

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

Autoři:

Doc. RNDr. Milan Jeřábek, Ph. D.

RNDr. Jana Kouřilová, Ph. D.

Ing. Emil Machálek, CSc.

Ing. Martin Pělucha, Ph. D.

Ing. Oto Potluka, Ph. D.

Ing. Jan Slavík, Ph. D.

Obsah

Seznam zkratk	3
Manažerský souhrn	4
Úvod	8
1 Analytická část	10
1.1 Základní profil a potenciál Ústeckého kraje ve vnějších vztazích	10
1.2 Vazba na koncepci a strategie ÚK	16
1.3 Dosavadní zahraniční vztahy Ústeckého kraje	18
1.3.1 Významné zahraniční vztahy	18
1.3.2 Navázané kontakty či dosud minimálně rozvinuté zahraniční vztahy	21
1.4 Východiska postupů vnějších vztahů Ústeckého kraje	25
1.5 Vyhodnocení priorit a vize pro mezinárodní vztahy ÚK	28
1.5.1 Vztahy k institucím Evropské unie a světovým organizacím	28
1.5.2 Vztahy s kraji a regiony v zahraničí (v rámci a mimo EU)	29
1.5.3 Vztahy s obcemi v zahraničí (v rámci a mimo EU)	32
1.5.4 Vztahy se zahraničními asociacemi a sdruženími	34
1.5.5 Vztahy s nevládními organizacemi	36
1.5.6 Vztahy se soukromou sférou	39
1.6 Souhrnná SWOT analýza vnějších vztahů Ústeckého kraje	41
2 Benchmarking strategií a koncepcí	46
3 Celkové zaměření koncepce – souvislosti a hlavní cíl	53
4 Návrhová část řešení vnějších vztahů Ústeckého kraje	59
4.1 Instituce EU a světové organizace	62
4.2 Kraje v ČR a regiony v zahraničí (v rámci a mimo EU)	64
4.2.1 Sousedící regiony v oblasti přeshraniční spolupráce	64
4.2.2 Nesousedící kraje a regiony	67
4.3 Obce v zahraničí (v rámci a mimo EU)	71
4.4 Zahraniční asociace a sdružení	75
4.5 Nevládní neziskové organizace	78
4.6 Soukromá sféra – podnikatelský sektor	82
Použité zdroje	86
Příloha č. 1: Benchmarking strategií – analytická část	88
Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření vnějších vztahů Ústeckého kraje	88

Seznam zkratek

Zkratka	Význam zkratky
AEBR	Association of European Border Regions
ANOÚK	Asociace neziskových organizací Ústeckého kraje
AV	Akademie věd
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EK	Evropská komise
HDP	hrubý domácí produkt
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ECRN	Evropská síť chemických regionů
EEL	Euroregion Elbe/Labe
ELARD	Evropské asociace LEADER pro rozvoj venkova
ES	Evropská společenství
EU	Evropská unie
KÚ	krajský úřad
MAS	místní akční skupiny
MSP	malé a střední podniky
MV	ministerstvo vnitra
NP	národní park
NNO	nestátní neziskové organizace
NS MAS	Národní síť místních akčních skupin
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
PPS	standard kupní síly (Purchasing Power Standard)
PZI	přímé zahraniční investice
RRA	Regionální rozvojová agentura
SF	strukturální fondy
SRN	Spolková republika Německo
SŠ	střední školy
UJEP	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně
ÚK	Ústecký kraj
VaV	věda a výzkum
VŠ	vysoká škola
VŠPS	výběrové šetření pracovních sil
VTP	vědeckotechnický park

Manažerský souhrn

Ústecký kraj se dlouhodobě zabývá rozvíjením svých vnějších a mezinárodních vztahů, jejichž prostřednictvím lze přispívat nejen k dosahování strategických rozvojových cílů kraje, ale rovněž získávat i předávat zkušenosti v přístupech a metodách podporujících místní i regionální rozvoj. Využívání přínosů vyplývajících z vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje tak představuje jednu z možností, jak dlouhodobě podporovat regionální konkurenceschopnost v podmínkách globalizující se ekonomiky. Dosud se nejvýznamněji rozvíjela spolupráce např. s Bosnou a Hercegovinou (Republika srbská), provincií An-chuej (Čínská lidová republika), spolkovou zemí Sasko-Anhaltsko (Spolková republika Německo), spolkovou zemí Svobodný stát Sasko (Spolková republika Německo) a také Žilinským samosprávným krajem (Slovenská republika).

Pro další období se však kraj rozhodl koncepčně prohloubit vnější vztahy s ohledem na zefektivnění souvisejících procesů a dlouhodobé zvýšení prestiže kraje nejen v ČR, ale i v zahraničí. Koncepce má tudíž sloužit k zefektivnění a zvýšení výkonnosti územní veřejné správy v Ústeckém kraji prostřednictvím zlepšení fungování vnějších a mezinárodních vztahů. Koncepce poskytuje identifikaci zkušeností v tematických a procesních záležitostech vnějších vztahů Ústeckého kraje.

V této koncepci se rozlišují **dva základní typy vnějších vztahů**, a to vnější vztahy na mezinárodní úrovni a vztahy s ostatními subjekty v ČR mimo území Ústeckého kraje. V tomto smyslu je nutné také zdůraznit, že ačkoliv má Ústecký kraj řadu kompetencí a může významně ovlivňovat svůj regionální rozvoj, **rozvoj vnějších vztahů nemůže být záležitostí a náplní práce „pouze jediného místa“** (např. zastupitelstva kraje nebo odboru KÚ). Ústecký kraj a jeho krajský úřad mohou cílevědomě ovlivňovat významnou, ale zdaleka ne veškerou oblast vnějších vztahů. **Rozvoj vnějších vztahů je nutné vnímat jako funkci všech regionálních aktérů.** Proto je analytická část této koncepce zaměřena na vyhodnocení potřeb a zájmů jednotlivých skupin aktérů a jejich působení v oblasti rozvoje vnějších vztahů Ústeckého kraje. Samotný návrh koncepce je stanoven nikoliv jako „jednorázová“ záležitost či aplikace pevného plánu, ale jedná se o **neustále se vyvíjející koncepci vztahů** a působení mezi subjekty uvnitř kraje a mimo něj.

Je obecně známo, že **Ústecký kraj se dlouhodobě potýká s negativní image** strukturálně postiženého kraje. Proto je důležité zajistit jeho vnímání nejen jako ryze průmyslového regionu, ale hlavně jako oblasti, kde pozvolna dochází k restrukturalizaci průmyslu směrem k lehčím výrobám a také k rozvoji ve vazbě na zlepšení podmínek životního prostředí, inovativních a dalších forem podnikání. Z koncepcí vnějších a mezinárodních vztahů ve vybraných regionech Evropy vyplývá, že klíčem k uchopení těchto vztahů je hledání konkurenční výhody a přidané hodnoty regionu, která může být nabídnuta ostatním regionům jako základ pro spolupráci. Cílem je specializace na určitou prioritní oblast rozvoje a její zkvalitňování na základě spolupráce s vybraným regionem. Specializace, a nikoli

segmentace zájmu mezi řadu méně významných oblastí spolupráce. Taková segmentace má pak úlohu především podpůrnou, avšak nikoli strategickou.

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje se skládá z následujících částí:

- celkový kontext stávajícího stavu řešení vnějších vztahů Ústeckého kraje
- vyhodnocení výchozích podmínek dle dotazníkového šetření
- klíčové souvislosti benchmarkingu strategií u vybraných regionů v ČR i zahraničí
- celkové zaměření koncepce vnějších vztahů kraje a jejich řešení dle jednotlivých typů subjektů
- implementační kontext této koncepce

Zastřešujícím odborem problematiky vnějších vztahů Ústeckého kraje je odbor kanceláře hejtmána, v rámci něhož je pro vnější vztahy kraje zásadní oddělení vnějších vztahů a administrativních činností, a dále také Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu. **Oddělení vnějších vztahů a administrativních činností** má v kompetenci zejména přípravu koncepce rozvoje vnějších vztahů Ústeckého kraje a krajského úřadu a koncepce rozvoje zahraničních styků kraje a vede o tom korespondenci. Ve vazbě na předkládanou koncepci se jako důležité jeví vazby mezi odbory zajišťujícími převážně přenesený výkon státní správy a odbory spadajícími pod samosprávu. Pro úspěšné aktivity spojené s vnějšími i mezinárodními vztahy je také významná provázanost vazeb a informovanost o aktivitách mezi sektorovými odbory (např. odbor životního prostředí a zemědělství) a interdisciplinárními odbory (jako jsou odbor regionálního rozvoje, odbor strategie přípravy a realizace projektů či odbor kancelář hejtmána).

Hlavní smysl Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje spočívá v tom, že by měla pomoci ve vnějších vztazích a mezinárodních aktivitách kraje, obcí, firem a nestátních neziskových organizací.

Cíl koncepce

Koncepce si klade za cíl posílení mezinárodní prestiže Ústeckého kraje v zahraničí i ČR.

Prostřednictvím koncepce budou naplněny hlavní tematické priority programu rozvoje kraje tak, aby byla posílena stávající klíčová konkurenční výhoda Ústeckého kraje, tj. jeho rozmanitý charakter.

Ústecký kraj má jednu klíčovou charakteristickou vlastnost, která jej významně odlišuje od ostatních regionů v ČR. Jedná se o **rozmanitost**, která nemá v ČR obdoby. **V Ústeckém kraji je možné nalézt téměř vše typické pro ČR na relativně malém území** od významného přírodního potenciálu až po rekultivované části krajiny, velké těžební plochy či významné

industriální dědictví. V tomto kraji je možné nalézt nejen tzv. „měsíční krajinu“, ale také dominanty ČR, jako např. základní symbol češství horu Říp nebo vzkvétající Zahradu Čech. **Konkurenční výhodou ÚK je jeho vlastní dichotomie a rozmanitý charakter rozvojových podmínek koncentrovaných na území kraje, které se v ČR vyskytují pouze ojediněle.**

S ohledem na výše stanovený hlavní cíl koncepce a identifikovanou konkurenční výhodu kraje je nutné uvést možnosti a specifikovat roli samotného kraje, resp. krajského úřadu. V tomto smyslu je vhodné uvést tři základní možnosti vzniku vnějších či mezinárodních vztahů:

- 1) Kraj sám iniciuje spolupráci v oblasti vnějších či mezinárodních vztahů.
- 2) Subjekty působící v Ústeckém kraji iniciují spolupráci v oblasti vnějších či mezinárodních vztahů.
- 3) Vnější subjekty a potenciální zahraniční partneři iniciují možnou spolupráci s krajem či nějakým typem subjektu působícím v Ústeckém kraji.

Vize pro mezinárodní vztahy Ústeckého kraje

Ústecký kraj – jako součást globalizované a znalostní ekonomiky – využívá aktivně mezinárodní vztahy v rozvoji své konkurenceschopnosti a zvýšení atraktivity v rámci výměny zkušeností dobré i špatné praxe, inovativních přístupů, znalostí a nápadů v hospodářských, sociálních, environmentálních a kulturních segmentech rozvoje.

Vize pro mezinárodní vztahy Ústeckého kraje bude naplňována v jednotlivých typech vnějších a mezinárodních vztahů s následujícími subjekty:

- instituce EU a světové organizace
- kraje v ČR a regiony v zahraničí (v rámci a mimo EU) – tedy sousedící regiony v oblasti přeshraniční spolupráce a dále také nesousedící kraje a regiony
- obce v zahraničí (v rámci a mimo EU)
- zahraniční asociace a sdružení
- nevládní neziskové organizace
- soukromá sféra – podnikatelský sektor

Ve vztahu k výše uvedeným subjektům bude výběr partnerů pro spolupráci a posilování vnějších a mezinárodních vztahů naplňováno při dodržení následujících principů:

- **vzájemná výhodnost spolupráce**
- **společné cíle partnerů** vyjádřené ve vzájemné dohodě/smlouvě či ve společném projektu

- **rovnoprávnost postavení** v rámci partnerství a **společné rozhodování**
- jednoznačná shoda na **obsahu a formách spolupráce**
- **dlouhodobost vztahu**
- **potřebnost a vyváženost** (každý partner přispívá něčím, co by jinak chybělo, bez čeho by nebylo výsledku dosaženo)
- **synergický efekt** – dopady spolupráce jsou vyšší než součet efektů z individuálních řešení realizovaných partnery samostatně
- **inovativnost společného řešení**

Úvod

Ústecký kraj prošel v posledních dvou „porevolučních dekádách“ významným obdobím. To bylo spojeno nejen s hospodářskou a společenskou transformací, ale rovněž s obdobím hospodářského růstu v prvních letech členství ČR v EU, které bylo následně vystřídáno hospodářskou krizí. V jednotlivých fázích se měnily možnosti rozvoje Ústeckého kraje, včetně dopadu na jeho specifické socioekonomické podmínky. S ohledem na sílící globalizaci a meziregionální konkurenci se v praxi postupně začaly prosazovat prvky spolupráce mezi aktéry regionálního rozvoje za účelem posilování stabilního, udržitelného a konkurenceschopného rozvoje. Ústecký kraj sice dosud vynaložil značné úsilí při prosazování těchto prvků v jeho rozvoji, nicméně pro další období se rozhodl koncepčně prohloubit uchopení problematiky vnějších vztahů s ohledem na cíl zefektivnění souvisejících procesů a dlouhodobé zvýšení prestiže kraje nejen v ČR, ale i zahraničí.

V této koncepci se rozlišují **dva základní typy vnějších vztahů**, a to vnější vztahy na mezinárodní úrovni a vztahy s ostatními subjekty v ČR mimo území Ústeckého kraje. V tomto smyslu je nutné také zdůraznit, že ačkoliv má Ústecký kraj řadu kompetencí a může významně ovlivňovat svůj regionální rozvoj, **rozvoj vnějších vztahů nemůže být záležitostí a náplní práce „pouze jediného místa“** (např. zastupitelstva kraje nebo odboru KÚ). Ústecký kraj a jeho krajský úřad mohou cílevědomě ovlivňovat významnou, ale zdaleka ne veškerou oblast vnějších vztahů. Jak vyplývá nejen z benchmarkingu strategií, ale i z dalších analýz, **je nutné vnímat rozvoj vnějších vztahů jako funkci všech regionálních aktérů**. Proto je analytická část této koncepce zaměřena na vyhodnocení potřeb a zájmů aktérů a jejich skutečného působení v oblasti rozvoje vnějších vztahů Ústeckého kraje. Samotný návrh koncepce je stanoven nikoliv jako „jednorázová“ záležitost či aplikace pevného plánu, ale jedná se o **neustále se vyvíjející koncepci vztahů** a působení mezi subjekty uvnitř kraje a mimo něj.

Koncepce má tudíž sloužit ke zlepšení efektivnosti a výkonnosti územní veřejné správy v Ústeckém kraji prostřednictvím zlepšení fungování vnějších a mezinárodních vztahů. Koncepce dále poskytuje identifikaci zkušeností v tematických a procesních záležitostech vnějších vztahů Ústeckého kraje. Zároveň má za cíl nastavit projektové procedury, identifikovat potřeby, zlepšit prezentaci kraje navenek a vytipovat strategická partnerství pro Ústecký kraj v oblasti vnějších a mezinárodních vztahů. Je obecně známo, že **Ústecký kraj se dlouhodobě potýká s negativní image** strukturálně postiženého kraje. Proto je do budoucna důležité zajistit jeho vnímání nejen jako ryze průmyslového regionu, ale hlavně jako oblasti, kde povolna dochází k restrukturalizaci průmyslu směrem k lehčím výrobám a také k rozvoji ve vazbě na zlepšení podmínek životního prostředí, inovativních a dalších forem podnikání.

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje se skládá z následujících částí:

- celkový kontext stávajícího stavu řešení vnějších vztahů Ústeckého kraje
- vyhodnocení výchozích podmínek dle dotazníkového šetření

- klíčové souvislosti benchmarkingu strategií u vybraných regionů v ČR i zahraničí
- celkové zaměření koncepce vnějších vztahů kraje a jejich řešení dle jednotlivých typů subjektů
- implementační kontext této koncepce

1 Analytická část

1.1 Základní profil a potenciál Ústeckého kraje ve vnějších vztazích

Poloha a základní charakteristiky Ústeckého kraje se podobně jako u jiných regionů promítají do celkového vnímání partnery a mohou sehrávat významnou roli v rozvoji vnějších vztahů nejen se zahraničními, ale i českými regiony. Společné problémy a způsoby jejich řešení jsou stejně jako geografická blízkost či podobnost často základním východiskem pro rozvoj vzájemných vztahů.

Ústecký kraj je vnímán nejen v České republice ale i v EU jako region vyznačující se průmyslovou činností, kde hlavní roli hrají těžba, energetika a chemický průmysl alokované v Severočeské hnědouhelné pánvi. Působení těchto odvětví je spojováno s vysokou mírou nezaměstnanosti, s devastací krajiny a celkovým poškozením životního prostředí. Tato charakteristika se obvykle vztahuje na celý kraj, i když nepánevni oblast – území okresů Děčín, Louny a Litoměřice – vykazuje odlišné charakteristiky.

Obrázek 1: Mapa Ústeckého kraje

Geografická mapa Ústeckého kraje

Geographical map of the Ústecký Region



Zdroj: ČSÚ, [http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/geograficka_mapa_usteckeho_kraje/\\$File/cz042mgeogr.jpg](http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/geograficka_mapa_usteckeho_kraje/$File/cz042mgeogr.jpg)

Ústecký kraj patří podle údajů ČSÚ z hlediska rozlohy ke středně velkým krajům ČR, podle počtu obyvatel je pátým největším. Kraj se podílí 8 % na celkovém počtu obyvatel ČR a hustota zalidnění je 157 osob/km². **Zhruba 80 % obyvatel Ústeckého kraje žije ve městech a tato míra urbanizace patří k nejvyšším v ČR (společně také s vysokou hustotou zalidnění).** Míra ekonomické aktivity v kraji je pod průměrem ČR, naopak dlouhodobě nadprůměrná je míra nezaměstnanosti i dlouhodobá nezaměstnanost.¹

Postavení kraje v ekonomice České republiky lze charakterizovat pomocí ukazatelů v následující tabulce.

Tabulka 1: Vybrané ukazatele ÚK

Ukazatel	2007	2008	2009
podíl kraje na HDP ČR v %	6,3	6,4	6,4
HDP/obyv. (průměr EU 27 v PPS = 100)	63,2	64,4	64,1
podíl kraje na celkovém počtu zaměstnanců v ČR v %	7,3	7,4	7,4
podíl zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu (C) na celkovém počtu zaměstnanců v C v ČR v %	7,3	7,2	7,8
podíl zaměstnanců v těžbě a dobývání (B) na celkovém počtu zaměstnanců v B v ČR v %	19,9	22,0	23,5
míra ekonomické aktivity v %	57,5	57,2	57,3
míra nezaměstnanosti podle VŠPS v %	9,9	7,9	10,1

Zdroj: vlastní tabulka podle údajů ČSÚ

Podíl kraje na HDP ČR nedosahuje jeho podílu na počtu obyvatel, při porovnání HDP/obyv. v PPS k průměru EU 27 patří Ústecký kraj k regionům hospodářsky méně výkonným. Význam těžby pro ekonomiku kraje, ale i v rámci České republiky lze dokumentovat na zaměstnanosti v tomto odvětví, která je ale samozřejmě ovlivněna výskytem nerostných surovin v kraji. V ÚK je soustředěna více než pětina všech zaměstnaných v těžbě a dobývání. Z hlediska zaměstnanosti v průmyslu se kraj pohybuje zhruba na průměru ČR.

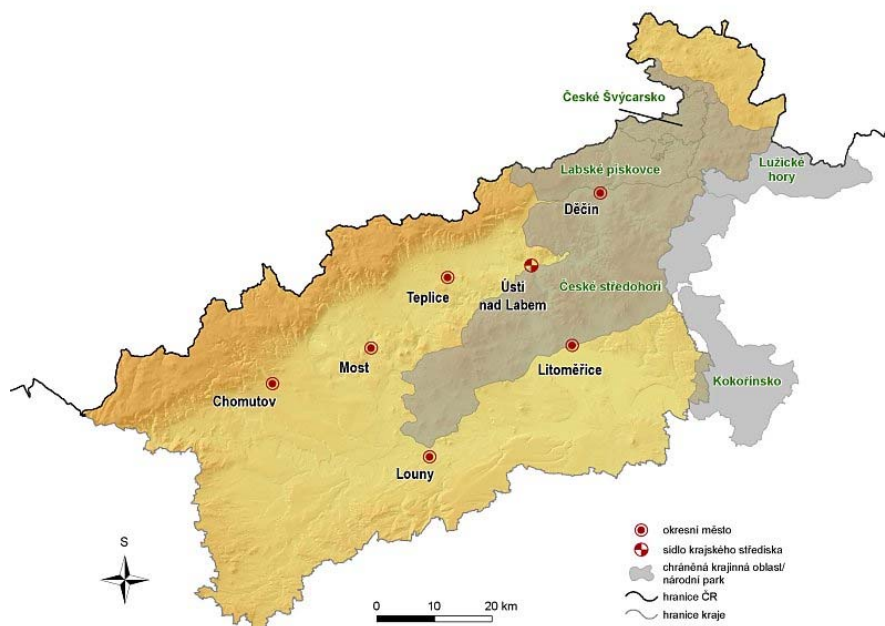
Ústecký kraj má díky své **geografické poloze** relativně vysoký rozvojový potenciál, neboť leží na významné transevropské rozvojové, geopolitické, ekonomické a dopravní ose spojující Berlín, Prahu a Vídeň. Tento rozvojový potenciál se však týká jen některých částí kraje a není zcela zásadní např. pro Litoměřicko (pravý břeh Labe), Lounsko a celou západní část kraje od Mostu až po Klášterec nad Ohří a Kadaň. V tomto smyslu je vhodné poukázat na relativně dobrou dopravní dostupnost kraje z Prahy. Kraj se vyznačuje vysokou hustotou silniční i

¹ Statistická ročenka ÚK 2010, <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajkapitola/421011-10-2010-01>, 2. 3. 2011

železniční síť v rámci ČR, což představuje významný potenciál pro efektivní **využití území**. Zásadním problémem ale zůstává nedokončená dálnice D8.

Efektivní využívání území představuje jednu ze základních podmínek rozvoje, přičemž v ÚK může být tato podmínka naplňována paradoxně právě díky existenci těžbou poškozených či zanedbaných ploch (tzv. „brownfields“). Tato území totiž představují významný potenciál zejména pro vznik technologických parků či tzv. „inkubátorů“, zaměřených a umožňujících podporu především začínajících podnikatelů.

Obrázek 2: Chráněná území v Ústeckém kraji



Zdroj: <http://www.ochranaprirody.cz/wps/portal/cs/usti-nad-labem/o-stredisku>, 4. 3. 2011

Na území kraje se vedle devastovaných částí krajiny nacházejí **oblasti s významným přírodním bohatstvím**, jako je NP České Švýcarsko, České středohoří a další CHKO (např. Lužické hory). Rekreační potenciál mají také Krušné hory, které však byly v minulosti značně poškozeny v důsledku průmyslových aktivit rozvíjených nejen na území kraje, ale i externími zdroji znečištění na Sokolovsku (Karlovarský kraj), v německém Sasku a polském Slezsku. V povědomí obyvatel ČR tak zůstávají Krušné hory zafixovány jako oblast se zhoršeným životním prostředím.

Území kraje je i v současnosti do značné míry negativně ovlivněno sociálními a ekonomickými následky strukturálního postižení hospodářství. Navíc jsou příhraniční části kraje charakteristické řídkým osídlením území (navzdory celkově vysoké hustotě zalidnění v rámci kraje), které je způsobeno dlouhodobým nepříznivým historickým vývojem.² I přes tento nepříznivý vývoj však přírodní oblasti v příhraničí ÚK představují značný potenciál

² Ústecký kraj (2010): Aktualizace strategie udržitelného rozvoje

zejména pro rozvoj **cestovního ruchu** (např. NP Česko-saské Švýcarsko, Tiské stěny či rekreační centra v Krušných horách). Specifičnost odvětví cestovního ruchu spočívá v jeho multidisciplinaritě a tematickém přesahu do dalších oblastí, jako je např. kultura, sport, volnočasové aktivity, doprava atd. Pro využití tohoto potenciálu s důrazem na specifika kraje je nezbytná odpovídající prezentace a propagace kraje (prostřednictvím nejrůznějších publikací či propagačních letáků, včetně prezentace na internetu, které poskytnou základní informace o atraktivitě území v letním i zimním období, a to nejen pro české, ale i zahraniční turisty). Tyto záležitosti jsou řešeny ve Strategii rozvoje cestovního ruchu Ústeckého kraje 2010–2015 (viz také následující kapitola).

Významný potenciál ÚK dále spatřujeme i v **oblasti ekonomické**, do které spadá především **podnikatelské prostředí**, tj. např. podpora a rozvoj MSP, tvorba inovačního podnikání prostřednictvím vytváření podmínek spolupráce jak mezi samosprávou a podnikatelským prostředím, tak budováním, resp. posilováním, principu partnerství v oblasti vnějších vztahů. S tím souvisí také podpora inovativních procesů využitím a rozvojem stávající struktury vědy a výzkumu, vytvořením vhodných podmínek pro spolupráci vědeckých a výzkumných institucí s podnikatelskou sférou a pro integraci vědeckých poznatků do praxe. Stávající zastoupení malých a středních podniků je v Ústeckém kraji velmi nízké. Přitom právě tento segment ekonomiky je v regionech EU páteří jejich ekonomiky a významným stabilizačním faktorem. Tento stav je způsoben dlouhodobým zaměřením na odvětví těžby uhlí, energetiky a těžkého chemického průmyslu, kde působí velké firmy. Tato skutečnost je hlavním důvodem, proč se v minulém období nevyvíjely malé a střední podniky s takovou intenzitou jako v dalších částech republiky. Postupné strukturální změny v oblasti těžby a výroby elektrické energie i těžkého průmyslu však vytváří prostor pro dynamičtější rozvoj malých a středních podniků.

Podnikatelské prostředí Ústeckého kraje však bylo významně podpořeno zejména z důvodu přílivu přímých zahraničních investic (PZI). Podle objemu PZI evidovaných Českou národní bankou patří Ústecký kraj v posledních letech k neúspěšnějším regionům. Nejvyšších objemů PZI v rámci kraje dosahují okresy Most a Teplice, nejnižších pak okres Louny.

Dále se jedná o **dopravní infrastrukturu**, která je klíčová zejména pro zvyšování dostupnosti a konkurenceschopnosti ÚK a jeho dílčích oblastí (např. vnějších periferií jako Šluknovsko či vnitřních jako Podbořansko), tj. dobudovávání nezbytné dopravní infrastruktury (zejména národního a mezinárodního rozsahu), tvorba integrovaných dopravních systémů a zajišťování kvalitního managementu dopravy atd.

Úloha dopravního systému na jakémkoliv území sehrává roli rozvojového faktoru, a jedná-li se o území příhraniční, přistupuje k vnitřním podmínkám mezinárodní dimenze na úrovni regionální či lokální. Nezbytným projevem postupného naplňování evropské integrace je zvýšení prostupnosti (propustnosti) státní hranice. Lze očekávat nárůst objemu osob, dopravních prostředků a nákladů překračujících hranici, podmíněný jak počtem hraničních přechodů, tak změnou jejich charakteru (režimu). Mezi silné stránky se řadí relativně dobrá

příhraniční infrastruktura v oblasti veřejné dopravy, jejíž součástí jsou i přeshraniční linky (autobusové dopravy) či regionální spoje (železniční dopravy, nepočítáme-li dopravu dálkovou).

Železniční doprava v Ústeckém kraji využívá sice hustou síť, ale v současné době je to finančně ztrátová oblast. Po vstupu ČR do Schengenského prostoru se ale změnily názory na její využívání hlavně v hraniční oblasti, což souvisí s možností financování výstavby z evropských, popř. saských prostředků. Doposud není možný nárůst přepravy kvůli zastaralé železniční síti i technickému zařízení na nádražích.

