Ústeckého kraje
INION	Inovační centrum (Karlovarský kraj)
ISFC	International Sustainable Finance Centre
IT	Informační technologie
ITI	Integrované územní investice
JIC	Jihomoravské inovační centrum
KARP	Karlovarská agentura rozvoje podnikání
KHK	Krajská hospodářská komora
KHKKK	Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje
KHKULK	Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje
KIC	Karlovarské inovační centrum
KS MAS	Krajská síť Místních akčních skupin
KS MAS KK	Krajská síť Místních akčních skupin Karlovarského kraje
KVK	Karlovarský kraj
MAS	Místní akční skupina
MEC	Moravskoslezské energetické centrum
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MS	Moravskoslezský
MS Pact	Moravskoslezský Pakt zaměstnanosti
MSDC	Moravskoslezské datové centrum
MSIC	Moravskoslezské inovační centrum
MSID	Moravskoslezské Investice a Development
MSK	Moravskoslezský kraj
MSP	Malé a střední podniky
MSTA	Moravskoslezská Technologická Akademie
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NNO	Nevládní neziskové organizace
NS MAS	Národní síť Místních akčních skupin
OPST	Operační program Spravedlivá transformace
OZE	Obnovitelné zdroje energie
p.o.	Příspěvková organizace
RE:START	Strategie hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje
ROP	Regionální operační program
RRA	Regionální rozvojová agentura
RSK	Regionální stálá konference
SŠ	Střední škola
TA	Technická Asistence / <i>Technical Assistance</i>
TAČR	Technologická agentura České republiky
TCÚK	Transformační centrum Ústeckého kraje
UJEP	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
ÚK	Ústecký kraj
VaV	Výzkum a Vývoj
VŠ	Vysoká škola
VŠB-TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
z.s.	Zapsaný spolek
z.ú.	Zapsaný ústav
ZČU	Západočeská univerzita
ZŠ	Základní škola

OBSAH

MANAŽERSKÝ SOUHRN	1
1. KONTEXT PROJEKTU A ZAMĚŘENÍ ZPRÁVY ÚKOLU 6	4
1.1 Cíle úkolu 6 a vymezení dílčích cílů	4
1.2 Metodologie Úkolu 6	4
2. DOSAVADNÍ ZKUŠENOSTI S ŘÍZENÍM SPRÁVEDLIVÉ TRANSFORMACE	6
2.1 Význam principu multilevel-governance v procesu spravedlivé transformace	6
2.2 Řízení spravedlivé transformace z pohledu EU	7
2.3 Institucionální aspekty uhelných regionů ČR v odborné literatuře	8
3. ANALÝZA INSTITUCIONÁLNÍ STRUKTURY UHELNÝCH KRAJŮ ČR	9
3.1 Moravskoslezský kraj	10
3.2 Ústecký kraj	17
3.3 Karlovarský kraj	24
4. ZJIŠTĚNÍ A POZNATKY Z REGIONÁLNÍCH WORKSHOPŮ	31
4.1 Souhrn poznatků a závěrů z workshopu v Ústeckém kraji	31
4.2 Souhrn poznatků a závěrů z workshopu v Karlovarském kraji	32
5. SYNTÉZA ZNALOSTÍ A POUČENÍ K TRANSFERU ZKUŠENOSTÍ V INSTITUCIONÁLNÍM FUNGOVÁNÍ KARLOVARSKÉHO A ÚSTECKÉHO KRAJE	33
5.1 Přehled dobré praxe v oblasti možného transferu v kontextu ČR	33
5.2 Klíčová zjištění pro posílení fungování institucionální struktury uhelných regionů	35
5.3 Akční plány pro další postup v Karlovarském a Ústeckém kraji	38
6. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	40
6.1 Doporučení pro Ústecký kraj	40
6.2 Doporučení pro Karlovarský kraj	43
7. SEZNAM ZDROJŮ	45

Seznam obrázků

Obr. 1: Tematické okruhy institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace a jejich vzájemné vazby	10
Obr. 2: Přehled konkrétních subjektů MSK dle tematických okruhů institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace	11
Obr. 3: Přehled konkrétních subjektů ÚK dle tematických okruhů institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace	18
Obr. 4: Přehled konkrétních subjektů KVK dle tematických okruhů institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace	25

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam respondentů pro řízené rozhovory, data a časy rozhovorů.....	5
--	---

MANAŽERSKÝ SOUHRN

Tato zpráva představuje dílčí výsledky Projektu technické asistence Evropské komise (GŘ Reform) s názvem "Podpora implementace Fondu pro spravedlivou transformaci v České republice", konkrétně se jedná o úkol 6. Hlavním cílem úkolu bylo připravit zprávu analyzující zkušenosti Moravskoslezského kraje (MSK) s podporou regionálního rozvoje, podnikání a inovací prostřednictvím specifických organizačních struktur a procesů a předložit doporučení pro rozvoj obdobných opatření v Karlovarském (KVK) a Ústeckém kraji (ÚK). Zpráva vychází z rešerše dostupných zdrojů a také zkoumá stávající řídicí struktury v KVK a ÚK. Důležitým zdrojem informací zprávy je empirický výzkum, který se uskutečnil od 29.1.2024 do 8.3.2024. Ve všech třech uhelných regionech České republiky (ČR) bylo provedeno 29 polostrukturovaných rozhovorů s významnými aktéry spravedlivé transformace. Na jejich základě byla doplněna úvodní rešerše i jednotlivé analýzy, a zejména byla identifikována potenciální doporučení pro diskusi na jednání řídicího výboru projektu TA dne 18.4.2024. Následně byly konkrétní podmínky pro uplatnění dobré praxe ověřeny prostřednictvím 2 regionálních workshopů v KVK i ÚK.

Dle rešeršní analýzy vyplynulo, že řízení spravedlivé transformace v rámci Evropské unie (EU) představuje složitý proces, ve kterém je klíčovým principem multi-level governance. Nelze opomenout důležitou roli tvůrců politik na regionální úrovni. Kromě obecných předpokladů však také existují specifické výchozí podmínky regionů v procesu transformace. Stejný institucionální model může na různých místech a v různém čase produkovat odlišné výstupy. Proto je nezbytné dodržovat participativní přístup, silnou úroveň komunikace a transparentnost v celém procesu transformace, což je základem pro důvěru mezi regionálními aktéry.

V porovnání s MSK mají ÚK a KVK výrazné odlišnosti ve výchozích podmínkách jejich institucionálního fungování. Jedná se zejména o absenci komplexně zaměřené instituce na regionální rozvoj, která fakticky buď chybí (KVK) nebo jejich aktivity nejsou dostatečné či jsou nevyjasněné překryvy v kompetencích s dalšími agenturami (ÚK). Dále je odlišný potenciál v tématice výzkumu a univerzitního zázemí. ÚK má potenciál ve VaV, který ale není dostatečně integrovaný do dlouhodobého rozvoje. V případě KVK neexistuje adekvátní univerzitní zázemí. Zcela odlišný je také dlouhodobý historický kontext v ÚK a KVK, který ovlivňuje nízkou míru regionálního patriotismu, entuziasmu lokálních i regionálních aktérů, slabou vzájemnou komunikaci, i slabý politický leadership.

V rámci MSK byly identifikovány následující prvky dobré praxe institucionálního fungování, tj.:

1) Přístupy k budování vzájemné důvěry v regionu

- Důležitost aktivního fungování tematických pracovních skupin v rámci Regionální stálé konference (RSK);
- Vzájemná důvěra a jejich orientace na výsledky;
- Zastoupení politické sféry regionu a dalších aktérů ve vedoucích orgánech institucí;
- Průběžná komunikace mezi klíčovými aktéry v regionu.

2) Koordinace a řízení katalyzátorů změny s reflexí výchozích podmínek regionu

- Identifikace institucí v pozici katalyzátorů změny;
- Řízení katalyzátorů změny lze prostřednictvím silných leaderů institucí;
- Kompetence katalyzátorů změny a vyjasnění pozic;
- Reflexe výchozích podmínek regionu a stanovení přiměřených ambicí pro další rozvoj.

3) Pozitivní přístup, institucionální inovativnost a flexibilita

- Pozitivní přístup k rozvoji regionu;
- Institucionální inovativnost souvisí s nutností přemýšlení „out of the box“;
- Úzce propojená institucionální flexibilita s personálním managementem.

Klíčová zjištění pro Karlovarský a Ústecký kraj jsou ve zprávě strukturována dle požadavku zadávací dokumentace a Vstupní zprávy projektu.

V případě Ústeckého kraje vyplynula následující zjištění:

- **Personální agenda institucí a regionálních agentur** – Dostatečné personální zastoupení je v Inovačním centru Ústeckého kraje ICUK i Energetickém centru Ústeckého kraje (ECUK), ve kterých není potřeba dále nabírat nové zaměstnance. Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje (RRA ÚK) má největší potenciál a potřebu pro personální posílení v návaznosti na plánované pokrytí dalších témat rozvoje regionu;

- **Organizační schéma institucí v ÚK** a propojení mezi regionálními organizacemi bude nutné doplnit v tematickém okruhu „Cestovní ruch“ o nově připravovanou Destinační agenturu ÚK. Ve schématu jsou rovněž uvedeny výzkumné instituce společnosti (např. ORLEN UniCRE), které však působí zcela nezávisle vůči stávajícím procesům ve spravedlivé transformaci regionu;
- **Určení poslání a úkolů struktury** – v KVK i ÚK bude nezbytné formulovat konsensuální vizi rozdělenou na jasně kvantifikovatelné cíle v rozmezí 5 až 10 let. V ÚK existují i určité překryvy v kompetencích s vazbou na menší venkovské aktéry v případě RRA a Místními akčními skupinami (MAS);
- **Příklady dobré praxe pro replikaci** – Jedná o všechny příklady dobré praxe identifikované v MSK. Nejzásadnější se však jeví nutnost posílit intenzitu fungování pracovních skupin RSK. U regionálních agentur ÚK je silné zastoupení kraje v jejich vedení, ale chybí další klíčoví aktéři regionu (zejména u RRA). V rámci pracovních skupin RSK bude vhodné sestavit i ad-hoc dílčí týmy na vybraná témata v regionu. Celkově pak bude nutné uplatňovat pozitivní přístup k rozvoji regionu skrze nově pojatou marketingovou strategii ÚK;
- **V rámci diskuse na regionálním workshopu vyplynulo**, že dlouhodobě bude nutné posílit institucionální fungování v kraji skrze intenzivnější komunikaci klíčových aktérů veřejného i soukromého sektoru. Důležité bude také formulovat dlouhodobou vizi kraje s jasným vymezením kompetencí a odpovědnosti, v rozlišení na prvky regionálního potenciálu či nutnosti řešení dílčích problémů, např. rozsáhlá území po těžbě, zvýšení atraktivity pro obyvatele, pracovníky i firmy, posílení a větší využití role regionální univerzity, posilování smluvního výzkumu a transferu technologií, kontinuální řešení specifických sociálních problémů regionu, a posílení celkového image regionu. Nově budovaná infrastruktura v rámci TCÚK by měla poskytnout podmínky pro klíčové partnerské regionální agentury k jejich větší strategické provázanosti a vzájemné koordinaci.

Doporučení pro Ústecký kraj jsou následující:

Okruh doporučení č. 1: Institucionální rámec ÚK	
Doporučení 1.1:	Posílit roli RRA ÚK prostřednictvím víceletých kontraktů s Ústeckým krajem při přípravě dalších plánovaných služeb
Doporučení 1.2:	Upřesnit institucionální fungování a zejména konkrétních programů plánovaných veřejných služeb poskytovaných partnerskými organizacemi TCÚK jako přidanou hodnotu současným aktivitám zapojených regionálních agentur
Doporučení 1.3:	Iniciovat vznik pravidelně se scházející platformy regionálních stakeholderů na úrovni ředitelů/vedoucích zaměstnanců zapojených organizací
Doporučení 1.4:	Obnovit komplexní podporu (nejen) neziskového sektoru na příkladu BROÚK (Budoucí rozvoj ÚK)

Okruh doporučení č. 2: Procesní rámec ÚK	
Doporučení 2.1:	Posílit a přesně zacílit fungování tematických pracovních skupin RSK
Doporučení 2.2:	Posílit viditelné výsledky činnosti regionálních agentur (vč. spolupráce agentur v aplikovaném výzkumu zaměřeném na posílení jejich procesů)
Doporučení 2.3:	Posílit pozitivní marketing Ústeckého kraje jako celku

V případě Karlovarského kraje vyplynula následující zjištění:

- **Personální agenda institucí a regionálních agentur** – Obě klíčové regionální agentury v KVK (tj. Karlovarská agentura rozvoje podnikání - KARP i Agentura krajského energetického managementu Karlovarského kraje - AKEM KK) budou vyžadovat personální posílení. KARP bude personálně posilovat v důsledku rozšíření kompetencí v nově připravovaném Karlovarském inovačním centru (KIC). AKEM KK je zcela nová agentura. Dále se jeví jako vhodné personální posílení MAS ve spolupráci s dalšími regionálními organizacemi (poradenství malým subjektům místo RRA);
- **Organizační schéma institucí v KVK** a propojení mezi regionálními organizacemi bude nutné doplnit o agenturu 4K – Agentura pro kulturní a kreativní průmysly Karlovarského kraje, která vznikla v květnu 2023. Potenciálem pro zvýšení kvality lidských zdrojů v regionu je možnost vzniku polytechnické vysoké školy;
- **Určení poslání a úkolů struktury** – pro vizi regionu platí stejné ustanovení jako pro ÚK výše. Ve vazbě na podnikání a inovace nastává prostor pro koordinované fungování vícero institucí,

tj. KARP, který bude provozovat nově budované KIC, agentura INION, Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje (KHKKK) a nově i agentura 4k;

- **Příklady dobré praxe pro replikaci** – Všechny příklady dobré praxe identifikované v MSK. Nejzásadnější se však jeví posílení intenzity fungování pracovních skupin RSK. V případě nově budované vybudované infrastruktury KIC je vhodné zapojit do jejího fungování klíčové zástupce regionu (tj. kraj, KHKKK, INION, MAS, 4K). Dále je vhodné podpořit výměnu zkušeností vedoucích představitelů KARP i AKEMKK s MSK a mezi dalšími kraji v ČR. Celkově pak bude nutné v KVK více reflektovat výchozí podmínky regionu a s přiměřenou ambicí vymezit i základní body dalšího rozvoje, a také uplatňovat pozitivní přístup k rozvoji regionu jako celku, a také zlepšit marketing dílčích oblastí KVK (např. Sokolovsko, Chebsko);
- **V rámci diskuse na regionálním workshopu vyplynulo**, že není dostatečně využita výhoda i nevýhoda kraje spočívající v tom, že patří mezi nejmenší kraje v ČR. Možnost a potenciál klíčových regionálních institucí a organizací se rychle zkoordinovat a potenciálně vzájemně kooperovat jsou velké, nicméně nejsou dostatečně využívány z důvodu absentující dlouhodobé vize regionu a negativních dopadů institucionálních proměn v závislosti na politickém cyklu. Velkým potenciálem do budoucna představuje nově budované Karlovarské inovační centrum (KIC), jehož plánované infrastrukturní vybavení v regionu chybí. Tento potenciál je zatím limitován velmi slabou koordinací a informovaností s dalšími relevantními institucemi a organizacemi, což by se mělo řešit paralelně s postupnou výstavbou této infrastruktury. Významnou úlohu mají v regionu také MAS, které jsou podporovány i ze strany kraje. Chybí však širší koordinace v možnostech jejich personálního posílení s klíčovými organizacemi a asociacemi v regionu, což by mělo vést ke zlepšení absorpční kapacity regionu ve veřejných výdajových programech.

Doporučení pro Karlovarský kraj jsou následující:

Okruh doporučení č. 3: Institucionální rámec KVK	
Doporučení 3.1:	Vymezit institucionální fungování KARP/KIC ve smyslu konkrétních projektů či programů, které budou mít přidanou hodnotu k aktivitám ostatních institucí podporujících podnikání a inovace v regionu. Je vhodné zvážit budování polytechnické vysoké školy ve spolupráci s podnikatelskou sférou.
Doporučení 3.2:	Posílit fungování AKEM KK dle vzoru Moravskoslezského energetického centra (MEC) a ECUK
Doporučení 3.3:	Najít způsoby, jak podpořit „one-stop-shop“ konzultační místa na úrovni MAS

Okruh doporučení č. 4: Procesní rámec KVK	
Doporučení 4.1:	Posílit a přesně zacílit fungování tematických pracovních skupin RSK.
Doporučení 4.2:	Jasně vymezit kompetence institucí ve vazbě na podporu podnikání a inovace
Doporučení 4.3:	Posílit pozitivní marketing nejen celého regionu, ale i dílčích oblastí Karlovarského kraje (Sokolovsko, Chebsko)

1. KONTEXT PROJEKTU A ZAMĚŘENÍ ZPRÁVY ÚKOLU 6

Projekt technické asistence Evropské komise (GŘ Reform) s názvem *“Podpora implementace Fondu pro spravedlivou transformaci v České republice”* si v úkolu 6 dal za cíl posílit institucionální a administrativní kapacitu implementace Fondu pro spravedlivou transformaci ve strukturálně postižených krajích České republiky. Důraz byl kladen na empirické šetření, analytické aktivity a výzkum, které poskytnou komplexní vzhled do řídicí struktury spravedlivé transformace v uhelných krajích ČR.

Report vychází z rešerše dostupných zdrojů, analýzy zkušeností Moravskoslezského kraje v oblasti řízení spravedlivé transformace, regionálního rozvoje, podnikání a inovací. Také zkoumá stávající řídicí struktury v Karlovarském a Ústeckém kraji a využívá dostupné relevantní zdroje, zaměřené na transfer znalostí v oblastech řízení a spravedlivé transformace. Důležitým zdrojem informací reportu jsou rozhovory s aktéry spravedlivé transformace v krajích České republiky. Výsledkem je soubor doporučení pro transfer znalostí z Moravskoslezského kraje do Karlovarského a Ústeckého kraje s cílem zlepšit existující podpůrné struktury v těchto dvou krajích a podpora tohoto transferu formou workshopů. Doporučení vychází i z analýzy potřeb a očekávání v Karlovarském a Ústeckém kraji, a to s ohledem na možnost nastavit aktivity efektivně, usnadnit další spolupráci a přispět k reálnému rozvoji regionální struktury řízení procesu spravedlivé transformace.

Pro plnění úkolu 6 významně přispěli zejména Moravskoslezský kraj, Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) a Ministerstvo životního prostředí (MŽP), s jejichž součinností byla zajištěna spolupráce projektového týmu s jednotlivými kraji a relevantními regionálními aktéry. Zpráva byla průběžně konzultována i s Evropskou komisí.

1.1 Cíle úkolu 6 a vymezení dílčích cílů

Hlavní cíl úkolu 6:

Připravit zprávu analyzující zkušenosti Moravskoslezského kraje s podporou regionálního rozvoje, podnikání a inovací prostřednictvím specifických organizačních struktur a procesů a předložit doporučení pro rozvoj obdobných opatření v Karlovarském a Ústeckém kraji.

Na základě zadávací dokumentace a Vstupní zprávy projektu bylo stanoveno 6 dílčích cílů:

1. Poskytnout komplexní pohled na problematiku procesu spravedlivé transformace dle rešerše relevantních zdrojů a literatury a analyzovat dosavadní zkušenosti MSK v oblasti řízení spravedlivé transformace, regionálního rozvoje, podnikání a inovací.
2. Zkoumat stávající řídicí struktury v Karlovarském (KVK) a Ústeckém kraji (ÚK).
3. Provést řízené rozhovory s aktéry spravedlivé transformace v krajích České republiky.
4. Vytvořit soubor doporučení pro transfer znalostí z MSK do KVK a ÚK s cílem zlepšit fungování existujících řídicích struktur.
5. Organizovat dva workshopy transferu znalostí v oblasti řízení spravedlivé transformace z MSK do KVK a do ÚK.
6. Efektivně nastavit aktivity a usnadnit další a dlouhodobou spolupráci mezi regionálními zastupitelstvy strukturálně postižených krajů v České republice.

1.2 Metodologie Úkolu 6

Úvodní desk-research a mapování situace institucionální struktury v uhelných krajích ČR

- TA tým sestavil stručnou rešeršní analýzu relevantní literatury týkající se faktorů a podmínek institucionálního fungování regionů, které prochází procesem transformace. Zvláštní důraz je kladen na souvislosti multilevel-governance a význam specializovaných agentur.
- Dle rešerše dostupných zdrojů jsou analyzovány procesy spravedlivé transformace v ČR a specificky v MSK. Důraz je kladen na systémové pojetí řízení, identifikaci fungujících struktur a forem spolupráce mezi jednotlivými aktéry, dále jejich role, organizace a fungování v praxi.
- Dle rešerše odborné literatury jsou identifikována východiska, která jsou poté aplikována na řešení aktuální situace v KVK a ÚK. Dále je pozornost zaměřena na identifikaci základu pro potenciální

doporučení k transferu znalostí v oblasti řízení spravedlivé transformace.

- Na základě rešerše dostupných zdrojů jsou analyzovány procesy spravedlivé transformace v KVK a ÚK. Důraz se i zde klade na systémové pojetí řízení, identifikaci fungujících struktur a forem spolupráce mezi jednotlivými aktéry, jejich role, organizace a fungování v praxi.
- Reflexe dosavadních poznatků, zjištění a doporučení dle výstupů úkolů 2 až 5 tohoto projektu, zejména v nastavení otázek pro řízené rozhovory. V textu této zprávy jsou také uváděny odkazy na zjištění a doporučení úkolu 2 ve vazbě na absorpční kapacitu k čerpání veřejných výdajových programů v uhelných regionech.

Empirické šetření – řízené rozhovory

- Ve všech třech uhelných regionech ČR bylo provedeno 29 polostrukturovaných rozhovorů s významnými aktéry spravedlivé transformace. Na jejich základě byla doplněna úvodní rešerše dostupných zdrojů, jsou identifikovány potřeby KVK a ÚK a jsou identifikována doporučení pro transfer znalostí v oblasti řízení spravedlivé transformace z MSK do KVK a ÚK.
- Seznam subjektů s jejichž zástupci byly rozhovory provedeny je uveden v tabulce 1. Dle zadávací dokumentace mělo být realizováno celkem 16 rozhovorů, nicméně tento počet rozhovorů byl nakonec výrazně rozšířen. Důvodem tohoto rozšíření byla snaha zajistit hloubkový vhled do problematiky řízení spravedlivé transformace v regionech, na jehož základě bylo možné identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých institucionálních rámců a navrhnout možná zlepšení a identifikovat dobrou praxi.
- Projektový tým tak realizoval celkem 20 rozhovorů na místě osobní formou a 9 rozhovorů formou online. Dle jednotlivých krajů pak bylo realizováno celkem 11 rozhovorů v Moravskoslezském kraji, 9 rozhovorů v Ústeckém kraji a 9 rozhovorů v Karlovarském kraji.
- Výběr konkrétních subjektů byl konzultován se zástupci MMR i se zástupci konkrétních regionů. Na základě těchto konzultací vznikl finální seznam subjektů, se kterými byly realizovány rozhovory v rámci empirického šetření.
- Empirické šetření probíhalo od 29.1.2024 do 8.3.2024. V první fázi se realizovaly osobní rozhovory na místě.

Rozhovory byly v rámci empirického šetření členěny na čtyři skupiny. První skupinu tvořili zástupci krajů. Druhou tvořili zástupci krajských agentur a subjektů, které představují významný článek v procesu řízení spravedlivé transformace v krajích. Třetí skupinou byly instituce vědy a výzkumu, univerzity a výzkumná centra. Poslední skupinou byly nestátní neziskové organizace. Toto členění bylo důležité z hlediska skladby rozhovorů a témat, která byla pro jednotlivé subjekty relevantní. Avšak samotná analýza a zpráva z rozhovorů byla sestavena podle témat, vyplývajících z rozhovorů. Analýza a zpráva z rozhovorů byly zároveň sestaveny i s ohledem na příslib anonymizace informací z rozhovorů.

Tabulka 1: Seznam respondentů pro řízené rozhovory, data a časy rozhovorů

	Kraj	Instituce	Datum a čas rozhovoru	Využitý dotazník
Moravskoslezský kraj				
1	MSK	Zástupce/zástupci MSK	6.2.2024 13:00 9.2.2024 (debriefing)	Zástupce kraje
2	MSK	Ostravská univerzita	8.2.2024 10:00	Instituce VaV
3	MSK	Moravskoslezské inovační centrum Ostrava, a.s.	6.2.2024 10:30	Krajská agentura
4	MSK	Moravskoslezské Investice a Development, a.s.	7.2.2024 od 13:00	Krajská agentura
5	MSK	Krajské sdružení MAS Moravskoslezského kraje	9.2.2024 8:30	Krajská agentura
6	MSK	Moravskoslezské energetické centrum, p.o.	7.2.2024 14:30	Krajská agentura
7	MSK	Moravskoslezská technologická Akademie, z.s.	8.2.2024 14:30	NNO
8	MSK	Moravskoslezský pakt zaměstnanosti, z.s.	8.2.2024 12:30	Krajská agentura
9.	MSK	Magistrát města Ostravy	7.2.2024 16:00	Krajská agentura
10.	MSK	Iniciativa Dokořán, z.s.	6.2.2024 15:30	NNO
11.	MSK	Patrioti MSK z.s.	28.2.2024 10:30 (online)	NNO
Ústecký kraj				
12.	ÚK	Zástupce/zástupci ÚK	13.2.2024 9:00	Zástupci krajů
13.	ÚK	Regionální rozvojová agentura ÚK	8.3.2024 9:00 (online)	Krajská agentura
14.	ÚK	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně	20.2.2024 15:00	Instituce VaV
15.	ÚK	ICUK – Inovační centrum Ústeckého kraje, z.s.	20.2.2024 9:00	Krajská agentura
16.	ÚK	ECUK – Energetické centrum Ústeckého kraje, p.o.	20.2.2024 11:00	Krajská agentura

	Kraj	Instituce	Datum a čas rozhovoru	Využitý dotazník
17.	ÚK	Asociace nestátních neziskových organizací Ústeckého kraje, z.s.	20.2.2024 13:30	Krajská agentura
18.	ÚK	Krajské sdružení NS MAS ČR Ústeckého kraje, z.s.	28.2.2024 9:00 (online)	Krajská agentura
19.	ÚK	ORLEN UniCRE a.s.	29.2.2024 11:00 (online)	Instituce VaV
20.	ÚK	Výzkumná infrastruktura RINGEN	8.3.2024 10:00 (online)	Instituce VaV
Karlovarský kraj				
21.	KVK	Zástupce/zástupci KVK	29.1.2024 10:00	Zástupci krajů
22.	KVK	Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje – KHKKK	22.2.2024 10:30 (online)	Krajská agentura
23.	KVK	KARP,p.o.	29.1.2024 14:30	Krajská agentura
24.	KVK	ANNA KK, z. s. - Asociace nevládních a neziskových aktivit KVK	31.1.2024 16:00	Krajská agentura
25.	KVK	Agentura krajského energetického managementu Karlovarského kraje (AKEM KK)	29.1.2024 13:00	Krajská agentura
26.	KVK	Inovační centrum INION	31.1.2024 13:00	Instituce VaV
27.	KVK	KS MAS Karlovarského kraje	22.2.2024 9:30 (online)	Krajská agentura
28.	KVK	Město Sokolov – členka rady města	23.2.2024 10:00 (online)	Zástupce místní samosprávy
29.	KVK	Město Sokolov – starosta města	29.2.2024 9:00 (online)	Zástupce místní samosprávy

Empirické ověření – regionální workshopy a formulace doporučení

- Dle Vstupní zprávy dále vyplynulo, že ověření konkrétních podmínek pro uplatnění dobré praxe v KVK a ÚK se uskuteční prostřednictvím 2 regionálních workshopů se zástupci zainteresovaných stran v hybridní podobě (osobně i online). Workshopy byly zaměřeny na doladění konkrétních detailů dobré praxe z hlediska jejich aplikačního potenciálu.
- Seznam institucí zapojených do regionálních workshopů byl sestaven po konzultaci s MMR a zástupci jednotlivých uhelných krajů v průběhu druhé poloviny dubna 2024.
- Načasování regionálních workshopů bylo projednáno a přizpůsobeno regionálním potřebám – oba workshopy se uskutečnily v druhé polovině května 2024. Po skončení workshopu byl poskytnut čas na zaslání dalších připomínek.
- Účastníkům regionálních workshopů byla nabídnuta možnost o poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím **online dotazníků**, které byly zaslány po skončení workshopu.

Na základě výše uvedeného metodického postupu byl vytvořen soubor doporučení pro transfer znalostí v oblasti řízení spravedlivé transformace z MSK do KVK a ÚK.

