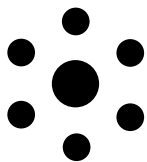


Stratégia rozvoja zahraničnej spolupráce Trnavského samosprávneho kraja 2022 — 2030

**ALEXANDER DULEBA, PATRIK KOVÁČ,
VERONIKA ORAVCOVÁ a kol.¹**

Bratislava, jún 2021

¹ Tomáš Strážay, Michal Cirner, Juraj Hajko,
Lucia Hanušinová, Matúš Mišík a Juraj Sýkora.



Obsah

5

Úvod // 9

1. Postup pri vypracovaní návrhu // 17

1.1. Zdôvodnenie, charakteristika a ciele návrhu // 19

1.2. Metodológia vypracovania návrhu // 29

2. Návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK, 2022 — 2030

2.1. Vízia rozvoja TTSK a strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu // 43

2.2. Partnerstvá // 49

Existujúce partnerstvá // 50

Nové partnerstvá // 52

Medzinárodné združenia a platformy // 60

Sieťovanie aktérov na úrovni kraja // 66

Partnerstvá na národnej úrovni // 68

2.3. Nástroje financovania // 77

2.4. Akčný plán (návrh modelu) // 83

2.5. Komunikačná stratégia // 91

2.6. Inštitucionálne opatrenia // 97

Hodnotenie akčných plánov // 97

Ďalšie inštitucionálne opatrenia // 100

Zastúpenie TTSK v Bruseli // 104

Prílohy // 108





Úvod

9

návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce Trnavského samosprávneho kraja (TTSK) na obdobie 2022 — 2030 je výstupom projektu „Zlepšenie európskej spolupráce VÚC za účelom zefektívnenia územnej spolupráce“. Projekt bol realizovaný Výskumným centrom Slovenskej spoločnosti pre zahraničnú politiku, n. o. v období júl 2019 — jún 2021 a bol financovaný z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu v rámci operačného programu „Efektívna verejná správa“.

V rámci projektu boli vykonané nasledujúce výskumné činnosti, na základe ktorých bol vypracovaný návrh predkladanej stratégie:

- audit zahraničnej spolupráce Trnavského samosprávneho kraja (TTSK) od jeho založenia v roku 2001 (do roku 2019) primárne zameraný na vyhodnotenie uzavretých zmluvných vzťahov so zahraničnými partnermi z hľadiska ich prínosu (finančného a/alebo nefinančného) pre regionálny rozvoj TTSK;
- analýza legislatívneho a inštitucionálneho rámca Slovenskej republiky (SR) pre zahraničnú spoluprácu samosprávnych krajov (VÚC), vrátane jeho porovnania

s legislatívnym rámcom a podmienkami pre zahraničnú spoluprácu regiónov v Českej republike (ČR) a Poľsku, s cieľom identifikovať legislatívne a inštitucionálne opatrenia na národnej úrovni pre efektívnejšiu zahraničnú spoluprácu slovenských samosprávnych krajov;

- analýza riadenia a inštitucionálneho zabezpečenia zahraničnej spolupráce na úrovni Úradu TTSK (legislatívne predpisy na úrovni kraja regulujúce zahraničnú spoluprácu, organizačné zabezpečenie a riadiace procesy, plánovacie dokumenty, implementačná prax a hodnotenie výsledkov);
- analýza príležitostí pre rozvoj spolupráce TTSK so zahraničnými partnermi s prioritným zameraním na spoluprácu s európskymi partnermi (vyššie územné celky na subnárodnej úrovni iných európskych krajín: samosprávne regióny a/alebo štátne orgány vykonávajúce funkcie územnej regionálnej správy, vrátane medzinárodných regionálnych združení);
- porovnanie doterajšej zahraničnej spolupráce TTSK so skúsenosťami vybraných úspešných regiónov susedných krajín v oblasti paradiplomacie (Juhomoravský kraj —

Česká republika a Podkarpatské vojvodstvo — Poľsko) s cieľom identifikovať príklady dobrej praxe využiteľné pre rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK;

- porovnanie skúseností a inštitucionálneho zabezpečenia riadenia zahraničnej spolupráce TTSK s vybraným vyšším územným celkom SR (Prešovský samosprávny kraj) s cieľom zistenia podobností, rozdielov a príkladov dobrej praxe využiteľných pre zlepšenie spolupráce TTSK so zahraničnými partnermi;
- analýza nástrojov financovania spolupráce so zahraničnými partnermi zameraná predovšetkým na príležitosti, ktoré poskytujú Európske štrukturálne a investičné fondy (EŠIF) v programovom období 2021 — 2027.²

² Je treba upozorniť na obmedzenie predkladaného návrhu stratégie, ktorý vyplýva zo skutočnosti, že v čase jeho finalizácie boli k dispozícii iba návrhy programov EŠIF na obdobie 2021 — 2027, ktoré sa nachádzali na rôznych štádiách pripomienkovania a neboli ešte k dispozícii ich finálne verzie. Tato skutočnosť patrí medzi objektívne obmedzenia nášho výskumu, ktoré sme nemohli ovplyvniť vzhľadom na časový harmonogram realizácie projektu.

Textové výstupy z vyššie uvedených realizovaných výskumných činností predstavujú analytickú časť predkladaného návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK pre roky 2022 — 2030 a tvoria jej prílohy. Priebežné zistenia z výskumu zahrnuté v priložených podkladoch sme prezentovali a diskutovali na odborných podujatiach organizovaných v rámci projektu.³

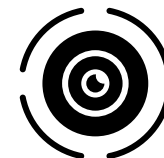
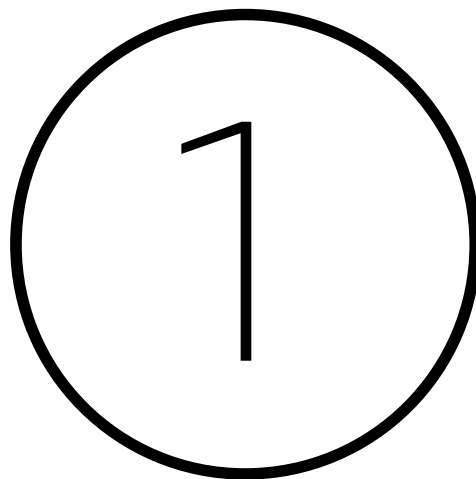
Predkladaný návrh stratégie pozostáva z dvoch hlavných častí. V prvej časti predstavujeme postup pri vypracovaní návrhu stratégie, sumarizujeme hlavné zistenia z výskumu, najmä zistenia týkajúce sa nevyužitých príležitostí v doterajšom rozvoji zahraničnej spolupráce TTSK (ale i ďalších slovenských VÚC, pretože situácia v tejto oblasti je podobná vo väčšine slovenských samosprávnych krajov), vysvetľujeme ciele návrhu, poukazujeme zároveň na jeho obmedzenia, zdôvodňujeme voľbu vybranej metodológie pre vypracovanie návrhu stratégie a stručne predstavujeme jej obsahovú štruktúru. Druhá časť tohto textu predstavuje samotný návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK pre roky 2022 — 2030. Predkladaný návrh je potrebné chápať ako jednu z možných verzií vypracovania stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK

³ Z dôvodu pandémie ochorenia COVID-19 a epidemiologických opatrení vlády SR sa odborne podujatia uskutočnili v online formáte a konali sa v nasledujúcich dátumoch: 8. december 2020, 28. január 2021, 21. máj 2021 a 16. jún 2021.

a jeho cieľom je, predovšetkým, poslúžiť ako inšpirácia pre predstaviteľov Úradu TTSK pri plánovaní zahraničnej spolupráce v najbližšom programovom období.

Naše poďakovanie za ústretovosť, spoluprácu a pomoc pri získavaní údajov o zahraničnej spolupráci TTSK, bez ktorých by sme nemohli uskutočniť výskum a vypracovať predkladaný návrh stratégie, patrí predsedovi Úradu TTSK Mgr. Jozefovi Viskupičovi, podpredsedovi úradu Ing. Pavlovi Kalmanovi, vedúcej Oddelenia stratégií a cezhraničnej spolupráce Ing. Ide Antipovovej. Naše osobitné poďakovanie za nepretržitú spoluprácu počas trvania celého projektu, pomoc a konzultácie pri spracovaní podkladových informácií i pri vypracovaní návrhu predkladanej stratégie patrí Mgr. Petronele Ďurekovej, vedúcej Oddelenia zahraničných vzťahov Úradu TTSK.





Postup pri
vypracovaní
návrhu

Cieľom navrhovanej stratégie je zefektívniť spoluprácu TTSK so zahraničnými partnermi a dosiahnuť, aby sa stala účinným nástrojom pri napĺňaní rozvojových cieľov kraja. Previazanie návrhu stratégie s prioritami regionálneho rozvoja TTSK obsiahnutými v Pláne hospodárskeho a sociálneho rozvoja kraja pre programové obdobie 2022 — 2030 predstavuje základné metodologické východisko pre jeho vypracovanie.⁴

Adresátom návrhu stratégie je Úrad TTSK, ktorý má v súlade s platnou legislatívou (zákon č. 302/2001 Z. z.) právomoc nadväzovať spoluprácu s územnými celkami alebo štátnymi orgánmi iných štátov, ktoré vykonávajú funkcie regionálnej správy, vrátane práva stať sa členom medzinárodného združenia územných celkov alebo územných orgánov. Stratégia je navrhnutá tak, aby, predovšetkým, slúžila Úradu TTSK a jeho príslušným organizačným zložkám pri plánovaní, riadení, výkone a hodnotení výsledkov zahraničnej spolupráce.

⁴ V čase vypracovania predkladaného návrhu stratégie bol k dispozícii prípravný podkladový materiál „Vstupná správa pre vypracovanie strategického dokumentu Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) Trnavského samosprávneho kraja 2022 — 2030“. Výber sektorových priorít na vypracovanie návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK sme konzultovali s Oddeleným zahraničných vzťahov Úradu TTSK.





Zdôvodnenie, charakteristika a ciele návrhu

1.1.

19

je dôležité zdôrazniť, že ide o návrh plánovacieho dokumentu, ktorý vychádza z inštitucionálnej perspektívy Úradu TTSK ako aktéra oprávneného vykonávať paradiplomatické aktivity⁵ v mene samosprávneho kraja a v jeho prospech, nejde o návrh všeobecnej stratégie rozvoja medzinárodných vzťahov kraja. Predkladaný návrh stratégie sa odlišuje od plánovacích dokumentov, ktoré pripravuje vláda v oblasti

⁵ Termín „paradiplomacia“ (*paradiplomacy* v anglickom jazyku) je odvodený od termínu „paralelná diplomacia“ a používa sa na označenie zahraničnej spolupráce, resp. diplomatických aktivít organov verejnej správy na nižšej než centrálnej (sub-štátnej) úrovni, t. j. na úrovni územných správnych celkov, ktorými sú regióny, mesta a obce. Termín pôvodne vznikol v akademickej literatúre v 80. rokoch a postupne sa stal bežne používaným termínom pre označenie medzinárodnej spolupráce subštátnych aktérov, a v prvom rade, regiónov. Autormi termínu sú Ivo Duchacek a Panayotis Soldatos, pozri ich práce: Duchacek, I., *The Territorial Dimension of Politics: Within, Among, and Across Nations*. Boulder and London: Westview Press, 1986; Duchacek, I., „International Competence of Subnational Governments: Borderlines and Beyond“, in Martinez, O.J. (ed.) *Across Boundaries: Transborder Interaction in Comparative Perspective*. Texas Western Press, 1986; Soldatos, P., „Les Communautés européennes dans le dessein de politique internationale du Québec“. *Revue québécoise de droit international*, 3, 1986, pp. 11–25; Soldatos, P., „An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors“, in Michelmann, H.J. and Soldatos, P. (eds), *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*. Oxford: Clarendon Press, 1990.

medzinárodných vzťahov, resp. Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, ktoré definujú ciele a nástroje zahraničnej politiky (diplomacie) všeobecne z perspektívy záujmov štátu. V prípade predkladaného návrhu ide o návrh postupu rozvoja zahraničných vzťahov určený pre konkrétnu inštitúciu, ktorou je Úrad TTSK, ktorý ich realizuje v rámci svojich legislatívnych a administratívnych kompetencií.

na území kraja pôsobí celý rad ďalších aktérov rôzneho typu (verejné inštitúcie, podnikateľské subjekty, mimovládne organizácie, záujmové združenia, obce), z ktorých mnohé nadväzujú, udržiavajú a rozvíjajú kontakty a spoluprácu so zahraničnými partnermi. Avšak, vzťah medzi orgánmi TTSK (zastupiteľstvo a úrad) a inými inštitúciami so sídlom na území kraja, ktoré nie sú bezprostredne v ich správnej kompetencii, nie je možné prirovnať k vzťahu medzi ústrednými orgánmi štátu a subjektmi so sídlom na území SR z hľadiska kapacity legislatívne a politicky regulovať ich činnosť, vrátane v oblasti zahraničnej spolupráce. Z uvedeného dôvodu by nemalo zmysel pokúšať sa o vypracovanie všeobecnej stratégie rozvoja medzinárodných vzťahov kraja. Preto sme sa zamerali iba na kompetencie a kapacity Úradu TTSK

efektívne vykonávať paradiplomatické aktivity s cieľom prispieť k regionálnemu rozvoju kraja.

Samozrejme, Úrad TTSK sa môže (a mal by sa) stať iniciátorom, sprostredkovateľom a koordinátorom medzinárodnej spolupráce subjektov so sídlom na jeho území. Jedno z hlavných zistení nášho výskumu realizovaného v rámci projektu je skutočnosť, že Úrad TTSK (avšak, rovnako sa týka i úradov ďalších samosprávnych krajov SR) nevyvíja v dostatočnej miere sprostredkovateľské paradiplomatické aktivity medzi subjektmi so sídlom na území kraja (s výnimkou organizácií v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti) a ich zahraničnými partnermi, ktoré by boli v konečnom dôsledku prínosom pre rozvoj kraja. V paradiplomatickej praxi TTSK sme nenašli príklad porovnateľný napríklad s paradiplomatickou praxou Juhomoravského kraja v ČR (JMK; alebo podobné príklady z paradiplomatickej praxe poľských regiónov), kde Odbor vonkajších vzťahov Úradu JMK sprostredkováva dohodu o spolupráci medzi Silicon Valley a Masarykovou univerzitou v Brne. V tomto prípade prijímateľom prínosov medzinárodnej spolupráce nie je bezprostredne úrad kraja alebo organizácia v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti, ale subjekt so sídlom na území kraja, ktorý má strategické postavenie v regionálnom rozvoji kraja — univerzita. Ide o príklad, v ktorom úrad kraja poskytuje paradiplomatickú službu subjektu na území kraja, avšak, v konečnom dôsledku rozvoj univerzity na území kraja má strategický význam pre celý kraj. Takýto typ paradiplomatických aktivít sa v praxi Úradu TTSK (ale i iných slovenských VÚC) vyskytuje len veľmi zriedkavo.

Jedným z cieľov tohto návrhu je odporučiť opatrenia, ktoré pomôžu Úradu TTSK rozšíriť aktivity v oblasti zahraničnej spolupráce o poskytovanie „paradiplomatickej služby“ ďalším subjektom so sídlom na území kraja, ktoré pôsobia v oblasti sektorových priorít identifikovaných v PHSR TTSK 2022 — 2030. Minimálna úroveň takejto služby poskytovaná Úradom TTSK by mohla (a mala) spočívať v sieťovaní „domácich aktérov“, ktorí pôsobia v sektorových prioritách určených PHSR, diskusii o ich plánovaných aktivitách, ktoré by bolo možné zahrnúť do rokovania a dohôd o spolupráci so zahraničnými partnermi na medziregionálnej úrovni.

Nie menej dôležitý význam má sieťovanie domácich aktérov pre koordináciu ich nahlasovania do platforiem vytvorených pri programoch EŠIF, ktoré slúžia na výmenu informácií i vyhľadávanie potenciálnych partnerov z iných členských krajín EÚ pre realizáciu spoločných projektov. Nie je cieľom, aby Úrad TTSK bol zmluvnou stranou a realizátorom všetkých projektov so zahraničnými partnermi, ktoré je možné realizovať s podporou horizontálnych programov EŠIF. Cieľom je, aby Úrad TTSK inicioval zahraničnú spoluprácu subjektov so sídlom na území kraja, informoval ich o možnostiach spolupráce s partnermi z iných krajín, vrátane o možnostiach financovania takejto spolupráce z horizontálnych programov EŠIF, a pomáhal im pri uzatváraní dohôd. Predovšetkým, realizácia medzinárodných projektov subjektmi so sídlom na území TTSK podporených z horizontálnych programov EŠIF v sektorových prioritách stanovených PHSR, by mohla pritiahnúť dodatočné know-how a investície do napĺňania cieľov PHSR

20

21

TTSK nad rámec EŠIF, ktoré môže kraj čerpať na základe národnej Partnerskej dohody. Sieťovanie domácich aktérov vo vyššie uvedenom kontexte predstavuje „domácu“ prioritu paradiplomacie kraja. Nie je nevyhnutné sieťovať domácich aktérov vo všetkých sektorových prioritách PHSR, avšak, je dôležité ich sieťovať v tých sektorových politikách, ktoré boli identifikované ako sektorové priority pre rozvoj kraja a strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce.

Spolupráca so zahraničnými partnermi je v prípade slovenských VÚC v prevažnej miere zredukovaná na spoluprácu so zahraničnými regiónmi alebo orgánmi iných štátov vykonávajúcimi správne funkcie na regionálnej úrovni. Zistenia z nášho výskumu ukazujú, že je to v prvom rade dôsledok pôvodného legislatívneho nastavenia kompetencií VÚC (zákon č. 302/2001 Z. z.) v oblasti medzinárodnej spolupráce, ktorý ako partnerov pre zahraničnú spoluprácu VÚC pomerne striktné definuje územné celky iných krajín na regionálnej úrovni. Na strane druhej, žiadny slovenský zákon nezakazuje VÚC kontaktovať subjekty na území kraja a zapájať ich do zahraničnej spolupráce, vrátane prezentačných aktivít v zahraničí a spolupracovať i s inými zahraničnými aktérmi než sú orgány reprezentujúce regionálnu správu iných krajín. Naopak, zákon č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja, ktorý obsahuje ustanovenia o zapájaní samosprávnych krajov do cezhraničnej spolupráce, ustanovuje ich právomoc „spolupracovať so sociálno-ekonomickými partnermi v oblasti regionálneho rozvoja a vytvárať partnerstvá na európskej, národnej, regionálnej a miestnej úrovni“ (§ 13). Zákon č. 91/2010 Z. z.

o podpore cestového ruchu stanovuje kompetenciu VÚC podporovať rozvoj cezhraničnej, medziregionálnej a nadnárodnej spolupráce v cestovnom ruchu (§ 5) bez toho, aby vyslovene vymedzoval kategóriu orgánov verejnej alebo štátnej správy, resp. typ organizácií predstavujúcich zahraničných partnerov, s ktorými môžu VÚC spolupracovať. V každom prípade, termín „sociálno-ekonomickí partneri v oblasti regionálneho rozvoja“ nie je možné zredukovať iba na orgány regionálnej správy iných krajín ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať z interpretácie ustanovení zákona č. 302/2001 Z. z. o zriadení VÚC. V oblasti zahraničnej spolupráce VÚC slovenská legislatíva obsahuje viacero nejasných ustanovení, ktoré, podľa zistení z nášho výskumu, neprospeli rozvoju paradiplomacie slovenských samosprávnych krajov od ich založenia v roku 2001.

Zistenia z výskumu, ktorý sme v rámci projektu zrealizovali, ukazujú, že striktné vymedzenie partnerov pre zahraničnú spoluprácu VÚC v zriaďovateľskom zákone č. 302/2001 Z. z. (regionálne územné celky alebo štátne orgány iných štátov, ktoré vykonávajú funkcie regionálnej správy) rovnako ako i ustanovenie o tom, že zahraničná spolupráca VÚC môže prebiehať iba na základe písomne uzavretých dohôd (§ 5) spôsobilo nasledujúci fenomén, ktorý je typický pre paradiplomaciu väčšiny slovenských VÚC: veľký počet uzavretých formálnych, ale nefunkčných zahraničných partnerstiev. Pôvodné striktné a úzke nastavenie kompetencií i vymedzenie možných zahraničných partnerov v zriaďovateľskom zákone č. 302/2001 Z. z. nastavilo hlavný model fungovania VÚC v oblasti zahraničnej spolupráce od ich

vzniku, s ktorým sa boria i v súčasnosti. Napriek tomu, že sekundárna legislatíva (zákony č. 539/2008 Z. z. a č. 91/2010 Z. z.)⁶ ponúkli širšie interpretácie kompetencií i typov zahraničných partnerov, s ktorými môžu VÚC spolupracovať, model zahraničnej spolupráce nastavený pri vzniku VÚC v roku 2001 pretrváva a predstavuje problém, ktorý skôr brzdí ako pomáha rozvoju zahraničnej spolupráce slovenských krajov a platí to i pre TTSK.

Jedno z hlavných zistení auditu zahraničnej spolupráce TTSK od jeho vzniku v roku 2001 (po rok 2019 vrátane) je skutočnosť, že viac než polovica uzavretých dohôd o spolupráci so zahraničnými partnermi (10 z celkovo 18 dohôd v sledovanom období) sa nepremietla do konkrétnej spolupráce, t. j. realizácie projektov, pri ktorých by bolo možné určiť ich finančný (alebo nefinančný) prínos pre rozvoj kraja. Jednoznačný finančný prínos je možné identifikovať v prípade spolupráce TTSK s 8 zahraničnými partnermi, dohody s ktorými sa premietli do realizácie konkrétnych projektov, pričom až 41 % všetkých finančných prostriedkov, ktoré TTSK získal v období od svojho vzniku v roku 2001 (do roku 2019) vďaka spolupráci so zahraničnými partnermi pochádza zo spolupráce s jedným zahraničným partnerom — Juhomoravským krajom (ČR). Ak k tomu prirátame finančný prínos pre TTSK vyplývajúci zo

spolupráce s ďalšími tromi susednými regiónmi — spolkovými krajinami Dolné Rakúsko, Burgenland (Rakúsko) a župou Győr — Moson — Sopron (Maďarsko), spolupráca s vyššie uvedenými štyrmi zahraničnými partnermi sa podieľala 87,5 % (circa € 7,7 mil) na všetkých finančných prínosoch TTSK so zahraničnými partnermi v sledovanom období (circa € 8,78 mil). Z vyššie uvedených údajov vyplýva zistenie, že 55,6 % dohôd (10 z 18), ktoré TTSK v sledovanom období uzavrel, predstavujú nefunkčné partnerstvá. Cieľom návrhu predkladanej stratégie je zefektívniť rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK a eliminovať riziko uzatvárania nefunkčných zahraničných partnerstiev v ďalšom období.

Ďalším dôvodom, ktorý vysvetľuje vysokú mieru nefunkčných zahraničných partnerstiev je absencia plánovania rozvoja zahraničnej spolupráce. Nadväzovanie kontaktov a spolupráce so zahraničnými partnermi od vzniku VÚC v roku 2001 prebiehalo spontánne a bolo v rozhodujúcej miere ovplyvnené objektívnymi faktormi, v oveľa menšej miere bolo výsledkom cieľavedomého plánovania zo strany VÚC. Je prirodzené, že pre TTSK ale i ostatné slovenské kraje sa najbližšími zahraničnými partnermi stali susedné regióny, s ktorými zdieľajú štátnu hranicu SR. Všetky slovenské VÚC zdieľajú štátnu hranicu SR so susednými krajinami, viaceré susedia s dvomi krajinami a výnimočnú geografickú polohu má TTSK, ktorý zdieľa štátne hranice SR s tromi susednými krajinami (ČR, Rakúsko a Maďarsko). Pri spontánnom rozvoji vzťahov slovenských VÚC so zahraničnými partnermi zavážil nielen faktor bezprostrednej geografickej

blízkosti, existujúce (vo väčšej alebo menšej miere rozvinuté) cezhraničné kontakty so susednými regiónmi, ale i, a to najmä po vstupe do EÚ v roku 2004, nastavenie programu INTERREG A, ktorý umožňuje financovanie projektov cezhraničnej spolupráce na vnútorných hraniciach EÚ. INTERREG A obsahuje alokáciu pre podporu cezhraničnej spolupráce na každej vnútornej hranici EÚ. Slovenské VÚC participujú na správe bilaterálnych programov cezhraničnej spolupráce so susednými krajinami, ktoré, s výnimkou slovensko — rakúskej hranice, koordinuje vláda SR v spolupráci s vládou susednej krajiny. Spolu s partnermi zo susedných krajín, majú dostatok informácií o ich fungovaní a výsledkom je i pomerne úspešné čerpanie alokovaných zdrojov. Drvivá väčšina finančných zdrojov, ktoré získali slovenské VÚC zo spolupráce so zahraničnými partnermi od ich vzniku v roku 2001 (zhruba 80 % a viac) pochádza z projektov cezhraničnej spolupráce so susednými regiónmi financovaných z programu INTERREG A (cezhraničná spolupráca).

