

PŘÍLOHY

Metodika strategického managementu rozvoje lidských zdrojů pro ČR

Přílohy 1

Soubor textu 2 / 2.3Metod-Prilohy1.doc

1. Růžička Tomáš „Politika a strategie Evropské unie zaměřená na problematiku zaměstnanosti a lidských zdrojů“. **str. 2**
4. Hartmann Igor, Bezecný Vaclav „Demografický vývoj, struktura osídlení a mobilita lidských zdrojů“, **str. 10**
5. Tabulka klíčových indikátorů konkurenceschopnosti, které sleduje irský National Competitiveness Council ve své výroční zprávě za rok 2000 (Forfás, May 2000), **str. 12**
6. Růžička Tomáš „Co dělá regiony silnými?“, **str. 14**
7. Růžička Tomáš „Příprava regionu na strukturální fondy – programy a projekty“, **str. 17**
8. Blažek Jiří „Monitorování a hodnocení programů a projektů, korekce v případě změn“, **str. 21**
9. Blažek Jiří „Vybrané požadavky EU na institucionální struktury při realizaci strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR“, **str. 25**
10. Straka Jaroslav, Beranová Eva „Marketing lidských zdrojů“ **str. 31**
11. Winter Jaroslav „Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce“ **str. 36**
12. Winter Jaroslav „Příklad popisu úspěšné praxe vycházejícího z doporučené struktury“, **str. 42**
13. Růžička Tomáš „Jak postupovat při čtení a sestavování tabulky logického rámce“ **str. 44**
14. Blažek Jiří „Přehled doporučených metodických příruček a materiálů k tvorbě programů a projektů v oblasti RLZ“ **str. 49**
15. "Irsko - vzorový postup při zvládnutí krizové situace při úpadku oboru" **str. 51**
16. Komárek Pavel "Výzkum, vzdělávání, podnikání a zaměstnanost" **str. 52**
17. Kostroň Lubomír "Inspirace z knihy "Světové technopole" **str. 56**
18. Winter Jaroslav "Cisco Networking Academics (CAN)" **str. 63**

Politika a strategie Evropské unie zaměřená na problematiku zaměstnanosti a lidských zdrojů

Cílem této stručné informace je seznámit zájemce o danou problematiku se základními principy Strategie zaměstnanosti EU a s její politikou rozvoje lidských zdrojů. V tomto kontextu je zmíněna úloha a činnost Evropského sociálního fondu (ESF) a jeho orientace v nadcházejícím období 2000 – 06. V okamžiku plného členství ČR v EU bude ESF představovat významný zdroj pro kofinancování programů podporujících rozvoj lidských zdrojů.

1. Evropská strategie zaměstnanosti

Evropská unie zdůrazňuje význam aktivní účasti jednotlivců a podniků při posilování hospodářské a sociální soudržnosti jako důležitého předpokladu pro dosažení prosperity. Současná vysoká nezaměstnanost (v průměru 10% ekonomicky aktivních je v zemích EU bez práce) je překážkou, která brání části produktivní populace podílet se na této prosperitě. Nezaměstnanost nepředstavuje jen problém sociální, ale je to současně i vážný ekonomický problém. Nízká úroveň zaměstnanosti brání využívání ekonomického potenciálu zemí EU a navíc významně zatěžuje zdroje veřejných financí.

EU usiluje o to, aby ekonomický růst přinesl nejen nová pracovní místa, ale současně usiluje i o to, aby tato místa byla kvalitnější. Zvýšení zaměstnanosti umožní nejen přístup k prosperitě pro více lidí, ale pomůže Evropě vyrovnat se lépe s problémy, které přináší stárnutí její populace.

Evropská strategie zaměstnanosti (ESZ) propojuje hospodářskou politiku s konkrétní činností při vytváření pracovních míst. Jejím hlavním cílem je „pomáhat lidem se na práci lépe připravit a bránit tomu, aby byli vylučováni z pracovní činnosti a tím možná i ze společnosti jako celku“¹.

Jejím dalším cílem je i vytvoření lepšího klimatu pro vznik nových pracovních příležitostí, a to úpravou systémů daní a dávek, snižováním administrativních překážek a modernizací pracovních postupů, které používáme.

Evropská komise a členské státy se dohodly na řadě prioritních oblastí, na nichž je třeba pro splnění uvedených cílů pracovat. Tyto priority jsou obsaženy ve Směrnici pro zaměstnanost. Každá z členských zemí sestavuje každoročně Národní akční plán, obsahující konkrétní cíle v oblasti uskutečňování politiky zaměstnanosti, a tyto plány jsou posléze předmětem vyhodnocení EK. V roce 1997 se státy EU rozhodly koordinovat národní politiky zaměstnanosti v rámci Evropské strategie zaměstnanosti.

Evropská strategie zaměstnanosti je založena na 4 pilířích:

¹ Stručný průvodce Evropským sociálním fondem pro budoucí členské státy, EK, březen 2000

- zaměstnatelnosti
- podpoře podnikání
- adaptabilitě a
- rovnosti příležitostí.

Zaměstnatelnost

Tento princip akcentuje potřebu přizpůsobování se změnám, které provázejí rychle měnící se svět rozvojem nových dovedností, které si bude třeba osvojit k využití pracovních příležitostí. Pracovní místa, pracovní zkušenosti nebo školení musí být nabídnuta nezaměstnaným co nejdříve (nejpozději do 12 měsíců po ztrátě zaměstnání, resp. do 6 měsíců u mladých lidí).

Mladí lidé musí být rovněž lépe připraveni na vstup do pracovního procesu již v době, kdy opouští školu.

Zvláštní pomoc je třeba poskytovat všem, kteří trpí diskriminací a v důsledku toho mají potíže při získávání práce či vzdělání.

Směrnice, upravující zaměstnatelnost pro rok 2000, konkrétně uvádí následující priority:

- řešení nezaměstnanosti mládeže a zabránění dlouhodobé nezaměstnanosti (nabídky rekvalifikací, pracovní praxe, školení, popř. pracovních míst s cílem efektivní integrace těchto skupin nezaměstnaných na trhu práce)
- přechod od pasivních k aktivním opatřením (úpravy systémů daní a dávek s cílem podnítit jak vyšší aktivitu nezaměstnaných při vyhledávání práce, tak zaměstnavatelů při vytváření pracovních míst)
- podpora partnerského přístupu (iniciace spolupráce sociálních partnerů na různých úrovních)
- usnadnění přechodu ze školy do pracovního procesu (zlepšování kvality vzdělávacích systémů s důrazem na vývoj a modernizaci učňovského školství, dosažení vyšší počítačové gramotnosti, vybavení a přístup k Internetu)
- podpora trhu práce otevřeného všem (podpora opatření, které napomáhají integraci zdravotně postižených, národnostních menšin a dalších do trhu práce).