V silniční dopravě došlo v posledním období (zatím bez údajů z dopravního sčítání 2010) ke zvýšení objemu přepravy doprovázenému zatížením příslušných komunikací (úseků), což při absenci obchvatů velkých či středních měst představuje velkou zátěž pro sídelní strukturu. I zde zaostává kvalita komunikační sítě, odvislá od výše prostředků na její údržbu či obnovu. Slabým místem je především chybějící úsek dálnice D8 přes České středohoří mezi Lovosicemi a Řehlovicemi, jehož výstavba a následné zprovoznění se neustále oddaluje. Žádoucí kombinace přepravy v podobě systému RoLa (mezi Lovosicemi a Drážďany) fungovala bohužel jen krátkou dobu, po ukončení podpory ze strany saské vlády nebyla pro přepravce atraktivní.

Ve vodní dopravě se uplatňuje Labská vodní cesta. Míra jejího využití je ovšem podmíněna kolísavým průběhem průtoku, a proto není její potenciál dostatečně využit. Řešením by se mohla (měla) stát realizace vodního stupně. Tato investice je vnímána rozporuplně (v extrémní poloze mezi přepravci a ekology).

Samostatnou kapitolu tvoří **lidské zdroje**, jejichž vzdělanostní a kvalifikační struktura v rámci ČR dlouhodobě zaostává – např. podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel Ústeckého kraje patří v ČR k nejnižším a tempo jeho růstu je nejpomalejší. Podíl osob se základním vzděláním a bez vzdělání je v kraji naopak nejvyšší (viz tabulka 2). Na druhé straně je třeba poznamenat, že ÚK má v rámci ČR relativně dobrou věkovou strukturu, podíl dětské složky obyvatel tvořil v roce 2009 podle údajů ČSÚ 15,3 % (v ČR 14,4 %).³

Tabulka 2: Vybrané ukazatele vzdělanostní struktury

Ukazatel/území	Podíl obyv. se zákl. vzděláním a bez vzdělání		podíl obyv. s VŠ vzděláním		tempo růstu obyv. s VŠ vzděláním 2000–2009
	2000	2009	2000	2009	
Ústecký kraj	28,4 %	23,4 %	5,5 %	6,6 %	1,9 %
ČR	23,3 %	17,5 %	9,1 %	12,7 %	4,3 %

Zdroj: ČSÚ, Trh práce v ČR 1993–2009, <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10>, vlastní dopočty

³ Viz ČSÚ, Trh práce v ČR 1993–2009, <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3103-10>, vlastní dopočty

V oblasti rozvoje lidských zdrojů v Ústeckém kraji je nezbytný další rozvoj systému celoživotního vzdělávání (ať už počátečního nebo na něj navazujících forem), zlepšení spolupráce mezi zaměstnavateli a školami prostřednictvím prezentace potenciálních pracovních míst pro absolventy, podpora a rozvoj stávajícího univerzitního potenciálu prostřednictvím motivace uchazečů o studium v oborech požadovaných trhem práce nebo zlepšení vzájemné spolupráce škol formou realizace společných projektů. S tím je spojena otázka **zaměstnanosti**, tedy snaha ÚK vytvářet nové pracovní příležitosti a podporovat stávající pracovní místa, zapojovat dlouhodobě nezaměstnané do pracovního procesu, tvorba programů veřejně prospěšných prací atd. Aspekty strukturálně postiženého Ústeckého kraje jsou totiž doprovázeny sociálními konflikty a vyšší mírou přítomnosti sociálně nepřízpůsobivých osob. Na tyto negativní aspekty navazuje také vyšší míra výskytu sociálně patologických jevů, kterou lze řešit pouze výše uvedenými dlouhodobými nástroji.

Jedním z důležitých faktorů využívání potenciálu území pro dosažení stanovených cílů je zajištění dostatečných **finančních zdrojů**. Otázka financování není jednoduchá. Naopak představuje značná omezení při dosahování strategických cílů. V zásadě však můžeme říct, že ÚK má k dispozici dva základní typy finančních zdrojů, a to vnitřní krajské zdroje (plynoucí ze státního rozpočtu ČR) a vnější, především evropské zdroje (plynoucí ze strukturálních fondů). V jednotlivých strategických dokumentech ÚK (např. v Programu rozvoje Ústeckého kraje), kde jsou obsaženy jednotlivé cíle, priority, opatření a aktivity pro dosažení efektivního rozvoje kraje, jsou možnosti financování identifikovány pro každou jednotlivou aktivitu vedoucí k zajištění naplnění vytyčených cílů. Na straně operačních programů jsou jednotlivým aktivitám přiřazeny oblasti podpory, které jim odpovídají svým obsahovým zaměřením a kde se současně shodují také příjemci podpory. Součástí finančního plánu je také přibližný odhad krajských i vnějších finančních prostředků dostupných pro realizaci jednotlivých priorit a opatření.⁴ V této části se již podrobněji nezabýváme otázkou financování jednotlivých aktivit, které jsou k dispozici v již zmíněném Programu rozvoje ÚK.

Je možné konstatovat, že Ústecký kraj v současné době již podniká kroky směřující k efektivnějšímu využívání svého potenciálu, zejména prostřednictvím tvorby strategických a koncepčních dokumentů, které pokrývají široké spektrum ekonomických aktivit. Nicméně je nutné upozornit mj. i na problematiku jak tematické, tak územní koncentrace jednotlivých cílů, kde může vzniknout určité riziko nepokrytí některých sektorů či území potřebnými zdroji. I přes toto riziko se však princip koncentrace jeví jako vcelku vhodný, protože napomáhá k vyjasnění vlastních potřeb a pozice kraje na národní i evropské úrovni. Pro kraj je tedy nezbytně nutné formulovat jednoznačnou nosnou rozvojovou koncepci, a to nejen pro oblast vnějších vztahů, která bude reflektovat vlastní potřeby a problémy kraje. Inspiraci pro tvorbu rozvojové koncepce může kraj čerpat z příkladů tzv. „dobré praxe“ nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni (blíže viz kapitola k benchmarkingu strategií a příloha č. 1).

Na základě provedené reflexe mezinárodních vztahů v koncepcích a strategiích ÚK, která je

⁴ Ústecký kraj (2010): Program rozvoje Ústeckého kraje 2008–2013

k dispozici v dokumentu „Analýza potřeb Krajského úřadu Ústeckého kraje v oblasti mezinárodních vztahů“, vyplynulo, že **nejčastěji řešenými tématy vnějších vztahů** v ÚK jsou brownfields, cestovní ruch, průmysl, doprava a lidské zdroje, příp. také problematika starých ekologických zátěží po těžbě. Pro zlepšení vnímání ÚK nejen v rámci ČR, ale také v mezinárodním prostředí je ze strany regionálních i místních aktérů nutné si uvědomit stávající potenciál kraje a zaměřit se na jeho využití v rozvoji vnějších a mezinárodních vztahů.

1.2 Vazba na koncepcce a strategie ÚK

ÚK je většinou vnímán jako strukturálně postižený region se silnou průmyslovou historií. Aby byl překročen práh tohoto negativního vnímání, je nutné poukázat i na pozitivní stránky kraje. Na tomto místě je vhodné zmínit již existující průřezové i sektorové strategie ÚK, ve kterých kraj definuje své základní potřeby, cíle a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout:

- Strategie rozvoje Ústeckého kraje
- Program rozvoje Ústeckého kraje
- Strategie udržitelného rozvoje Ústeckého kraje
- Strategie rozvoje průmyslu a malého a středního podnikání Ústeckého kraje
- Regionální inovační strategie Ústeckého kraje
- Strategie rozvoje kultury a památkové péče v Ústeckém kraji
- Strategie rozvoje cestovního ruchu v Ústeckém kraji
- Strategie rozvoje venkovských oblastí Ústeckého kraje
- Koncepce rozvoje sociálních služeb Ústeckého kraje – I. etapa
- Koncepce zdravotnictví Ústeckého kraje

Tyto strategické dokumenty zároveň představují výhodu pro záměr změny image a zlepšení fungování v oblasti vnějších a mezinárodních vztahů ÚK.

Podle zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, je stěžejním strategickým dokumentem kraje **Program rozvoje Ústeckého kraje 2008–2013** (aktualizace proběhla v lednu 2010), který se mezinárodními vztahy zabývá v několika směrech. Upozorňuje na relativně dobrou pozici Ústeckého kraje v **oblasti zahraničních investic** v rámci České republiky. V tomto smyslu je vhodné zaměřit pozornost na zmíněnou problematiku a z pohledu dalšího hospodářského rozvoje v ní nadále pokračovat. V **oblasti cestovního ruchu** poukazuje tento program na klesající množství vícedenních návštěvníků Ústeckého kraje, nicméně je nutné podotknout, že dynamika podílu zahraničních návštěvníků ukazuje na relativně setrvalejší stav. Program se zabývá i marketingovými aktivitami cestovního ruchu

v zahraničí jako jednou ze svých priorit. V **oblasti vědy a výzkumu** program zmiňuje „Budování a rozvoj sítí subjektů z VaV, včetně provázání inovační infrastruktury se zahraničními sítěmi a aktivního zapojení do mezinárodní spolupráce v oblasti VaV“. Program se zaměřuje jak na infrastrukturní, tak i vědeckou spolupráci s podnikatelskou sférou v oblasti vědy a výzkumu. Program promítá zahraniční problematiku i do **oblasti územního rozvoje**. Zejména obce sousedící se SRN musí při koncipování udržitelného rozvoje kalkulovat i s mezinárodními vztahy.

V roce 2010 byla schválena aktualizace **Strategie rozvoje cestovního ruchu Ústeckého kraje 2010–2015**, v níž je provedena syntéza hlavních okruhů rozvoje cestovního ruchu. Ve vazbě na vnější vztahy a jejich praktické řešení patří mezi nejvýznamnější. Zejména nedostatky v řízení rozvoje cestovního ruchu (např. chybějící destinační řízení na úrovni turistických regionů, nejasné rozdělení kompetencí mezi krajem a dalšími subjekty veřejné správy, slabá či neexistující spolupráce se subjekty mimo samosprávu), málo účinný marketing cestovního ruchu (např. slabá koordinace marketingu, přetrvávající špatný mediální obraz kraje) a dále také nedostatečný rozsah a kvalita nabídky v cestovním ruchu a nízká návštěvnost a nevyhovující skladba návštěvnosti.

Dalším důležitým strategickým dokumentem je **Koncepce informatiky Ústeckého kraje**, která reflektuje vnější a mezinárodní vztahy v souvislosti s obsahem webových stránek kraje jakožto prostředku předávání informací a prezentace. V tomto směru koncepce uvádí jako cílovou skupinu mimo jiné investory a turisty. Současně koncepce počítá s anglickou a německou jazykovou mutací stránek.

S využitím zahraničních zkušeností a ve spolupráci s partnery z provincie Jižní Holandsko byla připravena i **Koncepce odpadového hospodářství**.

Dokument **Zdravý kraj – Ústecký kraj** uvádí, že „projektová spolupráce má mít i mezinárodní rozměr, zejména v příhraniční rovině partnerství“.

Spolupráci s partnery ze SRN v oblasti přípravy projektů na pořízení požární zásahové techniky, staveb a rekonstrukce hasičských zbrojnic a požárních stanic uvádí **Koncepce požární ochrany**.

Další koncepční a strategické dokumenty, jako například **Koncepce rozvoje zemědělství a venkovských oblastí Ústeckého kraje** nebo **Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na období 2008–2011**, uvádějí vnější a mezinárodní spolupráci v kontextu získání finančních zdrojů na připravované projekty.

Z dokumentů „nestrategické“ povahy se na vnější vztahy přímo zaměřuje **Koncepce činnosti Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu**. Jedná se o materiál taxativně vymezující jednotlivé činnosti zastoupení, avšak bez uvedení prioritních oblastí zájmu (regiony, obory) či metodiky činnosti zastoupení.

Dokument **Boj proti extremismu v Ústeckém kraji** uvádí v oblasti vnějších vztahů např. spolupráci s německou stranou, zejména se spolkovou zemí Sasko. Uváděná spolupráce sice měla jednorázový charakter ve formě společných konferencí a přípravy společných manuálů, jak proti extremismu postupovat, nicméně do budoucna může být i tato tematická oblast předmětem aktivit vnějších a mezinárodních vztahů.

Ostatní strategické dokumenty a koncepce se problematice vnějších vztahů na národní ani mezinárodní úrovni již významněji nevěnují. Příkladem tak může být **Aktualizace Strategie udržitelného rozvoje Ústeckého kraje** (únor 2010, str. 10), která definuje celkem 16 dílčích vizí udržitelného rozvoje, z nichž pouze jedna specifikuje problematiku vnějších vztahů. Tato dílčí vize stanovuje, že „na základě partnerství Ústecký kraj úzce spolupracuje se sousedními regiony ve Spolkové republice Německo“.

1.3 Dosavadní zahraniční vztahy Ústeckého kraje

Ústeckému kraji se od počátku jeho vzniku podařilo navázat zahraniční spolupráci s řadou regionů a měst, jejichž souhrn je uveden v této kapitole.⁵ Podrobnější informace k této kapitole ohledně jednotlivých forem spolupráce je možné nalézt na webových stránkách Ústeckého kraje, které jsou průběžně aktualizovány.⁶

1.3.1 Významné zahraniční vztahy

Stát	Bosna a Hercegovina
Název regionu/partnera	Republika srbská
Centrum regionu	Banja Luka
Podepsaná smlouva	9. 4. 2010
Oblasti spolupráce	regionální rozvoj, turismus, lázeňství
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	- Krajská hospodářská komora - Krajská agrární komora
Dosavadní průběh spolupráce	V rámci plnění dohody o spolupráci byly na společném jednání zástupců obou stran (září 2010) diskutovány možnosti přípravy a realizace společných projektů na čerpání evropských dotačních prostředků pro přistupující regiony, což by znamenalo

⁵ Jednotlivé navázané spolupráce mají různou míru významnosti v návaznosti na to, zda se podařilo například po podepsání smlouvy o spolupráci realizovat společné aktivity posilující vnější vztahy obou stran. Míra významu spolupráce je uvedena v každé tabulce v rozlišení na tři úrovně – (1) velmi významná, (2) středně významná a (3) minimální.

⁶ Web <http://www.kr-ustecky.cz/>
Titulní stránka > Hlavní web > Ústecký kraj > Zahraniční vztahy

	oboustranně výhodnou spolupráci. Do budoucna by mohla vzniknout vzájemná spolupráce univerzit v Banja Luce a UJEP. Dosavadní spolupráce se zaměřila zejména na společnou prezentaci Ústeckého kraje a Republiky Srbské na veletrhu cestovního ruchu Regiontour v Brně (leden 2011). Dále se Republika srbská prezentovala v rámci stánku Ústeckého kraje na 20. ročníku středoevropského veletrhu cestovního ruchu Holiday World, který se uskutečnil v únoru 2011 v Praze.
Dosavadní míra spolupráce	velmi významná

Stát	Čínská lidová republika
Název regionu/partnera	provincie An-chuej
Centrum regionu	Che-fej
Podepsaná smlouva	Deklarace o spolupráci, 19. 7. 2010
Oblasti spolupráce	Ekonomika (např. průmyslová zóna Triangle), obchod, věda a technika, kultura, vzdělání, sport a zdraví
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	• odbor kanceláře hejtmána • Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	- o Krajská zdravotní, a. s. - o UJEP - o Hospodářská komora
Dosavadní průběh spolupráce	Spolupráce a společná jednání s regionem An-chuej v Číně byla navázána již v roce 2007. Čínská delegace se seznámila s těžebním průmyslem, využíváním solárních elektráren, průmyslovou zónou Triangle, se sociálními zařízeními a jednala i s CzechInvestem. Během návštěvy v provincii An-chuej byla předjednána možná budoucí spolupráce Krajské zdravotní, a. s., s Univerzitou tradiční čínské medicíny. Ústeckému kraji se rovněž při návštěvě provincie An-chuej v roce 2010 podařilo navázat přátelské vztahy s čínským městem Chang-čou v provincii Če-ťiang, které vyjádřilo svůj zájem s krajem spolupracovat.
Dosavadní míra spolupráce	středně významná

Stát	Spolková republika Německo
Název regionu/partnera	spolková země Sasko-Anhaltsko
Centrum regionu	Magdeburg
Podepsaná smlouva	není
Oblasti spolupráce	hospodářství – chemický průmysl, doprava, regionální rozvoj, kultura
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje - Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh spolupráce	V roce 2006 vstoupil Ústecký kraj do Evropské sítě chemických regionů, a začala tak jeho spolupráce se Saskem-Anhaltskem. ECRN (European Chemical Regions Network) původně vznikla na základě projektu v programu INTERREG IIIC. Aktivní spolupráce se Saskem-Anhaltskem začala až se vznikem Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu, tedy v roce 2008. Ústecký kraj je zapojen do dvou projektů v oblasti chemického průmyslu, kde je vedoucím partnerem Sasko-Anhaltsko, a to ChemLog (chemická logistika) a ChemClust (chemické klastry). Mimoto také participuje na projektu YURA (prevence odlivu mladých lidí z venkova), kde je rovněž vedoucím partnerem Sasko-Anhaltsko. Tatáž spolková republika byla také přizvána jako projektový partner do projektu Ústeckého kraje zaměřeného na zlepšení dopravy v programu Central Europe. Dále Ústecký kraj a Sasko-Anhaltsko pravidelně pořádají odborné i kulturní akce v Bruselu.
Dosavadní míra spolupráce	středně významná

Stát	Spolková republika Německo
Název regionu/partnera	spolková země Svobodný stát Sasko
Centrum regionu	Drážďany
Podepsaná smlouva	5. 2. 2007
Oblasti spolupráce	přeshraniční spolupráce v oblasti dopravy, energetiky, ochrany životního prostředí, zdraví, kultury a školství, turistiky apod.
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje - Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu
Zapojené relevantní	o obce, euroregiony, svazky

institute v Ústeckém kraji

Dosavadní průběh spolupráce

Spolupráce běží mezi konkrétními subjekty z různých oblastí na různých úrovních (obce, euroregiony, svazky atd.) v rámci jednotlivých projektů. Na koordinaci a realizaci projektů přeshraniční spolupráce dohlíží Česko-saská pracovní skupina pro přeshraniční spolupráci.

V roce 2007 byl Evropskou komisí schválen program s názvem Cíle 3/Ziel 3 na podporu přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Svobodným státem Sasko v letech 2007–2013. Zpracovávat projekty a žádat o dotace z programu mohou subjekty z Ústeckého, Libereckého či Karlovarského kraje spolu s partnery ze sousedního Svobodného státu Sasko a některých dalších příhraničních okresů na německé straně hranic. Ústecký kraj je v rámci Cíle 3 zainteresovaný v různých projektech, např. *Portál pro informační podporu rozhodování za krizových situací*, který je ve fázi příprav a plně bude zpřístupněn v průběhu roku 2013. Dále také projekty *Středoevropská kulturní krajina Montanregion Krušnohoří/Erzgebirge – cesta ke světovému dědictví UNESCO*; *VODAMIN*; *Česko-saský turistický region – NOVÁ KVALITA* a další. Vzájemná spolupráce se rozvíjí rovněž prostřednictvím regionálních kanceláří v Bruselu.

Dosavadní míra spolupráce

velmi významná

1.3.2 Navázané kontakty či dosud minimálně rozvinuté zahraniční vztahy

Stát	Slovenská republika
Název regionu/partnera	Žilinský samosprávný kraj
Centrum regionu	Žilina
Podepsaná smlouva	11. 1. 2011
Oblasti spolupráce	vzdělávání, regionální rozvoj, výzkum, zdravotní péče
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje - odbor školství, mládeže a tělovýchovy - odbor regionálního rozvoje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh spolupráce	Spolupráce mezi Ústeckým krajem a Žilinským samosprávným krajem započala již v roce 2009 vzájemnými setkáními, v rámci nichž se upřesňovaly možnosti a formy společných aktivit. V

	polovině ledna 2011 byla podepsána Dohoda o spolupráci mezi Ústeckým krajem a Žilinským samosprávným krajem. Obsahem dohody je především navázání spolupráce v oblastech zdravotnictví, školství, regionálního rozvoje a cestovního ruchu. Konkrétní plnění dohody o spolupráci bude předmětem následných jednání. V květnu 2011 byli osloveni vedoucí odboru školství, mládeže a tělovýchovy a odboru regionálního rozvoje z důvodu utvoření pracovních skupin specializovaných na tyto oblasti spolupráce. V rámci těchto odborů budou vytvářeny konkrétní návrhy, jakou formou by mohly oba kraje spolupracovat.
Dosavadní míra spolupráce	minimální, ale v roce 2011 se začala významněji rozvíjet

Stát	Polsko
Název regionu/partnera	region Dolní Slezsko
Centrum regionu	Wroclaw
Podepsaná smlouva	není
Oblasti spolupráce	životní prostředí, energetika, kultura
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje - Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh spolupráce	Spolupráce s Dolním Slezskem probíhá především skrze Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu. Spolupráce začala v listopadu 2009 na konferenci zaměřené na bývalé industriální regiony postižené důlní těžbou, která se konala v Bruselu. Na základě tohoto projektu se zrodila myšlenka spolupráce v oblasti projektů na revitalizaci krajiny postižené těžbou. V listopadu 2009 Ústecký kraj a Dolní Slezsko společně se Svobodným státem Sasko, Libereckým a Karlovarským krajem organizovali akci Krušnohorské vánoční trhy v Bruselu, které se v prosinci 2010 opakovaly.
Dosavadní míra spolupráce	minimální

Stát	Itálie
Název regionu/partnera	město Palermo
Centrum regionu	Palermo
Podepsaná smlouva	9. 11. 2007
Oblasti spolupráce	regionální rozvoj, sociální sféra, obchod, turismus, vzdělání, kultura
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje - Rada pro rozvoj lidských zdrojů Ústeckého kraje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh spolupráce	Spolupráce Palermo s Ústeckým krajem byla navázána na žádost italského města přes Radu pro rozvoj lidských zdrojů Ústeckého kraje. Zástupci Palermo si Ústecký kraj vytipovali pro budoucí spolupráci na základě podobných charakteristik průmyslu. V současné době se však spolupráce s Palermem aktivně nerozvíjí.
Dosavadní míra spolupráce	minimální

Stát	Kanada
Název regionu/partnera	město Calgary (provincie Alberta)
Centrum regionu	Calgary
Podepsaná smlouva	16. 5. 2007
Oblasti spolupráce	podpora malých a středních podnikatelů, vytvoření obchodních příležitostí, investic, podpora inovací a vzdělání
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh spolupráce	Možnost spolupráce s Calgary byla Ústeckému kraji nabídnuta Českou obchodní asociací (ČOA). Jejím cílem měla být podpora malých a středních podnikatelů, vytvoření obchodních příležitostí, investic, podpora inovací, vzdělání, podpora turistického ruchu apod. V současné době se spolupráce s Calgary aktivně nerozvíjí.
Dosavadní míra spolupráce	minimální

Stát	Paraguay
Název regionu/partnera	oblast Itapúa
Centrum regionu	Encarnación
Podepsaná smlouva	15. 2. 2011
Oblasti spolupráce	vzájemné poznávání v oblasti kultury, turismu, sportu, vzdělávání a ekonomické oblasti
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje - Legislativně-právní odbor Krajského úřadu Ústeckého kraje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh spolupráce	K prvnímu kontaktu Ústeckého kraje s krajanským spolkem Asociación Cultural Checo-Eslovaca de Itapúa došlo z iniciativy krajanského spolku na počátku roku 2010. Členové krajanského spolku jsou potomky Čechů, kteří odešli z území Ústeckého kraje do Paraguaje především v 1. polovině 20. století v důsledku poválečné chudoby a velké hospodářské krize. V únoru 2011 bylo na Krajském úřadě Ústeckého kraje podepsáno Memorandum o přátelství a spolupráci mezi Ústeckým krajem, občanským sdružením CHACO CHECO a krajanským spolkem Asociación Cultural Checo-Eslovaca de Itapúa. Spolupráce se bude orientovat především na mládež, prostřednictvím níž oba regiony chtějí rozvíjet český folklór, umění a tradice.
Dosavadní míra spolupráce	minimální

Stát	Rusko
Název regionu/partnera	Vladimirská oblast
Centrum regionu	Vladimir
Podepsaná smlouva	není
Oblasti spolupráce	ještě aktivně neprobíhá
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje - Legislativně-právní odbor Krajského úřadu Ústeckého kraje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh	Vnější vztahy s tímto regionem byly navázány již v roce 2005,

spolupráce	nicméně dosud jsou pouze na úrovni vzájemného upřesňování možností spolupráce. Po určitou dobu nebyly vnější vztahy dále prohlubovány. V prosinci 2010 došlo k obnovení kontaktu mezi zástupci Ústeckého kraje a Vladimírské oblasti. Do sídla Ústeckého kraje byl zaslán návrh dohody o spolupráci, který připomínkoval Legislativně-právní odbor Krajského úřadu Ústeckého kraje a předložil jej Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje. Po tomto jednání bude návrh dohody zaslán zpět do Vladimírské oblasti k připomínkování a v případě, že bude v této podobě odsouhlasen, proběhne schvalovací proces dohody v obou regionech.
Dosavadní míra spolupráce	minimální

Stát	Syrská arabská republika
Název regionu/partnera	region Homs
Centrum regionu	---
Podepsaná smlouva	není
Oblasti spolupráce	ještě aktivně neprobíhá
Zapojené organizační složky Krajského úřadu ÚK	- odbor kanceláře hejtmána - Výbor pro zahraniční vztahy Ústeckého kraje
Zapojené relevantní instituce v Ústeckém kraji	o žádné
Dosavadní průběh spolupráce	V současné době probíhají jednání o konkretizaci oblastí budoucí spolupráce. Možné formy spolupráce se jeví v následujících aktivitách: projekt na výrobu skla určeného pro sluneční kolektory, projekt na výrobu skleněných lahví pro farmaceutické účely, rozvoj a modernizace pneumatikárny ve městě Hama, podíl na realizaci nové pneumatikárny jiných rozměrů a typů a spolupráce v chemickém průmyslu.
Dosavadní míra spolupráce	minimální

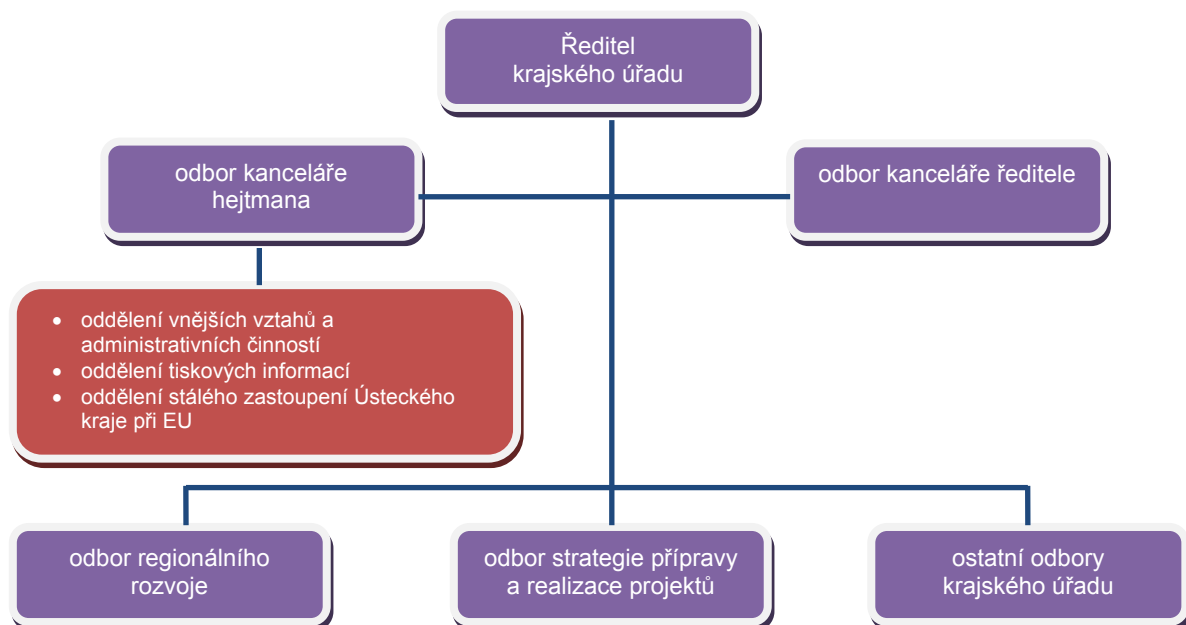
1.4 Východiska postupů vnějších vztahů Ústeckého kraje

V této kapitole je věnována pozornost stávajícímu **procesnímu nastavení spolupráce** v oblasti vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje.