Na strane druhej, slovenské VÚC vo veľmi obmedzenej miere čerpajú zdroje z programov INTERREG B (transnárodná spolupráca) a INTERREG C (medziregionálna spolupráca), nehovoriac už o ďalších horizontálnych programoch EŠIF (napr. Horizon 2020, resp. Horizon Europe v novom programovom období). INTERREG B umožňuje financovanie projektov s účasťou slovenských subjektov, vrátane VÚC, v rámci regionálnych programov Stredná Európa (Central Europe) a Dunajský región za predpokladu, že nadviažu spoluprácu s partnermi z krajín strednej a juhovýchodnej Európy, vrátane vybraných regiónov Nemecka a severné-

ho Talianska, ktoré sú do týchto regionálnych programov zahrnuté. TTSK má skúsenosť s projektmi v rámci programu INTERREG B realizovanými v programovom období 2007 — 2013 i 2014 — 2020, avšak, ani v jednom projekte nebol hlavným partnerom. INTERREG C podporuje spoluprácu subjektov zo všetkých členských krajín EÚ, vrátane Nórska a Švajčiarska. Programy INTERREG B a INTERREG C predstavujú nevyužitú príležitosť, ktoré by mohli slovenské VÚC zužitkovať v prospech vlastného regionálneho rozvoja za predpokladu sektorovej spolupráce so „vzdialenými“ zahraničnými partnermi, minimálne v miere porovnateľnej s finančnými prínosmi, ktoré získavajú z projektov cezhraničnej spolupráce podporenej v rámci programu INTERREG A. Posilnenie zapojenia slovenských subjektov, vrátane VÚC, do čerpania zdrojov z programov INTERREG B a C je vo verejnom záujme SR, pretože tieto zdroje predstavujú investičné príležitosti idúce nad rámec národnej partnerskej dohody a EŠIF určených pre SR v príslušnom programovom období.

Cieľom predkladaného návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK je navrhnúť opatrenia, ktoré umožnia využívať zdroje z programov INTERREG B a C pre sektorovú spoluprácu so zahraničnými regiónmi na základe sektorových priorít identifikovaných v PHSR TTSK 2022 — 2030. INTERREG B a C, ako aj horizontálne programy EŠIF, sú dôležité preto, lebo umožňujú financovanie spolupráce s európskymi regiónmi, ktoré sú lídrami v sektorových prioritách stanovenými v PHSR TTSK a sú priamo určené na podporu zdieľania najlepších skúseností a riešení. Partnerstvo s lídrami v prioritných sektorových politikách má

⁶ Termín „sekundárna legislatíva“ používame na označenie legislatívy, ktorá upravuje zahraničnú spoluprácu VÚC a nadväzuje na zriaďovací zákon č. 302/2001 Z. z. („primárna legislatíva“).

strategický význam pre TTSK a je kľúčové pre úspešné naplnenie rozvojových cieľov stanovených v PHSR. Identifikácia zahraničných partnerov a paradiploMACIA kraja musí vychádzať z rozvojových cieľov PHSR, doslova by im mala byť podriadená. Zároveň platí, že výber zahraničných partnerov by mal zohľadňovať príležitosti, ktoré ponúkajú programy EÚ pre financovanie spolupráce. Iba tak je možné eliminovať uzatváranie nefunkčných zahraničných partnerstiev, ktoré neprinášajú prospech regionálnemu rozvoju kraja, a zároveň, plánovať rozvoj zahraničnej spolupráce tak, aby prinášala rozvojové impulzy a pomáhala naplňovať ciele PHSR.

absencia plánovania zahraničnej spolupráce, ktorá by bola bezprostredne naviazaná na plnenie sektorových rozvojových priorít stanovených v PHSR, je v prípade väčšiny slovenských VÚC jedným z hlavných nedostatkov v oblasti ich doterajšej zahraničnej spolupráce, ktorý sme identifikovali v rámci nášho výskumu. ParadiploMACIA slovenských VÚC od ich vzniku v roku 2001, s výnimkou cezhraničnej spolupráce, sa vyvíjala takmer ako „paralelný svet“ existujúci mimo hlavnej agendy výkonu správnych kompetencií VÚC a politiky regionálneho rozvoja, ktorá je v konečnom dôsledku hlavnou úlohou i poslaním samosprávnych krajov. Vysoká miera „ceremoniálnej diplomacie“ odtrhutej od potrieb regionálneho rozvoja je jednou z ďalších hlavných príčin vysokého počtu nefunkčných zmluvných vzťahov slovenských VÚC so zahraničnými partnermi uzavretých v období 2001 — 2019.

Cielené prepojenie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK s prioritami regionálneho rozvoja stanovenými v PHSR TTSK 2022 — 2030 je základným metodologickým východiskom predkladaného návrhu stratégie. Je kľúčom pre vyriešenie viacerých zistených slabých stránok doterajšej praxe zahraničných vzťahov TTSK a môže poslúžiť pre:



1. revitalizáciu funkčných partnerstiev so susednými regiónmi prostredníctvom plánovania ďalšieho rozvoja cezhraničnej spolupráce a jej adaptácie k sektorovým prioritám regionálneho rozvoja (a následne využívanie zdrojov z programov INTERREG A a B);



2. identifikovanie nových zahraničných partnerov a nadviazanie funkčných partnerstiev so „vzdialenými“ regiónmi, vybranými na základe ich líderstva v sektorových prioritách regionálneho rozvoja TTSK (využitie príležitosti pre financovanie spolupráce v rámci programov INTERREG B a C, iných horizontálnych programov EŠIF);



3. dosiahnutie členstva v medziregionálnych združeniach, ktoré sa tematicky zameriavajú na podporu medziregionálnej spolupráce vo vybraných sektorových prioritách PHSR TTSK, vrátane zapojenia do príslušných sektorových platforiem, ktoré sa sformovali pri príslušných horizontálnych programoch EŠIF (dôležité pre realizáciu

24

25

projektov podporovaných z programov INTERREG B a C). Členstvo v týchto združeniach a platformách je dôležité nielen z hľadiska zvýšenia kapacity TTSK nachádzať nových projektových partnerov, ale i z hľadiska možnosti ovplyvňovať tvorbu politik a legislatívy EÚ, ktoré majú presah na rozvojové priority stanovené v PHSR;



4. nadviazanie spolupráce s inštitúciami na národnej úrovni, ktoré sú lídrami v sektorových politikách stanovených ako rozvojové priority v PHSR TTSK, majú rozvinutú spoluprácu s európskymi partnermi, sú dobre integrované do sietí a platforiem v rámci EÚ, a spolupráca s ktorými by umožnila efektívne integrovanie TTSK do európskych sietí. Dôležité je etablovanie pravidelnej spolupráce sektorových aktérov na úrovni kraja s týmito inštitúciami (možné spoločné projekty na európskej ale i národnej úrovni, zdieľanie skúseností, a predovšetkým, integrovanie TTSK a/alebo sektorových aktérov so sídlom na území TTSK do európskych sietí);



5. identifikovanie aktérov sídlacích na území kraja pôsobiacich v oblasti sektorových priorít, ich sieťovanie a zapájanie do zahraničnej spolupráce, vrátane do spolupráce s ich prirodzenými partnermi v zahraničí, ktorá bude prínosom pre naplňovanie rozvojových cieľov kraja, vrátane prostredníctvom ich zapájania do platforiem pri programoch EŠIF;

6. vypracovanie komunikačnej stratégie a brandingu TTSK v zahraničí podľa sektorových priorít PHSR s cieľom dostať kraj do povedomia potenciálnych partnerov v EÚ so záujmom o spoluprácu vo vybraných sektorových prioritách. Investícia v podobe sektorového brandingu TTSK sa vráti vo forme ponúk na projektovú spoluprácu zo strany zahraničných partnerov, t. j. v tomto prípade nebude TTSK aktér, ktorý bude hľadať partnerov na realizáciu projektov, ale naopak, budú to zahraniční partneri, ktorí vďaka brandingu, nájdu TTSK ako vhodného partnera pre spoluprácu;



7. nastavenie plánovania zahraničnej spolupráce, vrátane vypracovania akčných plánov pre každú z troch vybraných sektorových priorít, ktoré rozvrhnú konkrétne opatrenia na vykonanie vyššie uvedených činností (body 1 — 6) na časovej osi zodpovedajúcej programovému obdobiu PHSR TTSK na roky 2022 — 2030; a v poslednej miere

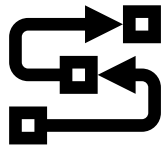


8. zefektívnenie využívania personálnych i finančných kapacít TTSK pre rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK a v konečnom dôsledku jej lepšie zužitkovanie pre regionálny rozvoj kraja.



Paradiplomacia VÚC by mala byť chápaná, riadená a vykonávaná, predovšetkým, ako nástroj regionálneho rozvoja kraja. Návrh predkladanej stratégie sa zameriava predovšetkým na európsku spoluprácu TTSK, t. j. spoluprácu so zahraničnými partnermi, ktorá môže byť financovaná z programov EŠIF. Hlavným cieľom paradiplomacie kraja by malo byť získanie dodatočných finančných (i nefinančných) prínosov pre regionálny rozvoj kraja, ktoré idú nad rámec EŠIF alokovaných pre SR prostredníctvom národnej Partnerskej dohody. Drvivá väčšina doteraz čerpaných zdrojov z EŠIF pre regionálny rozvoj TTSK pochádza práve z tzv. „národných“ eurofondov. Zdroje z horizontálnych programov EŠIF, ktoré stále predstavujú pre TTSK nevyužité príležitosti, sú podmienené zahraničnou spolupracou s európskymi partnermi. Programové nastavenie zahraničnej spolupráce, vrátane investícií do inštitucionálneho zabezpečenia zahraničnej spolupráce na úrovni Úradu TTSK, závisia od ambícií vedenia TTSK čerpať dodatočné a doteraz iba minimálne čerpané zdroje z horizontálnych programov EŠIF. Kľúčom k ich čerpaniu je strategický prístup k zahraničnej spolupráci s európskymi partnermi.





Metodológia vypracovania návrhu

29

1.2.

Primárnym cieľom návrhu stratégie je posilnenie kapacity Úradu TTSK konať efektívnejšie ako aktér zahraničných vzťahov. Pod schopnosťou konať efektívne ako aktér zahraničných vzťahov v prípade VÚC, máme na mysli schopnosť úradu kraja systematicky rozvíjať spoluprácu so zahraničnými partnermi tak, aby znamenala, podľa možnosti, čo najväčší finančný prínos (alebo nefinančný prínos v podobe získaného lepšieho know-how) pre regionálny rozvoj kraja v súlade s cieľmi stanovenými v PHSR.

Vychádzajúc z vyššie stanoveného cieľa, pri vypracovaní návrhu stratégie sme sa inšpirovali metódou, Bsc. (Balanced Scorecard), ktorá sa využíva v strategickom manažmente organizácií pri rozvoji plánovania ich činnosti a na meranie ich výkonnosti pri dosahovaní stanovených cieľov.⁷

⁷ Autormi metódy, Bsc. sú Robert S. Kaplan a David P. Norton, pozri ich spoločné práce: *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, (January-February): 71-9, 1992; *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996; *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000.

Zdôrazňujeme, že metóda, Bsc. nám poslúžila iba ako inšpirácia pri vypracovaní návrhu, pretože bola vyvinutá v 90. rokoch pre strategický manažment podnikateľských subjektov a nie je ju možné automaticky preniesť a aplikovať na plánovanie činnosti a meranie výkonnosti organizácií verejnej správy. Metódou, Bsc. sme sa inšpirovali i z dôvodu, že zatiaľ nebola vypracovaná a neexistuje iná obdobná metóda, ktorá by bola vypracovaná pre potreby strategického manažmentu organizácií verejnej správy, a ktorá by bola rovnako všeobecne akceptovaná ako metóda, Bsc. pre strategický manažment organizácií. Navyše, ďalším dôvodom pre inšpiráciu metódou, Bsc. bol jeden z mála príkladov jej využitia v podmienkach SR na prípravu reformy organizácie verejnej správy. Išlo o reformu Ministerstva zahraničných vecí SR (MZV SR) v rokoch 2006 — 2008, a metóda, Bsc. nás inšpirovala o to viac, že išlo o reformu organizácie ústrednej štátnej správy pôso- biacej práve v oblasti medzinárodných vzťahov a zahraničnej spolupráce. V uvedených rokoch bol v rámci MZV SR realizovaný projekt TREFA s cieľom vypracovať reformu ministerstva, ktorá mala previazať dosahovanie cieľov zahraničnej politiky SR s plánovacími a riadiacimi procesmi

v rámci organizácie ministerstva.⁸ Východiskovým bodom pri vypracovaní stratégie organizácie podľa metódy, Bsc. je sformulovanie vízie (alebo poslania) organizácie. *Vízia* znamená doslova „vysnenú budúcnosť“ organizácie, resp. jej želaný stav a fungovanie, ktorý by mal byť dosiahnuteľný v stanovenom konkrétnom časovom horizonte (x rokov). Víziu je potrebné identifikovať, resp. operacionalizovať prostredníctvom súboru *strategických priorít*. Napríklad, v rámci projektu TREFA bola vízia činnosti (poslanie) MZV SR zadefinovaná nasledovne: Úspešné Slovensko v bezpečnom svete. Táto vízia bola operacionalizovaná prostredníctvom súboru nasledujúcich piatich strategických priorít:

- 1 Slovensko v bezpečnom a demokratickom svete;
- 2 prosperujúce Slovensko a trvalo udržateľný rozvoj;
- 3 záujmy SR v efektívnej EÚ;
- 4 služba občanom a Slovensko otvorené svetu; a
- 5 moderná slovenská diplomacia.⁹

⁸ Viac o projekte TREFA pozri Peško, M., „Modernizácia slovenskej diplomatickej služby — skúsenosti z realizácie projektu TREFA“. In: *Diplomatická služba členského štátu EÚ v procese európskej integrácie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 2008, s. 23 — 48. Je treba poznamenať, že projekt TREFA, vypracovaný podľa metódy, Bsc., v podmienkach MZV SR nebol dokončený z dôvodu rozhodnutia nového vedenia ministerstva v roku 2008.

⁹ Úspešné Slovensko v bezpečnom svete. *Stratégia MZV SR*. Bratislava: Ministerstvo zahraničných vecí SR, 2008, <https://www.mzv.sk/documents/10182/621898/Strategia+MZV+definit+260208.pdf> (12. 6. 2021).



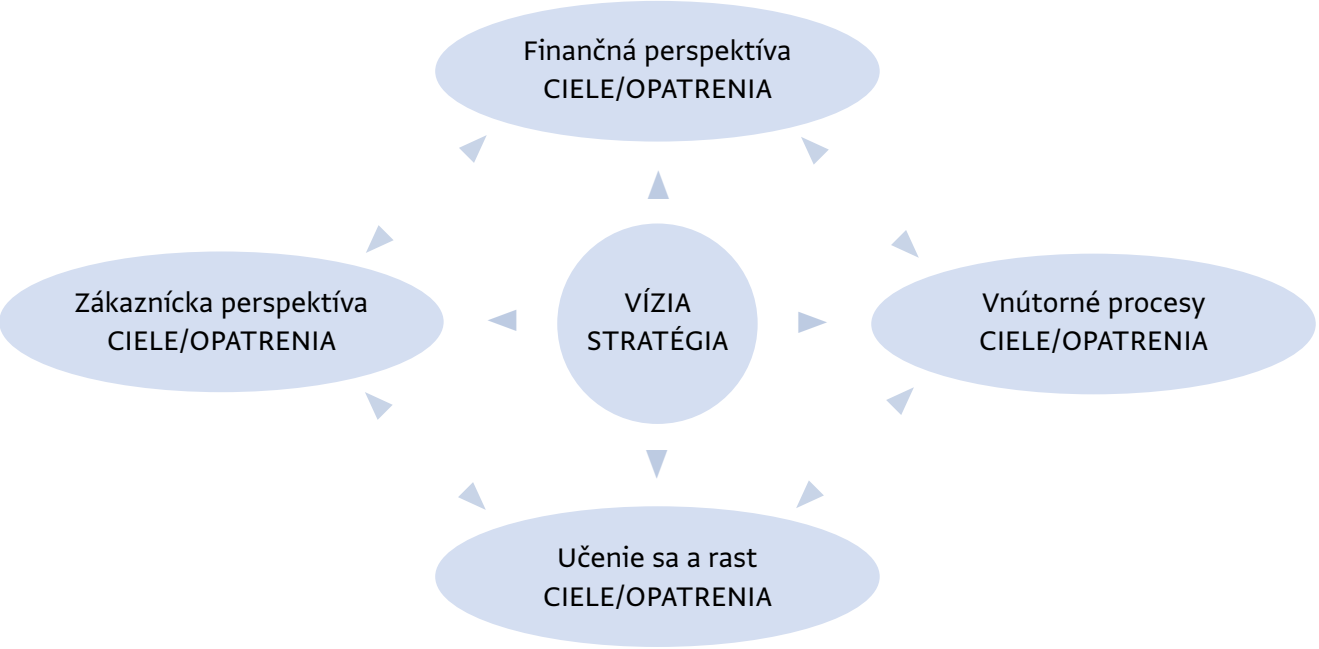
Víziu (poslanie) a strategické priority formuluje vedenie organizácie. Následne, v ďalšom kroku každá strategická priorita musí byť operacionalizovaná prostredníctvom súboru *strategických cieľov*.

Výsledkom je trojúrovňová plánovacia „strategická pyramída“, ktorá pozostáva z *vízie*, *strategických priorít* a *strategických cieľov*. Vízia X musí byť operacionalizovaná cez strategické priority, ktorých by nemalo byť veľa. Napr. vízia „zelený región“ môže byť operacionalizovaná cez strategické priority, napr.: a — „rozvoj ekologickej dopravy“, b — „zníženie energetickej spotreby“, a c — „ochrana životného prostredia“. Každá strategická priorita musí byť operacionalizovaná cez strategické ciele, napr. strategická priorita b — „zníženie energetickej spotreby“ môže byť ďalej operacionalizovaná cez strategické ciele, napr. b1 — „zateplenie verejných budov“, b2 — „rekonštrukcia verejného osvetlenia“, b3 — „zapojenie obnoviteľných zdrojov energie“ a pod. Vzniká model plánovacej strategickkej pyramídy (vízia — 1x, strategické priority — 3x, strategické ciele — 9x). Prvé tri úrovne strategickkej pyramídy (vízia, priority a ciele) musí identifikovať vedenie organizácie. V podstate musí ísť o rozhodnutia, ktoré odzrkadľujú profesionálne skúsenosti, ideové alebo politické preferencie rozhodovateľov, pretože tú istú víziu napr. „zelený región“ je možné operacionalizovať cez iné strategické priority, napr.: „dekarbonizácia výrobných procesov“, „odstránenie nelegálnych skládok odpadu“, „adaptácia na klimatické zmeny“ a pod. Alternatív operacionalizácie vízie je niekoľko. Výber priorít a identifikáciu cieľov nevyhnutných pre naplnenie priorít a v konečnom

dôsledku i vízie organizácie musí urobiť vedenie organizácie, ktoré je zodpovedné za jej činnosť. Plánovaciú strategickú pyramídu je možné rozvíjať na ďalšie úrovne prostredníctvom operacionalizácie strategických cieľov na operačné ciele 1a...1x, resp. na rozpis opatrení, ktoré je potrebné vykonať na časovej osi implementačného obdobia.

Vsúlade s metódou, Bsc., každý strategický cieľ musí byť ďalej rozpracovaný tak, aby zohľadňoval štyri perspektívy organizácie: finančná (dosahované výsledky), zákaznícka (prijímatelia poskytovanej služby alebo produktu), vnútorné procesy (aktéri a politiky v rámci organizácie), učenie sa a rast (adaptácia a rozvoj organizácie). V rámci každej perspektívy sa pre každý strategický cieľ definujú opatrenia na jeho dosahovanie, požadované výkony a iniciatívy na časovej osi, ktoré predstavujú ukazovatele uvedené v akčných plánoch. Všetky indikátory (ciele, opatrenia, výkony, iniciatívy) obsiahnuté v akčných plánoch by mali byť merateľné, t. j. malo by ísť o ukazovatele merateľné z hľadiska naplňania opatrení (dosahovania čiastkových cieľov) na časovej osi. V prípade plánovania činnosti podnikateľských organizácií akčné plány a ukazovatele stanovené pre dosahovanie strategických cieľov vo všetkých štyroch perspektívach musia byť vzájomne previazané.

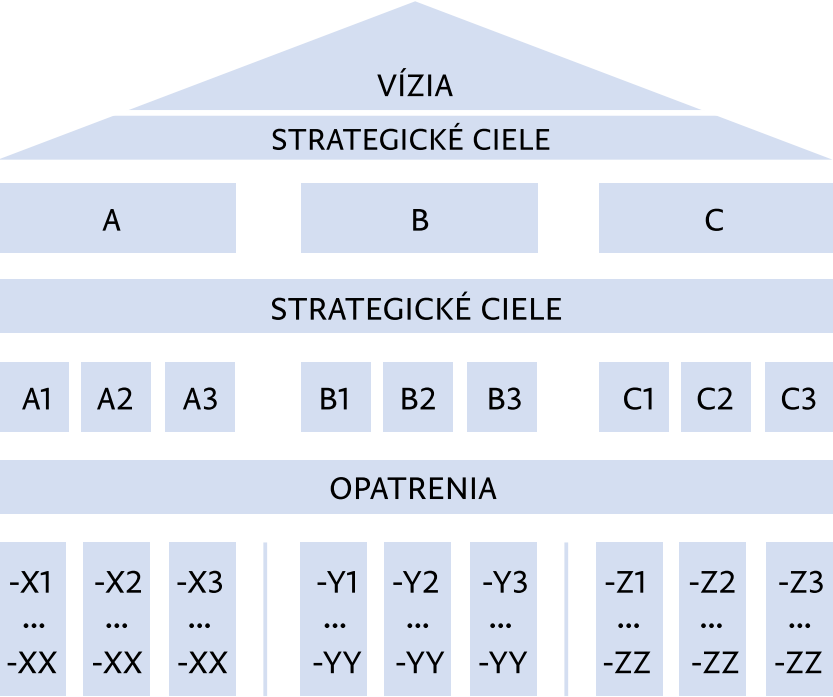
Schéma 1: Metóda, Bsc.



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton (1992, 1996)¹⁰

¹⁰ Kaplan, R.S., Norton D.P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January–February): 71 — 79, 1992; *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. Boston, 1996.

Schéma 2: Strategická pyramída (pre každú perspektívu)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton (1992, 1996), „Úspešné Slovensko...“ (2008)¹¹

¹¹ Ibid; Úspešne Slovensko v bezpečnom svete. Stratégia MZV SR, c. d.