Podpora podnikání

V této oblasti je třeba usilovat o takovou kulturu podnikání, která usnadní zakládání, provozování a rozvoj podniků. Týká se to úprav a změn daňových soustav, snižování administrativních bariér. V tomto kontextu je třeba nabídnout vhodná školení zejména pro malé a začínající podnikatele.

Směrnice upravující podporu podnikání považuje za prioritní:

- usnadnit založení a provoz podniků (snižování režijních nákladů a administrativní zátěže, podpora samostatně výdělečně činných)
- využívání nových příležitostí pro tvorbu pracovních míst (místní úroveň, sociální ekonomika, zlepšení fungování místních trhů práce, využití možností v sektoru služeb pro průmysl, v oblasti rozvoje informační společnosti a sektoru životního prostředí)
- vytvoření příznivější daňové soustavy pro zaměstnávání (snižování celkové daňové zátěže, snižování nemzdových nákladů na pracovní sílu, ..)

Adaptabilita

EK sleduje cíl a podporuje, aby podniky byly pružnější a modernizovaly své pracovní postupy s tím, že podniky současně budou dbát i o zajištění pružnosti při sociálním zabezpečení svých pracovníků. Podniky musí v této souvislosti především vytvářet podmínky pro snadnější a efektivnější investice do vzdělávání svých zaměstnanců.

Směrnice EK na rok 2000 sleduje v této oblasti tyto priority:

- modernizace organizace práce (pružné pracovní uspořádání vedoucí k vyšší produktivitě práce: formou školení rekvalifikace, zaváděním moderních technologií, nových forem práce,....lepším rozložením pracovní doby, prací na částečný úvazek, snížením přesčasů, apod.)
- podpora adaptability v podnicích (daňové a jiné podněty podporující investice do lidských zdrojů)

Rovnost příležitostí

Jedním z hlavních úkolů strategie zaměstnanosti je uplatnění účinnější politiky, která vytvoří lepší podmínky pro aktivnější uplatnění žen na trhu práce. Tento požadavek má „plošný“ charakter a dotýká se všech sektorů a všech úrovní. Specifickým požadavkem je usnadnit ženám návrat do zaměstnání po dlouhé nepřítomnosti, způsobené rodinnými povinnostmi. Směrnice EK upravuje rovné příležitosti podporou následujících priorit:

- přístup nerozlišující mezi pohlavími (týká se realizace Směrnic pro všechny 4 uvedené pilíře ESZ)
- vyrovnávání nerovností mezi pohlavími (snižování rozdílů v nezaměstnanosti aktivní podporou zaměstnanosti žen, stejná odměna za stejnou práci, podpora kariérního růstu žen)
- sladění rodinného a pracovního života (podpora rodiny, péče o dítě, rodičovská dovolená,..)
- umožnění opětovné integrace do trhu práce (odstraňování překážek bránících návratu po dlouhodobé nepřítomnosti do zaměstnání).

2. Financování EPZ – Evropský sociální fond (ESF)

Evropský sociální fond je od roku 1957 společným finančním nástrojem EU na podporu aktivit členských států, které jsou zaměřeny na zlepšení perspektiv

lidí při hledání práce a při získávání požadované pracovní kvalifikace. ESF se zaměřuje především na:

- podporu rozvíjení schopností lidí, zejména těch, kteří mají zvláštní problémy s hledáním práce
- podporu členským státům při zavádění nových aktivních politik zaměstnanosti a systémů, určených k odstraňování příčin nezaměstnanosti a systémů ke zvyšování kvalifikace
- cílené poskytování těchto podpor v souladu s potřebami regionů, které čelí mimořádným obtížím.

Od roku 2000 bude ESF poskytovat významnou podporu při uvádění Evropské strategie zaměstnanosti do života.

ESF – strukturální fond

ESF je jedním ze čtyř strukturálních fondů EU, jejichž posláním je přispět ke snížení rozdílů v životní úrovni, které existují mezi regiony v EU. ESF pomáhá v tomto kontextu rozvíjet zaměstnanost – podporou zaměstnatelnosti, podnikání, adaptability a rovných příležitostí – a investuje do lidských zdrojů.

ESF se uplatní jako zdroj finanční podpory opatření a projektů jak v oblastech typu Cíl 1, tak typu Cíl 2. Specifické postavení mu však přísluší zejména v oblastech klasifikovaných jako Cíl 3, kde budou k dispozici výhradně prostředky z ESF. Ty budou využívány především na pomoc rozvoje systémů vzdělávání, školení a na podporu zaměstnanosti po celé zemi.

Na období let 2000 – 2006 vyčlenila EU v rámci SF celkem 64,4 mld. Euro pro ESF s tím, že více než polovina těchto prostředků (35 mld.) je určena pro oblasti typu Cíl jedna a zhruba 24 mld. Euro pak pro realizaci programů/projektů na podporu zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů v oblastech Cíl 3.

Politiky ESF

ESF vždy pomáhal členským státům investovat do kvalifikace jejich pracovní síly. Pro zajímavost lze dokumentovat vývoj ESF následujícími milníky: (a) v roce 1984 financoval ESF individuální projekty vzdělávání dospělých a dále podpory zaměstnanosti, (b) v roce 1989 byla z ESF financována konkrétní opatření, (c) od roku 1993 byla podpora z ESF řízena prostřednictvím integrovaných programů v oblastech typu Cíl 1 a (d) od roku 2000 se ESF stává nástrojem politiky.

Pro nadcházející sedmileté období lze identifikovat 5 hlavních oblastí politik ESF; jsou to:

Rozvoj a podpora aktivní politiky na trhu práce

Aktivní politika na trhu práce má za cíl pomoci těm, jimž hrozí nezaměstnanost a dále pomoci nezaměstnaným vrátit se zpět do zaměstnání. V tomto smyslu zahrnuje:

- boj proti nezaměstnanosti a její prevenci
- prevenci dlouhodobé nezaměstnanosti jak u žen, tak u mužů
- usnadnění opětovné integrace dlouhodobě nezaměstnaných na trhu práce
- podporu profesního začlenění mladých lidí a osob, které se vrací na trh práce
- podporu profesní integrace osob vracejících se na trh práce po období nepřítomnosti

Podpora rovných příležitostí pro všechny

Cílem je zajištění přístupu na trh práce pro všechny skupiny obyvatelstva (např. zdravotně postižení, příslušníci etnických menšin). Důraz je kladen na podporu kombinace preventivní a aktivní politiky, a to na základě komplexně pojaté a integrované strategie.

