

**Stratégia rozvoja
zahraničnej
spolupráce
Prešovského
samosprávneho kraja
2022 — 2030**

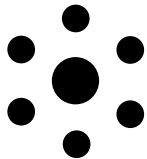


Stratégia rozvoja zahraničnej spolupráce Prešovského samosprávneho kraja 2022 — 2030

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

Bratislava, jún 2021

¹ Tomáš Strážay, Lucia Hanušinová, Matúš Mišík a Juraj Sýkora



Obsah

5

Úvod // 6

1. Postup pri vypracovaní návrhu // 12

1.1. Zdôvodnenie, charakteristika a ciele návrhu // 16

1.2. Metodológia vypracovania návrhu // 28

2. Návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK, 2022 — 2030 // 40

2.1. Vízia rozvoja a strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu // 42

2.2. Partnerstvá // 48

Existujúce partnerstvá // 50

Európske zoskupenie územnej spolupráce (EZÚS) // 55

Nové partnerstvá // 57

Medzinárodné združenia a platformy // 64

Sieťovanie aktérov na úrovni kraja // 70

Partnerstvá na národnej úrovni // 75

2.3. Nástroje financovania // 84

2.4. Akčný plán (návrh modelu) // 90

2.5. Komunikačná stratégia // 98

2.6. Inštitucionálne opatrenia // 104

Hodnotenie akčných plánov // 105

Ďalšie inštitucionálne opatrenia // 107

(Ne)zastúpenie PSK v Bruseli // 110

Prílohy // 114



Úvod

Návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce Prešovského samosprávneho kraja (PSK) na obdobie 2022 — 2030 je výsledkom projektu „Zlepšenie európskej spolupráce VÚC za účelom zefektívnenia územnej spolupráce“.² 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“.

² Návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce Prešovského samosprávneho kraja (PSK) je vypracovaný tak, aby korešpondoval s programovým obdobím *Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja PSK* do roku 2030. V čase vypracovania návrhu ešte nebol k dispozícii PHSR PSK na nové programovacie obdobie (pozri *Nové programové obdobie 2021 — 2027*. Prešovský samosprávny kraj, <https://www.po-kraj.sk/sk/samosprava/vyzvy-granty/programove-obdobie-2021-2027> (prístup: 29. 6. 2021). Pokiaľ ide o identifikáciu sektorových rozvojových priorít PSK pre nové programové obdobie, návrh predkladanej stratégie vychádza z dokumentu *Vstupná správa k Integrovannej územnej stratégii Prešovského samosprávneho kraja na roky 2021 — 2027*. Prešovský samosprávny kraj, <https://www.po-kraj.sk/sk/samosprava/vyzvy-granty/programove-obdobie-2021-2027/uzitocne-linky-dokumenty/> (prístup: 29. 6. 2021). Identifikáciu strategických cieľov pre rozvoj zahraničnej spolupráce PSK v programovom období do roku 2030 sme konzultovali s Oddelením zahraničných vzťahov a protokolu Úradu PSK. Vypracovanie návrhu sme ukončili polovicou roku 2021 a preto ho zameriavame na obdobie rokov 2022 — 2030.

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

- audit medzinárodnej spolupráce PSK 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 PSK;
- 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 PSK (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 PSK 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 PSK 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 PSK;
- porovnanie skúseností a inštitucionálneho zabezpečenia riadenia zahraničnej spolupráce PSK s vybraným vyšším územným celkom SR (Trnavský samosprávny kraj) s cieľom zistenia podobností, rozdielov a príkladov dobrej praxe využiteľných pre zlepšenie spolupráce PSK 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 — 2027.³

Textové výstupy z vyššie uvedených realizovaných výskumných činností predstavujú analytickú časť predkladaného návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK 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.⁴

³ 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. Táto skutočnosť patrí medzi objektívne obmedzenia nášho výskumu, ktoré sme nemohli ovplyvniť vzhľadom na časový harmonogram realizácie projektu.

⁴ Z dôvodu pandémie ochorenia COVID-19 a epidemiologických opatrení vlády SR sa odborné podujatia uskutočnili v online formáte a konali sa v nasledujúcich dátumoch: 8. 12. 2020, 28. 1. 2021, 21. 5. 2021, a 16. 6. 2021.

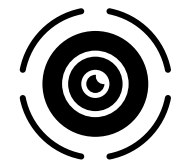
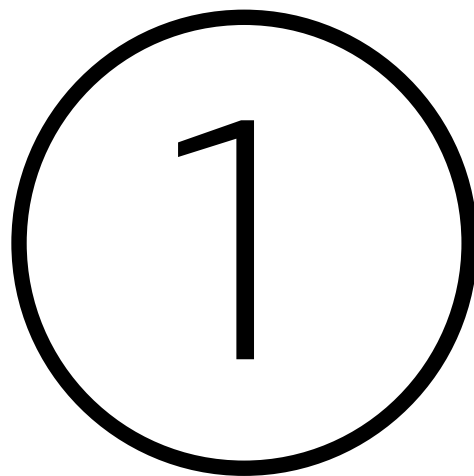


Predkladaný návrh stratégie pozostáva z dvoch hlavných častí. V prvej časti predstavujeme postup pri vypracovaní návrhu stratégie, sumarizujeme hlavné zistenia z výskumu, najmä zistenia týkajúce sa nevyužitých príležitostí v doterajšom rozvoji zahraničnej spolupráce PSK (ale i ďalších slovenských VÚC, 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 PSK pre roky 2022 — 2030. Predkladaný návrh je potrebné chápať ako jednu z možných verzií vypracovania stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce a jeho cieľom je, predovšetkým, poslúžiť ako inšpirácia pre predstaviteľov Úradu PSK pri plánovaní zahraničnej spolupráce v najbližšom programovom období.

Naše poďakovanie za ústretovosť, spoluprácu a pomoc pri získavaní údajov o zahraničnej spolupráci PSK, bez ktorých by sme nemohli uskutočniť výskum a vypracovať predkladaný návrh stratégie, patrí predsedovi PSK PaedDr. Milanovi Majerskému, PhD., bývalému riaditeľovi Úradu

PSK Ing. Bystríkovi Muchovi, bývalému vedúcemu Odboru regionálneho rozvoja na Úrade PSK RNDr. Rudolfovi Baue-rovi, PhD., vedúcej Oddelenia zahraničných vzťahov a protokolu Mgr. Patrícii Janoškovej Hnátovej, MBA a vedúcej Odboru strategického rozvoja PaedDr. Martine Slivkovej, PhD. Naše osobitné poďakovanie za nepretržitú spoluprácu počas trvania celého projektu, pomoc a konzultácie pri spracovaní podkladových informácií i pri vypracovaní návrhu predkladanej stratégie, patrí PhDr. Diane Dinis Chudíkovej, PhD., z Oddelenia zahraničných vzťahov a protokolu Úradu PSK.





Postup pri
vypracovaní
návrhu



Cieľom navrhovanej stratégie je zefektívniť spoluprácu PSK so zahraničnými partnermi a dosiahnuť, aby sa stala účinným nástrojom pri napĺňaní rozvojových cieľov kraja. Previazanie návrhu stratégie s prioritami regionálneho rozvoja PSK obsiahnutými v Pláne hospodárskeho a sociálneho rozvoja kraja pre programové obdobie 2021 — 2030 predstavuje základné metodologické východisko pre jeho vypracovanie.

Adresátom návrhu stratégie je Úrad PSK, 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 PSK a jeho príslušným organizačným zložkám pri plánovaní, riadení, výkone a hodnotení výsledkov zahraničnej spolupráce.





Zdôvodnenie, charakteristika a ciele návrhu

1.1.

17

je dôležité zdôrazniť, že ide o návrh plánovacieho dokumentu, ktorý vychádza z inštitucionálnej perspektívy Úradu PSK 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

⁵ Termín „paradiplomacia“ (*paradiplomacy* v anglickom jazyku) je odvodený od termínu „paralelná diplomacia“ a používa sa na označenie zahraničnej spolupráce, resp. diplomatických aktivít orgánov verejnej správy na nižšej než centrálnej (subštátnej resp. subnárodnej) úrovni, t. j. na úrovni územných správnych celkov, ktorými sú regióny, mestá 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 prácu: 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.

vláda v oblasti 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 PSK, 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, miestna samospráva), z ktorých mnohé nadväzujú, udržujú a rozvíjajú kontakty a spoluprácu so zahraničnými partnermi. Avšak, vzťah medzi orgánmi PSK (zastupiteľstvo a úrad) a inými inštitúciami so sídlom na území kraja, ktoré nie sú bezprostredne v ich správnej kompetencii, nie je možné prirovnávať 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 PSK efektívne vykonávať paradiplomatické aktivity s cieľom prispieť k regionálnemu rozvoju kraja. Samozrejme, Úrad PSK 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 PSK (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 PSK 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 PSK (ale i iných slovenských VÚC) vyskytuje len veľmi zriedkavo.

Jedným z cieľov tohto návrhu je odporučiť opatrenia, ktoré pomôžu Úradu PSK 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 PSK 2021 — 2030. Minimálna úroveň takejto služby poskytovaná Úradom PSK by mohla (a mala) spočívať v sieťovaní „domácich aktérov“, ktorí pôsobia v sektorových prioritách určených PHSR, diskusii o ich plánovaných aktivitách v oblasti medzinárodnej spolupráce, 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 PSK bol zmluvnou stranou a realizátorom všetkých projektov so zahraničnými partnermi, ktoré je možné realizovať s podporou horizontálnych programov EŠIF. Cieľom je, aby Úrad PSK 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 PSK podporených z horizontálnych programov EŠIF v sektorových prioritách stanovených PHSR, by mohla pritiahnúť dodatočné know-how a investície do naplňovania cieľov PHSR PSK, pričom 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 zároveň ako strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce.

20



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 striktnie 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 nad-

21

národnej 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 (§ 4 a § 5) spôsobilo nasledujúci fenomén, ktorý je typický pre paradiplomáciu 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 PSK.

Jedno z hlavných zistení auditu zahraničnej spolupráce PSK od jeho vzniku v roku 2001 (po rok 2019 vrátane) je skutočnosť, že z 13 zmluvných partnerstiev 5 je nefunkčných (v spolupráci s partnerom nebol zrealizovaný ani jeden spoločný projekt), čo predstavuje takmer 38,5 % zo všetkých zmluvných zahraničných partnerstiev PSK. So 6 partnermi, čo predstavuje 46,15 % zo všetkých zahraničných partnerstiev PSK realizoval doposiaľ iba 1 alebo 2 spoločné projekty, čo je možné považovať za čiastočne funkčné partnerstvá. V konečnom dôsledku je možné konštatovať, že takmer 85 % zmluvných zahraničných partnerstiev PSK (11 z 13) môžeme považovať za nefunkčné alebo iba čiastočne funkčné.

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“).

Z hľadiska intenzity spolupráce meranej počtom realizovaných projektov a finančným prínosom pre PSK, medzi funkčnými partnermi dominujú poľské regióny (66 % finančného prínosu a takmer 78 % z počtu všetkých realizovaných projektov). V tejto súvislosti je potrebné upriamiť pozornosť na spoluprácu PSK a Podkarpatského vojvodstva (Poľsko). PSK realizovalo s Podkarpatským vojvodstvom doposiaľ 25 projektov (takmer 38 % zo všetkých realizovaných projektov) a percentuálny podiel zo vzájomnej spolupráce na celkovom finančnom prínose zo spolupráce so zahraničnými partnermi pre PSK predstavuje takmer 38 % zo všetkých realizovaných projektov (€ 23 miliónov).

V prípade Malokarpatského vojvodstva (Poľsko) je to 16 spoločných projektov s PSK, čo predstavuje 28 % zo všetkých realizovaných projektov (vyše € 17 miliónov). Takmer štvrtinu z celkového finančného prínosu (viac než € 14 miliónov) predstavujú projekty a spolupráca s ďalšími partnermi. Väčšinou ide o projekty v rámci Programu cezhraničnej spolupráce Interreg V-A Poľsko — Slovensko 2014 — 2020 alebo iné projekty (Robinwood; Sm@rt Region; RAPIDE — Regional Action Plans for Innovation Development and Enterprises; Open Social Innovation policies driven by co-creative Regional Innovation eco-systemS (OSIRIS); Projektová zmluva o partnerstve — Interreg Európa-PROMETEUS; ENTER-transfer; Zámer o spolupráci (Catching up regions); Recapture the Fortress Cities, RFC).⁷

⁷ Kováč, P. a kol.: *Audit zmlúv PSK (Interný materiál pre potreby projektu)*. RC SFPA, 2020.

Cieľom návrhu predkladanej stratégie je zefektívniť rozvoj zahraničnej spolupráce PSK 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.⁸ Je prirodzené, že pre PSK ale i ostatné slovenské kraje sa najbližšími zahraničnými partnermi stali susedné regióny, s ktorými zdieľajú štátnu hranicu SR. Všetky

⁸ V roku 2002 Oddelenie medzinárodnej spolupráce na Úrade PSK vypracovalo dokument *Hlavné smery rozvoja medzinárodnej spolupráce PSK*. Tento dokument schválený orgánmi kraja sa stal východiskovým materiálom pre paradiplomatické aktivity kraja, i keď je v súčasnosti už neaktuálny. Odvtedy neboli prijaté podobné dokumenty, ani nebol aktualizovaný vyššie uvedený dokument. Okrem toho, PSK vypracoval najmä počas prvého (2001 — 2005) a druhého volebného obdobia (2005 — 2009) hodnotiace dokumenty, ktoré obsahovali aj krátkodobé strategické plánovanie zahraničnej spolupráce: *Vyhodnotenie I. volebného obdobia orgánov samosprávy VÚC*, v ktorom je samostatná časť venovaná oblasti medzinárodných vzťahov, ďalej *Vyhodnotenie rozvoja vzájomných vzťahov a medzinárodnej spolupráce PSK za rok 2006 v kontexte s uzatvorenou zmluvnou základňou a Vyhodnotenie rozvoja vzájomných vzťahov a spolupráce PSK s regionálnymi partnermi v zahraničí za rok 2007 a ich hlavné smerovanie na rok 2008*. Z tohto obdobia pochádza napríklad aj dokument *Hlavné zábery rozvoja spolupráce medzi Prešovským samosprávnym krajom a Malopoľským vojvodstvom na roky 2007 — 2009*.

slovenské VÚC zdieľajú štátnu hranicu SR so susednými krajinami, viaceré susedia s dvomi krajinami a geografická poloha PSK je toho tiež príkladom, keďže zdieľa štátne hranice SR s dvoma susednými krajinami (Poľsko a Ukrajina). 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 20020, 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 nadnárodný program za predpokladu, že nadviažu spoluprácu s partnermi z krajín strednej a juhovýchodnej Európy, vrátane vybraných regiónov Nemec-ka a severného Talianska, ktoré sú do týchto regionálnych programov zahrnuté. INTERREG C podporuje spoluprácu subjektov zo všetkých členských krajín EÚ, vrátane Nórska a Švajčiarska. Programy INTERREG B a INTERREG C predsta-vujú nevyužitú príležitosť, ktoré by mohli slovenské VÚC zužitkovať v prospech vlastného regionálneho rozvoja za predpokladu sektorovej spolupráce so „vzdialenými“ zahra-ničnými partnermi, minimálne v miere porovnateľnej s fi-nančnými prínosmi, ktoré získavajú z projektov cezhranič-nej spolupráce podporenej v rámci programu INTERREG A. Posilnenie zapojenia slovenských subjektov, vrátane VÚC, do čerpania zdrojov z programov INTERREG B a C je vo verej-nom 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 zahranič-

nej spolupráce PSK je navrhnuť opatrenia, ktoré umožnia vo významnejšej miere využívať zdroje z programov INTERREG B a C pre sektorovú spoluprácu so zahraničnými partnermi na základe sektorových priorít identifikovaných v PHSR PSK 2021 — 2030. INTERREG B a C, ako aj horizontálne programy EŠIF, sú dôležité preto, lebo umožňujú financovanie spolu-práce s európskymi regiónmi, ktoré sú lídrami v sektoro-vých prioritách stanovenými v PHSR PSK a sú priamo určené na podporu zdieľania najlepších skúseností a riešení.

Partnerstvo s lídrami v prioritných sektorových politikách má strategický význam pre PSK a je kľúčové pre úspešné naplnenie rozvojových cieľov stanovených v PHSR. Iden-tifikácia 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 ponúka-jú 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 spo-lupráce tak, aby prinášala rozvojové impulzy a pomáhala naplniť ciele PHSR.