Zastřešujícím odborem problematiky vnějších vztahů Ústeckého kraje je odbor kanceláře hejtmána, který je členěn na tři oddělení. Jedná se o:

- oddělení vnějších vztahů a administrativních činností
- oddělení tiskových informací
- oddělení stálého zastoupení Ústeckého kraje při EU

Obrázek 3: Schéma klíčových odborů (včetně příslušných oddělení) Krajského úřadu Ústeckého kraje s vazbou na jeho vnější a mezinárodní vztahy



Zdroj: vlastní zpracování dle provedených šetření

Oddělení vnějších vztahů a administrativních činností má v kompetenci zejména přípravu koncepce rozvoje vnějších vztahů Ústeckého kraje a Krajského úřadu Ústeckého kraje a koncepce rozvoje zahraničních styků kraje a vede o tom korespondenci. Toto oddělení dále zajišťuje účast kraje na programech vyhlášených a podporovaných Evropským společenstvím, případně jinými mezinárodními organizacemi pro mezinárodní spolupráci krajů a regionů (např. Evropské seskupení pro územní spolupráci). Organizuje a zajišťuje zahraniční cesty hejtmána, zástupců hejtmána, členů rady a zastupitelstva, včetně objednávání překladatelských a tlumočnických služeb, přijímání zahraničních návštěv hejtmánem. Ve vazbě kraje na webové stránky také zajišťuje cizojazyčnou verzi.⁷

⁷ Zdroj: Příloha č. 1 k Organizačnímu řádu KÚ ÚK, Rámcové náplně činností odborů a oddělení krajského úřadu, dostupné na http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=949998&p1=94006

Dalšími nejvýznamnějšími odbory Krajského úřadu ÚK pro oblast mezinárodních vztahů jsou:⁸

- o **Odbor regionálního rozvoje**, který vykonává funkci zprostředkujícího subjektu při zabezpečení realizace Programu Cíle 3 na podporu přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Svobodným státem Sasko. Tento odbor rovněž vytváří ve spolupráci s oddělením vnějších vztahů a administrativních činností optimální podmínky pro postavení kraje v rámci regionální politiky EU formou vhodné spolupráce se zahraničními regiony a orgány EU.
- o **Odbor strategie přípravy a realizace projektů**, který koordinuje spolupráci příslušných odborů KÚ s Regionální radou a Úřadem regionální rady a ve spolupráci s odborem kancelář hejtmána vytváří optimální podmínky pro postavení kraje v rámci regionální politiky EU formou vhodné spolupráce se zahraničními regiony a orgány EU.

Ústecký kraj je členem několika mezinárodních asociací, které jsou tematicky relevantní ve vazbě na některé odbory Krajského úřadu, např. odbor sociálních věcí a zdravotnictví (WHO – Regions Health Network). Ostatní odbory se zapojují do spolupráce až ve chvíli, kdy případný projekt spadá do jejich kompetence. Cílem této specifikace je **upřesnit formování vnějších vztahů ve vazbě na činnosti jednotlivých odborů** Krajského úřadu Ústeckého kraje.

Jako problematické se jeví jednak vazby mezi odbory zajišťujícími převážně přenesený výkon státní správy (velmi přetížené odbory bez rezervních kapacit pro další rozvíjení vnějších vztahů) a odbory spadajícími pod samosprávu a dále také vazby mezi sektorovými odbory a odbory víceoborovými (jako je např. odbor regionálního rozvoje, odbor strategie přípravy a realizace projektů či odbor kancelář hejtmána). V tomto smyslu **je vhodné zlepšit vzájemnou komunikaci a informovanost o aktivitách**, které realizují jednotlivé odbory. Plán implementace příslušných aktivit je součástí implementační části koncepce.

Standardně jsou informace o přípravě, zahájení i ukončení realizace projektu mezinárodní spolupráce předávány do Rady ÚK, příp. do zastupitelstva. Obecně však **neexistuje metodika postupu přípravy a realizace projektu spolupráce se zahraničními partnery**. Mezinárodní spolupráce je ovlivněna především vnější poptávkou. Důvodem je také pracovní vytížení pracovníků jednotlivých odborů – nedostatek kapacity na takovou činnost. Příprava často vychází z politického zadání, přičemž někdy je spolupráce řešena na základě oslovení zahraničním partnerem nebo ve spolupráci s poradenskou společností podle podmínek programu, do něhož se projekt podává.

Dalším důležitým prvkem v procesním nastavení spolupráce ÚK v oblasti vnějších vztahů je **potřeba zlepšení nejen interních komunikačních kanálů**, kterými si jednotlivé odbory krajského úřadu vzájemně předávají zkušenosti a informace, **ale také vnějších komunikačních toků mezi odbory krajského úřadu a obcemi, resp. municipalitami**. Ze

⁸ Zdroj – viz předchozí poznámka pod čarou

strany kraje by mělo docházet k monitoringu potřeb a potenciálu jednotlivých municipalit v oblasti vnějších vztahů a v návaznosti na to by jim měly být ze strany kraje poskytovány nabídky na případnou spolupráci se sousedními i zahraničními municipalitami (jedná se o tzv. iniciativu „shora“). ÚK může v této oblasti těžit zejména z prohlubování již existující spolupráce v rámci bilaterálních či trilaterálních uskupení (např. Euroregion Labe) a také z uplatňování principu partnerství jak ve vnitřní struktuře, tak i navenek.

1.5 Vyhodnocení priorit a vize pro mezinárodní vztahy ÚK

1.5.1 Vztahy k institucím Evropské unie a světovým organizacím

Vztahy k institucím Evropské unie a dalším světovým organizacím jsou primárně ovlivněny tím, že jejich členem je Česká republika jako taková. Význam regionů na úrovni EU lze rozvíjet prostřednictvím členství v různých orgánech a asociacích EU. Významnou úlohu může sehrát bruselské zastoupení Ústeckého kraje. Činnost Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu byla zahájena na podzim roku 2007, přičemž cílem „je prosadit zájmy našeho regionu na evropské úrovni, zviditelnit se, získávat nové kontakty, využívat příležitostí pro rozvoj kraje a přesvědčit zástupce ostatních regionů EU, že je Ústecký kraj jejich rovnocenným partnerem“.⁹

V rámci řešení projektu Koncepce vnějších vztahů Ústeckého kraje realizovali zpracovatelé koncem roku 2010 a začátkem roku 2011 rozsáhlé šetření zaměřené na důležitost vnějších vztahů a jejich orientaci pro různé aktéry působící v území, tj. pro firmy, NNO, obce a obyvatele.

Jednou ze základních otázek šetření byl význam vztahů Ústeckého kraje k institucím a organizacím v rámci Evropské unie. Celkově považuje tuto problematiku za velmi důležitou nebo potřebnou téměř 35 % všech respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, za spíše důležitou/užitečnou pak téměř 49 %. Za nedůležitou nebo nepotřebnou označilo tuto problematiku 5,7 % všech odpovídajících respondentů.

Význam vnějších vztahů je pro jednotlivé skupiny respondentů odlišný, záleží na jejich oblasti působení a zájmech. Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že pouze 13,3 % obcí, které odpověděly na tuto otázku, považují tuto problematiku za málo důležitou až nepotřebnou, u NNO činí tento podíl 14,1 %, u firem 21,2 %.

Pokud jde o roli Krajského úřadu ÚK ve vztahu k institucím Evropské unie, pak za důležitou či spíše důležitou ji považuje 92,3 % respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli. I v této problematice byly postoje jednotlivých skupin mírně odlišné: k pozitivní odpovědi se přiklonilo 100 % obcí, 97,5 % NNO, 87,6 % firem, které na tuto otázku odpověděly. V případě firem je uvedený podíl velmi specifický, protože v praxi se projevuje spíše určitá neochota zástupců soukromé sféry aktivně spolupracovat s krajem na utváření a budování příslušných

⁹ Zdroj: http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=1644450&p1=176331, 4. 3. 2011

forem spolupráce (často z důvodu nedostatku času v případě potřeby zahraničních návštěv či aktivní participace na jednáních na Zastoupení kraje v Bruselu). Zástupci kraje nemohou v těchto záležitostech suplovat odbornost soukromé sféry ve specifických záležitostech. V této souvislosti tak představuje oblast školení a zvýšení povědomí o potenciálu využití vnějších vztahů pro rozvoj kraje a aktivit subjektů působících v kraji velmi důležitou součástí této koncepce.

Šetření, které probíhalo v Ústeckém kraji jako součást projektu Koncepce vnějších vztahů Ústeckého kraje, se zabývalo také vnímáním významu bruselského zastoupení kraje. Zhruba 72 % respondentů, kteří odpověděli na otázku ohledně důležitosti bruselského zastoupení, považuje skutečnost, že kraj má své zastoupení v Bruselu, za důležitou, resp. velmi důležitou. Pouze cca 11 % respondentů se kloní k názoru, že bruselské zastoupení kraje není potřebné.

Pokud se podíváme na odpovědi podle skupin respondentů, tak se názory na bruselské zastoupení kraje poněkud liší: nejvyšším podílem pozitivních odpovědí se vyznačují neziskové organizace (86,6 %) a obce (76,9 %). Firmy považují zastoupení kraje za důležité z 61,1 %.

V podstatě lze konstatovat, že vazby na Evropskou unii, její instituce a organizace vnímají respondenti jako významné a důležitost přikládají i zastoupení kraje a jeho působení v Bruselu.

Na základě výsledků šetření a řízených rozhovorů byly realizovány fokusní skupiny s cílem prohloubit, příp. vysvětlit některé problémové okruhy. Z jednání těchto skupin vyplynul pozitivní význam bruselského zastoupení Ústeckého kraje. Nicméně tato úspěšná práce bruselského zastoupení ÚK je podle názoru členů fokusních skupin nedostatečně publikována a prezentována a také nejsou zcela využity možnosti, které z aktivit Zastoupení kraje v Bruselu vyplývají.

Pokud jde o vazbu na evropské instituce, jako relativně významná se jeví skutečnost, že hejtmanka ÚK je členkou stálé delegace Výboru regionů, což otvírá možnosti další spolupráce v návaznosti na toto členství i činnost Výboru regionů.

Pokud jde o vztahy kraje a světových organizací, šetření se touto otázkou přímo nezabývalo. Nicméně z řízených rozhovorů s pracovníky Krajského úřadu ÚK vyplynulo, že kraj se zapojil do sítě Regions Health Network v rámci Světové zdravotnické organizace (WHO). Touto formou, tzn. zapojováním se do sítí regionů v rámci mezinárodních organizací, jejichž členem je Česká republika, lze rozvíjet vnější vztahy a prezentovat Ústecký kraj.

1.5.2 Vztahy s kraji a regiony v zahraničí (v rámci a mimo EU)

Spolupráce se Saskem

Přímé sousedství Ústeckého kraje se Svobodným státem Sasko nepochybně podmiňuje přeshraniční vazby nejrůznějšího charakteru, zaměření, formy či dopadu. Spolupráce před rokem 1989, založená převážně na formálních vztazích, získala v nových podmínkách zcela nový impuls, a to na obou stranách státní hranice. Domníváme se, že následující dvě

desetiletí jasně prokázala, že zahraničním partnerem Ústeckého kraje číslo jedna je bezpochyby Sasko. (Koneckonců se jedná o období se situací na hierarchicky vyšší úrovni, tedy vztahy mezi Českem a Německem.)

Vedle hlavní rozvojové osy Berlín – Drážďany – Ústí nad Labem – Praha... a druhého dopravního koridoru Praha – Chomutov – Chemnitz stojí za zmínku i vedlejší podkrušnohorská osa Chebem počínaje a Libercem konče. Zde koncentrované ekonomické aktivity, jakož i zdejší obyvatelstvo představují značný potenciál, mj. i pro zahraniční aktivity.

Postupně se rozvinuly kontakty především na lokální/komunální úrovni, přičemž základem se staly společné bezprostřední aktuální problémy, akcentované jedno- či oboustranně. Jako platforma pro regionální spolupráci při tehdejší neexistenci územní samosprávy na krajské úrovni se zrodily – po vzoru vyspělé západní Evropy – euroregiony. Krušnohoří-Erzgebirge, Elbe/Labe a v severovýchodní části ÚK i trilaterální Euroregion Neisse-Nisa-Nysa se tak přirozeně prosadily jako aktéři regionálního rozvoje, ale také motor evropské integrace v přeshraniční dimenzi. Jejich role je nesporná, nezastupitelná a také trvalá. Nic na tom nezměnilo následné ustavení krajského zřízení, neboť obě instituce se primárně věnují odlišným aktivitám a v „zahraniční politice“ by se měly spíše doplňovat či prolínat než konkurovat.

Zcela zvláštní postavení pak zaujímá Generální konzulát ČR v Drážďanech. Ten sice primárně „slouží“ všem „zájemcům“ z Česka, nicméně z Ústeckého kraje je tam „nejblíže“ nejen geograficky.

Spolupráce se Saskem se z pohledu kraje jeví jako přirozená a dlouhodobá, přičemž výsledky jsou patrné v rovině vzájemného poznávání (porozumění), zlepšení životních podmínek i infrastrukturálních opatření, resp. investic. Nejvýznamnější roli v této spolupráci zaujímá v současné době Iniciativa EU Cíle 3/Ziel 3 mezi Českou republikou a Svobodným státem Sasko, a to jak prostřednictvím tzv. velkých projektů (jak investičních, např. hraniční přechod Český Jiřetín – Clausnitz, tak neinvestičních, např. Česko-saská vysokoškolská iniciativa), ale i ostatních projektů zastřešených Fondem malých projektů. Žadatelé se ovšem musí vyrovnat s byrokracií, ta však řadu zájemců od přípravy a následné realizace (případně podání dalšího projektu) odradí. Na druhou stranu úspěšnými řešiteli je vesměs oceňován přínos přeshraničních vztahů v rovině finanční – realizace investic, akcí a opatření neinvestiční povahy (např. typu people-to-people či face-to-face).

Nezastupitelnou úlohu naplňují tzv. odborné pracovní skupiny (např. Regionální rozvoj při Euroregionu Elbe/Labe – dále jen EEL), jejichž prostřednictvím se česká a saská strana navzájem informují o aktivitách s přeshraničním dopadem.

Určitý nesoulad panuje v politické (mezinárodněprávní) rovině, když „Ústecký kraj vnímá Sasko jako partnerský region, zatímco někdy je Sasko chápáno jako partner pro celou ČR“.

V rámci vnitřních mechanismů KÚ ÚK se problematikou příhraniční spolupráce a mezinárodních vztahů na jednotlivých odborech zpravidla nikdo nezabývá. Ačkoliv je důležitá

koordináční role oddělení vnějších vztahů a administrativních činností, je nezbytné zajistit také zastupování ÚK navenek v odborné rovině garantované příslušnými kompetencemi konkrétních pracovníků. Upřesnění těchto záležitostí je součástí implementační části koncepce.

Koncepce vnějších vztahů podle subjektů

Obecně lze konstatovat, že již máme za sebou počáteční období přeshraniční spolupráce, které lze označit za vzájemné poznávání partnerů či témat. Vztahy se postupně vytříbily a krystalizovaly – na základě analýzy jednotlivých projektů i subjektivního vnímání obyvateli podle empirických šetření – a lze sledovat posun od kvantity ke kvalitě, od šíře k hloubce atd., od spíše extenzivního pojetí k intenzivnímu. Současná i budoucí, přeshraniční spolupráce by se tedy měla zaměřit na reálné, klíčové oblasti, z jejichž řešení budou mít prospěch jak jednotliví aktéři, tak nejrůznější subjekty, ale především česko-saské pohraničí jako celek – společný životní prostor. Určitými vzory k následování mohou být kulturní pas EEL, společná jízdenka použitelná v Česku i Německu či synchronizace rychlé záchranné služby.

Sousedící kraje a regiony s Ústeckým krajem

Formální zahraniční/přeshraniční vztahy, pokud existují, je možné považovat za vztahy s minimální přidanou hodnotou pro další rozvoj Ústeckého kraje. Současná situace umožňuje spolupráci přesvědčených, zainteresovaných v konkrétním tématu, kteří v těchto aktivitách vidí (jedno-/oboustranný) přínos. Nemusí se přitom bezpodmínečně jednat o zisky (dotace, investice) finančního charakteru, stejně důležitý je transfer know-how, mezilidské vztahy či např. zlepšení životního prostředí. Podepsaná dohoda sama o sobě spolupráci nezaručuje, pokud se nenajdou lidé, vnitřní složky, subjekty naplňující konkrétní záměry v rámci či nad rámec svých pracovních povinností. Zároveň je možné považovat za žádoucí se systémově věnovat hodnocení (přínosu) spolupráce, a to obdobně jako u dílčích projektů (ex ante – interim – ex post).

Je otázkou, jak je na zintenzivnění zahraničních/mezinárodních vztahů KÚ připraven, a to jak po stránce odborné (obsahové, tematické), tak jazykové (němčina, angličtina). V rámci provedeného výzkumu vyplynuly dílčí závěry, které naznačovaly určité problematické aspekty týkající se procesních záležitostí na vlastním KÚ. Odbory jsou si navzájem rovny, nicméně vedle těch odvětvově zaměřených (např. zdravotnictví) jsou zastoupeny rovněž odbory s průřezovým určením (např. odbor regionálního rozvoje). Míra ochoty ke spolupráci vůči ostatním odborům je spíše nižší. Vazby jsou jasně stanoveny, diskutabilní je ale věcné zapojení více subjektů. Jak dále z výzkumu vyplynulo, vymezení jednotlivých agend je některými dotázanými vnímáno jako nepřehledné. Proto je nezbytné uplatnit systémový přístup a definovat příslušné agendy. Negativně lze rovněž vnímat, že na KÚ není souhrnná databáze vnějších/zahraničních vztahů, což je způsobeno zajišťováním kontaktů v rámci odboru, doplňkově pak prostřednictvím zástupce ÚK v Bruselu. Realizované projekty mají

v současné době vlastní projektové karty, nicméně dle provedených šetření a řízených rozhovorů vyplývá, že tento systém není na KÚ příliš využíván.

Vnější spolupráce (na národní úrovni), případně zapojení v příslušných sítích – např. Asociace krajů ČR – není příliš akcentováno. Vnímání této instituce jako protiváhy Vlády ČR či jednotlivých rezortů je potlačeno na soubor politický, zvláště pak jsou-li obě roviny jinak (protikladně?) orientovány. Spolupráce se sousedními kraji (Karlovarský, Středočeský a Liberecký) by ovšem měla mít jinou váhu. V opačném případě – nezájmu o tuto problematiku – se totiž obyvatelé (vnitřních) periferních oblastí (např. Podbořansko) potýkají s obdobnými problémy jako obyvatelé příhraničních oblastí (např. Šluknovsko).

Nesousedící kraje a regiony

S ohledem na obdobnou ekonomickou, sociální a environmentální situaci se nabízí spolupráce s Moravskoslezským krajem, v jehož případě lze spatřovat velký potenciál ve vzájemné výměně zkušeností, best practices, aplikacích teritoriálního marketingu atd.). V rámci mezinárodní („nesousedské“) spolupráce byl navázán vztah se Žilinským samosprávným krajem (Slovensko). Jeho přínos lze s obtížemi specifikovat. Za smysluplné lze považovat navázání spolupráce s některou z oblastí (vojvodství) v Polsku, nejlépe s obdobnou socioekonomickou problematikou – např. Walbrzych.

V obecné rovině je správné, že se ÚK zapojuje do zahraniční spolupráce i s nesousedícími kraji a regiony, i když lze očekávat jen zprostředkovaný přínos (např. projekt Via Regia spočívající v rozvojové ose položené severně od česko-německé hranice). Vymezení současných forem vnějších vztahů s nesousedícími regiony je uvedeno v kapitole 1.3 tohoto dokumentu. Je možné zdůraznit zejména spolupráci s regiony v Bosně a Hercegovině (Republika srbská), se kterou se rozvíjí spolupráce v oblasti regionálního rozvoje, turismu a lázeňství. Ze Slovenské republiky spolupracuje ÚK s Žilinským samosprávným krajem, se kterým byla v polovině ledna 2011 navázána spolupráce v oblastech zdravotnictví, školství, regionálního rozvoje a cestovního ruchu.

1.5.3 Vztahy s obcemi v zahraničí (v rámci a mimo EU)

V rámci uskutečněného šetření se zpracovatelé zaměřili i na otázku **vztahů respondentů s obcemi v zahraničí**, a to jak s obcemi v rámci Evropské unie, tak i mimo ni. Pouze 7,5 % z dotázaných obcí uvádí, že má kontakty se zahraničními subjekty s tím, že přibližně 30 % obcí současně dodalo, jaké jsou důvody kontaktů. Více než 6 % obcí uvedlo, že se jedná ve velké míře o kulturní výměnu, účast na kulturních, sportovních nebo společenských akcích partnerů, 10 % z těchto obcí uvedlo, že se jedná o spolupráci ve velké míře ve vědě, vývoji nových produktů nebo ve vzdělávání a 17 % uvedlo, že jde o především o obchod. Dalších 10 % obcí uvedlo, že jde ve velké míře o koordinaci spolupráce nebo o přípravu nových projektů, které však realizují jiné subjekty.

V případě dotazu na délku spolupráce se zahraničními partnery 54 % obcí uvedlo, že se jedná o spolupráci delší než dva roky (u 33 % obcí je spolupráce delší než 10 let). Spolupráci kratší než dva roky uvádí zejména nepodnikatelské subjekty. Každý druhý respondent má partnera, se kterým spolupracuje déle než dva roky, přičemž v 66 % případů pochází tento partner ze Saska. Pouze v 8 % případů pochází partner z jiné spolkové země Německa. Obce, které uvedly odpověď na otázku týkající se partnera, uvádí, že se v 50 % jedná o město, obec či sdružení obcí, ve 22 % o neziskovou organizaci a u 12 % o podnikatelský subjekt. Celých 90 % obcí je se spoluprací spokojeno. Pro obce je pochopitelně nejprůhodnějším partnerem opět obec (partneři jsou si rovni ve svém statutu).

Vzhledem k tomu, že vztahy se zahraničními obcemi jsou typické především pro obce, tak ve vyhodnocení dotazníkového šetření byla rovněž zaměřena pozornost na odpovědi respondentů z řad obcí a nepodnikatelských subjektů. Jedna z otázek měla zhodnotit význam zahraničních vazeb a vyhodnocovala míru souhlasu s tvrzením, že *„kontakty a spolupráce Ústeckého kraje se zahraničím (na úrovni celých regionů nebo zemí) je důležitá, užitečná, potřebná“*. Z odpovědí respondentů z řad obcí vyplývá, že tyto kontakty a spolupráci považuje za důležité zhruba 97 % obcí (přibližně stejného výsledku dosáhneme, pokud zohledníme odpovědi všech respondentů, tedy nejen obcí, ale i NNO, firem a dalších subjektů).

Oprávněnost snah o koncepční podporu zahraničních vazeb vyplývá z otázky, zda respondenti souhlasí s tím, že je Ústecký kraj v zahraničních vztazích velmi úspěšný. Jednoznačný souhlas s tímto tvrzením vyjádřilo pouze 35 % respondentů z řad obcí, spíše souhlasí přibližně 40 %. Zbývajících asi 25 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí (i v tomto případě platí, že obdobného výsledku dosáhneme, zohledníme-li odpovědi všech respondentů). Tento závěr potvrzují i odpovědi na otázku, zda *„by měl být Ústecký kraj a jeho instituce v oblasti zahraničních vztahů vůbec aktivní a nakolik je to důležité pro obyvatele a organizace, které na jeho území působí“*. Přibližně 80 % obcí uvádí, že kraj by měl být aktivní, protože to pomůže lidem i organizacím v kraji působícím. Naopak zbývajících zhruba 20 % obcí sice souhlasí s aktivní rolí kraje, ale nepovažuje to za významné, protože *„lidé si vše zařídí sami“*.

Prioritními oblastmi spolupráce obcí v případě zahraničních a přeshraničních vztahů jsou zejména oblasti školství a výchovy dětí a mládeže (potvrdilo 60 % respondentů), dále pak budování a rekonstrukce dopravní infrastruktury (40 %), podpora veřejných služeb v pohraničí (33 %) a spolupráce v cestovním ruchu a příhraničních oblastech (37 %). V neposlední řadě je uváděna přeshraniční spolupráce malých a středních podniků (30 % respondentů) a spolupráce univerzit, výzkumných center a ústavů (20 % respondentů). V oblasti nástrojů podporujících zájmy obcí v případě zahraničních vztahů z výpovědi respondentů vyplývá¹⁰, že s aktivizací Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého

¹⁰ U těchto závěrů je třeba zohlednit skutečnost, že přibližně 35 % respondentů na příslušné otázky neodpovědělo.

kraje zcela či spíše souhlasí 82 % respondentů. S tím, že by krajský úřad měl posílit odbor, který se zabývá zahraničními vztahy, zcela či spíše souhlasí 73 % respondentů, s tím, aby byla uzavřena smlouva o zajišťování zahraničních vztahů soukromou agenturou, souhlasí 36 % obcí a s tím, že by měly vzniknout tematické pracovní skupiny pro zahraniční spolupráci, jejichž členy by byli také zástupci jednotlivých subjektů, souhlasí 80 % respondentů.

Důležitou otázkou vyhodnocující aktivitu obcí v oblasti podávání projektových námětů s přeshraničním přesahem byla otázka, zda „se obce obrátily v posledních dvou letech na krajský úřad s projektovým námětem, možností spolupráce, žádostí o finanční podporu nebo s jinou nabídkou týkající se zahraniční spolupráce“. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 85 % z nich uvádí negativní odpověď. Pro rozvoj zahraničních vztahů by obce uvítaly:

1. spolufinancování kraje (určitě či spíše ano uvedlo 97 % respondentů)
2. aktivní účast kraje v projektu (určitě či spíše ano uvedlo 88 % respondentů)
3. záštitu kraje nad akcemi (určitě či spíše ano uvedlo 91 % respondentů)
4. materiální plnění od kraje (určitě či spíše ano uvedlo 90 % respondentů)
5. kontakty a doporučení na partnery v zahraničí (určitě či spíše ano uvedlo 90 % respondentů)

1.5.4 Vztahy se zahraničními asociacemi a sdruženími

Důležitou roli pro rozvoj vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje může sehrávat jeho členství v různých asociacích. Tuto dílčí kapitolu dále členíme na rozlišení vztahů se zahraničními asociacemi a sdruženími týkajícími se na jedné straně přímo Ústeckého kraje a na straně druhé subjektů působících v kraji.

Vztahy ÚK se zahraničními asociacemi a sdruženími

Významnou institucí, jíž je Ústecký kraj členem, je **Asociace krajů v ČR**. Jejím cílem je hájit a prosazovat společné zájmy krajů ČR na národní úrovni a zároveň také **pomáhat krajům při jejich zahraničních aktivitách**. Hlavní přidaná hodnota členství ÚK v této asociaci spočívá v účinnějších nástrojích, jejichž prostřednictvím lze ovlivnit např. legislativní proces či strategické rozhodování na národní úrovni (Vláda ČR, ministerstva a ostatní centrální orgány veřejné správy).