2. DOSAVADNÍ ZKUŠENOSTI S ŘÍZENÍM SPRAVEDLIVÉ TRANSFORMACE

2.1 Význam principu multilevel-governance v procesu spravedlivé transformace

Řízení spravedlivé transformace v rámci Evropské unie (EU) představuje složitý proces, ve kterém je **klíčovým principem *multi-level governance*** (Krawchenko and Gordon, 2021). V tomto smyslu Evropská komise, jako hlavní instituce koordinující proces spravedlivé transformace na úrovni EU, úzce spolupracuje s národními vládami, regionálními orgány a dalšími partnery, včetně regionálních rozvojových agentur, firem, odborů a občanských iniciativ. Zcela zásadní je v tomto procesu **nezbytná míra shody mezi klíčovými aktéry** (Zhu *et al.*, 2021). Transfer zkušeností mezi různými institucemi a regiony, společně s implementací inovací a inovativních sociálních přístupů představují nezbytnou součást efektivního řízení spravedlivé transformace a procesu dosažení cílů týkajících se klimatické neutrality a ekonomického růstu v regionech EU (Alves Dias *et al.*, 2018; Snell, 2018; Popp and De Pous, 2021; Kurwan *et al.*, 2023). Jedná se však o předpoklady, které musí být plně akceptovány a zcela aplikovány v rámci dlouhodobého strategického vedení transformujících se regionů. **Důležitost klíčových tvůrců politik na regionální úrovni při formování strategických transformačních kroků** je zásadní („*Policymakers at different levels are reported as the main driving force*“, Diluiso *et al.*, 2021).

Zároveň je nutné zdůraznit, že **struktura řízení transformace v jednotlivých regionech je výrazně variabilní**, jelikož je ovlivněna specifickými geografickými, ekonomickými, sociálními a kulturními faktory. Tato variabilita znamená, že **není možné vytvořit jednotný model řízení, protože každý**

region vyžaduje specifický přístup, který musí zohledňovat jeho jedinečné potřeby a výzvy (Grillitsch & Sotarauta, 2018). Spolupráce mezi regionálními a lokálními agenturami a národními orgány v rámci *multi-level governance* je klíčovým faktorem pro efektivní alokaci zdrojů a plánování realizace projektů, což přispívá ke generování pozitivních změn a udržitelnému rozvoji v regionech.

Institucionální struktura řízení je v každém regionu také výsledkem specifických podmínek historického vývoje, jak mimo jiné ukazuje i manuál vydaný Evropskou komisí autorů Kurwan *et al.* (2023) s názvem „*Driving Change: How to implement a successful regional just transition*“ z programu exchangeEU. I když každý region je jedinečný, **existují však příklady osvědčených postupů, které mohou sloužit jako inspirace pro zlepšení řízení transformace v jiných regionech EU**. Udržování průběžné koordinace a spolupráce na různých úrovních vlády je zásadní pro dosažení udržitelného a perspektivního regionálního rozvoje a úspěšné spravedlivé transformace.

Grillitsch a Sotarauta (2018) uvádí, že nejen historie, ale i vnímané budoucí příležitosti ovlivňují institucionální procesy a institucionální strukturu transformace v regionech, a tím také utvářejí cesty regionálního růstu. Rovněž poukazují na skutečnost, že **stejný institucionální model může na různých místech a v různém čase produkovat jiné výstupy**. Význam institucionální struktury různých aktérů působících při více-úrovňovém řízení spravedlivé transformace je rovněž zmiňován řadou autorů (např. Sotarauta and Grillitsch, 2023; Grillitsch *et al.* 2023; Jolly, Grillitsch a Hansen, 2020). Správné nastavení struktury systému řízení spravedlivé transformace v regionu zvyšuje jeho schopnost plánovat budoucí regionální rozvoj a také pomáhá regionům předvídat dopady demografických změn, ekonomických trendů a technologického pokroku. Společné sledování tohoto vývoje v rámci principu multi-level governance umožňuje aktérům spravedlivé transformace proaktivně utvářet politiky, efektivně investovat do infrastruktury a vzdělávacích programů na podporu potřeb svých komunit. Osvědčené postupy a příklady dobré praxe mohou sloužit jako inspirace pro jiné regiony a posilovat proces spravedlivé transformace v celé EU.

Dle Moulaert, Jessop and Mehmood (2016, s. 180-182) **je možné rozdělit koncept *multi-level governance* na různé skupiny aktérů a ovlivňujících faktorů**, např. strategické instituce ekonomického rozvoje a jejich interakce, poskytovatelé služeb, globální (korporátní) subjekty, sociálně inovativní agentury apod. Z oblastí faktorů se jedná o prostředí strategického plánování, a také o regulační rámec ve smyslu konfrontace právních systémů fungujících na národně-regionální versus mezinárodní/nadnárodní úrovni. V praxi úspěšně se transformujících regionů byl identifikován **význam specializovaných agentur**, které posilují fungování principu multilevel-governance. Rolí a významem agentur se v regionálních studiích v posledních letech zabývala řada autorů (např. Grillitsch & Sotarauta, 2018b; Isaksen *et al.*, 2019; Bækkelund, 2021; Grillitsch *et al.*, 2022), přičemž jsou zpravidla rozlišovány dva základní typy, tj. agentury organizační a systémové (Blažek & Květoň, 2023)¹. Ačkoliv v praxi může každý z aktérů působit v obou typech agentur, tak existují značné rozdíly ve způsobech a rozsahu jejich zapojení. Aby byl nový směr transformačního rozvoje úspěšný, je nezbytné mít v daném regionu jak organizační, tak systémové agentury (viz poznámka pod čarou č. 1), které by měly být propojeny skrze interakce mezi relevantními aktéry. Dosavadní výzkumy zároveň ukazují, že neexistence systémové agentury je významnou překážkou rozvoje.

2.2 Řízení spravedlivé transformace z pohledu EU

Proces spravedlivé transformace je z úrovně EU koordinován prostřednictvím mechanismu spravedlivé transformace. *Just Transition Toolbox for Coal Regions* Wuppertal institutu pro klima, životní prostředí a energetiku (Wuppertal Institute, 2022) poskytuje základní rámec pro tvorbu struktury řízení spravedlivé transformace. Dle této příručky vyplývá, že **na počátku transformace sehrává důležitou roli pochopení existujících regionálních struktur**. Nové struktury pro řízení transformace musí přímo navazovat na ty stávající, přičemž budování případných nových struktur má probíhat souběžně a musí být vzájemně provázané. Institut dále uvádí, že strategie přechodu mají vyšší pravděpodobnost ve své účinnosti, pokud příslušní relevantní aktéři v regionu budou tyto strategie považovat za legitimní, transparentní a účelné. Z tohoto důvodu **je nezbytné uplatňovat participativní přístup, který je předpokladem pro rychlou a sociálně spravedlivou regionální transformaci**. Transparentnost celého procesu zvyšuje míru akceptace transformačního procesu

¹ Subjekt může zřídit agenturu na úrovni dané organizace (např. pro posílení inovativního podnikání) nebo může koordinovat aktivity odpovídající agentuře na úrovni systému (např. síťováním nebo sdílením zdrojů). Subjekty veřejné správy mohou koordinovat různé aktéry jako součást svého systémového úkolu, ale také mohou uplatňovat agenturu na úrovni své dílčí organizace změnou interní struktury nebo procesů. Oba typy agentury (organizační a systémová) mohou přispět k rozvoji daného regionu.

jednotlivými aktéry, zejména pokud jde o složení modelu správy, vymezení jeho účelu a hlavních zásad jeho fungování.

Navazující aktivitou dle *Just Transition Toolbox for Coal Regions* je **rozdělení odpovědnosti za klíčová rozhodnutí mezi aktéry regionálního rozvoje a transformace**. V regionu by měli mít příslušní aktéři jasně vymezené kompetence a zodpovědnost s ohledem na vlastní zaměření a potenciál pro využití opatření v různých fázích a v různých oblastech strategie. I v případech řízeného modelu způsobem shora dolů je žádoucí, aby odpovědnost v dílčích tématech měly místně zapojené zprostředkující subjekty nebo agentury, a formou vzájemného partnerství v komunikaci se zajistila dostatečná koncentrace místních poznatků a adekvátní zapojení místních obyvatel. Navazujícím krokem je identifikace síly vlivu a příležitostí jednotlivých aktérů v procesu transformace. Dalšími důležitými prvky ovlivňující rozdělení odpovědnosti a kompetencí jsou nástroje v oblastech legislativy a regulace, finanční podpora, daňová opatření, územní plánování, správa majetku, veřejné zakázky, zvyšování povědomí a budování kapacit.

Velmi důležité je včasné zapojení a konzultace se všemi zástupci zúčastněných stran. Rovněž je **v průběhu celé transformace důležité reflektovat a upravovat institucionální strukturu na základě nově vznikajících výzev či příležitostí, a neustále otevírat a držet sociální dialog o tématu transformace**. *Just Transition Toolbox for Coal Regions* vyzdvihuje také důležitost multi-level governance transformace (viz také předchozí kapitola 2.1), přičemž dále zdůrazňuje, že v průběhu dynamického transformačního procesu mohou nastat situace, kdy nemusí být zcela jasné kompetence mezi zapojenými aktéry v daném regionu. V tomto smyslu je chápána i nutnost jisté míry flexibility zapojených skupin aktérů, tj. zejména ústřední orgány státní správy, orgány na nižší než celostátní úrovni (regionální a místní samosprávy), soukromé společnosti, sociální partneři (odborníci a zástupci zaměstnavatelů), zástupci komunit, zranitelné skupiny, veřejné služby zaměstnanosti, finanční instituce. Pro sdílení dobré praxe a formulaci doporučení ke zlepšení institucionální struktury regionů je tudíž nutné provést komplexní analýzu a srovnání unikátnosti institucionální základny v transformujících se regionech.

2.3 Institucionální aspekty uhelných regionů ČR v odborné literatuře

Řídící struktura iniciativy RE:START v České republice je Evropskou komisí uváděna jako dobrý příklad transparentní přípravy institucionální struktury transformace (European Commission, 2019a; Wuppertal Institute, 2022). Představuje jeden z klíčových úspěchů v rámci tvorby řídicí struktury. Jejím cílem bylo vypracovat strategii pro všechny tři uhelné regiony v České republice s ohledem na značné rozdíly mezi nimi s ohledem na jejich potřeby a budoucí potenciál. Byl zde uplatněn přístup shora dolů s jasnou rolí Národního výkonného týmu MMR v kombinaci s krajskými samosprávami a regionálními experty. Strategie RE:START zajišťuje zvýhodnění, speciální alokace a speciální výzvy pro podávání projektových žádostí v českých uhelných krajích. Dlouhodobý závazek pro strategii RE:START byl zakotven ve finančním rámci kombinujícím národní a evropské fondy. **I přes tento vzorový přístup koordinace transformace uhelných regionů v ČR stále přetrvávají rozdíly v trajektorii jejich regionálního rozvoje**. Zatímco Moravskoslezský kraj zaznamenal v druhé dekádě nového milénia evidentní posun v dynamice svého socioekonomického rozvoje, tak Ústecký a Karlovarský kraj vykazují stále horší pozici jak v běžně sledovaných statistických ukazatelích, tak i celkově ve své atraktivitě pro další rozvoj. Z tohoto důvodu je nezbytné reflektovat formou empirického výzkumu aktuální podmínky a výhled pro formování rozvoje na regionální a lokální úrovni, způsoby koordinace mezi jednotlivými aktéry, adekvátní podchytení podpory lidí, kteří ztratí práci z důvodu probíhajících změn v rámci spravedlivé transformace apod.

Profesor Jiří Blažek spolu s docentem Viktorem Květoněm z Univerzity Karlovy (Blažek & Květoň, 2023) zkoumali vývoj dosavadní transformace v Ústeckém a Moravskoslezském kraji. Oba regiony s dominancí těžby a dalších odvětví těžkého průmyslu měly na počátku transformace řadu podobných rysů (nepříznivou ekonomickou strukturu, vysokou míru znečištění životního prostředí, nízkokvalifikovanou pracovní sílu, atd). Navzdory těmto podobnostem se vývojové trajektorie těchto regionů v posledních 30 letech ubíraly opačným směrem. Například **na rozdíl od Ústeckého kraje lze v Moravskoslezském kraji v druhé dekádě nového milénia pozorovat výrazný posun směrem ke službám a znalostně náročným podnikatelským aktivitám** (Ženka, Slach and Hlaváček, 2017). Moravskoslezsko navíc mimo jiné v poslední době dosáhlo výrazného navýšení lidských i finančních zdrojů na výzkumné a vývojové aktivity a identifikovali ještě 3 další okruhy faktorů (Blažek & Květoň, 2023), tj.:

- Industriální kontinuita podpořená výraznou modernizací v rámci procesu transformace;

- Role univerzitního zázemí v rámci regionu;
- Procesní agenda – intenzivní spolupráce regionálních aktérů.

Faktory týkající se procesní agendy se dlouhodobě zabývá doktor Jan Píša působící na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Tyto faktory ovlivňují kapacitu institucí a agentur zaměřených na transformační změnu ve starých průmyslových regionech (Píša, 2023a). Cílem jeho výzkumu je snaha identifikovat, jakým způsobem byl lidský, sociální a ekonomický kapitál aktérů konstruován formálními i neformálními institucemi. Základní zdroje připravenosti lidského kapitálu k transformačním procesům tvoří měkké dovednosti a sociální vztahy na neformální bázi (např. rodina, partneři, přátelé), a jsou ovlivňovány prostřednictvím formálních institucí (např. vzdělávací systém). Naopak znalosti a inspirace potřebné pro zavedení transformačních změn se získávají nejčastěji z jejich předchozích pracovních činností nebo zkušeností v zahraničí (případně mimo daný region). Úkolem veřejné správy je napomoci budování těchto kapacit podporou studijních a výměnných pobytů. Výzkum ukázal, že aktéři v Ústeckém kraji považují za jednu z bariér rozvoje nadměrné administrativní a legislativní požadavky, které jsou spojeny s absorpční kapacitou zejména malých aktérů pro čerpání finančních prostředků z národních i evropských veřejných zdrojů. Faktory ovlivňující tuto problematiku byly empiricky ověřovány v úkolu 2 tohoto projektu technické asistence.

Z rešeršní analýzy se tak potvrzují specifické faktory v institucionálním fungování, které evidentně limitují potenciál dalšího rozvoje v Ústeckém i Karlovarském kraji. Empirické šetření formou řízených rozhovorů tudíž vzalo v potaz stávající institucionální struktury v obou krajích (viz následující kapitola).

3. ANALÝZA INSTITUCIONÁLNÍ STRUKTURY UHELNÝCH KRAJŮ ČR

Na základě rešerše dostupných zdrojů jsou v této kapitole identifikovány klíčové instituce a procesy týkající se spravedlivé transformace v ČR a blíže v MSK, KVK a ÚK. Důraz se klade na systémové pojetí řízení spravedlivé transformace, identifikace fungujících struktur a forem spolupráce mezi jednotlivými aktéry, jejich role a jejich organizace a fungování v praxi.

Pro všechny kraje jsou významnými partnery v procesu spravedlivé transformace Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) a Ministerstvo životního prostředí (MŽP), které sehraávají klíčovou úlohu. Integrace ekonomických, sociálních a environmentálních opatření vyžaduje koordinovaný přístup, který je založen na partnerství a dialogu mezi centrálními a regionálními úrovněmi správy. Tato spolupráce je nezbytná pro dosažení cílů spravedlivé transformace, která zaručuje udržitelný rozvoj, sociální soudržnost a lepší kvalitu života pro občany daných krajů.

Pro účely úkolu 6 byl TA týmem sestaven přehled všech institucí a agentur zaměřených na proces transformace v jednotlivých uhelných krajích ČR. Tyto instituce byly dále TA týmem seskupeny do 8 tematických okruhů, které jsou identifikovány jednak dle zaměření procesů spravedlivé transformace a také dle reálných současných institucionálních struktur a vazeb v uhelných krajích ČR. Některé tematické okruhy mají výrazně intenzivnější vzájemné vazby, a proto byly pro zjednodušení některé z nich více propojeny do následujících tematických skupin:

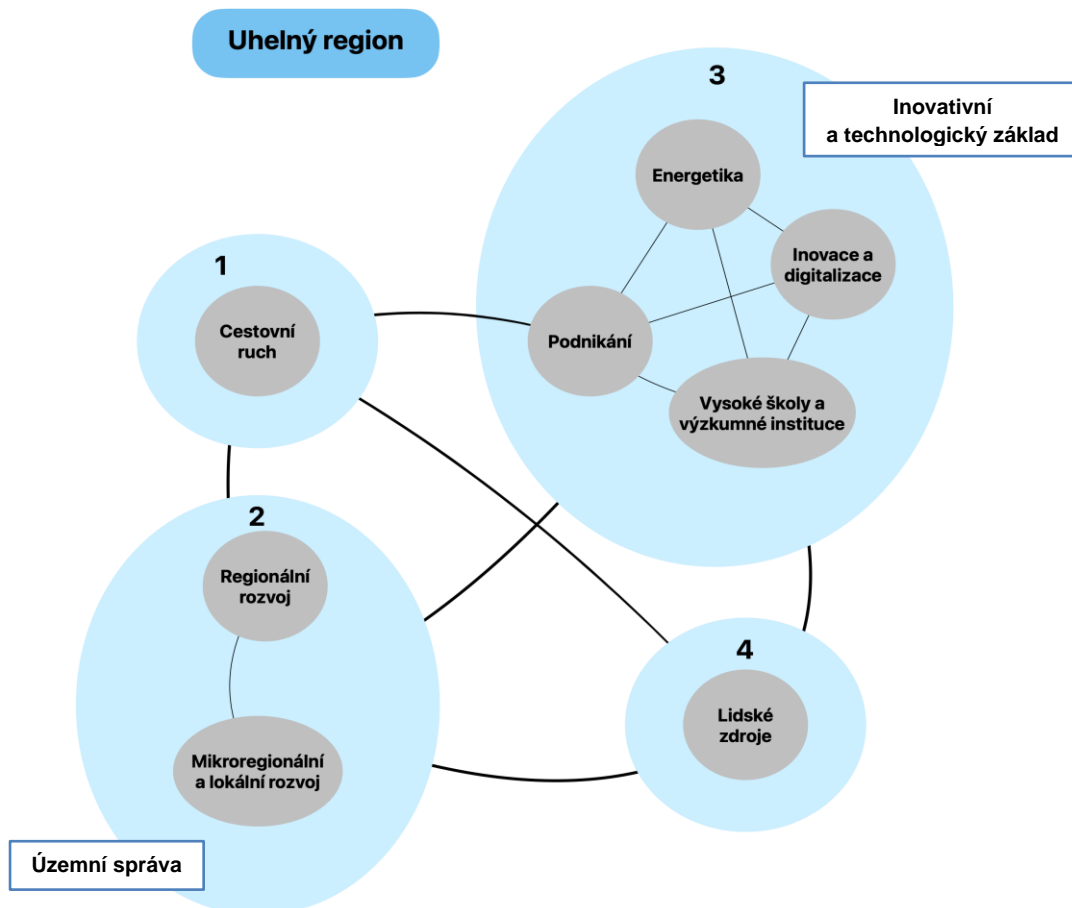
- 1) Cestovní ruch
- 2) Územní správa (zahrnuje dílčí tematické okruhy regionální rozvoj, mikroregionální a lokální rozvoj)
- 3) Inovativní a technologický základ (zahrnuje dílčí tematické okruhy energetika, inovace a digitalizace, podnikání, vysoké školy a výzkumné instituce)
- 4) Lidské zdroje

V rámci modelu (vizuální zobrazení viz obr. 1) jsou znázorněny i vazby mezi jednotlivými tematickými oblastmi. Evidentní je i vzájemná provázanost všech tematických okruhů. **Je potřeba zdůraznit, že není nijak potvrzeno, že by se mělo jednat o ideální řídicí strukturu spravedlivé transformace v regionech. Tento vizuální model však reflektuje a vizualizuje stávající institucionální strukturu platnou v českých uhelných regionech a pomáhá je mezi sebou vzájemně porovnat.** Konkrétní formy a vazby mezi jednotlivými aktéry veřejného, soukromého či neziskového sektoru ekonomiky v daných regionech nabývají různých organizačních i právních forem.

V následujících dílčích kapitolách jsou u jednotlivých uhelných regionů ČR specifikovány konkrétní instituce a subjekty, které ovlivňují jejich transformační proces. Pro každý uhelný region jsou do schématu zaneseny jednotlivé konkrétní subjekty, které sehraávají významnou roli v procesu

spravedlivé transformace. Subjekty nejsou porovnávány dle míry zapojení, ale jako prostý výčet. Intenzita zapojení a rozsah aktivit aktérů je specifikována v textu u jednotlivých schémat ke každému kraji.

Obr. 1: Tematické okruhy institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace a jejich vzájemné vazby



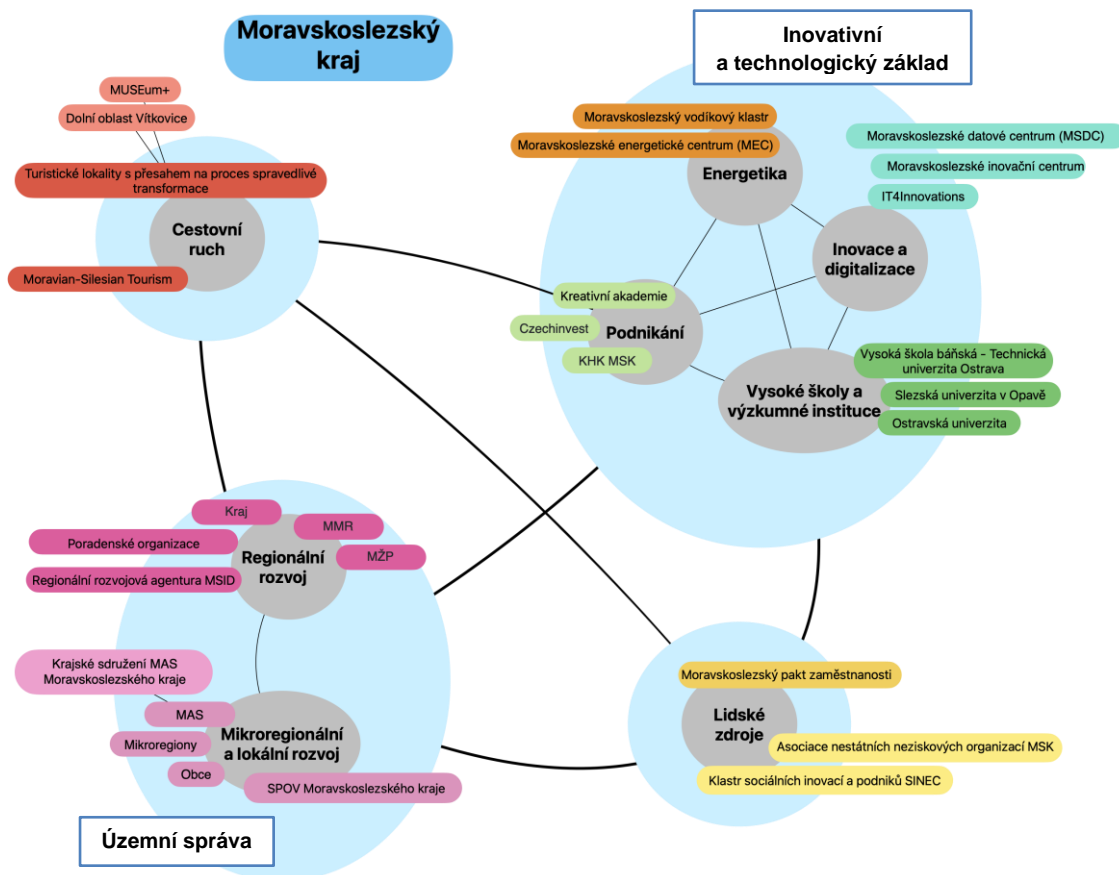
3.1 Moravskoslezský kraj

3.1.1 Struktura řízení spravedlivé transformace v MSK

Moravskoslezský kraj je úspěšným uhelným krajem v České republice v procesu spravedlivé transformace. Výhody využití Moravskoslezského kraje jako základu pro transfer dobré praxe z hlediska budování kapacit souvisí s několika faktory:

- Fungování regionálně podporovaných exekutivních agentur (například Moravskoslezské inovační centrum, Regionální rozvojová agentura, MS Pact, Moravskoslezské energetické centrum, Moravian-Silesian Tourism a několik soukromých rozvojových organizací) – viz obr. č. 2;
- Rozšířená, funkční a efektivní regionální spolupráce, existující kapacity z bývalého Řídicího orgánu Regionálního operačního programu (ROP) Moravskoslezsko;
- Politická stabilita a kontinuální budování kapacit veřejné správy;
- Zkušenosti strategií projektových lidí;
- Rozvíjející se inovační potenciál s národním a evropským významem (např. Evropské centrum excelence – IT4Innovations, tři regionální univerzity);
- Dlouhodobý ekosystém technických a digitálních dovedností.

Obr. 2: Přehled konkrétních subjektů MSK dle tematických okruhů institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace



Jeho úspěch dále spočívá v proaktivním přístupu k diverzifikaci průmyslu a hospodářství. Kraj využívá své dlouhodobé investice do inovací a vzdělávání, což mu poskytuje značný potenciál pro úspěšnou adaptaci k moderním a udržitelným odvětvím. Na rozdíl od jiných uhelných regionů **kraj klade důraz na zapojení komunity a transparentní řízení transformace**, což zvyšuje legitimitu a přijetí navrhovaných opatření a celkovou důvěru vůči procesu spravedlivé transformace. Dobrá image kraje a její proaktivní udržování je důležitým faktorem celkového úspěchu. Moravskosleský kraj také aktivně spolupracuje s různými zainteresovanými stranami, od podniků po veřejné instituce, což umožňuje koordinovaný a efektivní přechod. Spolupráce probíhá skrze **krajské platformy, kterými jsou například platforma „Hrajem s krajem“²**, sloužící jako komunikační kanál MSK směrem ke všem územním partnerům a obyvatelům, přičemž funguje i obráceně pro získávání zpětné vazby. Tyto faktory společně představují klíčové prvky úspěšného modelu transformace v porovnání s ostatními uhelnými kraji v České republice.

V Moravskosleském kraji už dlouhou dobu funguje komplexní řídicí struktura celkového rozvoje regionu. Aktéři regionálního rozvoje spolu skrze platformy komunikují dlouhodobé strategie kraje a ten se tak díky časové konzistenci rozvíjí. Moravskosleský kraj je příkladem toho, že v oblasti rozvoje velmi záleží na konkrétních silných osobnostech a **regionálních leaderech, kteří mají jasnou strategickou vizi a schopnost ji komunikovat** se všemi klíčovými aktéry v regionu. **V MSK se také vyvinula fungující řídicí struktura agentur kraje**, která přispívá k udržování komunikačních kanálů mezi aktéry v regionu a také k celkovému rozvoji. Region také využívá zkušenosti z bývalého Řídicího orgánu Regionálního operačního programu (ROP) Moravskoslesko, což přináší kontinuitu a efektivitu v provádění rozvojových aktivit. **Politická stabilita a neustálé rozvíjení kapacit ve veřejné správě** jsou další klíčové faktory, které podporují transformační snahy regionu. **Navíc kraj klade důraz na svou profilaci jako inovačního pólu s národním a evropským významem**, což umocňuje i Evropské centrum excelence – IT4Innovations a tři regionální univerzity. Toto rozvinuté inovační

² Viz: <https://hrajemskrajem.msk.cz/>

prostředí přispívá k růstu technických a digitálních dovedností, což je klíčové pro budoucnost regionu v době spravedlivé transformace.

Na základě Zprávy úkolu 2 tohoto projektu technické asistence lze pro MSK konstatovat, že Místní akční skupiny (MAS) mohou být velmi užitečné, pokud existují zdroje a kompetence, a zároveň aktivně působí jako koordinační instituce ve svém vymezeném území. Podle zástupců sdružení MAS, by měla být role těchto subjektů v procesu spravedlivé transformace klíčová, což ale v současnosti není. Podle respondentů z oslovených MAS v MSK jsou MAS zatím spíše pozorovatelem. I když dostaly příležitosti připomínkovat návrhy pro implementaci FST v kraji, tak další intenzivní spolupráce byla spíše omezená. Naopak velmi aktivní jsou v MSK kanceláře mikroregionů, které dlouhodobě významně pomáhají menším subjektům v jejich fungování, získávání finančních prostředků z veřejných zdrojů a komplexním poradenstvím. Je tudíž nutné zdůraznit, že některé obce a podniky v regionu spolupracují mnohem více a situace je v území velmi různorodá.