Podpora a zlepšování školení, vzdělávání a poradenství

Tato opatření je třeba vnímat jako součást politiky celoživotního vzdělávání s cílem:

- umožnit a zlepšit přístup na trh práce a možnosti začlenění se do něho
- zlepšit a udržet zaměstnatelnost a podpořit profesní mobilitu
- posílit spojení mezi vzdělávacími či školícími institucemi a trhem práce

Podpora kvalifikované, vzdělané a přizpůsobivé pracovní síly, inovací a flexibilní organizací práce, rozvojem podnikání a podmínek, které umožňují vznik nových pracovních míst a dále podporou dovedností a rozvoje lidského potenciálu ve výzkumu, vědě a technologiích.

Zlepšení přístupu žen na trh práce

Součástí této politiky je podpora konkrétních opatření, která vedou k zajištění rovných příležitostí pro muže a ženy. Tato opatření nezahrnují pouze školení a výcvik, ale představují ucelený systém aktivních politik na trhu práce, který vede k odstranění překážek, kterým ženy čelí.

V rámci uvedených pěti oblastí ESF je třeba zmínit tři hlavní záměry, které jsou pro všechny politiky společné:

- podpora místních iniciativ v oblasti zaměstnanosti (na místní a regionální úrovni)
- sociální aspekty a situace na trhu práce v kontextu rozvoje informační společnosti a zprostředkování jejich možností a výhod pro všechny
- zajištění rovných příležitostí pro muže i ženy.

3. Zaměření a činnost ESF

ESF podporuje následující typy vhodných činností („eligible activities“), zaměřené na rozvoj lidských zdrojů:

- a) oblast vzdělávání a odborná školení (učňovské školství, školení základních dovedností, pracovní rehabilitace, opatření na podporu zaměstnatelnosti na trhu práce, odborné vedení a dozor, poradenství, další vzdělávání)
- b) podpora při získání zaměstnání nebo při zahájení samostatné výdělečné činnosti
- c) podpora výzkumu, rozvoje vědy a technologií (postgraduální studium, školení manažerů a techniků)
- d) rozvoj nových pracovních příležitostí včetně míst v sektoru sociálních služeb.

ESF dále podporuje vznik a činnost struktur a systémů:

- rozvoj a zdokonalování vzdělávání a získávání kvalifikace, včetně školení učitelů, lektorů a personálu, zlepšování přístupu pracujících ke vzdělání a kvalifikaci
- modernizaci a zlepšení účinnosti služeb zaměstnanosti
- rozvoj vzájemných vazeb mezi trhem práce a vzdělávacími, školícími a výzkumnými institucemi
- rozvoj nástrojů k předvídání budoucích změn v pracovním procesu a ve struktuře potřeb trhu práce.

Doprovodná opatření financování z ESF:

- pomoc při poskytování služeb osobám majícím na ně nárok (včetně pečovatelských služeb)
- podpora sociálně-vzdělávacího systému ve vazbě na trh práce
- zvyšování informovanosti a publicity

Vedle tzv. „mainstream“ programů existují 4 iniciativy společenství, které mají podporovat zejména inovační přístupy k řešení problémů a vytváření mezinárodních sítí (networking). Jednou z těchto iniciativ je program EQUAL, zaměřený na podporu aktivit, které odstraňují všechny typy diskriminace a nerovností vyskytujících se na trhu práce.

Stejně jako u všech strukturálních fondů jsou peníze z ESF přidělovány členské zemi na základě jejích potřeb.

ESF pracuje na základě partnerství, a to na všech úrovních. Rozhodnutí se přijímají na té úrovni, která je pro to nejvhodnější. V rámci každého členského státu vznikne širší partnerství zahrnující regionální a místní samosprávy, hospodářské a sociální partnery a další významné aktéry, jehož úkolem je participace při tvorbě programů a dohled nad jejich implementací.

Příklady některých problémů (typu projektů), jejichž řešení ESF v letech 1994 - 1999 spolufinancoval:

Pomoc reformě veřejné správy (Řecko)

Pomoc při školení MSP (Portugalsko)

Překlenutí mezery mezi výzkumem a MSP (Belgie)

Zlepšení postavení žen při vzdělávání (Irsko)

Prevence proti dlouhodobé nezaměstnanosti (Rakousko)

4. ESF - rozvojové programy a rozhodovací proces

Stejně jako u všech strukturálních fondů jsou prostředky z ESF přidělovány každému členskému státu na základě potřeb dané země. Evropská komise odsouhlasí s každým státem způsob, podle kterého bude vytvořen program i způsob rozdělování prostředků mezi jeho jednotlivé priority.

Členský stát zpracovává (ve spolupráci s regiony) Plán rozvoje, který předkládá Komisi. Poté se projedná tzv. Rámec podpory společenství mezi příslušnými orgány EK a členského státu. Na základě této dohody pak Evropská komise přijímá programy navrhované členským státem.

Co musí obsahovat plán, aby mohl být zařazen do Rámce podpory společenství?

- a) Analýzu situace zahrnující aktuální situaci v regionu, charakteristiku jeho problémů a nedostatků, ale i jeho předností a rozvojového potenciálu. Analýza by se měla zabývat podrobně zejména zaměstnaností a trhem práce, stavem MSP, konkurenceschopností a inovacemi v regionu.
- b) Rozvojovou strategii a její priority s kvantifikovanými cíli navrhuující způsoby řešení uvedených problémů v daném čase a s využitím disponibilních zdrojů a kapacit regionu. Strategie definuje i očekávané širší dopady realizace příslušných opatření, obvykle v podobě měřitelných indikátorů.
- c) Hodnocení stavu před zahájením (ex ante) obsahující posouzení navrhovaného plánu a jeho kvalitu nezávislými hodnotiteli.
- d) Indikativní finanční zdroje finanční plán, uvádějící odhad finanční potřeby na realizaci uvedených opatření v takovém členění, aby bylo možno posoudit dodatečný efekt získaný působením ze strukturálních fondů.
- e) Způsob sledování a hodnocení realizace definující systém monitoringu a způsob podle něhož bude realizace programu sledována a hodnocena.