Ústecký kraj je členem dalších mezinárodních a světových organizací, což je uvedeno a podrobněji specifikováno v kapitole 1.5.1 věnované vztahům k EU a světovým organizacím.

Významnou a dlouhodobě pozitivní roli v oblasti mezinárodních vztahů ÚK sehrávají Euroregiony Labe a Nisa, které se zapojily do Asociace evropských příhraničních regionů

(Association of European Border Regions – AEBR).¹¹ Rovněž velmi aktivní spolupráci má Ústecký kraj s Euroregionem Krušnohoří. Další prohloubení spolupráce euroregionů s krajem a využití jejich zkušeností a kontaktů je jedním z možných způsobů, jak pokračovat v rozvíjení intenzivních vztahů kraje se sousedním Saskem (příp. s dalšími regiony).

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že aktivnější zapojení Ústeckého kraje v zahraničních asociacích a sdruženích je limitováno nejen finančními otázkami, ale také návaznými personálními aspekty. Míra angažovanosti odborníků z KÚ závisí na časovém a odborném prostoru, který je těmto typům vnějších vztahů věnován (např. odbor sociálních věcí a zdravotnictví a WHO Regions for Health Network). Z mezinárodního hlediska je možné uvést příklad zapojení kraje do aktivit Evropské sítě chemických regionů (ECRN), kam se zapojuje člen Zastupitelstva ÚK, který je tímto zastupováním pověřen Radou ÚK. V rámci organizačních záležitostí komunikuje se sekretariátem ECRN zástupce ÚK v Bruselu, který rovněž doprovází člena Zastupitelstva ÚK a účastní se jednání ECRN.

Vztahy subjektů v ÚK se zahraničními asociacemi a sdruženími

Pozitivní roli může sehrávat také členství podnikatelských, neziskových či veřejných subjektů v mezinárodních asociacích, které může generovat kontakty zajímavé a potřebné z hlediska dalšího rozvoje vnějších mezinárodních vztahů kraje. V rámci realizovaného šetření se zpracovatelé zaměřili také na otázku vztahů s mezinárodními asociacemi, resp. na členství respondentů šetření v těchto sdruženích.

Z výsledků šetření vyplývá, že zapojení (členství) v mezinárodních asociacích je obecně velmi nízké. Pozitivně odpovědělo pouze 13,5 % respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli (což bylo cca 47 % dotázaných z 566).

Z oslovených 140 obcí se k členství v asociacích přihlásilo devět obcí, což je 11,5 % z těch, které na tuto otázku odpověděly. Navíc otázka nebyla položena na mezinárodní asociace, ale asociace obecně, takže lze předpokládat, že se jedná spíše o zapojení do asociací v ČR – např. Svaz měst a obcí či Sdružení místních samospráv.

Z oslovených 246 firem uvedlo členství v mezinárodní asociaci celkem 13, což je 12 % z těch, které na tuto otázku odpověděly.

Pokud jde o neziskový sektor, je podíl NNO, které uvedly, že jsou členem nějaké asociace nebo sdružení, necelých 17 % z těch, které na tuto otázku odpověděly.

Celkově lze konstatovat, že **vztahy s mezinárodními asociacemi a sdruženími, realizované obvykle členstvím v těchto organizacích, jsou zatím v Ústeckém kraji rozvíjeny poměrně málo**. Přitom asociace a různá sdružení mohou sehrávat významnou roli při šíření inovací, při transferu know-how, při předávání zkušeností či jako zdroj inspirace pro řešení problémů.

¹¹ Částečné členství v AEBR má rovněž i Euroregion Krušnohoří (viz také http://www.aebr.eu/en/members/list_of_members.php).

Problémové oblasti týkající se vztahů se zahraničními asociacemi a sdruženími byly stejně jako v ostatních případech diskutovány na fokusních skupinách. Z diskuze vyplynulo, že není podstatné, v kolika asociacích bude kraj členem, ale spíše jeho schopnost být aktivní a získat z tohoto členství profit ve formě přenosu know-how, zkušeností a společných projektů. Pozornost by se měla zaměřit především na ty oblasti, které kraj považuje za prioritní. Jako prioritní pak byly definovány oblasti lidských zdrojů, cestovního ruchu, včetně vazby na industriální charakter území.

Pokud se týká obcí, členství v asociacích je podmíněno přínosem tohoto členství pro konkrétní obec. Bariérou pak mohou být např. členské poplatky, které při napjatosti veřejných rozpočtů sehrávají limitující roli. **Právě finanční a do jisté míry i jazykové bariéry byly identifikovány jako zásadní problém dalšího rozvoje mezinárodních vztahů.**

1.5.5 Vztahy s nevládními organizacemi

Z dotazníkového šetření u **NNO** vyplývá, že velmi častý či častý kontakt se zahraničními subjekty má pouze 6,5 % respondentů. Ti jako nejčastěji využívanou formu zahraniční spolupráce označili kulturní výměnu, účast na kulturních, sportovních nebo společenských akcích partnerů.¹² Dalším důvodem navazování kontaktů se zahraničními subjekty je koordinace spolupráce nebo příprava nových projektů, které však realizují jiné subjekty. Z šetření rovněž vyplývá, že když se NNO z Ústeckého kraje rozhodnou spolupracovat se zahraničním partnerem, pak nadpoloviční většina z nich se svým partnerem spolupracuje dlouhodobě. Přibližně 57 % respondentů z řad NNO uvádí, že se zahraničním partnerem spolupracuje déle než dva roky (30 % respondentů uvedlo, že délka spolupráce je 2–9 let)¹³. Z výsledků je patrné, že dlouhodobější spolupráce (déle než dva roky) se zahraničními partnery je typická pro NNO, které s těmito partnery mají intenzivnější kontakty.

Z výsledků dále vyplývá, že takový zahraniční partner pochází především ze spolkové země Sasko (66 % respondentů), z jiné spolkové země SRN (16 % respondentů), či jiné země (18 % respondentů)¹⁴. Tak se prokázalo, že spolupracujícím subjektem v zahraničí byla jiná NNO (v 98 % případů). Ostatní partneři (např. města a obce) jsou uváděni pouze ojediněle. S uvedenou spoluprací je spokojeno 92 % respondentů.

Zmapovat přesně počet a strukturu NNO v kraji je velmi obtížné, neboť zatím neexistuje jejich centrální evidence, která by NNO zavazovala k povinné registraci. Podle evidence nestátních neziskových organizací, vedené MV ČR k 31. 3. 2011, bylo v Ústeckém kraji evidováno celkem 107 subjektů, z toho deset církevních organizací (9, 3 %), dvě nadace (1,9 %), jeden nadační fond (0,9 %), 79 občanských sdružení (73,9 %), deset obecně prospěšných

¹² V této souvislosti je však třeba upozornit na to, že odpovědělo pouze 31 % respondentů. Na uvedenou otázku neodpověděli ani všichni z těch, kteří mají alespoň řídké kontakty se zahraničními partnery.

¹³ I v tomto případě platí, že vypovídací hodnotu těchto odpovědí poněkud snižuje skutečnost, že na tuto otázku neodpověděli všichni ti, kteří uvedli, že realizují vztahy se zahraničními subjekty.

¹⁴ Uvedená výpověď je narušena tím, že na uvedenou otázku o původu partnera odpovídali i ti, kteří uvedli, že nemají zahraničního partnera, s nímž spolupracují déle než dva roky.

společností (9,3 %), čtyři organizační jednotky sdružení (3,8 %) a jedno zájmové sdružení právnických osob (0,9 %).¹⁵

Další informace o NNO lze získat na serveru Regionálního informačního servisu (RIS). Podle této databáze, která je jako celek aktualizována jednou ročně a na základě iniciativy samotných NNO průběžně, v současné době v Ústeckém kraji působí celkem 161 NNO¹⁶ v následující struktuře zaměření své činnosti: sociální oblast 30 %, životní prostředí 15 %, rozvoj 4 % a ostatní 51 %.¹⁷

Podle expertního zjištění existuje podle informace Asociace nevládních neziskových organizací v kraji 462 NNO.

Jak vyplývá z uvedeného přehledu, konečný odhad skutečně aktivně pracujících NNO je velmi obtížný. Z adresné analýzy dostupných databází, posouzení zaměření činnosti těchto organizací a především promítnutím vlastních zkušeností z tohoto sektoru v Ústeckém kraji lze odhadnout, že v budoucím období projeví zájem o navázání partnerství se zahraničními subjekty a rozvoj dlouhodobé, systematické a koncepční spolupráce cca 25–35 NNO.

Místní akční skupiny – význační aktéři neziskového sektoru na venkově

Z hlediska koncepce vnějších a mezinárodních vztahů v neziskové sféře zaujímají velmi významnou úlohu **místní akční skupiny (dále jen MAS)**, které jsou zakládány formou neziskových organizací metodou LEADER. Tato metoda zaměřená na podporu rozvoje venkova a založená na místních partnerstvích je v současné době v Evropě považována za velmi perspektivní a bude jednoznačně ze strany EU podporována, včetně mezinárodní spolupráce zaměřené na společné řešení projektů a rozvoj vzájemných vztahů mezi obyvateli příslušných území i v příštím programovém období 2014+.

V oblasti zahraniční spolupráce je hlavním cílem **Národní sítě místních akčních skupin v ČR (dále jen NS MAS)** podporovat spolupráci s dalšími zeměmi, které ve venkovském prostoru chtějí používat metodu LEADER, v rámci níž se přerozdělují finanční prostředky poskytované v rámci dotací EU.

Systematické navazování partnerských vztahů se zahraničními MAS je v celé ČR na počátku. Přesto v Ústeckém kraji v současné době projekt mezinárodní spolupráce realizují již dvě MAS (celkem v kraji pracuje 9 MAS). Předpokládá se, že v tomto programovém období EU (2007–2013) všechny MAS působící v Ústeckém kraji získají zahraničního partnera podle zaměření své činnosti a jazykového vybavení. Pro MAS v rámci Ústeckého kraje tato spolupráce v rámci celosvětové sítě bude mít vedle přínosů v ekonomické a sociální oblasti i

¹⁵ Portál veřejné správy České republiky „Na úřad přes internet“: <http://portal.gov.cz>

¹⁶ Pokud bychom do celkového počtu NNO zařadili rovněž i sdružení nájemníků, tak celkový počet by dosáhl cca 260. Tato skupina NNO však s největší pravděpodobností významné vnější vztahy nerozvíjí.

¹⁷ Regionální informační servis – RIS (Centrum pro regionální rozvoj ČR): <http://www.risy.cz>

nedocenitelný přínos v urychleném odstraňování jazykových bariér a prohlubování vztahů mezi evropskými obyvateli venkova.

V rámci národní a mezinárodní spolupráce se tedy v budoucím období, pro které je tato koncepce zpracovávána, bude rozvíjet ve třech tematických blocích:

- 1) Spolupráce a partnerství mezi MAS na území ČR
- 2) Spolupráce a partnerství mezi MAS na území EU
- 3) Pomoc přístupovým zemím do EU při rozvoji venkova a implementaci metody LEADER

Souhrnný kontakt se zahraničními MAS zajišťuje institucionálně NS MAS, která je členem evropského sdružení MAS ELARD. Základem spolupráce jsou však bilaterální (zřídka i multilaterální) kontakty. EU zveřejňuje adresář nabídek na zahraniční spolupráci MAS na stránkách Evropské asociace LEADER pro rozvoj venkova (ELARD)¹⁸. Asociace byla založena v roce 1999 pěti národními sítěmi pro rozvoj venkova. Má sídlo v Bruselu. Česká NS MAS je jedním ze 12 členů, avšak se statutem pozorovatele. Na krajské úrovni zajišťuje činnost NS MAS Krajské sdružení Národní sítě MAS ČR, o. s., Komenského náměstí 17, 411 15 Třebívlice.

Univerzita¹⁹

K významným institucím přispívajícím k rozvoji Ústeckého kraje patří **Univerzita Jana Evangelisty Purkyně (UJEP)**, která sídlí v krajském městě. Univerzita nabízí rozsáhlou škálu studijních programů a oborů (65 programů a 192 oborů) zaměřujících se na nejrůznější oblasti lidské činnosti. Toto moderní vědecké, pedagogické a kulturně vzdělávací centrum Ústeckého kraje vzdělává v současné době více než 11 000 studentů na sedmi fakultách: sociálně ekonomické, umění a designu, výrobních technologií a managementu, životního prostředí, filozofické, pedagogické a přírodovědecké a ústavu zdravotnických studií. Výuku i všechny další činnosti zajišťuje 1000 pracovníků.

Univerzitní studium i vědecký výzkum na této instituci si nelze představit bez intenzivní zahraniční spolupráce. Jejím garantem **v rámci univerzity je oddělení vnějších vztahů**, jehož hlavním posláním je vyhledávání partnerů a programů a navazování kontaktů mezi jednotlivými odbornými pracovišti, které pak zajišťují jejich řešení. Uzavírá a spravuje bilaterální či multilaterální dohody o spolupráci a koordinuje je napříč příslušnými katedrami a fakultami. Informuje studenty a pedagogy o možnostech stáží, stipendií a jazykových pobytů v zahraničí. Organizuje pobyty zahraničních pedagogů a studentů na univerzitě. Podílí se na přípravě akcí s mezinárodní účastí.

Spolupráce s některými vysokoškolskými zahraničními institucemi je podložena smlouvami o spolupráci. Tyto smlouvy podporují mobility studentů a pedagogů, výměnu studijních

¹⁸ European LEADER Association for Rural Development; www.elard.eu

¹⁹ Zdroj: portál Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, <http://ujep.cz/cz/podle-cinnosti/univerzita/o-univerzite.html>

materiálů a publikací, vědeckovýzkumnou práci na projektech, publikaci výsledků této činnosti a vědecká setkání ve formě konferencí, přednášek a seminářů.

Univerzita má v současné době uzavřeny smlouvy s následujícími státy:

- EU: Maďarsko, Německo, Polsko, Rakousko, Slovensko a Švédsko
- Ostatní: Izrael, Rusko, Turecko, Ukrajina a Vietnam

Mezinárodní aktivity UJEP jsou velmi důležitou součástí činnosti univerzity, rozvíjí její kapacitu v pedagogické i vědecké oblasti a svými dopady vytváří velmi silný potenciál pro rozvoj lidských zdrojů v krajském i republikovém měřítku, ale i pro ekonomický a sociální rozvoj kraje. **Tento potenciál však není doposud dostatečně doceněn** a jde pouze o to najít účinné cesty jak ho ve vzájemné součinnosti efektivně využít pro řešení rozvojových záměrů kraje.

1.5.6 Vztahy se soukromou sférou

V rámci uskutečněného dotazníkového šetření v části vnějších vztahů se soukromou sférou (podnikatelským sektorem) vyplynulo, že spolupráce se zahraničními subjekty je přirozeným důsledkem navazování dodavatelsko-odběratelských vztahů v zahraničí. Téměř 25 % respondentů z řad podnikatelských subjektů uvedlo, že zákazníci a odběratelé pochází do velké míry i ze zahraničí²⁰, přestože:

- méně než 30 % dotázaných podnikatelských subjektů sídlí v obcích v příhraničním regionu
- zhruba 17 % dotázaných podnikatelských subjektů je vlastněno právnickou či fyzickou osobou se sídlem v zahraničí (to se týká zejména podnikatelských subjektů s více než 250 zaměstnanci)

Kromě vazby na zákazníky a odběratele měly podnikatelské subjekty možnost zhodnotit intenzitu kontaktů s organizacemi a institucemi mimo Ústecký kraj v zahraničí. Z výsledků vyplývá, že přibližně 25 % respondentů má velmi časté (denně či téměř denně) nebo časté (jednou týdně) kontakty s uvedenými subjekty v zahraničí. Z výsledků rovněž vyplývá, že velmi časté a časté kontakty se zahraničními subjekty jsou typické zejména u velkých podnikatelských subjektů nad 250 zaměstnanců (zhruba 55 %), s ubývajícím počtem zaměstnanců klesá i intenzita kontaktů se zahraničními subjekty (u podnikatelů s méně než 50 zaměstnanci se jedná o přibližně 15 % respondentů).

Kromě zcela dominantních obchodních kontaktů (uvádí 95 % respondentů z řad podnikatelských subjektů) jsou vztahy se zahraničními partnery založeny na koordinaci spolupráce nebo přípravě nových projektů, které však realizují jiné subjekty (jako druhý

²⁰ Skutečnost, že zákazníci a odběratelé pochází do velké míry i ze zahraničí, uvádí zejména podnikatelské subjekty s více než 250 zaměstnanci (50 %). U podnikatelských subjektů s méně než 250 zaměstnanci je tento podíl podstatně nižší.

důvod spolupráce uvádí 30 %), dále na spolupráci ve vědě, vývoji nových produktů nebo ve vzdělávání (24 %) či na kulturní výměně, účasti na kulturních, sportovních nebo společenských akcích partnerů (18 %). Zde je vhodné uvést, že v Ústeckém kraji působí v současné době následující technologické parky či inovační platformy, které ve svém oborovém zaměření vytvářejí tematické možnosti rozvíjení vnějších vztahů Ústeckého kraje, nicméně průřezově všem chybí silnější napojení na univerzitní, vědecké a výzkumné zázemí:

- **Technologický park Chomutov²¹** – činnost technologického parku je zaměřena na rekvalifikace a rozvoj pracovních sil a příležitostí s podporou IT technologií se zaměřením na nové trendy především v oblasti nekonvenčních zdrojů energií a environmentálních technologií. Dílčím problémem je však jistá míra absence vztahů s univerzitou a vědeckým zázemím.
- **Podnikatelské a inovační centrum Most²²** – činnost centra je zaměřena na tři oblasti: podpora malých a středních firem v rámci podnikatelského inkubátoru i mimo něj, podpora transferu progresivních technologií jako základu moderních energetických, odpadových a malých chemických výrob. Třetí významnou aktivitou centra je podpora projektů v oblasti lidských zdrojů (rekvalifikace, školení). Všemi aktivitami centra prochází odborná pomoc při získávání státních a nadnárodních dotací.
- **Podnikatelské centrum Rumburk, VTP Rumburk²³** – vědecko-technický park vytváří prostorové zázemí univerzálního typu, zejména laboratorního a poloprovozního, s příslušným technickým vybavením a různě velikými kancelářemi, např. pro vývojáře, konstruktéry, projektanty apod. Snahou VTP Rumburk je vytvořit vhodné podmínky pro podnikatele, jejichž prvořadou činností je zavádění výsledků výzkumu a vývoje do praxe a vytvořit pro nově vznikající podnikatelské subjekty zvýhodněné podmínky, a usnadnit jim tak cestu na trh. V současné době probíhá kooperace s AV ČR a firmou Dioptra, a. s., s tím, že ve VTP Rumburk vzniká ojedinělé pracoviště, zabývající se vědeckým výzkumem v oblasti optomechaniky.

Z otázky o délce spolupráce se zahraničními subjekty vyplývá, že spolupráce má převážně dlouhodobý charakter. Zhruba 95 % respondentů uvedlo, že spolupráce trvá déle než dva roky (83 % respondentů uvedlo, že se zahraničními subjekty spolupracuje 2–20 let)²⁴. V souvislosti s délkou spolupráce byli respondenti dotázáni, zda mezi spolupracujícími subjekty v zahraničí je i partner, se kterým spolupracují déle než dva roky. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 85 % respondentů má partnera v zahraničí, s nímž spolupracuje déle

²¹ <http://www.tpcv.cz>

²² <http://www.vuhu.cz>

²³ <http://www.pc-vtp-rumburk.cz>

²⁴ Vypovídací hodnotu těchto odpovědí poněkud snižuje skutečnost, že na tuto otázku neodpověděli všichni ti, kteří uvedli, že realizují vztahy se zahraničními subjekty.

než dva roky²⁵. Zahraniční partner přitom ve 45 % případech pochází z jiné země než SRN, ve 33 % případů z jiné spolkové země SRN, než je Sasko a ve 22 % případech pochází ze Saska. Z hlediska předmětu činnosti je partnerem zejména jiný podnikatelský subjekt, a to v 95 % případů. Pouze v 5 % případů spolupracuje podnikatelský subjekt s městem či obcí, neziskovou či jinou organizací. Pro doplnění je nutné dodat, že 88 % respondentů je se spoluprací se zahraničním partnerem spokojeno.

Ve vazbě na potenciál rozvoje vnějších vztahů je vhodné uvést **problematiku rozvojových ploch a brownfields v Ústeckém kraji**. V různých částech Ústeckého kraje vznikla v posledních letech řada průmyslových a podnikatelských zón, které vytvářely podmínky pro rozvoj podnikatelského sektoru nejen domácích, ale i zahraničních investorů. Iniciátory vzniku většiny z nich jsou města a obce. V zónách se postupně lokalizují především průmyslové a logistické objekty. V jednotlivých částech kraje se jedná o průmyslové zóny na Chomutovsku (144 ha), Kadaň-Kláštevec nad Ohří (194 ha), Mostecko (209 ha), Krupka (74 ha), Ústí nad Labem a okolí (270 ha), Žatecko a Lounsko 403 ha (z toho Triangle 295 ha), Litoměřicko a Lovosicko (150 ha).

Závažným problémem zejména průmyslové části kraje je celá řada bývalých, dnes nevyužívaných průmyslových areálů (brownfields), jejichž asanace od ekologických zátěží a další využití pro realizaci rozvojových aktivit vyžaduje masivní investice. V těchto otázkách však Ústecký kraj zaznamenal významné zkušenosti v posledních 20 letech, které lze využít a dále přenášet i zemím s obdobnými problémy, ale s dosud malými zkušenostmi (např. kandidátské země připravující se na vstup do EU v rámci tzv. předvstupní pomoci, příp. ostatní země připravující se na vstup do EU, zejména ostatní balkánské státy). Podobný problém je i v oblasti zemědělské, kde po omezení živočišné výroby bylo opuštěno mnoho bývalých zemědělských objektů, které v současné době nejsou využívány a pro zemědělské účely již nikdy využívány nebudou. V obou případech se významným zdrojem finančních prostředků na revitalizaci těchto objektů a zasažených území mohou stát strukturální fondy EU. V praxi však tyto příležitosti a možnosti naráží na nevyjasněné vlastnické vztahy k daným nemovitostem a na absenci legislativního řešení na národní úrovni, které by umožnilo efektivně tyto spory vyřešit.

1.6 Souhrnná SWOT analýza vnějších vztahů Ústeckého kraje

Silné stránky	Slabé stránky
Rozmanitost kraje (kombinace průmyslového regionu a dostupných přírodních zdrojů, CHKO a NP)	Nepříznivá image regionu poznamenaná zejména těžebním a chemickým průmyslem a stavem

²⁵ I v tomto případě je však nutné poukázat na skutečnost, že na tuto otázku neodpověděli všichni respondenti, kteří se podílí na zahraničních kontaktech.

• Blízkost hranic se spolkovou zemí Sasko, a tudíž i západních trhů a současně blízkost Prahy jako významného středoevropského centra rozvoje • Tradice lázeňství • Dostatečné množství pracovní síly • Aktivita Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu • Stávající navázání vztahů s regiony členských i nečlenských zemí EU • Etablované Euroregiony Krušnohoří-Erzgebirge, Elbe/Labe a Neisse-Nisa-Nysa a jejich iniciační a koordinační role • Rozvinutý těžební, energetický a chemický průmysl (firmy celorepublikového významu) • Rozsáhlá nabídka volných výrobních budov a ploch a průmyslových zón s vybudovanou energetickou a vodohospodářskou infrastrukturou vhodných pro zahraniční investory • Existence nezasíťovaných a předchozí výstavbou nedotčených volných ploch (včetně vodních) po rekultivaci, využitelných pro rozvojové aktivity • Přítomnost univerzity v regionu (UJEP) • Renomovaná výzkumná základna v oblasti hnědého uhlí, rekultivací a využití biomasy pro energetické účely • Činnost místních akčních skupin, které v rámci LEADER rozvíjejí nebo se připravují na mezinárodní spolupráci	životního prostředí • Obecně nízká úroveň členství v asociacích, včetně mezinárodních • Finanční a do jisté míry i jazykové bariéry při zapojení jednotlivých subjektů v mezinárodních a vnějších vztazích • Nízká vzdělanostní a kvalifikační úroveň obyvatelstva • Úroveň dopravní infrastruktury ve vazbě na prostupnost státní hranice • Problémy s odlišným institucionálním uspořádáním na obou stranách hranic, včetně právních a daňových systémů • Administrativní náročnost realizace společných aktivit • Odlišné priority rozvoje regionů v zahraničí (problém najít průsečík zájmů) • Nedostatečná publicita a propagace práce bruselského zastoupení ÚK jak v rámci krajského úřadu, tak i ve vztahu k subjektům působícím v ÚK • Asymetrická velikost obcí v jednotlivých zemích • Zatím neexistující povinnost NNO působících v ČR zapsat se do Evidence NNO, což komplikuje případné aktivity směrem k mezinárodní spolupráci ze strany Ústeckého kraje • Nedostatečná kapacita a finanční zdroje pro síťování v rámci NNO, navazování a dlouhodobé udržování mezinárodních kontaktů, včetně nízké úrovně spolupráce NNO s firmami
--	--

Příležitosti	Ohrožení
- Využití příležitostí, které se nabízejí pro navázání kontaktů v rámci akcí pořádaných bruselským zastoupením ÚK, včetně zlepšení jejich publicity a propagace práce - Možnosti rozvoje vnějších vztahů ÚK ve spojení s členstvím hejtmanky kraje ve Výboru regionů - Aktivizace členství kraje ve stávajících asociacích v souladu s prioritami kraje - Potenciální přínosy z přeshraniční spolupráce, založené na vzájemném poznání a společném (oboustranně prospěšném) řešení - Posílení činnosti sítě NNO v Ústeckém kraji pod patronací ANOÚK, podpora kontaktních NNO v každé obci s rozšířenou působností - Posílení vícezdrojového financování NNO pro rozvoj partnerství v rámci dalších regionů v ČR i mezinárodní spolupráce	- Nezájem o přeshraniční spolupráci, představující zpravidla (mylně) „něco navíc“ - Omezení prostředků pro přeshraniční spolupráci ze zdrojů EU (v souvislosti s východním rozšířením) - Přetrvávající napjatost veřejných rozpočtů jako limitující faktor členství v asociacích (jak na úrovni kraje, tak obcí, příp. jejich svazků) - Neinformovanost a nezájem kraje, jeho obyvatel a subjektů působících v kraji o možnostech, které vytvářejí aktivity bruselského zastoupení kraje - Oslabení a stagnace přílivu zahraničního kapitálu - Nepříznivý ekonomický vývoj, výrazné omezení podpory neziskového sektoru z veřejných i soukromých zdrojů (ve spojení s omezováním veřejných výdajů) a ekonomické problémy firem omezující jejich další rozvoj vnějších vztahů

Dílčí komentář k SWOT analýze

Ústecký kraj je vnímán z hlediska jeho **vnitřních podmínek a potenciálu pro rozvoj vnějších a mezinárodních vztahů** nejen v České republice, ale i v EU jako region vyznačující se průmyslovou činností, kde hlavní roli hrají těžba, energetika, chemický průmysl alokované v Severočeské hnědouhelné pánvi. Působení těchto odvětví je spojováno s vysokou mírou nezaměstnanosti, s devastací krajiny a celkovým poškozením životního prostředí. Tato charakteristika se obvykle vztahuje na celý kraj, i když nepánevinná oblast (území okresů Děčín, Louny a Litoměřice) vykazuje poněkud odlišné charakteristiky. Na druhou stranu se na území kraje nacházejí vedle devastovaných částí krajiny oblasti s významným přírodním bohatstvím.

Ústecký kraj má díky své geografické poloze relativně vysoký rozvojový potenciál, neboť leží na významné transevropské rozvojové, geopolitické, ekonomické a dopravní ose spojující Berlín, Prahu a Vídeň. Efektivní využívání území představuje jednu ze základních podmínek rozvoje, přičemž v ÚK může být tato podmínka naplňována paradoxně právě díky existenci těžbou poškozených či zanedbaných ploch (tzv. „brownfields“). Tato území totiž představují významný potenciál zejména pro vznik technologických parků či tzv. „inkubátorů“ zaměřených a umožňujících podporu především začínajících podnikatelů.