3.1.2 Výsledky empirického šetření k institucionálnímu fungování MSK

Role regionálních institucí v procesu transformace

V MSK začali **system agentur** budovat postupně v letech 2014 až 2017. Z pohledu zástupců kraje je zcela zásadní mít vybudovanou racionální institucionální strukturu, která zahrnuje zejména témata týkající se podnikání, VaV a lidské zdroje. Podle zástupců MSK je důležité zdůraznit, že celý proces nastavování institucionální struktury nelze pojímat pouze z administrativního a byrokratického hlediska, tj. očekávat předpoklad, že při zřízení agentury s určitým okruhem kompetencí bude daná problematika vyřešena. Jedná se o komplexní proces spojený s řadou neformálních přístupů, osobních vazeb, jisté úrovně komunikace, důvěry, vymezení rolí, osobních charakteristik politických leaderů regionu i ředitelů agentur, a dalších prvků, které jsou dále v této kapitole detailněji hodnoceny.

Podle názoru zástupců agentur v MSK je institucionální struktura regionu funkční a promyšlená, každá agentura má svou vlastní roli, ale samozřejmě je provázána s činností ostatních. Koordinace v zásadě funguje dobře, vzájemná informovanost a spolupráce je na odpovídající úrovni (zástupci agentur se spolu setkávají na poradách agentur jednou měsíčně). Tento model fungování lze hodnotit jako dobrý. Agentury úzce spolupracují s univerzitami v regionu.

Pro **vedoucí pozice v těchto institucích** je potřeba mít kvalifikované lidi s vizí, dále je nutné jim poskytnout jasné vymezení oblasti činnosti, důvěru a rozpočet tak, aby se mohli kontinuálně věnovat rozvoji dané tematiky. Zástupci agentur také potvrzují význam role leadera agentury v tom smyslu, že velmi záleží i na jeho ambicích, kompetenci pro rozvoj činnosti, a také na jeho schopnosti vybrat si kvalifikovaný a kvalitní personál. V rozhovorech se řediteli klíčových agentur vyplynul průřezový poznatek týkající se jejich vysoké úrovně kvalifikace, znalosti a zejména i zkušenosti v daném oboru regionální agentury, což bylo doprovázeno často i velmi vysokou rétorickou zdatností. Tato charakteristika je mimořádně důležitá pro následnou komunikaci uvnitř dané agentury s příslušnými zaměstnanci, a také vně agentury ve vztahu k zástupcům politické reprezentace regionu a dalším aktérům v regionu. Umění komunikace dosažených výsledků dané agentury představuje dlouhodobý základ stability dané instituce.

Důležitým prvkem **pro zajištění kontinuity agentur je důvěra** a podpora ze strany politického vedení kraje doprovázená minimálními zásahy politiků do činnosti agentury. V rámci rozhovorů vyplynul poznatek, že důvěra se vytváří poměrně dlouho, nicméně velmi rychle se může ztratit. Proto je důležitým prvkem celého procesu také participativní přístup při přípravě strategických dokumentů/projektů. To se týká nejen uvedených agentur, ale také dalších aktérů v regionu, zejména pak vysokých škol, které v regionu působí a které mohou svými VaV aktivitami přispět k identifikaci a řešení problémů transformace regionu. Významnou roli v tomto smyslu sehrávají také pracovní skupiny v rámci Regionální stálé konference (RSK) a ITI Ostravské aglomerace, které jsou personálně propojeny.

Z hlediska vědy, výzkumu a inovací jsou v MSK nezastupitelné univerzity, které se aktivně zapojují do procesu transformace i v rámci strategických projektů OPST. Velmi důležitým poznatkem z rozhovorů je, že proces transformace spojený s přípravou a implementací OPST stimuloval intenzivnější komunikaci a vymezení kompetencí v možnostech rozvoje regionu mezi technicky orientovanou Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou Ostrava na straně jedné, a na straně druhé společensky orientovanou Ostravskou univerzitou. Vzájemný respekt a důvěra se vybuďovala postupně v průběhu zhruba 1,5 roku příprav a vzájemných diskusí ohledně zaměření a možností obou univerzit.

Ve vazbě na **problematiku vzdělávání** má významnou roli v transformačním procesu i koncept Moravskoslezské Technologické Akademie (dále jen MSTA), jejíž hlavní činnosti byly inspirovány v zahraničí při uplatňování inovativních přístupů ve vzdělávací činnosti. Podstatou fungování této agentury je schopnost příslušných zástupců identifikovat hlavní trendy a potřeby ve vzdělávání, které jsou a budou potřeba v rozvoji lidských zdrojů, nicméně v regionu chybí příslušné personální i infrastrukturní zázemí pro dané trendy v vzdělávání (např. technicky orientované studijní obory a programy ve vazbě na elektromobilitu). Střední školy i univerzity nemají časovou kapacitu ve svých vzdělávacích činnostech reflektovat změny technologií, a proto je nezbytná jejich komplexní podpora. Z pohledu transformačních procesů určitě potřebný a žádaný přístup s ohledem na přípravu na budoucí povolání v transformované ekonomice. Pro úspěšné fungování takové agentury je i v tomto případě nutná velmi úzká kooperace s dalšími relevantními agenturami, která se projevila jako významný prvek v úspěchu dosažených výsledků – MSTA spolupracuje s MS Paktem zaměstnanosti (vazba na celoživotní vzdělávání, pravidelné koordinační schůzky), s MSIC a s univerzitami.

Neziskový sektor v zaostávajících lokalitách uhelných regionů může mít významný socioekonomický **stabilizační příspěvek v rámci transformačního procesu**. Na příkladu fungování neziskové organizace ve městě Karviné v rozhovorech vyplynulo, že v případě jejich dlouhodobého přístupu zespoda-nahoru a schopnosti nabídnout i mírně nadstandardní služby může v dané lokalitě mít významný socioekonomický dopad. Přitom hlavním poučením z daného přístupu je i to, že není nezbytně nutné hledat a implementovat zcela nové a nevyzkoušené metody a přístupy, ale naopak je plně postačující implementovat různé inovativní služby, které již v jiných regionech Evropy fungují 5 i více let. Lze se tudíž jen inspirovat v zahraničí a nabídnout např. v rekreační lokalitě nejen stravovací služby, ale i další kulturní program a možnosti širšího vyžití. Velmi důležitá je však i postupná komunikace s partnery, dobře nastavený marketing a budování „značky“ pro dané aktivity.

Zástupci institucí, které koordinují územní rozvoj na mikroregionální úrovni, tj. Krajské sdružení MAS a ITI v regionu, vnímají velmi silnou koordinaci řízení transformace na úrovni regionu mezi příslušnými regionálními institucemi a agenturami. Na nižší úrovni (tj. mikroregionální a lokální) byli v rozhovorech kritičtější, zejména pak v nedostatečně využívaném potenciálu MAS, které pokrývají celé území regionu. Do značné míry se jedná o zcela odlišnou filosofii v přístupu transformace, tj. rozpor mezi možnostmi a potenciálními dopady velkých strategických projektů a aktivitou významných regionálních aktérů v porovnání s možnostmi podpory finančně méně rozsáhlejších projektů, jež však mohou mít sice menší regionální, ale o to významnější lokální dopady. Kritická reflexe vychází mj. i z rozdílné absorpční schopnosti a kapacity lokálních aktérů připravovat konkrétní významnější projekty. V rozhovorech bylo poukázáno na příklady slabých aktérů v těžebně nejvíce postižených lokalitách Karvinska, kteří jsou výrazně slabší v přípravě větších projektů v porovnání s aktéry působících na Frenštátsku, kteří připravují řádově i desetinásobně rozsáhlejší investiční projekty. Role MAS je tudíž jejími zástupci vnímána jako nedoceněná a zbytečně nevyužitá. Jak vyplynulo i z dalších rozhovorů, menší obce se dlouhodobě potýkají s personálními problémy a nízkou úrovní schopností připravovat kvalitní projekty (potvrzeno i zástupci MSID a Paktem zaměstnanosti).

Podle zástupců agentur kraje je vhodné klást důraz na následující aspekty institucionálního fungování:

- Leadership – role leadera s ambicemi a jasnou vizí, kterou musí mít prostor realizovat;
- Symbióza důvěry a výsledků – důvěra se velmi pomalu získává a naopak velmi rychle ztrácí, což lze efektivně koordinovat s paralelními požadavky na konkrétní viditelné výsledky institucí;
- Budovat instituce postupně s ohledem na regionální situaci – změna podmínek si může vyžádat změnu/rozšíření kompetencí a na to navazující posílení kapacit;
- Koordinace a vzájemné spolupráce (např. trh práce a potřeby firem);
- Schopnost inspirovat se a využít (i s případnou modifikací) zkušeností jiných, snažit se přistupovat řešení problémů inovativně („je těžší se věci odnaučit než naučit se nové“);
- Systém řízení agentur – pružnost a v počátcích spíše zdůrazňovat horizontální strukturu.

Působení institucí v regionálních sítích/platformách a kooperace v regionu

Z výsledků rozhovorů vyplývá **důležitost zapojení agentur v RSK a jejich pracovních skupinách** (dle zaměření agentury) a to zejména s ohledem na možnost komunikace v širším okruhu klíčových regionálních stakeholderů. Ačkoliv je RSK nejvýznamnějším průřezovým orgánem pro koordinaci aktivit v regionu, tak její faktické fungování je vnímáno pozitivně zejména ve vazbě na **zajištění**

efektivního systému komunikace aktérů v regionu. Zástupci agentur se pravidelně scházejí. Koordinace a návaznost jejich činností je důležitým prvkem fungování tohoto systému. V rozhovorech se zástupci agentur však byly identifikovány za mnohem důležitější spíše dílčí pracovní skupiny v RSK, které se tematicky již koncentrují z hlediska personálního zastoupení relevantních aktérů. Symbióza klíčových aktérů se tudíž nejvíce projeví v tematicky vymezených pracovních skupinách.

Kooperace regionálních agentur s klíčovými partnery v území je důležitá i s ohledem na právní formu jejich zřízení. Z hlediska právní formy jednotlivých agentur neexistuje jediná nejlepší forma pro všechny typy krajských agentur. V Moravskoslezském kraji jsou využívány různé právní formy, které mohou nejlépe poskytnout podmínky pro další rozvoj jejich zástupcům.

V případě **agentury zaměřené na podporu inovací a podnikání (MSIC)** je zvolena forma akciové společnosti, jejímiž vlastníky jsou město Ostrava (45%) a MSK (45 %) a univerzity (dohromady 10 %). V rámci rozhovoru však vyplynulo, že nejvýznamnější pro samotné fungování agentury je působení MSK, které poskytuje jednak institucionální financování, které by jiný subjekt v regionu nemohl zajistit, a zároveň působí ve vztahu k MSIC spíše v roli partnera než vertikálně nadřazené instituci. Tento model fungování velmi pomáhá budování svébytnosti agentury, která však také musí být schopna dodávat výsledky ve své činnosti a umět je zástupcům politické sféry adekvátně prezentovat. Zároveň je zajímavá role univerzit, jejichž akciový podíl je sice nejnižší, ale fakticky se mnohem více podílí na jejich systému fungování, kdy např. v dozorčí radě působí 3 zástupci univerzit v celkovém počtu 7 členů. Jejich zapojení vytváří podmínky pro budování regionálního triple helix (tj. regionální inovační systém založený na kooperaci veřejné, soukromé a výzkumné sféry).

Agentura zaměřená na regionální rozvoj (MSID) je rovněž akciovou společností vlastněnou ze 100% MSK, a to z důvodu zaměření aktivit na rozvoj území, rozvoj obcí, a pomoc s náročnějšími projekty, kde obce kapacitně nestačí. Jejich klienty tedy jsou obce i soukromý sektor, úzce spolupracují s developery. Jsou schopni mapovat území, územní plány, vytvářet ekonomické bilance, také dělají marketing, prezentaci kraji, spolupracují s klíčovými národními orgány státní správy (ministerstva a agentury na celostátní úrovni) i MSK. Dále rovněž pomáhají po právní stránce investorům a obcím. V jejich kompetenci je také obnova území po těžbě (POHO2023) a nově se také začali zabývat i agendou týkající se dostupného nájemního bydlení. V aktivitách MSID spolupracují samozřejmě i s ostatními agenturami v regionu a také s univerzitami. S MSK Paktem sbírají data o možnostech rekvalifikace, v oblasti inovací – spolupráce s MSIC a VŠB-TU. Jsou zapojeni v RSK a v jejich relevantních pracovních skupinách, dále v ITI a na národní úrovni v platformě RESTART.

Agentura zaměřená na energetiku (MEC) vznikla jako příspěvková organizace kraje v r. 2014 pro podporu v oblasti energetiky celkem 220 příspěvkových organizací kraje (energetický management). Postupně se jeho agenda rozrůstala i v souvislosti s transformací regionu. MEC spolupracuje s obcemi, je zapojen do RSK. Je aktivní v pracovní skupině tarifních skupin, pracovní skupině energetická náročnost v rámci Asociace krajů ČR, v uhelné platformě na krajské úrovni a v pracovní skupině Krajské uhelné komise. Jsou v pravidelném kontaktu s agenturami kraje. S ohledem na dominantní zaměření této agentury na pomoc zejména institucím Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, tak je právní forma odpovídající potřebám této instituce.

MS Pakt zaměstnanosti byl jako zapsaný spolek založen v roce 2019 s cílem pomoci lidem najít své pracovní uplatnění v kraji. Zaměřuje se na oblast kariérového poradenství, spolupráci škol a firem a problematiku trhu práce v MSK. Jeho signatáři jsou Moravskoslezský kraj, Statutární město Ostrava, Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje a Svaz průmyslu a dopravy ČR. MS Pakt zaměstnanosti spolupracuje s městem Ostravou, krajem, hospodářskou komorou, se zaměstnavateli, firmami i školami v regionu. Největší rozsah spolupráce je však s firmami. Z hlediska spolupráce s agenturami regionálního rozvoje v kraji pak MS Pakt spolupracuje s MSIC, MSID a MS Technologickou Akademií. MS Pakt zaměstnanosti je zapojen do RSK a jejich pracovních skupin. Hlavní snahou zástupců MS Paktu zaměstnanosti je vytvářet takové podmínky v regionu, aby lidé z Moravskoslezského kraje neodcházel, a naopak vnímali transformaci jako příležitost pro další změnu. V rámci rozhovorů vyplynula důležitost unikátní úrovně spolupráce, přičemž nejvyšší rovina kontaktu a zodpovědnosti je vůči kraji a městu, což je podpořeno systémem komunikace, tj. pravidelná setkávání agentur a podpora jejich spolupráce. K tomu lze přiřadit i činnost pracovních skupin, ve kterých se aktivně podílí i na jejich řízení.

Krajský úřad i regionální hlavní město Ostrava spolupracují, velmi významnou roli hraje skutečnost, že pracovní skupiny RSK a ITI jsou personálně propojeny. V rámci institucí ITI je snaha kopírovat regionální strukturu zapojených subjektů v RSK do působení ITI. Z pohledu zástupců MAS je zapojení realizováno zejména prostřednictvím RSK, která funguje spíše formálně z jejich úhlu pohledu,

a do hlubších procesů transformace regionu nejsou zapojováni. Tento aspekt je podle zástupce KS MAS zapříčiněn i tím, že MSK představuje region se silnou urbánní strukturou, a proto je pro regionální politiky důležitější vztah k sedmi statutárním městům v regionu, než aby se více věnovali problematice rozvoje menších obcí. Toto je však dlouhodobý charakteristický rys regionální struktury kraje. Na druhou stranu však bylo v rozhovoru zdůrazněno, že dosud v regionu nebyl doceněn potenciál území jako celku, včetně menších venkovských oblastí, které nejsou bezprostředně dotčeny aktivitami či negativními vlivy uhelné činnosti v regionu. Z hlediska působení KS MAS v regionálních sítích a platformách, tak jeho zástupci jsou oficiálně zapojeni, nicméně příslušná činnost a projednávaná agenda je vnímána jen jako formální součást bez výraznějšího dopadu v území.

Dosavadní formy využívání dobré praxe ve fungování institucí

MSK zvolil způsob vytvoření oddělených agentur, přičemž každá má své vymezené kompetence. K původnímu tří pilířovému uspořádání, tj. MSIC, MSID a MS Pakt, dále přibýly MEC a MS Tourism.

MSIC představuje hlavní katalyzátor změny a současně iniciátor aktivit, které se v regionu nevyskytovaly ani nerozvíjely. V rozvoji MSIC využili významným způsobem velmi dobré pozitivní personální zkušenosti z obdobné inovační agentury v Jihomoravském kraji. Zároveň se však snaží identifikovat i další vzory pro dlouhodobé působení dané inovační agentury, pro kterou jsou nejvíce relevantní velmi dobře hodnocená skandinávská inovační centra, která vycházejí z iniciativy ze zdola. Snahou MSIC je proto vytvářet klastry podle příkladů Skandinávie, Izraele nebo Švýcarska. MSIC má 44 zaměstnanců, někteří jsou na částečný úvazek. Agentura se rozšiřovala postupně, začínali ve třech zaměstnancích (plus účetní) a tým se postupně vytvářel až do celkového počtu 20 FTE. Snaží se mít spíše horizontální (plochou) organizační strukturu, mají profesionální management a pečlivě dbají na komunikaci a na projektový matrix. Specializují se na akceleraci firem, takže získané zkušenosti pak mohou aplikovat i na vlastní tým a jejich fungování v rámci dané organizační struktury.

MSID sehrává faktickou roli regionální rozvojové agentury, z tohoto důvodu aktuálně zvažují se vrátit k původnímu srozumitelnějšímu názvu regionální rozvojové agentury. Z hlediska organizační struktury lze vyzdvihnout rostoucí roli marketingového oddělení, které má v kompetenci PR regionu. Při rozhodování o důležitých záležitostech fungování agentury rozhodují tři zástupci představenstva, přičemž musí být pro dva ze tří členů představenstva, aby se klíčové rozhodnutí prosadilo. Vedoucí jednotlivých oddělení (viz výše) mají rozhodovací kompetence v daném tématu, a také disponují určitými omezenými finančními limity. Počet zaměstnanců se pohybuje mírně nad 20 (tj. 22 v r. 2022). V současnosti hledají nového pracovníka v souvislosti s novou agendou zaměřenou na posílení image regionu prostřednictvím většího využití datového portálu „Why MSK“.

MS Pakt zaměstnanosti má v současné době přibližně 40 zaměstnanců. Jejich počet závisí na projektech MS Paktu (pouze ¼ rozpočtu je stabilizační, institucionální), z čehož vyplývá, že přibližně 10 zaměstnanců je financováno regionálním institucionálním financováním, ostatní zaměstnanci působí v MS Pakt zaměstnanosti na projektové bázi. V r. 2017 měl MS Pakt tři zaměstnance. Uplatňují flexibilní formy zaměstnávání (práce z domova, částečné úvazky pro ženy na mateřské apod.) Z hlediska organizační struktury je MS Pakt rozdělen do tří sekcí, které jsou provázané. Jedná se o analytiku pracovního trhu, spolupráci se školami a kariérní poradenství.

MEC se také rozrůstalo postupně. V současnosti mají přibližně 25 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a cca 25 na dohody o provedení práce. Rozvoj MEC souvisí s rozšiřováním kompetencí – původní energetický management veřejných budov příspěvkových organizací kraje byl rozšířen o energetické služby, oddělení čisté mobility, oddělení uhelné platformy a oddělení projektového řízení. Zatím posledním krokem jsou centra veřejných energetiků, která by měla působit ve všech 22 obcích s rozšířenou působností v MSK.

Z výše uvedeného vyplývá, že všechny agentury se rozvíjely postupně podle potřeb kraje a v souladu s rozšiřováním/prohlubováním jejich kompetencí. Důležitá je flexibilita a schopnost učit se, reagovat na změnu podmínek a hledat způsoby řešení nových situací (adaptabilita). Každá z agentur má odlišnou roli, která se odráží v jejich organizační struktuře. **Nelze jednoznačně doporučit, jaké počty zaměstnanců by měly agentury mít,** to záleží na podmínkách, ale i prioritách jednotlivých krajů. Je potřeba nastavit jejich systém, jasně definovat co má agentura/její jednotlivé části ve vlastní kompetenci, a od toho následně odvodit rámcové počty odborného personálu, které se ale mohou měnit (zvyšovat/snižovat) podle toho, jak se bude vyvíjet i význam relevantní agentury.

Specifická regionální otázka ve vazbě na nově vznikající infrastrukturu posilující transformaci (KIC, TCÚK)

V rozhovorech se zástupci klíčových regionálních agentur byla věnována pozornost i nově vznikajícím transformačním centrům v KVK a ÚK a vymezení hlavních souvislostí a doporučení. Průřezově v rozhovorech vyplynuly některé zásadní odlišnosti MSK, které zapříčinily rozvoj funkční institucionální struktury zaměřené na rozvoj regionu. Jedná se zejména o následující **výchozí odlišnosti MSK**:

- Politický leadership bývalého vedení kraje, které významně podporovalo pozitivní institucionální proměnu v regionu včetně přilákání vhodných osobností do vedení agentur. Tento prvek politické podpory chyběl v KVK i ÚK v minulém období;
- Pozitivní vnímání transformace regionu jako příležitosti – s ohledem na geografickou vzdálenost vůči hlavním urbánním metropolím, zejména Praze, se MSK daří měnit image regionu i přes neustávající odliv mladých lidí z regionu;
- Existence tří veřejných vysokých škol v regionu a zkušenosti s technicky orientovanými obory – tato odlišnost je zásadní s ohledem na možnosti a potenciál budování start-up podniků a obecně technologického rozvoje regionu.

V rámci rozhovorů vyplynuly následující obecné parametry pro dosažení úspěchu nově vznikajících transformačních institucí v KVK a ÚK:

- 1) **Vize regionu a jasně definované cíle** pro krátkodobý i střednědobý časový horizont – v KVK i ÚK bude nezbytné formulovat konsensuální vizi, kterou bude nutné rozklíčovat do jasně formulovaných kvantifikovatelných cílů v rozmezí 5 až 10 let.
- 2) **Využití stávající i nově vytvářené institucionální struktury pro budování kapacity** – ÚK i KVK budou muset více reflektovat zkušenosti MSK z hlediska nastavení komunikace v regionu s klíčovými aktéry a poskytnutí financování pro přípravné rozvojové projekty. K tomu bude potřeba silná koordinace na úrovni RSK a zejména jednotlivých pracovních skupin. Rovněž je důležitá i promyšlená péče o vzájemnou spolupráci aktérů v regionu;
- 3) **Dostatečné personální zastoupení** – zástupci nově vytvářených agentur v KVK i ÚK by měli být schopni zvládat danou tematiku nejen na profesionální úrovni, ale také z hlediska možností a schopností prezentovat dosažené výsledky pro politickou reprezentaci kraje a relevantní aktéry v regionu.

Další možnosti a potenciál ve fungování institucí

V rámci rozhovorů byla věnována pozornost novým trendům, které by jednotlivé agentury měly reflektovat v následujících letech, aby posílily jednak svůj potenciál a zejména celkový vliv na pozitivní rozvoj MSK.

- 1) **Poradenství podnikatelské sfěře** – v rozhovorech vyplynulo, že pro agentury je důležité, aby byly schopny prezentovat výsledky své činnosti příslušným aktérům v regionu. Příkladem je MSIC Expand služba, která je zaměřená na stávající firmy v regionu a komplexní poradenství ve vymezeném časovém limitu 40 hodin. Tato služba má relativně nízké náklady, ale její dopad je velmi viditelný nejen pro kraj, ale i podnikatelskou sféru. Důležité jsou dobré vztahy s úspěšnými podnikateli a sdílení dobré praxe firmám.
- 2) **Nové formy financování rizikovým kapitálem** – do budoucna je MSIC připraven vytvořit preseedový fond s venture kapitálem pro nově vznikající startupy a mladé firmy. Tento přístup je v ČR obecně zanedbávaný s ohledem na regionální specifika a nutnost znalosti konkrétních podmínek regionálního prostředí.
- 3) **Rozšíření spolupráce a podpory obcí**, které se potýkají s řadou dílčích problémů, včetně projektového managementu. Obce rovněž mohou působit jako veřejní developeři (např. v sociálním bydlení), ale nemají na to potřebné odborné kapacity. Příslušné komplexní poradenství by mělo do budoucna řešit MSIC, které se bude rovněž zabývat i příslušnými formami financování, které bude zahrnovat i finanční nástroje pro rozvoj území.
- 4) **Úzká spolupráce s manažery / řediteli úspěšných firem v regionu** představuje dobrý základ pro transformační proces. Spolupráce kraje se zástupci průmyslu a podnikatelské sféry, jejichž leadeři dokázali zvládnout transformaci a významně se tak podílet na úspěšném rozvoji regionu, vytváří předpoklady pro pokračování v úspěšné trajektorii strategického rozvoje.

- 5) **Marketing transformace a regionu** – jedná se o důležitou součást celého transformačního procesu, který není pro všechny aktéry v regionu srozumitelný. Je nezbytné této problematice věnovat dostatek pozornosti např. v rámci aktivit MS Pakt zaměstnanosti ve vazbě na měnící se podmínky regionálního trhu práce, který může poskytnout i alternativy a nové možnosti, kterým se lidé v regionu mohou přizpůsobit. Rovněž bude více propagovat region i MSID v rámci konceptu „Why MSK?“.

3.1.3 Zhodnocení institucionální struktury MSK

Institucionální struktura řízení spravedlivé transformace Moravskoslezského kraje je dobře vybudovaná a kvalitně řízená. Pozitivně lze hodnotit i rozvojové iniciativy v kraji. Moravskoslezský kraj disponuje celou řadou regionálních agentur, které se zaměřují na mnoho tematických oblastí spravedlivé transformace. Široká síť krajských agentur ale není jediným důvodem pro pozitivní vývoj transformace regionu. Významnou roli sehrává i neustále se rozrůstající spolupráce mezi aktéry spravedlivé transformace, na čemž má významný podíl i neustálý rozvoj krajských platforem, např. „Hrajem s krajem“. Spolupráce s krajem prostřednictvím těchto platforem a krajských agentur funguje dobře. Moravskoslezský kraj má v porovnání s ostatními uhelnými regiony ČR výhodu i v tom, že jsou na jeho území tři vysoké školy, které se aktivně podílí na procesu transformace regionu. Tyto univerzity v regionu působí a skrze svůj vliv a aktivity (v angličtině hovoříme o tzv. *spill-over effects*) přispívají k rozvoji inovací, podnikání a celkovému formování regionální ekonomiky.

Výše uvedené poznatky lze rovněž potvrdit i závěry studie poradenské organizace EY (2023), ve které byly identifikovány silné stránky Moravskoslezského kraje v oblastech dlouhodobého strategického vedení regionu, stabilizované politické situace, funkční platformy a silného agenturního i institucionálního systému regionu, který dlouhodobě posiluje absorpční kapacitu regionu. Dle odborníků z Ostravské univerzity a Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (Ženka, Slach and Hlaváček, 2017) lze v Moravskoslezském kraji v posledních letech pozorovat výrazný posun směrem ke službám a znalostně náročným podnikatelským aktivitám. Moravskoslezsko navíc mimo jiné v poslední době dosáhlo výrazného navýšení lidských i finančních zdrojů na výzkumné a vývojové aktivity. Což opět potvrzuje zjištění o pozitivním vývoji ekonomiky v Moravskoslezském kraji.

V regionu je proces transformace vnímán jako proces, který se týká především velkých podniků. Zásadní i perspektivní je otázka týkající se zapojení MSP a diverzifikace průmyslu. Dle závěrů regionálního workshopu organizovaného v rámci úkolu 2 tohoto projektu vyplynulo, že proces diverzifikace se uskutečňuje v několika rovinách (např. ve smyslu malé vs. velké firmy, podnikatelská vs. zaměstnanecká struktura, oborová diverzifikace). Zájem kraje je využít OPST k vytvoření větší a silnější infrastruktury, která bude vytvářet široké spektrum podmínek pro rozvoj různých podnikatelských aktivit (D2 report).

Moravskoslezský kraj je na dobré cestě dokončit úspěšnou transformaci s ohledem na dlouhodobě dobré strategické vedení, stabilní politickou situaci a systém regionálních rozvojových agentur. Výše uvedená řídicí struktura, která se v čase proměňuje a zlepšuje, v čele s krajskými agenturami, už v současné době pomáhá k dlouhodobě pozitivnímu směru transformace celého regionu a některé její části se mohou stát příkladem dobré praxe pro jiné transformující se regiony. Stále je v kraji potřeba stimulovat diverzifikaci ekonomiky a vznik nových podnikatelských subjektů, avšak trajektorie vývoje je pozitivní. Pozitivně lze hodnotit i dlouhodobé budování *image* Moravskoslezského kraje, které přináší nejen posilování vzájemné důvěry aktérů spravedlivé transformace, ale také odvahu se zabývat i netriviálními tématy, což lze identifikovat například u formování Moravskoslezského vodíkového klastru. Personální entusiasmus je evidentní „tvář“ spravedlivé transformace v regionu.