Pri vypracovaní návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK sme použili výrazne zredukovanú metódu, Bsc. Redukcia je výsledkom adaptácie metódy, Bsc. na organizáciu verejnej správy — Úrad TTSK, a zúžili sme ju iba na jednu z oblastí jeho činnosti — rozvoj zahraničnej spolupráce. Tri úrovne plánovacej strategickkej pyramídy sme zredukovali na dve úrovne: predbežnú *víziu* TTSK do roku 2030 (vychádzali sme z formulácie predstavenej vo *Vstupnej správe pre vypracovanie PHSR TTSK 2022 — 2030*) a tri *strategické ciele* pre zahraničnú spoluprácu, ktoré operacionalizujú predbežnú víziu, a sú zamerané výlučne na rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK vo vybraných troch sektorových prioritách (nadväzujú na tri rozvojové priority identifikované vo *Vstupnej správe pre vypracovanie PHSR 2022 — 2030*).¹²

Strategické ciele (sektorové priority) pre zahraničnú spoluprácu sme rozpracovali so zohľadnením štyroch perspektív v súlade s metódou, Bsc., avšak, adaptovali sme ich na podmienky Úradu TTSK a strategické ciele predkladaného návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce:

¹² Výber a špecifikáciu strategických cieľov pre zahraničnú spoluprácu TTSK sme konzultovali s Oddelením zahraničných vzťahov Úradu TTSK.

■ *partnerstvá* (zákaznícka perspektíva); kľúčovou časťou operacionalizácie strategických cieľov pre zahraničnú spoluprácu TTSK a zároveň hlavným nástrojom na ich dosahovanie sú partnerstvá. V tejto perspektíve existujú dva hlavné typy partnerov (zákazníkov) pre Úrad TTSK: *domáci a zahraniční*. Domácimi zákazníkmi sú v širšom zmysle slova všetci obyvatelia TTSK, ktorí sú hlavnými prijímateľmi služieb Úradu TTSK, vrátane finančných alebo nefinančných prínosov zo zahraničnej spolupráce. V užšom zmysle sú to subjekty so sídlom na území TTSK, ktoré pôsobia v oblasti vybraných sektorových priorít pre zahraničnú spoluprácu, môžu profitovať zo služieb Úradu TTSK a mali by sa stať jeho partnermi pri plánovaní rozvoja zahraničných aktivít na úrovni VÚC. Rovnako i v prípade zahraničných partnerov existujú dve kategórie, ktoré sú kľúčové pre aktivity Úradu TTSK: 1) existujúci partneri, s ktorými má TTSK nadviazanú funkčnú spoluprácu, 2) potenciálne noví partneri, ktorí sú lídrami v implementácii sektorových politík identifikovaných Úradom TTSK ako strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce, spolupráca s ktorými by umožnila TTSK naplňovať priority stanovené v PHSR 2022 — 2030. Okrem vyššie uvedených sme identifikovali ešte jednu kategóriu partnerov (a potenciálnych zákazníkov TTSK) na národnej úrovni: slovenské inštitúcie (bez ohľadu na to či ide o verejné alebo súkromné organizácie), ktoré sú lídrami v sektorových politikách identifikovaných ako rozvojové priority v PHSR TTSK a sú dobre integrované do sektorových sietí v rámci EÚ, ktorých

34

zameranie zodpovedá sektorovým prioritám PHSR a vybraným strategickým cieľom pre zahraničnú spoluprácu kraja. Ide o „vonkajších“ partnerov z perspektívy TTSK, avšak, zároveň, ide o „domácich“ partnerov, pretože sú to subjekty s národnou pôsobnosťou na území SR;

- *finančné nástroje* (finančná perspektíva) predstavujú v prvom rade programy EŠIF, ktoré slúžia na financovanie projektov zahraničnej spolupráce, realizovanej subjektmi z členských krajín EÚ, vrátane na medziregionálnej úrovni;
- *inštitucionálna adaptácia organizácie* (zlúčenie perspektív vnútorných procesov a perspektívy učenia sa a rastu); pre účely vypracovania návrhu stratégie sme zlúčili dve perspektívy, ktoré sa podľa metódy, Bsc. týkajú priebežného vyhodnocovania činnosti organizácie na základe merateľných ukazovateľov, ktoré budú definované v akčných plánoch na dosahovanie strategických cieľov. V prípade neplnenia stanovených ukazovateľov v akčných plánoch, by organizácie mali adaptovať svoju inštitucionálnu štruktúru i vnútorné riadiace procesy. Iná možnosť, v prípade neplnenia stanovených ukazovateľov, je zmena časovej osi pre ich plnenie (predĺženie obdobia) v akčných plánoch.

35

Obsahová štruktúra navrhovanej stratégie vychádza z vyššie uvedených perspektív podľa zredukovanej metódy, Bsc., ktorú sme adaptovali k podmienkam Úradu TTSK a jeho pôsobenia v oblasti zahraničnej spolupráce. Pre každý strategický cieľ zahraničnej spolupráce sme vypracovali návrh:

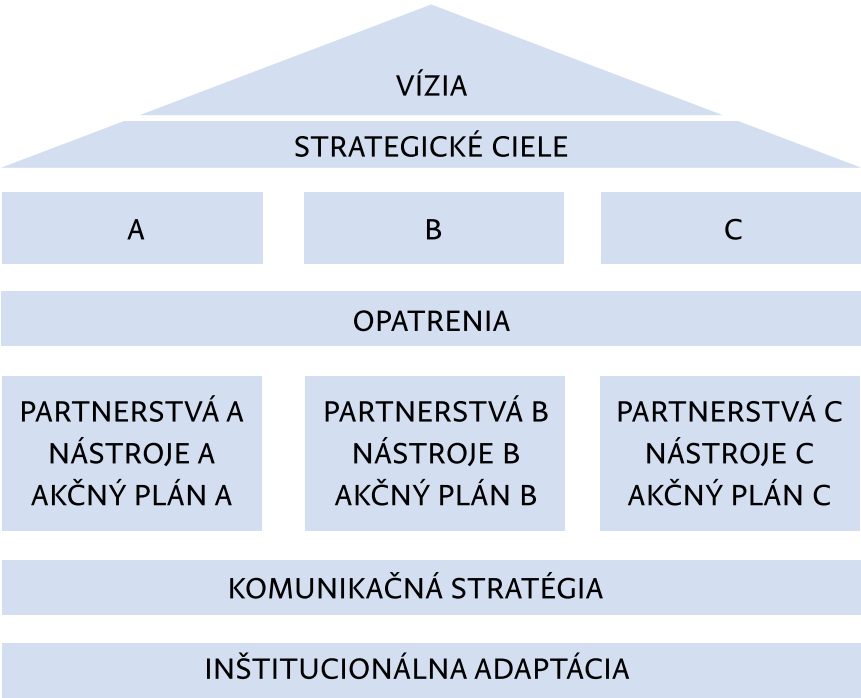
- *partnerstiev*, ktoré sú dôležité pre jeho naplnenie. Pri identifikácii vhodných zahraničných partnerov sme identifikovali tri skupiny partnerov: 1) *existujúci zahraniční partneri*, s ktorými má TTSK nadviazanú funkčnú spoluprácu, skúsenosti z realizácie spoločných projektov, a s ktorými by v programovom období 2022 — 2030 bolo vhodné spoluprácu adaptovať k stanoveným strategickým cieľom; 2) *noví zahraniční partneri*, ktorí sú lídrami v implementácii sektorových politík v rámci EÚ a EHP, ktoré boli stanovené za strategické ciele rozvoja zahraničnej spolupráce v súlade s prioritami PHSR TTSK; a 3) *medziregionálne združenia*, ktoré pôsobia v oblasti sektorových politík identifikovaných ako strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu, vrátane *plátforiem* pri programoch EŠIF, ktoré združujú rôzne subjekty z krajín EÚ (nielen regióny), a ktoré sú vhodné na získavanie informácií a partnerov pre prípravu a implementáciu projektov vo vybraných sektorových prioritách a na dosahovanie strategických cieľov zahraničnej spolupráce TTSK. Pre každý strategický cieľ odporúčame i ďalšie dve skupiny partnerov, t. j. identifikáciu 4) *domácich partnerov na úrovni VÚC* — subjekty

so sídlom na území TTSK, ktoré pôsobia v oblasti sektrovej politiky, rozvoj ktorej bol stanovený ako strategický cieľ pre rozvoj zahraničnej spolupráce; a 5) *domácich partnerov na národnej úrovni*, pôsobiacich vo vybraných sektorových prioritách, ktorí sú dobre integrovaní do európskych sietí;

- *nástrojov financovania*, resp. prehľadovú analýzu programov EŠIF, ktoré sú vhodné pre rozvoj zahraničnej spolupráce vo vybranej sektrovej politike a napĺňaní stanoveného strategického cieľa pre rozvoj zahraničnej spolupráce;
- *akčného plánu* pre realizáciu zahraničnej spolupráce s identifikovanými partnermi a využitím vhodných finančných nástrojov na programové obdobie 2022 — 2030. V tomto návrhu predstavujeme modelový Akčný plán s uvedením implementačných ukazovateľov na časovej osi v rámci stanoveného programového obdobia PHSR. Ide o modelové ukazovatele, ktoré slúžia ako ukážka, príklad pre zostavenie akčného plánu na časovej osi programového obdobia 2022 — 2030. Akékoľvek konkrétne ukazovatele v zmysle konkrétnych údajov, napr. počtu uzavretých nových partnerstiev/dohôd, podaných a realizovaných projektov so zahraničnými partnermi, opatrenia týkajúce sa sieťovania domácich partnerov, očakávaný prínos zo zahraničnej spolupráce a pod. na časovej osi programového obdobia môže do akčného plánu zadať iba Úrad TTSK.



Schéma 3: Strategická pyramída pre plánovanie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK



Zdroj: vlastné spracovanie

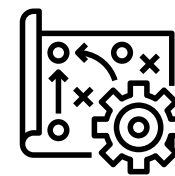
Redukcia metódy, Bsc. sa týka aj identifikácie merateľných ukazovateľov pre dosahovanie výsledkov. Nestanovili sme ich pre každú vyššie uvedenú perspektívu zahraničnej spolupráce TTSK. Predovšetkým, identifikácia „želateľných“ výsledkov na úrovni finančnej perspektívy (merateľný finančný prínos) zahraničnej spolupráce i ukazovateľov na úrovni inštitucionálnej adaptácie organizácie k ich dosahovaniu (organizačné zmeny, investície do inštitucionálneho manažmentu zahraničnej spolupráce) je manažérskym a politickým rozhodnutím, ktoré musí urobiť Úrad TTSK. Sústredili sme sa na vypracovanie modelových opatrení Akčného plánu a návrh spôsobu stanovenia merateľných ukazovateľov, ktoré sa týkajú, predovšetkým, zákaznickej perspektívy (partnerstvá resp. počet revitalizovaných a nových partnerstiev podľa vyššie identifikovaných kategórií a počet potenciálne realizovaných nových projektov na časovej osi). Zdôrazňujeme, že akékoľvek konkrétne merateľné ukazovatele pre identifikované opatrenia môže do návrhu stratégie zadať iba Úrad TTSK. Predkladaný návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK je potrebné brať iba ako návrh metodológie jej vypracovania, ktorý môže poslúžiť ako inšpirácia pre Úrad TTSK.

Identifikácia *partnerstiev*, ktoré ponúka predkladaný návrh stratégie, je osobitná pre každý stanovený strategický cieľ zahraničnej spolupráce (spolu 3x). Prierezový (a modelový) charakter majú časti návrhu, ktoré sa týkajú prehľadovej analýzy *finančných nástrojov* (podrobný prehľad je uvedený v prílohe „Mapa príležitosti pre rozvoj vonkajších

vzťahov a medzinárodnej spolupráce s európskymi inštitúciami a partnermi na úrovni vyšších územných celkov“), model *Akčného plánu*, ktorý je možné uplatniť pre vypracovanie opatrení na časovej osi pre dosahovanie každého stanoveného strategického cieľa zahraničnej spolupráce, návrh vypracovania *komunikačnej stratégie*, ktorej cieľom je prezentácia sektorového brandingu TTSK ako aktéra zahraničnej spolupráce smerom navonok k vonkajšiemu prostrediu, ale i smerom dovnútra k obyvateľom a iným subjektom na území kraja, a návrh *hodnotenia výkonu* zahraničnej spolupráce a inštitucionálnej *adaptácie* Úradu TTSK na základe napĺňania ukazovateľov akčných plánov pre jednotlivé strategické ciele, vrátane prijatia inštitucionálnych opatrení na zefektívnenie zahraničnej spolupráce. Táto posledná časť návrhu stratégie obsahuje i odporúčania, týkajúce sa riadenia zahraničnej spolupráce v rámci Úradu TTSK.



2



Návrh stratégie
rozvoja zahraničnej
spolupráce TTSK,
2022 — 2030



Vízia rozvoja TTSK a strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu

2.1.

43

Cieľom navrhovanej stratégie je dosiahnuť, aby zahraničná spolupráca iniciovaná, riadená alebo koordinovaná Úradom TTSK, prispela k napĺňaniu vízie, hlavného cieľa a rozvojových priorít kraja stanovených v *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) kraja na roky 2022 — 2030*. Strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce vychádzajú z formulácie predbežnej vízie, hlavného cieľa a priorít rozvoja TTSK do roku 2030.¹³

¹³ Pri vypracovaní návrhu stratégie sme vychádzali z formulácie predbežnej vízie, hlavného cieľa a troch priorít rozvoja kraja predstavených v dokumente *Vstupná správa pre vypracovanie strategického dokumentu Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) Trnavského samosprávneho kraja 2022 — 2030*, s. 22. Bez ohľadu na to, že formulácie vízie a priorít hospodárskeho a sociálneho rozvoja kraja pre programové obdobie 2022 — 2030 sa môžu ešte zmeniť vo finálnej verzii PHSR, pre vypracovanie návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK na rovnaké obdobie boli pre nás kľúčové konzultácie s Oddelením zahraničných vzťahov Úradu TTSK, s ktorým sme dohodli sformulovanie troch strategických cieľov pre rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK, ktoré nadväzujú na rozvojové priority kraja predbežne identifikované vo Vstupnej správe pre vypracovanie PHSR.

Vízia rozvoja TTSK do roku 2030

Konkurencieschopný a všestranne rozvinutý kraj efektívne využívajúci prírodné, kultúrne a ľudské zdroje so zameraním na zvyšovanie kvality života občanov a ochranu životného prostredia s dôrazom na dosiahnutie klimatickej neutrality.

Hlavný cieľ rozvoja TTSK do roku 2030

Mobilizácia vnútorných zdrojov regiónu na zabezpečenie udržateľného rozvoja v rozvíjajúcom sa regióne, prosperujúceho ekonomického a sociálneho prostredia pri zachovaní prírodných a kultúrnych hodnôt.

Rozvojové priority TTSK do roku 2030

Priorita 1: Rozvoj inovačného a udržateľného hospodárstva kraja;

Priorita 2: Zvyšovanie kvality životného prostredia a adaptability na zmenu klímy;

Priorita 3: Zvyšovanie kvality života občanov v udržateľne sa rozvíjajúcom regióne.

Strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu TTSK do roku 2030

Zahraničná spolupráca TTSK v období 2022 — 2030 bude zameraná na rozvoj spolupráce so zahraničnými partnermi, ktorá prispeje k napĺňaniu rozvojových priorít kraja prostredníctvom realizácie spoločných projektov a zdieľania skúseností so zahraničnými partnermi. V nadväznosti na tri rozvojové priority kraja bude zahraničná spolupráca sledovať napĺňanie troch strategických cieľov:

Strategický cieľ A: Rozvoj inovačného potenciálu

Charakteristika: rozvoj spolupráce so zahraničnými partnermi, ktorá podporí zavádzanie a využívanie inovačných technológií a digitalizácie (veda, výskum, vzdelávanie, inovatívne podniky, riadiace procesy) na území kraja;

Strategický cieľ B: Rozvoj zelenej infraštruktúry

Charakteristika: rozvoj spolupráce so zahraničnými partnermi, ktorá prispeje k skvalitneniu manažmentu odpadu, vodného hospodárstva, riešenia ekologických záťaží, zvyšovaniu energetickej efektívnosti, rastu využívania obnoviteľných zdrojov energií a zavádzania nových zelených technológií na území kraja;

Strategický cieľ C: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

Charakteristika: rozvoj spolupráce so zahraničnými partnermi, ktorá prispeje k rozvoju sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry a zvýši kvalitu i dostupnosť sociálnych i zdravotníckych služieb na území kraja.



Pri rozvoji zahraničnej spolupráce v období 2022 — 2030 sa bude Úrad TTSK usilovať o naplnenie nasledujúcich čiastkových cieľov:

- adaptovať existujúce funkčné partnerstvá s regiónmi susedných štátov, vrátane EZÚS Rába — Dunaj — Váh, k strategickým cieľom zahraničnej spolupráce, s cieľom získať dodatočné finančné a nefinančné zdroje pre naplnenie rozvojových priorít kraja prostredníctvom realizácie projektov cezhraničnej spolupráce za účasti Úradu TTSK, organizácií v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti a iných subjektov so sídlom na území kraja, ktoré môžu byť podporené v rámci programu INTERREG A (cezhraničná spolupráca);
- usilovať o realizáciu spoločných projektov s regiónmi susedných krajín (Česká republika, Maďarsko a Rakúsko) alebo o vzájomnú spoluprácu pri sprostredkovaní kontaktov medzi subjektmi so sídlom na území partnerských regiónov a TTSK s cieľom motivovať ich k vzájomnej spolupráci a príprave spoločných projektov, ktoré by mohli byť podporené v rámci programu INTERREG B (transregionálna spolupráca);
- nadviazať spoluprácu s regiónmi členských krajín EÚ, ktoré sú lídrami v prioritných sektorových oblastiach identifikovaných v PHSR TTSK 2022 — 2030, a zapojiť do tejto spolupráce i subjekty so sídlom na území TTSK s cieľom realizovať projekty, ktoré budú znamenať

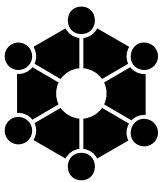


finančný alebo nefinančný prínos (know-how) pre rozvoj kraja, a ktoré by mohli byť financované z programu INTERREG C (medziregionálna spolupráca);

- prehodnotiť členstvo TTSK v medzinárodných regionálnych združeniach a zamerať sa prioritne na členstvo v tých medzinárodných združeniach, ktoré sa tematicky venujú sektorovým rozvojovým prioritám PHSR a strategickým cieľom pre rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK pre roky 2022 — 2030;
- zapojiť sa do medzinárodných platforiem, ktoré sa sformovali pri programoch INTERREG i iných horizontálnych programoch EŠIF (napr. Horizon Europe), ktoré sú dôležité ako zdroj informácií o financovaných projektoch, aktéroch, ktorí ich realizujú, i nachádzaní partnerov pre prípravu spoločných projektov za účasti Úradu TTSK, organizácií v jeho pôsobnosti alebo organizácií so sídlom na území TTSK;
- nadviazať spoluprácu so slovenskými inštitúciami, ktoré sú lídrami v sektorových politikách identifikovaných ako rozvojové priority TTSK do roku 2030 (napr. Slovenská inovačná a energetická agentúra pre otázky energetickej efektívnosti a zelených technológií a pod.), majú dobré medzinárodné renomé a dlhodobo sú zapojené do európskych sietí, vrátane do platforiem pri horizontálnych programoch EŠIF. Spolupráca s takýmito inštitúciami môže vyústiť do spoločných projektov

za účasti subjektov so sídlom na území kraja a, minimálne, uľahčí zapojenie subjektov na území TTSK do európskych sietí a platforiem;

- identifikovať domácich aktérov na úrovni kraja, ktorí pôsobia v oblasti sektorových priorít a strategických cieľov zahraničnej spolupráce TTSK 2022 — 2030, bez ohľadu na ich právnu formu (obce, verejné inštitúcie, súkromné podniky, mimovládne organizácie, akademické, výskumné a vzdelávacie inštitúcie, miestne akčné skupiny — MASK a pod.) s cieľom ich sieťovania a koordinácie pri rozvoji zahraničnej spolupráce, vrátane pravidelného informovania a vzájomnej komunikácie o existujúcich i plánovaných aktivitách s cieľom podporiť ich spoluprácu so zahraničnými partnermi, zapojiť ich do európskych sietí a platforiem pri programoch EŠIF i realizácie zahraničnej spolupráce na úrovni Úradu TTSK;
- vypracovať komunikačnú stratégiu TTSK, ktorá predstaví „tvár sektorových priorít a strategických cieľov zahraničnej spolupráce“ TTSK doma, na národnej úrovni i v rámci kraja, ale v prvom rade by mala byť určená partnerom v zahraničí. Partnerské regióny v členských krajinách EÚ i mimo únie, vrátane potenciálnych partnerov pre spoluprácu so subjektmi na území TTSK, by mali vedieť aké sú sektorové rozvojové priority TTSK a o akú spoluprácu má TTSK záujem. Cieľom komunikačnej stratégie je, aby zahraniční partneri sami hľadali spoluprácu s TTSK a subjektmi so sídlom na jeho území.



Partnerstvá

2.2.

49

V tejto časti návrhu predstavujeme hlavné kategórie partnerov, spolupráca s ktorými je dôležitá pre naplnenie sektorových rozvojových priorít PHSR TTSK 2022 — 2030 prostredníctvom získania know-how a finančnej podpory z programov EŠIF, vrátane programov, z ktorých je možné čerpať zdroje pre regionálny rozvoj iba na základe spolupráce s európskymi partnermi.

V prvom rade, na základe výskumu doterajšej zahraničnej spolupráce TTSK, sa snažíme identifikovať existujúcich zahraničných partnerov, s ktorými TTSK už spolupracoval vo vybraných sektorových prioritách v minulosti, a pri ktorých je predpoklad, že spoluprácu s nimi je možné obnoviť alebo pokračovať v nej v súlade s vyššie uvedenými strategickými cieľmi zahraničnej spolupráce TTSK v ďalšom období. Vo väčšine prípadov ide o susedné regióny z ČR, Maďarska a Rakúska, projektová spolupráca s ktorými môže byť podporená, predovšetkým, z programu INTERREG (A a B). Ďalej sa snažíme identifikovať potenciálne nových regionálnych partnerov, ktorí sú lídrami v implementácii sektorových politík v rozvojových prioritách v súlade s PHSR TTSK 2022 — 2030. Spolupráca s nimi by mohla byť významným

prínosom pre napĺňanie cieľov PHSR TTSK a môže byť financovaná z programu INTERREG (B a C) a sektorovo zameraných horizontálnych programov EŠIF. Zároveň, identifikujeme sektorovo zamerané medzinárodné regionálne združenia a európske platformy, ktoré sa zameriavajú na podporu európskej spolupráce v sektorových prioritách PHSR TTSK. Členstvo v týchto združeniach a zapojenie sa do činnosti platforiem je efektívnym nástrojom na vyhľadávanie partnerov a prípravu spoločných projektov.

faktorom, ktorý môže výrazne zefektívniť zahraničnú spoluprácu TTSK je sieťovanie aktérov na regionálnej úrovni (obce, mestá, podnikateľské subjekty, výskumné a vzdelávacie inštitúcie, mimovládne organizácie) v troch vybraných sektorových prioritách a koordinácia postupu pri rozvoji zahraničnej spolupráce. V prípade koordinácie aktérov na regionálnej úrovni nie je nevyhnutné, aby sa TTSK stal členom všetkých relevantných (pre sektorové priority kraja) európskych združení a platforiem. Ich členmi sa môžu stať iní aktéri so sídlom na území kraja, pričom platí, že každý projekt realizovaný subjektom so sídlom na území kraja v spolupráci s európskymi partnermi, je prínosom

pre regionálny rozvoj kraja a napĺňanie cieľov PHSR TTSK 2020 — 2030. Pre úspešné zahraničné aktivity TTSK je dôležité i jeho sieťovanie na národnej úrovni a spolupráca s inštitúciami, ktoré sú kľúčové pre rozvoj kraja vo vybraných sektorových prioritách. V predkladanej prehľadovej analýze sa snažíme identifikovať i relevantných partnerov na národnej úrovni, spolupráca s ktorými je dôležitá pre úspešné aktivity TTSK na európskej úrovni.

Rozhodnutie o nadviazaní partnerstiev v zahraničí i doma, výber konkrétnych partnerov, počet partnerov v každej kategórii, spôsob a formy spolupráce s nimi, sú predmetom politického rozhodnutia vedenia TTSK. V tejto časti návrhu stratégie ponúkame prehľadovú analýzu jednotlivých kategórií partnerstiev, ktorej cieľom je poslúžiť pre prijatie, podľa možnosti, čo najefektívnejších rozhodnutí.