5. Příprava ČR na ESF

Tato příprava je součástí celkové předvstupní strategie České republiky na čerpání strukturálních fondů. V předvstupním období plní funkci nástroje typu ESF a ERDF program Phare. V rámci stanovených pravidel má Phare program na období 2000 – 06 dvě hlavní priority:

- budování a rozvoj institucí
se zaměřením na vytváření a posilování struktur, tvorbu strategií, rozvoj lidských zdrojů zaměřený na získávání dovedností potřebných pro posílení jejich regulatorních a administrativních kapacit
- investice
na posílení regulatorního rámce a na hospodářskou a sociální soudržnost podporovanou obdobným typem opatření jaká jsou podporována ERDF a ESF v členských státech EU.

Pro dosažení cílů Evropské strategie zaměstnanosti lze podporovat opatření například na rekvalifikaci pracovní síly, na zvýšení úrovně a kapacity manažerů v průmyslu a ve službách, na podporu inovací a rozvoje inovačních schopností.

Důležité je, aby případná podpora z Phare zaměřená na rozvoj lidských zdrojů a odpovídající činností zajišťovaným ESF, byla plně v souladu s národní strategií zaměstnanosti. Tento postup je nyní ověřován a testován v cílových regionech NUTS II Severozápad a Ostravsko v rámci podpory poskytované z programu Phare 2000.2

2 Podrobnější informace o ESF lze získat z uvedeného Stručného průvodce ESF pro budoucí členské státy, popř. na internetové adrese <http://europa.eu.int/esf>

Demografický vývoj, struktura osídlení a mobilita lidských zdrojů

Základním faktorem pro hodnocení stavu lidských zdrojů a návazně poptávky a nabídky po nich je demografický vývoj, struktura osídlení a mobilita lidských zdrojů.

Trendy demografického vývoje charakterizují následující jevy:

- pokles počtu dětí jedné matky a odsun rození dětí do vyššího věku matky,
- stárnutí populace související s procesem odkládání rození dětí ; je důsledkem nepříznivé věkové struktury populace a prodlužující se délky života,
- růst počtu domácnosti jednotlivců jako důsledek změněného reprodukčního chování a zhoršující se věkové struktury obyvatelstva,
- snížení vnitřní migrace,
- pokles mobility obyvatelstva ; lidé se stále více stěhují na kratší vzdálenosti- v rámci okresu či regionu ; ačkoliv stěhování nebylo a v ČR patrně nikdy nebude procesem významným z hlediska přizpůsobování se trhu práce, je v této souvislosti pokles stěhování negativním jevem,
- imigrace ze zahraničí.

Struktura osídlení je charakterizována hustotou osídlení a podílem městského a venkovského obyvatelstva. Jedním z největších problémů českého venkova je stárnutí populace. Vážné problémy jsou spojeny s obcemi, které jsou vzdáleny od urbanistických prostorů i významných komunikačních spojů a nejsou situovány v atraktivních polohách. Celá řada malých obcí umístěných ve venkovských oblastech potřebuje lepší přístup do městských center, aby byla vytvořena konsolidovanější sídelní síť, zlepšena lokální infrastruktura a zařízení a vytvořeny příznivé podmínky pro podnikatelské aktivity. Pokud by tento problém nebyl řešen, došlo by k vylidňování rozsáhlých prostorů a tím k devastaci dosud kultivované krajiny.

Je pravděpodobné, že struktura osídlení se ve svých základních atributech bude měnit velice pomalu. Lze očekávat určité pozitivní tendence, projevující se:

- snížením koncentrace obyvatelstva v průmyslových aglomeracích postižených rozsáhlým útlumem výroby, především pak v oblastech těžby uhlí, vlivem snížení zaměstnanosti a zpomalením bytové výstavby v těchto územích,
- posunem rozvoje osídlení do oblastí, jež získaly novou atraktivitu, např. výstavbou dálnice apod., a mají dosud výhodnější ceny pozemků,
- zvýšením koncentrace obyvatelstva v důsledku suburbanizace – výstavba perimetricky v kontaktu s velkými městy, případně i formou satelitních sídel,
- stabilizací venkovského osídlení (sítě větších životaschopných sídel).

Rychlost procesu změn bude závislá na:

- regionálních změnách trhu práce a tudíž nutnosti migrace obyvatelstva za pracovními příležitostmi,
- posílení bytové výstavby a vytvoření trhu s byty, což tuto migraci umožní,

- setrvačném působení současné struktury osídlení, zejména lokalizace bytů a infrastruktury,
- pokračujících depopulačních procesech v periferních oblastech.

Nízká mobilita pracovních sil souvisí především s omezenou možností získání bytů v místech pracovních příležitostí a se zhoršující se dopravní obslužností zajišťovanou prostředky hromadné osobní dopravy. Dalším závažným aspektem omezujícím mobilitu je zakořeněnost lidí v určitém regionu a neochota stěhovat se za prací, případně za ní dojíždět.

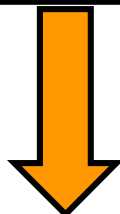
Příloha č. 5

Tabulka klíčových indikátorů konkurenceschopnosti,
které sleduje irský National Competitiveness Council ve své výroční zprávě za rok
2000, Forfás, May 2000, str. 3,
(Prozatímní překlad)

Priority	Indikátory	Kvartilová pozice Irska 1max - 4min	Nejlepší země
Sociální partnerství	HDP na hlavu / HDP EU na hlavu	4	Lucembursko
	Příjmová nerovnost: podíl nejbohatších 20 procent k 20 procentům nejchudších	4	Finsko
	Standardizovaný stupeň nezaměstnanosti	2	Lucembursko
Lidé	Očekávaná školní docházka (v rocích) pro pětileté dítě	4	Austrálie
	Čistý počet zapsaných v terciárním vzdělávání (věk 18 - 21, v procentech)	1	Kanada
	Absolventi vysokých škol přírodního a technického zaměření z celkového počtu titulů	2	Finsko
	Celkové daňové zatížení (jednotlivá osoba)	2	Japonsko
	Stupeň ekonomické aktivity žen (procento populace - věk 15 - 64)	4	Island
	Náklady	Jednotkové náklady práce v ekonomice (procento růstu)	3
Úroková sazba (absolutní hodnota)		4	Kanada
Ceny elektřiny (velcí uživatelé v průmyslu)		3	Norsko
Ceny budov (úřady)		4	Turecko
Ceny výrobců		2	Francie
Spotřebitelské ceny (roční změny)		4	Japonsko
Infrastruktura	Průměrný čas pro dopravu do a ze zaměstnání	3	Itálie
	Indikátor železniční infrastruktury	4	Rakousko
	Indikátor silniční infrastruktury	4	Francie
	Telekomy a e-Business	Počet návštěvníků Internetu na hlavu	3
Předplatitele mobilních telefonů na hlavu		3	Finsko
2 Mbit/s pronajatých spojení národních obvodů (ročních pronájmů, 100 km)		1	Finsko
Použití Internetu (30 minut)		2	Kanada
Cena telefonického rozhovoru		3	Kanada
OECD národní (GSM) tržní koš mobilních telefonů		4	Rakousko
Konkurence a regulace	Obecné prostředí regulace	1	US
Věda a technologie	Komerční výdaje na výzkum a vývoj (procento HDP)	2	Švédsko
	Koeficient invence (patenty na hlavu)	2	Japonsko
	Výdaje na informační a komunikační technologie (procento HDP)	2	Nový Zéland
Ekonomické prostředí	Produktivita (roční průměrná změna)	1	Irsko
	Fixní investice jako procento HDP	4	Japonsko
	Exportní výkonnost (procentní změny za poslední období)	1	Maďarsko
	Příliv přímých zahraničních investic (procento HDP)	2	Finsko