3.2 Ústecký kraj

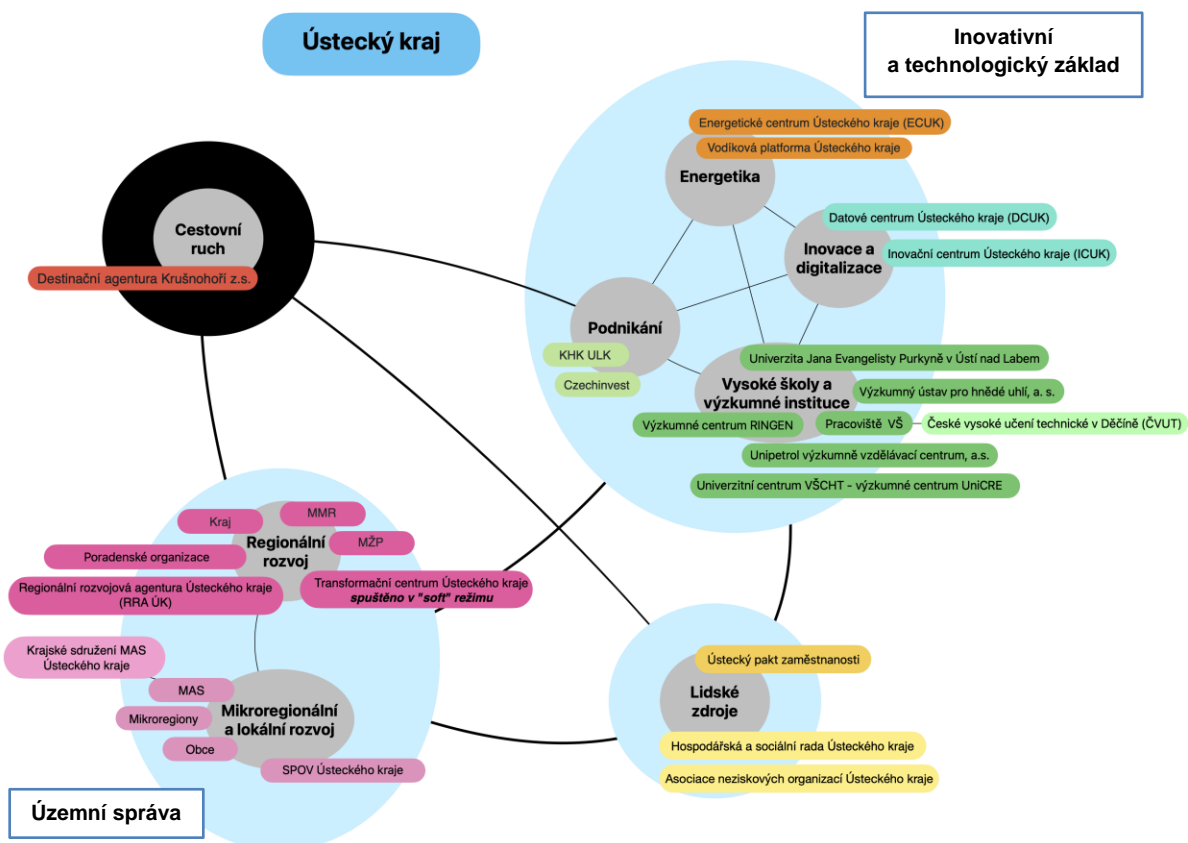
3.2.1 Struktura řízení spravedlivé transformace v ÚK

Ústecký kraj se nachází přibližně v poločase procesu transformace, přičemž aktuálně realizuje celou řadu aktivit směřujících k zelenější ekonomice. Nastavení řídicích procesů spravedlivé transformace v kraji stále probíhá a struktura se stále vyvíjí. Odborníci se shodují, že je nezbytné zlepšit institucionální a agenturní řídicí strukturu v regionu s ohledem na nutnost posílení absorpční kapacity finančních prostředků z veřejných výdajových programů (viz D2 report). Absorpční kapacita menších stakeholderů připravovat projektové žádosti je dlouhodobě nejnižší v rámci celé České republiky. Proces transformace může být posílen i dalšími způsoby, např. vytvářet příležitosti a poskytovat zázemí pro nové projekty a vznikající subjekty, sdílet knowledge v oblasti transformace se širokým spektrem aktérů z různých oborů a oblastí ekonomiky, posílit struktury pro sociální začleňování apod.

ÚK je charakteristický celou řadou socioekonomických problémů souvisejících také s dopady povrchové a hlubinné těžby uhlí, které vyžadují komplexní institucionální podporu a pomoc. V tomto smyslu budou zcela nezbytná opatření zaměřená na budování sociální infrastruktury a rozvoj komunit.

Podobně jako v jiných uhelných regionech se ÚK snaží začlenit různé zainteresované strany do procesu rozhodování a vznikají i nové podmínky a infrastruktura pro fungování a rozvoj stávajících regionálních agentur, např. nově budovaná infrastruktura v rámci strategického projektu „Transformační centrum Ústeckého kraje“ (TCÚK). Dále v kraji působí i další specializované instituce či platformy, které napomáhají transformačnímu procesu. Jedinou tematickou oblastí bez významnějšího institucionálního pokrytí je cestovní ruch, který spadá do kompetence Oddělení cestovního ruchu na krajském úřadu. Tomuto tématu se rovněž věnuje Pracovní skupina Cestovní ruch v RSK a částečně také Destinační agentura Krušnohoří z.s.³, která zahájila svou činnost 1. února 2023 v rámci společné iniciativy Karlovarského a Ústeckého kraje. Bližší popis jednotlivých institucí je uveden dále v této kapitole.

Obr. 3: Přehled konkrétních subjektů ÚK dle tematických okruhů institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace



Během dosavadní transformace nedochází k efektivní spolupráci regionálních aktérů, panuje obecná nedůvěra vůči regionální veřejné správě a nedostatečnému vedení, přičemž evidentní je i nedostatek komunikace a kooperace (viz také Blažek & Květoň, 2023). Jedná se tudíž o významné limitující faktory pro další institucionální rozvoj. Příkladem může být uhelná platforma kraje, jejímž smyslem je iniciovat dialogy mezi strategickými aktéry v území ke koordinovanému a systematickému přístupu. Její fungování však bylo úzce navázáno na národní uhelnou komisi se kterou byli personálně propojeni tak, aby se na národní úrovni formulovalo stanovisko za ÚK. Poslední klíčové jednání však proběhlo na jaře 2021. Oficiálně platforma tudíž není zrušená, nicméně fakticky nefunguje, a těžiště diskusí se přesunulo na úroveň celé RSK ÚK. Personálně nejsou RSK a uhelná platforma kraje nijak propojeny. Bližší informace nejsou oficiálně dostupné a není zřejmý celkový networking v kraji v této tématice.

Z mediálního průzkumu agentury STEM/MARK (2021) vyplynulo, že Ústecký a kraj vykazuje nižší úroveň vnímání přínosu fondů ESIF, což nijak výrazně nepomáhá ve zlepšení důvěry regionálních

³ Viz také: <https://www.krusnohory.cz/cs/kdo-jsme.html>

aktérů k vedení regionu Severozápad (zahrnuje ÚK i KVK). Důležitým úkolem Ústeckého kraje do budoucna tak je i budování dobrého image regionu.

Dle D2 zprávy tohoto projektu vyplynul význam MAS a mikroregionů v posilování transformačního procesu uhelných krajů. Dle respondentů z oslovených MAS v ÚK (tj. období realizace rozhovorů v D2) nebylo téma spravedlivé transformace do jara 2023 dostatečně reflektované, což bylo ovlivněno tehdejší nízkou informovaností. V rámci ÚK jsou však oblasti s odlišnými problémy socioekonomického rozvoje, což ovlivňuje koncepční záležitosti transformace území ÚK. Lze identifikovat značné odlišnosti v zemědělských oblastech Poohří versus těžební oblasti, které se potýkají se specifickými environmentálními i socioekonomickými dopady (viz D2 report).

3.2.2 Výsledky empirického šetření k institucionálnímu fungování ÚK

Role regionálních institucí v procesu transformace

ÚK má sice plně rozvinutý institucionální systém regionálních agentur, který však nedostatečně využívá. Přitom některé instituce či agentury mají i dlouhodobější zkušenosti ve svém fungování (např. RRA ÚK a ICUK). I přes vhodně nastavenou institucionální strukturu v regionu dochází k řadě problémů v jejich fungování. V rozhovorech se zástupci kraje i agentur vyplynulo, že **slabou stránkou všech institucí v procesu transformace je lidský faktor** (resp. lidské zdroje), **slabá vzájemná koordinace mezi institucemi a překryvy ve vymezených kompetencích**. Funkčnost systému dle realizovaných rozhovorů vždy stojí na konkrétních lidech, na jejich kredibilitě, odbornosti, důvěryhodnosti. Souvisejícím tématem jsou časté fluktuace zaměstnanců.

Struktura agentur kraje je velmi podobná nastavené struktuře MSK, přičemž **nově vytvářené agentury se postupně inspirovaly zkušenostmi z MSK** prostřednictvím intenzivních vzájemných konzultací. Nejvýznamnějšími regionálními agenturami ÚK jsou ICUK a RRA:

- **ICUK**, který vznikl v roce 2015, se zaměřuje nejen na inovace, ale také podnikání a nové formy a obory vzdělávání v regionu (podobně jako MSIC v MSK). Tato agentura se postupně rozvinula z původních 5 zaměstnanců a 2 mil. Kč ročního obrátu na instituci zaměstnávající přibližně 50 lidí a s ročním rozpočtem kolem 80 mil. Kč. Tímto lze deklarovat rostoucí význam a také robustnost této agentury. V rámci rozhovorů se zástupci agentur však vyplynulo, že existují určité překryvy s činnostmi právě RRA a částečně i MAS v regionu. ICUK je velmi aktivní agenturou právě v procesu transformace, neboť připravovali Plán transformace ÚK za širší participace aktérů z regionu (např. KHK ÚK, univerzita a výzkumné instituce). ICUK se podílí i na formování vzdělávacího systému v kraji skrze spolupráci s UJEP a iniciace nových oborů a skrze vlastní vzdělávací aktivity pro podnikatele i studenty. ICUK se v současné době dále zaměřuje na schválené strategické VaV projekty OPST a hledání potenciálu pro technologický transfer a spin off firmy. Z tohoto důvodu jsou prioritou dva strategické projekty, tj. Ringen i GET Centrum;
- **RRA**, která má téměř 30 letou historii v regionu, si v letech 2022 a 2023 postupně vyřešila problémy spojené s komplikovaným čerpáním finančních prostředků v ROP Severozápad a v současné době se znovu plně věnuje novým možnostem rozvoje kraje. Svou primární roli vidí tato agentura v komunikaci s ostatními regionálními aktéry a jejich propojování s krajskou úrovní. RRA se kromě strategických projektů v OPST věnuje i řešení problémů v území (např. brownfieldy, resocializace, pomoc obcím) a digitálních služeb, a nově od roku 2023 také destinačnímu managementu na Českém středohoří a do budoucna přibude ve výčtu kompetencí ještě oblast podpory nájemního bydlení v obcích.

Regionální rozvojové agentury nejsou dostatečně efektivní v podpoře absorpční kapacity ÚK v čerpání finančních prostředků z veřejných výdajových programů (zejména fondů EU). Tento aspekt souvisí jednak se vzdělanostní strukturou regionu (a tím i připraveností aktérů na náročné podmínky pro financování), a také i s historickým kontextem regionu, který zapříčinil **dlouhodobé zakořenění nízké úrovně pocitu sounáležitosti obyvatel v regionu** (zejména demografické proměny regionu po 2. světové válce). V tomto smyslu je velkým úkolem všech agentur v různých přímých i nepřímých formách podporovat větší míru celkového PR a image navenek i dovnitř regionu. **Krajský úřad se dlouhodobě snaží o informování aktérů v regionu**, přičemž jako příklad dobré praxe v rozhovorech uváděli dotační zpravodaj. Jeho prostřednictvím kraj informuje i o OPST a širších souvislostech transformace. V tomto smyslu je **snahou kraje zapojovat do celého procesu informování aktérů i MAS**, se kterými spolupracují i v procesech nastavování výzev pro obce.

Jako **podpůrné regionální agentury** lze označit **ECUK a DCUK**. V případě ECUK se jedná o větší agenturu, která sehrává roli prostředníka mezi centrální úrovní a lokálními aktéry a stává

se mediátorem komunikace v oblasti energetiky, a velmi úzce kooperuje právě s DCUK. V rámci rozhovorů vyplynulo, že ačkoliv se jedná o agenturu v právní formě příspěvkové organizace (podobně jako MEC v MSK), tak tato agentura se potýká s finančními bariérami, které vycházejí z nekontinuální podpory politického vedení kraje. Bude tudíž nutné se inspirovat procesními záležitostmi z MSK pro stabilizaci fungování agentury. Rolí ECUK není vybudovat energetiku pro celý kraj (významnější roli mají v tomto obce), ale fungovat spíše jako odborný garant poskytující konzultace a výpomoc. ECUK dále působí i v oblasti vzdělávání pro obce v možnostech v energetice i v procesních záležitostech, týkajících se energetiky. Naopak ve vazbě na národní úroveň zazněla v rozhovorech spíše kritika týkající se nového energetického strategického rámce ČR. Tento národní strategický dokument je velmi obecný a neposkytuje detailnější pohled na dopady a vlivy celkové strategie na regiony. DCUK je zaměřen na podporu institucí UK, měst a obcí s ICT problematikou, tj. zejména pro subjekty veřejné správy. Klíčové aktivity se týkají zajištění technické infrastruktury pro IT služby, které jsou dále doprovázené možností tvorby webových aplikací či vizualizace zpracování dat.

Role MAS je v ÚK velmi dobře vnímaná a také podporovaná ze strany kraje. Jejich rolí je dostat všechny informace z kraje na venkov, do vesnic a pomáhat jim s rozvojem, tzn. MAS plní roli animátorů v území. Jako **problematické se však jeví absence dlouhodobé vize na úrovni kraje a konkrétní představa možností a zapojení příslušných aktérů v rámci multilevel-governance**. Dle rozhovorů vyplynulo, že výsledkem této situace je jen formální zapojení zástupců MAS v krajských komisích a platformách. Podpora MAS v rámci strategického projektu OPST je přínosná, ale jeho aktuální cíle jsou zcela odlišné v porovnání s původním záměrem projektu, který více směřoval na animační roli MAS v území. Po úpravách je však projekt zaměřený na environmentální vzdělávání na úrovni ZŠ a SŠ, které je sice dlouhodobě potřebné, ale role MAS v transformaci regionu není adekvátně využita. Obdobně pak byla v rozhovorech vnímaná i **role neziskového sektoru v ÚK**, která by byla mnohem silnější, ale nemá dostatečnou kontinuální podporu ze strany kraje.

Výzkumná sféra je v ÚK zastoupena zejména regionální univerzitou UJEP a dále dvěma významnými výzkumnými centry, tj. ORLEN UniCRE a Výzkumná infrastruktura RINGEN. Dle rozhovorů vyplývá, že UJEP představuje nevyužitý potenciál v procesu transformace, ve kterém se mu nedaří nacházet svoji roli. I ostatní aktéři, především kraj, si uvědomují, že bez UJEP transformace neproběhne úspěšně. **UJEP zároveň neumí svůj potenciál dostatečně komunikovat**. Zástupce UJEP poukázal také na negativní osobní animozity mezi různými aktéry v regionu, což obecně negativně ovlivňuje proces spravedlivé transformace v ÚK. Role **ORLEN UniCRE** by měla v transformaci spočívat v jejich schopnosti připravovat projektové návrhy v aplikovaném výzkumu, realizovat projekty a vypomáhat ve využívání nových přístupů v oblastech vodíku, OZE, i-paliv, derivátů syntetických paliv, chemické recyklace apod. Tento potenciál však není adekvátně vnímán ze strany kraje i dalších klíčových agentur. V prvním pololetí 2024 však ORLEN UniCRE prochází institucionální proměnou, a v nejbližší budoucnosti by tato instituce již neměla být veřejnou výzkumnou institucí (v.v.i.) a měla se spojit přímo s mateřskou společností koncernu Skupina ORLEN Unipetrol. Stěžejním příspěvkem ORLEN UniCRE k procesu transformace je nabídka odborných vědeckých činností pro studenty ve výše uvedených tematických oblastech. ORLEN UniCRE má do vzdělávacích aktivit zapojené dvě partnerské SŠ a univerzitní centrum ORLEN UniCRE, které nabízí vybrané obory a umí propojovat vysokoškolský i středoškolský vzdělávací systém s potřebami v průmyslu. S ohledem na výchozí regionální základnu ÚK, která se mj. opírá o chemický průmysl, není tato VaV infrastruktura adekvátně využita v transformaci ÚK. Obdobná situace je také u **Výzkumné infrastruktury Ringen**, která se zaměřuje na geotermální technologie v energetice s přesahem na další odvětví. Funguje od roku 2016, nicméně rozvoj instituce byl v letech 2021 a 2022 omezen problémy s financováním na straně státu i kraje. Tato instituce má celkově mnohem větší potenciál v přispívání ke komplexní proměně regionu skrze technologický transfer, rozvoj vědy a výzkumu na území ÚK, ale nemá k tomu adekvátní podporu od kraje a státu. Unikátností Ringen je její silná vědecko-výzkumná aktivita s napojením na zahraniční výzkumná centra, které mají bohatou zkušenost s technologickým transferem. Formální nevýhodou je sídlo této infrastruktury, které je mimo region ÚK, tudíž se nemůže aktivně zapojit v přípravách projektu podpořených OPST.

Působení institucí v regionálních sítích/platformách a kooperace v regionu

RSK je dle zástupců kraje funkční a celkově je hodnocena pozitivně, včetně nastavení možnosti vstupu do RSK skrze nominace, které zajišťují hladký průběh aktivit RSK a díky nimž se nestává, že by aktivity nějaký člen nerespektoval. Rovněž byla pozitivně hodnocena i pravidla, v jejichž rámci RSK funguje. Účast na RSK bývá zpravidla poměrně vysoká, o něco nižší účast bývá v pracovních skupinách. Kraj RSK využívá k diskutování témat v rámci spravedlivé transformace. V rámci RSK si ÚK nechává komentovat i tematické výzvy a až poté je posílají na MŽP. Na druhé straně však **byla identifikována**

i negativa. Informační toky jsou v RSK pomalé a nefunkční a v rozhovorech byla také identifikována **přílišná formálnost celého fungování RSK**. Problematické je také **časová náročnost** přípravy na jednotlivá jednání, přičemž **výsledky RSK nejsou příliš viditelné a významné** i z důvodu nezávazných usnesení. Z pohledu ICUK i ECUK je dobře vnímán úmysl fungování i existence RSK, ale řešené aktivity jsou často zpolitizované. Tento stav brzdí rozvoj ve fungování příslušných krajských agentur. Ze strany agentur (např. ICUK) je **RSK vhodnou platformou pro iniciaci debaty** o tématech a k diseminaci vlastních myšlenek. ECUK ani RRA ÚK nemají nominované členy v RSK, nicméně mají své zástupce v rámci pracovních skupin RSK. Podle zástupců výzkumné sféry v ÚK, je nezbytné, aby kraj posílil činnost těchto platform tak, aby se potkávaly agentury a instituce působící v ÚK a v rámci nich se **komunikovaly překryvy aktivit klíčových rozvojových institucí a agentur**. V porovnání s jinými platformami v ÚK (např. krajská uhelná platforma) je však RSK vnímána jako nejvíce funkční i s omezeními uvedenými výše.

Zástupci regionální agentur však zdůraznili nutnost síťování i vně ÚK. V případě ICUK funguje dobrá spolupráce s ostatními inovačními centry v ČR i v zahraničí v rámci European business network (EBN), která sdružuje inovační a byznysová centra v rámci celého světa. Toto členství je poměrně prestižní záležitostí (ICUK členem od roku 2023) a přináší mezinárodní projekty i jiné agendy. ECUK je součástí Energetické platformy krajů ČR, která vznikla v roce 2023 i díky iniciačním aktivitám ECUK. V rámci platformy se sdílí informace v oblasti energetiky mezi kraji ČR. ECUK také spolupracuje s partnery ze Saska a je členem v Evropské platformě energetických agentur. RRA ÚK je členem v České asociaci rozvojových agentur (ČARA), jejíž fungování bylo v rozhovorech vnímáno pozitivně. Zástupci výzkumné sféry (např. ORLEN UniCRE) vnímají větší možnosti v členství v oborových platformách, např. v platformách pod záštitou Svazu chemického průmyslu a jiných platformách. Specifická je jejich spolupráce skrze členství v chemické platformě, která v ÚK funguje jako Entrepreneurial Discovery Process (EDP skupina). Zástupci ORLEN UniCRE nejsou nijak zapojeni v tematických pracovních skupinách RSK, nicméně jejich potenciál by mohl být více využit ve spojení s VŠCHT, která připravuje další výzkumné centrum u Lovosic. Toto nové výzkumné centrum se bude týkat cirkulární ekonomiky. Výzkumná infrastruktura RINGEN, jejíž zástupci jsou rovněž zapojeni v energetickém EDP, se dosud zaměřovala na dokončení přípravy strategického projektu.

Neziskový sektor je skrze regionální asociaci zapojen v klíčových platformách a pracovních komisích ÚK, nicméně **nejsou vytvářeny podmínky pro koordinaci** neziskového sektoru v regionu, který má velké možnosti pro ovlivnění socioekonomického vývoje. V minulosti existovala platforma BROÚK (Budoucí rozvoj Ústeckého kraje), která byla v ÚK dobře funkční, a členové mohli nejen sdílet informace, ale také se vzájemně motivovat. Tato platforma, která se zaměřovala nejen na neziskový sektor, ale také na obce a další aktéry, však již nefunguje s ohledem na nedostatek financí poskytovaných z kraje.

Kooperaci mezi klíčovými aktéry lze hodnotit jako fragmentovanou a málo koordinovanou. Niže uvádíme hlavní poznatky z realizovaných rozhovorů:

- **Z pohledu zástupců kraje** je hodnocena spolupráce pozitivně, a to zejména ve vazbě na regionální rozvojové agentury (ICUK a ECUK). Rovněž je velmi pozitivně vnímána potenciální větší koordinace aktérů regionu v připravovaných strategických projektech OPST. Slabina ÚK spočívá v propojení středních škol se soukromou sférou, kdy nasmlouvané spolupráce s firmami jsou spíše formálního charakteru bez významnějších reálných dopadů v rámci absolvovaných praxí studentů. Toto souvisí také s nevyrovnaností míry aktivit ředitelů příslušných škol;
- **ICUK** má evidentní snahu i ambici dlouhodobě posilovat kooperaci s klíčovými aktéry nejen v regionu, ale také mimo region. V rámci ÚK se jedná o silnou spolupráci s UJEP (a také se ZŠ a SŠ), ale snahou je posilovat spolupráci i s jinými univerzitami v ČR. ICUK navíc vytvořil svoji mezinárodní značku „ICUK Global“, která má přispět k dalšímu rozvoji mezinárodní spolupráce. Už nyní spolupracují s partnery v EU i ve světě a rozjíždí i spolupráci se světovými univerzitami, přičemž záměrem je tento proces do budoucna dále posilovat. Tento přístup má velký potenciál pro dosažení významnějšího pokroku v regionálním rozvoji;
- **RRA ÚK** spolupracuje primárně s krajem, nicméně v rámci regionu posiluje spolupráci i se samosprávami v území, především na bázi komerčních vztahů formou přípravy strategií a dotačních žádostí. V tomto smyslu mají v praxi dílčí překryv ve své činnosti s MAS na mikroregionální úrovni. RRA dále aktivně spolupracuje s UJEP na strategickém projektu OPST a rovněž se podílí na přípravě a rozvoji Transformačního centra po vzoru MSK;

- **MAS** mají v ÚK dobrou pozici a zároveň mají dobře navázanou spolupráci s Odborem regionálního rozvoje ÚK. Kraj zároveň poskytuje dobré finanční zázemí MAS na svém území. MAS mají rozvinutou spolupráci se školami v oblasti vzdělávání skrze projekty. Těchto projektů se však opakovaně účastní aktivní školy a ty neaktivní neparticipují, což potvrzuje i zjištění o aktivitě škol v regionu na úrovni zástupců kraje. V rozhovorech zaznívala kritika na nejasné vymezení kompetencí MAS a RRA vůči obcím a dalším malým aktérům v regionu (byl identifikován nekoordinovaný překryv);
- **Neziskový sektor** zastoupený regionální asociací je dobře vnímán v krajských platformách, ale faktická spolupráce regionu s NNO je mnohem menší v porovnání s minulostí, kdy byla mnohem více koordinována (viz příklad komplexně zaměřené iniciativy BROÚK);
- **Zástupci výzkumné sféry** (UJEP, RINGEN, ORLEN UniCRE) vnímají spolupráci mezi aktéry v kraji jako velmi slabou, a to i s ohledem na malé propojení agentur a institucí v oblasti řízení spravedlivé transformace. Všechny výzkumné instituce identifikovaly nejsilnější kooperaci s ICUK, částečně i s ECUK. ORLEN UniCRE však většinu svých aktivit realizuje mimo krajské agentury, přičemž i v rámci regionu mají jen minimální spolupráci např. s KHK ÚK a s Hospodářskou a sociální radou Ústeckého kraje. Naopak silnější kooperaci mají s vybranými středními a vysokými školami (ČVUT, VŠCHT, ČZÚ i UJEP). V příslušných vzdělávacích aktivitách však ORLEN UniCRE neregistruje žádnou podporu ze strany kraje ani jeho agentur. Velmi slabá je rovněž i spolupráce mezi VaV a podnikatelským sektorem, kterou zástupci výzkumné sféry vnímají jako největší slabinu ÚK do budoucna (tj. transfer technologií a inovací do praxe).

Dosavadní formy využívání dobré praxe ve fungování institucí

Zástupci ÚK zdůraznili **zásadní roli čerpání inspirace z MSK**. Konkrétně zmínili inspiraci agenturami, jako jsou MSIC, MSID, a celkovým institucionálním rámcem MSK. Inspirující je v MSK také politická kontinuita ve směřování kraje napříč volebními obdobími a dlouhodobá vize rozvoje. V MSK jsou klíčová i marketingová oddělení krajských agentur. Debata o propagaci ÚK je nyní velmi aktuální. V MSK se rovněž velmi inspirovali i v ORLEN UniCRE, kde začali rozvíjet spolupráci s Centrem energetických a environmentálních technologií na VŠB.

V tématu prosazování inovací v ÚK se v minulosti inspirovali v Jihomoravském inovačním centru (JIC), který představoval největší inspiraci pro vznik ICUK. V tomto kontextu byla snaha v regionu se inspirovat nejen z hlediska tematického zaměření agentury, ale i z hlediska jejího faktického fungování. Příkladem je inspirace v inovativních manažerských přístupech, kdy není zavedena pevná pracovní doba a hodně se využívají možnosti home-office.

Pro fungování institucí bylo v rozhovorech identifikováno jako **důležité i sdílení informací, přístupů a příkladů dobré i špatné praxe. Konkrétně se jedná o:**

- oblast energetiky s inspirací v Evropské platformě energetických agentur využitelnou v ECUK;
- čerpání inspirace z České asociace rozvojových agentur (ČARA) pro potřeby RRA. V rámci MSK jsou pozitivně vnímány informace a zkušenosti pro postupné budování TCÚK;
- v případě MAS se pak jedná o sdílení informací a dobré praxe v rámci celostátní sítě pro venkov, které jsou však často velmi konkrétní, a ne vždy mezi-regionálně přenositelné.

Ostatní zástupci neziskové i výzkumné sféry identifikovali jen velmi omezené dosavadní přístupy ve využívání dobré praxe ve fungování jejich institucí. Pouze v případě neziskového sektoru bylo poukázáno na zcela odlišný model fungování regionálních neziskových organizací v Německu, které mají stabilnější systém v jejich financování v porovnání s ČR.

Specifická regionální otázka reflektující nově vznikající TCÚK

V rámci rozhovorů se zástupci kraje i relevantních agentur byla věnována pozornost i strategickému projektu TCÚK, který je zaměřen na vybudování objektu Transformačního centra a vytvoření systému komplexních podpůrných služeb týkajících se transformace kraje. S ohledem na hlavní fáze financování probíhají v současném programovém období především přípravné práce na objekt a jeho výstavby s tím, že příslušný provoz a služby budou realizovány až v době udržitelnosti projektu. Nicméně dílčí poskytování služeb bylo zahájeno ihned od začátku projektu, prozatím v náhradních prostorách, a všechny plánované služby budou plně poskytovány partnerskými organizacemi po dokončení investiční fáze revitalizace objektu. Nositelem projektu je Ústecký kraj, partnery jsou expertní organizace (nositelé služeb) v tématech podpory MSP s důrazem na inovace (tj. ICUK), transformace energetiky směrem k decentralizaci, úsporám, OZE a komunitní energetice (tj. ECUK),

smart region, sběr, analýza a využívání dat a informací (DCUK), revitalizace a resocializace krajiny, tvorba lepšího fyzického prostředí (RRA ÚK).