Existujúce partnerstvá

Pri napĺňaní strategických cieľov pre rozvoj zahraničnej spolupráce je najefektívnejšie sa v prvom kroku zamerať na vyhodnotenie doterajších partnerstiev a spolupráce z hľadiska možnosti ich adaptácie k sektorovým rozvojovým prioritám TTSK v ďalšom období. Z analýzy zmluvných vzťahov v rokoch 2001 — 2019 a realizovaných projektov vyplýva, že vo všetkých troch sektorových oblastiach už má TTSK skúsenosti zo spolupráce s konkrétnymi zahraničnými partnermi, na ktorých je možné stavať v ďalšom období.

Cieľ rozvoja inovačného potenciálu kraja, resp. regionálny rozvoj v širšom chápaní, je obsiahnutý prakticky vo všetkých dohodách s partnerskými regiónmi. Najväčší dôraz na tento aspekt spolupráce pritom kladú dohody s *Varaždínskou* a *Zadarskou župou* v Chorvátsku, avšak, ako preukázal audit projektov, tieto partnerstvá z rokov 2007 a 2008, neboli nikdy obsahovo naplnené. Spomedzi fungujúcich partnerstiev bol na ekonomický rozvoj a rozvoj podnikateľského prostredia priamo zameraný len projekt *Duo**Stars* realizovaný v rámci cezhraničnej spolupráce s *Dolným Rakúskom*. Nepriamy dopad na túto oblasť

mohli mať tiež aktivity v oblasti cestovného ruchu a budovania infraštruktúry v prípade spolupráce s *Juhomoravským krajom* a maďarskými regiónmi, v súčasnosti prostredníctvom *Európskeho zoskupenia územnej spolupráce Rába — Dunaj — Váh* (EZÚS RDV). V prípade ostatných partnerstiev v tejto oblasti neboli doposiaľ realizované žiadne významné aktivity, čo však nebráni tomu, aby sa tak stalo v budúcnosti. Ako sme uviedli, tento cieľ je obsiahnutý prakticky vo všetkých platných partnerských dohodách TTSK.

Zvyšovanie kvality životného prostredia, nachádzame ako cieľ v šiestich partnerských dohodách TTSK. Ide o regióny *Dolné Rakúsko*, *Juhomoravský kraj*, *Vojvodina*, *Friuli Venezia Giulia*, *Kujawsko — pomorské vojvodstvo* a *Varnenská oblasť*. Z pohľadu počtu realizovaných projektov má TTSK v tejto oblasti bohatšie skúsenosti, na ktorých je možné ďalej stavať. Najviac projektov v tzv. „zelených témach“ doposiaľ TTSK implementoval v spolupráci s rakúskymi regiónmi *Dolné Rakúsko* — ide napríklad o projekt *Posilnenie biodiverzity a ekologickej siete na území rieky Moravy prostredníctvom manažmentu biotopov a environmentálnej výchovy v ekocentrách* (3E — Morava Nature); a *Burgenland* — projekt *Inteligentná Energia* (ITE), Činnosti v oblasti obnoviteľných energií a energetickej účinnosti (REACT), alebo *Udržateľné využívanie regionálnych zdrojov* (NAREG). Spomedzi ďalších projektov, ktoré neboli vyslovene dvojstranné, avšak boli do nich popri TTSK zapojené aj niektoré partnerské regióny vyberáme napríklad projekt *Hodnotenie rizík spol. riadenia katastrof a pripravenosť v podunajskom makroregióne* (SEERISK) — so zapojením *Vojvodiny*; *Ukážka energetickej efek-*

tívnosti a využívania obnoviteľných zdrojov energií na príklade verejných budov (CEC5) — so zapojením *Kujawsko — pomorského vojvodstva*; prípadne *Predstavenie regionálnych energetických koncepcií* — so zapojením Environmentálneho parku *Friuli Venezia Giulia*. Relevantnou vo vzťahu k tejto prioritě je tiež spolupráca v rámci *EZÚS RDV*, ktoré spravuje *Fond malých projektov pre západnú časť programového územia — Prioritná os 1 (príroda a kultúra)*.

V oblasti sociálnych služieb a zdravotníctva má TTSK zatiaľ najmenšie skúsenosti zo spolupráce so zahraničnými partnermi ak ich porovnáme s vyššie uvedenými dvomi prioritnými oblasťami. Spoluprácu v tejto oblasti predpokladajú partnerské dohody s celkovo ôsmymi regiónmi, avšak realizovaný bol len jeden projekt *Connecting Regions SK — AT*, do ktorého boli zapojené *Dolné Rakúsko*, *Burgenland* a Bratislavský samosprávny kraj. Cieľom projektu bolo zvyšovanie kompetencií pracovníkov sociálnych zariadení. V prípade ostatných regiónov — provincia *Porderone*, *Friuli Venezia Giulia*, *Kujawsko — pomorské vojvodstvo*, *Varnenská oblasť*, *Armavirská oblasť*, či provincia *Hainan*, — neboli doposiaľ v tejto oblasti realizované žiadne aktivity, avšak zmluvný rámec ich predpokladá, takže to možno vnímať ako základ pre budúcu spoluprácu. Na druhej strane, v neprospech rozvoja spolupráce s uvedeným regiónmi hovorí skutočnosť, že v zásadnej miere s nimi spolupráca doposiaľ neprebíhala prakticky v žiadnej oblasti a preto bude pre TTSK prvoradou výzvou rozhodnutie o oživení týchto partnerstiev, a až následne bude možné uvažovať o hlbšej projektovej, či inej konkrétnej spolupráci.

Záverom možno konštatovať, že najlepšie východisko pre napĺňanie stanovených strategických cieľov predstavujú partnerstvá s cezhraničnými partnermi *Burgenland, Dolné Rakúsko, Juhomoravský kraj* a maďarskými župami združenými v rámci *EZÚS RDV*. V oblasti inovácií, ekonomického rozvoja, zelených tém i sociálnych služieb má pritom TTSK najviac skúseností práve v spolupráci s rakúskymi regiónmi. Z pohľadu existujúcich zmlúv je však potenciál na výber partnerov pre realizáciu aktivít podstatne širší. Rizikom môže byť, že viaceré z týchto partnerstiev sú dnes nefunkčné a preto musí dôjsť najprv k ich základnému oživeniu a až následne možno uvažovať o väčšej spolupráci. Z vyššie uvedeného dôvodu, navrhujeme sa najskôr zamerať na regióny, s ktorými už boli realizované akékoľvek spoločné projekty, keďže tieto vytvárajú „odrazový mostík“ pre vznik novej, resp. reštart predchádzajúcej spolupráce.

Odporúčame, aby Úrad TTSK prerokoval možnosti realizácie spoločných projektov s existujúcimi partnermi vo vybraných prioritách PHSR 2022 — 2030 a inicioval ich spoločnú prípravu.



Nové partnerstvá

Pri napĺňaní sektorových rozvojových priorít je potrebné, aby TTSK nadviazal a rozvíjal spoluprácu s regiónmi, ktoré sú úspešné v danej sektorovej priorite alebo s regiónmi, ktoré sa snažia dosiahnuť podobné rozvojové ciele ako TTSK. To znamená, že partnerské regióny by už mali mať potrebné skúsenosti a zručnosti, z ktorých si možno zobrať príklad, a tým pádom je možné prebrať a aplikovať v podmienkach kraja už fungujúce riešenia a politiky. Preto je kľúčové identifikovať nových zahraničných partnerov a nadviazať funkčné partnerstvá aj so „vzdialenými“ regiónmi, vybranými na základe ich líderstva v sektorových prioritách regionálneho rozvoja TTSK (využitie príležitosti pre financovanie spolupráce v rámci programov INTERREG B a C, iných horizontálnych programov EŠIF) s cieľom dosiahnuť spoluprácu vo forme spoločných projektov, vďaka ktorým sa podarí dosiahnuť stanovené ciele PHSR 2022 — 2030.

V tejto časti návrhu predstavujeme konkrétne regióny, ktoré sú úspešné z hľadiska celoeurópskeho porovnania pri napĺňaní sektorových rozvojových priorít TTSK, predstavujú lídrov v implementácii týchto politík, majú

52

53

vypracované príslušné sektorové stratégie, ktoré sa im darí úspešne naplňať. Samozrejme, zoznam predstavovaných regiónov je len inšpiráciou pre TTSK pri výbere nových potenciálnych partnerov. TTSK si môže pre spoluprácu vybrať akékoľvek regióny, pri ktorých usúdi, že spolupráca s nimi bude prínosom pre napĺňanie PHSR 2022 — 2030 vo vybraných sektorových prioritách. Vyhľadávať nové partnerské regióny je možné viacerými spôsobmi: prostredníctvom zapojenia sa do činnosti medzinárodných združení a platforiem, prehľad ktorých ponúkame v ďalšej časti návrhu, prostredníctvom hodnotiacich indexov úspešných európskych regiónov vo vybraných prioritách, ako napríklad *Regional Innovation Scoreboard* alebo prostredníctvom webových stránok, kde je možné nadviazať spoluprácu na konkrétnom projekte s regiónmi, ktoré hľadajú projektových partnerov.¹⁴

¹⁴ Zoznam medzinárodných združení a platforiem a zoznam webových stránok, kde je možné vyhľadávať projektových partnerov je zosumarizovaný v dokumente Mapa príležitostí pre rozvoj vonkajších vzťahov a medzinárodnej spolupráce s európskymi inštitúciami a partnermi na úrovni vyšších územných celkov (VUC).





Strategický cieľ A: Rozvoj inovačného potenciálu

Pre rozvoj inovačného potenciálu kraja navrhujeme rozvíjať spoluprácu s regiónmi, ktoré sú úspešné v tejto oblasti. Pri identifikácii úspešných regiónov ako vhodných možných partnerov pre TTSK v tejto sektorovej prioritě sme vychádzali z informácií o ocenených regiónoch v rámci *European Entrepreneurial Regions* (EER) v rokoch 2021 — 2022,¹⁵ údajov medzinárodnej platformy *European Startup Network* (ESN)¹⁶ a rovnako i informácií o vysoko hodnotených regiónoch

¹⁵ European Entrepreneurial Regions (EER) je projekt, ktorý identifikuje a oceňuje regióny EÚ, ktoré vykazujú vynikajúcu a inovatívnu stratégiu podnikateľskej politiky bez ohľadu na ich veľkosť, bohatstvo a kompetencie. V roku 2012 bol TTSK jedným z regiónov, ktoré toto ocenenie získali: <https://cor.europa.eu/en/engage/Pages/european-entrepreneurial-region.aspx> (prístup: 20. 6. 2021)

¹⁶ European Startup Network je platforma založená v septembri 2016, ktorá pomáha začínajúcim podnikom rásť, zastupuje ich na úrovni EÚ a spája ich s podnikmi a investormi.

v rámci rebríčka *Regional Innovation Scoreboard*.¹⁷ Celkovo sa inovatívny potenciál v Európskej únii sústreďuje najmä v škandinávskych krajinách. Do prehľadu sme však vybrali i regióny, ktoré sú geograficky bližšie k TTSK. Viacero z vybraných regiónov prevádzkuje svoje webové stránky, okrem národného jazyka, i v anglickom jazyku, čo zvyšuje možnosti ich propagácie v zahraničí a vytvára lepšie predpoklady pre nadviazanie medzinárodnej spolupráce. Odporúčame inšpirovať sa touto skúsenosťou i TTSK.

Inovačný potenciál v úspešných európskych regiónoch sa sústreďuje okolo špičkových vzdelávacích inštitúcií, zvyčajne univerzít, ale aj základných a stredných škôl, s ktorými spolupracujú podnikateľské spoločnosti so sídlom v príslušnom regióne. Motorom rozvoja inovácií v regióne sú často aj úspešné firmy, ktoré priťahujú kvalifikovanú pracovnú silu, spolupracujú s výskumnými a vzdelávacími inštitúciami a tým prispievajú k rozvoju celého kraja. V prípade TTSK, kde je už teraz sústredený automobilový priemysel, je jednou z možností rozvoja inovácií zamerať sa na rozvoj nízkoúhlíkovej dopravy, ako napríklad rozvoj výroby batérií v obci Voderady, ktorý plánuje slovenská firma InoBat.

¹⁷ Regional Innovation Scoreboard je regionálnym rozšírením hodnotiacej tabuľky európskych inovácií, ktorá hodnotí inovačný výkon európskych regiónov. V roku 2021 bolo v rebríčku komparatívne hodnotenie inovácií v 240 regiónoch 22 krajín EÚ, Nórska, Srbska, Švajčiarska a Spojeného kráľovstva. Na úrovni jednotlivých krajín je zahrnutý Cyprus, Estónsko, Lotyšsko, Luxembursko a Malta.



Región *Helsinki* — *Uusimaa* vo Fínsku patrí k európskym regionálnym lídrom v oblasti inovácií. Región má dlhodobú stratégiu pre výskum a inovácie, kde spája viacerých aktérov, akými sú podniky, mestá, verejný sektor, výskum, vzdelávacie centrá, start-upy a občania pri rozvoji inovatívnych riešení v regióne v oblastiach uhlíkovej neutrality, rozvoja miest, každodenného života a priemyslu. S regiónom je možná spolupráca i na druhej sektorovej prioritě TTSK, keďže sa zaviazal o dosiahnutie uhlíkovej neutrality už v roku 2035.

Región *Štokholm* vo Švédsku v oblasti rozvoja inovácií úzko spolupracuje s miestnymi univerzitami v oblastiach vzdelávania, regionálneho rozvoja, výskumu v zdravotníctve či verejnej doprave. Región zriadil aj vlastný Inovačný fond na podporu týchto aktivít. Pre TTSK by takýto typ spolupráce mohol byť atraktívny napríklad s ambíciou stať sa lídrom v nízkouhlíkovej doprave a prepájať potenciál univerzít a firiem, ktoré v kraji pôsobia.

Región *Hovedstaden* v Dánsku sa zameriava na výskum a inovácie v zdravotníctve, pričom významne spolupracuje s firmami a univerzitami so zameraním na zdravotnícke služby budúcnosti, nové inovatívne spôsoby liečby, technológie a služby zdravotnej starostlivosti. Región tak pôsobí ako centrum pre rozvoj inovatívnych zdravotníckych technológií tým, že spája viacerých aktérov na úrovni regiónu v rámci tejto konkrétnej priority.

Región *Provence — Alpes — Côte d'Azur* vo Francúzsku je lídrom v oblasti inovatívnych odvetví, ako sú biotechnológie

a mikroelektronika. Vzdelávanie je rozvinuté na viacerých univerzitách v regióne, medzinárodných školách, prípravných kurzoch pre odborné univerzitné kurzy a na technických a obchodných školách.

Región *Madrid* v Španielsku funguje ako hub pre rôzne firmy a podniky, ktoré presadzujú inovatívne technologické riešenia a buduje sieť firiem, výskumných centier a univerzít, ktoré pomáhajú zdieľať skúsenosti medzi firmami a vzdelávacími inštitúciami. Región má tiež katalóg inkubátorov v rôznych oblastiach regiónu, ktoré sú zriadené ako centrá podpory podnikania.

Sliezské vojvodstvo v Poľsku zriadilo Oddelenie regionálnej inovačnej stratégie, ktoré naplňa viaceré strategické priority: vytváranie inovatívneho ekosystému, teda siete inovatívnych firiem, výskumných ústavov a univerzít a lokálnych aktérov.

Región *Gabrovo* v Bulharsku je jedným z priemyselných regiónov, v ktorom pôsobí viacero firiem v oblastiach mechatroniky, elektroniky, robotiky, výroby plastov a textilu. Stratégia pre rozvoj inovácií sa preto sústreďuje smerom k využívaniu moderných technológií a informatizácie, čo je jednou z hlavných výziev v rámci celej Európskej únie.

Vyššie uvedené regióny sú lídrami v oblasti rozvoja inovácií. Spolupráca s nimi by mohla byť prospešná pre naplnenie sektorovej priority rozvoja inovácií v TTSK z hľadiska zdieľania know-how i realizácie spoločných projektov.

56

57



Strategický cieľ B: Rozvoj zelenej infraštruktúry

Podobne ako v prípade prvej priority TTSK, je aj rozvoj zelenej infraštruktúry pomerne obsiahly a týka sa mnohých oblastí, akými sú výroba a spotreba energie, doprava, bývanie, priemysel, životné prostredie a adaptácia na klimatickú zmenu. Preto sme sa pri výbere úspešných regiónov zamerali na tie, ktoré sú súčasťou *Under2Coalition*,¹⁸ ktoré spája krajiny a regióny, ktoré sa zaviazali k opatreniam v oblasti klímy v súlade s Parížskou dohodou. Tento záväzok motivuje regióny, aby prijímali tzv. zelené politiky a opatrenia.

Región *Wallonia* v Belgicku je súčasťou združenia *Under2Coalition*. Región má vypracované akčné plány v oblasti znižovania emisií a udržateľného rozvoja so zreteľom na ochranu životného prostredia, je zapojený do viacerých projektov v oblasti životného prostredia a energetickej tranzície.

¹⁸ Signatories & endorsers. Climate Group, 2021, <https://www.theclimategroup.org/our-work/states-and-regions-under2-coalition> (prístup: 20. 6. 2021).

Spolková krajina *Bavorsko* v Nemecku je priemyselným regiónom, pre ktorý je kľúčová otázka energetickej tranzície. Región schválil akčný program s konkrétnymi opatreniami na úspory energie, orientuje sa na výskum a vývoj (napríklad i na vodíkové technológie) a zriadil regionálnu energetickú agentúru. Klimatická zmena je pre región kľúčová i v stratégiách na ochranu životného prostredia, kde sa sústreďujú na zníženie emisií skleníkových plynov, klimatické adaptačné stratégie, vedu a výskum v tejto oblasti.

Región *Jämtland Härjedalen* vo Švédsku ako prvý zaviedol systém environmentálneho manažérstva v súlade s medzinárodnou normou ISO 14 001 a EMAS (nariadenie EÚ o environmentálnom manažmente a audite). Systém environmentálneho manažérstva tak pomáha pri vytýčení stratégií a priorít v oblasti životného prostredia a uľahčuje plnenie environmentálnych cieľov.

Dalšími partnermi pre spoluprácu v tejto sektorovej prioritě môžu byť talianske regióny. Región *Abruzzo* je súčasťou združenia *Under2Coalition* a *European Federation of Agencies and Regions for Energy and the Environment* (FEDARENE). Región bol zapojený do viacerých projektov v oblasti životného prostredia a energetickej tranzície. Pre región *Emilia-Romagna* je klimatická zmena jednou z hlavných tém ďalšieho rozvoja a jednotlivých stratégií. Región má viacero sektorových priorít súvisiacich so zelenými témami, akými sú ochrana životného prostredia a klimatická zmena, regionálnu sieť vzdelávacích aktivít smerom k udržateľnému rozvoju, rozvoj energetiky a dopravy. Región *Lombardia* je

priemyselným regiónom, pre ktorý je energetická tranzícia veľkou výzvou, a preto spolupracuje s lokálnymi firmami na ekologických riešeniach, zároveň vypracoval viaceré stratégie v oblasti zelených tém — adaptačnú stratégiu, stratégiu pre nízkouhlíkovú dopravu a zaviedol tiež regionálny energetický a environmentálny program.



Strategický cieľ C: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

V rámci tretej priority TTSK sme identifikovali úspešné európske regióny na základe ich umiestnenia v *European Social Index*¹⁹ za rok 2020. Tento index meria spoločenský rozvoj a kvalitu života na úrovni jednotlivých regiónov²⁰ pomocou 55 porovnateľných sociálnych a environmentálnych ukazovateľov v 12 hlavných kategóriách. Ekonomické ukazovatele neberie do úvahy. Tento index je pomerne komplexný a pozerá sa na problematiku kvality života v troch hlavných oblastiach: základné ľudské potreby (výživa a zdravotná starostlivosť, prístup k vode, bývanie, bezpečnosť), kvalita života (prístup k vzdelaniu, prístup k informačným technológiám, zdravie a zdravý životný štýl, kvalita životného prostredia) a príležitosti (prístup k vyššiemu vzdelaniu, miera tolerance a inklúzie, osobné slobody,

¹⁹ *Európsky sociálny index*. Európska komisia, 2021, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress2020/ (prístup: 20. 6. 2021).

²⁰ Index meria kvalitu života na úrovni územných jednotiek NUTS 2. TTSK je klasifikovaný na úrovni NUTS 3.

58

59

práva a slobodná voľba). Pri identifikácii vhodných partnerov pre spoluprácu s TTSK v tretej rozvojovej priorite, sme sa sústredili na indikátory hodnotenia regiónov v oblasti zdravia a poskytovania sociálnej starostlivosti.

Lídrami i tohto rebríčka sú regióny škandinávskych krajín, ktoré majú rozvinuté sociálne služby na národnej i regionálnej úrovni. V prvej desiatke sa pravidelne umiestňujú švédске regióny *Övre Norrland*, *Mellersta Norrland*, *Småland med öarna*, *Västsverige*, *Norra Mellansverige*, *Östra Mellansverige*, tri fínske regióny *Helsinki — Uusimaa*, *Länsi — Suomi*, *Pohjois — ja Itä — Suomi* a dánsky *Midtjylland*. Okrem škandinávskych krajín, k lídrom patria i holandské regióny *Utrecht*, *Noord — Holland a Groningen*, ktoré uzatvárajú prvú dvadsiatku top regiónov. Región *Utrecht* ponúka napríklad nájomné byty za nižšiu cenu, čo je dôležité pre tých, ktorí chcú dlhodobo pracovať v regióne. Región *Noord — Holland* zas ponúka sociálny program, ktorý lepšie začleňuje do spoločnosti určité znevýhodnené skupiny, či už ľudí so zdravotným postihnutím, nezamestnaných, a pod.

Pre TTSK by geograficky bližšími partnermi mohli byť regióny Rakúska alebo Nemecka, ktoré takisto patria na popredné miesta v EÚ v tejto sektorovej priorite. Týka sa to rakúskych regiónov *Salzburg* a *Tirolsko* (30. a 31. miesto v rebríčku), prípadne nemecký región *Hamburg* (36. miesto). Región *Salzburg* napríklad participuje na projekte venovanom inováciám v ošetrovatelstve. V indikátoroch „výživa a zdravotná starostlivosť“ sa nadpriemerne umiestňujú rakúske regióny *Vorarlbersko* a *Horné Rakúsko*. *Vorarlbersko*

ponúka i viaceré služby v sociálnej oblasti, napríklad bezplatné poradenstvo vo všetkých otázkach týkajúcich sa podpory a sociálnej starostlivosti.

TTSK by mal pri napĺňaní svojich sektorových priorít spolupracovať s regiónmi, ktoré patria medzi európskych lídrov, prípadne majú podobné sektorové priority. Úspešné regióny možno identifikovať pomocou vyššie uvedených indexov a hodnotiacich rebríčkov, ako napríklad *European Social Index* alebo ocenení ako napríklad *European Entrepreneurial Regions*, prípadne vyhľadať partnerský región prostredníctvom zapojenia sa do sektorovo zameraných medzinárodných združení a platforiem. Na to, aby bolo možné naplniť ciele TTSK v rozvoji vybraných sektorových priorít a využiť pri tom spoluprácu so zahraničnými partnermi, odporúčame tematicky zúžiť široko zadefinované sektorové priority na ich špecifické segmenty, ktoré zohľadňujú rozvojový potenciál TTSK.