	Přímé investice v zahraničí (procento HDP)	3	Švýcarsko
	Souhrnný rizikový kapitál (procento HDP)	2	Velká Británie

CO DĚLÁ REGIONY SILNÝMI ?



VYSOKÁ MÍRA KONKURENCESCHOPNOSTI REGIONÁLNÍ EKONOMIKY

VYSOKÁ KVALITA ŽIVOTNÍCH PODMÍNEK

CO SPOLUVYTVÁŘÍ VYSOKOU KONKURENCESCHOPNOST EKONOMIKY ?

- silné hospodářské struktury
- dynamické podniky
- flexibilní vzdělávací systém
- kvalitní (poradenské) služby
- výkonná infrastruktura
- tradice úspěchu
- vysoká kvalita života

CO ZAJIŠŤUJE VYSOKOU KVALITU ŽIVOTA V REGIONECH ?

- zajímavá nabídka a možnosti zaměstnání
- dobrá úroveň bydlení
- pestrost nabídky služeb a sociální infrastruktury
- kvalitní životní prostředí
- dobrá nabídka možností kvalitního vzdělávání
- vysoká rekreační hodnota území
- zajímavá nabídka volnočasových aktivit
- kvalitní dopravní infrastruktura a systémy

STRATEGIE ÚSPĚCHU PRO EKONOMICKÝ ROZVOJ V REGIONECH

- začít u existujících zdrojů a potenciálů
- zapojit aktivně hlavní místní a regionální aktéry
- usilovat o široký konsensus o hlavních regionálních strategických cílech
- zpracovat programy a podpory pro rozvoj regionu
- důsledně uplatňovat princip partnerství a rozvíjet jeho nové formy
- vytvářet pozitivní klima pro inovace a kooperace
- vybudovat nezbytné podpůrné struktury

JAKÉ JSOU FAKTORY ÚSPĚŠNÉHO EKONOMICKÉHO ROZVOJE V REGIONECH

- úspěšná orientace na inovace a využívání nových technologií s cíleným využitím silných stránek regionu a talentů
- optimální pozice regionu v kontextu národních a mezi-národních souvislostí hospodářského rozvoje
- koncentrace na trhy budoucnosti
- cílená podpora rozvoje lidských zdrojů
- profesionálně řízené rozvojové programy

- ❑ spolupráce při vývoji nabídek, na trhu práce při zajišťování požadované kvalifikace pracovních sil, v oblasti marketingu, vědy a výzkumu
- ❑ flexibilita a specializace podniků
- ❑ ekologická orientace s využíváním regionálních hodnot
- ❑ efektivní a hospodárné organizační struktury
- ❑ dlouhodobá orientace

NEJDULEŽITĚJŠÍ PRVKY PRO ÚSPĚŠNOU REALIZACI STRATEGIE (rozvoje lidských zdrojů):

- ❑ kvalitní regionální program naplňující přijaté strategické cíle a priority rozvoje
- ❑ vhodné a inovační projekty připravené na bázi partnerství
- ❑ vytvoření podpůrných a kooperačních regionálních struktur/ sítí
- ❑ zajištění profesionálních služeb (včetně poradenských)

HLAVNÍ CÍLE REGIONU („podnikatelský záměr“):

- ❑ posílení konkurenceschopnosti regionální ekonomiky
- ❑ respektování principů trvale udržitelného rozvoje (sociální a ekologické únosnosti)
- ❑ lepší využití regionálního potenciálu a regionálních hodnot
- ❑ diversifikace a vytvoření nových pracovních příležitostí
- ❑ zlepšení celkových životních podmínek obyvatel regionu

„Regionální rozvoj, jehož integrovanou součástí je i rozvoj lidských zdrojů, znamená vždy i změnu schopností a dovedností, změnu postojů a změny ve způsobech komunikace a jednání.“

Příloha 7: PŘÍPRAVA REGIONU NA STRUKTURÁLNÍ FONDY (Programy/projekty)

Růžička Tomáš

Úvod

Implementace znamená víc než „pouhá realizace“. Je to proces, kterým se vytváří prostředí a buduje systém k uskutečnění politik a cílů obsažených ve strategických dokumentech. Součástí systému jsou jak institucionální struktury, tak postupy a procedury, a programy a projekty.

Irský příklad podpory rozvoje lidských zdrojů nelze okopírovat, ale přesto je pro nás velmi inspirativní. Jednak proto, že zdůrazňuje praktická hlediska a přístupy k řešení zcela konkrétních problémů. Současně však i proto, že nám v celé škále – od tvorby politik přes implementační procesy až k výsledným produktům (projektům) – ukazuje standardní metody a postupy, podle kterých se v zemích, které čerpají podpory ze SF, postupuje. Klíčovým principem, který se při přípravě programů a projektů uplatňuje, je přitom partnerství.

Základními (regionálními) strategickými programovými dokumenty jsou pro kraje PRK a ROP pro NUTS II. Tyto dokumenty obsahují i prioritu „Lidské zdroje“, obvykle se 2 – 3 opatřeními, která podrobněji vymezují tzv. „vhodné aktivity“, tedy činnosti, které by se měly v této oblasti podporovat. Pro některé kraje, které byly zařazeny mezi vybrané, tzv. „cílové regiony“, NUTS II, je tato situace více aktuální. Důležité je, aby v uvedených strategických programových dokumentech byly rámcově vymezeny a věcně zahrnuty oblasti, které bude třeba z pohledu krajů řešit.