V rozhovorech vyplynulo, že robustnost poskytovaných služeb partnerskými organizacemi TCÚK se bude odvíjet od rozsahu i obsahu aktivit, které tyto organizace mají a budou mít ve své kompetenci. Tato záležitost je průběžně diskutována od roku 2022, kdy projektoví partneři definovali rozsah služeb, které budou v rámci projektu poskytovat, a vyčíslili jejich nároky (personální kapacity, zázemí, vybavení aj.). Detaily plánovaných aktivit a poskytovaných služeb jsou i nadále diskutovány i s ohledem na to, že nastavení fungování partnerských organizací by mělo generovat pozitivní synergické efekty v rozvoji ÚK. Systémově se budou poskytované služby partnerskými organizacemi v TCÚK zaměřovat na propagaci regionu a dosažených výsledků jeho agentur. TCÚK by rovněž měl vést partnerské organizace k významnému posílení role zprostředkovatele a mediátora diskuze mezi centrální, regionální a komunální úrovní. Z hlediska struktury financování poskytovaných služeb TCÚK v době jeho udržitelnosti se předpokládá dle studie proveditelnosti projektu podíl 80% financování z rozpočtu Ústeckého kraje (Pozn.: Takto je financováno již v současné době), a dále přibližně 20% finančních zdrojů bude pocházet z příjmů služeb poskytovaných pro soukromou sféru na komerční bázi. Potenciálním rizikem fungování partnerských organizací v rámci TCÚK z hlediska překryvu kompetencí může být slabá koordinace s aktéry mikroregionální úrovně, zejména MAS. Pro celkovou úspěšnost konceptu strategického projektu TCÚK bude zásadní velmi intenzivní koordinace s klíčovými aktéry v regionu, kterou nelze pojmout administrativně a byrokraticky, ale s jasně vymezenými dlouhodobými cíli, které by měly posunout ÚK dopředu. Zejména zástupci výzkumné sféry jsou skeptičtí k potenciálu strategického projektu TCÚK.

Další možnosti a potenciál ve fungování institucí

V rámci rozhovorů vyplynuly určité **limity dalšího rozvoje institucí týkající se možností nábory nových kvalifikovaných zaměstnanců** nejen pro krajský úřad, ale také agentury s právní formou příspěvkové organizace. Systém odměňování ve veřejné správě je odlišný ve srovnání se soukromou sférou, proto lze vnímat další možnosti jen ve změně právní formy dané agentury, např. na akciovou společnost, a tím uvolnit režim v systému odměňování. V rámci krajského úřadu pak lze zvažovat jen zaměstnanecské benefity, které lze v rámci veřejné správy nabízet. V případě MAS lze zvážit v navazujícím programovém období nastavit technickou pomoc pro cílenou podporu manažerů v území, kteří by na mikroregionální úrovni pomáhali zajišťovat rozvoj a komunikaci s klíčovými lokálními aktéry.

Z hlediska dalšího fungování jsou ICUK i ECUK personálně stabilizované agentury, které mohou nabírat další zaměstnance jen za předpokladu, pokud by došlo k rozšíření kompetencí a aktivit daných agentur (např. nové projekty). Tematicky byl identifikován **potenciál ve schopnosti regionu reflektovat trendy a možnosti, které jsou nejen uvnitř ale i kolem regionu** – příkladem je potenciál v automobilovém průmyslu, předpokládaná výroba polovodičů v Sasku, širší možnosti pro implementaci elektromobility, rozvoji vodíkové infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, na což instituce v ÚK nejsou dostatečně připraveny.

V rámci rozhovorů týkajících se fungování regionálních agentur zaměřených na energetiku vyplynulo, že přímé dopady fungování těchto agentur v území se poměrně těžko dají vypočítat. Přitom pro argumentaci k významu příslušných agentur (např. ECUK) jsou takové propočty zásadní, kdy dané instituce neumí své aktivity dobře prezentovat, disseminovat a obhajovat. V tomto kontextu byla **identifikována potřeba realizace aplikovaného výzkumu (např. v rámci TAČR)**, zaměřeného na vývoj metodiky kvantifikace efektů energetických agentur v krajích, přičemž energetické agentury ve vybraných regionech by mohly působit v roli aplikačního partnera.

Zcela zásadní se do budoucna jeví řešení image regionu. Kraj nyní nemá žádnou PR kampaň. Celkové posílení pozitivního vnímání kraje může vést k posílení vnitřní soudržnosti regionu. Důležité je marketing směřovat dovnitř i vně regionu a postupně formovat i postoj obyvatel kraje. Jako zásadní věc do budoucna toto označili zástupci kraje, regionálních agentur, MAS i neziskového sektoru.

Pro neziskový sektor bude důležité nastavit systém financování koordinace a podpory NNO, neboť současný projektový charakter financování neumí zajistit dlouhodobou stabilitu neziskových organizací. Je vhodné zvážit obnovu iniciativy BROÚK, která se již v regionu osvědčila.

V případě výzkumné sféry bude důležité pečlivě sledovat průběžné i finální dosažené výsledky strategických projektů, které by měly být realizovány UJEP a Výzkumnou infrastrukturou RINGEN. V jejich rámci je velkým potenciálem více akcentovat získávání zkušeností ve VaV ze zahraničí. V případě UJEP je rovněž potenciálem a zároveň nedostatečně řešeným tématem zřízení nových

studijních programů, které by měly více reflektovat potřeby a potenciál ÚK. Vzhledem k tomu, že získávání akreditací na univerzitní úrovni je poměrně náročný a komplikovaný proces (i s ohledem na personální zajištění odpovídajícími akademiky) je vhodné do budoucna více zvažovat profesně orientované programy, ve kterých lze více zapojovat vyučující odborníky z praxe. S ohledem na výchozí podmínky ÚK, který má dlouhodobé zkušenosti i v chemickém průmyslu, by tento přístup měl být koordinován se zástupci ORLEN UniCRE, kteří se dlouhodobě snaží o aktivizaci studentů v ÚK ve vazbě na technické obory (chemické, energetické, elektro). Praktická spolupráce studentů se zástupci z praxe a konkrétní VaV instituce může být pro ÚK velkým potenciálem k vytváření budoucí perspektivy a regionálních příležitostí, které se mohou stát integrální součástí procesu transformace.

3.2.3 Zhodnocení institucionální struktury ÚK

Institucionální struktura řízení spravedlivé transformace ÚK zaznamenala v posledních letech výrazné zlepšení a celý proces sehrává v území významnou roli. Region čelí celé řadě velkých výzev. Některá průmyslová odvětví v regionu, například textilní, během transformace zcela zanikla. Velké podniky v tradičních odvětvích včetně těžebního průmyslu zůstávají důležité, i když jsou v útlumu. Navíc neměly dostatek podnětů k inovacím a udržování technologické konkurenceschopnosti, ačkoliv působí v sousedství s Německem vůči kterému jsou konkurenceschopní díky levné pracovní síle (Blažek and Květoň, 2023). V mezinárodním řetězci tak české podniky z ÚK slouží spíše jako dodavatelé nižší úrovně a pouze ojediněle působí v regionu velká ambiciózní firma. Ze zmíněného je evidentní propojení regionu s německým trhem. Na tyto vztahy by se region měl zaměřit a více využít svoji blízkost k rozvinutým regionům nejen České republiky ale i Německa, především ve spolkové zemi Sasko. Prostřednictvím evropské podpory přeshraniční spolupráce např. formou projektů INTERREG funguje navazování vazeb s Německem. Tato záležitost by však mohla být posílena komplexnějším přístupem a jasným vymezením rolí jednotlivých aktérů řízení přeshraniční spolupráce v regionu.

Dle studie ISFC (2022) je v případě MSP Ústecký kraj charakteristický nedostatečnou diverzifikací ekonomické struktury a slabou úrovní inovačních aktivit. Rovněž i neziskový sektor není dostatečně rozvinutý, což negativně ovlivňuje možnosti řešení socioekonomických problémů a sociálně-patologických jevů, které jsou na lokální i mikroregionální úrovni v tomto kraji typické (např. relativní chudoba domácností v regionu, vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných, nadprůměrná kriminalita, vysoký podíl osobních dluhů a podílů osob v exekuci). Obce v Ústeckém kraji jsou dle studie ISFC (2022) značně ovlivněny svou geografickou polohou, z nichž některé jsou přímo ovlivněny transformačními kroky (tj. obce v uhelné pánvi) nebo jen nepřímo (např. obce v rekreačních oblastech). Navíc do dolů mohou dojíždět i obyvatelé ze vzdálenějších obcí, a proto ten nepřímý vliv může být i skrze dojížďkovost do zaměstnání. Studie jasně ukazuje na komplexitu věcí, se kterými se kraj potýká.

Ve struktuře řízení spravedlivé transformace nebyl identifikován aktér odpovědný za cestovní ruch, jehož rozvoj má v kraji dobré predispozice (tj. průmyslové a těžební lokality versus chráněné a národní přírodní parky). Důležitým tématem v kraji je revitalizace, která je prezentována na webových stránkách kraje prostřednictvím celé řady finančně náročných revitalizačních aktivit. Posilována by měla být také vazba revitalizace a cestovního ruchu.

Aktérem v tematické oblasti energetika jsou ECUK a platforma zaměřující se na vodík. Panuje potřeba institucionálně vydefinovat odpovědnost i pro ostatní segmenty energetiky a komplexní rozvoj OZE.

Institucionální kapacitu Ústeckého kraje by bylo vhodné dále posilovat skrze agentury, které by se přímo zaměřovaly na využití industriálního charakteru regionu v přeshraniční spolupráci s Německem. V případě Ústeckého kraje bude významnou roli hrát strategický projekt Transformačního centra Ústeckého kraje, které sdružuje stávající i nově vytvářené rozvojové instituce. Primární odpovědnost je na Ústeckém kraji, nicméně lze předpokládat úzkou součinnost s MMR, MŽP a regionálními aktéry (D2 report). Významným aktérem v ÚK je také regionální univerzita, která se však musí více zapojit prostřednictvím spolupráce s širokou škálou aktérů do procesu spravedlivé transformace a také pružněji reagovat na potřeby regionu svojí nabídkou studijních programů. Celková image kraje se musí posílit a musí dojít k postupnému vybudování důvěry z řad regionálních aktérů.

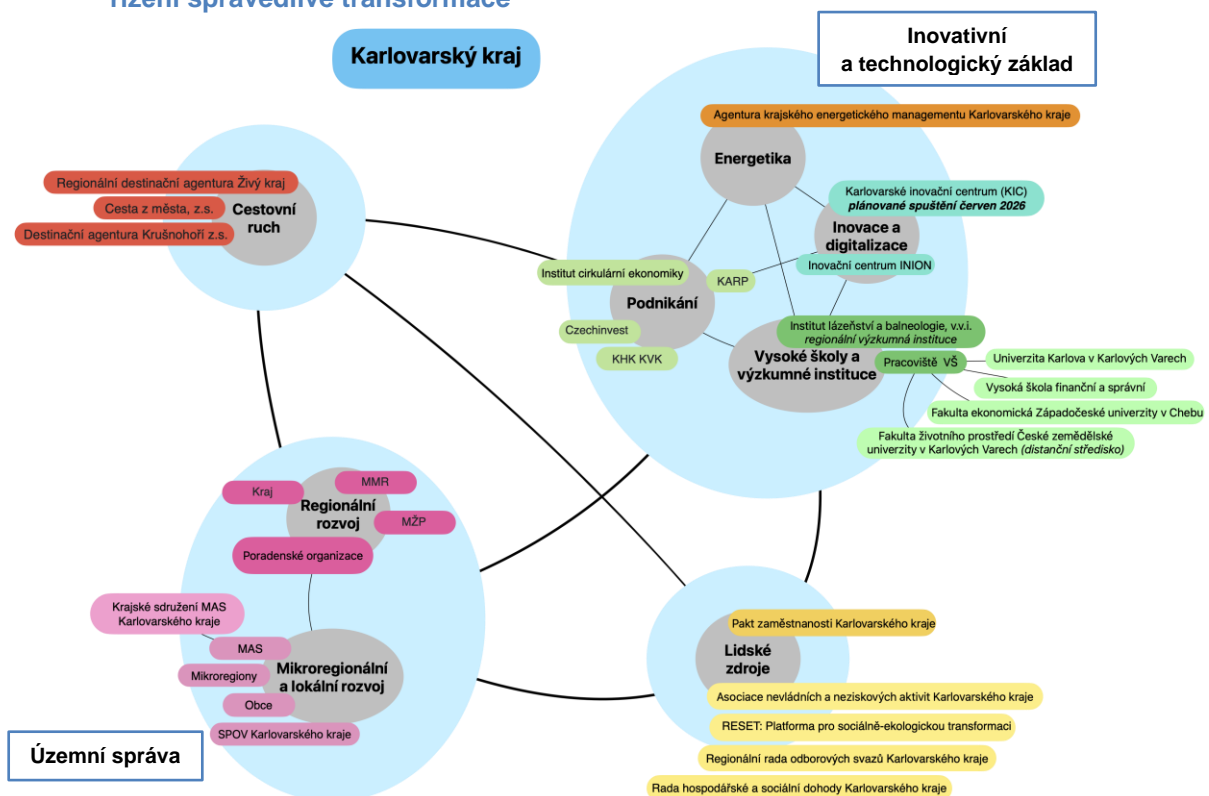
3.3 Karlovarský kraj

3.3.1 Struktura řízení spravedlivé transformace v KVK

Karlovarský kraj se potýká s několika zásadními výzvami ve vazbě na institucionální strukturu pro spravedlivou transformaci. Významným aspektem je problematika podpory podnikání a příslušné

podpůrné infrastruktury pro začínající i nové podniky, využívání nových technologií a výzkumné aktivity. Zajištění dostupných zdrojů financování, mentoringu a odborného poradenství pro začínající podniky může být klíčové pro úspěch transformace. Stejně tak podpora inovačních technologií a výzkumu napomáhá vytvářet udržitelné a konkurenceschopné ekonomické modely (D2 report). Na rozdíl od některých jiných regionů nemá KVK k dispozici komplexní regionální rozvojovou agenturu. Za částečnou náhradu role regionální rozvojové agentury lze považovat KARP - Karlovarská agentura rozvoje podnikání, která však více představuje inovační centrum avšak s nedostatečným infrastrukturním zázemím. Dále se ve svých aktivitách zaměřuje na koordinaci aktivit v oblasti rozvoje podnikání v kraji, podporu místního potenciálu za použití zavádění inovací, nových forem spolupráce, podpory vzdělávání a podpory budování lepších podmínek podnikatelského prostředí⁴. KARP tuto roli vykonává jako implementátor RIS3 strategie, přičemž od roku 2016 pak realizuje projekty Smart Akcelerator pro podporu inovačního prostředí Karlovarského kraje. V této souvislosti KARP podporuje zejména malé a střední podniky s důrazem na transformaci, rozvíjí veřejnou správu (zejména s ohledem na zavádění inovativních procesů, digitalizaci, zvyšování efektivity), rozvíjí kulturní, kreativní odvětví a podnikavost, a také investuje do rozvoje lidských zdrojů. V následujících letech se KARP bude postupně transformovat na inovační centrum v rámci strategického projektu podpořeného OPST. Přehled klíčových regionálních institucí a organizací s vazbou na spravedlivou transformaci je uveden v následujícím obr. č. 4.

Obr. 4: Přehled konkrétních subjektů KVK dle tematických okruhů institucionálního rámce řízení spravedlivé transformace



Absence RRA v praxi znamená, že je obtížnější sjednotit různorodé zájmy a efektivně reagovat na měnící se podmínky v regionu. Za pozitivní lze považovat existenci krajské informativní webové platformy s názvem „Měníme kraj“⁵, která představuje hlavní informační nástroj regionu týkající se probíhající transformace směrem ke klíčovým zainteresovaným stranám (tj. obce, podniky, neziskové organizace). Zároveň tato webová platforma nabízí i samostatnou sekci „Občanské návrhy“, skrze kterou lze navrhovat či iniciovat nové projekty, příp. i hodnotit stávající návrhy. Tato platforma tudíž nabízí i zpětnou vazbu pro zástupce KVK. Je však potřeba zdůraznit, že pro jasné pochopení procesu transformace je nezbytné mít nejen elektronické informativní nástroje, ale také dobře propracovaný systém pro osobní setkávání regionálních stakeholderů.

⁴ Viz také webové stránky KARP: <https://www.karp-kv.cz/o-nas>

⁵ Viz: <https://menimekraj.cz/>

Na základě zprávy úkolu 2 tohoto projektu vyplynul význam Místních akčních skupin i mikroregionů v institucionálním uspořádání kraje. Zástupci z oslovených MAS v KVK hodnotili spolupráci s aktéry malých subjektů v rámci jejich území velmi pozitivně (tj. v únoru a březnu 2023, období výzkumu D2). Je však nutné upřesnit, že aktivity této spolupráce se týkaly širšího spektra faktorů uvnitř území daných MAS a přímo se nevázala na konkrétní témata nově připraveného OPST. Konkrétní témata dodávají kraji spíše města, malé obce na to nemají dostatečné kapacity. I přes tyto výzvy může Karlovarský kraj využít zkušenosti a know-how z jiných regionů, které již podobné transformace úspěšně absolvovaly. Důležité je aktivně vyhledávat možnosti spolupráce s jinými regiony, vládními agenturami a průmyslovými partnery s cílem posílit institucionální základy a dosáhnout udržitelného rozvoje.

3.3.2 Výsledky empirického šetření k institucionálnímu fungování KVK

Role regionálních institucí v procesu transformace

Z hlediska tematických okruhů má KVK institucionálně plně pokryta všechna témata, která jsou důležitá ve vazbě na proces spravedlivé transformace (viz obr. č. 4). V rámci rozhovorů nebylo doporučeno přidání žádné další instituce či organizace. V návaznosti na zjištění a doporučení v D2 tohoto projektu, byla diskutována se zástupci regionu i klíčových institucí **absence regionální rozvojové agentury**. KVK disponoval v období od 2007 do 2017 Agenturou projektového a dotačního managementu, která plnila komplexní institucionální rámec rozvoje kraje. Jejimi hlavními dvěma oblastmi působení byly:

- 1) Příprava, realizace a monitorování projektů Karlovarského kraje financovaných ze zdrojů EU;
- 2) Konzultace, poradenství a dotační management pro kraj a v omezené míře také pro obce.

V roce 2017 však byla tato agentura zrušena v návaznosti na vzniklé problémy a nejasnosti v zajištění financování svých aktivit, a politickým rozhodnutím byla činnost této agentury zastavena a přenesena pod krajský úřad. Od této doby přestaly fungovat aktivity zaměřené na konzultace, poradenství a dotační management pro subjekty v regionu.

Potenciální role krajského úřadu KVK je do značné míry limitována přetížením stávajících pracovníků administrativní agendou, přičemž v rámci rozhovoru byly identifikovány problémy se zajišťováním kvalifikovaných a zároveň dostatečně motivovaných nových pracovníků. Dále byl zmiňován problém vysoké míry fluktuace pracovníků, kteří jsou zaměstnáváni na krátkodobé úvazky či DPP. Jako problematický se jeví i tzv. outsourcing, kdy je potřeba se od těchto subjektů naučit agendu a umět v ní pokračovat, což se však ve stávajícím nastavení procesů nedaří. Personální management v krajích je obecně problematický i z hlediska financování pracovníků. V rámci tabulkových platů je jejich finanční ohodnocení v porovnání se soukromým sektorem nízké a je tak těžké kvalifikované pracovníky získat. V rámci krajských agentur je obecně možné personál lépe zaplatit. Zaměstnanci v nich nemají statut úředníka a mohou mít k zaměstnání vlastní živnostenské aktivity. Jde o mnohem flexibilnější pracovní poměr, což je pro dané zaměstnance finančně zajímavější.

KVK v současné době disponuje dvěma agenturami, z nichž jedna má již dlouhodobé působení a druhá se teprve postupně etabluje:

- **Nejvýznamnější regionální agenturou je KARP**, která je v institucionálním rámci řízení rozvoje KVK už dlouhodobě etablovaná od roku 2009. Přesto se této agentuře dosud příliš nedařilo dostatečně prezentovat své aktivity a také komunikovat vůči politické sféře a dalším aktérům v regionu téma výzkumu, vývoje a inovací. Chybí funkční forma propagace a prezentace ze strany KARP, která má potenciál zlepšovat pozici KARP v regionální institucionální struktuře. Na základě výše uvedených skutečností a z výsledků mediální analýzy, která byla zpracována v roce 2023, je v prvním pololetí 2024 připravována *Marketingová strategie inovačního ekosystému* se zapojením všech relevantních aktérů z regionu. Marketingová strategie by měla pomoci s návrhem aktivit a doporučení, které zlepší vnímání KVK jako atraktivního místa pro práci, podnikání a studium. V současné době KARP jako jediná krajská agentura zajišťuje implementaci Regionální inovační strategie a tím podporuje rozvoj podnikání a inovací. Dále zajišťuje i vzdělávací aktivity pro studenty a další aktivity primárně měkkého charakteru. Klíčový pro KARP je projekt Smart Akcelerátor, který zajišťuje stabilitu příjmů. KARP se současným personálním obsazením nemůže poskytovat širší spektrum aktivit, neboť nemá vlastní prostory a současný pronájem již nedovoluje se týmu rozšiřovat. V roce 2025 se plánuje stavba nového objektu Karlovarského inovačního centra (KIC), jde o jeden ze strategických projektů OPST. Zároveň se řeší komplexní změna

identity (tzv. rebranding) KARP na KIC, což v souvislosti s nově budovanou infrastrukturou sebou přinese i významné rozšíření aktivit a posílení role v procesu spravedlivé transformace.

- Energetika nebyla v kraji dlouhodobě řešena, a proto byla v roce 2023 zřízena **Agentura krajského energetického managementu Karlovarského kraje (AKEM KK)**. Tato agentura je na počátku své existence, a proto se musí mj. soustředit na důkladné vysvětlování vlastní agendy vůči politické sféře kraje, a také intenzivně komunikovat s ostatními aktéry v regionu. Primární aktivitou AKEM KK je stabilizace samotné agentury a energetického managementu v kraji, související s nákupem energií, územní energetickou koncepcí a tématem vodíku. Plánuje se postupný rozvoj aktivit i v jiných oblastech. Chtějí řešit i další oblasti jako nové energetické zdroje a technologie (FVE, vodík, malé či střední reaktory, kogenerace, bateriové úložiště, tepelná úložiště), vše individuálně podle specifikace jednotlivých průmyslových odvětví v Karlovarském kraji (sklární, keramičky, těžební společnosti, lázeňství apod.). To vše má reflektovat aktualizace Územní energetické koncepce Karlovarského kraje. AKEM KK má ambici být aktivnější v oblasti konzultací dotačních programů pro zavádění energetického managementu organizací KVK. Zatím je tato agentura limitována personálně i finančně.

V KVK lze dále identifikovat **dvě nezávislé zastřešující instituce podporující podnikání**, tj.:

- **Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje (KHK KK)** sehrává významnou roli v komunikaci s podnikateli a v celkovém rozvoji podnikání v regionu. Komora v současné době sdružuje 250 členů od významných a velkých firem (Sokolovská uhelná apod.) až po ty nejmenší živnostníky. KHK KK se rovněž podílela na přípravě OPST, a to formou průzkumu mezi podnikateli v regionu, jehož výsledky byly částečně reflektovány v programovém dokumentu. Silná pozice KHK KK přináší i určitá negativa, která byla identifikována v rámci regionálního workshopu k této zprávě, tj. zejména prosazování zejména technických středoškolských oborů. Jiné studijní obory nemají tak silnou institucionální podporu v regionu.
- **Inovační centrum INION** zastává roli subjektu podporujícího podnikatelské iniciativy (inkubace, akcelerace) a vzalo si za úkol rozvíjet startupovou scénu v kraji. KARP v současné podobě tuto roli nezastává, a i přes snahy zakladatelů INION komunikovat tuto skutečnost se zástupci kraje a realizovat tyto aktivity v součinnosti s krajem nebyla projevována iniciativa tyto aktivity řešit. Proto inovační centrum vzniklo. V současné době sehrává roli v rozvoji podnikání v regionu a realizaci měkkých aktivit, zaměřených na podnikatele, ale i třeba studenty SŠ.

Aktéři působící v území jsou zejména MAS, obce a města v regionu. Z pohledu **MAS sehrávají v kraji klíčovou roli mediátora informací z úrovně kraje směrem do území**, případně i naopak. Zástupci Krajského sdružení MAS Karlovarského kraje (KS MAS KK) reflektovali svoji zkušenost z území s malými obcemi a podnikateli, které často o transformaci ani nevědí. Menší obce se dlouhodobě potýkají s personálními problémy a nízkou schopností připravovat kvalitní projekty. Obdobě se pak snaží působit i některá větší města v roli **obce s rozšířenou působností, např. město Sokolov**, které podporuje menší obce ve svém okolí v rozvojových aktivitách, ale celkově vnímají velmi **komplikanou a slabou komunikaci se zástupci kraje**. Mimořádně významným problémem pak je i negativní image jednotlivých částí regionu a slabý PR celého regionu.

V rámci rozhovorů rovněž vyplynulo, že v procesu transformace regionu **zkolabovala komunikace mezi regionem a zástupci asociace neziskových organizací v KVK**, což bylo zapříčiněno osobními animozitami mezi oběma stranami. Přitom v různých částech KVK je míra problémů velmi různorodá. V nejvíce problematických částech regionu chybí důraz na měkké aktivity v regionu, což vede k stále upadajícímu pocitu sounáležitosti s regionem a neustále se opakující absenci vůle region rozvíjet u většiny aktérů v území. V rámci D2 výzkumu byly identifikovány výjimky, např. NNO s názvem KultiVary, která se soustřeďuje právě na posílení sounáležitosti obyvatel s regionem, nicméně jejich aktivity mají zatím dominantně vliv v Karlových Varech a méně na ostatní části regionu.

Působení institucí v regionálních sítích/platformách a kooperace v regionu

V rozhovorech se zástupci kraje i klíčových agentur a dalších aktérů regionu bylo potvrzeno, že v KVK existuje celá řada platforem, z nichž v kontextu spravedlivé transformace je **nejvýraznější Regionální stálá konference KVK**. Platformy jsou funkční v tom smyslu, že **vydávají usnesení, ale za problematické se jeví jejich nezávaznost**, což činí RSK spíše formálním uskupením v procesu transformace regionu. Další regionální platformy mají spíše politický podtext a agenda je proto spíše formální s omezenými výsledky. S ohledem na nutnost zajištění elementární úrovně komunikace a diskuse s klíčovými regionálními aktéry však někteří oslovení aktéři v regionu považují tyto platformy

za důležité. Jako příklad dobré praxe je vnímán model fungování RSK a zejména jejich pracovních skupin v MSK, ke kterému by zástupci KVK chtěli směřovat.

Negativně jsou v KVK vnímány také politické nominace členů RSK, což vede k většímu politickému zastoupení v RSK v neprospěch většího podílu zástupců regionálních aktérů. Jako potenciálně nejvíce problematické se jeví **slabý entuziasmus a osobní angažovanost v procesech regionálního rozvoje některých členů RSK**. Některá města v regionu vnímají velmi negativně nejen že nemohou působit jako členové v RSK, ale že nemohou ani aktivně se vyjádřit k plánovaným strategickým projektům v rámci spravedlivé transformace. Samotná myšlenka RSK je dle zástupců KVK i mnoha dalších institucí dobrá, shodují se však na výše uvedených negativních.

Na úrovni kraje dále působila „Platforma pro transformaci Karlovarského kraje“ (pracovní skupina v rámci RSK KVK), která už ale není funkční. Naopak funguje „Komise pro transformaci regionu, Fond spravedlivé transformace a energetiku“, která je poradním orgánem kraje a v rozhovorech vyplynulo, že funguje dobře. Členové spolu jednájí i mimo oficiální schůze a snaží se posouvat a rozvíjet agendu energetiky v kraji. Členové jsou kompetentní (polovina členů energetici, druhá polovina zástupci transformace, všichni dlouhodobě v energetice), což přispívá k dobrému fungování komise. Negativem fungování komise jsou časté protichůdné politické vlivy.

V rámci problematiky podpory podnikání a nových trendů lze zdůraznit zejména:

- Pakt zaměstnanosti KVK, který koordinuje KHK KK – zástupci Paktu zaměstnanosti průběžně a aktivně komunikují se zástupci kraje na bilaterální bázi i mimo různé platformy a krajské komise;
- Agentura 4K - Agentura pro kulturní a kreativní průmysly Karlovarského kraje (vznikla v květnu 2023), která se zaměří na podporu kulturních a kreativních odvětví. Jedná se o zapsaný ústav, jehož zakladatelem je Karlovarský kraj. Tato agentura má v rámci strategického projektu více partnerů (např. INION).
- Rovněž byla zmíněna i neformální platforma Xčlenka, která nyní slouží ke sdílení informací, ale má větší potenciál pro networking a navazování vazeb mezi subjekty v regionu. Dále také galerie Dizajnpark, která představuje v bývalé industriální budově nové kulturní trendy a působí také jako vzdělávací centrum. Je zde možné nalézt zajímavé výstavy o designu, designový obchod, kavárnu a možnost vytvořit si a odnést vlastní výrobek nebo se zúčastnit workshopu či přednášky.