Medzinárodné združenia a platformy

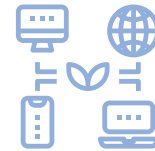
medzinárodné združenia sieťujú regióny, mestá a obce, firmy či záujmové združenia v rámci Európskej únie, prípadne i krajín mimo EÚ. Tieto združenia sú ideálnym miestom pre sieťovanie aktérov a zdieľaní skúseností z iných regiónov či miest. Tým, že sú zamerané na konkrétne politiky a oblasti, združujú okolo seba aktérov, ktorí majú zvyčajne ten istý cieľ, či už je to inovatívna spoločnosť, lepšie životné prostredie alebo sociálne služby. Zároveň, sú efektívnym nástrojom na vyhľadávanie vhodných partnerov pre projektovú spoluprácu podporenú z EŠIF. Pre TTSK je vstup do takýchto združení vhodným nástrojom pre rozvíjanie spolupráce so zahraničnými regiónmi a mal by sa preto usilovať o dosiahnutie členstva v medziregionálnych združeniach, ktoré sa tematicky zameriavajú na podporu medziregionálnej spolupráce vo vybraných sektorových prioritách PHSR TTSK, vrátane zapojenia do príslušných sektorových platforiem, ktoré sa sformovali pri príslušných horizontálnych programoch EŠIF²¹. Nie je nevyhnutné, aby

²¹ Samozrejme, pre zdieľanie skúseností či podanie projektu TTSK môže kontaktovať priamo i región, ktorý je členom medzinárodného združenia. Zoznam členov je zvyčajne dostupný na webových stránkach združení.

TTSK vstupoval do všetkých medziregionálnych združení a zapájal sa do všetkých relevantných platforiem (pre sektorové priority), ale môže napríklad odporučiť aktérom so sídlom na území kraja (mestá a obce, mimovládne organizácie a záujmové združenia, firmy, vzdelávacie inštitúcie), ktorí na území kraja pôsobia, aby sa stali členmi. Pre získavanie nových partnerov za účelom rozvoja medzinárodnej spolupráce s cieľom naplniť priority regionálneho rozvoja v súlade s PHSR TTSK 2022 — 2030 preto odporúčame zapojenie sa TTSK, alebo subjektov so sídlom na jeho území, do nasledujúcich združení:²²

²² Zoznam medzinárodných organizácií vrátane ich kontaktných informácií možno nájsť v dokumente Mapa príležitosti pre rozvoj vonkajších vzťahov a medzinárodnej spolupráce s európskymi inštitúciami a partnermi na úrovni vyšších územných celkov (VUC).

60



Strategický cieľ A: Rozvoj inovačného potenciálu

european Regions Research and Innovation Network (ERRIN)²³ združuje viac než 125 regionálnych organizácií so zameraním výlučne na oblasť výskumu a inovácií, rovnako ako i na programy financovania, ako aj na prípravu projektov. Združenie uľahčuje regionálnu spoluprácu a výmenu poznatkov v prospech všetkých jeho členov a partnerských organizácií s cieľom podporiť inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast vo všetkých regiónoch. Členmi združenia sú najmä regionálne orgány, univerzity, výskumné organizácie, obchodné komory a klastre. Slovensko je jedna z mála EÚ krajín, ktorá v tomto združení nemá zastúpenie, z Českej republiky je členom Juhomoravský kraj.

²³ Členovia. European Regions Research and Innovation Network, 2021, <https://errin.eu/members> (prístup: 20. 6. 2021).

Združenie *Startup Europe Regions Network* (SERN)²⁴ vzniklo ako iniciatíva Európskej komisie s cieľom posilňovať väzby medzi regionálnymi orgánmi, rozvojovými agentúrami, univerzitami a združeniami, ktoré budujú a rozširujú start-upy na regionálnej úrovni. SERN sa preto snaží o podporné aktivity pre začínajúce podniky a start-upy, zbieranie tzv. „best practices“ so zreteľom na skúsenosti regiónov a sieťovanie zástupcov regiónov. Členstvo je otvorené európskym regiónom, rozvojovým agentúram, univerzitám alebo iným právny subjektom, ktoré prispievajú k rozvoju a implementácii regionálnych politík zameraných na start-upy a podnikanie.

european Association of Regional & Local Authorities for Lifelong Learning (EARLALL)²⁵ je medzinárodná sieť regiónov, ktorej cieľom je prispievať k tvorbe politiky EÚ a spolupracovať na projektoch v oblasti celoživotného vzdelávania. EARLALL podporuje regionálnu spoluprácu a partnerstvo, ako aj výmenu poznatkov a skúseností v tejto oblasti. Zároveň podporuje nezastupiteľnú úlohu regiónov pri navrhovaní a implementácii stratégií týkajúcich sa celoživotného vzdelávania, keďže sú v priamom kontakte so vzdelávacími inštitúciami, podnikateľským prostredím a občanmi. Zapojené regióny spolupracujú a zdieľajú skúsenosti aj prostredníctvom projektov financovaných z programov EÚ.

²⁴ Členovia. Startup Europe Regions Network, 2021, <https://startupregions.eu/members/> (prístup: 20. 6. 2021).

²⁵ Členovia. European Association of Regional & Local Authorities for Lifelong Learning, 2021, <https://www.earlall.eu/member/> (prístup: 20. 6. 2021).

European Chemical Regions Network (ECRN)²⁶: I keď chemický priemysel nie je najdôležitejší sektor v ekonomickej štruktúre TTSK, má svoje zastúpenie na území kraja. Sídli tu napríklad firmy Enviral, a. s., Leopoldov, Meroco, a. s., Leopoldov, Jasplastik — SK, s. r. o., Galanta, Saneca Pharmaceuticals, a. s., Hlohovec či Fremach Trnava, s. r. o. Cieľom ECRN je podporovať konkurencieschopnosť, rast, inovatívnosť a udržateľnosť chemických podnikov, ktoré podnikajú na území európskych regiónov. Združenie zároveň buduje medziregionálne kapacity prostredníctvom cezhraničných hodnotových reťazcov, spoločných priorít inteligentnej špecializácie alebo projektov financovaných z programov EÚ. Združenie vykonáva tiež aktivity týkajúce sa obehového hospodárstva a energetickej tranzície, ktoré spadajú do druhej strategickej priority TTSK. Zo susedných krajín je členom Ústecký kraj, ČR.

Enterprise Europe Network (EEN)²⁷ pomáha podnikom inovovať a rásť v medzinárodnom konkurenčnom prostredí. Je to najväčšia svetová podporná sieť pre malé a stredné podniky s medzinárodnými ambíciami. Združenie ponúka medzinárodné partnerstvá, poradenstvo v oblasti medzinárodného rozvoja a podporu pre implementáciu inovatívnych zámerov. Členstvo môžu získať organizácie, ktoré hľada-

jú podporu pre inovatívne riešenia a technológie, univerzity a výskumné ústavy, organizácie regionálneho rozvoja, obchodné a priemyselné komory. Združenie má viacero kontaktných bodov na Slovensku, a to v Bratislave a Prešove. Vzhľadom na to, že Bratislavský samosprávny kraj priamo susedí s TTSK, odporúčame kontaktovať kontaktné miesta v Bratislave — *Centrum vedecko-technických informácií, Slovenská obchodná a priemyselná komora a Slovak Business Agency*.

Pre rozvoj ekonomických aktivít je pre TTSK zaujímavé i združenie, ktoré umožňuje spoluprácu medzi regiónmi — *European Association of Development Agencies (EURADA)*²⁸. Združenie spája svojich členov s ostatnými regionálnymi rozvojovými agentúrami, obchodnými partnermi a európskymi orgánmi. Slovensko v tomto združení zástupcu na regionálnej úrovni nemá, ako jedna z mála členských krajín EÚ.

Združenie *SME United*²⁹ zastupuje malé a stredné podniky voči európskym inštitúciám, ostatným aktérom a v sociálnom dialógu, poskytuje sieťovanie aktérov a budovanie kapacít a možnosti zapájať sa do projektov. Tematicky sa orientuje na podniky v sektoroch stavebníctva, kozmetiky, potravinárstva, dopravy a maloobchodu.

²⁶ Členské regióny. European Chemical Regions Network, 2021, <https://ecrn.net/member-regions/> (prístup: 20. 6. 2021).

²⁷ Enterprise Europe Network. Európska komisia, 2021, <https://een.ec.europa.eu/> (prístup: 20. 6. 2021).

²⁸ Členstvo. European Association of Development Agencies, 2021, <https://www.eurada.org/join-us> (prístup: 20. 6. 2021).

²⁹ Členovia. SME United, 2021, <https://www.smeunited.eu/members?country=329> (prístup: 20. 6. 2021).



Strategický cieľ B: Rozvoj zelenej infraštruktúry

European Federation of Agencies and Regions for Energy and the Environment (FEDARENE)³⁰ združuje regionálne a miestne energetické agentúry, ministerstvá a oddelenia, ktoré implementujú, koordinujú a uľahčujú uplatňovanie udržateľných energetických a environmentálnych politík. Združenie má zastúpenie v 23 členských krajinách EÚ, Slovensko však zástupcu v tomto združení nemá, pre porovnanie, Česká republika má dvoch členov — Ústecký kraj a Energetickú agentúru Zlínskeho kraja.

Climate Alliance (Klimatická aliancia)³¹ združuje viac ako 1800 miest, obcí a okresov, regiónov, mimovládnych organizácií z celej Európy, ktoré vyvíjajú aktivity pre boj s klimatickou zmenou. Slovensko v tomto združení zastupuje len jedna obec — Čierny Balog. Klimatická Aliancia priamo spolupracuje so samosprávami a poskytuje podporu tým,

³⁰ Členovia. European Federation of Agencies and Regions for Energy and the Environment, 2021, <https://fedarene.org/members/> (prístup: 20. 6. 2021).

³¹ Climate Alliance, 2021, <https://www.climatealliance.org/home.html> (prístup: 20. 6. 2021).

ktorí v praxi realizujú klimatické akčné plány a vedú informačné kampane na témy ako udržateľná mobilita a energetická spotreba.

ICLEI — *Local Governments for Sustainability*³² je globálna sieť, do ktorej je zapojených viac ako 2500 miestnych a regionálnych samospráv, ktoré sa zaviazali k udržateľnému rozvoju miest, v zozname členov však Slovensko svoje zastúpenie nemá. Združenie podporuje nízkoemisný, spravodlivý rozvoj šetrný k životnému prostrediu a vytvára platformu, kde je možné zdieľať skúsenosti a tzv. „best practices“. Združenie sa venuje mnohým oblastiam, ktoré možno označiť pod hlavičkou zelené témy, ako napríklad biodiverzita, obehové, odpadové a vodné hospodárstvo, klimatická zmena, energetika, doprava alebo smart mestá. *Under2 Coalition*³³ je s globálne spoločenstvo štátov a regiónov, ktoré sa zaviazalo k ambicióznym opatreniam v oblasti klímy v súlade s Parížskou dohodou. Združenie pracuje s regiónmi a pomáha im pri vytváraní dlhodobých plánov na znižovanie emisií, poskytuje informácie v oblasti inovácií smerom k nízkouhlíkovému hospodárstvu a podporuje regióny pri presadzovaní klimatických cieľov.

³² Členovia. Local Governments for Sustainability, 2021, <https://iclei.europa.org/our-members/> (prístup: 20. 6. 2021).

³³ Climate Group. Under2 Coalition, 2021, <https://www.theclimategroup.org/our-work/states-and-regions-under2-coalition> (prístup: 20. 6. 2021).

municipal Waste Europe³⁴ je strešné združenie zastupujúce regionálne združenia, ktoré sa zameriavajú na manažment odpadu. Členovia združenia sa zaviazali k udržateľnému nakladaniu s odpadom, ktoré minimalizuje vplyv odpadu na životné prostredie a podporuje efektívne využívanie zdrojov pri zohľadnení miestnych podmienok. Združenie podporuje záujmy svojich členov na európskej úrovni prostredníctvom spoločných pozícií v otázkach odpadového hospodárstva a právnych predpisov a informuje svojich členov o najnovšom vývoji príslušných politík EÚ. Podporuje zdieľanie informácií medzi svojimi členmi vrátane výmeny osvedčených postupov pri nakladaní s odpadom. Slovensko v združení nemá zastúpenie.

V kontexte ochrany životného prostredia môže byť pre TTSK zaujímavé aj Združenie európskych vinárskych regiónov (*Assembly of European Wine Regions*, AREV)³⁵, ktoré sa venuje i ekologickému a organickému rozvoju vinárstva.

³⁴ Členovia. Municipal Waste Europe, 2021, <https://www.municipalwaste-europe.eu/members> (prístup: 20. 6. 2021)..

³⁵ O nás. Assembly of European Wine Regions, 2021, <https://www.arev.org/about-arev/?lang=en> (prístup: 20. 6. 2021).



Strategický cieľ C: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

European Regional and Local Health Authorities (EUREGHA)³⁶ je jedinou európskou sieťou, pre ktorú je regionálne zdravotníctvo prioritou a zameriava sa na jeho špecifické potreby. Cieľom združenia je spojiť regionálne a miestne zdravotnícke orgány ako prostriedok na zlepšenie zdravotnej politiky v Európe formou poskytovania informácií, sieťovania aktérov, spolupráce či možností participácie na projektoch. Z Českej republiky má v tomto združení zastúpenie Kraj Vysočina, slovenské regióny nie sú zastúpené.

European Network for Health Technology Assessment (EUnetHTA)³⁷ podporuje spoluprácu medzi európskymi zdravotníckymi organizáciami, ktorá prináša pridanú hodnotu do systémov zdravotnej starostlivosti na európskej, ná-

³⁶ O nás. European Regional and Local Health Authorities, 2021, <https://www.euregha.net/> (prístup: 20. 06. 2021).

³⁷ EUnetHTA. European Network for Health Technology Assessment, 2021, <https://www.eunetha.eu/about-eunetha/eunethanetwork/> (prístup: 20. 6. 2021).

rodnej a regionálnej úrovni. Členmi zo Slovenska sú Ministerstvo zdravotníctva SR a Univerzita Komenského v Bratislave.

European Social Network (Európska Sociálna Sieť)³⁸ podporuje výmenu poznatkov vo verejných sociálnych službách spolu so zdravím, vzdelávaním, bývaním, zamestnaním a sociálnym začlenením v prospech ľudí a komún prostredníctvom zavádzania dobrých politík a praxe. Zastúpenie v združení majú takmer všetky krajiny EÚ, Slovensko však v tejto sieti zastúpené nie je. Členmi sú národné združenia sociálnych služieb, národné, regionálne a miestne oddelenia sociálnej starostlivosti a sociálnych služieb na ministerstvách, krajoch, okresoch, mestách a obciach, univerzity, školy alebo ústavy aplikovaného výskumu zaoberajúce sa zlepšovaním sociálnych služieb, ale taktiež i regulačné orgány a inšpekčné agentúry.

Eurodiaconia³⁹ je európska sieť cirkví a kresťanských mimovládnych organizácií poskytujúcich sociálne a zdravotnícke služby. Združenie sa venuje boju s chudobou a sociálnym vylúčením, rovnako i zdravotníckym službám vrátane poskytovania dlhodobej sociálnej starostlivosti.

³⁸ O nás. European Social Network, 2021, <https://www.esn-eu.org/> (prístup: 20. 6. 2021).

³⁹ Naši členovia. Eurodiaconia, 2021, <https://www.eurodiaconia.org/category/news/members/> (prístup: 20. 6. 2021).

Združenie, ktoré je prierezové pre všetky tri sektorové priority je *Eurocities*⁴⁰, sieť s viac ako 190 mestami, ktoré sa zameriava na šesť hlavných priorít: sociálna inklúzia, prosperita, zdravie, kultúra, globálne výzvy a inovácie. Zo slovenských miest je súčasťou tejto siete len hlavné mesto Bratislava. TTSK môže motivovať mestá na svojom území, aby sa k sieti pridali a mohli tak zdieľať skúsenosti spolu s ostatnými mestami v EÚ, a v neposlednom rade získali prehľad o projektových výzvach či možnostiach financovať jednotlivé projekty.

Záverom možno konštatovať, že medzinárodné združenia a platformy sú veľmi dôležitým nástrojom pri sieťovaní jednotlivých regiónov, aktérov a vymieňaní si skúseností. Práve výmena skúseností, tzv. „best practices“ je kľúčová pre implementáciu dobrých rozhodnutí, ale i prípravu spoločných projektov. Odporúčame, aby TTSK priebežne mapoval aktivity a činnosť vyššie zvedených združení, napríklad i prostredníctvom zastúpenia TTSK v Bruseli.

⁴⁰ Mestá. Eurocities, 2021, <https://eurocities.eu/cities/> (prístup: 20. 6. 2021).



Sieťovanie aktérov na úrovni kraja

Pre ďalší rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK je dôležité identifikovanie aktérov sídlacích na území kraja pôsobiacich v oblasti sektorových rozvojových priorít, ich sieťovanie, koordinácia spoločného postupu, vrátane pravidelného informovania a vzájomnej komunikácie o existujúcich i plánovaných aktivitách s cieľom podporiť ich spoluprácu so zahraničnými partnermi, zapojiť ich do európskych sietí a platforiem pri programoch EŠIF i realizácie zahraničnej spolupráce na úrovni Úradu TTSK. Na území kraja pôsobí celý rad ďalších aktérov rôzneho typu (verejné inštitúcie, podnikateľské subjekty, mimovládne organizácie), mnohé z ktorých nadväzujú, udržiavajú a rozvíjajú kontakty a spoluprácu so zahraničnými partnermi. verejné inštitúcie, súkromné podniky, mimovládne organizácie, akademické, výskumné a vzdelávacie inštitúcie.

Osobitnou kategóriou sú obce, ktorých pôsobenie upravené Zákon č. 369/1990 Z. z. o obecnom zriadení, najmä § 21 Medzinárodná spolupráca, kde „obec môže v rozsahu svojej pôsobnosti spolupracovať s územnými a správnymi celkami alebo s úradmi iných štátov vykonávajúcimi miestne funkcie. Má právo stať sa členom medzinárodného zdru-

66

ženia územných celkov alebo územných orgánov.“ TTSK môže napomáhať obciam a mestám so sídlom na území kraja v nadväzovaní medzinárodnej spolupráce, odporúčať im platformy, napríklad *Eurocities*, ktoré posunú ich rozvoj práve vďaka rozvoju spolupráce so zahraničnými partnermi. Pre TTSK je dôležité zmapovať „domácich“ aktérov, rovnako ako dosiahnuť systémovú spoluprácu s nimi v oblasti spolupráce s európskymi partnermi.

V TTSK pôsobia viaceré veľké firmy v oblasti automobilového priemyslu, kovovýroby a hutníctva, elektrotechniky či strojárstva, a práve úzka spolupráca s nimi môže mať pridanú hodnotu nielen pre firmy, ale aj pre rozvoj TTSK. Nasledujúce firmy so sídlom na území TTSK sme vybrali na základe prehľadu FinStatu, ktorý spravuje databázu hospodárskych výsledkov slovenských firiem.⁴¹ PCA Slovakia, s. r. o., Samsung Electronics Slovakia, ZF Slovakia, a. s., Vaillant Industrial Slovakia, s. r. o., Schaeffler Skalica, spol. s r. o., Power trade, s. r. o. & co., Tate & Lyle Slovakia, PROTHERM PRODUCTION, s. r. o., Bekaert Hlohovec, a. s., ArcelorMittal Gonvarri SSC Slovakia, s. r. o., Bekaert Slovakia, s. r. o., ENVIRAL, a. s. Spolupráca Úradu TTSK s nimi je kľúčová z pohľadu dvoch hlavných sektorových priorít kraja — rozvoj inovačného potenciálu a zelených politík,

⁴¹ Firmy s finančnými údajmi — databáza hospodárskych výsledkov slovenských firiem. In: *FinStat*, 2021, <https://finstat.sk/databaza-financnychudajov?Activity=&Region=trnavsk%C3%BD&SalesFrom=0&Employee=&PerPage=20&Sort=sales-desc&Tab=> (prístup: 20. 6. 2021).

keďže na dosiahnutie uhlíkovej neutrality sa podieľajú nielen jednotlivé štáty a regióny, ale veľká časť zodpovednosti leží na podnikateľských subjektoch.

V oblasti vzdelávania sú to najmä tri univerzity, ktoré pôsobia na území TTSK — Trnavská univerzita (TU), predovšetkým rozvoj spolupráce s Fakultou zdravotníctva a sociálnej práce TU je relevantný pre tretiu sektorovú prioritu. Ďalšou je Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, kde je z hľadiska napĺňania prvej a čiastočne i druhej sektorovej priority TTSK kľúčová spolupráca s Fakultou prírodných vied. V tretej sektorovej prioritě môže TTSK spolupracovať s Fakultou sociálnych vied a Fakultou zdravotníckych vied. Materiálovotechnologická fakulta STU v Trnave má viaceré skúsenosti s medzinárodnými projektmi a môže byť dôležitým partnerom pri implementácii prvej sektorovej priority.

D ďalšími lokálnymi aktérmi sú organizácie, združenia a inštitúcie, ktoré pôsobia v celom Slovensku, ale majú pobočku na území kraja. Takýmito združeniami sú napríklad Slovenská asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov s regionálnymi kancelármi v Trnave a Skalici, spoločnosť Natur-Pack, ktorá pôsobí v Hlohovci a Nota bene, ktoré má pobočky v Hlohovci a Trnave.



Partnerstvá na národnej úrovni

Pre ďalší rozvoj zahraničnej spolupráce slovenských samosprávnych krajov sú v neposlednom rade dôležité inštitúcie na národnej úrovni, ktoré môžu poskytnúť krajom podporu formou ich sieťovania na európskej úrovni. Nadviazanie spolupráce s inštitúciami na národnej úrovni, ktoré sú dobre integrované do sektorových európskych sietí a platforiem v rámci EÚ, a ktoré majú etablovanú spoluprácu so subjektmi z členských krajín EÚ vo vybraných sektorových prioritách PHSR TTSK. Spolupráca s nimi by umožnila efektívne integrovanie TTSK do európskych sektorových sietí, ale zároveň, sú to partneri s ktorými by sa TTSK mohol uchádzať o spoločné projekty podporené z programov EŠIF. Okrem nich, dôležitá je i spolupráca s orgánmi ústrednej štátnej správy.

Vo všeobecnosti je kľúčovým partnerom samosprávnych krajov *Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR* (MIRRI SR), ktoré je ústredným orgánom štátnej správy pre riadenie, koordináciu a dohľad nad využívaním finančných prostriedkov z fondov EÚ, oblasť informatizácie spoločnosti, oblasť investícií a oblasť regionálneho rozvo-

ja.⁴² *Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR* (MZVaEZ SR) „koordinuje prípravu a uzatváranie dohôd o cezhraničnej spolupráci, usmerňuje odbornú pomoc kraj-ským a okresným úradom pri nadväzovaní medzinárodnej spolupráce“.⁴³ Pre ďalší rozvoj medzinárodných vzťahov je dôležité, aby TTSK spolupracoval s MZVaEZ SR, ktoré by mu v týchto otázkach zahraničnej spolupráce malo byť nápomocné. Spolupráca TTSK s MZVaEZ SR má zatiaľ iba ad hoc charakter a jej potenciál nie je ani zďaleka využitý.

Pre dosahovanie cieľov prostredníctvom rozvoja medzinárodných vzťahov je potrebné využívať v čo najväčšej miere už existujúce regionálne platformy — združenie samosprávnych krajov *SK8, Združenie miest a obcí Slovenska* (ZMOS) a *Úniu miest Slovenska*. Existujúce združenia sú ideálnou platformou pre zdieľanie skúseností z pôsobenia v európskych platformách, spolupráce so zahraničnými regiónmi, z medzinárodných projektov, rovnako i prípravy nových projektov.

⁴² *Ministerstvo*. Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, 2020, <https://www.mirri.gov.sk/ministerstvo/index.html> (prístup: 20. 6. 2021).

⁴³ *Charakteristika činnosti*. Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR, 2015, https://www.mzv.sk/ministerstvo/ministerstvo-charakteristika_cinnosti (prístup: 10. 6. 2021).

68



Strategický cieľ A: Rozvoj inovačného potenciálu

Partnermi na úrovni ústredných orgánov štátnej správy v rámci prvej sektorovej priority TTSK sú najmä *Ministerstvo hospodárstva SR* (MH SR), ktoré sa, okrem iných činností, podieľa na podpore malého a stredného podnikania a rozvoji podnikateľského prostredia a *Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR* (MŠVVS SR) zodpovedné za oblasť vedy a výskumu.