Dalším důležitým aspektem implementace programu je schopnost jej financovat, resp. spolufinancovat, tedy existence dostupných finančních zdrojů. V tomto smyslu je třeba vědět jaké zdroje/programy existují, co mohou financovat a za jakých podmínek. Například vedle programu Phare 2000 – 02 existuje pro některé kraje s příhraničními oblastmi i možnost využití programu přeshraniční spolupráce Phare, a to v rámci možností definovaných v tzv. „Společných programových dokumentech - JPD CBC Phare/INTERREG III 2000-06“. V prováděcích směrnících pro každé programovací období jsou příslušná „opatření“ podrobněji rozpracována a konkrétněji specifikována. Toto se děje formou tzv. „grantových schémat“, která vyplňují mezeru mezi velkými (nad 2 MEURo) a malými projekty (do 50 000 EURo) a která fungují spíše jako program.

V každém případě se zdá užitečné, aby si kraje zpracovaly, resp. dále rozpracovávaly vlastní dlouhodobější vizi rozvoje lidských zdrojů definovanou strategickými cíli, s průběžně upřesňovanými (střednědobě) prioritami, které by pak byly rozpracovávány do podoby akčních (krátkodobých) programů a naplňovaných konkrétními a aktuálními projekty.

Projekty jsou na konci celého procesu implementace; na ně čerpáme finanční prostředky. Jejich výsledky musí přispívat k naplnění cílů, které jsme si ve strategické části programu stanovili. Dobrý projekt musí být proto konsistentní s cíli programu. Měl by být proto definován i realisticky stanovenými a kvantifikovanými výstupy a měřitelnými dopady. Navíc musí být kvalitně technicky zpracován (např. metodou logického rámce, s reálným harmonogramem a rozpočtem, atd.).

Situace v ČR

Česká republika se již delší dobu usilovně připravuje na splnění požadavků Kapitoly 21 *Acquis*, týkající se hospodářské a sociální soudržnosti. Nástroje hospodářské a sociální soudržnosti- strukturální fondy a kohezní fond - potřebují značnou administrativní, manažerskou a finanční přípravu jak na centrální, tak na regionální úrovni.

Zabezpečení realizace budoucích programů si vyžaduje již dnes přípravu nezbytné institucionální kapacity, která bude schopna zajistit mimo jiné i schopnost regionů absorbovat značné objemy veřejných finančních prostředků ze SF.

Mezi základní oblasti rozvoje, které jsou podporovány obvykle ze strukturálních fondů, patří především: produktivní investice, ekonomická infrastruktura, zemědělství a rozvoj venkova, **rozvoj lidských zdrojů**, regionální rozvoj, popř. jiné formy územního rozvoje.

Identifikace cílových skupin pro posilování institucionální kapacity

Česká republika bude moci plně využívat SF jen pod podmínkou, že budou vytvořeny administrativní struktury pro řízení programu a příslušné implementační mechanismy. To však nemusí být samo o sobě dostačující, neboť vytvoření institucionálních struktur nezaručuje, že budou existovat vhodné, realistické a dobře připravené projekty, které by bylo možné podporovat ze SF.

Pro řízení a implementaci programu jsou zapotřebí konkrétní aktéři. V uvedeném kontextu lze rozlišit dvě cílové skupiny: jednak jde o orgány a instituce, které zabezpečují administraci programů, sami však přímo k regionálnímu či odvětvovému rozvoji nepřispívají. Příklady těchto aktérů jsou uvedeny níže v levém rámečku označeném „Program“. V kontextu České republiky to mohou být ministerstva, implementační agentury (Phare, SAPARD), regionální rady a výbory.

PROGRAM	PROJEKTY
<ul style="list-style-type: none">• řídicí orgány• implementační orgány• platební agentury• monitorovací výbory• komise pro výběr projektů	<ul style="list-style-type: none">• regionální „aktéři rozvoje“

Pro využití programu pro další ekonomický rozvoj je však zapotřebí i dalšího soubor aktérů. Jedná se o tzv. „developery“ - aktéry samotného rozvoje, kteří přímo nebo nepřímo, kolektivně nebo individuálně vyhledávají, připravují a zpracovávají vhodné projekty, které přispívají k řešení konkrétních problémů rozvoje. Úloha tzv. „development community“ (společenství rozvojových iniciativ) v tomto procesu je však u nás dosud nedoceněna. Systematická podpora zaměřená na vytváření „podhoubí“, z něž budou poté generovány potřebné projekty, se proto jeví jako klíčový faktor, který ovlivní absorpční kapacitu země, regionu, sektoru.

Ve větší části západní Evropy je poměrně snadné tyto rozvojové aktéry identifikovat, protože tam existuje dlouhá tradice pro-aktivní podpory rozvoje využívající veřejných finančních prostředků.

Příklad:

Typický program Cíle 1

Možné oblasti intervence



Jaké jsou však například typicky podporované vhodné aktivity v oblasti rozvoje lidských zdrojů:

Zaměstnanost/lidské zdroje

- Projekty v souladu s relevantním SOP a Evropskou strategií zaměstnanosti;
- Politika aktivního trhu práce např. projekty rozvoje lidských zdrojů "na míru" (vzdělávání/školení, poradenské a konzultační služby, učňovské školství, pracovní umístění, apod.) vycházející z konkrétních regionálních nebo individuálních charakteristik zaměřených na odstraňování nezaměstnanosti (dlouhodobé nebo krátkodobé), na nové zájemce na trhu práce (nebo podle potřeby na ty, jejichž pracovní místa jsou ohrožena);
- Projekty sociální integrace – zejména projekty nadřazené tradičnímu vzdělávání/školení zaměřené na zvlášť citlivé nebo vyloučené skupiny s vazbou na lepší příležitosti na trhu práce (např. gramotnost ve vyloučených skupinách). Projekty prováděné hlavně skupinami/ partnerstvími (soukromými, veřejnými nebo nevládními).s kompetencí pro poskytování této podpory;
- Celoživotní vzdělávání – zejména informační technologie, základní dovednosti, gramotnost, jazykové kurzy;
- Projekty podporující pozitivní akce pro ženy, rozvíjející přizpůsobivost a podnikavost (např. informace o zakládání podniků, pomoc ženám samostatně výdělečně činným, především pokud byly dříve zaměstnány)
- Projekty na pomoc regionálním nebo místním úřadům nebo aktérům při identifikaci a formulaci potřeb podniků a pomoc při upravování školicích a vzdělávacích systémů podle místních a regionálních potřeb.

Rozvojové iniciativy a absorpční kapacita

Na základě předběžných odhadů (a zkušeností z typických programů členských států EU) lze předpokládat minimální potřebu absorpce pro oblast lidských zdrojů na rok 2004 (při asi 1,75% HDP ČR, tj. 1,1 mld. EURO) částku v rozmezí 165 – 330 mil. EURO (tj. 15 – 30% z předpokládaného celkového příspěvku EU ze SF/CF).