24



Absencia plánovania zahraničnej spolupráce, ktorá by bola bezprostredne naviazaná na plnenie sektorových rozvo-jových priorít stanovených v PHSR, je v prípade väčšiny slovenských VÚC jedným z hlavných nedostatkov v oblasti ich doterajšej zahraničnej spolupráce, ktorý sme identifi-kovali 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 rozvo-ja, ktorá je v konečnom dôsledku hlavnou úlohou i posla-ním samosprávnych krajov. Vysoká miera „ceremoniálnej diplomacie“ odtrhnuté od potrieb regionálneho rozvoja je jednou z ďalších hlavných príčin vysokého počtu nefunkč-ných zmluvných vzťahov slovenských VÚC so zahraničnými partnermi uzavretých v období 2001 — 2019. Cíelené prepo-jenie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK s prioritami re-gionálneho rozvoja stanovenými v PHSR PSK 2021 — 2030 je základným metodologickým východiskom prekladaného návrhu stratégie. Je kľúčom pre vyriešenie viacerých ziste-ných slabých stránok doterajšej praxe zahraničných vzťa-hov PSK a môže poslúžiť pre:

25

1. *revitalizáciu funkčných partnerstiev* so susednými re-giónmi prostredníctvom plánovania ďalšieho rozvoja cezhraničnej spolupráce a jej adaptácie k sektorovým prioritám regionálneho rozvoja (a následne využívanie zdrojov z programu INTERREG A a B);
2. *identifikovanie nových zahraničných partnerov* a nadviaza-nie funkčných partnerstiev so „vzdialenými“ regiónmi, vybranými na základe ich líderstva v sektorových pri-oritách regionálneho rozvoja PSK (využitie príležitosti pre financovanie spolupráce v rámci programov INTER-REG 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 PSK, vrátane zapojenia do príslušných *sektorových pla-tforiem*, ktoré sa sformovali pri príslušných horizontál-ných programoch EŠIF (dôležité pre realizáciu projektov podporovaných z programov INTERREG B a C). Členstvo v týchto združeniach a platformách je dôležité nielen z hľadiska zvýšenia kapacity PSK nachádzať nových projektových partnerov, ale i z hľadiska možností



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 PSK, majú rozvinutú spoluprácu s európskymi partnermi, sú dobre integrované do sietí a platforiem v rámci EÚ, a spolupráca s ktorými by umožnila efektívne integrovanie PSK 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 PSK a/alebo sektorových aktérov so sídlom na území PSK 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 napĺňanie rozvojových cieľov kraja, vrátane prostredníctvom ich zapájania do platforiem pri programoch EŠIF;

6. *vypracovanie komunikačnej stratégie a brandingu PSK* 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 PSK sa vráti vo forme ponúk na projektovú spoluprácu zo strany zahraničných partnerov, t. j. v tomto prípade nebude PSK aktér, ktorý bude hľadať partnerov na realizáciu projektov, ale naopak, budú to zahraniční partneri, ktorí vďaka brandingu nájdu PSK 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 PSK na roky 2021 — 2030; a v neposlednej miere

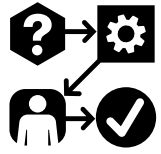
8. *zefektívnenie využívania personálnych i finančných kapacít PSK* pre rozvoj zahraničnej spolupráce PSK a v konečnom dôsledku jej lepšie zužitkovanie pre regionálny rozvoj kraja.

26

27

Paradiplomacia VÚC by mala byť chápaná, riadená a vykonávaná, predovšetkým, ako nástroj regionálneho rozvoja kraja. Návrh predkladanej stratégie sa zameriava najmä na európsku spoluprácu PSK, 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 PSK pochádza práve z tzv. „národných“ eurofondov. Zdroje z horizontálnych programov EŠIF, ktoré stále predstavujú pre PSK nevyužité príležitosti, sú podmienené spoluprácou s európskymi partnermi. Programové nastavenie zahraničnej spolupráce, vrátane investícií do inštitucionálneho zabezpečenia zahraničnej spolupráce na úrovni Úradu PSK, závisia od ambícií vedenia PSK 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

Primárnym cieľom návrhu stratégie je posilnenie kapacity Úradu PSK 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.⁹

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 iná obdobná a všeobecne akceptovaná metóda, ktorá by bola vypracovaná pre potreby

⁹ 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), 1992, s. 71 — 79; *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.

1.2.

strategického manažmentu organizácií verejnej správy. 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 rozvo- ja 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.¹⁰

Východiskovým bodom pri vypracovaní stratégie orga- nizácie podľa metódy, Bsc. je sformulovanie vízie (alebo poslanca) organizácie. *Vízia* znamená doslova „vysnenú bu- dúcnosť“ organizácie, resp. jej želaný stav a fungovanie, ktorý by mal byť dosiahnuteľný v stanovenom konkrétnom časovom horizonte. Víziu je potrebné identifikovať, resp. operacionalizovať prostredníctvom súboru *strategických pri- orít*. Napríklad, v rámci projektu TREFA bola vízia činnosti (poslanie) MZV SR zadefinovaná nasledovne: Úspešné Slo-

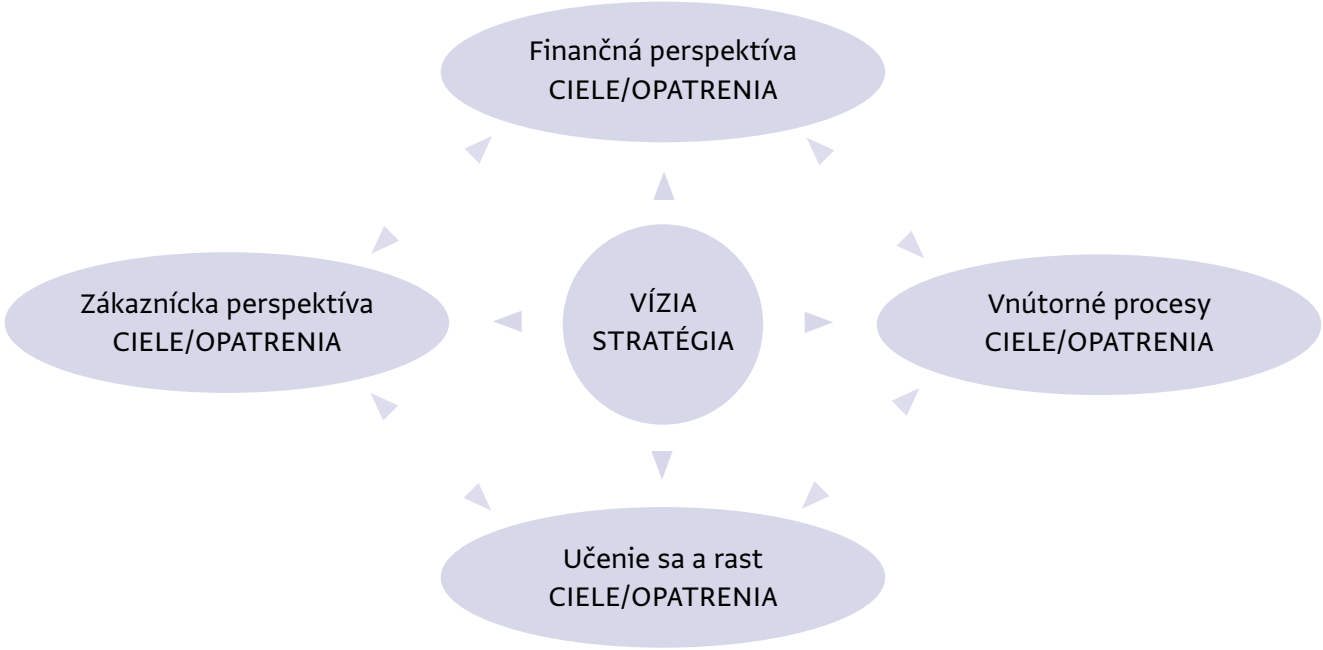
¹⁰ Viac o projekte TREFA pozri — Peško, M., Modernizácia slovenskej diplo- matickej služby — skúsenosti z realizácie projektu TREFA. In: *Diplomatická služba členského štátu EÚ v procese európskej integrácie*. Bratislava: Vydava- telstvo EKONÓM, 2008 s. 23 — 48. Je potrebné poznamenať, že projekt TREFA, vypracovaný podľa metódy, Bsc., v podmienkach MZV SR nebol do- končený z dôvodu rozhodnutia nového vedenia ministerstva v roku 2008.

vensko v bezpečnom svete. Táto vízia bola operacionalizo- vaná prostredníctvom súboru nasledujúcich piatich stra- tegických 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.¹¹

Víziu (poslanie)a strategické priority formuluje vedenie organizácie. Následne, v ďalšom kroku každá strategická priorita musí byť operacionalizovaná prostredníctvom sú- boru *strategických cieľov* (pozri Schéma 2).

Schéma 1: Metóda, Bsc.



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton (1992, 1996)¹²

¹² Kaplan, R.S., Norton D.P.: *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Per- formance*. In: *Harvard Business Review*, January—February, 1992, s. 71 — 79; Kaplan, R.S., Norton D.P.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Ac- tion*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.



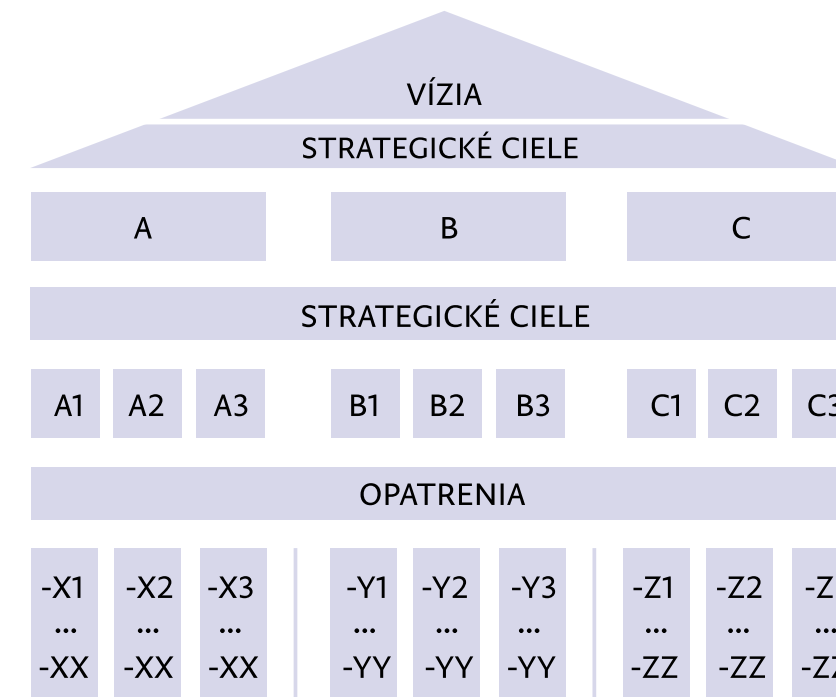
Výsledkom je trojúrovňová plánovacia „strategická pyramída“, ktorá pozostáva z *vízie*, *strategických priorít* a *strategických cieľov*. Vízia X musí byť operacionalizovaná cez strategické priority, ktorých by nemalo byť veľa, keďže ide o priority. Napr. vízia „zelený región“ môže byť operacionalizovaná cez strategické priority, napr.: a — „rozvoj ekologickej dopravy“, b — „zníženie energetickej spotreby“, a c — „ochrana životného prostredia“. Každá strategická priorita musí byť ďalej operacionalizovaná cez strategické ciele, napr. strategická priorita b — „zníženie energetickej spotreby“ môže byť 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 odpa-

du“, „adaptácia na klimatické zmeny“ a pod. 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. Plánovaniu strategickú pyramídu je možné rozvíjať na ďalšie úrovne prostredníctvom operacionalizácie strategických cieľov na operačné ciele 1a...1x, respektíve na rozpis opatrení, ktoré je potrebné vykonať na časovej osi implementačného obdobia.

V súlade 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) (pozri Schému 1). 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 z hľadiska naplňania opatrení (dosahovania čiastkových cieľov) na časovej osi.

Schéma 2: Strategická pyramída (pre každú perspektívu)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton (1992, 1996), „Úspešné Slovensko...“ (2008)¹³

¹³ Tamže; *Úspešné Slovensko v bezpečnom svete. Stratégia MZV SR, c.d.*

V prípade plánovania činnosti podnikateľských organizácií akčné plány a ukazovatele stanovené pre dosahovanie strategických cieľov vo všetkých štyroch perspektívach musia byť vzájomne previazané.

Pri vypracovaní návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK sme použili výrazne zredukovanú metódu, Bsc. Redukcia je výsledkom adaptácie metódy, Bsc. na organizáciu verejnej správy — Úrad PSK, a zúžili sme ju iba na jednu z oblastí jeho činnosti — rozvoj zahraničnej spolupráce. Tri úrovne plánovacej strategickej pyramídy sme zredukovali na dve úrovne: predbežnú *víziu* PSK do roku 2027 (uvedené údaje vychádzajú z dokumentu *Vstupná správa k Integrovannej územnej stratégii Prešovského samosprávneho kraja na roky 2021 — 2027*) a tri *strategické ciele* pre zahraničnú spoluprácu, ktoré operacionalizujú predbežnú víziu, a sú zamerané výlučne na rozvoj zahraničnej spolupráce PSK vo vybraných troch sektorových prioritách (výber cieľov sme konzultovali s Oddelením zahraničných vzťahov a protokolu Úradu PSK).¹⁴

Strategické ciele (sektorové priority) pre zahraničnú spoluprácu sme rozpracovali so zohľadnením štyroch perspektív v súlade s metódou, Bsc., avšak, adaptovali sme ich na

¹⁴ Ako je uvedené v texte, výber a špecifikáciu strategických cieľov pre zahraničnú spoluprácu PSK sme konzultovali s Oddelením zahraničných vzťahov a protokolu Úradu PSK, ktoré nám sprostredkovalo informácie z ďalších organizačných jednotiek Úradu PSK.

podmienky Úradu PSK a strategické ciele predkladaného návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce:

■ *partnerstvá* (zákaznícka perspektíva); kľúčovou časťou operacionalizácie strategických cieľov pre zahraničnú spoluprácu PSK a zároveň hlavným nástrojom na ich dosahovanie sú partnerstvá. V tejto perspektíve existujú dva hlavné typy partnerov (zákazníkov) pre Úrad PSK: *domáci* a *zahraniční*. Domácimi zákazníkmi sú v širšom zmysle slova všetci obyvatelia PSK, ktorí sú hlavnými prijímateľmi služieb Úradu PSK, vrátane finančných alebo nefinančných prínosov zo zahraničnej spolupráce. V užšom zmysle sú to subjekty so sídlom na území PSK, ktoré pôsobia v oblasti vybraných sektorových priorít pre zahraničnú spoluprácu, môžu profitovať zo služieb Úradu PSK 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 PSK: 1) existujúci partneri, s ktorými má PSK nadviazanú funkčnú spoluprácu, 2) potenciálne noví partneri, ktorí sú lídrami v implementácii sektorových politík identifikovaných Úradom PSK ako strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce, spolupráca s ktorými by umožnila PSK naplniť priority stanovené v PHSR 2021 — 2030. Okrem vyššie uvedených sme identifikovali ešte jednu kategóriu partnerov (a potenciálnych zákazníkov PSK) 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

34

35

priority v PHSR PSK a sú dobre integrované do sektorových sietí v rámci EÚ, ktorých zameranie zodpovedá sektorovým prioritám PHSR a vybraným strategickým cieľom pre zahraničnú spoluprácu kraja. Ide o „vonkajších“ partnerov z perspektívy PSK, 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.

Obsahová štruktúra navrhovanej stratégie vychádza z vyššie uvedených perspektív podľa zredukovanej metódy, Bsc.,

ktorú sme adaptovali k podmienkam Úradu PSK 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 PSK nadviazanú funkčnú spoluprácu, skúsenosti z realizácie spoločných projektov, a s ktorými by v programovom období 2021 — 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 rozvojovými prioritami PHSR PSK; a 3) *medziregionálne združenia*, ktoré pôsobia v oblasti sektorových politík identifikovaných ako strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu, vrátane *platforiem* pri programoch EŠIF, ktoré združujú rôzne subjekty z krajín EÚ (nielen regióny), a ktoré sú vhodné na financovanie spolupráce vo vybraných sektorových prioritách a na dosahovanie strategických cieľov zahraničnej spolupráce PSK. Pre každý strategický cieľ odporúčame i ďalšie dve skupiny partnerov, t. j. identifikáciu 4) *domácich partnerov na úrovni VÚC* — subjekty so sídlom na území PSK, ktoré pôsobia v oblasti sektorovej 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 sektorovej politike a naplňaní stanoveného strategického cieľa pre rozvoj zahraničnej spolupráce;
- *akčného plánu* pre realizáciu zahraničnej spolupráce s identifikovanými partnermi a využitím vhodných finančných nástrojov na programové obdobie 2021 — 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, resp. príklad pre zostavenie akčného plánu na časovej osi programového obdobia 2021 — 2030, podobne ako i celý tento návrh je potrebné vnímať iba ako návrh modelu pre vypracovanie stratégie zahraničnej spolupráce VÚC. 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 PSK.