Pri rozvoji medzinárodných vzťahov môžu byť nápomocné práve agentúry, ktoré spadajú pod jednotlivé ministerstvá. Pod MH SR spadá *Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu* (SARIO), ktorej strategické ciele zahŕňajú rast investícií, vrátane rastu zamestnanosti v regiónoch a podpory malých a stredných podnikov, podpora etablovaných investorov s dôrazom na inovácie a taktiež posilňovanie prepojenia slovenských subjektov v rámci jednotnej zahraničnej politiky.⁴⁴ Komplexnú podporu podnikania na národ-

⁴⁴ *Kto sme*. Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, 2021, <https://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme> (prístup: 10. 6. 2021).

nej, regionálnej a miestnej úrovni poskytuje *Slovak Business Agency* (SBA), ktorá je jedným z partnerov európskej siete na podporu malých a stredných podnikov s medzinárodnými ambíciami *Enterprise Europe Network*. SBA poskytuje informácie o štátnych programoch, mikropôžičkách či analýzy podnikateľského prostredia, ktoré môžu byť zaujímavé pre firmy a podnikateľov so sídlom na území TTSK.

Ďalšou organizáciou zriadenou MH SR je *Slovenská inovačná a energetická agentúra* (SIEA), ktorá naplňa úlohy štátu v oblasti podpory inovácií, sleduje a vyhodnocuje inovačné aktivity a navrhuje opatrenia na ich podporu.⁴⁵ SIEA je zapojená do viacerých medzinárodných projektov, má bohaté skúsenosti s implementovaním projektov v oblasti inovácií, pripravuje tiež súťaž *Inovatívny čin roka*.

Združenie inteligentného priemyslu — *Industry4UM* je iniciatíva zástupcov priemyslu pod záštitou MH SR, ktorá pôsobí v oblasti digitálnej transformácie podnikov, spája priemysel, zvyšuje informovanosť o digitálnej transformácii a rozvoji inovácií. Iniciatíva je otvorená spolupráci rôznym subjektom, priemyselným podnikom, vedeckým a štátnym inštitúciami, akademickým pracoviskám a jednotlivcom.⁴⁶

⁴⁵ *O SIEA*. Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2021, <https://www.siea.sk/o-siea/> (prístup: 10. 6. 2021).

⁴⁶ *Industry4UM*. 2021, <https://industry4um.sk/industry-4um/> (prístup: 10. 6. 2021).

Pod MŠVVS SR spadá *Centrum vedecko — technických informácií SR*, národné informačné centrum pre vedu, techniku, inovácie a vzdelávanie. Koordinuje činnosť a zabezpečuje prevádzku interdisciplinárnych výskumno — vývojových centier a národných infraštruktúr pre výskum, vývoj, inovácie a vzdelávanie.⁴⁷ Centrum vedie informačný systém pre oblasť vedy a výskumu *SK CRIS* (Current Research Information System), ktorý obsahuje databázu údajov o projektoch financovaných z verejných zdrojov, o ich výsledkoch, ako aj register organizácií výskumu a vývoja a personálnu databázu výskumných pracovníkov.⁴⁸ Databáza slúži tiež na sietovanie v oblasti vedy a výskumu, obsahuje register výskumníkov, organizácií a výskumných projektov s možnosťou vyhľadávania až po úroveň obcí.

Organizácia, ktorá podporuje rozvoj výskumu, vývoja a inovácií je *Slovenská organizácia pre výskumné a vývojové aktivity* (SOVVA). Organizácia sa zameriava na posilnenie výskumných a vývojových kapacít, analýzy výskumného ekosystému, budovaniu vzťahov medzi akademickou a komerčnou sférou, podporu mladých inovatívnych podnika-

teľov a popularizáciu vedy⁴⁹ a pracuje i na analýzach, ktoré podporujú vznik relevantných výskumných a inovačných politík na regionálnej aj celoštátnej úrovni. Vlajkové podujatie organizácie je *Európska noc výskumníkov* zameraná na popularizáciu vedy, výskumu a inovácií.

V oblasti rozvoja inovačného potenciálu kraja pôsobia na Slovensku viaceré združenia. *Aj Ty v IT* je občianske združenie, ktoré podporuje a motivuje dievčatá k štúdiu informatiky a následnému zamestnaniu sa v danom odbore a s víziou, aby na IT školách študovalo aspoň 30 % dievčat a na IT pozíciách pracovalo aspoň 40 % žien.⁵⁰ Združenie tiež organizuje podujatia a zvyšuje záujem o IT sektor. Organizácia, ktorá podporuje neformálne vzdelávanie a rozvíja talent a schopnosti mladých ľudí je *Asociácia pre mládež, vedu a techniku* (AMAVET).⁵¹

Na Slovensku pôsobia takisto viaceré združenia, ktoré združujú firmy s inovatívnym potenciálom a vytvárajú tak priestor pre zdieľanie skúseností. Medzi ne patria napríklad *IT Asociácia Slovenska, Slovensko.Digital* alebo *Slovenská*

⁴⁹ *O nás*. Slovenská organizácia pre výskumne a vývojové aktivity, 2021, <https://www.sovva.sk/o-nas/> (prístup: 10. 6. 2021).

⁵⁰ *My sme Aj Ty v IT*. *Aj Ty v IT*, 2021, <https://ajtyvit.sk/o-nas/> (prístup: 10. 6. 2021)

⁵¹ *O nás*. Asociácia pre mládež, vedu a techniku, 2021, <https://www.amavet.sk/amavet-2/> (prístup: 10. 6. 2021).

aliancia pre inovačnú ekonomiku, ktorá vytvorila mapu tzv. *Slovenského inovatívneho ekosystému*, poskytujúcu komplexný prehľad kľúčových hráčov, ktorí vytvárajú prostredie priaznivé pre inovácie na Slovensku.⁵²

Univerzity na Slovensku zásadným spôsobom prispievajú k zvyšovaniu inovatívneho potenciálu krajiny, zároveň sú otvorené spolupráci i medzinárodným projektom. V oblasti rozvoja digitalizácie sú ako možní partneri najmä technické a infromatické fakulty, ktorými sú *Fakulta informatiky a informačných technológií, Fakulta elektrotechniky a informatiky* (obe na STU v Bratislave), *Fakulta matematiky, fyziky a informatiky Univerzity Komenského v Bratislave, Fakulta elektrotechniky a informatiky Technickej univerzity v Košiciach, Fakulta riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline*.

⁵² *Mapa Slovenského inovatívneho ekosystému*. Slovenský inovatívny ekosystém, 2021, <https://innovationmapslovakia.sk/> (prístup: 10. 6. 2021).



Strategický cieľ B: Rozvoj zelenej infraštruktúry

Téma zelenej ekonomiky a energetickej tranzície je prerezovou témou, ktorej sa venuje viacero rezortov. Tými najdôležitejšími sú *Ministerstvo životného prostredia SR* (MŽP SR), ktoré je ústredným orgánom štátnej správy pre tvorbu a ochranu životného prostredia, *Ministerstvo hospodárstva* (MH SR) a *Ministerstvo dopravy a výstavby SR* (MDV SR). V rámci MŽP SR pôsobí nezávislý analytický útvar — *Inštitút environmentálnej politiky* (IEP), ktorý vypracúva analýzy a prognózy v oblasti životného prostredia a podieľa sa i na tvorbe strategických materiálov ministerstva. IEP vypracúva materiály, ktoré sú zaujímavé i z hľadiska regiónov, ako napríklad odpadové hospodárstvo či kvalita ovzdušia. *Slovenská agentúra životného prostredia* je odbornou organizáciou MŽP SR zameraná na starostlivosť o životné prostredie a tvorbu krajiny v súlade so zásadami trvalo udržateľného rozvoja.⁵³ Poskytuje viaceré služby v oblasti ochrany

⁵³ *Slovenská agentúra životného prostredia*, 2021, <https://www.sazp.sk/sazp/> (prístup: 10. 6. 2021).

životného prostredia, akými sú environmentálne služby, hodnotenie životného prostredia, environmentálne manažérstvo, osvetu či vzdelávanie.

V oblasti zvyšovania energetickej efektívnosti (t. j. znižovania energetickej náročnosti) a podpore využívania obnoviteľných zdrojov energie (OZE) je, podobne ako i v prvej sektorovej prioritě TTSK, dôležitou štátnou agentúrou *Slovenská inovačná a energetická agentúra* (SIEA) spadajúca pod rezort hospodárstva. SIEA poskytuje viaceré služby súvisiace s energeticky efektívnymi opatreniami a využívaním OZE, napríklad poskytuje bezplatné energetické poradenstvo pre domácnosti, podnikateľov a verejný sektor, zároveň je zodpovedná za implementáciu opatrení zameraných na prechod na energeticky efektívne nízkouhlíkové hospodárstvo vo všetkých sektoroch v rámci *Operačného programu Kvalita životného prostredia* pre programové obdobie 2014 – 2020, pričom uskutočňuje viacero projektov v tejto oblasti.

tzv. zelené témy súvisiace s ochranou životného prostredia i zmenami klímy sa v posledných rokoch dostávajú do popredia verejných debát a rezonujú aj v rámci širšej verejnosti. O tieto témy sa začínajú zaujímať mladí ľudia, napríklad formou zapojenia sa do celosvetového hnutia — štrajku za budúcnosť klímy — *Piatky pre budúcnosť*, do ktorého sa zapojili i mnohí slovenskí študenti. Nie je preto prekvapením, že i na Slovensku je mnoho záujmových združení, ktoré sa snažia zvýšiť povedomie a informovanosť v týchto témach.

Týchto združení je viacero a z roka na rok pribúdajú nové. *Inštitút cirkulárnej ekonomiky* sa zameriava na predchádzanie tvorby odpadu, stratégie obehového hospodárstva, vzdelávacím aktivitám či zelenému obstarávaniu. *Slovenská klimatická iniciatíva* združuje štyri združenia (*Budovy pre budúcnosť*, *Priatelía Zeme*, *Prognostický Ústav SAV*, *Slovenská asociácia fotovoltického priemyslu a OZE (SAPI)*) s cieľom dosiahnuť zmenu verejných politík v prospech energetickej efektívnosti, využívania udržateľných OZE, mitigácie a adaptácie na zmenu klímy a zlepšenie kvality ovzdušia.⁵⁴ Ďalšími viditeľnými aktérmi v oblasti zelených tém sú napríklad *CEPTA — Centrum pre trvalo udržateľné alternatívy*, *Slovenský ochranársky snem*, *Greenpeace* či *Lesoochranárske združenie VLK*, ktoré sa venujú i osvetovej činnosti v oblasti ochrany životného prostredia a vzdelávaniu.

Z pohľadu rozvoja zelenej infraštruktúry nemožno v prípade TTSK obísť i rozvoj zelenej dopravy. *Slovenská batériová aliancia* je nezávislé záujmové združenie právnických osôb a pôsobí ako priemyselný klaster, ktorého cieľom je zabezpečiť podporu pre dlhodobú konkurencieschopnosť, spájanie a mobilizovanie zdrojov členov, aby sa na Slovensku etabloval inovatívny a konkurencieschopný batériový ekosystém a prostredníctvom aktivít zvýšiť povedomie o význame tohto ekosystému v priemysle. Jej členovia sú

⁵⁴ O nás. Slovenská klimatická iniciatíva, 2021, <https://klimatickainiciativa.sk/#contact> (prístup: 10. 6. 2021).

popredné slovenské univerzity, ale i viaceré firmy podnikajúce v tejto oblasti, napríklad firma *GreenWay Infrastructure*, ktorá je zaujímavým partnerom je pre samosprávy, keďže buduje a manažuje nabíjaciu infraštruktúru pre elektrické vozidlá. *Driving.digital* sa rovnako zameriava na nízkouhlíkovú dopravu s cieľom zmapovať a sprístupniť výrobný, výskumný a inovačný potenciál Slovenska pre inteligentnú mobilitu.⁵⁵ Združenie organizuje okrúhly stôl s partnermi z verejného i súkromného sektora.

V oblasti zelených tém je viacero univerzít a vedeckých pracovísk, ktoré sa týmto témam venujú. Výskumu v oblasti obnoviteľných zdrojov energie sa venuje *Fakulta matematiky, fyziky a informatiky Univerzity Komenského v Bratislave* alebo *Fakulta výrobných technológií na Technickej univerzite v Košiciach*. V závislosti od vybranej témy sa otvárajú možnosti spolupracovať s viacerými univerzitami, napríklad *Slovenská technická univerzita v Bratislave*, *Technická univerzita vo Zvolene* a niektoré ďalšie vysokoškolské pracoviská.

⁵⁵ O nás. Driving.digital, 2021, <https://drivingdigital.org/o-nas/> (prístup: 10. 6. 2021).







Strategický cieľ C: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

V tretej prioritnej téme sú kľúčovými rezortami *Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR* (MPSVR SR) a *Ministerstvo zdravotníctva SR* (MZ SR). Priamo pod rezort zdravotníctva spadá *Inštitút zdravotných analýz*, ktorý pripravuje podklady pre dátovo podložené rozhodnutia v zdravotníctve a dohliada na zvyšovanie efektivity a kvality v zdravotníctve. V oblasti zdravotníctva ďalej pôsobí *Stredoeurópsky inštitút pre zdravotnú politiku — Health Policy Institute (HPI)* vedúci think tank zaoberajúci sa zdravotnou politikou a hospodárskymi aspektmi zdravotníctva nielen na Slovensku, ale aj v iných krajinách strednej a východnej Európy. Inštitút okrem iného presadzuje inovatívne riešenia na úrovni zdravotných systémov, na úrovni zdravotných poisťovní a na úrovni poskytovateľov s cieľom vyššej efektívnosti poskytovania zdravotných služieb.⁵⁶ Pod rezort sociálnych vecí

a rodiny spadajú *Inštitút pre výskum práce a rodiny*, *Inštitút sociálnej politiky*, *Inštitút zamestnanosti*, *Komisár pre deti a Komisár pre osoby so zdravotným postihnutím*.

Záujmových združení a think-tankov v oblasti tretej sektorovej priority TTSK je na Slovensku niekoľko, väčšinou sú úzko špecializované na konkrétnu tému v rámci danej priority. Spolupráca s takýmito združeniami je prospešná z hľadiska zdieľania úspešných príkladov, sieťovania a v závislosti od projektovej výzvy sa môžu stať i projektovým partnerom. V prípade rodinnej politiky sú to občianske združenie *Asociácia náhradných rodín*, ktorá združuje náhradné rodiny, ktoré prijali deti do rôznych foriem náhradnej rodinnej starostlivosti (adopcia, pestúnska starostlivosť, profesionálna rodina) a poskytuje im vzdelávanie, sprevádzanie a podporu, rovnako aj motivuje a informuje verejnosť v oblasti náhradného rodičovstva⁵⁷ alebo organizácia *Jeden rodič*, ktorá podporuje jednorodičovské rodiny a poskytuje im pomoc a poradenstvo. Jedným z cieľov organizácie je i vytvoriť centrá, kde jednorodičia a ich deti môžu prísť žiadať o pomoc a pravidelne sa stretávať,⁵⁸ čo otvára priestor i pre spoluprácu so samosprávnym krajom.

⁵⁷ O nás. Asociácia náhradných rodín, 2021, http://www.anr.sk/?page_id=2 (prístup: 10. 6. 2021).

⁵⁸ O nás. Jeden rodič, 2021, <https://jedenrodic.sk/o-nas/> (prístup: 10. 6. 2021).

V oblasti lepšej sociálnej integrácie zdravotne znevýhodnených pôsobia združenia *Organizácia muskulárnych dystrofií v SR*, ktorá organizuje podujatie *Belasý motýľ*, *Únia nevidiacich a slabozrakých Slovenska*, ktorá organizuje tiež podujatie *Biela pastelka*, *Asociácia nepočujúcich Slovenska — ANEPS*, *Slovenský zväz sclerosis multiplex*, *Združenie na pomoc ľuďom s mentálnym postihnutím v SR*, *Spoločnosť na pomoc osobám s autizmom*. Tieto združenia pôsobia pod strešnou organizáciou *Národná rada občanov so zdravotným postihnutím*, ktorá pravidelne aktualizuje zoznam týchto združení.

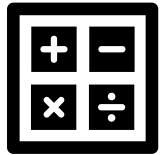
Liga za duševné zdravie je ďalším veľkým združením, ktorého cieľ je aktívna podpora duševného zdravia. Združenie prevádzkuje i linku dôvery *Nezábudka*. V otázke bezdomovectva pôsobí organizácia *Vagus*, ktorá má dlhoročné skúsenosti v tejto oblasti, pracuje i na systémových zmenách, ako napríklad téme výstavby mestských bytov. Organizácia spustila i pilotný program *Housing Cverna*, ktorý umožňuje ľuďom bez domova vytvoriť si domov v troch bytových jednotkách v Bratislave.⁵⁹

Univerzít je okrem regionálnych univerzít — *Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce na Trnavskej univerzite* a *Fakultou sociálnych vied, a Fakultou zdravotníckych vied Univerzity*

⁵⁹ *Housing Cverna*, Vagus, 2021, <https://www.vagus.sk/housing-firstcverna/21/o-programe> (prístup: 10. 6. 2021).

sv. Cyrila a Metoda v Trnave možný rozvoj spolupráce s *Vysokou školou zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety*, ktorá sa špecializuje na témy, v ktorých sa prekrýva agenda poskytovania sociálnych a zdravotníckych služieb.

Domáci aktéri na národnej úrovni sú dôležití pre rozvoj zahraničnej spolupráce TTSK z pohľadu zdieľania skúseností a sieťovania v konkrétnej sektorovej priorite. Navyše, ich spolupráca s partnermi na úrovni kraja sa môže transformovať do spoločnej zahraničnej spolupráce a realizácie projektov s európskymi partnermi podporených z horizontálnych programov EŠIF. Aj preto má sieťovanie aktérov na regionálnej úrovni a koordinácia ich spolupráce s partnermi na národnej a európskej úrovni kritický význam pre zahraničnú spoluprácu TTSK, pretože v značnej miere od nej závisí schopnosť kraja čerpať dodatočné prostriedky z horizontálnych programov EŠIF pre regionálny rozvoj.



Nástroje financovania

2.3.

79

EŠIF predstavujú kľúčový zdroj investícií do regionálneho rozvoja v SR. Už dlhodobo sa eurofondy podieľajú viac než 50 % na celkových verejných investíciách v podmienkach SR.⁶⁰ Väčšina doteraz čerpaných zdrojov z EŠIF pre regionálny rozvoj TTSK pochádza z eurofondov alokovaných pre SR v rámci národnej Partnerskej dohody. Do národných partnerských dohôd je zahrnutý i program INTERREG A (cezhraničná spolupráca), v rámci ktorého sú alokované zdroje na podporu cezhraničnej spolupráce na vnútorných hraniciach EÚ. INTERREG B (transnárodná spolupráca) a C (medziregionálna spolupráca) predstavujú horizontálne programy EŠIF, ktoré sú určené primárne pre podporu spolupráce medzi územnými celkami členských krajín EÚ.

⁶⁰ V rokoch 2015 — 2017 investície z eurofondov predstavovali 54,59 % všetkých verejných investícií v podmienkach SR, pozri *Share of Cohesion Policy per Member State to public investment 2015 — 2017*. European Commission — European Structural and Investment Funds, <https://cohesiondata.ec.europa.eu/Other/-of-cohesion-policy-funding-in-public-investment-p/7bw6-2dw3> (prístup: 21. 6. 2021).

Programy INTERREG predstavujú hlavný finančný nástroj pre spoluprácu slovenských samosprávnych krajov s európskymi partnermi. Tematické zameranie programov INTERREG (A, B a C) pre finančnú perspektívu 2021 — 2027 zahŕňa sektorové rozvojové priority identifikované v PHSR TTSK 2020 — 2030. Okrem programov INTERREG, existujú ďalšie horizontálne programy EŠIF, ktoré sú takisto otvorené pre regionálne a lokálne samosprávy členských krajín EÚ. Čerpanie zdrojov z horizontálnych programov je podmienené zahraničnou spolupracou s európskymi partnermi. Programové nastavenie zahraničnej spolupráce, vrátane investícií do inštitucionálneho zabezpečenia zahraničnej spolupráce na úrovni Úradu TTSK, závisí od ambícií vedenia TTSK čerpať dodatočné a doteraz iba minimálne čerpané zdroje z horizontálnych programov EŠIF. Podrobné informácie o programoch INTERREG sa nachádzajú v prílohe č. 2 k predkladanému návrhu stratégie („Mapa príležitosti pre rozvoj vonkajších vzťahov a medzinárodnej spolupráce s európskymi inštitúciami a partnermi na úrovni vyšších územných celkov“). V tejto časti návrhu ponúkame stručný prehľad tematicky a sektorovo

orientovaných horizontálnych programov EŠIF, ktoré sa hodia pre financovanie projektov zastrešených Úradom TTSK alebo iniciovaných subjektmi so sídlom na jeho území s európskymi partnermi v rámci sektorových priorít PHSR TTSK 2022 — 2030.⁶¹ O finančnú podporu z týchto programov je možné sa uchádzať v rámci grantových výziev. Medzi subjekty spôsobilé podať žiadosti o financovanie patria verejnoprávne i súkromnoprávne entity, vrátane medzinárodných organizácií. Samosprávne kraje SR sú spôsobilé uchádzať sa o podporu z takmer všetkých horizontálnych programov EÚ.⁶² Detailné podmienky pre uchádzačov sú vždy súčasťou jednotlivých výziev.

Z auditu zahraničných aktivít vyplynulo, že TTSK má skúsenosť, napríklad, s menšími projektmi v rámci programu *Erasmus+*, do ktorého sa v minulosti zapájali stredné školy v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja. Išlo napríklad o projekty zamerané na vzdelávanie učiteľov alebo prax pre žiakov v Londýne. Využívanie týchto prostriedkov však

nebolo systematicky organizované a samotný Úrad TTSK sa priamo do podobných projektov v minulosti nezapájal. S ohľadom na stanovené priority TTSK možno identifikovať niekoľko programov EÚ v programovom období 2021 — 2027, ktoré môžu napomôcť pri dosahovaní cieľov pre zahraničnú spoluprácu TTSK.

V prípade cieľa rozvoja inovačného potenciálu kraja a digitalizácie sú možnosti na priame projektové zapojenie TTSK, predovšetkým, v rámci programu *Horizon Europe*,⁶³ ktorý je zameraný na posilnenie vedeckých kapacít, výskum, inovácie, zvyšovanie konkurencieschopnosti a vytvorenie udržateľného socioekonomického prostredia. Špecificky pre podmienky TTSK môže byť zaujímavý *Výskumný a tréningový program Euroatom*,⁶⁴ zameraný na podporu výskumu a vývoja v oblasti jadrovej energetiky, zvyšovanie odbornosti a zdieľanie skúseností v tejto oblasti. Ďalším programom pre realizáciu projektových aktivít v rámci sektorovej priority inovácie v PHSR TTSK 2022 — 2030 je nový program

80

⁶¹ Prehľad a priebežne aktualizované informácie o tematicky zameraných programoch EŠIF pozri „Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA). European Commission, <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (21. 06. 2021).

⁶² Prehľad a priebežne aktualizované informácie o tematicky zameraných programoch EŠIF pozri *Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA)*. Európska komisia, <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (prístup: 21. 6. 2021).

⁶³ EU Funding & Tenders. Online Manual. EU Funding Programmes 2021–2027. Európska komisia, https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/om_en.pdf, s. 28 (prístup: 21. 6. 2021).

⁶⁴ *Horizon Europe*. Európska komisia, https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (prístup: 21. 6. 2021).

81

Digitálna Európa,⁶⁵ zameraný na podporu zavádzania digitálnych technológií a určený pre podnikateľov, občanov ale i verejnú správu. V kontexte zvyšovania inovačného potenciálu kraja nemožno opomenúť ani školstvo, v prípade ktorého sú na európskej úrovni k dispozícii príležitosti v rámci programu *Erasmus+*.⁶⁶ Ten ponúka viacero možností pre vzdelávanie a mobilitu žiakov a študentov, ale aj pre učiteľov a dospelých.