Pro další **rozvoj vnějších vztahů Ústeckého kraje k institucím Evropské unie** je významnou silnou stránkou existence Zastoupení ÚK v Bruselu. Z tohoto pohledu se jeví jako důležité lépe informovat obyvatele kraje i subjekty v něm působící (včetně krajské politické reprezentace a pracovníků krajského úřadu) o činnosti tohoto zastoupení, včetně akcí, které pořádá a které se mohou stát dobrou příležitostí jak pro navázání kontaktů, tak pro prohloubení stávající spolupráce v rámci EU.

Pokud jde o další **rozvoj vnějších vztahů ÚK ve vazbě na světové organizace**, je třeba vycházet ze skutečnosti, že členem těchto organizací je Česká republika a kraj jako takový se může zapojit formou členství v určitých regionálních sítích (pokud v rámci těchto organizací existují). Jestliže by kraj chtěl tímto způsobem své vztahy rozvíjet, pak je ale naprosto nutné zvážit zapojení kraje i ve vazbě na jeho priority, na zkušenosti s řešením určitých problémů (rekultivace a revitalizace území, sociální problémy) a případně i na finanční prostředky, které by potencionální členství mohlo vyžadovat.

Pokud jde o další **rozvoj vnějších vztahů Ústeckého kraje prostřednictvím jeho členství v mezinárodních asociacích**, pak je potřeba zaměřit se spíše na kvalitu než na kvantitu. To znamená zvážit význam členství jak ve stávajících, tak v uvažovaných asociacích ve vazbě na priority kraje tak, aby členství bylo přínosné pro jeho další rozvoj. Kraj by měl přitom zohlednit i skutečnost, že disponuje zkušenostmi, které mohou být pro některé regiony velmi zajímavé a podnětné, a nabídnout tyto své zkušenosti v rámci členství v asociacích nebo prostřednictvím navázání bilaterálních vztahů. Kraj by mohl také využít zkušeností euroregionů, které se na jeho území nacházejí. Aktivní členství v asociaci je podmíněno vytvořením podmínek pro jeho realizaci v rámci kraje. Je tedy potřeba jasně definovat, kdo bude členství v dané asociaci za kraj garantovat a také jej reprezentovat. Měl být jím představitel krajské politické reprezentace (radní či člen Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje) s odpovídajícím jazykovým vybavením, příp. i odborným zaměřením, který zároveň úzce spolupracuje se zástupci příslušného odboru KÚ.

Mezinárodní/přeshraniční vztahy (spolupráce se saskými subjekty) má poměrně dlouhodobou tradici. Přitom lze navázat na dosavadní zkušenosti, které má především starší či střední generace. Naproti tomu mladá generace není zatížena ani válečnými reminiscencemi, ani socialistickým obdobím. Na druhou stranu klesá jazyková vybavenost, takže případná (žádoucí) komunikace se zřejmě stále více bude odvíjet v angličtině.

V ekonomické oblasti se vytvoření společného trhu výrobků či práce jeví spíše jako záměr než realita, a to přestože se z hlediska obchodní výměny jedná oboustranně o nejvýznamnější partnery. Rozsah a možné využití komparativních výhod bude ovšem postupně klesat, a tak relativně blízká (např. technologická) úroveň povede nezbytně ke specializaci.

Ve vědeckovýzkumné oblasti je vhodné navázat na dosavadní kontakty institucí v obou centrech, tedy zemském hlavním městě a krajském městě. Aktivita by měly směřovat k posílení/využití inovačního potenciálu jako faktoru zvýšení konkurenceschopnosti regionu (Ústeckého kraje, česko-saského pohraničí). V tomto směru jsou již podnikány příslušné kroky, a to ve formě podaného projektu Cíle 3.

Prostřednictvím Euroregionů Krušnohoří-Erzgebirge, Elbe/Labe a Neisse-Nisa-Nysa přicházejí do regionu nezanedbatelné finanční prostředky EU. Přestože jejich dopad není komplexně exaktně specifikován, znamená nesporně přínos pro sociální, ekonomickou i environmentální oblast. Vnímání těchto dopadů u veřejnosti však nelze považovat za uspokojivé, proto lze doporučit oboustrannou vyšší angažovanost a cílenější aktivity v oblasti public relations. Plán implementace takových aktivit je součástí implementační části koncepce.

Přestože se po roce 1989 dopravní cesty poměrně výrazně zlepšily, nadále zůstává ve vazbě na česko-saské vztahy řada úzkých míst. Především se jedná o nedokončené silniční komunikace státního až tranzitního významu: dálnici D8 v úseku Lovosice – Řehlovice, rychlostní komunikaci R7 (až na výjimky) od hranice se Středočeským krajem po Chomutov, labskou vodní cestu (závislou zatím výrazně na vodním režimu) či přípravu vysokorychlostní tratě procházející Ústeckým krajem (se stanicí v prostoru Chabařovic).

2 Benchmarking strategií a koncepcí

V této kapitole jsou shrnuty klíčové závěry a souvislosti, které byly zjištěny a identifikovány v rámci benchmarkingu²⁶ strategií a koncepcí problematiky vnějších vztahů. Celá analýza a dílčí aspekty benchmarkingu jsou uvedeny v příloze č. 1 této koncepce.

Ústecký kraj (dále jen ÚK) má vzhledem ke své geografické poloze, historickému, kulturnímu a demografickému vývoji a socioekonomickým charakteristikám vysoký potenciál pro intenzivní rozvoj vnějších a mezinárodních vztahů. Mezinárodní spolupráce a rozvoj vnějších vztahů by však neměly být založeny pouze na výběru vhodného partnera pro spolupráci, nýbrž by se měly zabývat také tématy, které bude daná spolupráce řešit, a také otázkou procesního nastavení spolupráce. K nastavení adekvátních principů vnějších a mezinárodních vztahů v případě ÚK může sloužit benchmarking strategií a koncepcí v oblasti vnějších a mezinárodních vztahů u stávajících, resp. potenciálních, partnerů ÚK. Pro účely komparativní analýzy byly vybrány následující regiony v České republice (sousedící kraje) a zahraničí (regiony s vysokým potenciálem pro spolupráci s ÚK, tj. Sasko-ÚK s dlouhodobými a přirozenými vazbami, či regiony s příkladnými politikami vnějších vztahů):

- Česká republika – Liberecký, Středočeský, Karlovarský a Plzeňský kraj
- Zahraničí – Sasko (Německo), se kterým již velmi intenzivně probíhá spolupráce v oblasti vnějších vztahů, a dále pak regiony Alsasko (Francie) a Yorkshire and Humber (Anglie), které byly řešitelským týmem vybrány zejména z důvodu jejich podobné socioekonomické a hospodářské struktury s ÚK.

Česká republika

Z provedené analýzy vyplývá, že sledované kraje v České republice nemají zpracovanou koncepci vnějších a mezinárodních vztahů (např. Karlovarský kraj), popř. tato koncepce není veřejně dostupná i přesto, že je její existence deklarována (např. Liberecký kraj). Informace, které jsou veřejně dostupné o oblasti vnějších a mezinárodních vztahů, jsou tak fragmentované mezi ostatní rozvojové a strategické dokumenty (např. Programy regionálního rozvoje, Programy rozvoje cestovního ruchu apod.) nebo je jejich vyhodnocení prezentováno jinou formou (např. na webových stránkách příslušného kraje).

Z hlediska tematického zaměření vnější a mezinárodní spolupráce sledovaných krajů vyplývá, že volba témat je sice velmi často závislá na prioritních oblastech rozvoje každého kraje, avšak většinou se jedná o spolupráce, které jsou založené na společném přístupu k obecným

²⁶ Základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“. Benchmarking je metoda řízení kvality, metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci (zdroj: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, *Benchmarking ve veřejné správě*, ISBN 80-239-3933-5).

otázkám rozvoje každého kraje. Kraje se proto snaží identifikovat konkurenční výhodu, jež vytváří přidanou hodnotu spolupráce s vnějšími a mezinárodními partnery, avšak současně jsou rozvíjena i témata, která nemají přímý dopad na rozvoj regionu, a více je akcentována samotná spolupráce (např. v podobě výměny zkušeností).

Např. strategické dokumenty **Karlovarského kraje**²⁷ akcentují jako hlavní tematické okruhy a důvody pro vnější a mezinárodní spolupráci čerpání finančních prostředků z fondů EU, oblast řízení a správy (především pokud jde o spolupráci prvků bezpečnostního systému), cestovní ruch a lázeňství (podpora lidských zdrojů, marketingu, tvorby cestovního ruchu a lázeňství či rozvoj cykloturistiky) a infrastrukturu. V **Libereckém kraji**²⁸ je zdůrazňováno budování a udržování sousedských vztahů, výměna zkušeností, které se týkají správy územních celků, výměna informací, realizace různých projektů a setkání nad konkrétními tématy. Spolupráce s nesusousedícími státy umožňuje získávání informací a zkušeností souvisejících s členstvím v Evropské unii ve všech oblastech fungování veřejné správy. Pro rozvoj vnější a mezinárodní spolupráce jsou jako klíčové chápány aktivity v oblasti podpory vzájemné mezisektorové spolupráce (mezi sektory veřejným, soukromým a neziskovým), podpory přípravy a realizace společných rozvojových projektů public-private-partnership, podpory spolupráce (předávání zkušeností dobré praxe) dobrovolných svazků obcí, místních akčních skupin, podnikatelských subjektů, nevládních neziskových organizací, posilování meziregionální spolupráce subjektů Libereckého kraje se subjekty nejen v rámci ČR, ale i v rámci EU. Asi klíčovou oblastí spolupráce je především podpora větší konkurenceschopnosti podnikatelů, zvýšení atraktivity regionu pro podnikání a stimulační rozvoj inovačních aktivit. **Středočeský kraj**²⁹ formuluje potřebu vnější a mezinárodní spolupráce v oblasti infrastruktury (silniční a železniční koridory), cestovního ruchu a přímých zahraničních investic. Kromě toho Středočeský kraj chápe jako klíč pro zvyšování konkurenceschopnosti kraje spolupráci v oblasti vzdělávání, vědy a výzkumu. V **Plzeňském kraji**³⁰ jsou akcentovány jako prioritní oblasti spolupráce obnova kulturních památek a dále pak podpora přímých zahraničních investic a cestovního ruchu (tvorba pozitivní image regionu, marketing cestovního ruchu).

Na základě analýzy programových dokumentů sledovaných krajů v České republice lze formulovat dílčí závěr, že na politické úrovni kraje je nutné umět odpovědět na jednoduchou otázku: jaká je vize a budoucnost kraje pro období na 10, 20 i 50 let. Naplnění těchto vizí lze uskutečnit prostřednictvím stanovených mechanismů v rámci KÚ. Bez takové vize však není možné uskutečňovat strategický rozvoj vnějších vztahů. V návaznosti na tento souhrnný dílčí závěr byla dále formulována následující specifická **doporučení pro rozvoj vnějších mezinárodních vztahů v ÚK:**

²⁷ např. Karlovarský kraj, 2007, 2010

²⁸ např. Liberecký kraj 2006, 2007, 2008, 2009

²⁹ Středočeský kraj a), b), c), d)

³⁰ Plzeňský kraj a), b), c)

- přesně specifikovat klíčové oblasti spolupráce (zástupci krajského úřadu tak mohou lépe pochopit potřebnost dobře nastavených vnějších vztahů pro zlepšení potenciálu identifikace společných témat dalšího rozvoje)
- identifikovat vlastní největší potenciál dalšího rozvoje prostřednictvím jednotné image, loga, hesla (např. ÚK jako průmyslově-inovační region se zázemím pro cestovní ruch)
- posílit vztahy s vědeckovýzkumnými pracovišti a regionální univerzitou (UJEP) pro zlepšení podmínek týkajících se inovačního podnikání
- rozpracovat opatření pro další rozvoj oblasti podnikání a cestovního ruchu (výměna zkušeností, spolupráce vědeckovýzkumných pracovišť v návaznosti na specifickou ekonomickou strukturu obou krajů zakládající se na silném průmyslovém základě) v případě rozvoje spolupráce např. s Plzeňským krajem či Karlovarským (v rámci programu NUTS II Severozápad)
- posílit zapojení jednotlivých odborů krajského úřadu do problematiky vnějších a mezinárodních vztahů s cílem najít jednotné a ucelené řešení, resp. jasněji specifikovat možnosti a způsoby zapojení jednotlivých odborů do této problematiky
- zvýšit povědomí úředníků krajského úřadu a politiků o potřebnosti a výhodnosti vnějších vztahů kraje (např. prostřednictvím společných seminářů, odborných exkurzí a studijních pobytů pro úředníky i členy rady a zastupitelstva, jako je tomu v případě Libereckého kraje)

Z procesního a formálního hlediska analýza ukazuje, že sledované kraje v České republice mají velmi široké zkušenosti s různými formami mezinárodní spolupráce. Některé disponují oddělením vnějších vztahů a styku s veřejností (např. Karlovarský kraj) nebo oddělením tiskových a vnějších vztahů (např. Liberecký kraj), které organizačně zaštiťují rozvoj a organizaci vnějších a mezinárodních vztahů. Volba takového pevně vymezeného oddělení se pro rozvoj uvedené agendy zdá být klíčová.

Vnější a mezinárodní spolupráce sledovaných regionů má několik podob:

- regionální spolupráce v rámci ČR
- přeshraniční spolupráce
- nadregionální spolupráce
- nadnárodní spolupráce

Regionální spolupráce v rámci ČR má podobu spolupráce sousedních krajů na společné agendě a tématech, které nejsou územně determinované. **Přeshraniční spolupráce** má podobu spolupráce s regiony v sousedních zemích, s nimiž má daný kraj společnou hranici. Např. Karlovarský kraj navázal spolupráci se spolkovou zemí Sasko (kraj Chemnitz) a Bavorsko v Německu s tím, že k prioritním oblastem spolupráce patří lázeňství a cestovní ruch, hospodářství, dopravní infrastruktura, záchranné systémy, ochrana životního prostředí,

veřejná správa, kultura, věda a vzdělávání a krizové řízení. Liberecký kraj navázal spolupráci s Dolnoslezským vojvodstvím (spolupráce v oblasti výchovy a výměny mládeže, ochrany zdraví a první pomoci, sportu a fyzické výchovy, vědy a kultury, turistiky, hospodářského rozvoje a financí, informační technologie, ochrany životního prostředí, zemědělství, komunikací a silničního hospodářství, bezpečnosti, využití finančních prostředků programů Evropské unie, zejména Phare CBC, samosprávy a regionálního rozvoje) či spolkovou zemí Sasko (spolupráce v oblasti cestovního ruchu, hospodářství, dopravní infrastruktury, záchranných systémů, ochrany životního prostředí, veřejné správy, zdravotnictví a sociálních věcí, kultury, vědy a vzdělávání a ve sportu; vyměňovat si v těchto oblastech informace a zkušenosti a společně přispívat k rozvoji regionálního plánování; v oblastech předpokládané spolupráce pořádat tematicky zaměřené výměnné pobyty vedoucích představitelů, úředníků a odborníků). Středočeský kraj vzhledem ke své poloze nenavázal přeshraniční spolupráci. Plzeňský kraj navázal spolupráci s regionem Horního Falcka a Dolního Bavorska v Německu v oblasti hospodářství, cestovního ruchu, dopravy, ochrany životního prostředí, zemědělství a komunální spolupráce.

Nadregionální spolupráce má podobu kooperace s regiony po celém světě, které řeší podobné problémy, a mají tak potenciál k výměně zkušeností. Např. Karlovarský kraj navázal spolupráci s městem Moskva (spolupráce v oblasti ekonomiky, dopravy, vědy, průmyslu, kultury, vzdělávání, turismu a zdravotnictví) či městskou částí Pekingu s názvem Changping (spolupráce v oblasti památkové péče, zemědělství a cestovního ruchu). Liberecký kraj spolupracuje s krajem Møre og Romsdal (Norsko) především v otázkách školství, mládeže, tělovýchovy, sociálních věcí, bezpečnosti, národnostních menšin, hospodářství a financí, zdravotnictví, hospodářského a regionálního rozvoje, dopravy a silničního hospodářství, kultury, sportu, cestovního ruchu, zemědělství, životního prostředí, vnějších vztahů, parlamentních služeb a informačních technologií. Dalším spolupracujícím regionem ve stejných tematických oblastech je kanton St. Gallen (Švýcarsko). Region Navarra (Španělsko), region Gotland (Švédsko), Prešovský samosprávný kraj (Slovensko) či Orenburská oblast (Rusko) jsou regiony, kde nebyla dosud uzavřena oficiální dohoda, ale kde je spolupráce vázána na témata, jako jsou živelné katastrofy a problémy životního prostředí (např. obnovitelné zdroje energie), výzkum, přenos a rozvoj technologií apod. Středočeský kraj navázal spolupráci s francouzským regionem Burgundsko, a sice v oblasti spolupráce institucí, propagace obou krajů, vzdělávání a odborné přípravy, životního prostředí, kultury a ekonomiky. Dále tento kraj uzavřel dohodu o spolupráci čtyř regionů s Burgundskem, německou spolkovou zemí Porýní-Falc a Opolským vojvodstvím v Polsku. Tato spolupráce se orientuje na oblast kultury, vzdělávání, vysokého školství, vědy, dalšího vzdělávání, hospodářství, životního prostředí, cestovního ruchu, vinařství, územního plánování a politiky venkovských oblastí, sociální péče, jakož i spolupráce mezi institucemi. Další spolupráce byla navázána s regionem Västra Götaland (Švédsko) v oblasti zdraví a lékařské péče, veřejného zdravotnictví, sociální péče, vědy a vzdělávání (výzkum a rozvoj), kultury, cestovního ruchu, regionálního rozvoje, mezinárodních otázek (zejména otázek spojených s Evropskou unií),

otázek demokracie, zejména oblast veřejné správy a administrativní techniky a spolupráce mezi institucemi. Bilaterální vztahy vznikly i s italským regionem Benátsko, a to v oblasti podpory a rozvoje vztahů mezi školskými a kulturními institucemi, podpory a rozvoje vztahů mezi výzkumnými centry za účelem výměny informací a zkušeností v oblasti vědeckotechnického výzkumu a inovačních technologií, výměny informací a zkušeností v oblasti výrobních aktivit se zvláštním zřetelem na malé a střední podniky apod. Dalšími spolupracujícími regiony jsou Mazowiecké vojvodství v Polsku, čínská provincie Sečuán a Moskevská oblast v Rusku. Plzeňský kraj spolupracuje s italskou provincií Bergamo, hrabstvím Northhamptonshire ve Velké Británii, čínskou provincií Če-ťiang, francouzským regionem Franche-Comté, Sverdlovskou oblastí v Rusku a rumunskou župou Caraș-Severin.

Nadnárodní spolupráce je spolupráce, která přesahuje rámec regionu a v níž hrají klíčovou roli mezinárodní instituce.

Zahraničí

I v případě zahraničních regionů můžeme identifikovat několik forem spolupráce. Jedná se o spolupráci přeshraniční, nadregionální a nadnárodní, a to se stejnými specifiky, jako tomu bylo v případě regionů v rámci České republiky. Z analýzy vnějších a mezinárodních vztahů sledovaných regionů vyplývají následující závěry a doporučení pro účely tvorby koncepce vnějších a mezinárodních vztahů ÚK:

- specifikovat a zejména zúžit potenciální oblasti dalšího rozvoje s ohledem na mezinárodní konkurenceschopnost a komparativní výhody ÚK (s ohledem na aktuální trendy v oblasti výzkumu a vývoje)
- v těchto oblastech či prioritách je nutné následně posílit synergii mezi soukromým sektorem a školícími, výzkumnými a inovačními centry
- nastavit podmínky pro postupnou změnu všeobecného „negativního“ vnímání daného kraje nejen u obyvatel, ale také u podnikatelů
- v oblasti rozvoje cestovního ruchu se neorientovat pouze na přírodní bohatství a dobré podmínky např. v NP České Švýcarsko, ale též podpořit podmínky tzv. průmyslové turistiky (např. „uhelné safari“ na Mostecku)
- podporovat rozvoj podnikání, ochrany životního prostředí (vč. posilování využití obnovitelných zdrojů) v případě spolupráce se Saskem
- nastavit podmínky pro průběžné hodnocení koncepce vnějších a mezinárodních vztahů – dobře nastavit a definovat podmínky pro možnou zpětnou evaluaci postupu či realizace koncepce vnějších vztahů
- v rámci spolupráce rozlišit úroveň obcí z hlediska jejich velikostní struktury a blízkosti ke státní hranici (vazba na přeshraniční spolupráci)

Uvažujeme-li o **přeshraniční spolupráci**, pak ta má podobu spolupráce v rámci euroregionů (Sasko), popř. jiných institucionálních uspořádání – např. Upper Rhine Conference či The Rhineland Council v případě Alsaska³¹. Hlavním smyslem těchto aktivit je vytvářet motivační podmínky pro přeshraniční spolupráci (např. kontaktů, které jsou základem pro přeshraniční projekty, na jejichž řešení se podílí organizace, veřejnost a podnikatelé na všech stranách hranic). V případě přeshraniční spolupráce navázalo Sasko spolupráci s regionem Lubuskie např. v oblasti památkové péče s přeshraničním dopadem, s Dolnoslezským vojvodstvím, jež má podobu spolupráce škol, či s regiony v České republice (Ústecký, Karlovarský a Liberecký kraj).

Alsasko se v rámci přeshraniční spolupráce soustřeďuje na realizaci konkrétních projektů v oblasti vzdělávání, turistického ruchu, kultury, ekonomického rozvoje a rovněž ochrany životního prostředí. Institucionálně má přeshraniční spolupráce podobu účasti na Upper Rhine Conference, The Rhineland Council či konferenci tripartity. Pro vyšší efektivnost spolupráce byla vytvořena řada podpůrných aktivit typu konzultačních a informačních služeb, které poskytují informace o regionech a možnostech spolupráce v rámci odborných školení a vzdělávacích akcí. Kromě toho se Alsasko účastní řady dalších přeshraničních aktivit typu skupiny PAMINA³², na Regio TriRhena³³ či v rámci The Eurodistricts³⁴.

Nadregionální spolupráce má v případě Saska podobu spolupráce s regionem Alberta (Kanada) v oblasti hospodářského rozvoje, vědy a technologie, vzdělávání a kultury; s regionem Bretaň (Francie) v oblasti vzdělávání a výchovy, vysokých škol, vědy a zemědělství; dále pak s regionem Chu-pej (Čína) v oblasti hospodářství, obchodu, ochrany životního prostředí, výzkumu, vzdělávání, obnovitelných energií, energetických úspor, vědy, technologie a zvyšování kvalifikace odborníků a vedoucích pracovníků; se Slovenskem, kde se spolupráce orientuje na automobilový průmysl, strojírenství, obnovitelné zdroje a technologie šetrné k životnímu prostředí, či s Maďarskem, kde se spolupráce soustřeďuje na automobilový průmysl a těžbu nerostných surovin.

Alsasko spolupracuje v rámci nadregionální spolupráce s Dolnoslezským vojvodstvím (Polsko) v oblasti ochrany životního prostředí, cestovního ruchu, ekonomiky, výchovy a vzdělávání, vyššího vzdělávání, kultury a sportu; dále pak s regionem Západ (Rumunsko) v oblasti ekonomiky, vzdělávání, odborných školení a výzkumu, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu, kultury a sportu; s Moskevským regionem (Rusko) v oblasti průmyslu, zemědělství, vědeckého výzkumu a školení, zdravotnictví, kultury, sportu a turismu. Dalšími oblastmi, s nimiž Alsasko spolupracuje, jsou Quebec (Kanada), provincie Ťiang-su (Čína) a provincie Kyongbuk-do (Jižní Korea).

³¹ Více informací lze najít na: <http://www.conference-rhin-sup.org/> a dále také na <http://sites.region-alsace.fr/Rhenan>.

³² Zdroj: <http://www.regio-pamina.org/?lang=en>

³³ Zdroj: <http://www.regiotrirhena.org/?setLang=F>

³⁴ Zdroj: <http://www.eurodistrict.eu>

Příklad dobré praxe a partnerství můžeme demonstrovat na regionu **Yorkshire and Humber**.³⁵ Ten byl řešitelským týmem vybrán zejména z důvodu podobné socioekonomické a hospodářské struktury regionu s ÚK. Rozvojové výzvy v regionu, které se snaží působit v souladu s cíli Regionální strategie, jsou definovány v dokumentu Integrated Regional Framework (Integrovaný regionální rámec). Jako hlavní prioritu si region stanovil vytvořit takové obce, města a venkovské oblasti, ve kterých by lidé chtěli žít, navštěvovat je a přinášet do nich investice, tzn. zlepšit vnější vnímání regionu a zvýšit jeho atraktivitu.

Jak vyplývá z analýzy strategických dokumentů vybraných regionů v ČR a jejich způsobu řešení vnějších a mezinárodních vztahů, Ústecký kraj má ve srovnání s některými sousedními kraji v ČR výrazně lepší procesní podmínky pro rozvoj vnějších vztahů (např. ve srovnání s Plzeňským krajem). Pro Ústecký kraj je tedy nezbytné formulovat jednoznačnou nosnou rozvojovou koncepci, a to nejen pro oblast vnějších vztahů (reflektující vlastní potřeby a problémy kraje), ale zároveň i dílčí specifické strategie zaměřené na dlouhodobou změnu negativní image regionu.

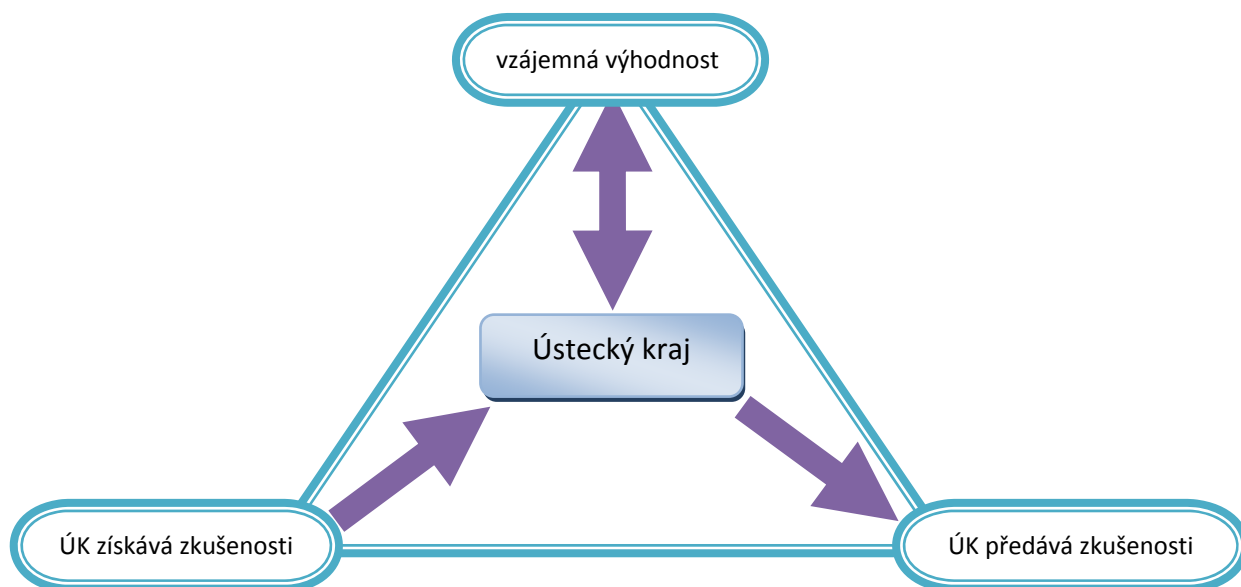
Z koncepcí vnějších a mezinárodních vztahů ve vybraných regionech Evropy navíc vyplývá, že klíčem k uchopení těchto vztahů je hledání konkurenční výhody a přidané hodnoty regionu, která může být nabídnuta ostatním regionům jako základ pro spolupráci. Cílem je specializace na určitou prioritní oblast rozvoje a její zkvalitňování na základě spolupráce s vybraným regionem. Specializace, a nikoli segmentace zájmu mezi řadu méně významných oblastí spolupráce. Taková segmentace má tak úlohu především podpůrnou, avšak nikoli strategickou.