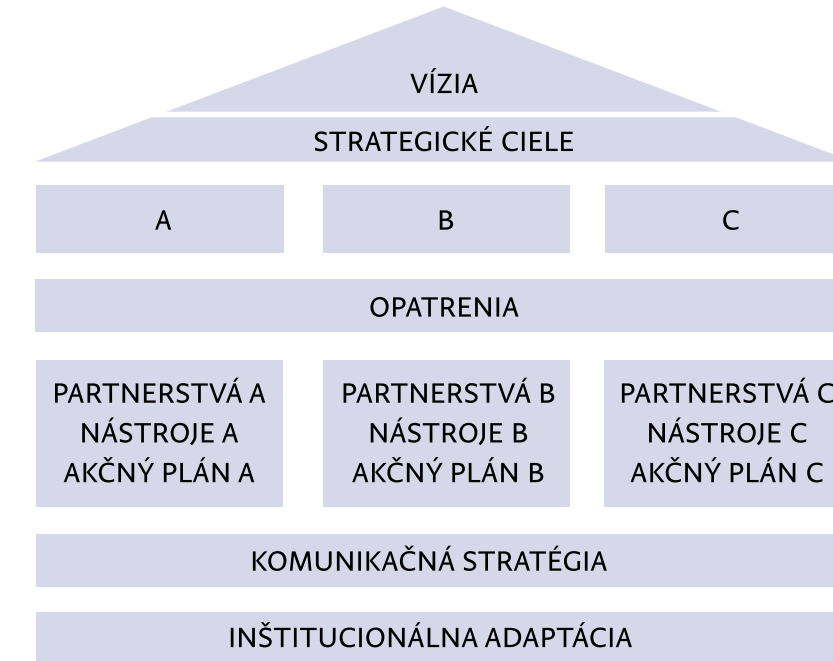
Redukcia metódy, Bsc. sa týka tiež identifikácie merateľných ukazovateľov pre dosahovanie výsledkov. Nestanovili sme ich pre každú vyššie uvedenú perspektívu zahraničnej spolupráce PSK. Predovšetkým, identifikácia „želateľných“ výsledkov na úrovni finančnej perspektívy (merateľný finančný prínos) zahraničnej 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 PSK.

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 PSK. Predkladaný návrh stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK je potrebné brať iba ako návrh metodológie jej vypracovania, ktorý môže poslúžiť ako inšpirácia pre Úrad PSK.

36

37

Schéma 3: Strategická pyramída pre plánovanie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK



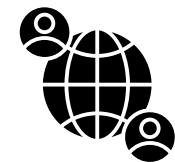
Zdroj: vlastné spracovanie



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 PSK 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 PSK na základe naplňovania 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 PSK.



2



Návrh stratégie
rozvoja
zahraničnej
spolupráce PSK,
2022 — 2030



Vízia rozvoja a strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu

2.1.

43

Cieľom navrhovanej stratégie je dosiahnuť, aby zahraničná spolupráca iniciovaná, riadená alebo koordinovaná Úradom PSK prispela k napĺňaniu vízie, hlavného cieľa a rozvojových priorít kraja stanovených v *Programе hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR) kraja na roky 2021 — 2030*. Strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce vychádzajú z formulácie predbežnej vízie, hlavného cieľa a priorít rozvoja PSK do roku 2030.¹⁵

¹⁵ Ako je uvedené v úvode textu, pri vypracovaní návrhu stratégie sme vychádzali z formulácie predbežnej vízie, hlavného cieľa a troch priorít rozvoja kraja, ktoré nám poskytol Úrad PSK. Uvedené údaje vychádzajú z oficiálneho dokumentu *Vstupná správa k Integrovanей územnej stratégii Prešovského samosprávneho kraja na roky 2021 — 2027*, ktorý vypracoval Inštitút rozvoja, ktorý je súčasťou Odboru strategického rozvoja na Úrade PSK. Bez ohľadu na to, že formulácie vízie a priorít hospodárskeho a sociálneho rozvoja kraja pre programové obdobie 2021 — 2030 sa môžu ešte zmeniť vo finálnej verzii PHSR, pre vypracovanie návrhu stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK na rovnaké obdobie boli pre nás kľúčové konzultácie s Oddelením zahraničných vzťahov a protokolu Úradu PSK, s ktorým sme dohodli formulácie troch strategických cieľov pre rozvoj zahraničnej spolupráce PSK, ktoré nadväzujú na predbežne identifikované rozvojové priority kraja na najbližšie programové obdobie.



Vízia rozvoja PSK do roku 2030

- Prešovský kraj — región poskytujúci svojim obyvateľom rovné šance a všestranné možnosti rozvoja, rozumne využívajúci svoj vnútorný potenciál pri podpore regionálnej ekonomiky s ohľadom na udržateľné využívanie zdrojov.

Hlavný cieľ rozvoja PSK do roku 2030

- Zvýšiť ekonomickú výkonnosť kraja s dôrazom na udržateľnosť podnikania a zvyšovanie produktivity. Zlepšiť zdravie obyvateľov, zvýšiť ich bezpečnosť a budovať inkluzívnu občiansku spoločnosť. Znížiť množstvo vyprodukovaného CO₂ vytvorením udržateľného modelu rozvoja dopravnej infraštruktúry a energetiky.



Rozvojové priority PSK do roku 2030

Priorita 1: Inovatívna a konkurencieschopná regionálna ekonomika;

Priorita 2: Kvalitnejšie životné podmienky obyvateľov kraja;

Priorita 3: Rozvinutá infraštruktúra a energetika v priaznivom životnom prostredí.

44

45



Strategické ciele pre zahraničnú spoluprácu do roku 2030

Zahraničná spolupráca PSK v období 2022 — 2030 by mala byť 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 tak bude zahraničná spolupráca sledovať napĺňanie troch strategických cieľov:

- **Strategický cieľ A: Podpora malých a stredných podnikov, rozvoj inovačného potenciálu a podpora investičných príležitostí**

Charakteristika: rozvoj spolupráce so zahraničnými partnermi, ktorá podporí rozvoj malých a stredných podnikov na území kraja, zavádzanie inovačných technológií, digitalizácie a pritiahnutie investícií na územie kraja;

- **Strategický cieľ B: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry**

Charakteristika: rozvoj spolupráce so zahraničnými partnermi, ktorá prispeje k zvýšeniu dostupnosti a kvalite

zdravotníckych a sociálnych služieb na území kraja, rozšíri spektrum možností pre pohybové aktivity a zdravý životný štýl každej vekovej skupiny obyvateľstva na území kraja;

- **Strategický cieľ C: Nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia**

Charakteristika: rozvoj spolupráce so zahraničnými partnermi, ktorá prispeje k rozvoju ekologickej dopravy prostredníctvom výstavby a modernizácie dopravnej infraštruktúry a optimalizácie dopravnej obslužnosti v kraji, zvyšovaniu energetickej efektívnosti, využívaniu OZE a ochrane životného prostredia na území kraja.

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

- adaptovať existujúce funkčné partnerstvá s regiónmi susedných štátov k strategickým cieľom zahraničnej spolupráce, s cieľom získať dodatočné finančné a nefinančné zdroje pre napĺňanie rozvojových priorít kraja prostredníctvom realizácie projektov cezhraničnej spolupráce za účasti Úradu PSK, organizácií v jeho

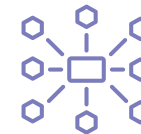


zriaďovateľskej pôsobnosti a iných subjektov so sídlom na území kraja, ktoré môžu byť podporené v rámci programu INTERREG A (cezhraničná spolupráca);

- usilovať o realizáciu spoločných projektov s regiónmi krajín, na ktoré sa vzťahujú regionálne programy INTERREG B Central Europe a Dunajský nadnárodný program alebo o vzájomnú spoluprácu pri sprostredkovaní kontaktov medzi subjektmi so sídlom na území partnerských regiónov a PSK s cieľom motivovať ich k vzájomnej spolupráci a príprave spoločných projektov, ktoré by mohli byť podporené v rámci programu INTERREG B (transnárodná spolupráca);
- usilovať o realizáciu spoločných projektov s regiónmi, na ktoré sa vzťahuje program INTERREG NEXT Maďarsko — Slovensko — Rumunsko — Ukrajina alebo o vzájomnú spoluprácu pri sprostredkovaní kontaktov medzi subjektmi so sídlom na území partnerských regiónov a PSK s cieľom motivovať ich k vzájomnej spolupráci a príprave spoločných projektov, ktoré by mohli byť podporené v rámci programu INTERREG HUSKROUA 2021 — 2027;

- nadviazať spoluprácu s regiónmi členských krajín EÚ, ktoré sú lídrami v prioritných sektorových oblastiach identifikovaných v PHSR PSK 2021 — 2030, a zapojiť do tejto spolupráce i subjekty so sídlom na území PSK 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);
- vyhodnotiť potenciálny prínos z vytvorenia EZÚS na báze funkčných partnerstiev PSK s Podkarpatským a Malopoľským vojvodstvom pre ďalší rozvoj zahraničnej spolupráce PSK. Vypracovať štúdiu uskutočniteľnosti, ktorá zanalyzuje náklady a prínosy vytvorenia EZÚS a priebežne iniciovať konzultácie s potenciálnymi hlavnými partnermi, vrátane o ďalších potenciálnych partneroch EZÚS. Existuje predpoklad, že vytvorenie EZÚS umožní ľahší prístup PSK a zapojených partnerov k čerpaniu zdrojov a financovaniu projektov zo všetkých typov programu INTERREG, ktoré sú dostupné pre PSK;
- získať členstvo PSK v medzinárodných regionálnych združeniach a zamerať sa prioritne na združenia a platformy, ktoré sa tematicky venujú sektorovým rozvojom prioritám PHSR a strategickým cieľom pre rozvoj zahraničnej spolupráce PSK pre roky 2021 — 2030;
- zapojiť sa do medzinárodných platforiem, ktoré sa sformovali pri programoch INTERREG i iných horizontálnych programoch EŠIF (napr. Horizon Europe), ktoré sú

46



dôležité ako zdroj informácií o financovaných projektoch, aktéroch, ktorí ich realizujú i nachádzaní partnerov pre prípravu spoločných projektov za účasti Úradu PSK, organizácií v jeho pôsobnosti alebo organizácií so sídlom na území PSK;

- nadviazať spoluprácu so slovenskými inštitúciami, ktoré sú lídrami v sektorových politikách identifikovaných ako rozvojové priority PSK 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 PSK do európskych sietí a platforiem;
- identifikovať domácich aktérov na úrovni kraja, ktorí pôsobia v oblasti sektorových priorit a strategických cieľov zahraničnej spolupráce PSK 2022 — 2030, bez ohľadu na ich právnu formu (obce, verejné inštitúcie,

47

súkromné podniky, mimovládne organizácie, akademické, výskumné a vzdelávacie inštitúcie, miestne akčné skupiny — MAS) 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 PSK;

- vypracovať komunikačnú stratégiu PSK, ktorá predstaví „tvár sektorových priorit a strategických cieľov zahraničnej spolupráce“ PSK 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 PSK, by mali vedieť aké sú sektorové rozvojové priority PSK a o akú spoluprácu má PSK záujem. Cieľom komunikačnej stratégie je, aby zahraniční partneri sami vyhľadávali spoluprácu s PSK a subjektmi so sídlom na jeho území.

Partnerstvá

2.2.

49

V tejto časti návrhu stratégie predstavujeme hlavné kategórie partnerov, spolupráca s ktorými je dôležitá pre naplnenie sektorových rozvojových priorít PHSR PSK 2021 — 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 PSK, sa snažíme identifikovať existujúcich zahraničných partnerov, s ktorými PSK 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 PSK v ďalšom programovom období. Vo väčšine prípadov ide o susedné regióny z Poľska a Ukrajiny a ďalšie partnerské regióny, projektová spolupráca s ktorými môže byť podporená, predovšetkým, z programu INTERREG (A, B a HUSKROUA 2021 — 2027). Ďalej sa snažíme identifikovať potenciálne nových regionálnych partnerov, ktorí sú lídrami v implementácii sektorových politík v rozvojových prioritách v súlade s PHSR PSK. Spolupráca s nimi by mohla byť význam-

ným prínosom pre napĺňanie cieľov PHSR PSK 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 PSK. 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 PSK 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 PSK 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 PSK. Pre



úspešné zahraničné aktivity PSK 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 relevantných partnerov na národnej úrovni, spolupráca s ktorými je dôležitá pre úspešné aktivity PSK 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 PSK. V tejto časti návrhu stratégie ponúkame prehľadovú analýzu jednotlivých kategórií partnerstiev, ktorej cieľom je poslúžiť pre prijatie, podľa možností, čo najefektívnejších rozhodnutí.

Existujúce partnerstvá

Pri naplňaní strategických cieľov pre rozvoj zahraničnej spolupráce je v prvom kroku dôležité zamerať sa na vyhodnotenie doterajších partnerstiev a spolupráce z hľadiska možnosti ich adaptácie k sektorovým rozvojovým prioritám PSK v ďalšom programovom období. Z analýzy zmluvných vzťahov PSK uzavretých v rokoch 2001 — 2019 a realizovaných projektov so zahraničnými partnermi vyplýva, že vo všetkých troch sektorových oblastiach už má PSK skúsenosti zo spolupráce s konkrétnymi zahraničnými partnermi, na ktorých je možné stavať v ďalšom období. Sú to základy, na ktorých sa môže spolupráca prehĺbiť alebo oživiť.

Pokiaľ ide o prvú prioritu — inovatívna a konkurencieschopná regionálna ekonomika, respektíve regionálny ekonomický rozvoj, je obsiahnutá vo väčšine dohôd o spolupráci, ktoré má PSK podpísané s regiónmi iných štátov (napr. región Abruzzo (Taliansko), Malopoľské vojvodstvo (Poľsko), More og Romsdal (Nórske kráľovstvo), Pardubický kraj (Česká republika), Podkarpatské vojvodstvo (Poľsko), Vologodská oblasť (Ruská federácia), Zakarpatská oblasť (Ukrajina)). Avšak, reálna spolupráca v tejto sektorovej priorite bola

50



podľa auditu zmlúv a spoločných projektov realizovaná len s dvoma regiónmi. V prípade projektu *Inovačné partnerské centrum*, to bola spolupráca s nórsnym regiónom More og Romsdal a v prípade projektu *RIS Prešov — Rozvoj a implementácia Regionálnej inovačnej stratégie v Prešovskom samosprávnom kraji*, zahraničným partnerom PSK bol taliansky región Abruzzo. Navyše, spomínané projekty sú staršieho dátum, a preto odporúčame zvážiť možnosť obnovenia spolupráce s uvedenými partnermi v tejto sektorovej priorite. Zlepšenie životných podmienok obyvateľov kraja je druhou rozvojovou prioritou PSK, ktorá sa dotýka sa rozličných segmentov (zdravotníctvo, sociálna oblasť, šport, voľnočasové aktivity, turistika a pod.). Sú obsiahnuté v zmluvách o spolupráci s nasledujúcimi regiónmi: Pardubický kraj (Česká republika), Podkarpatské vojvodstvo (Poľsko), Vojvodina (Srbská republika), Vologodská oblasť (Ruská federácia), Zakarpatská oblasť (Ukrajina). Z auditu doterajšej medzinárodnej spolupráce PSK vyplýva, že v uvedených oblastiach boli realizované spoločné projekty iba s Malopoľským vojvodstvom a Podkarpatským vojvodstvom. S Malopoľským vojvodstvom išlo o projekt *Nový turistický produkt — časť transeurópskej cyklotrasy EuroVelo11 Prešov — Muszyna — Mnišek nad Popradom*, ďalšie štyri

51

projekty boli realizované s Podkarpatským vojvodstvom, napr. *Svätomariánska púť Svetlo z východu*. Všetky uvedené projekty sa týkali oblasti športu, turistiky a kultúrneho vyžitia obyvateľov kraja. Vychádzajúc z auditu zahraničnej spolupráce PSK, je možné konštatovať, že kraj zatiaľ nemá skúsenosti s cezhraničnými alebo medzinárodnými projektmi, ktoré by sa zaoberali zlepšením zdravotnej starostlivosti alebo poskytovaním sociálnych služieb. Napriek tomu, že predmetné oblasti spolupráce sú zahrnuté v dohodách o spolupráci s viacerými regiónmi, k ich praktickému naplneniu nedošlo. Je potrebné zvážiť možnosti pre naplnenie príslušných ustanovení existujúcich dohôd so zahraničnými partnermi a iniciovať rokovania o spolupráci a príprave spoločných projektov zameraných na oblasť poskytovania zdravotnej a sociálnej starostlivosti.