Zelená infraštruktúra a ekonomika je v súčasnosti priezovou témou, ktorá má výrazné zastúpenie v európskej agende čo sa odráža i v rôznych podporných programoch EÚ. Aktivity v oblasti ochrany životného prostredia je špecificky možné financovať prostredníctvom *Programu pre oblasť životného prostredia a klímy* (LIFE).⁶⁷ V rámci dvoch nosných oblastí program ponúka podprogramy zamerané na *Prirodu a biodiverzitu*, *Obehové hospodárstvo a kvalitu života*, *Prechod na čistú energiu* i *Zmiernenie zmeny klímy a adaptácia na zmenu klímy*. Program má od apríla 2021 na starosti

⁶⁵ *Euroatom Research and Training Programme*. Európska komisia, https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/euratom-research-and-training-programme_en (prístup: 21. 6. 2021).

⁶⁶ *Erasmus+*. Európska komisia, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_sk (prístup: 21. 6. 2021).

⁶⁷ *LIFE*. Ministerstvo životného prostredia SR, <https://www.minzp.sk/eu/oblasti/life/> (prístup: 21. 6. 2021).

Európska výkonná agentúra pre klímu, infraštruktúru a životné prostredie (CINEA).⁶⁸ Podobne ako v prípade rozvoja inovačného potenciálu kraja, potenciálnym zdrojom prostriedkov na realizovanie aktivít s pozitívnym dopadom na životné prostredie je opäť program *Horizon Europe*, ktorého druhý pilier obsahuje dva relevantné klastre — *Klíma, energia a mobilita* a *Potraviny, bioekonomika, prírodné zdroje, poľnohospodárstvo a životné prostredie*. Tretím potenciálnym zdrojom môže byť *Inovačný fond*,⁶⁹ ktorý slúži na financovanie vývoja a využívania inovatívnych nízko uhlíkových technológií.

Z pohľadu ponuky európskych horizontálnych programov pre financovanie projektov v oblasti rozvoja sociálnych služieb a zdravotníckej infraštruktúry sú možnosti obmedzenejšie, čo súvisí so skutočnosťou, že v týchto oblastiach, v súlade s primárnym právom EÚ, majú členské štáty výhradné kompetencie a EÚ vykonáva iba podporné funkcie. Do úvahy však prichádzajú napríklad projekty v rámci programu *Erasmus+*, ktorý obsahuje komponenty zamerané na vzdelávanie dospelých, teda aj seniorov. Pandémia koronavírusu za posledné mesiace odhalila slabé stránky zdravotníckych systémov v členských krajinách. Inovácie v zdravotníctve sa tak posunuli na rebríčku priorít aj v rámci

⁶⁸ *Funding a Green Europe Future*. European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency (CINEA), https://cinea.ec.europa.eu/index_sk (prístup: 21. 6. 2021).

⁶⁹ *Innovation Fund*. Európska komisia, https://ec.europa.eu/clima/policies/innovation-fund_en (prístup: 21. 6. 2021).

programu *Horizon Europe*, čo sa prejavuje v tom, že *Zdravie* je názov hneď prvého klastra v pilieri *Globálne výzvy a európska priemyselná konkurencieschopnosť*.⁷⁰ Z hľadiska menších projektových aktivít s dopadom na sociálnu oblasť EÚ ponúka napríklad financovanie projektov z *Európskeho zboru solidarity*, zameraného na podporu dobrovoľníctva a projektov zameraných na podporu menších komunit, o ktoré sa môžu uchádzať mladí ľudia vo veku do 30 rokov.⁷¹

Uvedený výber programov EÚ, ktoré sú relevantné pre financovanie spolupráce TTSK s európskymi partnermi v sektorových prioritách PHSR TTSK 2022 — 2030, nie je vyčerpávajúci a má slúžiť predovšetkým ako ilustrácia. Vo väčšine uvedených programov sa o granty môže uchádzať priamo VÚC. Paradiplomacia Úradu TTSK by však mala spočívať aj v sprostredkovaní informácií a podpore projektovej spolupráce ďalších aktérov pôsobiacim na území kraja, akými sú univerzity, vedecké pracoviská, veľkí zamestnávateľia, ale aj malé a stredné podniky, či iné relevantné subjekty so sídlom v TTSK. Každý projekt realizovaný subjektom na území TTSK v niektorej z troch sektorových priorít PHSR je príspevkom do naplňovania cieľov regionálneho rozvoja kraja.

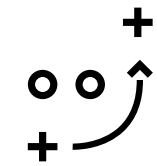
⁷⁰ *Horizon Europe*, c. d.

⁷¹ *Európsky zbor solidarity. Sila jednoty*. Európska komisia, https://europa.eu/youth/solidarity_sk (prístup: 21. 6. 2021).

V prípade väčšiny výziev v rámci programov EÚ platí, že pri podávaní projektov sa vyžaduje partnerské zapojenie viacerých uchádzačov z viacerých krajín. Pri identifikácii partnerov pre projektovú spoluprácu by bolo prirodzené osloviť najprv regióny z iných krajín, s ktorými už má TTSK uzatvorené dohody o spolupráci, a samozrejme, aj nové regióny, ktoré sa dlhodobo sledovanej sektorovej priorite venujú. Možnosti zapojenia sa do projektov zo strany Úradu TTSK alebo subjektov so sídlom na území kraja sú však aj opačné, t. j. je možné prihlásiť sa do už pripravovaných projektov, ktoré plánujú realizovať iné subjekty z členských krajín EÚ. Pri väčšine programov EÚ existujú databázy a vyhľadávacie nástroje, ktoré slúžia na vyhľadávanie partnerov a prihlasovanie sa nových partnerov do už pripravených projektových zámerov.⁷² Avšak, najefektívnejší spôsob ako si vyhľadať partnerov pre vlastný projekt alebo pripojiť sa k projektovému zámeru iných partnerov je členstvo v medziregionálnych združeniach a sektorových platformách, ktoré sa sformovali pri jednotlivých horizontálnych programoch EÚ, vrátane programu a podprogramov INTERREG.

⁷² Pozri napr. najväčšiu elektronickú databázu na vyhľadávanie partnerov pre projekty financované z programov EÚ: *Partner Search. Funding & Tender Opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA)*. Európska komisia, <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search> (prístup: 21. 6. 2021).





Akčný plán (návrh modelu)

2.4.

85

Návrh modelu akčného plánu je členený na tri strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce, pričom v prípade každého strategického cieľa identifikujeme päť okruhov partnerov. Pre každý okruh partnerov je potrebné definovať samostatné opatrenia a aktivity, ktoré v spolupráci s danými partnermi chceme zrealizovať a dosiahnuť. Navrhované opatrenia a aktivity uvedené nižšie sú odporúčané, pričom je možné ich rozšíriť o ďalšie opatrenia. Cieľové hodnoty (konkrétne ukazovatele) slúžia výhradne ako inšpirácia pri tvorbe akčného plánu a musia byť definované Úradom TTSK.

Názov dokumentu	Akčný plán pre implementáciu stratégie rozvoja medzinárodnej spolupráce TTSK (návrh modelu)
Strategické ciele	Rozvoj inovačného potenciálu Rozvoj zelenej infraštruktúry Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry
Implementačné obdobie	01/2022 — 12/2030
Zodpovedný orgán	Úrad TTSK Trnavský samosprávny kraj

Strategický cieľ A: Rozvoj inovačného potenciálu

Okruh partnerov 1 — Existujúce partnerské regióny

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Oslovenie existujúcich partnerských regiónov a prezentácia priority	Oslovené regióny	6	12/2022
Vytvorenie pracovnej skupiny s partnermi pre prípravu projektov	Pracovná skupina	2	12/2024
Podanie projektovej žiadosti ako vedľajší partner	Podaný projekt	4	12/2030
Podanie projektovej žiadosti ako hlavný partner	Podaný projekt	1	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG A	Podaný projekt	3	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG B	Podaný projekt	1	12/2025
Podanie projektovej žiadosti v rámci horizontálnych programov EÚ, respektíve iného zdroja financovania	Podaný projekt	1	12/2030

Okruh partnerov 2 — Nové partnerské regióny

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Oslovenie nových partnerských regiónov (lídrov v sektorovej politike)	Oslovené regióny	4	12/2022
Uzatvorenie partnerskej dohody s novým partnerským regiónom	Dohody	1	12/2023
Vytvorenie pracovnej skupiny s partnermi pre prípravu projektov	Pracovná skupina	1	12/2023
Podanie projektovej žiadosti ako vedľajší partner	Podaný projekt	2	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG B/C	Podaný projekt	1	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci horizontálnych programov EÚ, respektíve iného zdroja financovania	Podaný projekt	1	12/2030

Okruh partnerov 3 — Medzinárodné združenia a platformy

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Vstup do medzinárodného združenia / platformy	Členstvo	1	12/2023
Prezentácia priority členom medzinárodného združenia / platformy	Prezentácia	1	6/2024
Zapojenie do projektu s členom medzinárodného združenia / platformy	Podaný projekt	1	6/2025

Okruh partnerov 4 — Aktéri na regionálnej úrovni

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Zorganizovanie okrúhleho stola s kľúčovými regionálnymi aktérmi v prioritnej oblasti za účelom mapovania ich potrieb (raz ročne)	Podujatie	9	12/2030
Matchmaking kontaktov s relevantnými partnermi z iných regiónov	Sprostredkované kontakty	10	12/2030
Informačné aktivity (newsletter, prezentácie, iné) pre aktérov o možnostiach európskej spolupráce (raz za polroka)	Informačná aktivita	18	12/2030

Okruh partnerov 5 — Aktéri na národnej úrovni

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Konzultácie s relevantnými aktérmi na národnej úrovni	Stretnutia	20	12/2030
Prepájanie aktérov na národnej a regionálnej úrovni	Podaný projekt	5	12/2030
Spolupráca s národnými aktérmi pri realizácii projektov	Sprostredkované kontakty	3	12/2030

Strategický cieľ B: Rozvoj zelenej infraštruktúry

Okruh partnerov 1 — Existujúce partnerské regióny

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Oslovenie existujúcich partnerských regiónov a prezentácia priority	Oslovené regióny	6	12/2022
Vytvorenie pracovnej skupiny s partnermi pre prípravu projektov	Pracovná skupina	2	12/2024
Podanie projektovej žiadosti ako vedľajší partner	Podaný projekt	4	12/2030
Podanie projektovej žiadosti ako hlavný partner	Podaný projekt	1	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG A	Podaný projekt	3	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG B	Podaný projekt	1	12/2025
Podanie projektovej žiadosti v rámci horizontálnych programov EÚ, respektíve iného zdroja financovania	Podaný projekt	1	12/2030

Okruh partnerov 2 — Nové partnerské regióny

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Oslovenie nových regiónov (lídrov v sektorovej politike)	Oslovené regióny	4	12/2022
Uzatvorenie partnerskej dohody s novým partnerským regiónom	Dohody	1	12/2023
Vytvorenie pracovnej skupiny s partnermi pre prípravu projektov	Pracovná skupina	1	12/2023
Podanie projektovej žiadosti ako vedľajší partner	Podaný projekt	2	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG B/C	Podaný projekt	1	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci horizontálnych programov EÚ, respektíve iného zdroja financovania	Podaný projekt	1	12/2030

Okruh partnerov 3 — Medzinárodné združenia a platformy

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Vstup do medzinárodného združenia / platformy	Členstvo	1	12/2023
Prezentácia priority členom medzinárodného združenia / platformy	Prezentácia	1	6/2024
Zapojenie do projektu s členom medzinárodného združenia / platformy	Podaný projekt	1	6/2025

Okruh partnerov 4 — Aktéri na regionálnej úrovni

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Zorganizovanie okrúhleho stola s kľúčovými regionálnymi aktérmi v prioritnej oblasti za účelom mapovania ich potrieb (raz ročne)	Podujatie	9	12/2030
Matchmaking kontaktov s relevantnými partnermi z iných regiónov	Sprostredkované kontakty	10	12/2030
Informačné aktivity (newsletter, prezentácie, iné) pre aktérov o možnostiach európskej spolupráce (raz za polroka)	Informačná aktivita	18	12/2030

Okruh partnerov 5 — Aktéri na národnej úrovni

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Konzultácie s relevantnými aktérmi na národnej úrovni	Stretnutia	20	12/2030
Prepájanie aktérov na národnej a regionálnej úrovni	Podaný projekt	5	12/2030
Spolupráca s národnými aktérmi pri realizácii projektov	Sprostredkované kontakty	3	12/2030

Strategický cieľ C: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

Okruh partnerov 1 — Existujúce partnerské regióny

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Oslovenie existujúcich partnerských regiónov a prezentácia priority	Oslovené regióny	6	12/2022
Vytvorenie pracovnej skupiny s partnermi pre prípravu projektov	Pracovná skupina	2	12/2024
Podanie projektovej žiadosti ako vedľajší partner	Podaný projekt	4	12/2030
Podanie projektovej žiadosti ako hlavný partner	Podaný projekt	1	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG A	Podaný projekt	3	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG B	Podaný projekt	1	12/2025
Podanie projektovej žiadosti v rámci horizontálnych programov EÚ, respektíve iného zdroja financovania	Podaný projekt	1	12/2030

Okruh partnerov 2 — Nové partnerské regióny

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Oslovenie nových regiónov (lídrov v sektorovej politike)	Oslovené regióny	4	12/2022
Uzatvorenie partnerskej dohody s novým partnerským regiónom	Dohody	1	12/2023
Vytvorenie pracovnej skupiny s partnermi pre prípravu projektov	Pracovná skupina	1	12/2023
Podanie projektovej žiadosti ako vedľajší partner	Podaný projekt	2	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci programu INTERREG B/C	Podaný projekt	1	12/2030
Podanie projektovej žiadosti v rámci horizontálnych programov EÚ, respektíve iného zdroja financovania	Podaný projekt	1	12/2030

Okruh partnerov 3 — Medzinárodné združenia a platformy

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Vstup do medzinárodného združenia / platformy	Členstvo	1	12/2023
Prezentácia priority členom medzinárodného združenia / platformy	Prezentácia	1	6/2024
Zapojenie do projektu s členom medzinárodného združenia / platformy	Podaný projekt	1	6/2025

Okruh partnerov 4 — Aktéri na regionálnej úrovni

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Zorganizovanie okrúhleho stola s kľúčovými regionálnymi aktérmi v prioritnej oblasti za účelom mapovania ich potrieb (raz ročne)	Podujatie	9	12/2030
Matchmaking kontaktov s relevantnými partnermi z iných regiónov	Sprostredkované kontakty	10	12/2030
Informačné aktivity (newsletter, prezentácie, iné) pre aktérov o možnostiach európskej spolupráce (raz za polroka)	Informačná aktivita	18	12/2030

Okruh partnerov 5 — Aktéri na národnej úrovni

Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Konzultácie s relevantnými aktérmi na národnej úrovni	Stretnutia	20	12/2030
Prepájanie aktérov na národnej a regionálnej úrovni	Podaný projekt	5	12/2030
Spolupráca s národnými aktérmi pri realizácii projektov	Sprostredkované kontakty	3	12/2030



Komunikačná stratégia

2.5.

93

Komunikačná stratégia TTSK pre potreby dosahovania strategických cieľov v oblasti zahraničnej spolupráce by mala byť primárne nástrojom na prezentáciu kraja ako atraktívneho partnera pre realizáciu spoločných projektov vo vybraných sektorových prioritách PHSR TTSK 2022 — 2030 a na ne nadväzujúcich strategických cieľov pre rozvoj zahraničnej spolupráce kraja. Potenciálni európski partneri, v prvom rade regióny iných členských krajín EÚ, zástupcovia inštitúcií EÚ, vlády členských krajín ale i podnikateľské subjekty a potenciálni investori by mali dostať jasné posolstvo o TTSK ako atraktívnom partnerovi, s ktorým sa oplatí spolupracovať vo vybraných sektorových prioritách (inovácie, sociálna a zdravotnícka infraštruktúra). Rovnaké posolstvo o kraji by mali dostať i domáci partneri, vrátane iných VÚC, vlády, záujmových združení na národnej úrovni, ale i subjekty so sídlom na území kraja a v neposlednom rade, obyvatelia TTSK. Avšak, hlavným cieľom komunikačnej stratégie, ktorá má poslúžiť ako nástroj paradiplomacie TTSK, je dosiahnuť, aby sa TTSK stal adresátom ponúk na spoluprácu od iných zahraničných partnerov. Inými slova-

mi, cieľom je znížiť náklady na vyhľadávanie zahraničných partnerov na spoluprácu a dosiahnuť stav, aby potenciálni partneri sami vyhľadávali spoluprácu s TTSK.

Príprava a realizácia komunikačnej stratégie je pomerne zložitý proces a preto je dôležité si hneď v úvode vyjasniť, aké zdroje — finančné i ľudské, môže na jej realizáciu kraj vynaložiť. Cieľom tejto časti návrhu nie je vypracovať komplexnú stratégiu, ale skôr poskytnúť návod a niekoľko príkladov pre inšpiráciu akým spôsobom môže TTSK postupovať pri jej tvorbe a realizácii konkrétnych komunikačných aktivít.

Spôsobov ako pristúpiť k tvorbe komunikačnej stratégie je viacero. Európska komisia v *Príručke na hodnotenie komunikačných aktivít* odporúča štruktúru šiestich kľúčových prvkov, z ktorých by mala byť každá komunikačná stratégia vystavaná. Pokiaľ sa niektoré vynechajú, ľahko sa môže stať, že komunikačná aktivita sa minie svojmu účelu a finančné prostriedky na jej realizáciu budú vynaložené neefektívne.



Týmto odporúčanými prvkami sú:

- 1 Cieľ — čo je cieľom komunikačnej aktivity (všeobecný i konkrétny);
- 2 Cieľová skupina — čo najpresnejšie vymedzenie prijímateľov komunikačných aktivít;
- 3 Hlavné posolstvá — čo chceme, aby sa cieľové skupiny dozvedeli/naučili/spravili;
- 4 Konkrétne aktivity — špecifické aktivity pre jednotlivé cieľové skupiny;
- 5 Ukazovateľ úspechu — na základe ktorého bude kampan posúdená ako úspešná;
- 6 Vyhodnotenie — akým spôsobom sa budú zbierať a analyzovať dáta.⁷³

⁷³ TOOLKIT for the evaluation of the communication activities. Európska komisia, 2017, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-evaluation-toolkit_en.pdf, s. 86-93 (prístup: 21. 6. 2021).

Pri hľadaní odpovede na otázku, čo má byť cieľom komunikačných aktivít VÚC, je najskôr potrebné sa najskôr zamerať na analýzu nedostatkov, či problémov, ktoré by sme efektívnou komunikáciou dokázali riešiť. Táto úloha by obzvlášť pre odborníkov s dostatočnou praxou nemala byť náročná, keďže sa s týmito problémami stretávajú pri svojej každodennej práci.

Pre účely ilustrácie takýmto problémom môže byť napríklad, že sa VÚC dlhodobo nedarí nájsť projektových partnerov a zapojiť sa tak do horizontálnych programov EŠIF. Príčina tohto stavu pritom môže prameniť v nedostatočnej informovanosti medzi európskymi regiónmi o tom, aké sú prioritné témy TTSK, a že TTSK má záujem v takýchto projektoch spolupracovať. Cieľom realizovaných komunikačných aktivít by preto malo byť zvýšenie povedomia potenciálnych európskych partnerov o prioritách a pripravenosti TTSK participovať v medzinárodných projektoch.

Z uvedeného príkladu sa logicky odvíjajú ďalšie prvky komunikácie. Primárnou cieľovou skupinou komunikačných aktivít sú v tomto prípade regióny iných členských štátov, avšak, okrem nich, môžu byť plánované aj špecifické komunikačné aktivity zacielené na iných aktérov, ako napríklad existujúce regionálne zoskupenia a platformy. Cieľové skupiny pritom môžu byť vymedzené aj veľmi úzko, ako napríklad zástupcovia regiónov s podobnými prioritami, ktoré majú kanceláriu v Bruseli.

94

95

Hlavné posolstvo by malo byť formulované čo najzrozumiteľnejšie a ide o podstatu toho, čo chceme prijímateľom informácie komunikovať. Nejde pritom o slogan a nemusí byť v tejto forme vôbec verejne komunikované. V našom prípade sa posolstvo musí odvíjať od stanovených strategických cieľov pre rozvoj zahraničnej spolupráce a malo by byť formulované zhruba nasledovne: „TTSK je pripravený na novú projektovú spoluprácu s európskymi partnermi v troch oblastiach: 1) rozvoj inovačného potenciálu a digitalizácia; 2) kvalita životného prostredia; 3) sociálne služby a zdravotníctvo.“ Pri voľbe komunikačných aktivít sa kreativite medze nekladú, avšak vždy je dôležité dávať pozor na to, aby aktivity logicky smerovali k napĺňaniu cieľa, t. j. oslovenia zvolených cieľových skupín. Takýmito aktivitami môžu byť napríklad tlačové správy rozposlané na zahraničné odbory všetkých európskych regiónov, prezentácia priorít kraja zameraná na regionálne kancelárie v Bruseli, aktívna práca a vystupovanie v rámci Výboru regiónov, distribúcia informácií v rámci európskych združení a platforiem, ale aj efektívne cielené kampane na sociálnych sieťach a mnohé iné. Pri voľbe aktivít je pochopiteľne dôležité brať do úvahy finančné i personálne kapacity kraja, pričom vynaložené náklady by nemali presahovať očakávané prínosy.

S očakávaniami prínosov od komunikačnej stratégie súvisí ďalší jej komponent, ktorým je ukazovateľ úspechu. Malo by ísť o vopred definované kritérium, pri ktorom dokážeme posúdiť či daná komunikačná aktivita bola

úspešná alebo nie. Kritérium by zároveň malo byť definované spôsobom, ktorý bude priamo previazaný s cieľom a realizovanými aktivitami. V uvedenom prípade takýmto ukazovateľom môže byť, či sa podarí dosiahnuť zapojenie/ pozvanie kraja do projektového partnerstva v rámci horizontálnych programov EÚ s niektorými z partnerov, na ktorých boli cielené komunikačné aktivity. Prípadne kritérium môže byť stanovené aj rigidnejšie, napr. očakávajú sa minimálne tri ponuky na spoluprácu a pozvánky do projektových konzorcií.

Okrem jednoznačného rozdelenia na úspešné a neúspešné aktivity je však pri plánovaní potrebné od začiatku myslieť aj na proces hodnotenia, teda akým spôsobom sa budú zbierať dáta, či už priebežne alebo po skončení komunikačných aktivít. Hodnotenie môže byť nápomocné pri odhaľovaní potenciálnych nedostatkov komunikačného plánu. Metód na hodnotenie a meranie dopadu aktivít je opäť k dispozícii niekoľko. V prípade e-mailovej komunikácie, môže ísť o nástroje zaznamenávajúce percento otvorených správ, v prípade prezentácie priorít kraja, môže byť parametrom počet účastníkov na podujatí a podobne.

V prípade, že bude odporúčaná štruktúra dodržaná, realizátor komunikačnej stratégie by mal mať v každom momente prehľad o tom, aké aktivity sa aktuálne realizujú, na koho cieľa, čo je ich cieľom a akým spôsobom sa vyhodnocuje ich výsledný efekt. S ohľadom na informácie v reálnom

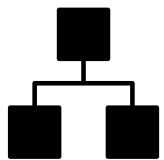
čase potom môže presúvať prostriedky na aktivity, ktoré sú pri napĺňaní cieľa efektívnejšie.

Vyššie uvedeným spôsobom je možné podrobne rozpracovať ucelenú komunikačnú stratégiu, ktorá prostredníctvom starostlivo zvolených čiastkových cieľov napomôže k dosiahnutiu všeobecného hlavného cieľa. Takýmto čiastkovými cieľmi môžu byť napríklad budovanie nových strategických partnerstiev v prioritných sektorových témach, prepájanie domácich aktérov so zahraničnými verejnoprávnymi i súkromnoprávnymi partnermi, vyššia angažovanosť kraja v celoeurópskych projektoch a grantoch, predstavovanie priorít kraja do národnej i európskej legislatívy a mnoho ďalších.