³⁵ Zdroj: Yorkshire and Humber Assembly: “Building the benefits – Yorkshire and Humber Regional Sustainable Development Framework“

3 Celkové zaměření koncepce – souvislosti a hlavní cíl

Tato koncepce představuje klíčový dokument formující vnější a mezinárodní vztahy Ústeckého kraje do uspořádaného celku. Z analytické části tohoto dokumentu vyplynuly potenciální oblasti spolupráce a problematické záležitosti, které mohou tvořit bariéry jejich dalšího rozvoje. Ústecký kraj působí v globalizované ekonomice, a proto nemůže ve své dlouhodobé strategii nereflektovat vývoj a zkušenosti v rámci regionálního a místního rozvoje v ostatních částech České republiky, Evropy i světa. Koncepčně podchycený rozvoj vnějších a mezinárodních vztahů kraje se tak stává jeho další možností posílení konkurenceschopné pozice.

Obrázek 4: Schéma možných typů spolupráce v rámci vnějších a mezinárodních vztahů



Zdroj: vlastní zpracování dle provedených šetření

V obecné rovině mohou nastat tři základní typy spolupráce v rámci vnějších či mezinárodních vztahů (viz výše uvedené schéma):

- **forma spolupráce, kdy Ústecký kraj získává zkušenosti** – jedná se zpravidla o zkušenosti z jiných regionů, měst či států ohledně uplatňování různých přístupů v regionálním rozvoji, které by bylo možné za určitých podmínek realizovat i v Ústeckém kraji (např. ze zemí západní Evropy)
- **forma spolupráce, kdy Ústecký kraj předává zkušenosti** – jedná se o možnosti využití dosavadních zkušeností Ústeckého kraje např. v oblasti rekultivace krajiny zatížené intenzivní těžební a průmyslovou činností (např. ve vazbě na balkánské státy, z nichž

některé mají možnost čerpat finanční prostředky na tyto záležitosti v rámci předvstupní pomoci EU)

- **forma vzájemně výhodné spolupráce** – jedná se o typy vnějších a mezinárodních vztahů, v rámci nichž se generují benefity na obou stranách spolupracujících subjektů (např. výměnné pobyty, spolupráce v hospodářské oblasti, společný postup regionů v jejich prezentaci na mezinárodních veletrzích či výstavách)

Naznačené typy vzájemných vztahů lze rovněž považovat za vývojové formy spolupráce mezi subjekty, kdy jako nejnižší a také nejméně efektivní forma spolupráce je pouhé přebírání zkušeností, znalostí a technologií, jako vývojově vyšší forma jejich předávání. Na vrcholu je znázorněna nejvyšší forma spolupráce, kterou je možné chápat jako vzájemnou výhodnost – tedy rovnocennost partnerů a vzájemné obohacení při této spolupráci.

Hlavní smysl této Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje spočívá v tom, že by měla pomoci ve vnějších vztazích a mezinárodních aktivitách kraje, obcí, firem a nestátních neziskových organizací.

89.24.4.123

Cíl koncepce

Koncepce si klade za cíl stanovit hlavní způsoby a mechanismy v rámci posilování vnějších a mezinárodních vztahů za účelem posílení mezinárodní prestiže Ústeckého kraje v zahraničí i ČR.

Prostřednictvím koncepce budou naplněny hlavní tematické priority programu rozvoje kraje tak, aby byla posílena stávající klíčová konkurenční výhoda Ústeckého kraje, tj. jeho rozmanitý charakter.

Ústecký kraj má jednu klíčovou charakteristickou vlastnost, která jej významně odlišuje od ostatních regionů v ČR. Jedná se o **rozmanitost**, která nemá v ČR obdoby. V Ústeckém kraji je možné nalézt téměř vše typické pro ČR na relativně malém území, tedy od významného přírodního potenciálu až po rekultivované části krajiny, velké těžební plochy a významné industriální dědictví. V tomto kraji je možné nalézt nejen tzv. „měsíční krajinu“, ale také dominanty ČR, jako např. základní symbol češství horu Říp nebo vzkvétající Zahradu Čech. **Konkurenční výhodou ÚK je jeho vlastní dichotomie a rozmanitý charakter.**

Role kraje v prosazování vnějších a mezinárodních vztahů

S ohledem na výše stanovený hlavní cíl koncepce a identifikovanou konkurenční výhodu kraje je nutné uvést možnosti a specifikovat roli samotného kraje, resp. krajského úřadu.

V tomto smyslu je vhodné uvést dvě základní možnosti vzniku vnějších či mezinárodních vztahů:

- 1) Kraj sám iniciuje spolupráci v oblasti vnějších či mezinárodních vztahů.
- 2) Subjekty působící v Ústeckém kraji iniciují spolupráci v oblasti vnějších či mezinárodních vztahů.
- 3) Vnější subjekty a potenciální zahraniční partneři iniciují možnou spolupráci s krajem či nějakým typem subjektu působícím v Ústeckém kraji.

Z výše uvedeného vyplývá, že „kraj“ není všemohoucí subjekt, který by řešil jako jediný tematiku rozpracovanou v této koncepci. Rozvoj vnějších vztahů nemůže být záležitostí a náplní práce „pouze jediného místa“ (např. zastupitelstva kraje nebo odboru KÚ). Ústecký kraj a jeho krajský úřad může cílevědomě ovlivňovat a částečně i koordinovat významnou, ale zdaleka ne veškerou oblast vnějších vztahů. Rozvoj vnějších vztahů je nutné vnímat jako funkci všech regionálních aktérů, kde **krajský úřad plní roli „mediátora“ vnějších vztahů s externími partnery a subjekty působícími v kraji**. Samotný návrh koncepce je stanoven nikoliv jako „jednorázová“ záležitost či aplikace pevného plánu, ale jedná se o neustále se vyvíjející „živou“ koncepci vztahů a působení mezi subjekty uvnitř kraje a mimo něj.

Vize pro mezinárodní vztahy Ústeckého kraje

Ústecký kraj – jako součást globalizované a znalostní ekonomiky – využívá aktivně mezinárodních vztahů v rozvoji své konkurenceschopnosti a zvýšení atraktivity v rámci výměny zkušeností dobré i špatné praxe, inovativních přístupů, znalostí a nápadů v hospodářských, sociálních, environmentálních a kulturních segmentech rozvoje.

Tematické priority

Mezi hlavní tematické priority rozvoje kraje patří vymezené priority v Programu rozvoje Ústeckého kraje:

- Priorita 1: Rozvoj dopravní infrastruktury
- Priorita 2: Rozvoj lidských zdrojů
- Priorita 3: Životní prostředí a zemědělství
- Priorita 4: Modernizace a rozvoj veřejné správy
- Priorita 5: Cestovní ruch a kultura
- Priorita 6: Podpora regionálního rozvoje

Pro oblast vnějších vztahů Ústeckého kraje vyplynuly následující oblasti klíčových aktivit, jejichž prostřednictvím by se měla postupně naplňovat vize pro mezinárodní vztahy a zároveň i cíl této koncepce:

- rozvoj dopravní a environmentální infrastruktury zejména v oblasti přeshraniční spolupráce
- rozvoj lidských zdrojů, inovace, kultura a cestovní ruch

Principy aplikace koncepce vnějších vztahů Ústeckého kraje

1) Výběr vhodných partnerů v mezinárodních vztazích

Ústecký kraj a ostatní subjekty působící v kraji by měly při výběru partnerů pro mezinárodní spolupráci vycházet ze skutečnosti, že partnerství přináší požadovanou přidanou hodnotu pouze v případě, že splňuje následující podmínky:

- **vzájemná výhodnost spolupráce**
- **společné cíle partnerů** vyjádřené ve vzájemné dohodě/smlouvě či ve společném projektu
- **rovnoprávnost postavení** v rámci partnerství a **společné rozhodování**
- jednoznačná shoda na **obsahu a formách spolupráce**
- **dlouhodobost vztahu**
- **potřebnost a vyváženost** (každý partner přispívá něčím, co by jinak chybělo, bez čeho by nebylo výsledku dosaženo)
- **synergický efekt** – dopady spolupráce jsou vyšší než součet efektů z individuálních řešení realizovaných partnery samostatně
- **inovativnost společného řešení**

Hodnocení těchto parametrů by mělo být i základním východiskem při rozhodování Ústeckého kraje a subjektů působících v kraji o podpoře vnějších vztahů a mezinárodních aktivit.

2) Základní předpoklady pro spolupráci v rámci vnějších a mezinárodních vztahů

Z analýzy zkušeností českých a zahraničních krajů a regionů s vnějšími vztahy vyplývá, že úspěšnost vnějších vztahů Ústeckého kraje je do značné míry závislá na splnění celé řady předpokladů, jež však můžeme zkráceně označit jako splnění „**4 x I**“ – efektivní **I**nstituce, účinná **I**ntegrace, rozsáhlá **I**nternacionalizace a oboustranná **I**nspirace. Pochopení těchto předpokladů je nutnou podmínkou pro zajištění úspěchu vnějších vztahů kraje, a to jak z pohledu krajského úřadu, tak z pohledu všech

subjektů kraje včele se spotřebiteli, obcemi, soukromými firmami či nevládními organizacemi. Co se skrývá pod označením „4I“?

Efektivními **institucemi** máme na mysli především nastavení takových institucionálních podmínek a procesů, které umožní subjektům kraje podílet se na vnějších vztazích s minimálními dodatečnými náklady. Znamená to mimo jiné:

a) Odstranit (resp. zmírnit) bariéry, které souvisí s přístupem těchto subjektů k zahraničním partnerům (např. administrativní překážky typu různých povolení, legislativní překážky v podobě odlišných daňových a jiných pravidel apod.).

b) Nastavit procesy podpory vnějších vztahů tak, aby byly všem srozumitelné a jasné a tyto procesy veřejně deklarovat.

c) Umožnit takové formy spolupráce, které nejsou závislé na institucionální podpoře, ale na neformálních vztazích (osobní kontakty, historická pozitivní zkušenost se spoluprací apod.), resp. na přirozené oboustranné (např. ekonomické) prospěšnosti takových vztahů. V této souvislosti je rovněž nutné zdůraznit i „institucionální paměť“, tedy nutnost předávání znalostí a především kontaktů v rámci úřadu, odborů a jednotlivých pracovních pozic.

Tyto záležitosti by měly být v koordinaci a kompetenci odboru kanceláře hejtmána a tajemnice Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje (viz dále schéma v obrázku 5).

Účinná **integrace** v sobě skrývá zejména účast Ústeckého kraje na takových formách mezinárodní integrace, které pro něj mají zcela jasný (nejlépe měřitelný) užitek (např. hospodářský, kulturní či společenský). Naopak integrace, z níž plynou pouze formální vztahy bez konkrétní přidané hodnoty pro Ústecký kraj (např. formální partnerství), by měla být podrobena kritickému hodnocení. Pro Ústecký kraj to znamená účastnit se pouze takových integračních procesů (členství v různých asociacích, společenstvích apod.), které odpovídají prioritám rozvoje kraje.

Rozsáhlá **internacionalizace** znamená zrovnoprávnění zahraničních subjektů s domácími v případě jakýchkoli úvah o spolupráci. V současné době je stále spolupráce se zahraničními partnery nahlížena jako potenciálně „problémová“, a tudíž je často dávána přednost spíše spolupráci s tuzemskými kraji. Odstranění těchto mýtů je významným předpokladem pro posílení spolupráce se zahraničními partnery i subjekty v ostatních krajích ČR.

Oboustranná **inspirace** pramení ze skutečnosti, že jakákoli spolupráce musí být prospěšná pro všechny spolupracující subjekty. V praxi to znamená, že Ústecký kraj musí identifikovat konkurenční výhodu oproti ostatním regionům, která bude „inspirující“ pro potenciální partnery. Současně i potenciální partner Ústeckého kraje musí být dostatečnou „inspirací“ (spolupráce s ním musí mít pro Ústecký kraj

dostatečnou přidanou hodnotu). Pro naplnění tohoto předpokladu je důležité mít jasně definované priority rozvoje kraje, které mohou být naplňovány prostřednictvím vnějších vztahů a spolupráce se zahraničními partnery.

3) Tematické a procesní zdůvodnění výběru partnerů

Přímá participace Ústeckého kraje v oblasti podpory rozvoje mezinárodní spolupráce a aktivní pomoci při výběru partnerů se zaměří především na:

- reprezentaci a prosazování zájmů Ústeckého kraje ve Výboru regionů a Asociaci evropských hraničních regionů
- podporu mezinárodní spolupráce v rámci aktivních mezinárodních asociací, např. Assembly of European Regions (AER) nebo Council of European Municipalities and Regions
- zvýšení efektivnosti činnosti Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu posílením oboustranného toku informací prostřednictvím „zprostředkujících organizací a institucí“ – viz schéma
- realizaci strategie investičních příležitostí Ústeckého kraje – zajištění informovanosti potenciálních zájemců
- propagaci Ústeckého kraje na zahraničních akcích s cílem zajištění přímých zahraničních investic do Ústeckého kraje (Open Days – Evropský týden regionů, veletrhy, výstavy apod.) a zajištění potřebných kontaktů mezi potenciálními zájemci o spolupráci a subjekty Ústeckého kraje
- podporu mezinárodní spolupráce ekonomických subjektů v oblasti výzkumu a vývoje (inovace, nové technologie, zejména biotechnologie, nanotechnologie či nové materiály) prostřednictvím Univerzity J. E. Purkyně

Při rozhodování o podpoře vybraných subjektů Ústeckým krajem (nefinanční podpora i podpora prostřednictvím dotace z veřejných prostředků) budou reflektovány následující kritéria tematického a procesního zdůvodnění:

- Partnerství přináší veřejnou hodnotu, splňuje výše uvedené parametry.
- Téma a zaměření projektu mezinárodní spolupráce je v souladu s prioritami a zájmy kraje.
- Společně dosažené výsledky a výstupy jsou udržitelné po požadovanou dobu.

4 Návrhová část řešení vnějších vztahů Ústeckého kraje

Návrhová část koncepce je členěna do dílčích kapitol dle jednotlivých typů subjektů participujících na vnějších či mezinárodních vztazích. Každá z těchto kapitol je dále členěna stejným způsobem dle následující logiky řešení vnějších vztahů:

[A] **KRAJ JE AKTIVNÍ** – vnější vztahy iniciované ze strany kraje

[B] **AKTIVNÍ JSOU SUBJEKTY V KRAJI** – vnější vztahy iniciované ze strany subjektů dané sekce (např. NNO, podniky)

[C] **PODNĚTY Z VNĚJŠKU** – vnější podněty ke spolupráci, tzn. případy, kdy je kraj pro spolupráci osloven subjektem z vnějšku

Ve výše uvedených typech vnějších vztahů řešíme vždy následující klíčové otázky:

- **KDO S KÝM?** – výběr a typové příklady partnerů a postupy jejich výběru
- **JAK?** – postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů
- **CO Z TOHO?** – možné přínosy navrhovaných postupů dle typových příkladů témat spolupráce

V návrhové části v následujících kapitolách je specifikována role jednotlivých subjektů vnějších a mezinárodních vztahů. V následujícím schématu jsou znázorněny všechny tyto klíčové subjekty v rámci kraje, které aktivně aplikují (nebo by mohly aplikovat) vnější a mezinárodní vztahy ve svých aktivitách.

Na základě provedených šetření a zejména diskuzí realizovaných v rámci fokusních skupin je v obecné rovině vhodné aplikovat následující postup v případě příležitostí rozvoje vnějších vztahů (konkrétní specifikace je uvedena v návrhové části koncepce):

- A. Zajištění jednotného řízení podpory mezinárodní spolupráce v Ústeckém kraji, nejlépe prostřednictvím stávajícího Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje. Jako účinnější se z hlediska adresné zodpovědnosti ukazuje pověření vybraného člena Rady Ústeckého kraje.
- B. Koordinací mezinárodní spolupráce v rámci Ústeckého kraje i jeho úlohy jako konzultačního a poradenského centra pro obce, podnikatele a neziskový sektor pověřit operativní útvar pro koordinaci zahraniční spolupráce (tajemnici výboru posílenou o jednoho pracovníka nebo zřízení oddělení vnějších vztahů a zahraniční spolupráce coby součásti odboru kanceláře hejtmána).

Mezi hlavní úkoly výše uvedeného operativního útvaru patří koordinace aktivit Ústeckého kraje v oblasti meziregionální a mezinárodní spolupráce, shromažďování dotazů ze strany obcí, podnikatelské a neziskové sféry hledající partnera pro zahraniční spolupráci a zprostředkovat jim pomoc ze strany organizací, které jsou pro to vybaveny a mají napojení na příslušné databáze (např. Hospodářská komora – krajská i okresní, Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, Asociace neziskových organizací Ústeckého kraje, Krajská agentura pro zemědělství a venkov, Euroregiony Labe a Krušnohoří). Mezi důležité aktivity rovněž patří i zajištění kontaktu se Zastoupením Ústeckého kraje v Bruselu.

Z procesního hlediska je možné vymezit následující postup, který by mohl být poplatný ve všech následujících kapitolách: subjekt (obec, NNO, firma apod.) se v případě zájmu o vnější spolupráci obrátí na odbor kanceláře hejtmána na KÚ (oddělení vnějších vztahů a administrativních činností). Tento odbor po evidenci žádosti (přidělení jednacího čísla) a zhodnocení, jaké oblasti či jakého problému s vnějšími vztahy se žádost týká, přepoše ji na věcně příslušný odbor KÚ, projektovou kancelář či vnější subjekty – RRA, euroregiony, Hospodářskou komoru – krajskou i okresní, ANOÚK, Krajskou agenturu pro zemědělství a venkov, územně příslušný mikroregion či přímo konkrétním obcím v Ústeckém kraji dle požadavku na spolupráci. Subjekt má možnost svou žádost řešit s věcně relevantním pracovištěm, které mu pomůže problém vyřešit. Po vyřízení se zarchivuje, jak byla žádost vyřešena (přidělené jednací číslo umožňuje sledovat průběh řešení dané žádosti).

Tento postup je uplatnitelný pro všechny subjekty se zájmem o vnější spolupráci. Totéž platí i pro případy, kdy se s žádostí o spolupráci na KÚ obrátí zahraniční subjekt, který hledá partnera mezi českými partnery. **Příslušný odbor KÚ vystupuje jako mediátor, jenž zná nabídku témat pro spolupráci a poptávku po spolupráci.**

Klíčové je, že vše vyřizuje „jeden“ odbor. Díky informační kampani (vč. zahraničí) tak všichni zájemci budou vědět, na koho se mohou obrátit a kdo jim poradí. Daný odbor buď poskytne radu sám, nebo stanoví kontaktní osobu, která bude sloužit danému subjektu jako partner. Kontaktní osoba dostane řešení problému na starost a bude rovněž zodpovídat za evidenci průběhu celého procesu řešení daného problému. V praxi bude mít možnost kdokoli z řídících osob na KÚ do aktuálního vývoje řešení dané záležitosti nahlédnout. V této souvislosti je potřeba zdůraznit, že vedoucí odborů jsou odpovědnými pracovníky, nicméně příslušnou agendu konkrétních aktivit formovaných v rámci vnějších vztahů mohou z důvodu pracovní vytíženosti delegovat na své podřízené (např. vedoucí oddělení nebo referenty).

Informační kampaň = jasný odkaz na internetových stránkách kraje, informační stánky na různých veletrzích a akcích (vč. zahraničních) apod.

Zdroj: vlastní zpracování dle provedených šetření

4.1 Instituce EU a světové organizace

[A] Vnější vztahy iniciované ze strany kraje

❖ Výběr partnerů – KDO S KÝM?

Vzhledem k tomu, že členem světových organizací je Česká republika jako taková, je role kraje jako iniciátora vnějších vztahů slabá, nicméně kraj se může zapojit formou členství v určitých regionálních sítích (pokud v rámci těchto organizací existují).

Při výběru partnerů v rámci daných omezení je vhodné postupovat v souladu s prioritami kraje definovanými v Programu rozvoje Ústeckého kraje a případně i nabídnout vlastní zkušenosti s řešením určitých problémů (rekultivace a revitalizace území, sociální problematika) a zvážit také finanční souvislosti takového zapojení či partnerství.

Pokud jde o Evropskou unii a vazbu Ústeckého kraje na její instituce, pak významnou roli sehrává bruselské zastoupení kraje, které svou činností podporuje zviditelnění kraje v rámci EU a je důležitým kontaktním místem nejen ve vztahu k institucím EU. Kraj si založením a podporou tohoto zastoupení vytvořil důležitý prostor pro své zviditelnění a propagaci a otevřel možnosti spolupráce v rámci EU.

❖ Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?

Pokud jde o vhodné nástroje pro řešení vnějších vztahů ke světovým organizacím, vzhledem k výše uvedenému je nutno respektovat omezení vyplývající z postavení kraje jako jednoho z regionů České republiky.

Pokud jde o vazbu na instituce Evropské unie, je třeba lépe využít potenciál, který nabízí jednak samotná existence Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu, jednak aktivity, jež toto zastoupení realizuje, a lépe využívat příležitostí, které jeho činnost nabízí. Z analýzy vyplývá, že i přes pozitivní hodnocení činnosti bruselského zastoupení je informovanost o jeho aktivitách velmi malá, což omezuje možnosti využití těchto aktivit pro rozvoj vnějších vztahů kraje.

Z tohoto důvodu by bylo žádoucí zabezpečit a prodloužit tok informací přicházejících z bruselského zastoupení ÚK do odboru kanceláře hejtmána, a to jak ve vazbě na činnost krajské samosprávy a krajského úřadu, tak na širokou veřejnost (publicita prostřednictvím médií). V rámci kraje by měli být o aktivitách informováni radní, členové Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje a předseda, resp. členové věcně

příslušného výboru. Na krajském úřadu by měly být informace předány vedoucím pracovníkům, a to především věcně příslušných odborů, kde by dále s informací pracovali v rámci svého zaměření.

❖ ***Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?***

Lepší informovanost o aktivitách bruselského zastoupení Ústeckého kraje je důležitá z několika důvodů – politici i úředníci budou mít přehled o akcích bruselského zastoupení ÚK a budou mít možnost odpovídající aktivity podpořit, resp. se jich zúčastnit, a tím i do značné míry kontrolovat, co se za „peníze kraje“ v Bruselu děje.

Ve vztahu k občanům a subjektům působícím v Ústeckém kraji je zlepšení informovanosti o bruselském zastoupení kraje dobrým základem pro zdůvodnění jeho ustavení a informace o akcích, které pořádá, příp. o těch, na nichž se podílí, může napomoci zapojení regionálních aktérů do některých aktivit v rámci EU právě prostřednictvím akcí bruselského zastoupení ÚK. Znamená to lépe využít místní a regionální média (tisk, rozhlas, televizi či webové stránky – vytvořit v nich např. pravidelnou rubriku *Co je děje v Bruselu*). Tato rubrika by měla zajímavou formou informovat nejen o akcích, které již proběhly (včetně jejich hodnocení, rozhovorů s aktéry apod.), ale s časovým předstihem i o těch, které se připravují.

[B] Vnější vztahy iniciované ze strany subjektů institucí EU a světových organizací působících v kraji

V této části nejsou předpokládány žádné vnější vztahy, protože v Ústeckém kraji nepůsobí žádné instituce EU ani detašovaná pracoviště světových organizací.

[C] Vnější podněty ke spolupráci – kraj je osloven subjektem z vnějšku

❖ ***Výběr partnerů – KDO S KÝM?***

Pokud bude kraj osloven vnějším subjektem z důvodu navázání spolupráce, je třeba důsledně zvážit všechna pozitiva i negativa ve vazbě na priority kraje a teritoriální aspekty, včetně posouzení finančních nároků na realizaci této spolupráce.

❖ ***Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?***

Při posuzování vhodnosti spolupráce je potřeba posoudit výše uvedené záležitosti. Podklady pro rozhodnutí by měly být zpracovány odborem kanceláře hejtmána ve spolupráci s věcně příslušným odborem.

Po kladném rozhodnutí o navázání spolupráce by opět měl být určen politický představitel kraje (člen Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje), který bude zodpovědný za navázanou spolupráci na politické úrovni, a pracovník KÚ buď z odboru kanceláře hejtmána, a/nebo z věcně příslušného odboru, jenž zabezpečí administrativu spojenou s realizací schválené spolupráce. Politik zodpovědný za spolupráci by měl pravidelně informovat zastupitelstvo o její realizaci (min. jednou za rok). Pro odbornou část spolupráce se předpokládá zapojení pracovníka příslušného odboru, který bude mít tuto agendu přímo v popisu své pozice.

❖ ***Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?***

Určení politické zodpovědnosti za navázanou spolupráci by mělo napomoci vyhodnocení přínosu této spolupráce. Na základě pravidelných zpráv by pak politická reprezentace měla rozhodnout o pokračování/ukončení spolupráce i ve vazbě na finanční prostředky vynakládané na její realizaci.

Přínosy takto navázané spolupráce mohou být jednak nefinanční (transfer know-how, výměna zkušeností jako inspirace pro řešení problémů kraje, pochopení jiné kultury/způsobu života apod.), jednak finančního rázu v tom smyslu, že náklady kraje budou hrazeny druhou stranou – např. v případě spolupráce s regiony kandidátských zemí Evropské unie existuje možnost čerpání finančních prostředků z předvstupních fondů těchto států.

4.2 Kraje v ČR a regiony v zahraničí (v rámci a mimo EU)

4.2.1 Sousedící regiony v oblasti přeshraniční spolupráce

[A] Vnější vztahy iniciované ze strany kraje

❖ ***Výběr partnerů – KDO S KÝM?***

ÚK by měl usilovat o smysluplnou, přínosy se prokazující zahraniční/přeshraniční spolupráci. Partnery na německé straně jsou jak celá spolková země Svobodný stát Sasko a jeho složky, tak případně nové, po reformě administrativy utvořené okresy. Další možnost poskytují,

resp. zprostředkovávají, diplomatická zastoupení ČR v Německu, zejména pak v Berlíně a Drážďanech.

Výběr dlouhodobých partnerů by měl být založen na pravidelném vyhodnocování výsledků spolupráce. Pokud spolupráce s partnerem nepřináší dosažení plánovaných cílů (vyřešení problémů), pak je vhodné takovou spoluprací opětovně neobnovovat. Podrobněji se hodnocení věnuje implementační část této koncepce.

Žádoucí příhraniční spolupráce v oblasti veřejné správy na regionální úrovni je negativně podmíněna nestejnou rolí (postavením) Ústeckého kraje (a obcí s rozšířenou působností) a Saskem jako spolkovou zemí, případně příhraničními zemskými okresy. Zde je potřebné akceptovat legislativní, správní či kompetenční rozdíly a spolupracovat (spoluprací rozšířit, prohloubit či navázat) se subjektem (úrovní), která má o vzájemné vztahy zájem. Přitom by se nemělo jednat pouze o setkání vrcholných představitelů (z naší strany např. zastupitelů), ale kontakty by měly probíhat mezi příslušnými odbornými útvary. Do určité míry tak lze „kopírovat“ práci odborných pracovních skupin při euroregionech (např. Elbe/Labe).

❖ Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?

Spolupráce by měla probíhat na základě oslovení konkrétního partnera (odbor, zaměření, osoba), měla by však být podpořena rámcovou dohodou (smlouvou) mezi institucemi. Pro realizaci spolupráce je tato část zásadní. U řady konkrétních aktivit je nutná i několikaměsíční intenzivní spolupráce, než je možné představit výsledky reprezentaci daných regionů.

Setkání vrcholných představitelů může probíhat dvakrát ročně, jednání/schůzky k obsahovým/tematickým záležitostem pak v zásadě ad hoc. Primárně by mělo jít o formalizování výsledků předchozí společné práce na konkrétních detailech spolupráce (projektů).