Z hlediska kooperace mezi klíčovými aktéry v regionu byly identifikovány mezery ve vzájemné komunikaci mezi klíčovými aktéry spravedlivé transformace v KVK. Jejich aktivity jsou často málo koordinované nebo se překrývají. Ačkoliv existují příklady dobré komunikace mezi vybranými aktéry⁶, tak obecně subjekty mezi sebou nemají vytvořeny dostatečně funkční komunikační kanály a komunikace se odehrává spíše na bilaterální úrovni, tzn. vždy pouze mezi dvěma aktéry, a ne na širší úrovni. Na bilaterální bázi je také postavena spolupráce mezi Inovačním centrem INION spolupráci s Institutem lázeňství a balneologie. Komunikace k potenciálnímu vzniku polytechnické vysoké školy v KVK probíhá i s UJEP. Zástupci KHK KK se pravidelně setkávají se zástupci kraje v měsíčních cyklech, což umožňuje výměnu informací a koordinaci aktivit. V regionu obecně chybí komplexní vize rozvoje a komunikace v širších regionálních platformách. Z tohoto důvodu nemá kraj jasné směřování. Větší koordinovanost vzájemné komunikace je nezbytná pro úspěšný rozvoj kraje a pro efektivnější řízení procesu spravedlivé transformace.

Na druhou stranu **je KVK aktivní v koordinaci komunikace mezi uhelnými regiony**, což lze doložit Karlovarským Prohlášením uhelných regionů⁷, ke kterému se připojilo 21 uhelných regionů z 11 zemí EU. Regiony chtějí společně předat zprávu Evropské komisi, aby se i nadále podporovaly strukturálně postižené regiony, a aby se jednalo o pokračování JTF v programovém období 2028+. KVK byl iniciátorem této deklarace, kterou podporují také MŽP a MMR. KVK má rovněž úzkou spolupráci se Saskem. **Spolupráce klíčových aktérů s institucemi vně regionu probíhá např. prostřednictvím České asociace rozvojových agentur (ČARA) a KARP**. Dále je od roku 2023 KARP pověřen koordinací podpory rozvoje vodíkového hospodářství v regionu, a to na základě Memoranda o spolupráci mezi UK, MSK a KVK. KARP není členem vodíkové platformy.

⁶ Např. zapojení Inovačního centra INION jako aktivního hráče do aktivit KARP, dobře rozvinuté bilaterální vztahy KARP se vzdělávacími institucemi v regionu, nebo spolupráce KHK KK se Západočeskou univerzitou, která má fakultu v Chebu a rozjíždí se nový profesní studijní program Management and Digital Technology ve spolupráci s německou univerzitou - financováno z programu INTERREG.

⁷ Viz: https://menimekraj.cz/upload/Dokumenty/Karlovarske_prohlaseeni_uhelných_regionu.pdf

Dosavadní formy využívání dobré praxe ve fungování institucí

V KVK se klíčové instituce a agentury inspiroují v prostředí ČR i v zahraničí. Jejich inspirace nabývá procesních, organizačních a manažerských podob, případně se inspiroují v oblastech řešené agendy a aktivit, směřujících k úspěšné spravedlivé transformaci. Častým zdrojem inspirace je MSK, případně zahraničí, především Německo (Sasko), které se v mnohém stává příkladem dobré praxe. Potenciální aplikace inspirace ze zahraničí je závislá na politickém cyklu ČR, a ne všechno je možné v tuzemském prostředí aplikovat.

Dle KARP je možné uvést konkrétní příklady inspirace v rámci kampaně Žijeme regionem zejména podporu patriotismu a sounáležitosti s regionem. Důležitým poučením bylo budování PR regionu, což vedlo i k posílení pocitu sounáležitosti. Dále se v KARP inspirovali ve Zlínském kraji příklady vzdělávacích aktivit, např. projekty profese pro studenty SŠ, motivační videa pro studenty SŠ. Další zajímavou aktivitou je pilotní projekt „Medikem na gymplu“ v KVK, který reaguje na nedostatek lékařů v regionu. V agentuře KARP se také inspirovali přístupem NNO Patrioti MSK a inspirace přichází i ze spolupráce s jinými rozvojovými agenturami ČR v rámci České asociace rozvojových agentur (ČARA). V tématice bioekonomiky se KARP inspiroje ve spolupráci s Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích, např. KARP se připojila do iniciativy BIOEAST HUB CZ a realizuje aktivity na podporu bioekonomiky v KVK, a k tématu rovněž uspořádala v roce 2023 i konferenci. V roce 2023 proběhl v KARP inovativní přístup k posílení vnitropodnikové kultury. Zaměstnanci si stanovili hodnoty v rámci interních procesů a uzavřely se dohody, vycházející z těchto hodnot. Zaměstnanci KARP na iniciativu reagovali pozitivně a pomáhá i novým zaměstnancům se s vnitropodnikovou kulturou lépe ztotožnit. Inspiroují se i v rámci spolupráce s ICUK a UJEP a tím, jak ICUK využívá vlastní prostory, na což chtějí reagovat v nově vznikajícím Karlovarském inovačním centru (KIC).

AKEM KK se snaží aktivně inspirovat v ÚK a MSK a zajímají se o fungování ECUK nebo MSEC. I z jejich organizačních struktur se čerpaly zkušenosti pro budování AKEM KK a odvozují se od nich i požadavky na personální zabezpečení.

Pro KHK KK jsou výraznou inspirací aktivity komory MSK, zejména MS Pakt zaměstnanosti. Inspirace proběhla například v oblasti projektů na podporu propojování škol a firem. Důležitou platformou pro inspiraci a sdílení informací jsou i setkání ředitelů KHK ČR. Dobré vazby fungují i s německými hospodářskými komorami. Potenciální inspirace byla identifikována i v oblasti vodíku. V rámci rozhovorů vyplynul obecný poznatek k procesu transformace KVK, který spočívá v tom, že firmy v kraji se celkově potřebují posunout jen v jejich obyčejném rozvoji (např. nákup strojů, oprava podnikatelských nemovitostí apod.). Zatím jsou spíše omezenější možnosti pro budování zájmu o výzvy na inovace a greening. V zahraničí i v ČR se neustále inspiroují i zástupci Inovačního centra INION, hledají cesty, jak zefektivňovat procesy a vynakládání financí a objevují také nové příležitosti pro rozšíření agendy a aktivit.

Zástupci KS MAS KK uvedli, že v rámci intenzivní spolupráce mezi MAS na území celé ČR dochází k pravidelné vzájemné inspiraci a ke sdílení informací. Zástupci jednotlivých MAS jezdí často na exkurze do jiných MAS za příklady dobré praxe z různých oblastí. Ve městě Sokolov si uvědomují, že proces transformace je jinde ve světě v mnohem pokročilejší fázi, a proto není nutné vymýšlet zcela nové koncepty a přístupy v rozvoji post-těžebních lokalit. Město se snaží inspirovat napříč státy a implementovat identifikované příklady dobré praxe. Plánuje se i návštěva MSK ve vazbě na získávání zkušeností s příklady dobré praxe. Zástupce města Sokolov zdůraznil, že ačkoliv inspirace mají plno, tak je nutné je převádět do praxe, což je tím klíčovým tématem.

Specifická regionální otázka reflektující nově vznikající KIC

Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že budování **KIC je především projektem infrastrukturním** – stavba nové budovy a změna názvu (tzv. rebranding) KARP na KIC. Konkrétní fungování KIC bude zajišťovat KARP, která pro svůj další rozvoj inovačních aktivit postrádá vhodné prostory. Měkké aktivity v oblasti šíření inovací, podpory podnikání či vzdělávání nejsou součástí strategického projektu KIC v rámci OPST a jejich financování bude zajištěno z jiných zdrojů než z OPST. Pro oslovené aktéry v regionu je však celý koncept KIC zatím nejasný a mnozí z nich se k jeho rozvojevému potenciálu vyjadřovali spíše skepticky. Z rozhovorů vyplynulo, že **roli a kompetence KIC v regionu je třeba dále diskutovat** a vymezit spolu se všemi relevantními aktéry působících v území KVK. Důležité je také zajistit, aby nedocházelo k překryvu kompetencí s ostatními institucemi, které fungují v regionu již dlouhodobě. Rovněž jsou i obavy ohledně centralizace aktivit podpory podnikání a inovací, které by měly být podle oslovených zástupců více rozptýlené v území (coworking, podnikatelský inkubátor apod.).

Z hlediska předpokládaného fungování KIC bude KARP zajišťovat agendy týkající se administrativy a provozu budovy, a také aktivity a samotnou náplň nového centra. KARP setrvá v současné právní formě příspěvkové organizace. **Personálně je KARP připraven zajistit fungování KIC, a to jak z pohledu údržby, tak i z pohledu funkční náplně. KARP předpokládá realizaci návazných „měkkých“ projektů, které umožní pokračovat v současné agendě a předpokládá i její rozšíření o aktivity spojené s možností využití infrastruktury KIC. V takovém případě bude nezbytné navyšovat i počet personálu, avšak pouze v reakci na nové potřeby.** Budoucí organizační struktura KIC/KARP je jasně dána a vychází ze současné organizační struktury KARP. Nicméně v budově KIC budou moci mít potenciálně sídlo i jiné instituce, jako například Agentura pro kulturní a kreativní průmysly Karlovarského kraje (Agentura 4K), Institut lázeňství a balneologie, dále bude KIC poskytovat komerční prostory pro startupy, začínající podnikatele, sdílené prostory apod. KIC by mělo být i místem pro rozvoj spolupráce dalších institucí, protože se zde předpokládá jejich zasídlení. Podnikatelský inkubátor a coworking vzniká i na Sokolovsku, neboť dle zástupce města Sokolov není moc smysluplné centralizovat tuto agendu aktivit jen do Karlových Varů ve formě vzniku KIC. Dále má město připraveno řadu dalších projektů, které se nyní musí začít odbavovat dle dostupných prostředků a personálních kapacit. Průřezovým tématem více aktérů z KVK je vznik polytechnické vysoké školy, která by se měla zaměřit na profesní vzdělávání a formu mikro certifikátů. Potenciální škola musí využívat potenciál kraje a jeho unikátnost, jinak nemá šanci uspět.

Od zástupců KS MAS ČR zazněla připomínka na propagaci KIC, která je údajně nedostatečná. V rámci rozhovoru vyplynulo, že o přípravě KIC se diskutuje zejména na jednáních v RSK, nicméně v území o tomto nově připravovaném centru je jen minimální povědomí. Připravované aktivity v rámci projektu infrastruktury pro KIC řeší primárně krajské agentury ve své kompetenci a ostatní aktéry do debat vůbec nezahrnují. V rámci území již proběhla mediální kampaň, která seznámila občany s připravovanou výstavbou KIC a návazné propagační aktivity se připravují. Právě RSK je prostor, kde jsou strategické projekty diskutovány za účasti všech klíčových partnerů z území. **Ve vazbě na potenciálně vymezené kompetence KIC v regionu jsou drobné obavy ohledně možných překryvů s aktuálně již poskytovanými službami či aktivitami jiných institucí v regionu** (např. INION). Inovační centrum INION přitom v současné době realizuje projekt vzniku Kreativního centra Vary&TE, centra pro kreativní průmysly, u kterého dochází ke značnému potenciálnímu překryvu aktivit s aktivitami KIC. Je tudíž nezbytné dále postupovat tak, aby se KIC ve svých aktivitách doplňoval s již probíhajícími službami či aktivitami v regionu.

Plán výstavby vědecko-technického parku (aktuálně prostřednictvím KIC) se iniciuje Karlovarským krajem již od roku 2010, tudíž se nejedná o zcela novou aktivitu. Přesto je i v tomto ohledu důležité, že KARP v předstihu informoval INION o plánovaném vzniku KIC, a především o časovém harmonogramu zahájení jeho činnosti. Vzhledem k tomu, že výstavba potrvá více než 2 roky, je zde prostor na další rozšíření spolupráce mezi KARP a INION, kterou KARP aktivně iniciuje. Předpokládá se zapojení INION do aktivit KIC a těsná spolupráce s KARP. Zároveň je však vhodné posílit vzájemnou komunikaci mezi aktéry a institucemi zabývající se podporou podnikání v regionu, aby aktivity institucí působících mimo struktury územní veřejné správy nekolidovaly s plány kraje.

Další možnosti a potenciál ve fungování institucí

Z pohledu zástupců kraje je vnímán za nedostatečně rozvinutý potenciál větší komunikace s aktéry v regionu. V tomto smyslu by potřeboval kraj personálně posílit v oblasti administrativy, protože pro současné pracovníky nezbývá čas na výjezdy a komunikaci s aktéry v území v rámci jejich běžné agendy. Jako **problematická se jeví potenciální diskontinuita v politickém směřování kraje.** Inspiraci v tomto ohledu pozorují u MSK, kde i přes politické výměny ve vedení kraje setrvává stejné nastavení rozvojových a transformačních procesů. **Velký potenciál vidí kraj v budování vlastní pozitivní image a v rozvoji i lepšího nastavení komunikace mezi aktéry** rozvoje a spravedlivé transformace v kraji.

Velký potenciál i riziko lze spatřovat v realizaci strategického projektu KIC, které by mělo výrazně pomoci v rozšíření o nové prostory a realizaci nových aktivit podporujících podnikání v regionu. Zatím však budoucí fungování KIC není adekvátně diskutováno a komunikováno s klíčovými aktéry v regionu, kteří přitom rozvíjí velmi aktivně různá další témata.

AKEM KK je teprve na začátku své existence, tudíž u této instituce je **zatím největší potenciál pro přenos dobré praxe z Moravskoslezského kraje.** Do budoucna bude nutné zajistit vyšší finanční prostředky a také širší personál. V současné době se v AKEM KK plánuje obsadit pozice projektového manažera a investičního technika. Zástupci KS MAS KK uvedli, že chtějí začít řešit téma energetiky, uvědomují si také, že kompetence je třeba jasně vymezit s AKEM KK. Dále chtějí posílit

spolupráci se SŠ, zaměřit ji na efektivní školství a kooperaci v území, a dále se zaměřit na oborovou strukturu SŠ tak, která by měla více odpovídat potřebám regionu.

Asociace neziskového sektoru KVK se v současné době potýká s omezeným režimem fungování vlastní instituce, způsobený výrazným omezením finančních prostředků poskytovaných z kraje. Zároveň existují finanční potíže spojené s překlenováním období mezi projekty, kdy nejsou prostředky na placení zaměstnanců.

3.3.3 Zhodnocení institucionální struktury KVK

Řízení spravedlivé transformace v KVK je ovlivněno několika faktory. Jedná se o druhý nejmenší kraj v ČR, a proto je i robustnost institucionální struktury výrazně menší v porovnání s ostatními uhelnými kraji v ČR. Dle mediálního průzkumu agentury STEM/MARK (2021) vyplývá, že v KVK byla nižší úroveň vnímání přínosu fondů ESIF v porovnání s průměrnými hodnotami ostatních krajů v ČR, což poukazuje na celkovou skepsi k vedení regionu Severozápad. Důležitým úkolem KVK tak je i budování dobré image, která je klíčová k celkovému pozitivnímu rozvoji. Budování image souvisí i s budováním komunikačních platform, i zde může KVK své kapacity dále posilovat. Jednou z takových platform Rady KVK je *Komise pro transformaci regionu, Fond spravedlivé transformace a energetiku*, která představuje poměrně transparentní a fungující přístup již od roku 2021.

V případě KVK byla identifikována jednoznačná nevýhoda v dosavadní neexistenci regionální rozvojové agentury. Tento problém je navíc doprovázen i tím, že v KVK není podle názoru zástupců obcí ani dostatek soukromých poradenských společností, které by mohly využívat. Pro poradenské společnosti je nutné, aby existovala dostatečná důvěra na straně potenciálních žadatelů, která se vytváří dlouhodobě. Zřízení regionální rozvojové agentury by mohlo tento problém částečně řešit (D2 report). Nově budovaná infrastruktura v případě Karlovarského inovačního centra, které se plánuje spustit v roce 2026, bude řešit problematiku kompetencí regionální rozvojové agentury jen částečně a omezeně ve vazbě na podporu inovativních forem podnikání. Přesto je žádoucí, aby se KARP jako agentura zajišťující fungování KIC ve svém zaměření a struktuře inspirovala dobrou praxí a funkčními přístupy u obdobných inovačních center v MSK. Institucionální kapacitu KVK by bylo vhodné dále posilovat skrze agentury, které by se přímo zaměřovaly na využití lázeňského a industriálního charakteru regionu, a to i v přeshraniční spolupráci s Německem.

4. ZJIŠTĚNÍ A POZNATKY Z REGIONÁLNÍCH WORKSHOPŮ

Součástí úkolu byla organizace regionálních workshopů se zástupci klíčových regionálních agentur, institucí, platform, asociací či výzkumných subjektů, na kterých byly stručně představeny hlavní zjištění z realizovaných rozhovorů a zejména se následně vedla diskuse nad prvními návrhy doporučení pro zlepšení institucionálních podmínek v ÚK a KVK.

4.1 Souhrn poznatků a závěrů z workshopu v Ústeckém kraji⁸

Hlavní výhody i nevýhody institucionálního fungování ÚK

Výhodou ÚK je evidentní snaha o významné posílení spolupráce mezi institucemi partnerů sdružených v rámci infrastruktury TCÚK a evidentně rostoucí široká diskuse k rozvojovým tématům, která však stále není dostatečná. Významnou úlohu v tomto sehrává RSK ve vztahu k centrálním orgánům ČR, nicméně její fungování by mělo být dále posíleno na úrovni dílčích pracovních skupin RSK, které fungují méně intenzivně. V rámci workshopu byla shoda na tom, že zástupci klíčových regionálních institucí se setkávají omezeně a v kraji tak chybí platforma strategických institucí. Tento kontext je dále doprovázen i absencí dlouhodobé vize celkového rozvoje kraje, která by měla být jasně formulovaná v rámci „one-pager“ formátu. Silný rozvoj kraje by měl být do budoucna postaven na intenzivní komunikaci veřejného a soukromého sektoru s nejsilnějšími hráči v území.

Hlavní výhody / nevýhody v personálním řízení regionálních agentur

V rámci workshopu probíhala diskuse k institucionálnímu fungování zejména ICUK a RRA ÚK. Zatímco ICUK představuje dlouhodobě a kontinuálně rostoucí instituci nejen z personálního, ale i kompetenčního hlediska, tak RRA ÚK procházela v posledních letech určitou proměnou a nutností opětovné institucionální stabilizace. V ICUK se pozitivně promítla role ředitele, který je jako institucionální leader silně orientovaný na kvantifikovatelné cíle. RRA ÚK je aktuálně ve fázi rozšiřování agendy s potenciálem pro širší ovlivňování rozvoje regionu. Z pohledu zástupců krajského úřadu

⁸ Regionální workshop v Ústeckém kraji se uskutečnil 22. 5. 2024, a účastnilo se jej 15 zástupců z řad odborníků řešitelského TA týmu, krajského úřadu ÚK, MMR, TCÚK, ICUK, RRA ÚK, ECUK, CzechInvest, ORLEN Unice a Moravskoslezského kraje.

odpovědných za regionální rozvoj je vnímání spravedlivé transformace v regionu spojeno dominantně jen s několika mikroregiony v ÚK, nicméně jejich úkolem je řešit komplexní rozvoj celého území kraje.

Identifikace největšího potenciálu ÚK pro jeho směřování v horizontu 5 až 10 let

Zásadním potenciálem ÚK jsou rozsáhlá území po těžbě, která představují strategický potenciál rozvoje. Zároveň tato území poskytují příležitost pro specializaci kraje. Specifickou roli v regionu má rovněž UJEP, jejíž potenciál spočívá zejména v rozvoji lidského kapitálu v regionu (ideálně s vazbou na oborovou specializaci regionu). Nedílnou součástí řešení potenciálu ÚK je rovněž nutná reflexe specifických sociálních problémů regionu. Součástí těchto problémů je rovněž i celkový image regionu.

Řízená diskuse k návrhům a doporučením pro zlepšení fungování TCÚK

V rámci workshopu bylo zdůrazněno, že TCÚK by mělo sice zastřešovat aktivity směřující k transformaci, nicméně se jedná o infrastrukturní projekt, který bude implementován v praxi skrze partnerské regionální agentury, tj. ECUK, ICUK, RRA ÚK, DCUK a CzechInvest. Tyto instituce se spolu učí více kooperovat a mají na to v rámci infrastrukturního projektu 5 let. Ve vazbě na směřování a fungování TCÚK bude nutné lépe uchopit i celkovou komunikaci strategie rozvoje regionu. Dlouhodobým cílem TCÚK by mělo být zajišťování hladké spolupráce mezi jednotlivými institucemi v regionu a mezi různými cílovými skupinami, na které cílí tematické regionální agentury.

4.2 Souhrn poznatků a závěrů z workshopu v Karlovarském kraji⁹

Hlavní výhody i nevýhody institucionálního fungování KVK

Jednoznačnou výhodou i nevýhodou KVK je jeho velikost, neboť patří mezi nejmenší kraje v ČR. Z hlediska institucionálního fungování se jedná o výhodu, neboť zástupci klíčových institucí v regionu se mohou rychle zkoordinovat a vzájemně kooperovat. Tato výhoda však není dostatečně využita. Na úrovni kraje byla pozitivně vnímána schopnost zástupců regionu se poučit z dosavadního fungování kraje a také jsou vítány možnosti inspirace z MSK. Významnou nevýhodou je absence dlouhodobé a jasné strategie, která by byla nezávislá na politickém cyklu. Dosavadní politické proměny na úrovni kraje měly zpravidla zásadní dopad na fungování krajských institucí.

Potenciál i limity dobrého zastoupení institucí pro rozvoj podnikání a inovací, a zkušenosti s rolí MAS v území v situaci neexistující komplexně zaměřené RRA v KVK

V rámci workshopu byl potvrzen velký potenciál KARP pro budoucí rozvoj regionu. Další organizace podporující rozvoj podnikání v regionu mají svá specifika, která je nutné průběžně diskutovat a spíše více vzájemně koordinovat. V rámci KVK probíhá spolupráce s MAS na velmi dobré úrovni a je pojata poměrně široce. Kraj poskytuje MAS finanční podporu v rámci programu podpory venkova, a většina z nich využívá tyto finanční prostředky na financování mikroregionálních manažerů. Nicméně některé MAS mají dlouhodobě problém s nacházením odborného personálu pro tyto pozice. Je vhodné posílit odborné personální kapacity MAS prostřednictvím intenzivnější spolupráce s dalšími aktéry v regionu.

Identifikace největšího potenciálu KVK pro jeho směřování v horizontu 5 až 10 let

Účastníci workshopu potvrdili, že KVK má značný potenciál ve svém rozvoji, který je však jen velmi omezeně využíván. Ve výhledu 5 let byla shoda na tom, že v kraji je nezbytné se naučit více komunikovat napříč různými institucemi a vybudovat si k tomu potřebné funkční mechanismy. Jednoznačně se potvrdila absence katalyzátoru komunikace a leadera setkávání. Z hlediska institucionálního fungování by v KVK bylo ideální, pokud by do 10 let existovala komplexní strategie kraje, která by se naplno implementovala a dodržovala napříč klíčovými institucemi v regionu.

Řízená diskuse k návrhům a doporučením pro zlepšení fungování KIC

V rámci workshopu byl evidentní nesoulad v náhledu na potenciál i limity nově budované infrastruktury pro podporu inovací a podnikání v rámci KIC. Na jedné straně bylo potvrzeno, že podobná infrastruktura v regionu jednoznačně dlouhodobě chybí. Nicméně s tím, jak nebylo dlouhou dobu zřejmé, jestli bude KIC podpořen, tak se nijak výrazně neřešila informovanost dalších aktérů a institucí působících v oblasti podpory podnikání v KVK. Tento faktor by měl být řešen již v průběhu výstavby KIC. V rámci KVK také vznikají i další podpůrná centra pro podporu rozvoje podnikání a inovací, ale tyto aktivity nejsou nijak vzájemně koordinované. I z tohoto hlediska bude nutné jasně vymezit konkrétní projekty nebo programy činnosti, které bude zastřešovat nově budovaná infrastruktura KIC.

⁹ Regionální workshop v Karlovarském kraji se uskutečnil 23. 5. 2024, a účastnilo se jej celkem 21 zástupců z řad odborníků řešitelského TA týmu, krajského úřadu KVK, MMR, KARP, AKEM KK, Inovační centrum INION, KHKK, ANNA KK, město Sokolov, CzechInvest a Moravskoslezského kraje.

5. SYNTÉZA ZNALOSTÍ A POUČENÍ K TRANSFERU ZKUŠENOSTÍ V INSTITUCIONÁLNÍM FUNGOVÁNÍ KARLOVARSKÉHO A ÚSTECKÉHO KRAJE

Pro identifikaci klíčových prvků dobré praxe v institucionálním fungování Moravskoslezského kraje v porovnání se situací v ÚK a KVK v procesu spravedlivé transformace, je třeba vzít v úvahu několik faktorů a ukazatelů. Každý kraj má své vlastní specifické výzvy a příležitosti, mírně odlišnou ekonomickou i sídlení strukturu, geografickou rozlohu i polohu, a proto je jejich situace odlišná. Moravskoslezský kraj se nachází na severovýchodě České republiky a patří mezi regiony s dlouhou průmyslovou historií, který se transformuje z průmyslového odvětví směrem k modernějším a udržitelným oborům. Kraj má značný potenciál pro úspěšnou transformaci s ohledem na své stávající kapacity a dlouhodobé investice do inovací a vzdělání.

ÚK a KVK představují regiony na severozápadě České republiky, které byly dlouhodobě závislé na průmyslu (v případě ÚK se také jedná o chemický průmysl), zejména povrchové těžbě hnědého uhlí a těžkého průmyslu. Tyto kraje tak mohou mít větší výzvy v procesu transformace, zejména pokud jde o ztrátu pracovních míst a restrukturalizaci hospodářství. Na druhou stranu je také nezbytné zdůraznit, že v evropském porovnání nemusí být tyto specifické regionální dopady na trhy práce zcela problematické s ohledem na celkově nízkou míru nezaměstnanosti v ČR, a také nové pracovní příležitosti, které budou vznikat v energetickém sektoru v souvislosti s rozvojem OZE. Výrazně vyšší míra nezaměstnanosti tak může být problematická spíše na lokální a mikroregionální úrovni než na úrovni celého regionu. V porovnání s MSK však mají ÚK a KVK další výrazné odlišnosti ve výchozích podmínkách jejich institucionálního fungování, jedná se zejména o:

- **Komplexně zaměřená instituce na regionální rozvoj fakticky v obou regionech chybí nebo jejich aktivity nejsou dostatečné.** V případě ÚK sice existuje již 30 let RRA, která ale po určitých problémech s financováním v předchozím programovém období opět začíná být aktivnější v rozvojových aktivitách. Nejsou však zcela vyjasněné překryvy kompetencí s dalšími agenturami a institucemi v regionu. V KVK fakticky chybí komplexně zaměřená RRA.
- **Zcela odlišný potenciál mají KVK i ÚK v tematické vědy, výzkumu a univerzitního zázemí.** ÚK má regionální univerzitu a několik vědecko-výzkumných infrastruktur na svém území, které však nejsou dostatečně integrovány do procesu transformace. Částečně by tuto situaci měly řešit některé strategické projekty OPST. V případě KVK, který je rozlohou nejmenším uhelným regionem, neexistuje adekvátní univerzitní zázemí (vyjma několika regionálních univerzitních fakult/pracovišť). Region by potřeboval spíše profesně zaměřené polytechnické studijní programy, což částečně bude řešeno ve strategickém projektu KERAMKA, tj. „*Rekonstrukce a modernizace Střední uměleckoprůmyslové školy keramické a sklářské Karlovy Vary*“), který je však zaměřen jen na středoškolskou úroveň vzdělávání.
- **Dlouhodobý historický kontext ÚK a KVK** ovlivňující nízkou míru regionálního patriotizmu, entuziasmu lokálních i regionálních aktérů, slabou vzájemnou komunikaci a díky tomu i slabý politický leadership, dlouhodobá regionální letargie v řešení negativního image obou regionů.

V následující kapitole jsou uvedeny hlavní zjištění týkající se přehledu dobré praxe v oblasti možného transferu zkušeností v institucionálním fungování MSK ve vztahu k ÚK a KVK. Zároveň je potřeba zdůraznit, že transfer znalostí z MSK do KVK i ÚK již probíhá, zejména v případě agentur zaměřujících se na inovace, podnikání a energetiku, a zástupci příslušných agentur se průběžně potkávají, diskutují možnosti inspirace a řešení specifických problémů. Tento proces však není nijak koordinován a funguje na bilaterální bázi vztahů zapojených osob v daných institucích.