Pri identifikovaní cieľových skupín treba myslieť na publiká na domácej regionálnej úrovni (napr. osoby s rozhodovacou právomocou, podnikatelia, široká verejnosť), na národnej úrovni (napr. napríklad spolupráca s vládou SR, či inými VÚC), európskej (napr. inštitúcie EÚ, regióny iných členských štátov, vlády iných členských štátov) a potenciálne i globálnej (napríklad regióny mimo EÚ, medzinárodné organizácie). Cieľové skupiny by mali byť vymedzené čo najužšie a pri každom zvolenom auditóriu bude následne potrebné zvoliť najvhodnejšie metódy a aktivity, prostredníctvom ktorých im bude doručené hlavné, resp. čiastkové posolstvo komunikačnej kampane.

Ponuka aktivít a nástrojov komunikačnej stratégie je neobmedzená. Sú nimi napríklad aj zahraničné pracovné cesty, prevádzka regionálnej kancelárie v Bruseli, komunikácia prostredníctvom medzinárodných platforiem, záujmových združení, organizácia formálnych i neformálnych podujatí, rozposielanie informácií cez internet, sociálne siete a mnoho ďalších. Ako sme uviedli vyššie, pri príprave stratégie nemožno zabúdať na vopred definované kritéria úspechu a metódy hodnotenia, bez ktorých nebude možné spätne posúdiť efektívnosť vynaložených zdrojov.





Inštitucionálne opatrenia



V tejto časti návrhu stratégie uvádzame odporúčania, ktoré sa týkajú inštitucionálneho zabezpečenia implementácie stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK v období 2022 — 2030, vrátane odporúčaní, vyplývajúcich zo zistení výskumu riadenia zahraničnej spolupráce v podmienkach Úradu TTSK.

Hodnotenie akčných plánov

Plnenie ukazovateľov akčných plánov musí byť hodnotené v pravidelných intervaloch, ktoré si musí Úrad TTSK stanoviť na základe zváženia existujúcich inštitucionálnych a personálnych kapacít, avšak, odporúča sa, aby interval pre hodnotenie akčných plánov nebol dlhší ako dva roky. Ideálne sú ročné hodnotenia implementácie akčných plánov, ktoré umožnia ich dynamickú a priebežnú adaptáciu v nadväznosti na plnenie stanovených ukazovateľov a identifikovanie nových príležitostí pre rozvoj zahraničnej spolupráce, ktoré sa budú nevyhnutne objavovať v priebehu implementácie.

Akčné plány pre plnenie strategických cieľov zahraničnej spolupráce by mali byť chápané ako „živé dokumenty“, nie raz a navždy dané dogmy. Strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce sú fixné pre celé plánovacie obdobie, avšak, akčné plány na ich naplnenie je potrebné chápať ako dynamické a priebežne sa vyvíjajúce nástroje. V priebehu plnenia stratégie je ich potrebné priebežne adaptovať

k novým výzvam a príležitostiam, ktoré sa objavujú postupne v nejakom časovom horizonte, a ktoré nie je možné predvídať v súčasnosti, t. j. na začiatku plnenia strategických cieľov zahraničnej spolupráce v súlade s počiatočne zadanými ukazovateľmi v akčných plánoch (napr. vzniknú nové príležitosti a partnerstvá, ktoré bude potrebné zahrnúť do rozvoja zahraničnej spolupráce a následne adaptovať akčné plány). Naopak, je možné predpokladať, že implementácia navrhovanej stratégie nevyhnutne vyvolá vznik nových príležitostí pre rozvoj zahraničnej spolupráce a následne i nevyhnutnosť adaptácie akčných plánov. Pravidelné hodnotenie plnenia akčných plánov by malo obsahovať i návrhy na ich priebežnú adaptáciu. Aj z uvedeného dôvodu sú kratšie intervaly pre ich hodnotenie efektívnejšie než dlhšie intervaly.

Hodnotenie plnenia akčných plánov nesmie byť zúžené iba na konštatovanie či sa stanovené ukazovatele v určenom časovom úseku podarilo alebo nepodarilo naplniť. Hodnotenie musí v oboch možných prípadoch, t. j. úspešného alebo neúspešného plnenia ukazovateľov akčných plánov, obsahovať i interpretáciu príčin a faktorov ich úspešného alebo neúspešného plnenia. Analýza príčin úspechu alebo neúspechu je dôležitá pre učebný proces a posilňovanie expertízy zamestnancov Úradu TTSK, ktorí sa podieľajú na zahraničnej spolupráci.

Alytické hodnotenie plnenia akčných plánov by malo vypracovať Oddelenie zahraničných vzťahov Úradu TTSK,

avšak, podieľať sa na jeho vypracovaní by mali i ďalšie odbory úradu, ktoré sú zapojené do plnenia ukazovateľov stanovených v akčných plánoch. Hodnotenie by malo byť predmetom reflexie a diskusie medzi zainteresovanými pracovníkmi organizačných útvarov úradu kraja, vrátane vedúcich predstaviteľov TTSK. Je to dôležité najmä z dôvodu ak by vznikla potreba prijatia inštitucionálnych opatrení na úrovni Úradu TTSK s cieľom zefektívniť riadenie zahraničnej spolupráce.

V prípade neplnenia ukazovateľov stanovených v akčných plánoch sú možné dva postupy:

1. *predĺženie času potrebného na plnenie ukazovateľov*; v prípade, že k nenaplneniu konkrétneho ukazovateľa došlo z dôvodov a okolností, ktoré nezáviseli od činnosti Úradu TTSK a jeho organizačných zložiek, je opodstatnené a legitímne predĺžiť časové obdobie pre jeho naplnenie, prípadne, rozhodnúť o zrušení ukazovateľa a jeho vyňatí z akčného plánu;
2. *inštitucionálna adaptácia* Úradu TTSK; v prípade, že k nenaplneniu konkrétneho ukazovateľa došlo z dôvodu nedostatkov v činnosti Úradu TTSK a jeho organizačných zložiek, je potrebné prijať inštitucionálne opatrenia, ktoré nedostatky odstránia. Podľa klasika teórie manažmentu a organizačných štruktúr Alfreda Chandlera, organizácie, pokiaľ chcú byť úspešné, musia byť schopné adaptovať organizačnú štruktúru k implementácii stra-

100

101

tégie organizácie.⁷⁴ V opačnom prípade, nie je možné očakávať úspešné výsledky činnosti organizácie. Návrh opatrení, ktoré umožnia odstránenie nedostatkov, by mal byť súčasťou pravidelného hodnotenia plnenia akčných plánov a nielen v prípade zistenia nedostatkov. Je dôležité, aby hodnotenie plnenia akčných plánov vždy obsahovalo i hodnotenie činnosti organizačných zložiek zapojených do ich realizácie. Mimoriadne dôležité sú i interpretácie príčin a faktorov úspešného plnenia ukazovateľov akčných plánov z hľadiska inštitucionálneho fungovania Úradu TTSK.

⁷⁴ Chandler, A. D.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1962.





Ďalšie inštitucionálne opatrenia

Vychádzajúc z výskumu riadenia zahraničnej spolupráce v rámci Úradu TTSK, porovnania riadiacich procesov v tejto oblasti v skúmaných regiónoch (Juhomoravský kraj — ČR, Podkarpatské vojvodstvo — Poľsko, Prešovský samosprávny kraj — SR) i úloh, ktoré vyplývajú z navrhovanej stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK na roky 2022 — 2030, odporúčame prijať nasledujúce inštitucionálne opatrenia:

- *posilnenie koordinačných kompetencií Oddelenia zahraničných vzťahov (OZV);* OZV je hlavnou organizačnou zložkou Úradu TTSK, ktorá koordinuje zahraničnú spoluprácu kraja a zabezpečuje kontakty so zahraničnými partnermi. Rokovania so zahraničnými partnermi a prípadné dohody sa však týkajú konkrétnych sektorových politík, za ktoré sú v rámci organizačnej štruktúry Úradu TTSK zodpovedné iné „sektorové“ organizačné útvary. Úlohou OZV je vykonať prvotné paradiplomatické aktivity, t. j. identifikovať vhodného zahraničného partnera, nadviazať kontakty a koordinovať rokovania o uzavretí dohody o spolupráci alebo príprave spoločného projektu.

Pokračovanie rokovaní o konkrétne sektorovo zameranej dohode alebo projekte musí pokračovať so zapojením príslušných sektorových organizačných útvarov úradu. Pri rozvoji zahraničnej spolupráce by OZV malo mať posilnené organizačné kompetencie vo vzťahu k sektorovým zložkám úradu, tak aby mohlo koordinovať ich zapojenie do spolupráce so zahraničným partnerom. OZV má v organizačnej štruktúre úradu horizontálne postavenie vo vzťahu k sektorovým útvarom (rovnako je to v prípade iných slovenských VÚC) čo nie vždy a automaticky znamená jeho schopnosť zabezpečiť plnohodnotné zapojenie sektorových útvarov do zahraničnej spolupráce. Minimálne v troch sektorových rozvojových prioritách (inovácie, zelená infraštruktúra, sociálna a zdravotnícka infraštruktúra), ktoré boli identifikované PHSR TTSK 2022 — 2030 a zároveň navrhnuté ako strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce, by OZV malo mať posilnené koordinačné (vertikálne) postavenie v organizačnej štruktúre úradu vo vzťahu k sektorovým útvarom, ktoré majú v agende vyššie uvedené prioritné rozvojové oblasti, samozrejme, iba v záležitostiach týkajúcich sa ich zapojenia do zahraničnej spolupráce;

- *posilnenie personálneho zabezpečenia Oddelenia zahraničných vzťahov (OZV);* implementácia navrhovanej stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK na roky 2022 — 2030 znamená nárast počtu paradiplomatických a kontaktných aktivít, zabezpečenie ktorých je

102

103

úlohou OZV. V súčasnosti oddelenie disponuje tromi pracovníčkami, z ktorých jedna je vyslaná na zahraničné pôsobenie v kancelárii TTSK v Bruseli. Pri porovnaní počtu pracovníkov s podobnými útvarmi na iných regionálnych úradoch (PSK — SR, JMK — ČR a PV — PL), ide vôbec o najnižší počet zamestnancov. Za predpokladu rozhodnutia vedenia TTSK využiť zahraničnú spoluprácu ako doplnkový nástroj na získavanie dodatočnej finančnej a nefinančnej podpory pre plnenie cieľov PHSR 2022 — 2030 v súlade s navrhovanou stratégiou zahraničnej spolupráce, ktorá predpokladá nadviazanie kontaktov s novými zahraničnými i domácimi partnermi, vrátane sieťovania aktérov na úrovni kraja vo vybraných prioritných sektorových politikách, ich koordináciu a zapájanie do zahraničnej spolupráce, pracovná agenda OZV sa rozšíri niekoľkonásobne v porovnaní so súčasným stavom. Ak má OZV zvládnuť nárast agendy, je nevyhnutné posilniť jeho personálny stav;

- *posilnenie plánovacích kapacít Úradu TTSK v oblasti zahraničnej spolupráce;* plánovanie zahraničnej spolupráce vykonáva OZV, ktorý má limitované personálne kapacity a je zaneprázdnený zabezpečením stykových aktivít TTSK so zahraničnými partnermi. Odbor analýz a verejných politík (OAVP) sa venuje primárne plánovaniu regionálneho rozvoja. Prepojenie plánovania regionálneho rozvoja s rozvojom zahraničnej spolupráce nie je zabezpečené dostatočne. V záujme TTSK je sledovať na dennej báze nastavenie a implementáciu programov

EŠIF v rámci celej EÚ, a minimálne, mať systematický prehľad o projektoch a aktéroch, ktorí ich implementujú a angažujú sa v sektorových rozvojových prioritách TTSK 2022 — 2030. Je to nevyhnutné pre správnu identifikáciu partnerov i mapovanie príležitostí pre TTSK. Zahraničná spolupráca by sa mala stať nástrojom regionálneho rozvoja a preto je potrebné i inštitucionálne zabezpečiť prepojenie jej plánovania s plánovaním rozvoja zahraničnej spolupráce. Je to možné dosiahnuť prostredníctvom rozšírenia úloh OAVP alebo posilnenia plánovacích kapacít OZV;

- *posilnenie organizačných zložiek v štruktúre Odboru stratégie a projektov (OSP);* súčasťou organizačnej štruktúry OSP je Oddelenie stratégií a cezhraničnej spolupráce (OSZS), Referát cezhraničnej spolupráce (RCS) a Oddelenie projektov (OP). Za predpokladu rozvoja spolupráce so zahraničnými partnermi v súlade s navrhovanou stratégiou, ktorá je cielene zameraná na rozsiahlejšie čerpanie zdrojov z programov INTERREG B/C a horizontálnych programov EŠIF navyše k doterajšiemu zameraniu TTSK na projekty cezhraničnej spolupráce (INTERREG A, a v menšej miere i B), je potrebné posilniť personálnu i expertnú kapacitu oddelení v OSP tak, aby boli schopné zabezpečiť implementáciu väčšieho počtu projektov.

- *projektové vzdelávanie zamestnancov Úradu TTSK, vrátane posilnenia ich jazykových kompetencií;* úspešné plánovanie, rozvoj zahraničnej spolupráce s európskymi

partnermi, implementácia projektov i zvýšené čerpanie zdrojov z horizontálnych programov EŠIF si vyžadujú permanentné vzdelávanie zamestnancov všetkých organizačných zložiek Úradu TTSK, ktorí by mali poznať existujúce programy EŠIF, grantové schémy EÚ, ale i poznať prax, skúsenosti a fungovanie iných európskych regiónov v sektorových politikách, ktorým sa venujú v rámci svojho zaradenia na Úrade TTSK. Dôležité je i vzdelávanie v oblasti riadenia projektov tak, aby ich boli pripravení implementovať. Jazykové kompetencie (ovládanie cudzích jazykov, a v prvom rade, anglického jazyka) zamestnancov v organizačných útvaroch, ktoré zabezpečujú zahraničnú spoluprácu TTSK sú adekvátne plneniu ich úloh. Zároveň sme však zistili, že jazyková vybavenosť zamestnancov sektorových zložiek Úradu TTSK, nie je vždy dostatočná na to, aby mohli samostatne komunikovať so zahraničnými partnermi. Pre úspešnú implementáciu projektov so zahraničnými partnermi, odporúčame investovať do priebežného projektového vzdelávania zamestnancov, vrátane do zvýšenia ich jazykovej kompetencie.





Zastúpenie TTSK v Bruseli

V roku 2020 TTSK otvoril svoje zastúpenie v Bruseli, ktoré môže zohrať významnú úlohu pri napĺňaní strategických cieľov zahraničnej spolupráce v rokoch 2022 — 2030. Zastúpenie by sa malo zamerať na plnenie nasledujúcich hlavných úloh:

- **prezentácia** TTSK v Bruseli; okrem všeobecnej propagácie kraja ako turistickej destinácie a vhodného miesta pre zahraničné investície, zastúpenie by sa malo sústrediť na prezentáciu sektorových rozvojových priorít TTSK v súlade s navrhovanou stratégiou rozvoja zahraničnej spolupráce 2022 — 2030 s cieľom predstaviť kraj i subjekty so sídlom na území TTSK ako potenciálnych partnerov pre realizáciu spoločných projektov. Prezentácia sektorových priorít by mala byť adresovaná v prvom rade regiónom členských krajín EÚ, ktoré sú zastúpené v Bruseli, medzinárodným regionálnym združeniam, zástupcom Výboru regiónov, ale i hlavným inštitúciami EÚ (Komisia, Parlament, Rada). Je potrebné pripraviť a realizovať plán prezentácie TTSK v Bruseli,

ktorý by splnil účel všeobecnej propagácie kraja a zároveň predstavil TTSK ako potenciálneho partnera iným európskym regiónom so spoločným záujmom vo vybraných sektorových politikách;

- **identifikácia a vyhľadávanie partnerov**; kľúčovou úlohou zastúpenia TTSK v Bruseli by malo byť vyhľadávanie a osobné kontaktovanie partnerov pre prípravu spoločných projektov v rámci programov INTERREG alebo iných horizontálnych programov EŠIF, ktorí sú v Bruseli zastúpení (regióny, medziregionálne združenia, platformy), a ktorí majú podobné sektorové priority ako TTSK alebo patria medzi európskych lídrov v implementovaní týchto sektorových politík. Zastúpenie by sa malo stať účinným nástrojom na *sieťovanie kraja na európskej úrovni* prostredníctvom zapájania TTSK do činnosti medzinárodných regionálnych združení a európskych platforiem so sídlom v Bruseli, ktoré pôsobia v rozvojových sektorových prioritách kraja (inovácie, zelená infraštruktúra, sociálna a zdravotnícka infraštruktúra) s cieľom prezentovať TTSK ako potenciálneho partnera a zároveň identifikovať vhodných partnerov pre spoluprácu s TTSK;
- **informovanie** Úradu TTSK, vrátane sektorových útvarov o aktuálnom vývoji programov EŠIF, aktuálnych i pripravovaných výzvach, realizovaných i pripravovaných projektoch, aktéroch, ktorí ich realizujú alebo pripravujú, samozrejme, nie všetkých, ale v prvom rade tých,

106

107

ktoré sa týkajú sektorových rozvojových priorít TTSK pre roky 2022 — 2030. Zastúpenie by sa malo stať hlavným informačným kanálom o príslušných sektorových politikách EÚ, aktéroch týchto sektorových politík na európskej úrovni (regióny, združenia, platformy) pre Úrad TTSK (predovšetkým, OZV, OSP, ďalšie útvary), vrátane sektorových útvarov, ktorý by uľahčil plánovanie rozvoja zahraničnej spolupráce v rámci Úradu TTSK;

- **presadzovanie záujmov** TTSK v Bruseli; okrem uľahčenia plánovania zahraničnej spolupráce, zastúpenie by malo slúžiť ako diplomatický nástroj Úradu TTSK pri identifikovaní a osobnom kontaktovaní vhodných partnerov pre projektovú spoluprácu, vrátane pri identifikácii vhodných schém pre jej financovanie. Nie menej dôležitú úlohu by malo zastúpenie zohrávať pri tlmočení postojov a pozícií TTSK smerom k hlavným európskym inštitúciami, iným partnerom, v kľúčových témach, ktoré sa týkajú ďalšieho vývoja regionálneho rozvoja a kohezie politiky na úrovni EÚ. Budovanie dobrého mena kraja v Bruseli nezávisí iba od propagácie, ale vo veľkej miere i od schopnosti TTSK zaujímať stanoviská v rámci diskusie o európskych politikách a byť ich čitateľným a rozpoznateľným účastníkom;
- **služby pre subjekty so sídlom na území TTSK**; kontaktné a informačné služby zastúpenia TTSK v Bruseli by mali byť prístupné i pre subjekty so sídlom na území kraja, avšak, v prvom rade tie subjekty, ktoré sa zapoja do sie-

ťovania na úrovni kraja v sektorových prioritách, ktoré iniciuje a bude koordinovať Úrad TTSK s cieľom podporiť ich zahraničnú spoluprácu prostredníctvom projektov s partnermi z európskych krajín v rámci stanovených rozvojových priorít TTSK pre roky 2022 — 2030. Služba zastúpenia (informovanie o príležitostiach pre spoluprácu a sieťovanie subjektov so sídlom na území TTSK do európskych platforiem) by mohla byť pre ne pridanou hodnotou, ktorá by ich motivovala koordinovať svoju zahraničnú spoluprácu s Úradom TTSK.

Pre efektívne plnenie úloh zastúpenia TTSK v Bruseli, navrhujeme prijatie nasledujúcich opatrení:

- zastúpenie by malo mať dostatočnú mieru autonómie pri plánovaní svojej činnosti a rozhodovaní o opatreniach, ktoré je potrebné vykonať v miestnych podmienkach v Bruseli, aby bolo schopné úspešne plniť svoje poslanie. V organizačnej štruktúre úradu by malo mať rovnako ako i OZV posilnené koordináčne postavenie vo vzťahu k sektorovým útvarom a prostredníctvom OZV by sa malo zodpovedať priamo vedeniu úradu;
- pre efektívne plnenie úloh zastúpenia v Bruseli je dôležitá komunikácia z Úradu TTSK smerom k zastúpeniu, ktorú by malo koordinovať OZV. Zastúpenie, v prípade potreby, by malo mať právo vyžiadať si stanoviská TTSK k politikám EÚ, ktoré by mohlo tlmočiť na európskych fórach v Bruseli, v komunikácii so zástupcami inštitúcií EÚ alebo európskymi partnermi. Zároveň,

zastúpenie by malo byť pravidelne a na dennej báze informované o činnostiach sektorových odborov, ktoré sú relevantné pre zahraničnú spoluprácu kraja, vrátane o pripravovaných aktivitách alebo podujatiach;

- zastúpenie v Bruseli by malo mať možnosť priamo komunikovať so subjektmi so sídlom na území TTSK, nielen s organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC, ale i s tými organizáciami, ktoré sa zapoja do sektorového sieťovania v rámci kraja za účelom koordinácie zahraničnej spolupráce TTSK v rámci identifikovaných rozvojových priorít;
- pre lepšiu koordináciu činností a zvýšenie vzájomnej informovanosti medzi zastúpením v Bruseli a útvarmi Úradu TTSK bolo by vhodné organizovať pravidelné informačné stretnutia zástupkyne zastúpenia a útvarov Úradu TTSK, ktoré by sa konali v pravidelných intervaloch, napr. minimálne raz za dva mesiace;
- Úrad TTSK by sa mal usilovať o uzavretie dohody s MZVEZ SR o spolupráci pri implementovaní stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce TTSK 2022 — 2030, vrátane podpory Stálej misie SR pri inštitúciách EÚ pre činnosť zastúpenia TTSK v Bruseli. Odborná a diplomatická podpora slovenských diplomatov zo Stálej misie by významne prispela k činnosti zastúpenia TTSK v Bruseli, predovšetkým, uľahčila by kontaktovanie zástupcov Európskej komisie a Rady EÚ v prípade potreby prezentácie a presadzovania záujmov TTSK, vrátane pri

príprave stretnutí zástupcov TTSK so zástupcami hlavných inštitúcií počas ich pracovných návštev v Bruseli. Dohoda s MZVEZ SR by sa mala týkať i spolupráce pri organizovaní prezentačných alebo odborných podujatí TTSK v Bruseli;

- Úrad TTSK by sa mal usilovať dohodnúť spoluprácu s inými slovenskými krajinami, ktoré sú zastúpené v Bruseli. Predmetom dohody by mala byť spolupráca kancelárií slovenských VÚC v Bruseli, výmena informácií i skúseností z paradiplomatických aktivít, členstva v medzinárodných združeniach i platformách, a v neposlednej miere, koordinácia prezentačných i odborných podujatí, prípadne i ich spoločné organizovanie;
- vzhľadom na skutočnosť, že v súčasnosti pôsobí v zastúpení TTSK v Bruseli jedna pracovníčka, je potrebné uvažovať o personálnom posilnení kancelárie. Najschodnejšou cestou, ktorá by zároveň neznamenal zásadné navýšenie finančných nákladov na prevádzku zastúpenia v Bruseli, by bola dohoda s Trnavskou univerzitou alebo UCM v Trnave o stážach študentov záverečných ročníkov politológie, európskych štúdií a príbuzných odborov, na zastúpení TTSK v Bruseli v rámci povinných praxí. Študenti môžu na stážach rotovať a v počte 1 — 2 byť k dispozícii v kancelárii zastúpenia a pomáhať pri realizovaní komunikačných aktivít alebo organizácii podujatí. V dlhodobejšej perspektíve je potrebné uvažovať o vytvorení minimálne aspoň ešte jedného ďalšieho pracovného miesta v rámci zastúpenia TTSK v Bruseli.

108

109



Prílohy

- Príloha 1. Mapa príležitostí pre rozvoj vonkajších vzťahov a medzinárodnej spolupráce s európskymi inštitúciami a partnermi na úrovni vyšších územných celkov (VÚC)
- Príloha 2. Legislatívny a inštitucionálny rámec pre medzinárodnú spoluprácu samosprávnych krajov SR a Medzinárodná spolupráca Trnavského samosprávneho kraja
- Príloha 3. Porovnanie paradiplomatických aktivít Prešovského samosprávneho kraja a Trnavského samosprávneho kraja
- Príloha 4. Porovnanie paradiplomatických aktivít Juho-moravského kraja a Trnavského samosprávneho