Zodpovědní pracovníci by měli na základě koncepčních dokumentů i operativy vytipovat záležitost, která si vyžaduje přeshraniční řešení či alespoň účast (stanovisko, názor) druhé strany. V rámci KÚ, případně ve spolupráci s dalšími stupni veřejné správy, by pak připravili podklad/materiál k jednání se saskou stranou.

K prohloubení přeshraniční spolupráce je nezbytné rovněž výrazně podpořit práci s veřejností. Bohužel priority sdělovacích prostředků jsou jiné než informovat o pozitivních příkladech přeshraniční praxe na úrovni regionální, lokální, institucionální či individuální. Je tedy vhodné realizovat ofenzivní kampaň seznamující jak s děním u našich „sousedů“, tak o přeshraničních aktivitách nejrozumnějšího zaměření (ekonomika, životní prostředí, cestovní ruch apod.), realizovaných rozmanitými subjekty (veřejná správa, školy, zájmová sdružení atd.). Vycházíme ze společné historie, reflektujeme podobnou přítomnost a směřujeme k budoucímu provázání v duchu Evropy bez hranic. Zatímco v reálné situaci jsou projevy hranic relativně zanedbatelné, stále zůstávají v hlavách lidí zde žijících. Nejedná se o jednoduchou a krátkodobě řešitelnou otázku, nicméně je vhodné usilovat v tomto směru o změnu.

❖ ***Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?***

Tímto postupem se nepochybně zvýší vzájemná informovanost jako předpoklad pro hledání, nalezení a realizaci oboustranně přínosné aktivity či alespoň bez negativních dopadů pro jednu či druhou stranu. Aktivita ÚK pak zajistí realizaci takových projektů, investic a opatření, které jsou v souladu s koncepčními záměry kraje.

[B] Vnější vztahy iniciované ze strany subjektů působících v kraji

❖ ***Výběr partnerů – KDO S KÝM?***

Může se jednat o příspěvkové organizace zřízené ÚK (např. divadlo nebo galerii) či obecní samosprávou (vč. sdružení obcí), NNO (občanská sdružení apod.), zařízení vzdělávací a výzkumná (mj. střední školy, vysokoškolská pracoviště) apod. Ty mají zpravidla pestrou nabídku partnerů v Sasku, byť jsou často založené/spravované na jiných principech. Aktivity spolkové, zájmové nebo dobrovolné patří totiž k základním rysům vyspělé (západní) občanské společnosti a v tomto smyslu je vývoj u nás – i v porovnání s novými německými spolkovými zeměmi – opožděn.

❖ ***Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?***

Lze předpokládat (případně iniciovat), že se příslušný subjekt obrátí na KÚ (Ústecký kraj?). Vhodné by bylo vytvořit databázi zájemců o přeshraniční spolupráci, průběžně ji aktualizovat a využít pro jednání na odborných (tematicky definovaných) konferencích, případně na nejvyšší úrovni. Na druhou stranu by zde mohly významně přispět euroregiony, jejichž prostřednictvím – tj. přes saskou stranu – je možné partnery „přivést k sobě“. Jen znalost prostředí umožňuje koncipovat přeshraniční vztahy, kde by měla být odstraněna či alespoň minimalizována formální stránka. Třetí případ mohou představovat partnerská města – ať již bezprostředně hraniční (např. Vejprty – Bärenstein) nebo vzdálená od hranic, resp. bez přímého sousedství (např. Benešov nad Ploučnicí – Bad Schandau). Zde se nabízí jak společné řešení, vzájemná informovanost o „úředních postupech“, tak realizace rozmanitých akcí poznávacích a setkávacích (školy, sport aj.). Jejich zkušenosti lze následně zobecnit a využít v jiných podmínkách.

❖ ***Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?***

Právě bezprostřední kontakty jednotlivců, skupin, sdružení či organizací totiž vytvářejí síť přeshraničních kontaktů. Institucionálně podmíněné vztahy se časem přetvářejí v přátelské a přispívají k formování regionální (příhraniční) identity jako součásti identity evropské (unijní).

[C] Vnější podněty ke spolupráci – kraj je osloven subjektem z vnějšku

❖ *Výběr partnerů – KDO S KÝM?*

Na saské straně působí vedle úrovně zemské, okresní či komunální značné množství nejrozličnějších sdružení, spolků a aktivit (např. Landschaftspflegeverband Westerzgebirge Lindenau, Christlich-Soziales Bildungswerk Sachsen Nebelschütz nebo Sächsischer Musikrat Dresden). Zatímco některým odpovídá na české straně příslušný partner (např. Dům dětí a mládeže Ústí n. L. a Kindervereinigung Sachsen Chemnitz), v jiných případech tomu tak není.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Postupy a aplikace vhodných nástrojů mohou být shodné s předchozím typem vzniku vztahů. Lze předpokládat, že v některých případech se bude jednat o aktivity trvalé a opakované, v jiných případech o záležitosti víceméně jednorázové, přičemž první model by měl převažovat. Tuto tendenci dokládají četné příklady podporované mj. prostředky EU v rámci OP Cíle 3 (dříve Interreg a Phare CBC). Za pozitivní je možné označit, že navázané (zpočátku spíše pracovní) vztahy přecházejí při společných aktivitách často ve vztahy přátelské, přispívající k budování přeshraničního povědomí.

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Častější kontakty s německým/saským partnerem by v důsledku mohly/měly vést k posílení zájmu o území ÚK, jeho zviditelnění a předpokládáme i zlepšení image. To následně přinese zvýšení cestovního ruchu a zlepšení postavení v regionální konkurenci na úrovni národní i (středoevropské). Tyto snahy jsou v současnosti mj. součástí iniciativy saského ministerstva vnitra, které usiluje o formování makroregionu Sasko-Čechy-Dolní Slezsko, který by mohl konkurovat již institucionalizovaným makroregionům baltskému a dunajskému.

4.2.2 Nesousedící kraje a regiony

[A] Vnější vztahy iniciované ze strany kraje

❖ Výběr partnerů – KDO S KÝM?

Charakteristickým znakem jakékoli spolupráce je skutečnost, že se jedná o bilaterální (resp. multilaterální) vztah, který je založen na identifikování přidané hodnoty každého z partnerů (viz výše). Aktivita podporující spolupráci Ústeckého kraje s nesusousedními regiony mohou být orientovány na tři typy regionů:

- **průmyslové regiony**, které prochází transformací obdobně jako ÚK (takové regiony mohou přinést inspiraci, jak se vypořádat s problémy, které v procesu transformace vznikají a současně mohou představovat významného partnera pro řešení konkrétních problémů)
- **inovativní regiony**, které modernizují průmysl a zavádí významné inovace a výsledky vědy a výzkumu (napojením na tyto regiony by ÚK získal potřebnou inspiraci pro transformaci průmyslových podniků)
- **regiony v kandidátských zemích EU nebo zemích připravujících se na vstup do EU zatím bez statusu kandidátské země**, které se potýkají s obdobnými problémy jako v ÚK (např. revitalizace a obnova průmyslově zatížené krajiny) a mají možnosti jejich řešení v rámci tzv. předvstupní pomoci EU

Potenciálními partnery, se kterými nebyla dosud navázána jakákoliv spolupráce z řad **průmyslových regionů**, jsou:

- [A] střední a severní část Anglie a jižní Skotsko (Jedná se o částečně transformovaný region založený na těžbě uhlí a hutnictví.) Příkladem regionů vhodných ke spolupráci jsou např. Yorkshire a Humber, Severozápadní Anglie, Severovýchodní Anglie či Dumfries a Galloway.
- [B] Porúří (Jedná se o region s dokončenou transformací, kde si sice průmysl zachoval významnou roli, ale hlavním pilířem ekonomiky se stal terciární sektor.) Příkladem regionu vhodného ke spolupráci je německá spolková země Severní Porýní Vestfálsko (Nordrhein-Westfalen).
- [C] Severní Itálie (Jedná se o výrazně průmyslový region, který prošel restrukturalizací průmyslu.) Příkladem vhodných partnerů jsou regiony Piemont či Lombardie (patří i mezi inovativní regiony).
- [D] Moskevská oblast (Jedná se o region, který prošel rychlou odvětvovou transformací.)

Potenciálními partnery pro spolupráci z řad **inovativních regionů** jsou:

- [A] spolková země Bádensko-Württembersko (Německo) – jedná se o region, který se orientuje na inovativní průmyslová odvětví (např. nanotechnologie).
- [B] region Rhône-Alpes (Francie) – jedná se o region, který je mimo jiné založen nejen na průmyslu, ale také na cestovním ruchu.
- [C] Katalánsko (Španělsko) – jedná se o region s dynamickým rozvojem terciálního sektoru, který se často řadí mezi regionální motory Evropy.
- [D] Vlámsko (Belgie) – jedná se o region, který je významně orientován na moderní

odvětví průmyslu a terciálního sektoru.

Poslední skupinou jsou **regiony v kandidátských zemích EU nebo zemích připravujících se na vstup do EU zatím bez statusu kandidátské země**, zejména balkánské státy.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Z procesního hlediska by podpora vnějších a zahraničních vztahů subjektů Ústeckého kraje měla být iniciována Výborem pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje, který je personálně posílen odborem krajského úřadu, zabývajícím se vnějšími a zahraničními vztahy. Současně by měly vzniknout tematické pracovní skupiny pro zahraniční spolupráci, v nichž by byli zástupci jednotlivých subjektů a které by formulovaly prioritní oblasti spolupráce a způsoby její podpory. Úloha krajského úřadu v podpoře vnějších a zahraničních vztahů by měla mít následující povahu:

- koordinovat mezikrajskou a mezinárodní spolupráci
- zajišťovat účast kraje na programech vyhlášených EU
- zajišťovat spolupráci s příslušnými orgány a institucemi EU, resp. se zahraničními centry (podpora subjektů při prezentaci na mezinárodních akcích, vč. finanční podpory zahraničních cest na veletrhy apod.)
- zajišťovat spolupráci s ostatními kraji ČR
- evidovat aktivity kraje při spolupráci s ostatními kraji a se zahraničím
- připravovat koncepce rozvoje tuzemských a zahraničních styků
- sjednávat partnerské dohody mezi regiony (neboli zprostředkovatelská činnost, poskytnutí hmotného zázemí apod.)
- organizačně zajišťovat účast zástupců kraje na mezinárodních konferencích
- koordinovat pořádání seminářů, konferencí a společenských akcí v rámci zahraničních aktivit kraje
- vytvářet databázi spolupracujících regionů a krajů, resp. ostatních partnerů vhodných ke spolupráci (vč. informací o projektových iniciativách, či spolufinancování projektů).
- vytvořit a provozovat projektovou kancelář pro konzultace přípravy spolupráce se zahraničními partnery (vč. právního servisu, fundraisingu apod.)

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Realizací výše uvedených aktivit bude vytvořena institucionální podpora naplňování cílů ÚK v podpoře spolupráce s jinými regiony Evropy a světa. Územní formy spolupráce do značné míry determinují i tematické zaměření spolupráce. V této části koncepce lze dále předpokládat významné přínosy týkající se forem spolupráce, kdy na jedné straně Ústecký

kraj získává a na straně druhé předává své zkušenosti, které může v těchto formách významně zúročit.

[B] Vnější vztahy iniciované ze strany subjektů působících v kraji

V této části nejsou předpokládány žádné vnější vztahy, protože v Ústeckém kraji nepůsobí instituce nesousedících krajů a regionů ani jejich detašovaná pracoviště.

[C] Vnější podněty ke spolupráci – kraj je osloven subjektem z vnějšku

❖ Výběr partnerů – KDO S KÝM?

Z hlediska zvýšení povědomí zahraničních regionů o Ústeckém kraji je velmi důležité zastoupení kraje v různých integračních strukturách. Jedná se nejen o Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu, ale např. také v Assembly of European Regions (v rámci ČR zatím jen Olomoucký a Královéhradecký kraj), což je síť regionů v Evropě a platforma pro nadregionální spolupráci, či členství v Association of European Border Regions (AEBR)³⁶, nebo v Association of European Wine-Producing Regions (AREV), popř. Assembly of European Fruit and Vegetable Growing and Horticultural Regions (AREFLH). Účast v těchto strukturách umožňuje přístup k informacím o možnostech spolupráce se zahraničními regiony, aktuálních tématech spolupráce apod.³⁷

Další možností je i účast na Local Cross-Border Cooperation Group (GLCT) či v podobné instituci – např. Eurodistricts. GLCT působí jako veřejné uskupení pro meziměstskou spolupráci, jež má svého prezidenta, plenární shromáždění, tematické komise, svůj rozpočet a výbor ředitelů a jejímž hlavním účelem je podporovat přeshraniční spolupráci, dohlížet na implementaci a v případě potřeby i na plnění společných projektů v oblastech, které spadají do kompetence jejich členů. Eurodistricts zahrnují meziměstské aglomerace, které leží na hranici mezi dvěma (či více) státy. V případě Ústeckého kraje jsou v podobné situaci Johannegeorgenstadt-Potůčky, Oberwiesenthal-Loučná pod Klínovcem, Bärenstein-Vejprty, Zinnwald-Georgenfeld-Cínovec, Sebnitz-Dolní Poustevna, Ebersbach-Neugersdorf-Jiřikov.

³⁶ V současné době účast euroregionů Elbe-Labe, Neisse-Nisa-Nysa či Erzgebirge-Krušnohoří.

³⁷ Účast ÚK v uvedených asociacích je důležitá zejména proto, aby se vytvářely vazby (partnerství) se zahraničními subjekty a zvýšil se počet společných projektů. Důležité jsou kontakty a inspirace, jejichž prostřednictvím mohou zástupci ÚK zjistit, co a jak se aktuálně řeší v Evropě, a zapojit se do těchto procesů. ÚK sice není primárně zemědělským regionem, nicméně zemědělská činnost zde probíhá a opět jde o inspiraci a schopnosti příslušné kontakty a informace využít pro rozvoj zájemců o zemědělskou činnost na území ÚK. Tyto aktivity mohou být potenciálně velmi důležité.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Pro rozvoj vnějších vztahů Ústeckého kraje se zahraničními kraji a regiony je nutné zachovat a spíše posílit kapacity Zastoupení ÚK v Bruselu ve vazbě na klíčové asociace sdružující různé úrovně územních samospráv (regiony, euroregiony a místní samospráva). Tímto způsobem bude možné zprostředkovat kontakty ze strany „zájemců“ subjektů z vnějšku (regionů) o případnou spolupráci s ÚK. I v tomto případě má důležitou roli oddělení vnějších vztahů a administrativních činností na Krajském úřadu ÚK, které plní úlohu mediátora při vyřizování kontaktů a zájemců o spolupráci v oblasti vnějších vztahů. V případě konkrétního zájmu o spolupráci kontaktuje výše uvedené oddělení věcně příslušný odbor krajského úřadu, jehož pověřený zástupce by se měl nabídce spolupráce dále věnovat.

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Největší přínosy v této oblasti spočívají v konkrétním naplnění prioritních oblastí Ústeckého kraje, který v těchto případech hraje klíčovou roli. Podpora vnějších a zahraničních vztahů může mít v rámci vnějších vztahů s nesusousedícími regiony dvě podoby: a) institucionální podpora (např. strukturální fondy EU, podpora ze strany Ústeckého kraje apod.) a b) odstranění překážek, které brání přirozené spolupráci subjektům Ústeckého kraje se subjekty v zahraničí. Hlavní přínosy tedy spočívají v postupném odstranění bariér komplikujících rozvoj vnějších vztahů subjektů působících v ÚK. Tímto se vytvoří lepší podmínky pro socioekonomický rozvoj ÚK. V současné době převládá institucionální podpora spolupráce se zahraničními subjekty, a proto se uváděné bariéry často týkají projektové úrovně spolupráce (např. problém spolufinancování, finančních nároků obecně, problém s navazováním partnerství apod.). Méně pozornosti je věnováno přirozeným formám spolupráce, kterým velmi často brání překážky administrativního a jiného charakteru. Odstraněním těchto překážek by vzrostla i míra vnějších a zahraničních vztahů s regiony v zahraničí.

4.3 *Obce v zahraničí (v rámci a mimo EU)*

[A] *Vnější vztahy iniciované ze strany kraje*

❖ *Výběr partnerů – KDO S KÝM?*

Ústecký kraj dosud sám aktivně inicioval několik možností spolupráce s konkrétními obcemi či městy v zahraničí (např. s Calgary v Kanadě či Palermem v Itálii), nicméně žádná z těchto forem spolupráce se dále významněji nerozvíjela. V tomto případě je nutné spolupráci

iniciovat v úzké kooperaci s některým městem v Ústeckém kraji, které by dále konkrétní spolupráci na „meziměstské“ či „meziobecní“ úrovni dále rozvíjelo. Role kraje by v tomto případě měla spočívat v podpůrných aktivitách a zprostředkování zkušeností v rozvoji daných vnějších vztahů.

V této souvislosti je třeba zmínit skutečnost, že dlouhodobost spolupráce obcí Ústeckého kraje se zahraničními obcemi je do značné míry závislá na oboustranné výhodnosti a především „nezávislosti“ na vnějších zdrojích podpory. V opačném případě spolupráce obcí většinou skončí v okamžiku, kdy skončí financování z vnějších zdrojů.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Podpora obcí Ústeckého kraje v realizaci vnějších a zahraničních vztahů ze strany krajského úřadu bude realizována následujícími způsoby:

- vytvořením zázemí pro realizaci spolupráce v rámci krajského úřadu (např. Výbor pro zahraniční vztahy Zastupitelstva Ústeckého kraje nebo odbor krajského úřadu, který se vnějšími a zahraničními vztahy zabývá)
- poskytnutím kontaktů krajského úřadu, které pramení ze zastoupení úřadu na mezinárodních integračních strukturách (např. Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu)

Podpora vnějších a mezinárodních vztahů obcí Ústeckého kraje tak může mít podobu výše uvedené institucionální podpory (vč. finanční dotace) nebo snahy zmírnit či odstranit překážky ve spolupráci obcí.

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Podpora spolupráce obcí v příhraničních oblastech s obcemi lokalizovanými v sousedním státě přispěje ke zvýšení atraktivity těchto periferních regionů a následnému vyváženějšímu rozvoji celého kraje. Obce z „vnitrozemí“ ÚK, podpořené v aktivitách vnějších vztahů, přispějí zejména k rozvoji dílčích segmentů kraje, tj. např. kultury, sportu a cestovního ruchu.

[B] Vnější vztahy iniciované ze strany obcí působících v kraji

❖ *Výběr partnerů – KDO S KÝM?*

Spolupráce obcí Ústeckého kraje s obcemi v zahraničí může být motivována dvojím způsobem: na jedné straně podporou z institucionálních prostředků (např. strukturální fondy – projekty přeshraniční spolupráce) a na straně druhé užitek, které obcím přináší spolupráce se zahraničním partnerem bez ohledu na vnější finanční podporu. Podpora vnější spolupráce obcí Ústeckého kraje s obcemi v zahraničí by měla tuto dichotomii reflektovat – tzn. nastavit

procesy institucionální podpory spolupráce tak, aby neohrožily spontánní spolupráci mezi obcemi pramenící z:

- geografické blízkosti (vč. využívání společné infrastruktury – např. silnice, protipovodňová ochrana či záchranné sbory)
- společné historie (spolupráce je výsledkem společného historického vývoje)
- nutnosti řešit stejné (či podobné) problémy v různých oblastech zájmu
- osobních kontaktů vedoucích představitelů obce (většinou starostů)

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Vzhledem k tomu, že v Ústeckém kraji existuje poměrně roztržitá sídelní struktura, obce budou velmi často iniciovat možnosti vnějších vztahů v rámci jejich příslušnosti k mikroregionům či euroregionům. Tento výchozí stav vyplývá z toho, že obce na straně ČR jsou velmi malé, resp. existuje asymetrie velikosti obcí v Ústeckém kraji a ve spolupracujících zemích. V tomto smyslu je možné, aby i nejmenší obce mohly být aktivně zapojeny do problematiky rozvoje vnějších vztahů v Ústeckém kraji.

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Hlavním přínosem této formy spolupráce je to, že obce v Ústeckém kraji si samostatně vydefinují dle svých aktuálních potřeb a reálných finančních možností formy řešení příslušných problémů. Kraj v těchto případech může plnit pouze zaštiťující roli a mediátora v těchto aktivitách bez významnějších nároků na finanční a lidské zdroje. Obce samy si vytváří projekty, které mají finančně zajištěny např. ze strukturálních fondů EU. V případě malých obcí s nízkými rozpočty může být velkým přínosem příspěvek kraje z Fondu hejtmanky ÚK na spolufinancování projektů financovaných z veřejných zdrojů.

[C] Vnější podněty ke spolupráci – kraj je osloven obcí/městem z vnějšku

❖ *Výběr partnerů – KDO S KÝM?*

Pokud bude kraj osloven nějakou obcí či městem z vnějšku, tak by tematické zaměření vnějších vztahů obcí mělo na jedné straně respektovat priority rozvoje Ústeckého kraje, ale současně akcentovat **jedinečnost** příslušné obce v rámci kraje a její tematické priority rozvoje (definované např. ve strategických plánech rozvoje obce). I v případě obcí by měla být spolupráce se zahraničními obcemi založena na identifikaci přínosů spolupráce s danou obcí, přičemž tyto přínosy budou součástí vnějších komunikačních kampaní. Jedná se o identifikaci oblastí spolupráce, které mají pro každou obec rozvojový potenciál. V praxi to znamená sestavit hierarchii prioritních oblastí rozvoje dané obce a soustředit se pouze na ty,

kteřé jsou v této hierarchii nejvýše (např. cestovní ruch nebo zemědělství nebo podpora průmyslu apod.). Kraj by v této souvislosti měl plnit úlohu aktivního mediátora mezi danými obcemi (domácími a zahraničními), které si následně specifikují a upřesňují obsahové zaměření své spolupráce. Toto doporučení pramení z častého tříštění zájmů obcí, což má za následek nedostatek finančních prostředků pro naplňování skutečně prioritních oblastí rozvoje.

❖ **Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?**

Zájem o spolupráci s obcemi ze zahraničních regionů budou mít s největší pravděpodobností pouze podobné základní územní samosprávné celky, tedy obce Ústeckého kraje i ty na druhé straně hranic. Ostatní subjekty Ústeckého kraje, jako jsou NNO, firmy apod., spolupracují s obcemi v zahraničí pouze v nepatrné míře, a proto se následující nástroje a postupy zaměří zejména na obce. Klíčovým nástrojem kraje pro podporu vnějších vztahů obcí je:

- vytvoření projektové kanceláře na krajském úřadu, k jejímž úkolům bude patřit:
 - o aktivní pomoc při vyhledávání partnerů (tzn. vytvoření databáze potenciálních partnerů, projektových iniciativ, informací o příkladech dobré praxe apod.)
 - o podpora obcí v hledání vhodných témat spolupráce
 - o podpora obcí v přípravě projektových záměrů (vč. fundraisingu)
 - o právní a jiné (např. ekonomické) konzultace
 - o vytvořit fond pro finanční podporu vnějších vztahů obcí (např. v závislosti na tom, jak daný předmět spolupráce přispívá k naplnění priorit rozvoje kraje)
 - o koordinace informačních a komunikačních kampaní, které prezentují obce v Ústeckém kraji a jejich jedinečnost (např. oblast bohatá na přírodní zdroje, oblast vhodná pro cestovní ruch či podnikání, oblast s kulturní tradicí apod.)
 - o organizace regionálních veletrhů a podobných akcí, na kterých obce mohou představit svou zvláštnost
 - o prostřednictvím účasti kraje v mezinárodních institucích umožnit obcím se prezentovat na mezinárodním fóru (mezinárodní veletrhy apod.), spolupracovat se zahraničními centry, spolufinancovat účast obcí na těchto fórech (např. úhrada cestovních nákladů)

❖ **Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?**

V současné době se spolupráce zaměřuje zejména na aktivity v oblasti školství, výchovy dětí a mládeže, budování a rekonstrukci dopravní infrastruktury, spolupráci v cestovním ruchu a v neposlední řadě i využívání společných veřejných služeb (týká se pohraničí), ve kterých je možné identifikovat nejvýznamnější přínosy u výše navrhovaných postupů. Lze

předpokládat, že tyto tematické oblasti budou využívány i nadále, a proto musí být na tyto oblasti procesní nastavení primárně připraveno.

4.4 Zahraniční asociace a sdružení

[A] Vnější vztahy iniciované ze strany kraje

❖ Výběr partnerů – KDO S KÝM?

Jak vyplynulo z úvodní analytické části, Ústecký kraj je členem několika mezinárodních asociací, které jsou tematicky relevantní ve vazbě na některé odbory krajského úřadu a v rámci nichž se již rozvíjejí aktivity vnějších i mezinárodních vztahů. Jedná se o:

- **Regions Health Network** – tato asociace působí v rámci Světové zdravotnické organizace a jejím účelem je posilovat zdravý vývoj regionů v Evropě.
- **European Chemical Regions Network (ECRN; Evropská síť chemických regionů)** – tato asociace působí jako platforma pro přenos zkušeností a řešení problémů regionů se základnou chemického průmyslu.
- **Association of European Border Regions (AEBR; Asociace evropských příhraničních regionů)** – tato asociace působí jako platforma pro prezentaci společných zájmů a řešení specifických problémů příhraničních regionů.
- **Asociace krajů ČR** – tato asociace nepatří mezi zahraniční, nicméně díky svému průřezovému charakteru může jejím prostřednictvím docházet k podpoře ÚK v jeho zahraničních aktivitách.

Stávající aktivity ve výše uvedených asociacích je potřeba dále rozvíjet a prohlubovat ve vazbě na priority, které vyplývají z koncepčních dokumentů kraje. Samotné členství kraje v těchto asociacích není postačující pro další rozvoj jeho vnějších vztahů, ale je potřeba klást důraz na aktivní zapojení relevantních subjektů z ÚK. Konkrétní způsoby „jak“ jsou uvedeny v následující části.

ÚK by dále mohl zvážit své zapojení i v dalších asociacích a sdruženích, ale je potřeba posoudit věcné zaměření těchto asociací ve vazbě na priority kraje. Dalším hlediskem zapojení do nových asociací je personální zabezpečení aktivního členství ÚK (jazyková vybavenost reprezentantů kraje v těchto asociacích). Jedná se zejména o:

- **Assembly of European Regions (AER; Sdružení evropských regionů)** – síť regionů v Evropě a platforma pro nadregionální spolupráci, celkem 270 regionů z 34 zemí (členy jsou regiony jak z EU, tak i mimo unii) a 16 meziregionálních organizací. Hlavní přínos spočívá v možnostech výměny zkušeností s regiony EU i mimo ni při řešení specifických problémů regionálního rozvoje.
- **European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC; Evropské seskupení pro územní spolupráci)** – v případě této asociace, která působí ve vazbě na Výbor

regionů, by bylo možné využít členství hejtmanky kraje v tomto výboru. Hlavní přínos spočívá v možnostech rozvoje územní spolupráce v rámci plnění hlavních cílů EU stanovených v dokumentu Evropa 2020.