Tretou rozvojovou prioritou je rozvinutá infraštruktúra a energetika v priaznivom životnom prostredí. V tejto sektorovej priorite má PSK najbohatšie skúsenosti zo spoločných cezhraničných projektov s partnerskými regiónmi. V existujúcich dohodách o spolupráci sú tieto oblasti spolupráce primárne zadefinované v dohode s Malopoľským vojvodstvom (Poľsko), Pardubickým krajom (Česká republika),

Podkarpatským vojvodstvom (Poľsko) a Zakarpatskou oblasťou (Ukrajina). S výnimkou Pardubického kraja, ostatné uvedené regióny sa podieľali na realizácii spoločných projektov s PSK v danej oblasti. Ide o projekty realizované primárne organizáciou v zriaďovateľskej pôsobnosti PSK *Správa a údržba ciest PSK*. Malopoľské a Podkarpatské vojvodstvá sa podieľali na celom rade spoločných projektov s PSK v prioritnej oblasti rozvinutá infraštruktúra a energetika v priaznivom životnom prostredí, vrátane projektoch zameraných na modernizáciu cestného spojenia a zlepšenia cezhraničnej dopravy. Zakarpatská oblasť bola súčasťou troch spoločných projektov v tejto sektorovej priorite. Región *Abruzzo* je zmluvným partnerským regiónom PSK, avšak, partnerstvo stagnuje, respektíve je nefunkčné. Pritom, tento región je vhodným a prirodzeným partnerom pre spoluprácu s PSK v tejto sektorovej priorite, pretože je súčasťou združení *Under2Coalition* a *European Federation of Agencies and Regions for Energy and the Environment* (FEDARENE). Región *Abruzzo* realizoval a realizuje so zahraničnými partnermi viacero projektov v oblasti ochrany životného prostredia a energetickej tranzície.

Susedské alebo geograficky blízke regióny, s ktorými už má PSK rozvinutú spoluprácu, sú najprirodzenejšími potenciálnymi zahraničnými partnermi pre dosiahnutie stanovených strategických cieľov zahraničnej spolupráce vyplývajúcich zo sektorových priorit PHSR pre najbližšie programové obdobie. V prvom rade ide o poľské vojvodstvá, predovšetkým Podkarpatské vojvodstvo, ktoré realizovalo s PSK najviac rôznych spoločných projektov. Spoluprácu je možné

prehliť s Malopoľským vojvodstvom, kde existuje nielen zmluvný základ pre spoluprácu, ale aj spoločná história realizovaných projektov a geografická blízkosť. Poľské vojvodstvá sú strategické pre spoluprácu aj z hľadiska spoločného členstva Slovenska a Poľska v EÚ.

Podkarpatské vojvodstvo sa môže stať významným partnerom PSK pre napĺňanie strategického cieľa rozvoja regionálnej ekonomiky, pretože disponuje bohatými skúsenosťami v oblasti podpory malých a stredných podnikov, rozvoji inovačného potenciálu a podpory investičných príležitostí.¹⁶ Má skúsenosti so zriadením a fungovaním špeciálnych ekonomických zón na území vojvodstva,¹⁷ prevádzkuje Centrum pomoci investorom (COI),¹⁸ ktoré podporuje poľských a zahraničných investorov so záujmom o investovanie na území vojvodstva, prispelo k zriadeniu vedecko-techno-

¹⁶ Instytucje wsparcia biznesu na Podkarpaciu. In: *Portal Promocji Eksportu*, 2021 <https://podkarpackie.trade.gov.pl/pl/o-nas/instytucje-wsparcia-biznesu/16031,instytucje-wsparcia-biznesu-na-podkarpaciu.html> (prístup: 25. 6. 2021).

¹⁷ *Euro-park Mielec*. Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2021, www.europark.arp.pl (prístup: 25. 6. 2021); *Euro-park Witosan*. Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2021, www.tsse.arp.pl (prístup: 25. 6. 2021).

¹⁸ *Centrum Obsługi Inwestora Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.*, www.coi.rzeszow.pl (prístup: 25. 6. 2021).

logických parkov a inkubátorov.¹⁹ V rámci strategického cieľa rozvoja sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry Podkarpatské vojvodstvo spravuje množstvo zdravotníckych zariadení — polikliniky, nemocnice, záchranné stanice, zdravotnícke centrá, kúpele,²⁰ vzdelávacie strediská v oblasti zdravotníctva,²¹ ale napr. aj Regionálne centrum pre sociálnu politiku v Rzeszówe. Pokiaľ ide o strategický cieľ nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia, Podkarpatské vojvodstvo spravuje štyri strediská cestnej premávky,²² do jeho správy patrí i Správa ciest Podkarpatského vojvodstva. Medzi inštitúcie Podkarpatského vojvodstva, ktoré by sa mohli stať partnermi subjektov so sídlom na území PSK v tejto sektorovej priorite, patria Úrad geodézie a poľnohospodárskych oblastí, Kancelária priestorového plánovania, Vojvodské centrum geodetickej a kartografickej

¹⁹ *Podkarpacki Park Naukowo-Technologiczny AEROPOLIS*, www.aeropolis.com.pl (prístup: 25. 6. 2021); *Inkubator Technologiczny Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego*, www.inkubator.rarr.rzeszow.pl/inkubator (prístup: 25. 6. 2021); *Preinkubator Technologiczny Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego*, www.preinkubator.rzeszow.pl (prístup: 25. 6. 2021).

²⁰ *Wojewódzkie podmioty lecznicze*, <https://bip.podkarpackie.pl/index.php/jednostki-organizacyjne/127-wojewodzkie-podmioty-lecznicze> (prístup: 25. 6. 2021).

²¹ *Wojewódzkie Jednostki Oświatowe*, <https://bip.podkarpackie.pl/index.php/jednostki-organizacyjne/122-wojewodzkie-jednostki-oswiatowe> (prístup: 25. 6. 2021)

²² *Wojewódzkie ośrodki ruchu drogowego*, <https://bip.podkarpackie.pl/index.php/jednostki-organizacyjne/128-wojewodzkie-osrodki-ruchu-drogowego> (prístup: 25. 6. 2021).

dokumentácie, ale napr. aj komplexy krajinných parkov — Komplex krajinných parkov v Przemysli a Komplex karpatských krajinných parkov v Krosne.²³

V Malopoľskom vojvodstve sa nachádza 7 centier transferu technológií,²⁴ 7 agentúr regionálneho rozvoja,²⁵ 14 klastrov (napríklad pre strategický cieľ týkajúci sa zdravotníckej infraštruktúry sú to Klaster LifeScience Kraków, MedCluster; pre nízkouhlíkovú dopravu a energetickú tranzíciu South Poland Cleantech Cluster, Sądecki Klaster Energii Odnawialnej).²⁶ Ďalej sú to technologické parky — Krakowski Park Technologiczny (má štatút centra digitálnych inovácií a spravuje Krakovskú špeciálnu ekonomickú zónu s rozlohou 1 000 ha) a Park Lifescience Kraków.²⁷ Malopoľ-

²³ *Pozostałe jednostki organizacyjne*, <https://bip.podkarpackie.pl/index.php/jednostki-organizacyjne/130-pozostale-jednostki-organizacyjne> (prístup: 25. 6. 2021).

²⁴ *Instytucje wspierające biznes. Centra Transferu Technologii*, <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/instytucje-wspierajace-biznes/centra-transferu-technologii> (prístup: 25. 6. 2021).

²⁵ *Instytucje wspierające biznes Agencje Rozwoju Regionalnego*, <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/instytucje-wspierajace-biznes/agencje-rozwoju-regionalnego> (prístup: 25. 6. 2021).

²⁶ *Instytucje wspierające biznes Klustry w Małopolsce*, <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/instytucje-wspierajace-biznes/klustry-w-malopolsce> (prístup: 25. 6. 2021).

²⁷ *Instytucje wspierające biznes Parki technologiczne*, <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/instytucje-wspierajace-biznes/parki-technologiczne> (prístup: 25. 6. 2021).



skému vojvodstvu patrí tretia priečka v Poľsku, čo sa týka celkového počtu predložených vynálezov aj udelených patentov, avšak, prvá priečka v počte udelených patentov na milión obyvateľov (2018). V regióne je takmer 600 subjektov, ktoré vykonávajú výskumnú a vývojovú činnosť.²⁸ V rámci strategického cieľa nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia je potrebné uviesť prebiehajúci projekt EkoMałopolska. Tento projekt sa môže stať vhodnou inšpiráciou i pre PSK.²⁹

Existuje značný potenciál pre rozvoj spolupráce PSK so Zakarpatskou oblasťou Ukrajiny. Medzi EÚ a Ukrajinou je podpísaná asociačná dohoda, ktorej súčasťou je aj Prehlbená a komplexná dohoda o zóne voľného obchodu medzi EÚ a Ukrajinou (DCFTA). EÚ zriadila osobitný program pre podporu cezhraničnej spolupráce na vonkajšej hranici s Ukrajinou INTERREG HUSKROUA 2021 — 2027, ktorý

²⁸ *Profil innowacyjny regionu*, <https://www.malopolska.pl/biznes/innowacje/profil-innowacyjny-regionu> (prístup: 25. 6. 2021).

²⁹ *Projekt ekoMałopolska*, <https://www.malopolska.pl/ekomalopolska/projekt-ekomalopolska> (prístup: 25. 6. 2021).

môže poslúžiť ako nástroj pre financovanie spoločných projektov so Zakarpatskou oblasťou Ukrajiny vo všetkých troch rozvojových prioritách stanovených v PHSR PSK.

Je potrebné preskúmať možnosti pre oživenie spolupráce s Pardubickým krajom (ČR), s ktorým má PSK dohodnutú spoluprácu vo všetkých oblastiach, ktoré sú identifikované ako priority regionálneho rozvoja. Zároveň, Pardubický kraj má značné know-how v predmetných oblastiach a môže poskytnúť minimálne zdieľanie skúseností s PSK. Napríklad, pre podporu malých a stredných podnikov bola zriadená Regionálna rozvojová agentúra Pardubického kraja poverená vytvorením a prevádzkovaním databázy brownfields a greenfields.³⁰ Pre podnikanie a podporu pre firmy, ale aj pre regionálny rozvoj či vedu a výskum bola v rámci projektu Smart akcelérátor Pardubického kraja zriadená webová stránka Parádní kraj.³¹ S Pardubickým krajom je možné

³⁰ *Brownfieldy Pardubického kraje*, <https://www.brownfieldy-pk.cz/> (prístup: 25. 6. 2021).

³¹ *Parádní kraj*, <https://paradnikraj.cz/> (prístup: 25. 6. 2021).

54



spolupracovať aj v oblasti poskytovania zdravotníckych a sociálnych služieb. Kraj je zriaďovateľom viacerých zdravotníckych zariadení, napríklad odborných liečebných ústavov, detských centier, liečební, nemocníc, rehabilitačných ústavov, zdravotníckej záchrannej služby.³² Veľmi zaujímavým a podnetným pre PSK by mohol byť projekt Rodinné pasy, ktorý je zameraný na pomoc rodinám s deťmi do osemnásť rokov. Podnetné sú i skúsenosti Pardubického kraja pri poskytovaní zliav svojim obyvateľom s cieľom zlepšiť prístupnosť širokého spektra kultúrnych podujatí, tovarov a služieb na území kraja.³³

Odporúčame, aby Úrad PSK prerokoval možnosti realizácie spoločných projektov s existujúcimi partnermi vo vybraných rozvojových prioritách PHSR 2021-2030 a inicioval ich spoločnú prípravu.

³² *Zřizované a zakládané organizace Pardubického kraje v oblasti zdravotnictví*, <https://www.pardubickykraj.cz/zrizovane-a-zakladane-organizace-v-oblasti-zdravotnictvi> (prístup: 25. 6. 2021).

³³ *Rodinné pasy Pardubického kraje*, <http://www.pardubice.rodinnepasy.cz/> (prístup: 25. 6. 2021).

55

Európske zoskupenie územnej spolupráce (EZÚS)

Podkarpatské a Malopoľské vojvodstvá sú prirodzenými a osvedčenými partnermi PSK, ktorí majú strategický význam pre regionálny rozvoj PSK. Odporúčame, aby sa funkčné partnerstvo medzi Podkarpatským vojvodstvom a/alebo Malopoľským vojvodstvom a PSK posunulo na vyššiu úroveň spolupráce, aby došlo k pevnejšiemu prepojeniu medzi regiónmi a dlhodobejšiemu plánovaniu cezhraničnej spolupráce. Je to aj z dôvodu, že pri všetkých rozvojových prioritách, ktoré si vytýčil PSK, sme identifikovali v Podkarpatskom a Malopoľskom vojvodstve potenciálnych partnerov, ktorí sú integrálnou súčasťou regionálnej samosprávy a okrem zdieľania know-how a skúseností sú možnými budúcimi projektovými partnermi pre PSK resp. subjekty so sídlom na jeho území.

Odporúčame vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti o vytvorení EZÚS s obidvomi poľskými regiónmi a začatie priebežných konzultácií s partnermi. EZÚS je právnická osoba založená na báze dobrovoľnosti za účelom zlepšenia podmienok vykonávania akcií územnej spolupráce. Cieľom



zoskupenia je uľahčovať a podporovať medzi svojimi členmi cezhraničnú, nadnárodnú a/alebo medziregionálnu spoluprácu za účelom posilnenia hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti. Členmi zoskupenia môžu byť členské štáty, regionálne orgány, miestne orgány, subjekty, ktoré sa riadia verejným právom, alebo združenia pozostávajúce zo subjektov patriacich do jednej alebo viacerých týchto kategórií.³⁴

EZÚS prináša niekoľko zásadných výhod pre rozvoj zahraničnej spolupráce VÚC: 1) EZÚS vytvorené so susednými zahraničnými regiónmi, s ktorými sú ustanovené funkčné partnerstvá vďaka dlhodobej realizácii spoločných projektov financovaných najmä z programu INTERREG A, umožňuje dlhodobé plánovanie cezhraničnej spolupráce a jej efektívnejšie prepojenie s dosahovaním rozvojových priorít stanovených v PHSR; 2) väčšina žiadostí o podporu projektov financovaných z programov INTERREG B/C a horizontálnych programov EŠIF je podmienená vytvorením projektových konzorcií pozostávajúcich z viacerých sub-

jektov pochádzajúcich z viacerých členských krajín EÚ. EZÚS je samo o sebe trvalým konzorciom a preto šetrí náklady na vytváranie projektových konzorcií; 3) EZÚS so zapojením slovenských VÚC, ktoré sú podľa pravidiel kohéznej politiky EÚ klasifikované na úrovni NUTS3, umožňuje jednoduchšie nadväzovať spoluprácu s veľkými metropolitnými regiónmi zo „starých“ členských krajín EÚ, ktoré sú klasifikované na úrovni NUTS2 a patria medzi európskych lídrov v inováciách, vede a výskume, podpore podnikania, poskytovaní kvalitných zdravotníckych a sociálnych služieb, ktoré sa často vyskytujú ako sektorové rozvojové priority v PHSR slovenských VÚC. Spolupráca s lídrami v sektorových politikách je kľúčová pre regionálny rozvoj slovenských krajov.

Hlavnou výhodou EZÚS je priestor pre spoločné dlhodobé plánovanie rozvojovej spolupráce, ďalšou je to, že EZÚS je právnym subjektom, ktorý zároveň predstavuje konzorcium, šetrí zdroje a čas, pretože nie je potrebné vytvárať stále nové projektové konzorcia na každú novú žiadosť o podporu projektu z horizontálnych programov EŠIF. EZÚS sa môže uchádzať o podporu financovania projektov zo všetkých typov programu INTERREG A, B a C, rovnako ako i všetkých horizontálnych programov EŠIF.

³⁴ Európske zoskupenie územnej spolupráce (EZÚS), <https://www.vlada.gov.sk/europske-zoskupenie-uzemnej-spoluprace-ezus/> (prístup: 25. 6. 2021).



Nové partnerstvá

Pri napĺňaní sektorových rozvojových priorít je potrebné, aby PSK nadviazal a rozvíjal spoluprácu s regiónmi, ktoré sú úspešné v danej sektorovej priorite alebo s regiónmi, ktoré sa snažia dosiahnuť podobné rozvojové ciele ako PSK. 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 PSK (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 2021 — 2030.

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

príslušné sektorové stratégie, ktoré sa im darí úspešne naplňať. Samozrejme, zoznam predstavených regiónov je len inšpiráciou pre PSK pri výbere nových potenciálnych partnerov. PSK si môže pre spoluprácu vybrať akékoľvek regióny, pri ktorých usúdi, že spolupráca s nimi bude prínosom pre napĺňanie PHSR 2021 — 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.³⁵

³⁵ Zoznam medzinárodných združení a platforiem a zoznam webových stránok, kde je možné vyhľadávať projektových partnerov je zosumari-zovaný v dokumente *Mapa príležitostí pre rozvoj vonkajších vzťahov a medzinárodnej spolupráce s európskymi inštitúciami a partnermi na úrovni vyšších územných celkov (VÚC)*.