I když budeme vycházet z nejnižší hodnoty uvedeného rozpětí, bude se jednat nejméně o pětinašobek současné úrovně předvstupních fondů. Pravděpodobně však bude ČR nárokovat podstatně vyšší objem finančních prostředků (povolené maximum činí 4% HDP).

Vzhledem k výše uvedenému nemusí být problémem získání těchto prostředků, ale spíše ve schopnosti tyto zdroje účelně, smysluplně a efektivně využít. Zahraníční experti vidí určité problémy jak ve vytváření struktur pro administraci programů (rozsáhlost aparátu, nezbytné kapacity, dovednosti a schopnosti), tak upozorňují především na absenci cílené podpory regionálních iniciativ - zmíněné „development community“ a s tím související nedostatečnou přípravu rozvojových projektů a programů.

Např. podle vyjádření Colma Mc Clementse není Česká republika zatím schopna splnit kvalifikační a kapacitní požadavky přiměřené jejím ambicím v oblasti hospodářské a sociální soudržnosti. Rozvoj této kapacity není úkolem, který by se dal zvládnout rychle; souvisí jednak s reformou veřejné správy, jednak s podporou právě oněch „hybných sil rozvoje“, společenství místních a regionálních rozvojových aktérů (např. regionálních rozvojových agentur, hospodářských a obchodních komor, vzdělávacích institucí, NGO, nadací a občanských sdružení,...apod.).

SF a CF představují evropské veřejné investiční nástroje, které jsou zaměřeny na podporu národních veřejných či soukromých investic urychlujících rozvoj a přispívajících k posilování hospodářské a sociální soudržnosti.

Rozvojové procesy jsou cílem SF; to znamená, že musí existovat, aby je SF mohly podpořit. Jinými slovy musí existovat národní veřejné investiční programy zaměřené na rozvoj oblastí, tradičně podporovaných ze SF. Jaké podmínky je třeba splnit na národní úrovni:

- a) musí existovat provázaný soubor dlouhodobých politik pro řízení veřejných investic
- b) musí existovat řada nástrojů, kterými se řídí a administruje využívání finančních zdrojů
- c) musí existovat systém pro monitorování a hodnocení využívání těchto veřejných prostředků z hlediska účinnosti, efektivnosti a přijatelnosti.

Jde tedy o systém, do nějž budou SF investovat prostředky. Úloha veřejné správy v ČR nemůže být omezena jen na úkoly související s administrací programu. Současně je třeba vytvořit a podporovat prostředí pro rychlou implementaci rozvojových akcí. Součástí tohoto procesu je tedy i podpora „rozvojových institucí“ či „rozvojové komunity“ složené z jednotlivců a kooperačních partnerství – veřejných, soukromých i veřejně-soukromých, bez níž by nebylo možné připravit vhodné projekty a tak využít prostředky ze SF.

Z uvedených skutečností vyplývá, že přinejmenším některé oblasti veřejné správy potřebují nový étos – nové rozvojové podněty i novou kulturu. Kromě změn na národní úrovni přísluší při využívání SF důležitá role regionům – regionálním programům. I proto je třeba analyzovat, kvantifikovat a poté řešit především jejich potřeby, a to i z pohledu kapacit a potřeb „rozvojové komunity“.

TR, 2.9.2001

Pracovní text k bodu – Interaktivní strategický management (monitorování a hodnocení programů a projektů, korekce v případě problémů či změn apod.).

Úvod

Na skutečnost, že v ČR není dostatečně rozvinuto hodnocení a monitorování upozornila EK již ve své Pravidelné zprávě z roku 1999. Naopak v rámci politiky soudržnosti EU je problematice hodnocení a monitorování věnována značná pozornost, což vyplývá i ze skutečnosti, že hodnocení a monitorování je jedním z 5 základních principů této politiky. Z těchto důvodů EK podmiňuje poskytnutí další podpory (Phare 2001) vytvořením funkčního monitorovacího systému. Vytvoření monitorovacího systému pro strukturální fondy (MSSF) je proto zásadním úkolem. Tvorba MSSF je v současnosti zajišťována externím dodavatelem vybraným na základě výběrového řízení.

Dosažení odpovídající úrovně v rámci hodnocení a monitorování v oblasti politiky soudržnosti je však jen prvním krokem pro zavedení efektivního systému hodnocení a monitorování i do dalších oblastí a politik (např. programy rozvoje krajů, národní strategie zaměstnanosti apod.), a to i těch politik a programů, které nejsou a nebudou spolufinancovány ze zdrojů EU. Velkou slabinou v ČR v současnosti je např. velmi nízká úroveň monitorování a hodnocení strategických dokumentů obcí, měst a regionů. Základním předpokladem pro hodnocení a monitorování průběhu programů a projektů je kvantifikace cílů, kterých má být realizací programu či projektu dosaženo a stanovení vhodných monitorovacích ukazatelů. Monitorovací ukazatele by v případě programů měly být provázány s kritérii pro výběr projektů, kterými je daný program naplňován. Výběr monitorovacích ukazatelů je tak základem jakéhokoli hodnocení. V členských státech EU je proto jejich výběru a definici věnována nemalá pozornost, která v roce 1999 poprvé vyústila v legislativní úpravu této problematiky, a to formou zvláštního paragrafu v Nařízení Rady ES č. 1260/1999.

I. Požadavky na monitorovací ukazatele z nařízení Rady ES č. 1260/1999.

Požadavky na monitorovací ukazatele jsou uvedeny v článku 36 tohoto nařízení.

V tomto článku je mj. uvedeno, že seznam ukazatelů pro fyzické (věcné) a finanční monitorování má být uveden v operačních programech (SOP, ROP). Součástí těchto ukazatelů musí být i ukazatele, které budou použity pro alokaci výkonnostní rezervy na základě výsledků interim hodnocení (čl. 44). Článek také obsahuje odkaz na indikativní metodiku vypracovanou orgány Evropské komise (blíže viz část V. - podkladové materiály). Kromě níže specifikovaných požadavků (část III), čl. 36 požaduje, aby ukazatele umožnily - pokud je to

možné – rozlišení v členění na muže a ženy a podle velikosti subjektu, který je příjemcem pomoci.