5.1 Přehled dobré praxe v oblasti možného transferu v kontextu ČR

Přehled dobré praxe MSK je v této kapitole rozdělen na tři základní body, tj.:

- 1) Přístupy k budování vzájemné důvěry v regionu
- 2) Koordinace a řízení katalyzátorů změny s reflexí výchozích podmínek regionu
- 3) Pozitivní přístup, institucionální inovativnost a flexibilita

Ad 1) Přístupy k budování vzájemné důvěry v regionu

Důležitým poznatkem dobré praxe v MSK je, že vzájemná důvěra nevzniká seshora, ale prostřednictvím dlouhodobé intenzivní komunikace mezi klíčovými aktéry v regionu a jejich komplexním zapojením do fungování klíčových institucí. Konkrétně se jedná o následující prvky posilující budování vzájemné důvěry aktérů v regionu:

- **Důležitost aktivního fungování tematických pracovních skupin v rámci RSK** – v rámci všech rozhovorů ve všech třech regionech bylo kritizováno fungování RSK z pohledu formálnosti setkávání a nezávnosti usnesení. Nicméně i přes tento nedostatek byla v rozhovorech v MSK jednoznačná shoda na tom, že RSK poskytuje elementární platformu pro komunikaci mezi klíčovými aktéry s tím, že mnohem důležitější jsou jednání v rámci tematických pracovních skupin. Jejich fungování a diskuse jsou konkrétnější pro nominované zástupce jednotlivých institucí, a tudíž jejich fungování je vnímáno velmi pozitivně. Velmi důležité je obsazení vedoucího dané pracovní skupiny s ohledem na koordinaci diskuse a schopnosti přenést důležitá témata na úroveň RSK a prosadit jejich praktickou implementaci. Tento způsob fungování pracovních skupin vytváří dobré podmínky pro vzájemnou důvěru mezi aktéry;
- **Vzájemná důvěra politického zastoupení regionu vůči agenturám a jejich orientace na výsledky doprovázena reciproční schopností je průběžně prezentovat** – v MSK se potvrdilo, že regionální agentury působí jako institucionální přidaná hodnota vůči běžným aktivitám krajského úřadu. Jedná se o velmi výkonné složky institucionálního systému, a proto jsou vnímány velmi pozitivně. Základem je jejich schopnost dodávat rychle viditelné výsledky (klíčové ukazatele výkonnosti) a adekvátně je prezentovat nejen vůči politické reprezentaci, ale také vůči dalším aktérům v regionu. Tyto klíčové ukazatele výkonnosti je nezbytné mít se zástupci kraje odsouhlaseny, aby obě strany věděly, co se bude zajišťovat a dodávat (např. řešení konkrétních ploch brownfieldů, úspory v energetické náročnosti krajských institucí, počty podpořených nových či stávajících podniků v rámci relativně levného poradenského nástroje MSIC Expand služba);
- **Zastoupení politické sféry regionu a dalších klíčových aktérů ve vedoucích orgánech daných institucí** – v MSK má řada regionálních agentur právní formu buď akciové společnosti nebo zapsaného spolku. Charakteristickým rysem je však evidentní snaha zapojit klíčové subjekty relevantní pro fungování dané instituce, tj. nejen zástupce politické sféry regionu, ale i další aktéry. Tento přístup významně pomáhá ve fungování těchto institucí, průběžné komunikaci a zejména budování vzájemné důvěry. Zpravidla se jedná o zapojení těchto aktérů ve valné hromadě nebo dozorčí radě dané akciové společnosti (MSID, MSIC) nebo společnosti s ručením omezeným (MS Tourism), případně se jedná o zakladatele daného uskupení (MS Pakt zaměstnanosti).
- **Průběžná komunikace mezi klíčovými aktéry v regionu i mimo oficiální struktury procesu transformace** – OPST stimuloval v MSK komunikaci mezi různými aktéry v regionu, kteří vedle sebe spíše koexistovaly, než že by aktivně spolupracovali. Příkladem je rozdílná role technicky orientované VŠB-TU Ostrava v porovnání se společenským rozměrem Ostravské univerzity. V rámci nutnosti příprav na strategické projekty OPST byli zástupci obou univerzit více v kontaktu a přibližně po 1,5 roce vzájemných diskusí došlo k vyjasnění rolí a vzájemné důvěry pro další aktivity v regionu. Aktéři v MSK tudíž využili aktivně příležitost financování z OPST k posílení vzájemné důvěry.

Ad 2) Koordinace a řízení katalyzátorů změny s reflexí výchozích podmínek regionu

- **Identifikace a řízení institucí v pozici katalyzátorů změny** – dobrou praxí lze označit jednak strategický přístup MSK, který formuloval jasnou vizi proměny regionu. Na tuto identifikaci navázalo stanovení institucí, které by měly v roli nositelů příslušných procesů danou změnu zajistit;
- **Řízení katalyzátorů změny lze prostřednictvím silných leaderů institucí** – Integrální součástí těchto procesů jsou vedoucí a ředitelé těchto agentur, kteří musí mít jak odborné znalosti v dané oblasti, tak silné teoretické schopnosti, aby mohli účinně propagovat své úspěchy a komunikovat s partnery a politickými představiteli v regionu. Tato schopnost je nezbytná k přesvědčení partnerů o významu a potenciálu dílčích témat a inovativních přístupů. Vedoucí pracovníci agentur, kterým chybí invence, mohou významně omezovat potřebný pokrok. Pokud je v regionu nedostatek potenciálních odborníků, je nezbytné podnítit potenciální zúčastněné strany mimo region a nabídnout atraktivní zaměstnanecké benefity;

- **Kompetence katalyzátorů změny a vyjasnění pozic** – jednotlivé instituce v organizačním uspořádání regionu musí mít jasně vymezené kompetence a tím i předpokládané aktivity a očekávání k potenciálním výsledkům. Součástí je také vymezení pozic mezi agenturami a zástupci kraje tak, aby byly jasné jednak očekávatelné výsledky na straně jedné, a na straně druhé, aby agentura měla dostatek volnosti ve svých vlastních rozhodovacích procesech;
- **Reflexe výchozích podmínek regionu** – rozvoj regionu je nezbytně stavět postupně na základech vnitřního potenciálu regionu a v ambicích cílů transformace prokázat i realistický přístup. Zároveň je nutné adekvátně reflektovat schopnosti i možnosti aktérů daného regionu, což může být územně diferencované. V rámci MSK jsou evidentní rozdíly nejen v absorpční kapacitě aktérů čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů EU, ale také ve schopnosti řešit rozvoj inovativními způsoby. Na příkladu neziskové organizace ve městě Karviné bylo prokázáno, že v některých lokalitách regionu není nezbytně nutné prosazovat vznešená témata spojená s inovacemi, vědou a výzkumem, ale že stačí pro stabilizaci rozvoje realizovat standardní přístupy, které se již osvědčily v jiných regionech Evropy před několika lety, nicméně v daných lokalitách budou tyto přístupy vnímány jako nadstandard v rozvoji (např. běžné restaurační služby doprovázené nově specifickým kulturním programem inspirovaným v zahraničí).

Ad 3) Pozitivní přístup, institucionální inovativnost a flexibilita

- **Pozitivní přístup k rozvoji regionu** představuje základ nejen v informování v regionu, ale nutnost pojmout proces transformace jako příležitost pro další rozvoj. Přirozeně jsou aktuální procesy týkající se greening (tj. intenzivnější prosazování ochrany životního prostředí při tvorbě politik) a transformace vnímány jako hrozba mezi obyvateli či podnikateli, ale při prezentování pozitivních příkladů lze toto povědomí postupně měnit. Výsledkem pozitivního přístupu není jen nadchnout aktéry v regionu, ale přesvědčit, aby konali jinak ve svých běžných aktivitách a aby region neopouštěli;
- **Institucionální inovativnost souvisí s nutností přemýšlení „out of the box“**, čehož lze dosáhnout aktivním sledováním trendů v zahraničí. Rovněž je důležité také vytvářet podmínky pro možnosti příslušných aktérů se přizpůsobit novým trendům. V jednom z rozhovorů zaznělo, že je těžší se věci odnaučit než naučit nové. Toto lze doložit různými přístupy. MEC má např. snahu řešit možnosti uložení energie v pískovém úložišti dle zkušeností ve Finsku či neřešit jen běžné propočty úspory energií v MWh, ale také počítat dopady na CO₂. MSTA sleduje možnosti v připravenosti lidských zdrojů a infrastruktury regionu pro elektromobilitu. MSIC směřuje ke skandinávskému modelu fungování inovačních center.
- **Institucionální flexibilita je velmi úzce propojená s personálním managementem.** Dle zkušeností z MSK jsou agentury koordinovány spíše formou horizontální (ploché) organizační struktury, ve které kraj působí spíše v partnerské než nadřazené pozici, mají profesionální management a pečlivě dbají na komunikaci a na projektový matrix. Zaměstnanci agentur mají jasně vymezenou zodpovědnost, kdy však není zavedena pevná pracovní doba a hodně se využívají možnosti home-office.

5.2 Klíčová zjištění pro posílení fungování institucionální struktury uhelných regionů

V návaznosti na zadávací dokumentaci jsou následující klíčová zjištění strukturována pro Karlovarský a Ústecký kraj tak, aby byly zřejmé hlavní poznatky k doporučení počtu zaměstnanců, návrhu organizačního schématu, určení poslání a úkolů struktury, propojení s dalšími existujícími regionálními organizacemi a identifikace příkladů dobré praxe, které by měly být replikovány.

Ústecký kraj

Personální agenda institucí a regionálních agentur

- **Dostatečné personální zastoupení v ICUK** (cca 50 zaměstnanců) i **ECUK** (cca 18 zaměstnanců), ve kterých není potřeba dále nabírat nové zaměstnance. V případě ICUK je předpoklad flexibilnějšího přístupu k novým časově omezeným pracovním úvazkům v návaznosti na nově přijaté projekty;
- **RRA ÚK má největší potenciál a potřebu pro personální posílení.** V případě partnerské organizace RRA ÚK, která ještě v prvním pololetí roku 2023 měla přibližně 15 zaměstnanců, ale dle aktuálních informací zaměstnává již více jak 40 osob. Hlavním důvodem je řešení

problematiky digitalizace sociálních služeb ve specifickém projektu v rozsahu cca 15 zaměstnanců. Rovněž má ambice řešit problematiku atraktivity rezidenčního bydlení v Ústeckém kraji. V tomto smyslu bude nezbytné cíleně posílit fungování RRA ÚK např. prostřednictvím víceletých kontraktů s Ústeckým krajem. Poslední zásadní agendou, která v ÚK není dostatečně řešena, je marketing regionu, který bude nutné propojit s problematikou kompetencí původní Destinační agentury pro České středohoří. Pozitivní přístup k rozvoji regionu je možné zajistit skrze „image kampaň“ ÚK, kterou by měla, po vzoru MSK a KVK řešit regionální rozvojová agentura zejména v návaznosti na zvyšování atraktivity rezidenčního bydlení. Ústecký kraj však plánuje (i v souladu se Strategií rozvoje cestovního ruchu Ústeckého kraje 2021-2027) založení krajské destinační agentury. Tato agentura se bude zaměřovat na propagaci a marketing kraje z pohledu cestovního ruchu. Ve vazbě na posílení pozitivního marketingu ÚK bude nutné, aby tyto krajské agentury vzájemně spolupracovaly a koordinovaly své marketingové aktivity s Ústeckým krajem (mediální oddělení, doprava, cestovní ruchu atd.).

Organizační schéma institucí v ÚK a propojení mezi regionálními organizacemi

- V obr. č. 3 je uvedeno organizační schéma institucí působících v ÚK zejména ve vazbě na proces spravedlivé transformace. Toto schéma bude nutné doplnit v tematickém okruhu „Cestovní ruch“ buď o nově koncipovanou Destinační agenturu ÚK, nebo o RRA, na kterou by kompetence marketingových aktivit regionu připadly.
- Ve schématu jsou rovněž uvedeny výzkumné instituce ORLEN UniCRE, které však působí zcela nezávisle a paralelně vůči stávajícím procesům ve spravedlivé transformaci regionu. Jejich potenciál ve vazbě na formování vzdělanostní struktury v regionu v souvislosti silného zastoupení chemického průmyslu v regionu je zásadním prvkem dalšího vývoje. Jejich pozice by měla být posílena v RSK v pracovní skupině „Vzdělávání“.
- ÚK bude muset více reflektovat zkušenosti MSK z hlediska nastavení komunikace v regionu s klíčovými aktéry a poskytnutí financování pro přípravné rozvojové projekty. K tomu bude potřeba silná koordinace na úrovni RSK a zejména jednotlivých pracovních skupin. Rovněž je důležitá i promyšlená péče o vzájemnou spolupráci aktérů v regionu.

Určení poslání a úkolů struktury

- **Vize regionu a jasně definované cíle** pro krátkodobý i střednědobý časový horizont – v KVK i ÚK bude nezbytné formulovat konsenzuální vizi, kterou bude nutné rozklíčovat do jasně formulovaných kvantifikovatelných cílů v rozmezí 5 až 10 let;
- Chybí jasné vymezení kompetencí a koordinace (překryvy) mezi fungováním RRA a MAS.

Příklady dobré praxe, které by měly být replikovány

V podstatě všechny příklady dobré praxe identifikované v MSK v předchozí kapitole 5.1 by bylo možné replikovat i do podmínek ÚK. Nejzásadnější se však jeví následující příklady nutné k posílení v ÚK:

- **Bude nezbytné posílit intenzitu fungování pracovních skupin RSK**, včetně revize jejich členské základny, kdy některé z nich nezařadily zástupce některých významných institucí v regionu (např. z výzkumné sféry). Rovněž by měly být stanoveny jasné cíle pro fungování pracovních skupin pro vymezené časové období, aby se zefektivnily procesy jejich fungování a dosažené výsledky;
- **U regionálních agentur ÚK je silné zastoupení kraje v jejich vedení, ale v podstatě chybí další klíčoví aktéři regionu**, kteří by se podíleli na aktivitách daných agentur např. v dozorčích radách či komisích. Nejvýznamnější je to v případě RRA.
- **V rámci pracovních skupin RSK sestavit i ad-hoc dílčí týmy na vybraná témata v regionu a zapojit k nim relevantní zástupce příslušných institucí** – tímto lze posílit průběžnou komunikaci mezi klíčovými aktéry v regionu – příkladem může být průběžná komunikace mezi zástupci UJEP, výzkumné infrastruktury RINGEN a ORLEN UniCRE, které mají zatím jen omezenou vzájemnou komunikaci.
- **Pozitivní přístup k rozvoji regionu** je možné zajistit skrze nově pojatou marketingovou strategii ÚK, kterou aktuálně má v kompetenci RRA. Je nezbytné změnit negativní vnímání probíhající transformace ve vazbě na její příležitosti.

Karlovarský kraj

Personální agenda institucí a regionálních agentur

- **Obě klíčové regionální agentury KVK budou vyžadovat personální posílení. V případě KARP** se bude jednat o personální posílení v důsledku rozšíření kompetencí v nově připravovaném KIC. V současné době má KARP přibližně 15 zaměstnanců a pro nové KIC se v projektu předpokládají 3-4 pracovní pozice pro zajištění provozu budovy, přičemž zatím nejsou známy představy o kompetencích v nově budovaném centru. Lze však předpokládat, že připravovaná obsahová agenda KIC ve vztahu k poskytování nových prostor pro začínající i nové podniky bude vyžadovat spíše jen jednotky nových pracovních pozic. **V případě AKEM KK**, která v současné době začíná rozvíjet své aktivity se 3 zaměstnanci, tak limit ze strany kraje je zatím předpokládán na celkovém počtu 5 zaměstnanců. Aktuálně jsou vypsané dvě výběrová řízení pro pozice k investicím a projektového manažera agentury. Dle zřizovací listiny AKEM KK však vyplývají i další aktivity, které by v budoucnu měla tato agentura zajišťovat, což by bylo možné v rozsahu přibližně 10 zaměstnanců. K tomuto počtu však musí agentura dospět postupně v následujících 2 až 4 letech.
- **S ohledem na absenci komplexně zaměřené regionální rozvojové agentury KVK** na straně jedné, a na straně druhé evidentní nízkou míru absorpční kapacity regionu pro čerpání finančních prostředků z veřejných výdajových programů, **se jeví jako vhodné posílit spolupráci kraje s pěti MAS** na svém území a zvážit formu jejich podpory ve vztahu k menším aktérům (obce, neziskovky, mikropodniky a malé podniky). Tato spolupráce může mít formu podpory (i částečné) pracovních pozic specialistů, kteří by zajišťovali pro tyto zástupce poradenství a zároveň by byli pro kraj i zprostředkovatelé informací do území.

Organizační schéma institucí v KVK a propojení mezi regionálními organizacemi

- V obr. č. 4 je uvedeno organizační schéma institucí působících v KVK zejména ve vazbě na proces spravedlivé transformace. Toto schéma bude nutné doplnit o nově vznikající agenturu 4K - Agentura pro kulturní a kreativní průmysly Karlovarského kraje v tematickém okruhu „Inovativní a technologický základ“ na rozhraní inovací, podnikání a vysokých škol. Tato agentura bude navíc v následujících letech řešit i jeden strategický projekt Karlovarského kraje, a sice „Kulturní a kreativní odvětví – Krajská kulturní a kreativní kancelář – 4K“, jehož cílem bude podpora začínajících podnikatelů, zvyšování jejich kompetencí a zároveň vytvoření kapacity pro výzkum, vývoj a inovace a řízení kulturního a kreativního odvětví v regionu;
- Do budoucna je vhodné klást důraz na vznik polytechnické vysoké školy a profesně zaměřené studijní programy, které bude nezbytné koncipovat společně s klíčovými průmyslovými i dalšími podniky v regionu. Vyučujícími tak budou lidé z praxe a absolventi najdou následně lépe své uplatnění v rámci KVK.

Určení poslání a úkolů struktury

- **Vize regionu a jasně definované cíle** pro krátkodobý i střednědobý časový horizont – v KVK i ÚK bude nezbytné formulovat konsensuální vizi, kterou bude nutné rozklíčovat do jasně formulovaných kvantifikovatelných cílů v rozmezí 5 až 10 let;
- **Ve vazbě na podnikání a inovace však nastává poměrně těsný prostor pro komplexní fungování vícero institucí** v tak malém kraji jako je KVK. Aktuálně se v regionu podporou podnikání a inovací zabývá KARP s plánovaným rozšířením kompetencí v nově budovaném KIC, dále agentura INION, KHKKK a nově i agentura 4k. Bude nezbytné tuto strukturu více koordinovat a jasně vymezit kompetence a přepokládané výsledky všech těchto agentur;
- S ohledem na absenci RRA v regionu bude nezbytné vymezit konkrétní úkoly, které by mohly zajišťovat do budoucna konkrétní pracovníci MAS a zároveň tak vykrývali dílčí agendu, která byla původně zajišťována zrušenou Agenturou projektového a dotačního managementu.

Příklady dobré praxe, které by měly být replikovány

V podstatě všechny příklady dobré praxe identifikované v MSK v kapitole 5.1 by bylo možné replikovat i do podmínek KVK. Nejzásadnější se však jeví následující příklady nutné k posílení v KVK:

- **Bude nezbytné posílit intenzitu fungování pracovních skupin RSK**, včetně revize jejich členské základny, kdy některé z nich nezařadily zástupce některých významných subjektů

v regionu (např. město Sokolov). Rovněž by měly být stanoveny jasné cíle pro fungování pracovních skupin pro vymezené časové období, aby se zefektivnily procesy a dosažené výsledky;

- **V případě nově budovaného KIC bude jeho provoz zajišťovat KARP. Je vhodné zajistit formou partnerství zapojení klíčových zástupců regionu (tj. kraj, KHKKK, INION, MAS, 4K), kteří by se podíleli na aktivitách KIC. Zapojením těchto subjektů by mělo přispět k jasnému vymezení sfér vlivu jednotlivých institucí zabývajících se podnikáním a inovacemi;**
- **Podpořit výměnu zkušeností, znalostí i dovedností vedoucích představitelů KARP i AKEMKK nejen se zástupci relevantních agentur v MSK, ale i v jiných krajích ČR s ohledem na bezproblémové fungování příslušných agentur a průběžného zajišťování výsledků pro potřeby kraje a dalších aktérů (např. MSIC Expand služba, výpočty v oblasti energetické účinnosti);**
- **Reflexe výchozích podmínek regionu** – Ačkoliv se v KVK formují celkem 4 významné instituce ve vazbě na podnikání a inovace, tak v rozhovorech bylo potvrzeno, že pro stabilizaci rozvoje KVK jsou postačující i běžné podpory fungování podnikatelské sféry týkající se i základního poradenství. Jinými slovy v rozvoji není potřeba klást důraz jen na inovace, ale i na standardní podmínky ve fungování podnikatelských subjektů v regionu.
- **Pozitivní přístup k rozvoji regionu** představuje základ pro zlepšení celkového marketingu dílčích oblastí KVK (např. Sokolovsko, Chebsko), identifikovat pozitivní příklady v socioekonomickém rozvoji těchto oblastí, které bude nutné dále marketingově využít.

5.3 Akční plány pro další postup v Karlovarském a Ústeckém kraji

V této kapitole je věnována pozornost akčním plánům pro další postup v Karlovarském a Ústeckém kraji. Vzhledem k tomu, že dílčí kroky pro posílení institucionální struktury obou regionů jsou již formulovány v předchozí kapitole 5.2, tak v této kapitole se TA tým zaměřil na upřesnění akčního plánu pro realizaci klíčových transformačních projektů obou regionů, tj. TCÚK a KIC. Oba projekty infrastrukturního charakteru mají plán aktivit nastavený, nicméně v rámci rozhovorů vyplynuly některé další prvky, které bude nutné reflektovat pro úspěšné zahájení jejich provozu a zejména jejich schopnosti dosahovat klíčových výsledků dle očekávání klíčových aktérů v regionu. Parametry akčního plánu jsou dány v zadávací dokumentaci tohoto projektu, tj.:

- Doporučeného počtu zaměstnanců
- Návrhu organizačního schématu
- Určení poslání a úkolů struktury
- Propojení s dalšími existujícími regionálními organizacemi
- Příklady dobré praxe, které by měly být replikovány
- Časový harmonogram
- Zodpovědnost

Transformační centrum Ústeckého kraje

Parametr akčního plánu	Popis
Doporučený počet zaměstnanců	Robustnost poskytovaných služeb TCÚK se bude odvíjet od rozsahu i obsahu aktivit, které tyto organizace mají a budou mít ve své kompetenci. Tato záležitost je průběžně diskutována od roku 2022, kdy projektoví partneři definovali rozsah služeb a vyčíslili jejich nároky (personální kapacity, zázemí, vybavení aj.). Detaily plánovaných aktivit a poskytovaných služeb jsou i nadále průběžně diskutovány. V případě partnerské organizace RRA ÚK, která ještě v prvním pololetí roku 2023 měla přibližně 15 zaměstnanců, ale dle aktuálních informací zaměstnává již více jak 40 osob. Hlavním důvodem je řešení problematiky digitalizace sociálních služeb ve specifickém projektu v rozsahu cca 15 zaměstnanců. Rovněž má ambice řešit problematiku atraktivity rezidenčního bydlení v Ústeckém kraji. V tomto smyslu bude nezbytné cíleně posílit fungování RRA ÚK např. prostřednictvím víceletých kontraktů s Ústeckým krajem. Ostatní partnerské organizace TCÚK budou mít stávající počet zaměstnanců, který se bude navyšovat flexibilně dle nově přijatých projektů (zejména v ICUK).
Návrh organizačního schématu	Pozice TCÚK v organizačním schématu je již dána (viz obr. č. 3), který umožní koncentrovat do jedné budovy klíčové rozvojové instituce regionu, tj. ICUK, ECUK, DCUK, RRA, příp. i CzechInvest.

Parametr akčního plánu	Popis
Určení poslání a úkolů struktury	Nastavení fungování TCÚK by mělo generovat pozitivní synergické efekty v rozvoji ÚK. Systémově se budou poskytované služby partnerskými organizacemi v TCÚK zaměřovat na propagaci regionu a dosažených výsledků jeho agentur. TCÚK by rovněž měl vést partnerské organizace k posílení role zprostředkovatele a mediátora diskuze mezi centrální, regionální a komunální úrovní.
Propojení s dalšími existujícími regionálními organizacemi	Partnerské organizace TCÚK (tj. zejména ICUK a RRA ÚK) mají ambice v aktivitách vědy a výzkumu, která však není adekvátně v regionu koordinována ve vazbě na výchozí průmyslový potenciál ÚK a možnosti propojení se systémem vzdělávání. Specifickou pozici tak mají výzkumné instituce výzkumné infrastruktury RINGEN a ORLEN UniCRE, které však působí zcela nezávisle a paralelně vůči stávajícím procesům ve spravedlivé transformaci regionu. Jejich potenciál ve vazbě na formování vzdělanostní struktury v regionu je zásadním prvkem dalšího vývoje. Tyto instituce by měly být více propojeny s fungováním partnerských organizací TCÚK.
Příklady dobré praxe, které by měly být replikovány	<ul style="list-style-type: none"> • U regionálních agentur ÚK je silné zastoupení kraje v jejich vedení, ale v podstatě chybí další klíčoví aktéři regionu • V rámci pracovních skupin RSK sestavit i ad-hoc dílčí týmy na vybraná témata v regionu a zapojit k nim relevantní zástupce příslušných institucí • Pozitivní přístup k rozvoji regionu
Časový harmonogram	<ul style="list-style-type: none"> • 06/2024–12/2024: Komunikace a vymezení možností zapojení VaV institucí ÚK do fungování příslušných partnerských organizací TCÚK (tj. ICUK a RRA) • 01/2025–12/2025: Příprava konkrétních programů partnerských organizací v TCÚK, ve kterých bude fungovat synergie aktivit mezi ICUK, ECUK, DCUK, RRA, CzechInvest.
Zodpovědnost	Partnerské organizace TCÚK (tj. ICUK, ECUK, DCUK, RRA ÚK)

Karlovarské inovační centrum

Parametr akčního plánu	Popis
Doporučený počet zaměstnanců	Personálně je KARP připraven zajistit fungování KIC (údržba i funkční náplň). KARP předpokládá realizaci návazných projektů, které umožní pokračovat v současné agendě a předpokládá i její rozšíření o aktivity spojené s činností KIC. V takovém případě bude nezbytné navyšovat i počet personálu, avšak pouze v reakci na nové potřeby. Lze však předpokládat, že připravovaná obsahová agenda KIC ve vztahu k poskytování nových prostor pro začínající i nové podniky bude vyžadovat jen jednotky nových pracovních pozic.
Návrh organizačního schématu	Předpokládané fungování nové infrastruktury KIC vychází z organizační struktury KARP a je tedy jasně daná. Pozice KIC v rámci celé regionální struktury klíčových institucí je zobrazena v obr. č. 4. KIC bude disponovat nově prostory, kde budou moci mít potenciálně sídlo i jiné instituce, jako například Agentura pro kulturní a kreativní průmysly Karlovarského kraje (Agentura 4K), Institut lázeňství a balneologie. KIC bude poskytovat komerční prostory i pro startupy, poloprovozy.
Určení poslání a úkolů struktury	KIC bude představovat víceúčelový komplex tří vzájemně propojených budov, z nichž část zahrnuje administrativní prostory pro inkubaci, prostory laboratorní a poloprovozní, coworking, zázemí a konferenční sál. Vnitřní řešení bude umožňovat variabilní využitelnost – pro vzdělávací, prezentační a výstavní akce. Budovy jsou doplněny o nezbytnou infrastrukturu a jsou osazeny moderními technologiemi ve vazbě na úsporu energií a ochranu životního prostředí.
Propojení s dalšími existujícími regionálními organizacemi	Potenciální riziko lze spatřovat v přípravě strategického projektu KIC z hlediska širší diskuse s relevantními aktéry v regionu. I přesto, že realizace KIC je v regionu plánována více než 10 let, panuje určitá skepse nad jeho realizací. Tato obava bude rozptýlena se zahájením výstavby KIC. Zároveň bude zvýšena intenzita komunikace s klíčovými partnery v území, aby i oni se intenzivněji zapojili do přípravy a pak především do fungování KIC. Rovněž jsou i obavy ohledně centralizace aktivit podpory podnikání a inovací, které by měly být podle

Parametr akčního plánu	Popis
	oslovených zástupců více rozptýlené v území (coworking, podnikatelský inkubátor apod.). Nová coworkingová centra podpory rozvoje podnikatelských aktivit v regionu – např. Město Sokolov. Toto by měly řešit aktivity navazující na původní strategický projekt Karlovarský Business Park Sokolov.
Příklady dobré praxe, které by měly být replikovány	<ul style="list-style-type: none"> • V případě nově budovaného KIC je vhodné zajistit formou partnerství zapojení klíčových zástupců regionu (tj. kraj, KHKKK, INION, MAS, 4K); • Pozitivní přístup k rozvoji regionu • Podpořit výměnu zkušeností, znalostí i dovedností vedoucích představitelů KARP i AKEMKK nejen se zástupci relevantních agentur v MSK, ale i v jiných krajích ČR
Časový harmonogram	<ul style="list-style-type: none"> • 06/2024–12/2024: Vymezené sféry vlivu a dopadu KIC v porovnání s dalšími relevantními aktéry v regionu (INION, mikroregionální centra podpory rozvoje inovací a podnikání) • 01/2025–06/2025: Příprava obsahového zaměření plánovaných specifických programů podpory rozvoje podnikání a inovací v rámci KIC. • 06/2025–12/2025: Propagace aktivit KIC v rámci regionu. • 07/2026–12/2026: Výběrová řízení na nově vytvářená pracovní místa v KIC
Zodpovědnost	KARP

6. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Klíčová zjištění, syntéza poznatků a podstatných záležitostí k možnostem transferu zkušeností v institucionálním fungování jsou uvedena v předchozích kapitolách 4 a 5. V této závěrečné kapitole je věnována pozornost primárně doporučením pro oba analyzované uhelné regiony (KVK and ÚK).