Strategický cieľ A: Podpora malých a stredných podnikov, rozvoj inovačného potenciálu a podpora investičných príležitostí

Pre rozvoj inovačného potenciálu kraja, regionálnej ekonomiky a pre podporu malých a stredných podnikov navrhuje me rozvíjať spoluprácu s regiónmi, ktoré sú úspešné v tejto oblasti. Pri identifikácii úspešných regiónov ako vhodných možných partnerov pre PSK v tejto sektorovej priorite sme vychádzali z informácií o ocenených regiónoch v rámci *European Entrepreneurial Regions* (EER) v rokoch 2021 — 2022,³⁶ údajov medzinárodnej platformy *European Startup Network*

³⁶ 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 jeden z porovnávaných samosprávnych krajov — TTSK jedným z regiónov, ktoré toto ocenenie získali: <https://cor.europa.eu/en/engage/Pages/european-entrepreneurial-region.aspx>

(ESN)³⁷ a rovnako i informácií o vysoko hodnotených regiónoch v rámci rebríčka *Regional Innovation Scoreboard*.³⁸ Takisto sme vychádzali z databázy *Small Business Act — Database of good practices*³⁹ a z *Digital Economy and Society Index (DESI)*⁴⁰, ide o zložený index, ktorý sumarizuje príslušné ukazovatele digitálneho výkonu Európy a sleduje vývoj členských štátov EÚ v piatich hlavných dimenziách: konektivita, ľudský kapitál, používanie internetu, integrácia digitálnych technológií, digitálne verejné služby. Medzi najúspešnejšie podľa DESI patria Fínsko, Švédsko, Dánsko, Holandsko. Celkovo sa inovatívny potenciál v EÚ sústreďuje najmä v škandinávskych krajinách. Do prehľadu sme však vybrali i regióny, ktoré sú geograficky bližšie k PSK.

³⁷ 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.

³⁸ 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.

³⁹ *Small Business Act — Database of good practices*. Európska komisia, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/sme-best-practices/SBA/index.cfm?fuseaction=practice.list> (prístup: 25. 6. 2021).

⁴⁰ *Digital Economy and Society Index (DESI)*. Európska komisia, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (prístup: 25. 6. 2021).

58

59

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 v PSK.

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 úspešné firmy, ktoré priťahujú kvalifikovanú pracovnú silu, spolupracujú s výskumnými a vzdelávacími inštitúciami a tým prispievajú k rozvoju celého kraja.

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 v sektorovej priorite PSK nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia, 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 PSK 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 *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.

Sliezske vojvodstvo v Poľsku zriadilo Oddelenie regionálnej inovačnej stratégie, ktoré napĺňa 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 sústreďí smerom k využívaniu moderných technológií a informatizácie, čo je jednou z hlavných výziev v rámci celej Európskej únie.

Región *Darmstadt* je súčasťou nemeckého spolkového štátu Hesensko, ktorého hlavným mestom je Wiesbaden. Hrubý domáci produkt (HDP) regiónu dosiahol v roku 2018 207,7 miliárd EUR, čo predstavuje 6,2 % nemeckej hospodárskej produkcie. HDP na obyvateľa očistený o kúpnu silu predstavoval v tom istom roku 47 800 € alebo 159 % priemeru EÚ 27. HDP na zamestnanca predstavoval 127 % priemeru EÚ. To z neho robí jeden z najbohatších regiónov v Nemecku a v Európe.⁴¹ Má rozvinutý chemický a farmaceutický priemysel, biotechnológie, informačné a komunikačné technológie, strojárstvo, elektrotechniku, mechatroniku, ale aj vesmírnu technológiu.

⁴¹ GDP per capita in EU regions. Regional GDP per capita ranged from 30% to 263% of the EU average in 2018, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474907/1-05032020-AP-EN.pdf/81807e19-e4c8-2e53-c98a-933f5bf30f58> (prístup: 25. 6. 2021).

Okrem úspešných regiónov v starých členských krajinách EÚ, existujú úspešné regióny i v nových členských krajinách. Napr. región *Zemgale* v Lotyšsku alebo Plánovací región *Zemgale*. Región vytvoril a implementoval projekty financované z EÚ a ďalších zdrojov a má bohaté skúsenosti s projektovým riadením. Za posledných päť rokov pôsobil ako vedúci partner a partner pre spoluprácu vo viac ako 40 projektoch. V regióne bola vyvinutá infraštruktúra podporujúca podnikanie — podnikateľské inkubátory a obchodné parky, priemyselné a logistické parky, výskumné ústavy a centrá pre prenos technológií.⁴²

Vyššie uvedené regióny sú európskymi lídrami v oblasti rozvoja inovácií. Spolupráca s nimi by mohla byť prospešná pre napĺňanie sektorovej priority rozvoja inovácií, podpory malých a stredných podnikov v PSK z hľadiska zdieľania know-how i realizácie spoločných projektov.

⁴² Welcome to Zemgale Planning Region!, <https://www.zemgale.lv/en/> (prístup: 25. 6. 2021).



Strategický cieľ B: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

V rámci druhej sektorovej priority PSK sme identifikovali úspešné európske regióny na základe ich umiestnenia v *European Social Index*⁴³ za rok 2020. Tento index meria spoločenský rozvoj a kvalitu života na úrovni jednotlivých regiónov⁴⁴ pomocou 55 porovnateľných sociálnych a environmentálnych ukazovateľov v 12 hlavných kategóriách. Ekonomické ukazovatele neberie do úvahy. 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

⁴³ Európsky Sociálny Index, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress2020/ (prístup: 25. 6. 2021).

⁴⁴ Index meria kvalitu života na úrovni územných jednotiek NUTS 2. PSK je klasifikovaný na úrovni NUTS 3.

slobody, práva a slobodná voľba). Pri identifikácii vhodných partnerov pre spoluprácu s PSK v druhej 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 PSK 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. Medzi európskych lídrov v oblasti zdravotnej starostlivosti patria napríklad aj regióny *Île-de-France* (Francúzsko), *Midtjylland* (Dánsko) alebo geograficky bližší región *Tirolsko* (Rakúsko).

Strategický cieľ C: Nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia

Podobne ako v prípade prvého strategického cieľa, je aj rozvoj nízkouhlíkovej dopravy a energetická tranzícia pomerne obsiahlym cieľom 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 združenia *Under2Coalition*,⁴⁵ 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.

⁴⁵ *Signatories & endorsers*, <https://www.theclimategroup.org/our-work/states-and-regions-under2-coalition> (prístup: 25. 6. 2021).

62



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.

Ďalšími partnermi pre spoluprácu v tejto sektorovej priorite môžu byť talianske regióny. Napríklad 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.

Pri napĺňaní svojich sektorových priorít by PSK mal 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 PSK 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 PSK.

63



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 PSK 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 PSK, vrátane zapojenia do príslušných sektorových platforiem, ktoré sa sformovali pri príslušných horizontálnych programoch EŠIF.⁴⁶

⁴⁶ Samozrejme, pre zdieľanie skúseností či podanie projektu PSK môže kontaktovať priamo i región, ktorý je členom medzinárodného združenia. Zoznam členov je zvyčajne dostupný na webových stránkach združení.

Nie je nevyhnutné, aby PSK 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, výskumné a vzdelávacie inštitúcie), ktorí na území kraja pôsobia, aby sa stali ich členmi. Je však potrebné zdôrazniť, že PSK nie je zatiaľ členom nijakých medzinárodných združení a platforiem, čo ho zásadne odlišuje od iných regiónov, ktoré boli predmetom nášho výskumu (TTSK, Juhomoravský kraj, Podkarpatské vojvodstvo). Bez ohľadu na sektorové priority, PSK by mal zvážiť zapojenie sa do *Assembly of European Regions* (AER) (strešná organizácia európskych regiónov, ktorá slúži na výmenu skúseností, zdieľanie postupov, poskytovanie kapacít, vrátane na prezentáciu záujmov regiónov vo vzťahu k hlavným inštitúciám EÚ)⁴⁷ a *Association of European Border Regions* (AEBR) (zastupovanie záujmov regiónov, ktoré sa nachádzajú na vonkajšej hranici EÚ).⁴⁸

⁴⁷ *Assembly of European Regions*, <https://aer.eu/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁴⁸ *Association of European Border Regions (AEBR)*, <https://www.aebr.eu> (prístup: 25. 6. 2021).

64

65

Pre získavanie nových partnerov za účelom rozvoja medzinárodnej spolupráce s cieľom naplniť priority regionálneho rozvoja v súlade s PHSR PSK odporúčame zapojenie sa kraja, alebo subjektov so sídlom na jeho území, do nasledujúcich združení a platforiem:⁴⁹

⁴⁹ Zoznam medzinárodných organizácií vrátane ich kontaktných informácií možno nájsť v dokumente *Mapa príležitostí pre rozvoj vonkajších vzťahov a medzinárodnej spolupráce s európskymi inštitúciami a partnermi na úrovni vyšších územných celkov (VÚC)*.



Strategický cieľ A: Podpora malých a stredných podnikov, rozvoj inovačného potenciálu a podpora investičných príležitostí

European Regions Research and Innovation Network (ERRIN)⁵⁰ 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.

Združenie *Startup Europe Regions Network* (SERN)⁵¹ vzniklo ako iniciatíva Európskej komisie s cieľom posilňovať väzby

⁵⁰ *Členovia*, <https://errin.eu/members> (prístup: 25. 6. 2021).

⁵¹ *Členovia*, <https://startupregions.eu/members/> (prístup: 25. 6. 2021).

medzi regionálnymi orgánmi, rozvojovými agentúrami, univerzitami a združeniami, ktoré budujú a rozširujú start-upy na regionálnej úrovni. SERN sa preto snaží o podporne 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 právnym subjektom, ktoré prispievajú k rozvoju a implementácii regionálnych politík zameraných na start-upy a podnikanie.

European Chemical Regions Network (ECRN):⁵² I keď chemický priemysel nie je najdôležitejší sektor v ekonomickej štruktúre PSK, má svoje zastúpenie na území kraja. K najvýznamnejším chemickým podnikom v Prešovskom kraji patrí napríklad Chemosvit Svit, ale môžeme spomenúť aj PETROLTRANS, a. s., CHEMOSVIT FOLIE, s. r. o., Nexis Fibers, a. s., D.P. EKOPLAST, s. r. o.⁵³ 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 tretej strategickej priority PSK. Zo susedných krajín je členom Ústecký kraj (Česká republika).⁵⁴

Enterprise Europe Network (EEN)⁵⁵ pomáha podnikom inovovať a rásť v medzinárodnom konkurenčnom prostredí. Je to najväčšia svetová podporná sieť pre malé a stredné podniky s medzinárodnými ambíciami (a v PSK prevažujú malé a stredné podniky. Podniky do 49 zamestnancov tvoria viac ako 95 % zo všetkých podnikov a veľké podniky s 250 a viac zamestnancami predstavujú ani nie 1 %).⁵⁶ Združenie ponúka medzinárodné partnerstvá, poradenstvo v oblasti medzinárodného rozvoja a podporu pre implementáciu inovatívnych zámerov. Členstvo môžu získať organizácie, ktoré hľadajú 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 aj v Prešove. Odporúčame kontaktovať najbližšie kontaktné miesta alebo sídla inštitúcií — *Centrum vedeckotechnických informácií, Slovenská obchodná a priemyselná komora a Slovak Business Agency*.

⁵⁴ *Členské regióny*, <https://ecrn.net/member-regions/?location=usti> (prístup: 25. 6. 2021).

⁵⁵ *Enterprise Europe Network*, <https://een.ec.europa.eu/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁵⁶ *Ekonomika v Prešovskom kraji*, <https://www.po-kraj.sk/sk/fakty/zakladne-informacie/ekonomika/> (prístup: 25. 6. 2021).

Pre rozvoj ekonomických aktivít je pre PSK zaujímavé i združenie, ktoré umožňuje spoluprácu medzi regiónmi — *European Association of Development Agencies* (EURADA).⁵⁷ 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*⁵⁸ 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.

⁵⁷ *Členstvo*, <https://www.eurada.org/join-us> (prístup: 25. 6. 2021).

⁵⁸ *Členovia*, <https://www.smeunited.eu/members?country=329> (prístup: 25. 6. 2021).



Strategický cieľ B: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

European Regional and Local Health Authorities (EUREGHA)⁵⁹ 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)⁶⁰ podporuje spoluprácu medzi európskymi zdravotníckymi organizáciami, ktorá prináša pridanú hodnotu do systémov zdravotnej starostlivosti na európskej, národnej a regionálnej úrovni. Členmi zo Slovenska sú Ministerstvo zdravotníctva SR a Univerzita Komenského v Bratislave.

⁵⁹ *O nás*, <https://www.euregha.net/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁶⁰ *EUnetHTA*, <https://www.eunetha.eu/about-eunetha/eunethanetwork/> (prístup: 25. 6. 2021).

European Social Network (Európska Sociálna Sieť)⁶¹ podporuje výmenu poznatkov vo verejných sociálnych službách spolu so zdravím, vzdelávaním, bývaním, zamestnaním a sociálnym začlenením v prospech ľudí a komunit 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.

*Eurodiaconia*⁶² 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.

⁶¹ O nás, <https://www.esn-eu.org/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁶² Naši členovia, <https://www.eurodiaconia.org/category/news/members/> (prístup: 25. 6. 2021).



Strategický cieľ C: Nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia

European Federation of Agencies and Regions for Energy and the Environment (FEDARENE)⁶³ 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)⁶⁴ 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

⁶³ Členovia, <https://fedarene.org/members/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁶⁴ Klimatická Aliancia, <https://www.climatealliance.org/home.html> (prístup: 25. 6. 2021).

68

69

spolupracuje so samosprávami a poskytuje podporu tým, ktorí v praxi realizujú klimatické akčné plány a vedú informačné kampane na témy ako udržateľná mobilita a energetická spotreba.

*ICLEI — Local Governments for Sustainability*⁶⁵ 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.

*Under2Coalition*⁶⁶ je medzinárodné 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.

⁶⁵ Členovia, <https://iclei-europe.org/our-members/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁶⁶ Climate Group, <https://www.theclimategroup.org/our-work/states-and-regions-under2-coalition> (prístup: 25. 6. 2021).

*Municipal Waste Europe*⁶⁷ 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.

*MOBILITY4EU*⁶⁸ je koordinačná a podporná akcia financovaná Európskou komisiou, ktorá sa začala v januári 2016 a trvala do 31. decembra 2018. MOBILITY4EU prinieslo víziu európskeho dopravného systému do roku 2030 a akčný plán zameraný na implementáciu tejto vízie. Táto vízia a akčný plán sa zamerajú na zameranie na používateľa a na kombinované spôsoby dopravy a zahŕňajú prepravu osôb a nákladu. MOBILITY4EU vytvoril skupinu zainteresovaných strán zastupujúcu napríklad používateľov; dodávateľov technológií; tvorcov politiky; poskytovateľov dopravných

⁶⁷ Členovia, <https://www.municipalwasteurope.eu/members> (prístup: 25. 6. 2021).

⁶⁸ Mobility4EU, <https://www.mobility4eu.eu/community/> (prístup: 25. 6. 2021).

služieb; výskumné organizácie. Iniciuje sa Európske fórum pre dopravu a mobilitu, aby pokračovalo v práci aj po ukončení projektu a vykonalo akčný plán. S cieľom podporiť vytvorenie široko podporovaného akčného plánu založeného na konsenze vyvinula MOBILITY4EU silné vzťahy spolupráce s mnohými organizáciami v oblasti dopravy a mobility na európskej úrovni i na medzinárodnej úrovni.



Sieťovanie aktérov na úrovni kraja

Združenie, ktoré je prierezové pre všetky tri sektorové priority je *Eurocities*, 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. PSK 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 PSK priebežne mapoval aktivity a činnosť vyššie uvedených združení a platforiem.

Pre ďalší rozvoj zahraničnej spolupráce PSK je dôležité identifikovanie aktérov sídliačich 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 PSK. Na území kraja pôsobí celý rad ďalších aktérov rôzneho typu (územná miestna samospráva; verejné inštitúcie; podnikateľské subjekty; mimovládne organizácie; akademické, výskumné a vzdelávacie inštitúcie), mnohé z ktorých nadväzujú, udržiavajú a rozvíjajú kontakty a spoluprácu so zahraničnými partnermi.

Osobitnú pozornosť je potrebné venovať miestnej samospráve — mestám a obciam na území kraja, ktorých pôsobenie v oblasti medzinárodnej spolupráce upravuje 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

70

71

alebo s úradmi iných štátov vykonávajúcimi miestne funkcie. Má právo stať sa členom medzinárodného združenia územných celkov alebo územných orgánov.“ PSK môže napomáhať obciam a mestám so sídlom na území kraja v nadväzovaní medzinárodnej spolupráce, odporúčať im platformy, napríklad *Eurocities*,⁶⁹ ktoré im umožnia získať si partnerov pre prípravu a implementáciu spoločných projektov. Pre PSK je dôležité zmapovať „domácich“ aktérov, rovnako ako dosiahnuť systémovú spoluprácu s nimi v oblasti spolupráce s európskymi partnermi. Významnými aktérmi regionálneho rozvoja sú miestne akčné skupiny (MAS). MAS pokrývajú takmer celé územie PSK. MAS je partnerstvo zástupcov verejného, podnikateľského a občianskeho sektoru, ktoré pôsobí na celistvom a súdržnom území. MAS si vypracúva a následne realizuje stratégiu rozvoja. Realizácia stratégie spočíva predovšetkým v rozhodovaní o podpore projektov miestnych subjektov, vrátane ich monitorovania a v realizácii spoločných rozvojových projektov a programov.⁷⁰

Inštitút rozvoja PSK vypracoval dokument *Návrh strategicko-plánovacích regiónov na území Prešovského samosprávneho kraja*, kde identifikoval na základe vlastného prieskumu aktérov regionálneho rozvoja. Celkovo bolo v PSK identifikovaných 54 organizácií, ktoré sa venujú regionálnemu rozvoju. Sú to tieto organizácie:

- Miestne akčné skupiny (MAS) (23 organizácií s 46 zamestnancami)
- Centrá podpory regionálneho rozvoja (CPRR) (9 organizácií s 30 zamestnancami)
- Regionálne rozvojové agentúry (RRA) (8 organizácií s 34 zamestnancami)
- Krajská organizácia cestovného ruchu (KOCR) (1 organizácia so 6 zamestnancami)
- Oblastné organizácie cestovného ruchu (OOCR) (6 organizácií s 13 zamestnancami)
- Kontaktné body (7 organizácií s 15 zamestnancami).⁷¹

V PSK pôsobia viaceré veľké firmy. Najvýznamnejším odvetvím hospodárstva je obchodná činnosť, ktorej sa v regióne venuje najviac podnikateľských subjektov. K najvýznamnejším hospodárskym odvetviar patri spracovateľský priemysel, predovšetkým potravinársky, založený na poľnohospodárskej produkcii, odevný, textilný, drevospracujúci, strojársky, ale aj elektrotechnický, chemický a farmaceutický priemysel, a práve úzka spolupráca s veľkými

⁶⁹ Mestá, <https://eurocities.eu/cities/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁷⁰ Čo je MAS, <https://www.masspis.sk/co-je-mas.html> (prístup: 25. 6. 2021).