Další specificky zaměřené asociace, které nelze zcela vyloučit pro případnou spolupráci, nicméně jejich celkový přínos pro rozvoj vnějších vztahů kraje lze považovat spíše za marginální:

- **Association of European Wine-Producing Regions (AREV)**
- **Assembly of European Fruit and Vegetable Growing and Horticultural Regions (AREFLH)**

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Postupy řešení a nástroje v případě asociací a sdružení, v nichž je ÚK již zastoupen:

- **Regions Health Network** v rámci WHO – věcně příslušný odbor sociálních věcí a zdravotnictví, ve kterém má důležité postavení vedoucí daného odboru a z politického pohledu radní zodpovědný za oblast zdravotnictví.
- **Evropská síť chemických regionů (ECRN)** – do aktivit této asociace se zapojuje člen Zastupitelstva ÚK, který je pro toto zastupování pověřený Radou ÚK. V rámci organizačních záležitostí komunikuje se sekretariátem ECRN zástupce ÚK v Bruselu, který rovněž doprovází člena Zastupitelstva ÚK a účastní se jednání ECRN.
- **Asociace evropských příhraničních regionů (Association of European Border Regions; AEBR)** – do této asociace jsou zapojeny Euroregiony Labe a Nisa, částečné členství má rovněž Euroregion Krušnohoří. Role kraje by v této asociaci měla být „koordinační“ vůči euroregionům spadajícím do jeho území. Zodpovědný za komunikaci je v této záležitosti věcně příslušný odbor regionálního rozvoje. Politická záštita by měla být zajištěna buď radním zodpovědným za regionální rozvoj, nebo pověřeným členem Výboru pro zahraniční vztahy Zastupitelstva ÚK.
- **Asociace krajů ČR** – tato asociace nepatří mezi zahraniční, nicméně díky svému průřezovému charakteru může jejím prostřednictvím docházet k podpoře ÚK v jeho zahraničních aktivitách. Věcně příslušným odborem je v případě této asociace odbor kanceláře hejtmána.

Rozhodnutí o zapojení se kraje do mezinárodních asociací je záležitostí politické reprezentace kraje. Osoby zodpovědné za aktivní účast kraje v asociacích musí být schopné komunikovat v cizím jazyce. Vybraný politik zodpovědný za členství ÚK v asociaci by měl zastupitelstvo kraje pravidelně (minimálně jednou za rok) informovat o aktivitách ÚK v rámci dané asociace. Administrativu spojenou se členstvím v asociaci by měl zajišťovat pracovník krajského úřadu buď z odboru kancelář hejtmána, nebo z věcně příslušného odboru, který by měl mít tuto agendu přímo v popisu práce. Tento pracovník musí být také schopen

komunikovat v cizím jazyce. Určení pracovníka KÚ, který se bude zabývat administrativou spojenou s členstvím kraje v asociaci, předpokládá úzkou spolupráci těchto osob, jež by měla být založena především na rychlé vzájemné komunikaci a informovanosti.

Stejné principy by měly být uplatněny i v případě rozhodnutí o zapojení kraje do dalších asociací a sdružení.

❖ ***Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?***

Aktivní členství ÚK ve vybraných asociacích by mělo přispět k šíření inovací, transferu know-how a vzájemné výměně zkušeností při řešení obecných i specifických problémů rozvoje kraje.

Pokud by členství kraje v asociaci nebylo ve střednědobém horizontu přínosem, bylo by vhodné zvážit setrvání kraje v dané asociaci i s ohledem na finanční náklady, které toto členství může obnášet.

[B] Vnější vztahy iniciované ze strany zahraničních asociací a sdružení působících v Ústeckém kraji

V této části nejsou předpokládány žádné vnější vztahy, protože v Ústeckém kraji nepůsobí zahraniční asociace ani jejich detašovaná pracoviště.

[C] Vnější podněty ke spolupráci – kraj je osloven subjektem z vnějšku

❖ ***Výběr partnerů – KDO S KÝM?***

Pokud bude kraj osloven vnějším subjektem či upozorněn na takovou mezinárodní asociaci, v níž by členství kraje mohlo být žádoucí, je třeba opět důsledně zvážit všechna pozitiva i negativa členství v dané asociaci ve vazbě na priority kraje a teritoriální aspekty, včetně posouzení finančních nároků na realizaci této spolupráce. Administrativně by měl tyto záležitosti zabezpečovat odbor kancelář hejtmána, v případě evropských sdružení i ve spolupráci se Zastoupením ÚK v Bruselu.

❖ ***Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?***

Pro rozhodování o zapojení kraje do dané asociace je potřeba připravit podklady (odbor kanceláře hejtmána a/nebo věcně příslušný odbor). Pokud krajská politická reprezentace

rozhodne o zapojení kraje do vybrané asociace, je třeba postupovat jako v případě, kdy jsou vnější vztahy iniciovány ze strany kraje.

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Možné přínosy navrhovaných postupů jsou stejné jako v případě, kdy jsou vnější vztahy iniciovány ze strany kraje.

4.5 Nevládní neziskové organizace

[A] Vnější vztahy iniciované ze strany kraje

❖ *Výběr partnerů – KDO S KÝM?*

Při rozhodování o podpoře vybraných neziskových subjektů Ústeckým krajem (nefinanční podpora i podpora prostřednictvím dotace z veřejných prostředků) bude hlavním kritériem to, že:

- partnerství přináší veřejnou hodnotu, splňuje dále uvedené parametry (např. vzájemná výhodnost spolupráce, společné cíle partnerů, dlouhodobost a inovativnost vztahů)
- téma a zaměření projektu mezinárodní spolupráce je v souladu s prioritami a zájmy kraje
- společně dosažené výsledky a výstupy jsou udržitelné po požadovanou dobu

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Jaké jsou možné nástroje řešení vnějších vztahů:

- konzultační a poradenská pomoc při hledání zahraničních partnerů a „nastartování“ spolupráce
- přímá finanční podpora: programy a dotace Ústeckého kraje
 - krajské programy zaměřené na mezinárodní spolupráci NNO
 - příspěvek na spolufinancování při realizaci projektů realizovaných s podporou Strukturálních fondů EU

- vytvoření limitovaného dílčího grantového schématu v rámci Fondu hejtmanky ÚK, který by NNO poskytoval 25 % nákladů na projekty. Podpora by se týkala pouze projektů organizací z Ústeckého kraje, navíc by byla stanovena podmínka, že půjde o projekty v programech, které nehradí 100 % nákladů žadatele. Zároveň musí jít o projekt mezinárodní. Výše podpory by byla limitována do výše 200 000 Kč/projekt.

❖ ***Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?***

Z hlediska Ústeckého kraje by podpora mezinárodní spolupráce NNO měla sledovat následující cíle:

- posílit existující organizace neziskového sektoru
- podnítit nové typy aktivit a inovativní přístupy k řešení v rámci neziskového sektoru

[B] Vnější vztahy iniciované ze strany neziskových organizací působících v kraji

❖ ***Výběr partnerů – KDO S KÝM?***

Nevládní neziskové organizace by při výběrů partnerů pro mezinárodní spolupráci měly vycházet ze skutečnosti, že partnerství přináší požadovanou přidanou hodnotu pouze v případě, že splňuje následující podmínky:

- vzájemná výhodnost spolupráce
- společné cíle partnerů vyjádřené ve vzájemné dohodě/smlouvě či ve společném projektu
- rovnoprávnost postavení v rámci partnerství a společné rozhodování
- jednoznačná shoda na obsahu a formách spolupráce
- dlouhodobost vztahu
- potřebnost a vyváženost (každý partner přispívá něčím, co by jinak chybělo, bez čeho by výsledku nebylo dosaženo)
- synergický efekt – dopady spolupráce jsou vyšší než součet efektů z individuálních řešení realizovaných partnery samostatně
- částečně je možné akcentovat také inovativnost společného řešení

Hodnocení těchto parametrů je v současné době součástí procesních záležitostí Fondu hejtmanky ÚK. V rámci této koncepce by měly být tyto parametry základním východiskem při

rozhodování Ústeckého kraje o podpoře mezinárodních aktivit relevantních organizací neziskové sféry.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Na základě výsledků dotazníkového šetření a diskuzí realizovaných v rámci fokusních skupin doporučujeme následující postup:

- Zajištění jednotného řízení podpory mezinárodní spolupráce v Ústeckém kraji, nejlépe prostřednictvím stávajícího Výboru krajského zastupitelstva pro zahraniční vztahy. Jako účinnější se z hlediska adresné zodpovědnosti ukazuje pověření vybraného člena Rady zastupitelstva Ústeckého kraje.
- Koordinací mezinárodní spolupráce v rámci Ústeckého kraje i jeho úlohy jako konzultačního a poradenského centra pro obce, podnikatele a neziskový sektor pověřit operativní útvar pro koordinaci zahraniční spolupráce.
- Hlavní úkoly tohoto útvaru:
 - koordinovat aktivity Ústeckého kraje v oblasti mezuregionální a mezinárodní spolupráce
 - shromažďovat dotazy ze strany neziskové sféry poptávající partnera pro zahraniční spolupráci a zprostředkovat pomoc ze strany organizací, které jsou pro to vybaveny a mají napojení na příslušné databáze: Asociace neziskových organizací Ústeckého kraje
 - zajišťovat kontakty se Zastoupením Ústeckého kraje v Bruselu, zpracovávat a šířit informace poskytované tímto zastoupením a přenášet mu požadavky neziskové sféry v oblasti mezinárodní spolupráce

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Sekce samostatné iniciativy obcí vytvářejících podněty pro rozvoj vnějších a mezinárodních vztahů představuje jeden z nejvýznamnějších endogenních faktorů rozvoje Ústeckého kraje ve všech sférách regionálního rozvoje, tj. ekonomické přínosy (např. formy zvyšování vzdělávání znevýhodněných skupin na trhu práce v ČR i zahraničí), sociální (např. společné formy a způsoby řešení sociálně-patologických jevů ve společnosti) a environmentálních (např. výměnné vzdělávací pobyty).

[C] Vnější podněty ke spolupráci – kraj je osloven subjektem z vnějšku

❖ *Výběr partnerů – KDO S KÝM?*

Bude-li kraj osloven z vnějšku neziskovou organizací ohledně možnosti spolupráce či rozvoje vnějších a mezinárodních vztahů, bude velmi úzce spolupracovat s Asociací neziskových organizací Ústeckého kraje, s níž bude komunikovat možný výběr konkrétní neziskové organizace působící v Ústeckém kraji pro daný podnět ke spolupráci. ANOÚK je významným partnerem Ústeckého kraje v oblasti neziskového sektoru. Jedná se o občanské sdružení, které na základě dobrovolnosti sdružuje fyzické a právnické osoby neziskového sektoru v kraji. ANOÚK vznikla postupně v průběhu let 2000–2001 jako jediný významný kontaktní orgán neziskového sektoru pro komunikaci s krajem.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů úzce souvisí s cíli ANOÚK:

- sdružovat fyzické a právnické osoby z neziskového sektoru se sídlem na území ÚK, a to na základě jejich suverenity, rovnoprávnosti a za předpokladu plného respektování jejich práv a zájmů
- hájit zájmy neziskového sektoru v Ústeckém kraji
- koordinovat aktivity neziskového sektoru na území Ústeckého kraje
- iniciovat vzájemnou komunikaci a spolupráci neziskových organizací Ústeckého kraje
- vytvářet podmínky pro spolupráci neziskového sektoru se zahraničím
- zajišťovat informační, poradenskou a servisní činnost pro neziskové organizace na územním i oborovém principu
- spolupracovat s třetími osobami na rozvoji Ústeckého kraje
- podílet se na vzdělávání v oblasti neziskového sektoru
- ve spolupráci s neziskovými organizacemi a orgány veřejné správy prosazovat podmínky pro práci neziskového sektoru v Ústeckém kraji i pro práci ANOÚK
- podporovat demokratické a rovnoprávné vztahy mezi neziskovými organizacemi a jejich spolupráci

V případě konkrétního podnětu ke vnějším vztahům se kraj obrátí na ANOÚK, s níž bude aktivně komunikovat ohledně forem a možností spolupráce v daném případě.

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Vnější stimuly pro rozvoj vnějších vztahů by neměly být opomíjeny, ale naopak aktivně podporovány ze strany kraje tak, aby byly dané možnosti významně rozvinuty zejména v oblasti plnění hlavních prioritních os programu rozvoje ÚK. Tím může být vytvořen potenciál pro lepší dosahování stanovených cílů ve strategických a programových dokumentech kraje.

4.6 Soukromá sféra – podnikatelský sektor

[A] Vnější vztahy iniciované ze strany kraje

❖ **Výběr partnerů – KDO S KÝM?**

Oblast soukromé sféry (podnikatelský sektor) je velmi specifická. V zásadě lze určit následující klíčová kritéria, podle kterých by se měl kraj orientovat v případě rozhodovacího procesu při výběru partnerů v podnikatelské sféře pro vnější vztahy, tj. situace, kdy podnikatelský subjekt:

- přináší významné investice na území kraje a posiluje zaměstnanost
- řeší problematiku brownfields
- specifikuje možnost inovativních řešení v soukromé sféře
- definuje možnosti spolupráce s regionální univerzitou (UJEP)
- definuje možnosti spolupráce v oblasti dodavatelské ze strany firem působících na území kraje

❖ **Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?**

V případě aktivní iniciace vnějších vztahů kraj velmi úzce spolupracuje i s dalšími subjekty, zejména s konkrétními podnikatelskými subjekty, kterých se daný případ týká. V rámci struktury krajského úřadu je nejdůležitější odbor investiční. Kraj je v kontaktu s následujícími institucemi: Krajská hospodářská komora, Okresní hospodářské komory, hospodářské a sociální rady, Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, vysoké školy a ostatní organizace působící ve vzdělávání, vědeckovýzkumné instituce, poradenská a informační centra. V případě iniciování možností rozšíření vnějších vztahů na konkrétních případech v Ústeckém kraji je nezbytná rovněž spolupráce a komunikace s agenturou CzechInvest. Určitou roli zde rovněž hrají i města a obce Ústeckého kraje a jimi zřízené organizace, dobrovolné svazky obcí, na jejichž území by se případné investiční aktivity měly lokalizovat.

Podpora zahraniční spolupráce ze strany kraje prostřednictvím:

- a) krajských projektů:
 - podpora revitalizace brownfields na podnikatelské nemovitosti, včetně informačního servisu s využitím zahraničních partnerů
 - marketingová podpora vyhledávání zahraničních strategických partnerů pro realizaci investičních příležitosti v Ústeckém kraji
 - zpracování odborných studií a strategií rozvoje inovační a VaV infrastruktury v kraji s využitím zahraniční spolupráce

- koordinovaný monitoring mezinárodní spolupráce mezi podnikatelskou sférou, vzdělávacími a vědeckovýzkumnými institucemi v kraji
- b) nefinanční podpory, příp. příspěvku kraje:
 - (u „měkkých“ projektů případně možnost realizace aktivit formou spolufinancovatelných krajských projektů)
 - podpora a spolupráce při zakládání a rozvoji inovačních center, vědeckotechnických parků, center pro transfer technologií a podnikatelských inkubátorů s participací zahraničních partnerů
 - budování a rozvoj sítí subjektů z VaV, včetně provázání inovační infrastruktury se zahraničními sítěmi a aktivního zapojení do mezinárodní spolupráce v oblasti VaV
 - podpora zakládání klastrů a ostatních forem spolupráce a partnerství firem, vzdělávacích a vědeckovýzkumných institucí, krajské samosprávy a dalších subjektů v kraji, včetně provázání se zahraničními sítěmi a aktivního zapojení do mezinárodní spolupráce
 - podpora spolupráce vzdělávacích organizací s podnikatelskou sférou – např. stáže studentů ve firmách zahraničních partnerů, společné mezinárodní projekty budování infrastruktury pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

❖ ***Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?***

Z hlediska Ústeckého kraje by podpora mezinárodní spolupráce v oblasti soukromého sektoru měla sledovat prioritní cíl týkající se nutnosti přesvědčit podnikatele, že se mohou spolehnout na pomoc ze strany kraje. V praxi je toto povědomí v Ústeckém kraji velmi slabé, což lze dokládat na konkrétních příkladech krajských projektů ChemLog a ChemClust, do kterých se oficiálně nechce zapojit ani jeden chemický podnik v kraji. Prostřednictvím posílení tohoto povědomí by byly umožněny následující přínosy navrhovaných postupů:

- zvýšení ekonomické prosperity, konkurenceschopnosti a inovačního potenciálu podniků v Ústeckém kraji
- podnícení nových typů aktivit a inovativních přístupů k řešení v rámci soukromého sektoru

[B] Vnější vztahy iniciované ze strany podnikatelských subjektů působících v kraji

❖ ***Výběr partnerů – KDO S KÝM?***

Výběr partnerů je v této části pouze v gesci rozhodování jednotlivých podnikatelských subjektů. Do rozhodovacích mechanismů jednotlivých firem nemá kraj žádné možnosti zasahovat. Jak vyplývá z analytické části, většina podnikatelských subjektů působících v Ústeckém kraji udržuje převážně dlouhodobý charakter ve svých vnějších vztazích a ve většině případů se jedná pouze o podnikatelské subjekty, s nimiž jsou firmy v Ústeckém kraji velmi spokojeny. Pouze v 5 % případů spolupracuje podnikatelský subjekt s městem či obcí, neziskovou nebo jinou organizací.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Pokud však určitý podnikatelský subjekt bude iniciovat konkrétní formu spolupráce ve vnějších či mezinárodních vztazích, kraj by měl hrát roli mediátora zejména ve vztahu k Hospodářské komoře, agentuře CzechInvest a danému podnikatelskému subjektu.

Hlavním nástrojem vhodným pro rozvoj těchto vnějších vztahů jsou informační aktivity kraje vůči subjektům zainteresovaným na rozvoji konkrétních forem vnějších vztahů.

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Hlavním přínosem navrhovaných postupů je kromě rozvoje vazeb na zákazníky a odběratele u podnikatelských subjektů rovněž i možnost zhodnotit intenzitu kontaktů s organizacemi a institucemi mimo Ústecký kraj v zahraničí. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, značná část podnikatelských subjektů spolupracuje či má určité formy vazeb na zahraniční a další vnější vztahy v nadregionální úrovni Ústeckého kraje.

Nejvýznamnější přínosy tak budou spočívat v přípravě nových projektů podporujících rozvoj podnikatelského sektoru, dále také ve spolupráci ve vědě, vývoji nových produktů nebo ve vzdělávání, kulturní výměně, účasti na podnikatelských veletrzích a marketingových akcích zdůrazňujících prestiž a silné stránky Ústeckého kraje.

[C] Vnější podněty ke spolupráci – kraj je osloven podnikatelským subjektem z vnějšku

❖ *Výběr partnerů – KDO S KÝM?*

Tyto formy možností rozvoje vnějších vztahů jsou velmi důležité z hlediska jejich koordinace a udržení. Pokud nějaký subjekt působící mimo Ústecký kraj projeví zájem o spolupráci či rozvoj podnikatelského sektoru, tyto aktivity je nutné v maximální možné míře podpořit ze strany kraje.

Konkrétní výběr partnerů závisí na rozsahu daného záměru. V případě drobnějších podnikatelských záměrů bude kraj diskutovat výběr partnerů se zástupci Krajské hospodářské komory, Okresní hospodářské komory, Hospodářské a sociální rady a Regionální rozvojové agentury Ústeckého kraje. V případě iniciace forem inovativních forem podnikatelských aktivit bude kraj diskutovat výběr partnerů se zástupci vědeckotechnických parků působících na území kraje, tedy Technologického parku Chomutov, Podnikatelského a inovačního centra Most, Podnikatelského centra Rumburk a VTP Rumburk. Vazbu na VaV je rovněž nutné diskutovat i se zástupci vysoké školy (UJEP) a ostatních organizací působících ve vzdělávání, vědeckovýzkumných institucí či poradenských a informačních center. V případě iniciování možností rozšíření vnějších vztahů na konkrétních případech v Ústeckém kraji je nezbytná také spolupráce a komunikace s agenturou CzechInvest.

❖ *Postupy řešení a vhodné nástroje vnějších vztahů – JAK?*

Hlavní postupy a nástroje v těchto typech vnějších vztahů budou reflektovat následující aktivity útvaru krajského úřadu pro vnější vztahy:

- koordinovat aktivity Ústeckého kraje v oblasti meziregionální a mezinárodní spolupráce
- shromažďovat dotazy ze strany podnikatelské sféry poptávající partnera pro zahraniční spolupráci a zprostředkovat pomoc ze strany organizací, které jsou pro to vybaveny a mají napojení na příslušné databáze: Hospodářská komora (krajská i okresní), Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje Krajská agentura pro zemědělství a venkov a Euroregiony Labe a Krušnohoří
- zajišťovat kontakty se Zastoupením Ústeckého kraje v Bruselu, zpracovávat a šířit informace poskytované tímto zastoupením a přenášet mu požadavky kraje a soukromé sféry v oblasti mezinárodní spolupráce

❖ *Možné přínosy navrhovaných postupů – CO Z TOHO?*

Hlavní přínosy těchto navrhovaných postupů spočívají zejména v pozitivním dopadu na ekonomické podmínky rozvoje kraje, zvýšení atraktivity regionu prostřednictvím lokalizace zahraničních investic, zlepšení možností rozvoje inovačních systémů v důsledku podpory spolupráce VaV se soukromým podnikatelským sektorem nejen v daném kraji, ale i se subjekty působícími v zahraničí.

Použité zdroje

- [1.] **EUROPEUM, Institut pro evropskou politiku a Asociace pro mezinárodní otázky:** „Transformace, prosperita a bezpečnost v multilaterálním rámci: Koncepce české zahraniční politiky 2011– 2017“, leden 2011, Praha
- [2.] **Karlovarský kraj (2007):** „Program rozvoje cestovního ruchu a lázeňství v Karlovarském kraji 2007–2013“, Západočeská univerzita v Plzni, (staženo 14. 1. 2011), URL: http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/karlov_kraj/dokumenty/koncepce/seznam/prcr_2007_2013.htm
- [3.] **Karlovarský kraj (2010):** „Program rozvoje Karlovarského kraje 2007–2013 – Aktualizace 2010“ schválen Zastupitelstvem Karlovarského kraje dne 9. 12. 2010, Karlovarský kraj, (staženo 14. 1. 2011), URL: http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/karlov_kraj/dokumenty/koncepce/seznam/PRKK2007_2013.htm
- [4.] **Karlovarský kraj (2010):** „Strategie rozvoje cykloturistiky a cyklodopravy v Karlovarském kraji 2010–2015“ (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://www.kr-karlovarsky.cz/Cyklo/rozvoj/rozvoj.htm>
- [5.] **Liberecký kraj (2007):** „Aktualizace návrhové části programu rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje pro období 2007–2013“, GaREP – Společnost pro regionální ekonomické poradenství, červen 2007, Brno, (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://kultura.kraj-lbc.cz/page131>
- [6.] **Liberecký kraj (2008):** „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Libereckého kraje 2008“, schválen Zastupitelstvem Libereckého kraje dne 25. 3. 2008, (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://skolstvi.kraj-lbc.cz/page670>
- [7.] **Liberecký kraj (2006):** „Koncept snižování emisí a imisí znečišťujících látek do ovzduší v Libereckém kraji“, ATEM – Ateliér ekologických modelů, s. r. o., červenec 2006, Praha, (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://zivotni-prostredi.kraj-lbc.cz/page3356>
- [8.] **Liberecký kraj (2007):** „Program rozvoje Libereckého kraje 2007–2013“, schválen Zastupitelstvem Libereckého kraje dne 30. 10. 2007, (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://regionalni-rozvoj.kraj-lbc.cz/page4345>
- [9.] **Liberecký kraj (2009):** „Regionální inovační strategie Libereckého kraje“, ARR – Agentura regionálního rozvoje, spol. s r. o., květen 2009, Liberec, (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://regionalni-rozvoj.kraj-lbc.cz/page4384>
- [10.] **Plzeňský kraj a):** „Aktualizace programu rozvoje Plzeňského kraje“, schválená Radou Plzeňského kraje dne 18. 3. 2008, (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://www.kr-plzensky.cz/file.asp?name=1005154080915082519.pdf&folder=701>

- [11.] **Plzeňský kraj b):** „Program rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje“, aktualizovaný k 31. 12. 2007, zpracovatel: Úhlava, o. p. s., (staženo 14. 1. 2011), URL: <http://www.kr-plzensky.cz/article.asp?itm=33529>
- [12.] **Plzeňský kraj c):** Prof. PhDr. Mojmír Horyna, MUDr. Mgr. Tomáš Hájek, Ph. D., PhDr. Irena Bukačová: „Koncepce památkové péče Plzeňského kraje“, schválená Usnesením Zastupitelstva ÚK dne 29. 3. 2003, (staženo 15. 1. 2011), URL: <http://www.kr-plzensky.cz/article.asp?itm=22199>
- [13.] **Wokoun, René, Potluka, Oto, Říha, Ivo (2009):** „Analýza potřeb Krajského úřadu Ústeckého kraje v oblasti mezinárodních vztahů“, Euroconsultants, s. r. o., Praha 2009
- [14.] **Středočeský kraj a):** „Program rozvoje územního obvodu Středočeského kraje“ (pro období 2006–2013), září 2006, (staženo 7. 1. 2011), URL: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/institute/dokumenty/detail.htm?id=136>
- [15.] **Středočeský kraj b):** „Zásady územního rozvoje Středočeského kraje“, 22. 10. 2007, (staženo 9. 1. 2011), URL: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/institute/dokumenty/detail.htm?id=178>
- [16.] **Středočeský kraj c):** „Program rozvoje cestovního ruchu ve Středočeském kraji“, zpracováno v období leden–srpen 2007, Enterprise plc., s. r. o., (staženo 9. 1. 2011), URL: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/institute/dokumenty/detail.htm?id=148>
- [17.] **Středočeský kraj d):** „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji“, leden 2008, (staženo 10. 1. 2011), URL: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/institute/dokumenty/detail.htm?id=172>
- [18.] **Ústecký kraj (2010):** „Aktualizace strategie udržitelného rozvoje“ schválená Zastupitelstvem ÚK dne 23. 6. 2010, Ústecký kraj, (staženo 3. 1. 2011), URL: http://www.kr-ustecky.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=450018&id_ktg=98266&p1=117147
- [19.] **Ústecký kraj (2010):** „Program rozvoje Ústeckého kraje 2008–2013“, SPF Group, v. o. s, duben 2008, Ústecký kraj, (staženo 3. 1. 2010), URL: http://www.kr-ustecky.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=450018&id_ktg=98266&p1=117147
- [20.] **Webový portál Yorkshire and the Humber:** „About the Assembly“, URL: <http://www.yhassembly.gov.uk/about%20us/>, informace aktuální k 18. 1. 2011
- [21.] **Wikipedia, the free encyclopedia:** „Yorkshire and the Humber“, aktuální informace k 18. 1. 2011, URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Yorkshire_and_the_Humber
- [22.] **Yorkshire and Humber Local Government:** „Local Authorities working together“, URL: <http://www.lgyh.gov.uk/>, aktuální informace k 18. 1. 2011

- [23.] **Yorkshire and Humber Assembly:** „*Integrated Regional Framework*“, červenec 2008, URL: <http://www.lgyh.gov.uk/The%20Library/Regional%20Strategies/> , (staženo 19. 1. 2011)
- [24.] **Yorkshire and Humber Assembly:** „*Advancing Together, The vision and strategic framework for Yorkshire and Humber*“, 2005, URL: <http://www.lgyh.gov.uk/dnlds/Advancing%20Together.pdf> , (staženo 21. 1. 2011)
- [25.] **Yorkshire and Humber Assembly:** „*Building the benefits – Yorkshire and Humber Regional Sustainable Development Framework*“, 2003–2005, URL: <http://www.lgyh.gov.uk/dnlds/Building%20the%20Benefits.pdf> , (staženo 21. 1. 2011)
- [26.] **Yorkshire and Humber Assembly:** „*The regional economic strategy for Yorkshire and Humber 2006–2015*“, Progress update, URL: <http://www.yorkshire-forward.com/sites/default/files/documents/Regional%20Economic%20Strategy%202006-2015%20progress%20update.pdf> , (staženo 22. 1. 2011)
- [27.] **Yorkshire and Humber Assembly:** „*Regional Spatial Strategy – The Yorkshire and Humber Plan*“, URL: <http://www.lgyh.gov.uk/The%20Library/Regional%20Planning%20Library/Spatial%20Strategy%20Development/Yorkshire%20and%20Humber%20Plan> , (staženo 22. 1. 2011)

Příloha č. 1: Benchmarking strategií – analytická část

Dokument je přiložen jako samostatný soubor ve formátu PDF.

Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření vnějších vztahů Ústeckého kraje

Dokument je přiložen jako samostatný soubor ve formátu PDF.