Celkově je z analýzy dokumentů evidentní, že řízení spravedlivé transformace v rámci Evropské unie (EU) představuje složitý proces, ve kterém je klíčovým principem multi-level governance s velmi důležitou rolí tvůrců politik na regionální úrovni.

Z analýz, řízených rozhovorů i regionálních workshopů vyplynulo, že i přes dílčí odlišnosti ve specifických výchozích podmínkách obou regionů, ve kterých se postupně formují odlišné institucionální modely regionálního managementu, je nutné dodržovat participativní přístup, silnou úroveň komunikace a transparentnost v celém procesu transformace, což je základem pro důvěru mezi regionálními aktéry. Tyto aspekty pak souvisí s příklady dobré praxe formování institucionálního modelu v regionálním managementu, které byly definovány v MSK. Jedná se zejména o absenci komplexně zaměřené instituce na regionální rozvoj, která fakticky buď chybí (KVK) nebo jejich aktivity nejsou dostatečné či jsou nevyjasněné překryvy v kompetencích s dalšími agenturami (ÚK). Dále je odlišný potenciál v tématické výzkumu a univerzitního zázemí. ÚK má potenciál ve VaV, který ale není dostatečně integrovaný do dlouhodobého rozvoje. V případě KVK neexistuje adekvátní univerzitní zázemí. Zcela odlišný je také dlouhodobý historický kontext v ÚK a KVK, který ovlivňuje nízkou míru regionálního patriotizmu, entuziasmu lokálních i regionálních aktérů, slabou vzájemnou komunikaci, i slabý politický leadership. V tomto kontextu jsou formulována doporučení pro oba regiony zvlášť.

V dílčích kapitolách 6.1 a 6.2 jsou sestavena klíčová doporučení, která vzešla z analytické i empirické části provedeného výzkumu v úkolu 6. Doporučení jsou rozlišena na dvě skupiny tak, aby byl reflektován jednak institucionální rámec, a také procesní rámec ve vazbě na komunikaci. Takové rozlišení je velmi důležité, protože s navrhovanými prvky institucionální struktury je nutné reflektovat i procesní agendu, aby doporučení měla očekávaný dopad a vliv na potenciální změny.

6.1 Doporučení pro Ústecký kraj

Okruh doporučení č. 1: Institucionální rámec ÚK	
Doporučení 1.1	Posílit roli RRA ÚK prostřednictvím víceletých kontraktů s Ústeckým krajem při přípravě dalších plánovaných služeb
Vysvětlení	TCÚK bude nově zastřešovat poskytování služeb klíčových institucí ve vazbě na transformaci regionu, tj. ICUK, ECUK, DCUK, RRA a částečně i CzechInvest. Detaily plánovaných aktivit a poskytovaných služeb jsou i nadále průběžně diskutovány.

Doporučení 1.1	Posílit roli RRA ÚK prostřednictvím víceletých kontraktů s Ústeckým krajem při přípravě dalších plánovaných služeb		
	V případě partnerské organizace RRA ÚK, která ještě v prvním pololetí roku 2023 měla přibližně 15 zaměstnanců, ale dle aktuálních informací zaměstnává již více jak 40 osob. Hlavním důvodem je řešení problematiky digitalizace sociálních služeb ve specifickém projektu v rozsahu cca 15 zaměstnanců. Rovněž má ambice řešit problematiku atraktivity rezidenčního bydlení v Ústeckém kraji (viz také doporučení 2.3). V tomto smyslu bude nezbytné cíleně posílit fungování RRA ÚK např. prostřednictvím víceletých kontraktů s Ústeckým krajem.		
Zodpovědnost	RRA ÚK a kraj	Časový rámec	05/2024–12/2024
Doporučení 1.2	Upřesnit institucionální fungování a zejména konkrétních programů plánovaných veřejných služeb poskytovaných partnerskými organizacemi TCÚK jako přidanou hodnotu současným aktivitám zapojených regionálních agentur		
Vysvětlení	V návaznosti na připravované OPST II po roce 2028 bude nezbytné začít s přípravou konkrétních programů, které budou partnerské organizace v TCÚK synergicky zastřešovat (tj. RRA, ICUK, ECUK a DCUK). Tyto programy musí vydefinovat zástupci výše uvedených partnerských organizací samostatně a následně prodiskutovat v pracovních skupinách RSK, např. prověřit možnosti vybudování institucionálního klastru regionálních agentur (tj. ICUK, ECUK, DCUK, RRA), které společně realizují TCÚK. Výstavba infrastruktury TCÚK by měla být doprovázena přípravou měkkých aktivit a plánu fungování dané infrastruktury s reflexí dobré praxe MSK.		
Zodpovědnost	RRA, ICUK, DCUK, ECUK	Časový rámec	06/2024-12/2025
Doporučení 1.3	Iniciovat vznik pravidelně se scházející platformy regionálních stakeholderů na úrovni ředitelů/vedoucích zaměstnanců zapojených organizací		
Vysvětlení	U klíčových krajských organizací ÚK je silné zastoupení kraje v jejich vedení, ale v podstatě chybí další klíčoví aktéři regionu, kteří by se podíleli na aktivitách daných agentur např. v dozorčích radách či komisích. Nejvýznamnější je to v případě RRA, která je jako akciová společnost 100 % vlastněná krajem. V případě ICUK agentury jako zapsaného spolku jsou zastoupeni jako zřizovatelé Ústecký kraj, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně a Krajská hospodářská komora. S ohledem na specifickou regionální strukturu se jeví jako vhodné zahrnutí i dalších výzkumných institucí, které v regionu působí. Například se může jednat o ORLEN UniCRE, které dosud vykonává své aktivity zcela nezávisle a paralelně vůči stávajícím procesům ve spravedlivé transformaci regionu. Jejich aktivnější přímé zapojení v PS RSK by mohlo přinést další synergické efekty ve spojení s aktivitami VŠCHT, které kromě Litvínova chystá další výzkumné centrum týkající se cirkulární ekonomiky u Lovosic. Jejich potenciál ve vazbě na formování vzdělanostní struktury v regionu v souvislosti silného zastoupení chemického průmyslu v regionu je zásadním prvkem dalšího vývoje. Jejich pozice by měla být posílena také v RSK v pracovní skupině „Vzdělávání“.		
Zodpovědnost	RRA a kraj	Časový rámec	09/2024-09/2025
Doporučení 1.4	Obnovit komplexní podporu (nejen) neziskového sektoru na příkladu dobré praxe BROÚK (Budoucí rozvoj ÚK)		
Vysvětlení	V ÚK byla velmi dobrá zkušenost s komplexní podporou BROÚK, která měla zastřešující charakter a zároveň dostatečně komplexní, aby kontinuálně podporoval klíčové neziskové i další organizace v regionu (např. obce). S ohledem na přetrvávající sociálně-ekonomické problémy v ÚK je vhodné tento systém obnovit. Je vhodné uvést, že neziskový sektor zastoupený regionální asociací je dobře vnímán v krajských platformách, ale faktická spolupráce regionu s NNO je mnohem menší v porovnání s minulostí, kdy byla mnohem více koordinována.		
Zodpovědnost	Kraj a ANNO ÚK	Časový rámec	2025 a dále

Okruh doporučení č. 2: Procesní rámec ÚK

Doporučení 2.1	Posílit a přesně zacílit fungování tematických pracovních skupin RSK		
Vysvětlení	<p>ÚK bude muset více reflektovat zkušenosti MSK z hlediska nastavení komunikace v regionu s klíčovými aktéry a poskytnutí financování pro přípravné rozvojové projekty. K tomu bude potřeba silná koordinace na úrovni RSK a zejména jednotlivých pracovních skupin. Rovněž je důležitá i promyšlená péče o vzájemnou spolupráci aktérů v regionu (včetně nutné průběžné a intenzivní spolupráce se zástupci 5 statutárních měst). Bude nezbytné posílit intenzitu fungování pracovních skupin RSK, včetně revize jejich členské základny, kdy některé z nich nezařadily zástupce některých významných institucí v regionu (např. z výzkumné sféry). Rovněž by měly být stanoveny jasné cíle pro fungování pracovních skupin pro vymezené časové období, aby se zefektivnily procesy jejich fungování a dosažené výsledky.</p>		
Zodpovědnost	Kraj a členové RSK	Časový rámec	2025 a dále
Doporučení 2.2	Posílit viditelné výsledky činnosti regionálních agentur (vč. spolupráce agentur v aplikovaném výzkumu zaměřeném na posílení jejich procesů)		
Vysvětlení	<p>V rozhovorech vyplynulo, že pro agentury je důležité, aby byly schopny prezentovat výsledky své činnosti příslušným aktérům v regionu. Příkladem je MSIC Expand služba, která je zaměřená na stávající firmy v regionu a komplexní poradenství ve vymezeném časovém limitu 40 hodin. Tato služba má relativně nízké náklady, ale její dopad je velmi viditelný nejen pro kraj, ale i podnikatelskou sféru. Důležité jsou dobré vztahy s úspěšnými podnikateli a sdílení dobré praxe firmám.</p> <p>V rámci rozhovorů týkajících se fungování regionálních agentur zaměřených na energetiku vyplynulo, že přímé dopady fungování těchto agentur v území se poměrně těžko dají vypočítat. Přitom pro argumentaci k významu příslušných agentur (např. ECUK) jsou takové propočty zásadní, kdy dané instituce neumí své aktivity dobře prezentovat, diseminovat a obhajovat. V tomto kontextu byla identifikována potřeba realizace aplikovaného výzkumu (např. v rámci TAČR), zaměřeného na vývoj metodiky kvantifikace efektů energetických agentur v krajích, přičemž energetické agentury ve vybraných regionech by mohly působit v roli aplikačního partnera. Ústecký kraj by však navíc mohl působit v roli koordinátora tohoto výzkumu na straně aplikačních partnerů.</p>		
Zodpovědnost	ICUK, RRA, DCUK, ECUK	Časový rámec	06/2024-12/2027
Doporučení 2.3	Posílit pozitivní marketing Ústeckého kraje jako celku		
Vysvětlení	<p>Pozitivní přístup k rozvoji regionu je možné zajistit skrze „image kampaň“ ÚK, kterou by měla, po vzoru MSK a KVK řešit regionální rozvojová agentura zejména v návaznosti na zvyšování atraktivity rezidenčního bydlení. Ústecký kraj plánuje (i v souladu se Strategií rozvoje cestovního ruchu Ústeckého kraje 2021-2027) založení krajské destinační agentury. Tato agentura se bude zaměřovat na propagaci a marketing kraje z pohledu cestovního ruchu. Ve vazbě na posílení pozitivního marketingu ÚK bude nutné, aby tyto krajské agentury vzájemně spolupracovaly a koordinovaly své marketingové aktivity s Ústeckým krajem (mediální oddělení, doprava, cestovní ruchu atd.). Tyto dvě nové aktivity by vhodně doplnily činnost ICUK na poli „destinačního managementu firem a podnikatelů“. Ústecký kraj by tak měl pokryty hlavní oblasti destinačního managementu, tedy cestovního ruchu, podnikání a bydlení. Dále je nezbytné změnit negativní vnímání probíhající transformace ve vazbě na její příležitosti, což je v kompetenci zejména krajského úřadu. Marketing transformace a regionu představuje důležitou součást celého transformačního procesu, který není pro všechny aktéry v regionu srozumitelný. Je nezbytné této problematice věnovat dostatek pozornosti (možná inspirace v rámci konceptu „Why MSK?“).</p>		
Zodpovědnost	Kraj, RRA, ICUK, Pakt zaměstnanosti	Časový rámec	06/2024-12/2027

6.2 Doporučení pro Karlovarský kraj

Okruh doporučení č. 3: Institucionální rámec KVK

Doporučení 3.1	Vymezit institucionální fungování KARP/KIC ve smyslu konkrétních projektů či programů, které budou mít přidanou hodnotu k aktivitám ostatních institucí podporujících podnikání a inovace v regionu. Je vhodné zvážit budování polytechnické vysoké školy ve spolupráci s podnikatelskou sférou.		
Vysvětlení	V návaznosti na připravované OPST II po roce 2028 bude nezbytné začít s přípravou konkrétních programů, které bude KARP/KIC zastřešovat v synergii aktivit, které standardně nabízí ostatní instituce v KVK, tj. KHKKK, INION, MAS, 4K. Do budoucna je vhodné také klást důraz na vznik polytechnické vysoké školy a profesně zaměřené studijní programy, které bude nezbytné koncipovat společně s klíčovými průmyslovými i dalšími podniky v regionu. Vyučujícími tak budou lidé z praxe a absolventi najdou následně lépe své uplatnění v rámci KVK. Rozhodnutí o této strategické záležitosti regionu by mělo být učiněno ve spolupráci s relevantními subjekty v průběhu roku 2025, aby bylo možné začít připravovat konkrétní podmínky pro tuto rozvojovou tematiku (tj. infrastrukturu, obsahové i personální zajištění).		
Zodpovědnost	Kraj, KARP/KIC, KHKKK, INION, MAS, 4K	Časový rámec	06/2024-12/2025

Doporučení 3.2	Posílit fungování AKEM KK dle vzoru MEC a ECUK		
Vysvětlení	AKEM KK je teprve na začátku své existence, tudíž u této instituce je zatím největší potenciál pro přenos dobré praxe z MSK, a částečně i z ÚK. Do budoucna bude nutné zajistit vyšší finanční prostředky a také širší personál. Nedojde-li k postupnému navyšování finančních prostředků, nebude organizace schopná zajišťovat agendu stanovenou zřizovací listinou. Zároveň existují velmi dobré zkušenosti s fungováním MEC i ECUK, tudíž tato agentura by měla postupně navyšovat svou pracovní agendu dle vzoru fungování výše uvedených tematicky stejných agentur.		
Zodpovědnost	Kraj a AKEM KK	Časový rámec	06/2024-12/2027

Doporučení 3.3	Najít způsoby, jak podpořit „one-stop-shop“ konzultační místa na úrovni MAS		
Vysvětlení	S ohledem na absenci komplexně zaměřené regionální rozvojové agentury KVK na straně jedné, a na straně druhé evidentní nízkou míru absorpční kapacity regionu pro čerpání finančních prostředků z veřejných výdajových programů, se jeví jako vhodné posílit spolupráci kraje s pěti MAS na svém území a zvážit formu jejich podpory ve vztahu k menším aktérům (obce, neziskovky, podniky). Určitá forma finanční podpory ze strany kraje je již pro MAS poskytována, nicméně není plně čerpána s ohledem na nedostatek kvalifikovaných odborníků v území pro tento typ poradenství. Je tudíž nezbytné v rámci regionu komunikovat s klíčovými zástupci relevantních institucí či asociací (např. Asociace neziskových organizací KVK) a identifikovat způsoby, jak efektivně podpořit „one-stop-shop“ konzultační místa na úrovni MAS. Tato spolupráce může mít formu podpory (i částečné) pracovních pozic specialistů, kteří by zajišťovali pro zástupce menších aktérů (obce, neziskovky, podniky) poradenství a zároveň by byli pro kraj i zprostředkovatelé informací do území.		
Zodpovědnost	Kraj a MAS	Časový rámec	2025 a dále

Okruh doporučení č. 4: Procesní rámec KVK

Doporučení 4.1	Posílit a přesně zacílit fungování tematických pracovních skupin RSK		
Vysvětlení	KVK by měl více reflektovat zkušenosti MSK z hlediska nastavení komunikace v regionu s klíčovými aktéry. K tomu bude potřeba silná koordinace na úrovni RSK a zejména jednotlivých pracovních skupin. Rovněž je důležitá i promyšlená péče o vzájemnou spolupráci aktérů v regionu. Bude nezbytné posílit intenzitu fungování pracovních skupin RSK, včetně revize jejich členské základny, kdy některé z nich nezařadily zástupce některých významných subjektů v regionu (např. město Sokolov). Rovněž by měly být		

Doporučení 4.1	Posílit a přesně zacílit fungování tematických pracovních skupin RSK		
	stanoveny jasné cíle pro fungování pracovních skupin pro vymezené časové období, aby se zefektivnily procesy a dosažené výsledky.		
Zodpovědnost	Kraj a RSK	Časový rámec	2025 a dále

Doporučení 4.2	Jasně vymezit kompetence institucí ve vazbě na podporu podnikání a inovace		
Vysvětlení	<p>Velký potenciál i riziko lze spatřovat v realizaci strategického projektu KIC, které by na jedné straně mělo výrazně pomoci ve využívání nových prostor a realizaci nových aktivit, podporujících podnikání v regionu. Zatím však budoucí fungování KIC není adekvátně diskutováno a komunikováno s klíčovými aktéry v regionu, kteří přitom rozvíjí velmi aktivně různá další témata. Rovněž jsou i obavy ohledně centralizace aktivit podpory podnikání a inovací, které by měly být podle oslovených zástupců více rozptýlené v území (coworking, podnikatelský inkubátor apod.).</p> <p>V případě nově budovaného KIC bude jeho provoz zajišťovat KARP. Je vhodné zajistit formou partnerství zapojení klíčových zástupců regionu (tj. kraj, KHKKK, INION, MAS, 4K), kteří by se podíleli na aktivitách KIC. Aktivní zapojení těchto subjektů by mělo přispět k jasnému vymezení sfér vlivu jednotlivých institucí zabývajících se podnikáním a inovacemi.</p>		
Zodpovědnost	Kraj, KARP/KIC	Časový rámec	06/2024-06/2025

Doporučení 4.3	Posílit pozitivní marketing nejen celého regionu, ale i dílčích oblastí Karlovarského kraje (Sokolovsko, Chebsko)		
Vysvětlení	<p>Pozitivní přístup k rozvoji regionu představuje základ pro zlepšení celkového marketingu nejen za Karlovarský kraj jako celek, ale i jeho dílčích oblastí (např. Sokolovsko, Chebsko). V tomto smyslu bude nutné identifikovat a marketingově podchytit pozitivní příklady v socioekonomickém rozvoji těchto oblastí. Kraj tudíž musí postupně identifikovat pozitivní příklady socioekonomického rozvoje v těchto dílčích oblastech regionu ve spolupráci s MAS, obcemi a městy, a tyto příklady následně marketingově prezentovat jako pozitivní aspekty běžného života lidí či vhodných možností pro standardní podnikání. V rámci rozhovorů nejen se zástupci KVK, ale i MSK vyplynulo, že dílčí zaostávající oblasti ve strukturálně problémových regionech nevyžadují explicitní podporu high-tech inovací či vědy a výzkumu, ale plně postačující je i implementace standardních přístupů, které se osvědčily v jiných regionech ČR či Evropy a zároveň mají pro dané lokality evidentní přidanou hodnotu ve zlepšení situace. Následně lze využít marketingové přístupy, které uplatňují i jiné regiony.</p>		
Zodpovědnost	Kraj, KARP/KIC, MAS Pakt zaměstnanosti	Časový rámec	06/2024-12/2027

7. SEZNAM ZDROJŮ

Agentura STEM/MARK (2021) 'Excelová tabulka „Indikatory_OPEFEU pro MZP_2022.xlsx“. Stručný výstup z evaluačního šetření, řešící povědomí o EU fondech v UK, KVK a MSK'. Podklad poskytnut Ministerstvem pro místní rozvoj.

Alves Dias, P. *et al.* (2018) *EU coal regions: opportunities and challenges ahead*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://doi.org/10.2760/064809>.

Bækkelund, N.G. (2021) 'Change agency and reproductive agency in the course of industrial path evolution', *Regional Studies*, 55(4), pp. 757–768. Available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1893291>.

Benner, M. (2022) 'Retheorizing industrial–institutional coevolution: a multidimensional perspective', *Regional Studies*, 56(9), pp. 1524–1537. Available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1949441>.

Blažek, J. and Květoň, V. (2023a) 'Towards an integrated framework of agency in regional development: the case of old industrial regions', *Regional Studies*, 57(8), pp. 1482–1497. Available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2054976>.

Diluiso, F. *et al.* (2021) 'Coal transitions—part 1: a systematic map and review of case study learnings from regional, national, and local coal phase-out experiences', *Environmental Research Letters*, 16(11), p. 113003. Available at: <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ac1b58>.

European Commission (2019a) 'Platform for Coal Regions in Transition'. European Commission. Available at: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2019-10/reference_document-ccirit_8-9_april_meeting_0.pdf.

European Commission (2019b) 'RE:START-Strategy for economic restructuring of Czech coal regions'. European Commission. Available at: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-01/restart-strategy_for_economic_restructuring_of_czech_coal_regions.pdf.

EY (2023) 'Výsledková evaluace přínosů evropských fondů na regionální úrovni'. Available at: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/narodni-organ-pro-koordinaci/evaluace/knihovna-evaluaci/vysledkova-evaluace-prinosu-evropskych-fondu-na-re> (Accessed: 3 November 2023).

Frangenheim, A., Tripl, M. and Chlebna, C. (2020) 'Beyond the Single Path View: Interpath Dynamics in Regional Contexts', *Economic Geography*, 96(1), pp. 31–51. Available at: <https://doi.org/10.1080/00130095.2019.1685378>.

Government of Canada (2019) *Budget 2019*. Available at: <https://www.budget.canada.ca/2019/home-accueil-en.html> (Accessed: 11 November 2023).

Grillitsch, M. *et al.* (2022) 'Advancing the treatment of human agency in the analysis of regional economic development: Illustrated with three Norwegian cases', *Growth and Change*, 53(1), pp. 248–275. Available at: <https://doi.org/10.1111/grow.12583>.

Grillitsch, M. *et al.* (2023) 'Agency and economic change in regions: identifying routes to new path development using qualitative comparative analysis', *Regional Studies*, 57(8), pp. 1453–1468. Available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2053095>.

Grillitsch, M. and Sotarauta, M. (2018) 'Regional Growth Paths: From Structure to Agency and Back', *Papers in Innovation Studies*, 2018(01). Available at: https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/grillitsch_sotarauta_paths.pdf.

ICUK (2023) 'Transformační centrum Ústeckého kraje - smart region, podpora podnikání, revitalizace', *ICUK Inovační centrum Ústeckého kraje - Podpora podnikání a inovací*. Available at: <https://icuk.cz/projekty-a-resena-temata/TCUK/> (Accessed: 14 November 2023).

Isaksen, A. *et al.* (2019) 'Regional industrial restructuring resulting from individual and system agency', *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(1), pp. 48–65. Available at: <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1496322>.

ISFC (2022) 'Od udržitelných investic k spravedlivé transformaci: Případová studie Ústeckého kraje'. International Sustainable Finance Centre.

Jolly, S., Grillitsch, M. and Hansen, T. (2020) 'Agency and actors in regional industrial path

development. A framework and longitudinal analysis', *Geoforum*, (111), pp. 176–188. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.02.013>.

Krawchenko, T.A. and Gordon, M. (2021) *PREPRINT OF SCIENTIFIC ARTICLE - How do We Manage a Just Transition? A Comparative Review of National and Regional Just Transitions*. Available at: <https://www.preprints.org/manuscript/202105.0361/v1> (Accessed: 2 November 2023).

Kučera, Z. and Kučerová, S. (2012) 'Historical geography of persistence, destruction and creation: the case of rural landscape transformations in Czechia's resettled borderland', *Historická geografie (Historical Geography)*, 38(1), pp. 165–184.

Kurwan, J. *et al.* (2023) 'Driving Change: How to implement a successful regional just transition'. European Commission. Available at: https://energy.ec.europa.eu/system/files/2023-06/exchangeEU_Lessons%20Learnt__final.pdf.

Květoň, V. and Blažek, J. (2018) 'Path-development trajectories and barriers perceived by stakeholders in two Central European less developed regions: narrow or broad choice?', *European Planning Studies*, 26(10), pp. 2058–2077. Available at: <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1509061>.

KVK (2023) *Karlovarské inovační centrum | KV Kraj, Karlovarské inovační centrum*. Available at: <https://www.kr-karlovarsky.cz/karlovarsky-kraj/o-kraji/investicni-neinvesticni-strategicke-projekty/karlovarske-inovacni-centrum> (Accessed: 14 November 2023).

Mercier, S. (2020) 'Four Case Studies on Just Transition: Lessons for Ireland', *Research Series Paper [Preprint]*, (15). Available at: <https://papers.ssrn.com/abstract=3694643> (Accessed: 3 November 2023).

Moulaert, F., Jessop, B. and Mehmood, A. (2016) 'Agency, structure, institutions, discourse (ASID) in urban and regional development', *International Journal of Urban Sciences*, 20(2), pp. 167–187. Available at: <https://doi.org/10.1080/12265934.2016.1182054>.

MSIC (2023) *Moravskoslezské inovační centrum (MSIC), MSIC*. Available at: <https://ms-ic.cz/> (Accessed: 3 November 2023).

Píša, J. (2023a) 'How individuals become agents of change in old industrial regions', *Regional Studies, Regional Science*, 10(1), pp. 592–602. Available at: <https://doi.org/10.1080/21681376.2023.2219723>.

Píša, J. (2023b) 'How individuals become agents of change in old industrial regions', *Regional Studies, Regional Science*, 10(1), pp. 592–602. Available at: <https://doi.org/10.1080/21681376.2023.2219723>.

Popp, R. and De Pous, P. (2021) *Just Transition Beyond Coal: Lessons from the Eu*. E3G. Available at: <https://www.jstor.org/stable/resrep38612> (Accessed: 1 November 2023).

Rekers, J.V. and Stihl, L. (2021) 'One crisis, one region, two municipalities: The geography of institutions and change agency in regional development paths', *Geoforum*, 124, pp. 89–98. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.05.012>.

RSKUK (2023) *Transformační centrum Ústeckého kraje | RSKÚK.cz, Transformační centrum Ústeckého kraje*. Available at: <https://rskuk.cz/tc-uk> (Accessed: 14 November 2023).

Snell, D. (2018) "'Just transition'? Conceptual challenges meet stark reality in a "transitioning" coal region in Australia', *Globalizations*, 15(4), pp. 550–564. Available at: <https://doi.org/10.1080/14747731.2018.1454679>.

Sotarauta, M. and Grillitsch, M. (2023) 'Studying human agency in regional development', *Regional Studies*, 57(8), pp. 1409–1414. Available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2217224>.

Strambach, S. and Klement, B. (2013) 'Exploring plasticity in the development path of the automotive industry in Baden-Württemberg: the role of combinatorial knowledge dynamics', *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 57(1–2), pp. 67–82. Available at: <https://doi.org/10.1515/zfw.2013.0006>.

Trippl, M., Grillitsch, M. and Isaksen, A. (2018) 'Exogenous sources of regional industrial change: Attraction and absorption of non-local knowledge for new path development', *Progress in Human Geography*, 42(5), pp. 687–705. Available at: <https://doi.org/10.1177/0309132517700982>.

Wuppertal Institute (2022) 'Just Transition Toolbox for coal regions'. Wuppertal Institute for Climate,

Environment and Energy. Available at:

https://webflow.henkelhiedl.com/wuppertal_institut/Just_Transition_Toolbox_for_coal_regions_EN.pdf#page=40.

Ženka, J., Slach, O. and Hlaváček, P. (2017) 'ROZMÍSTĚNÍ ZNALOSTNĚ NÁROČNÝCH OBCHODNÍCH SLUŽEB V ČESKÝCH (NE)METROPOLITNÍCH REGIONECH', *Geografický časopis*, 69, pp. 129–144.

Zhu, E. *et al.* (2021) *Towards An Inclusive Energy Transition Beyond Coal - A comparison of just transition policies away from coal between China, the EU and the US*. Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM). Available at: <https://www.jstor.org/stable/resrep38969> (Accessed: 1 November 2023).

Rámcové ID: REFORM/2021/OP/0006 Lot 1 SPECIFICKÝ KONTRAKT: REFORM/SC2022/116