⁷¹ *Návrh strategicko-plánovacích regiónov na území Prešovského samosprávneho kraja*. Inštitút rozvoja PSK 2020, https://www.po-kraj.sk/files/sk/samosprava/vyzvy-granty/programove-obdobie-2021-2027/umr-spr-psk/navrhrspr-aktualizacia_2020sept.pdf (prístup: 25. 6. 2021).

firmami môže mať pridanú hodnotu nielen pre samotné firmy, ale aj pre rozvoj PSK. Nasledujúce firmy so sídlom na území PSK sme vybrali na základe prehľadu FinStatu, ktorý spravuje databázu hospodárskych výsledkov slovenských firiem.⁷² TATRAVAGÓNKA, a. s., Lear Corporation Seating Slovakia, s. r. o., WHIRLPOOL SLOVAKIA, spol. s r. o., PETROLTRANS, a. s., MERKURY SHOP, s. r. o., MECOM GROUP, s. r. o., Plzeňský Prazdroj Slovensko, a. s., MILK-AGRO, spol., s. r. o., BUKÓZA Export-Import, a. s., STD DONIVO, a. s., CHEMOSVIT FOLIE, s. r. o., KE Prešov Elektrik, s. r. o., Nexis Fibers, a. s., D.P. EKOPLAST, spol. s r. o., FTE automotive Slovakia, s. r. o. a ďalšie.

Spolupráca Úradu PSK s nimi je kľúčová z pohľadu dvoch hlavných sektorových priorít kraja — rozvoj inovačného potenciálu a zelených politík, keďže na dosiahnutí uhlíkovej neutrality sa podieľajú nielen jednotlivé štáty a regióny, ale veľká časť zodpovednosti leží na podnikateľských subjektoch.

Je potrebné spomenúť aj lídrov v jednotlivých prioritách PSK. V rámci inovatívnej a konkurencieschopnej regionálnej ekonomiky odporúčame spoluprácu s nasledujúcimi firmami v Prešovskom kraji: ELCOM, s. r. o. sídliaca v Prešove, ktorá je jednou z najúspešnejších firiem pre vývoj

⁷² *Firmy s finančnými údajmi — databáza hospodárskych výsledkov slovenských firiem*, <https://www.finstat.sk/databaza-financnych-udajov?Region=pre%C5%A1ovsk%C3%BD> (prístup: 25. 6. 2021).

a výrobu registračných pokladníc, ale aj zariadení do extrémnych podmienok, akými sú riadiace systémy v jadrových elektrárňach, elektronika pre automobilový priemysel či zdravotníctvo.⁷³ Táto firma má obsahový prienik aj s ďalšími prioritami PSK. Aj ďalšia firma je univerzálna pre spoluprácu k naplneniu priorít PSK. Je to firma STROPTTEL Stropkov, ktorá je výrobcom transformátorov, cievok a vinutých dielov pre elektrotechnický priemysel, telekomunikácie, automobilový priemysel, medicínsky priemysel, svetelnú techniku a spotrebnú elektroniku.⁷⁴ Firma Elen sídliaca v Ľuboticiach je známa vývojom a výrobou veľkoplošných displejov a elektronických zariadení, napríklad aj úsporných svetelných zdrojov LED a podobne. Firma má zastúpenie v Rakúsku, Nemecku, Poľsku, Španielsku, Dánsku, vo Veľkej Británii a v Spojených arabských emirátoch.⁷⁵ Vo Svite sídli Výskumný ústav chemických vlákien⁷⁶ a v Prešove Fakulta výrobných technológií Technickej univerzity v Košiciach (študijné odbory: výrobné technológie, počítačová podpora výrobných technológií, manažment výroby a výrobné technológie spotrebného priemyslu).⁷⁷ Aj v rám-

⁷³ *O nás*. Elcom, <https://www.elcom.eu/top/onas/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁷⁴ *O nás*. Stroptel, <http://www.stroptel.sk/sk/o-nas/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁷⁵ *ELEN*, <https://www.elen.sk/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁷⁶ *Profil firmy*. Výskumný ústav chemických vlákien, <http://vuchv.sk/o-nas/profil-firmy/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁷⁷ *Fakulta výrobných technológií so sídlom v Prešove. Technická univerzita v Košiciach*, <https://www.fvt.tuke.sk/> (prístup: 25. 6. 2021).

ci Prešovskej univerzity⁷⁸ (PU) sa nájdu fakulty alebo pracoviská, ktoré sa dajú využiť k spolupráci v rámci priority regionálneho rozvoja a regionálnej inovatívnej ekonomiky. Regionálna geografia a regionálny rozvoj sa študuje na Katedre geografie a aplikovanej geoinformatiky Fakulty humanitných a prírodných vied PU a príbuzné odbory sú aj v portfóliu Fakulty manažmentu PU.

V rámci prvej priority pôsobí FITCUBATOR alebo (f)ITcubator ako prvá nezisková organizácia pod Tatrami, ktorej snahou je vytvorenie talentovanej komunity z portfólia študentov či mladých ľudí s prepojením na odborníkov v IT oblasti, aby pomohli rozvoju podtatranského regiónu. Popradský (f)ITcubator organizuje podujatia, workshopy, diskusie na tému vzdelávania, informačných technológií, ale aj z oblasti marketingu. Ich cieľom je spájať komunitu kreatívnych a talentovaných ľudí pod Tatrami.⁷⁹ Spomenúť je potrebné i East Slovakia Investment Guide (ESIG) — Východoslovenskú investičnú agentúru, ktorá síce sídli v Košiciach, ale ako vyplýva z názvu — zameriava sa na celé východné Slovensko.⁸⁰ Ďalšími významnými aktérmi v rámci prvého strategického cieľa sú Slovenský plastikársky klub, RPIC Prešov, Slovak business agency, SARIO a SOPK.

⁷⁸ *Prešovská univerzita v Prešove*, <https://www.unipo.sk/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁷⁹ *O nás*. FitCubator, <https://fitcubator.sk/o-nas/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁸⁰ *ESIG — East Slovakian Investment Guide*, <http://www.esig.sk/?lang=sk> (prístup: 25. 6. 2021).

Ďalšími lokálnymi aktérmi sú organizácie, združenia a inštitúcie s celoslovenskou pôsobnosťou, ktoré prevádzkujú pobočky na území kraja. Medzi takéto združenia patrí napríklad SAMP — Slovenská asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov s regionálnymi kancelármi (aj v Prešove).⁸¹

Pokiaľ ide o sektorovú prioritu rozvoja sociálnych a zdravotníckych služieb, v rámci PSK pôsobí viacero zdravotníckych firiem, s ktorými by PSK mohol spolupracovať aj na medzinárodných projektoch. Ide o tieto firmy: ALTREVA, s. r. o. Prešov; CHIROMEGA, s. r. o., Humenné; DENTONET, s. r. o., Prešov-Nižná Šebastová; JARIDENT, s. r. o., Poprad; KK DENT, s. r. o., Prešov; MINOKS, s. r. o. Poprad; ORTOKOMPLET, s. r. o., Spišská Nová Ves a IMUNA PHARM, a. s. Šarišské Michaľany.⁸² Pre spoluprácu je vhodná aj Fakulta zdravotníckych odborov PU (Katedra fyzioterapie, Katedra dentálnej hygieny, Katedra medicínsko-technických odborov, Katedra urgentnej zdravotnej starostlivosti, Katedra ošetrovateľstva, Katedra pôrodnej asistencie). Ak sa v rámci danej priority zameriame na sociálne služby, opäť spomenieme PU a jej Filozofickú fakultu s Inštitútom edukológie a sociálnej práce, ale aj iné fakulty,

⁸¹ *SAMP — Slovenská asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov*, <http://samp-msp.sk/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁸² *Zdravotnícke firmy*, <https://www.lekari.sk/zdravotnicke-firmy> (prístup: 25. 6. 2021).

napríklad sociálna práca sa dá študovať aj na Pravoslávnej bohosloveckej fakulte PU. Pre rozvoj športu je vhodná spolupráca s Fakultou športu PU a pre rozvoj cestovného ruchu s Fakultou manažmentu PU. Boj s chudobou, marginalizované skupiny, vzdelávanie je možné riešiť v spolupráci s Pedagogickou fakultou PU alebo Ústavom rómskych štúdií v rámci Centra jazykov a kultúr národnostných menšín PU. PSK disponuje registrom poskytovateľov sociálnych služieb v Prešovskom kraji, preto spomenieme aspoň najvýznamnejšie organizácie, ktoré by mohli byť zapojené do medzinárodnej spolupráce koordinovanej Úradom PSK: MyMamy, o.z., OZ VENUŠE, OZ Návrat, Gréckokatolícka charita Prešov, Familiaris, Humanitarian, n. o., RELEVANT, n. o. — domov na polceste.⁸³

Tretia sektorová priorita je zameraná na nízkouhlíkovú dopravu a energetickú tranzíciu. PU má pracoviská v danej oblasti na Fakulte manažmentu PU (Katedra environmentálneho manažmentu realizovala cezhraničný projekt Analýza a hodnotenie stavu zložiek životného prostredia v prihraničnej oblasti SR — UA pre zabezpečenie trvalej udržateľnosti územia) a na Fakulte humanitných a prírodných vied PU (Katedra ekológie, Katedra biológie). Takisto, Centrum excelentnosti ekológie živočíchov a človeka je špičkovým výskumným pracoviskom zriadeným na PU,

⁸³ Sociálne služby — register poskytovateľov. Poskytovatelia sociálnych služieb v Prešovskom kraji, <https://www.po-kraj.sk/sk/samosprava/urad/odbor-svar/poskytovanie-socialnych-sluzieb/socialne-sluzby-register-poskytovatelov.html?d-2452262-p> (prístup: 25. 6. 2021).

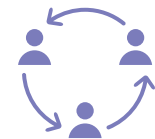
ktorého cieľom je zvýšenie kvality a synergie potenciálu PU v oblasti excelentného ekologického výskumu živočíchov a človeka.

Okrem toho, v Prešove sa nachádza pracovisko Výskumného ústavu pôdoznavectva a ochrany pôdy⁸⁴ a v Malom Šariši je Výskumno-šľachtiteľská stanica.⁸⁵ Z firiem odporúčame spoluprácu s firmou Fecupral, s. r. o., ktorá sídli vo Veľkom Šariši. Táto spoločnosť sa už od roku 1997 zaoberá zberom, triedením, zhodnocovaním ako aj zneškodňovaním viac než 200 rôznych druhov odpadov. Ako jedna z popredných slovenských firiem podnikajúca v oblasti nakladania s komunálnymi a najmä priemyselnými odpadmi si uvedomuje dôležitosť postupného prechodu k cirkulárnej ekonomike.⁸⁶ Medzi ďalších partnerov PSK v tejto sektorovej priorite môžu patriť: Energetická agentúra SMART regiónu PSK, Greencubator, Priatelia Zeme — CEPa, ZENZO o.z. (Združenie Pre Efektívne Nástroje Zberu Odpadov), Karpatský rozvojový inštitút a ďalšie organizácie.

⁸⁴ Regionálne pracovisko Prešov, https://www.vupop.sk/odd_po.php (prístup: 25. 6. 2021).

⁸⁵ Výskumno-šľachtiteľská stanica Malý Šariš, <https://www.vurv.sk/pracoviska/vyskumny-ustav-rastlinnej-vyroby-vurv-piestany/vyskumno-slachtitelska-stanica-maly-saris> (prístup: 25. 6. 2021).

⁸⁶ Kto sme. Fecupral, <https://fecupral.sk/> (prístup: 25. 6. 2021).



Partnerstvá na národnej úrovni

Pre ďalší rozvoj zahraničnej spolupráce VÚC sú v neposlednom rade dôležité inštitúcie na národnej úrovni, ktoré môžu poskytnúť krajom podporu formou ich sieťovania na európskej úrovni. Pre PSK je dôležité 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 PSK. Spolupráca s nimi by umožnila efektívne integrovanie PSK do európskych sektorových sietí, ale zároveň, sú to partneri s ktorými by sa PSK mohol uchádzať o spoločné projekty podporené z programov EŠIF.

Samozrejme, 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 rozvoja.⁸⁷ *Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR* (MZVEZ SR) „koordinuje prípravu a uzatváranie dohôd o cezhraničnej spolupráci, usmerňuje odbornú pomoc krajským a okresným úradom pri nadväzovaní medzinárodnej spolupráce“.⁸⁸ Pre ďalší rozvoj medzinárodných vzťahov je dôležité, aby PSK spolupracoval s MZVEZ SR, ktoré by mu v otázkach zahraničnej spolupráce malo byť nápomocné. Spolupráca PSK s MZVEZ 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.

⁸⁷ Ministerstvo. MIRRI SR, <https://www.mirri.gov.sk/ministerstvo/index.html> (prístup: 25. 6. 2021).

⁸⁸ Charakteristika činnosti. MZVEZ SR, https://www.mzv.sk/ministerstvo/ministerstvo-charakteristika_cinnosti (prístup: 25. 6. 2021).



Strategický cieľ A: Podpora malých a stredných podnikov, rozvoj inovačného potenciálu a podpora investičných príležitostí

Partnermi na úrovni ústredných orgánov štátnej správy v rámci prvej sektorovej priority PSK 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* (MŠVVŠ 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 podporu investícií, vrátane rastu zamestnanosti v regiónoch a podpory malých a stredných podnikov, podporu etablovaných investorov s dôrazom na inovácie a taktiež posilňovanie prepojenia slovenských subjektov v rámci jednotnej

zahraničnej politiky.⁸⁹ Komplexnú podporu podnikania na národnej, 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 PSK.

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.⁹⁰ 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 inštitúciám, akademickým pracoviskám a jednotlivcom.⁹¹

⁸⁹ *Kto sme*. SARIO, <https://www.sario.sk/sk/o-nas/kto-sme> (prístup: 25. 6. 2021).

⁹⁰ *O SIEA*. SIEA, <https://www.siea.sk/o-siea/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁹¹ *Industry4UM*, <https://industry4um.sk/industry4um/> (prístup: 25. 6. 2021).

Pod MŠVVŠ 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.⁹² 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.⁹³ Databáza slúži tiež na sieťovanie 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 podnikateľov a popularizáciu vedy⁹⁴ a pracuje i na analýzach, ktoré podporujú vznik relevantných výskumných a inovačných

⁹² *Základné informácie*. CVTI SR, https://www.cvtisr.sk/o-cvti-sr/zakladne-informacie.html?page_id=409 https://www.cvtisr.sk/o-cvti-sr/zakladne-informacie.html?page_id=409 (prístup: 25. 6. 2021).

⁹³ *CRIS*, <https://www.skcris.sk/portal/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁹⁴ *O nás*. SOVVA, <https://www.sovva.sk/o-nas/> (prístup: 25. 6. 2021).

politik 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.⁹⁵ 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).⁹⁶

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 aliancia pre inovačnú ekonomiku*, ktorá vytvorila mapu tzv. *Slovenského inovatívneho ekosystému*, poskytujúcu komplexný prehľad kľúčových hráčov, ktorí vytvárajú prostredie priaznivé pre inovácie na Slovensku.⁹⁷

⁹⁵ *My sme Aj Ty v IT*. AjTyvIT, <https://ajtyvit.sk/o-nas/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁹⁶ *O nás*. AMAVET, <https://www.amavet.sk/amavet-2/> (prístup: 25. 6. 2021).

⁹⁷ *Mapa Slovenského inovatívneho ekosystému*, <https://innovationmapslova-kia.sk/> (prístup: 25. 6. 2021).



Univerzity na Slovensku zásadným spôsobom prispievajú k zvyšovaniu inovatívneho potenciálu krajiny, zároveň sú otvorené spolupráci i medzinárodným projektom. V oblasti rozvoja digitalizácie je možné uviesť ako potenciálnych partnerov najmä technické a informatické 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*.

Strategický cieľ B: Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry

V druhej prioritnej téme sú kľúčovými rezortami *Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR* (MPSVR SR), *Ministerstvo zdravotníctva SR* (MZ SR) a *Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky* (MŠVVaŠ 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.⁹⁸ 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 druhej sektorovej priority PSK je na Slovensku niekoľko, väčšinou sú úzko špecializované na konkrétnu tému v rámci danej

⁹⁸ *Misia*. HPI, <https://www.hpi.sk/2005/01/misia/> (prístup: 25. 6. 2021).



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 rodičovstva⁹⁹ 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,¹⁰⁰ čo otvára priestor i pre spoluprácu so samosprávnym krajom. V oblasti lepšej sociálnej integrácie zdravotne znevýhodnených pôsobia združenia *Organizácia muskulárnych dystrofií v SR*, ktorá organizuje podujatie *Belasý motýľ*, *Únia*

⁹⁹ *O nás*. Asociácia náhradných rodín. http://www.anr.sk/?page_id=2 (prístup: 25. 6. 2021).

¹⁰⁰ *O nás*. 1 rodič, <https://jedenrodic.sk/o-nas/> (prístup: 25. 6. 2021).

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.¹⁰¹

¹⁰¹ *Housing Cverna*. VAGUS, <https://www.vagus.sk/housing-first-cverna/21/o-programe/> (prístup: 25. 6. 2021).



Pokiaľ ide o šport a turistiku, *Klub slovenských turistov* (KST) vznikol v roku 1990 a nadviazal na činnosť turistických organizácií založených v predchádzajúcich obdobiach. Má viac ako 22 000 členov, ktorí sú združení v 300 miestnych odboroch a kluboch KST. KST je jednou z najväčších občianskych organizácií v oblasti športu, turistiky a voľného času. Kontakt základných zložiek s ústredím sa rieši prostredníctvom regiónov KST, ktorých je v súčasnosti 36. Vyvíja pestrú a bohatú činnosť v rôznych druhoch turistiky — pešej, lyžiarskej, vodnej, vysokohorskej, cyklo, jazdeckej, mládeže, v táborní a ochrane prírody. Verejnoprospešnou aktivitou, napríklad značením turistických trás prispieva k vytváraniu podmienok na rozvoj turistiky, športu, cestovného ruchu, kultúry i ochrane prírody. KST je členom Európskej federácie pešej turistiky (EWV), Medzinárodnej federácie ľudového športu (IVV). Má dohody o spolupráci s turistickými organizáciami v Českej republike — KČT, v Poľskej republike — PTTK a v Maďarskej republike — MTSz.¹⁰² Ďalej spomenieme *Slovenskú asociáciu športu na*

¹⁰² O nás. Klub slovenských turistov, <https://www.kst.sk/index.php/o-nas> (prístup: 25. 6. 2021).

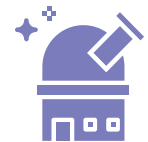


školách (SAŠŠ), ktorá sa ako občianske združenie od roku 1991 etablovala v širokom spektre subjektov telesnej kultúry na Slovensku. K najvýznamnejším počínom Slovenskej asociácie športu na školách patrí vytvorenie uceleného a v Európe ojedinelého systému školských športových súťaží. Od roku 1991 je SAŠŠ riadnym členom International School Sport Federation (ISF — medzinárodná organizácia školského športu).¹⁰³ *Asociácia športu pre všetkých Slovenskej republiky* (AŠPV SR) bola založená 23. februára 1990 pod názvom Asociácia telovýchovných a turistických aktivít Slovenskej republiky a nadviazala na činnosť v športe pre všetkých v rámci Slovenskej organizácie ČSZTV.¹⁰⁴ V súčasnosti participuje napríklad na projekte Slovensko v pohybe a podieľa sa na organizovaní World Challenge Day, Skokov cez švihadlo pre zdravie, Viacboja všestrannosti alebo na Svetovom dni stolného tenisu a podobne.¹⁰⁵

¹⁰³ Informácie o SAŠŠ. Slovenská asociácia športu na školách, <https://www.sass.sk/o-sa> (prístup: 25. 6. 2021).

¹⁰⁴ ČSZTV — Československý zväz telesnej výchovy (poznámka autorov).

¹⁰⁵ História. Asociácia športu pre všetkých SR, <http://aspv.sk/aspv-sr/historia/> (prístup: 25. 6. 2021).



Z univerzít je okrem PU možný rozvoj spolupráce s *Vysokou školou zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety*, ktorá má pracoviská v Prešove a v Spišskej Novej Vsi¹⁰⁶ a v ďalších mestách Prešovského kraja má detašované pracoviská. Uvedená vysoká škola sa špecializuje na témy, v ktorých sa prekrýva agenda poskytovania sociálnych a zdravotníckych služieb.

Strategický cieľ C: Nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia

Téma nízkouhlíkovej dopravy a energetickej tranzície je prierezovou 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 organizáciu MŽP SR zameraná na starostlivosť o životné prostredie a tvorbu krajiny v súlade so zásadami trvalo udržateľného rozvoja.¹⁰⁷ Poskytuje viaceré služby v oblasti ochrany 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

¹⁰⁶ Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdica a V. Hopku Spišská Nová Ves — Prešov, <https://www.vssvalzbety.sk/pracoviska/institut-socialnych-vied-a-zdravotnictva/kontakt> (prístup: 25. 6. 2021).

¹⁰⁷ Slovenská agentúra životného prostredia, <https://www.sazp.sk/sazp/> (prístup: 25. 6. 2021).

sektorovej priorite PSK, 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.

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, Priatelia 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.¹⁰⁸

Z pohľadu rozvoja zelenej infraštruktúry nemožno v prípade PSK obísť i rozvoj zelenej dopravy. *Slovenská batériová aliancia* je nezávislé záujmové združenie právnických osôb a pôsobí ako priemyselný klaster, ktorého cieľom je za-

bezpečiť 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 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.¹⁰⁹ Združenie organizuje okrúhly stôl s partnermi z verejného i súkromného sektora.

Dopravné výskumné ústavy a iné organizácie by mohli byť takisto nápomocné pri riešení rozvoja zelenej dopravy. *Výskumný ústav dopravný*, a. s. plní významné úlohy s celospoločenskými a národohospodárskymi dôsledkami, čo vyplýva z riešenia významných výskumných úloh v oblasti tvorby a realizácie dopravnej politiky. S tým súvisí rozsiahle know-how, ktoré ho kvalifikuje na zaradenie do vedecko-výskumnej základne Slovenskej republiky. Pôsobí vo všetkých druhoch dopravy, najmä v oblastiach techniky, technológie, prevádzky, ekonomiky, legislatívy, riadenia a organizácie dopravy, informatiky a automatizácie v doprave, ekológii,

82

83

energetiky, bezpečnosti a kvality dopravy, dopravnej infraštruktúry, dopravného zabezpečenia a riadenia cestovného ruchu, dopravnej politiky, skúšobníctva a certifikácie v oblasti stavebných výrobkov, určených výrobkov a interoperability.¹¹⁰ *Inštitút pre dopravu a hospodárstvo* vznikol ako nezávislý think-tank, ktorého úlohou je prinášať alternatívne riešenia najmä v oblasti ekonomiky a infraštruktúry. Inštitút vytvára rámcovú koncepciu smerovania ekonomiky s dôrazom na priority vytýčené EÚ, a teda: surovinové zdroje, energetiku, dopravu a starnutie obyvateľstva.¹¹¹ *Inštitút verejnej dopravy (IVD)* spája odborníkov a dotknuté orgány verejnej správy, aby navzájom spolu viac komunikovali a spoločne tvorili podmienky pre kvalitnejší život v mestách. Svojou činnosťou IVD prispieva k efektívnejšej spolupráci medzi jednotlivými subjektmi v rámci sektora verejnej dopravy a trvalo udržateľnej mobility. Zástupcovia a členovia IVD sú nielen zástupcovia samotných dopravcov, ale predovšetkým samosprávy, vzdelávacie inštitúcie, právni experti a súdni znalci v tomto obore. IVD je subjektom, ktorý spája všetky druhy dopravy ekologickej a hromadnej dopravy medzi sebou a vytvára pozitívny lobing pre zlepšenie podmienok v oblasti mobility v mestách.¹¹²

¹¹⁰ *O nás*, <http://www.vud.sk/o-nas/> (prístup: 25. 6. 2021).

¹¹¹ *Kto sme*. Výskumný ústav dopravný, <https://www.idah.sk/kto-sme/> (prístup: 25. 6. 2021).

¹¹² *Naše poslanie*. Inštitút verejnej dopravy, <http://www.verejnadoprava.sk/index.php/sk/nase-poslanie> (prístup: 25. 6. 2021).

V oblasti zelených tém je viacero univerzít a vedeckých pracovísk, ktoré sa týmito 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*, ktorá sídli v Prešove. 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.

Domáci aktéri na národnej úrovni sú dôležití pre rozvoj zahraničnej spolupráce PSK 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 PSK, pretože v značnej miere od nej závisí schopnosť kraja čerpať dodatočné prostriedky z horizontálnych programov EŠIF pre regionálny rozvoj.



Nástroje financovania

2.3.

85

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.¹¹³ Väčšina doteraz čerpaných zdrojov z EŠIF pre regionálny rozvoj PSK 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.

Programy INTERREG predstavujú hlavný finančný nástroj pre spoluprácu slovenských samosprávnych krajov s európskymi partnermi. Tematické zameranie programov IN-

TERREG (A, B a C) pre finančnú perspektívu 2021 — 2027 zahŕňa sektorové rozvojové priority identifikované v PHSR PSK 2021 — 2030. PSK a subjekty so sídlom na jeho území sú oprávnenými žiadateľmi i v rámci programu INTERREG HUSKROUA 2021 — 2027. 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 PSK, závisí od ambícií vedenia PSK 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

¹¹³ 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*. Európska komisia — EŠIF, <https://cohesiondata.ec.europa.eu/Other/-of-cohesion-policy-funding-in-public-investment-p/7bw6-2dw3> (prístup: 21. 6. 2021).

PSK alebo iniciovaných subjektmi so sídlom na jeho území s európskymi partnermi v rámci sektorových priorít PHSR PSK 2021 — 2030.¹¹⁴ Okrem eurofondov dostupných v rámci operačných programov na národnej úrovni Európska únia ponúka širokú škálu tematicky orientovaných horizontálnych programov.¹¹⁵ O financie z týchto programov je možné sa uchádzať v rámci grantových výziev. Vo všeobecnosti platí, že medzi subjekty spôsobilé stať sa žiadateľom patria ako verejnoprávne, tak i súkromnoprávne entity, vrátane medzinárodných organizácií, čo znamená že uchádzačom môžu byť aj samosprávne kraje.¹¹⁶ Detailné podmienky pre uchádzačov sú vždy súčasťou jednotlivých výziev.

Z auditu zahraničných aktivít vyplynulo, že PSK má viacero skúseností s realizáciou projektov v rámci programu *Erasmus+* (resp. jeho predchádzajúcich programových variantov) do ktorého sa v minulosti zapájali stredné školy v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja. Išlo napríklad o projekty zamerané na vzdelávanie učiteľov, zavádzanie inovatív-

ných postupov vo výučbe ako aj podpora mobility žiakov. Do realizácie jedného projektu cez program Mládež v akcii bol zapojený aj priamo PSK. Nad rámec vyššie uvedených aktivít zameraných primárne na školstvo a mládež, sa PSK do iných celoeurópsky dostupných grantových program nezapájal.

S ohľadom na stanovené priority PSK však možno identifikovať hneď niekoľko programov EÚ v novom programovom období rokov 2021 — 2027, ktoré môžu napomôcť pri dosahovaní stanovených cieľov.

V prípade cieľa podpora malých a stredných podnikov sú možnosti na priame projektové zapojenie PSK predovšetkým v rámci nového programu *Digitálna Európa*,¹¹⁷ ktorý je zameraný na zavedenie digitálnych technológií pre malé a stredné podniky, občanov ale i verejnú správu. V novom programovom období EÚ zavádza taktiež *Program jednotný trh*, ktorého jeden z pilierov je zameraný na podporu malých a stredných podnikov.¹¹⁸

¹¹⁴ 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: 25. 6. 2021).

¹¹⁵ *Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA)*. Európska komisia, <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (prístup: 25. 6. 2021).

¹¹⁶ *EU Funding & Tenders. Online Manual. EU Funding Programmes 2021 — 2027*. Európska komisia, 2021, https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/om_en.pdf (prístup: 25. 6. 2021).

¹¹⁷ *Digital Strategy. Activities. Digital Programme*, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (prístup: 25. 6. 2021).

¹¹⁸ *Eisimea. Programmes. Single market programme*, https://eisimea.ec.europa.eu/programmes/single-market-programme/support-smes_en (prístup: 25. 6. 2021).

Z hľadiska posilnenia inovačného potenciálu konkurencieschopnosti kraja je vhodným nástrojom najväčší program EÚ zameraný na výskum a inovácie *Horizon Europe*.¹¹⁹

Z pohľadu dostupností európskych horizontálnych programov, v prípade sociálnych služieb, zdravotníckej infraštruktúry a voľnočasových aktivít je ponuka o niečo obmedzenejšia, čo súvisí so skutočnosťou, že v tejto oblasti je Európska únia menej integrovaná. Do úvahy však prichádzajú napríklad projekty v rámci programu *Erasmus+*, ktorý obsahuje komponenty zamerané na formálne i neformálne vzdelávanie ako mládeže, tak aj dospelých a seniorov. Pandémia koronavírusu za posledné mesiace odhalila slabé stránky mnohých zdravotníckych zariadení, ale aj celých systémov zdravotníctva. Inovácie v zdravotníctve sa tak posunuli na rebríčku priorít aj v rámci programu *Horizon Europe*, čo sa prejavuje v tom, že *Zdravie* je názov hneď prvého klastra v pilieri Globálne výzvy a európska priemyselná konkurencieschopnosť.¹²⁰ Z hľadiska menších projektových aktivít s dopadom na sociálnu oblasť EÚ ponúka

¹¹⁹ *Euratom Research and Training Programme*, 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: 25. 6. 2021).

¹²⁰ *Horizon Europe*, https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (prístup: 25. 6. 2021).

napríklad financovanie projektov z *Európskeho zboru solidarity*, zameraného na podporu dobrovoľníctva a projektov zameraných na podporu menších komunít pre mladých ľudí do 30 rokov.

Nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia je dnes prierezovou témou, ktorá má výrazné zastúpenie v európskom priestore a z toho dôvodu možno uvažovať nad aktivitami a projektmi v rôznych programoch EÚ. Aktivita v oblasti ochrany životného prostredia je špecificky možné financovať prostredníctvom *Programu pre oblasť životného prostredia a klímy* (LIFE). V rámci dvoch nosných oblastí program ponúka podprogramy zamerané na *Prírodu 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 Európska výkonná agentúra pre klímu, infraštruktúru a životné prostredie (CINEA).¹²¹ 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*, ktorý slúži na financovanie inovatívnych nízko uhlíkových technológií.

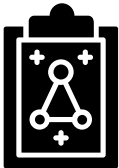
¹²¹ *CINEA — European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency*, https://cinea.ec.europa.eu/index_en (prístup: 25. 6. 2021).

Uvedený výber relevantných programov má slúžiť predovšetkým ako ilustrácia a nejde o vyčerpávajúci zoznam. Vo väčšine uvedených programov sa o granty môže uchádzať priamo VÚC. Úloha PSK však môže spočívať aj v sprostredkovaní informácií ďalším aktérom pôsobiacim na území kraja, akými sú univerzity, vedecké pracoviská, veľkí zamestnávateľia, ale aj malé a stredné podniky, či iné relevantné subjekty a týmto nepriamo napomôcť k napĺňaniu stanovených cieľov paradiplomacie VÚC.

V prípade väčšiny výziev platí, že pri podávaní projektu sa vyžaduje partnerské zapojenie viacerých uchádzačov. V tomto ohľade by pri hľadaní partnerov bolo vhodné osloviť primárne tie regióny s ktorými už PSK má uzatvorené dohody o spolupráci, prípadne tie, ktoré sa dlhodobo sledovanému cieľu venujú, ako sme uviedli v inej časti tohto návrhu stratégie. Možnosti zapojenia do projektov sú však aj opačné, keďže pri veľkých projektoch z uvedených schém existujú databázy a vyhľadávacie nástroje, ktoré slúžia na spájanie partnerov do už existujúcich projektových zámerov.¹²²

¹²² *Funding & tender opportunities. Single Electronic Data Interchange Area (SE-DIA). Partner Search*, Európska komisia, 2018, <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search> (prístup: 25. 6. 2021).





Akčný plán (návrh modelu)

2.4.

91

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. Cielové hodnoty (konkrétne ukazovatele) slúžia výhradne ako inšpirácia pri tvorbe akčného plánu a musia byť definované Úradom PSK.

Názov dokumentu	Akčný plán pre implementáciu stratégie rozvoja medzinárodnej spolupráce PSK (návrh modelu)
Strategické ciele	Podpora malých a stredných podnikov, rozvoj inovačného potenciálu a podpora investičných príležitostí Rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry Nízkoúhlíková doprava a energetická tranzícia
Implementačné obdobie	01/2022 — 12/2030
Zodpovedný orgán	Úrad PSK, Prešovský samosprávny kraj



Strategický cieľ A: Podpora malých a stredných podnikov, rozvoj inovačného potenciálu a podpora investičných príležitostí

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 programu INTERREG HUSKROUA	Podaný projekt	1	12/2026
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 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 programu INTERREG HUSKROUA	Podaný projekt	1	12/2026
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

94

95

Okruh partnerov 3 — Medzinárodné združenia a platformy

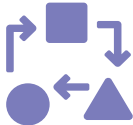
Navrhované opatrenia / aktivity	Typ ukazovateľa	Cieľová hodnota	Termín realizácie
Vstup do medzinárodného združenia / platformy	Členstvo	1	12/2023
Prezentácia priority členom medzinárodného združenia / platformy	Prezentácia	1	6/2024
Zapojenie do projektu s členom medzinárodného združenia / platformy	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: Nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia

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 programu INTERREG HUSKROUA	Podaný projekt	1	12/2026
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

96

97

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.

99

Komunikačná stratégia PSK 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 PSK 2021 — 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 PSK ako atraktívnom partnerovi, s ktorým sa oplatí spolupracovať vo vybraných sektorových prioritách (malé a stredné podniky, inovácie a investície, sociálna a zdravotnícka infraštruktúra, nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia).

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 PSK. Avšak, hlavným cieľom komunikačnej stratégie, ktorá má poslúžiť ako nástroj paradiplomacie PSK, je dosiahnuť, aby sa PSK stal adresátom

ponúk na spoluprácu od iných zahraničných partnerov. Inými slovami, cieľom je znížiť náklady na vyhľadávanie zahraničných partnerov na spoluprácu a dosiahnuť stav, aby potenciálni partneri sami vyhľadávali spoluprácu s PSK.

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 PSK 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:



- **Cieľ** — čo je cieľom komunikačnej aktivity (všeobecný i konkrétny);
- **Cieľová skupina** — čo najpresnejšie vymedzenie prijímateľov komunikačných aktivít;
- **Hlavné posolstvá** — čo chceme, aby sa cieľové skupiny dozvedeli/naučili/spravili;
- **Konkrétne aktivity** — špecifické aktivity pre jednotlivé cieľové skupiny;
- **Ukazovateľ úspechu** — na základe ktorého bude kampaň posúdená ako úspešná;
- **Vyhodnotenie** — akým spôsobom sa budú zbierať a analyzovať dáta.¹²³

¹²³ *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: 25. 6. 2021).

Pri hľadaní odpovede na otázku, čo má byť cieľom komunikačných aktivít VÚC, je 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 PSK, a že PSK má záujem v takýchto projektoch spolupracovať. Cieľom realizovaných komunikačných aktivít by preto malo byť zvýšenie povedomia potenciálnych európskych partnerov o prioritách a pripravenosti PSK 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 ko-

100



munikačné 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.

Hlavné posolstvo by malo byť formulované čo najzrozumiteľnejšie a ide o podstatu toho, čo chceme prijímateľom informácie komunikovať. Nejde pri tom 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: „*PSK je pripravený na novú projektovú spoluprácu s európskymi partnermi v troch oblastiach: 1) podpora malých a stredných podnikov, rozvoj inovačného potenciálu a podpora investičných príležitostí; 2) rozvoj sociálnej a zdravotníckej infraštruktúry; 3) nízkouhlíková doprava a energetická tranzícia.*“

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

101

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 ciele 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 ciele 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 cieľia, 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 naplnení cieľa efektívnejšie.

Vyššie uvedeným spôsobom je možné podrobne rozprávať 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 verejnoprávными 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 auditórii bude následne potrebné zvoliť najvhodnejšie metódy a aktivity, prostredníctvom ktorých im bude doručené hlavné, resp. čiastkové posolstvo komunikačnej kampane.

102



103

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

2.6.

105

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

Hodnotenie akčných plánov

Plnenie ukazovateľov akčných plánov musí byť hodnotené v pravidelných intervaloch, ktoré si musí Úrad PSK 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 zadávanými 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 PSK, ktorí sa podieľajú na zahraničnej spolupráci.

Analytické hodnotenie plnenia akčných plánov by malo vypracovať Oddelenie zahraničných vzťahov a protokolu Úradu PSK, 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 PSK. Je to dôležité najmä z dôvodu ak by vznikla potreba prijatia inštitucionálnych opatrení na úrovni Úradu PSK s cieľom zefektívniť riadenie zahraničnej spolupráce.

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

- *predĺženie času potrebného na plnenie ukazovateľov*; v prípade, že k nenaplneniu konkrétneho ukazovateľa došlo z dôvodov a okolností, ktoré nezáviseli od činnosti Úradu PSK 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;

106



- *inštitucionálna adaptácia* Úradu PSK; v prípade, že k nenaplneniu konkrétneho ukazovateľa došlo z dôvodu nedostatkov v činnosti Úradu PSK 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 stratégie organizácie.¹²⁴ 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 PSK.

¹²⁴ Chandler, Alfred 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.

107

Ďalšie inštitucionálne opatrenia

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

- *posilnenie koordinačných kompetencií Oddelenia zahraničných vzťahov a protokolu (OZVP)*; OZVP je hlavnou organizačnou zložkou Úradu PSK, 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 PSK zodpovedné iné „sektorové“ organizačné útvary. Úlohou OZVP je vykonať prvotné paradiplomatiecké 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 OZVP malo mať posilnené organizačné kompetencie vo vzťahu k sektorovým zložkám úradu, tak aby mohlo koordinovať ich zapojenie do spolupráce so zahraničným partnerom. Minimálne v troch sektorových rozvojových prioritách, ktoré boli identifikované PHSR PSK 2021 — 2030 a zároveň navrhnuté ako strategické ciele pre rozvoj zahraničnej spolupráce, by OZVP 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 a protokolu (OZVP); implementácia navrhovanej stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK na roky 2022 — 2030 znamená nárast počtu paradipomatických a kontaktných aktivít, zabezpečenie ktorých je úlohou OZVP. V súčasnosti oddelenie disponuje piatimi pracovníkmi (vrátane vedúcej oddelenia). Pri porovnaní počtu pracovníkov s podobnými útvarmi na iných regionálnych úradoch (TTSK — SR, JMK — ČR a PV — PL), ide po TTSK o najnižší počet zamestnancov. Za predpokladu rozhodnutia vedenia PSK využiť zahraničnú spoluprácu ako doplnkový nástroj na získavanie dodatočnej finančnej a nefinančnej podpory pre plnenie cieľov PHSR 2021-2030 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 OZVP sa rozšíri niekoľkonásobne v porovnaní so súčasným stavom. Ak má OZVP zvládnuť nárast agendy, je nevyhnutné posilniť jeho personálny stav;

- *posilnenie plánovacích kapacít Úradu PSK v oblasti zahraničnej spolupráce; plánovanie zahraničnej spolupráce vykonáva OZVP, ktorý má limitované personálne kapacity a je v značnej miere vyťažený zabezpečením stykových aktivít PSK so zahraničnými partnermi. Odbor strategického rozvoja (OSR) a Odbor projektového riadenia (OPR) sa venujú primárne plánovaniu regionálneho rozvoja a riadeniu projektov. Prepojenie plánovania regionálneho rozvoja s rozvojom zahraničnej spolupráce nie je v inštitucionálnej štruktúre Úradu PSK zabezpečené dostatočne. V záujme PSK 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 PSK 2022 — 2030. Je to nevyhnutné pre správnu identifikáciu partnerov i mapovanie príležitostí pre PSK. Zahraničná spolupráca by sa mala stať nástrojom regionálneho rozvoja a preto je potrebné i inštitucionálne zabezpečiť prepojenie jej plánovania s plánovaním*

108

109

rozvoja zahraničnej spolupráce. Je to možné dosiahnuť prostredníctvom rozšírenia úloh OSR a OPR alebo posilnenia plánovacích kapacít OZVP;

- *posilnenie organizačných zložiek v štruktúre Odboru strategického rozvoja (OSR) a v štruktúre Odboru projektového riadenia (OPR); 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 PSK na projekty cezhraničnej spolupráce (INTERREG A), je potrebné posilniť personálnu i expertnú kapacitu OSR a OPR tak, aby boli schopné zabezpečiť implementáciu väčšieho počtu projektov.*
- *projektové vzdelávanie zamestnancov Úradu PSK, 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 PSK, 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 PSK. 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 PSK sú adekvátne plneniu ich úloh. Zároveň sme však zistili, že jazyková vybavenosť zamestnancov sektorových zložiek Úradu PSK, 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.



(Ne)zastúpenie PSK v Bruseli

PSK nemá zastúpenie v Bruseli od roku 2018 a prebieha rozhodovací proces o tom, či bude alebo nebude jeho činnosť obnovená. Z hľadiska organizačnej štruktúry je momentálne neobsadené zastúpenie PSK v Bruseli podriadené Odboru strategického rozvoja Úradu PSK. Zastúpenie PSK v Bruseli bolo oficiálne otvorené 22. mája 2003 pod názvom Prešov Region Brussels Office. Od roku 2005 zástupca PSK v Bruseli pôsobil v Dome slovenských regiónov, ktorý bol založený na základe dohody ôsmich samosprávnych krajov v roku 2005. Avšak, činnosť Domu slovenských regiónov bola k 31. 12. 2010 ukončená kvôli absencii jednotnej predstavy zastúpených slovenských regiónov o ďalšom fungovaní a spôsobe spolufinancovania. Zastúpenie PSK v Bruseli pôsobilo ďalej v spoločných priestoroch spolu s ďalšími 3 samosprávnymi krajinami (Košícký, Trenčiansky a Nitriansky samosprávny kraj). Činnosť zastúpenia PSK v Bruseli bola ukončená k 1. 8. 2018.

Zastúpenie v Bruseli môže zohrať významnú úlohu pri napĺňaní strategických cieľov zahraničnej spolupráce v rokoch 2022 — 2030, a preto odporúčame, aby PSK obnovil

činnosť zastúpenia v Bruseli. Z pohľadu rozvoja zahraničnej spolupráce PSK, a predovšetkým, spolupráce s európskymi partnermi, ktorá je kľúčová pre využitie možností na čerpanie zdrojov z programov INTERREG a horizontálnych programov EŠIF pre regionálny rozvoj PSK, zastúpenie kraja v Bruseli by malo plniť nasledujúce hlavné úlohy:

- *prezentácia* PSK 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 PSK v súlade s navrhovanou stratégiou rozvoja zahraničnej spolupráce 2022 — 2030 s cieľom predstaviť kraj i subjekty so sídlom na území PSK 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 inštitúciám EÚ (Komisia, Parlament, Rada). V prípade obnovenia zastúpenia v Bruseli je potrebné pripraviť a realizovať plán prezentácie PSK v Bruseli, ktorý by splnil účel všeobecnej propagácie kraja a zároveň predstavil PSK

110



ako potenciálneho partnera iným európskym regiónom so spoločným záujmom vo vybraných sektorových politikách;

- *identifikácia a vyhľadávanie partnerov*; kľúčovou úlohou zastúpenia PSK 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 PSK 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 PSK do činnosti medzinárodných regionálnych združení a európskych platforiem so sídlom v Bruseli, ktoré pôsobia v rozvojových sektorových prioritách kraja s cieľom prezentovať PSK ako potenciálneho partnera a zároveň identifikovať vhodných partnerov pre spoluprácu s PSK;
- *informovanie* Úradu PSK, vrátane sektorových útvarov o aktuálnom vývoji programov EŠIF, aktuálnych i pripra-

111

vovaných výzvach, realizovaných i pripravovaných projektoch, aktéroch, ktorí ich realizujú alebo pripravujú, samozrejme, nie všetkých, ale v prvom rade tých, ktoré sa týkajú sektorových rozvojových priorít PSK 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 PSK (predovšetkým, OZVP, OSR, OPR a ďalšie útvary), vrátane sektorových útvarov, ktorý by uľahčil plánovanie rozvoja zahraničnej spolupráce v rámci Úradu PSK;

- *presadzovanie záujmov* PSK v Bruseli; okrem uľahčenia plánovania zahraničnej spolupráce, zastúpenie by malo slúžiť ako diplomatický nástroj Úradu PSK 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 PSK smerom k hlavným európskym inštitúciám, iným partnerom, v kľúčových témach, ktoré sa týkajú ďalšieho vývoja regionálneho rozvoja a kohéznej politiky na úrovni EÚ. Budovanie dobrého

mena kraja v Bruseli nezávisí iba od propagácie, ale vo veľkej miere i od schopnosti PSK zaujímať stanoviská v rámci diskusie o európskych politikách a byť ich čitateľným a rozpoznateľným účastníkom;

- *služby pre subjekty so sídlom na území PSK*; kontaktné a informačné služby zastúpenia PSK v Bruseli by mali byť prístupné i pre subjekty so sídlom na území kraja, avšak, v prvom rade tie subjekty, ktoré sa zapoja do sieťovania na úrovni kraja v sektorových prioritách, ktoré iniciuje a bude koordinovať Úrad PSK s cieľom podporiť ich zahraničnú spoluprácu prostredníctvom projektov s partnermi z európskych krajín v rámci stanovených rozvojových priorít PSK pre roky 2022 — 2030. Služba zastúpenia (informovanie o príležitostiach pre spoluprácu a sieťovanie subjektov so sídlom na území PSK do európskych platforiem) by mohla byť pre ne prídavnou hodnotou, ktorá by ich motivovala koordinovať svoju zahraničnú spoluprácu s Úradom PSK.

V prípade obnovenia zastúpenia PSK v Bruseli pre efektívne plnenie jeho úloh navrhujeme prijatie nasledujúcich opatrení:

- obnovené 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 OZVP posilnené koordinačné postave-

nie vo vzťahu k sektorovým útvarom a prostredníctvom OZVP by sa malo zodpovedať priamo vedeniu úradu;

- pre efektívne plnenie úloh obnoveného zastúpenia v Bruseli je dôležitá komunikácia z Úradu PSK smerom k zastúpeniu, ktorú by malo koordinovať OZVP. Zastúpenie, v prípade potreby, by malo mať právo vyžiadať si stanoviská PSK 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 Úradu PSK, ktoré sú relevantné pre zahraničnú spoluprácu kraja, vrátane o pripravovaných aktivitách alebo podujatiach;
- obnovené zastúpenie v Bruseli by malo mať možnosť priamo komunikovať so subjektmi so sídlom na území PSK, 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 PSK v rámci identifikovaných rozvojových priorít;
- pre lepšiu koordináciu činností a zvýšenie vzájomnej informovanosti medzi obnoveným zastúpením v Bruseli a útvarmi Úradu PSK bolo by vhodné organizovať pravidelné informačné stretnutia zástupcu zastúpenia a útvarov Úradu PSK, ktoré by sa konali v pravidelných intervaloch, napr. minimálne raz za dva mesiace;

112

113

- Úrad PSK by sa mal usilovať o uzavretie dohody s MZVaEZ SR o spolupráci pri implementovaní stratégie rozvoja zahraničnej spolupráce PSK 2022 — 2030, vrátane podpory Stálej misie SR pri inštitúciách EÚ pre činnosť zastúpenia PSK v Bruseli. Odborná a diplomatická podpora slovenských diplomatov zo Stálej misie by významne prispela k činnosti zastúpenia PSK v Bruseli, predovšetkým, uľahčila by kontaktovanie zástupcov Európskej komisie a Rady EÚ v prípade potreby prezentácie a presadzovania záujmov PSK, vrátane pri príprave stretnutí zástupcov PSK so zástupcami hlavných inštitúcií počas ich pracovných návštev v Bruseli. Dohoda s MZVaEZ SR by sa mala týkať i spolupráce pri organizovaní prezentačných alebo odborných podujatí PSK v Bruseli;
- Úrad PSK by sa mal usilovať v prípade obnovenia činnosti zastúpenia v Bruseli o 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 paradiploematických 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 minulosti pôsobila v zastúpení PSK v Bruseli jedna pracovníčka, je v prípade obnovenia zastúpenia PSK v Bruseli potrebné uvažovať o personálnom posilnení kancelárie. Najschodnejšou

cestou, ktorá by zároveň neznamenala zásadné navýšenie finančných nákladov na prevádzku zastúpenia v Bruseli, by bola dohoda s Prešovskou univerzitou o stážach študentov záverečných ročníkov politických vied, stredoeurópskych štúdií, európskych štúdií, manažmentu a príbuzných odborov, na zastúpení PSK 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.



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 Prešovského samosprávneho kraja
- Príloha 3. Porovnanie paradiplomatických aktivít Prešovského samosprávneho kraja a Trnavského samosprávneho kraja
- Príloha 4. Porovnanie paradiplomatických aktivít Prešovského samosprávneho kraja a Podkarpatského vojvodstva