III. Základními požadavky na ukazatele zařazené do monitorovacího systému jsou:

- co nejmenší počet relevantních ukazatelů, ukazatele však musí podchytit všechny relevantní aspekty realizace podpůrných programů
- musí existovat přímá vazba mezi změnami ukazatele a realizací podpůrných programů v rámci politiky soudržnosti
- ukazatele musí umožnit podchycení vstupů, výstupů, výsledků a dopadů ve vazbě na příslušnou úroveň cílů. Konkrétně tedy ukazatele musí podchytit dosažené efekty na mikroúrovni (tj. na úrovni opatření, resp. projektů - jedná se o výstupy naplňující dílčí cíle), na úrovni priorit (jedná se o ukazatele výsledků naplňující specifické cíle) a na makroúrovni (jedná se o ukazatele dopadů naplňující globální cíle)
- ukazatele musí umožnit podchycení vstupů, výstupů, výsledků a dopadů všech forem poskytované podpory (grantová schémata, návratné podpory apod.).
- významným požadavkem na výběr ukazatelů je jejich agregovatelnost, tj. možnost sčítat výsledky a dopady za jednotlivá opatření na úrovni priorit i za jednotlivé priority na úrovni programů
- ukazatele pro monitorování a hodnocení musí mít vazbu i na kritéria pro výběr projektů a odpovídající údaje musí být tedy požadovány v žádostech o podporu projektu (tj. v grantových přihláškách)
- soubor ukazatelů musí být využitelný i pro hodnocení účinnosti a efektivnosti programů (tj. interim a ex post hodnocení) i pro zpracování ročních zpráv
- ukazatele by měly splňovat požadavky vyjádřené akronymem SMART, tj. Specific (konkrétní), Measurable (měřitelné), Accurate (přesné), Relevant (relevantní), Timely (aktuální)

Tab. 1. Obecná charakteristika jednotlivých typů ukazatelů

Typ ukazatelů	Charakteristika
Ukazatele vstupů	Jedná se o finanční částku v absolutním a relativním vyjádření, tj. např. kolik % prostředků bylo věnováno na konkrétní projekt v rámci opatření nebo jaký podíl prostředků byl věnován na konkrétní opatření v rámci priority
Ukazatele výstupů	Vztahují se k aktivitám. Měří se ve fyzických nebo finančních jednotkách (např. délka nových komunikací, počet firem, kterým byla poskytnuta finanční podpora).

Ukazatele výsledků	Vyjadřují přímé a okamžité efekty zpravidla přímým příjemcům podpory (např. snížení cestovní doby, pákový efekt na soukromé investice)
Ukazatele dopadů	Rozlišují se specifické a globální. Specifické dopady mají přímou vazbu na projekt nebo program, ale dostavují se až se zpožděním (např. zvýšení HDP podporou místních MSP a získáním nových ZI). Globální dopady jsou efekty, které se týkají širšího prostředí, např. regionu nebo širšího okruhu subjektů než těch, kterým byla podpora přímo poskytnuta (např. větší atraktivita regionu pro ZI díky zlepšení dopravní dostupnosti).

Zdroj: Ukazatele pro monitorování a hodnocení: indikativní metodika, MMR, Řada strukturální fondy, č. 7, Praha, 1999

Tab. 2: Schéma typů indikátorů pro potřeby monitorování SF

Úroveň	Indikátory dopadů	Indikátory výsledků	Indikátory výstupů
RDP, OP, Prioritní osa	X		
Priorita		X	
Opatření			X

V praxi lze podle zahraničních zkušeností očekávat, že za každou prioritní osu bude třeba vybrat 2-4 ukazatele dopadů, za každou prioritu cca 3 ukazatele výsledků a za každé opatření cca 1-3 ukazatele výstupů.

Je přitom samozřejmé, že některé ukazatele se budou opakovat pro více priorit a zejména na úrovni opatření. Je třeba zdůraznit, že používání stejných ukazatelů pro více priorit nebo opatření je vysloveně žádoucí, neboť zjednoduší celý systém a usnadní agregaci dosažených výsledků na různých úrovních. Je tedy možné, že celkový počet ukazatelů např. pro 5 priorit a 30 opatření může být 15-20, případně i méně.

EK požaduje získávat, resp. členit veškeré údaje o příjemcích podpory podle věku, pohlaví, národnosti a zdravotního stavu. Zde je však třeba uvážit (zejm. experty MPSV) zda vyžadování těchto údajů není v rozporu s českou legislativou. V případě, že by získávání těchto údajů nebylo zákonem umožněno, je třeba respektovat právní rámec ČR. V případě, že je možné tyto údaje získávat, je třeba je doplnit do jednotného formátu ukazatelů – viz tab. 3.

V. Podkladové materiály a dokumenty

- a) Jako základní podklad je možno doporučit dvě publikace vydané MMR: 1) Ukazatele pro monitorování a hodnocení: indikativní metodika, MMR, Řada strukturální fondy, č. 7/1999, a 2) Předběžné hodnocení programů strukturálních fondů, Řada strukturální fondy, č. 6/1999 (v obou případech se jedná o souběžné vydání české a anglické verze pracovního dokumentu EK)

- b) Využít je možno i přílohu č. 4 Národního rozvojového plánu ČR 2000-2006. Jedná se o poměrně podrobný materiál s velkým počtem ukazatelů, které vyhovují požadavkům EK, a může proto sloužit jako základní inspirační zdroj.
- c) Dalším využitelným podkladem je studie zpracovaná konsorciem ARR Ostrava, DHV a Metod Konzult nazvaná „Sledování regionálních rozdílů – návrh řešení“ zpracovaná v únoru 2000. Tato studie je ke stažení na internetu na adrese www.dhv.cz.
- d) Jiným podkladovým materiálem jsou stručné informace Scottish Executive: „European Structural Funds: Macro Level Monitoring Indicators“ a „Priority Level Core Indicators“, jejichž elektronická verze je k dispozici v kanceláři p. S. Foxe (twinning) – asistentka Mgr. Lenka Veselá tel: 02 2486 1432 (e-mail veslen@mmr.cz).

Jako další podkladové materiály je možno doporučit:

1. Monitoring system – podklady z pracovní návštěvy zahraničních expertů v rámci programu Twinning, konané ve dnech 21.-24. 2. 2000.
2. Common guide for monitoring and interim evaluation, European Commission, DG Regional Policy, 1992

Vybrané požadavky EU na institucionální struktury pro realizaci strategie rozvoje LZ v ČR a význam úrovně regionů soudržnosti (NUTS II)

Tento text, vypracovaný pro přípravu implementace strategie rozvoje lidských zdrojů, má dva hlavní cíle. Prvním cílem je shrnutí základních prvků implementační struktury pro realizaci sektorového operačního programu, který bude výhledově v ČR realizován v rámci politiky soudržnosti EU. Vychází z přesvědčení, že budoucí podpůrné programy ze strukturálních fondů EU budou představovat jeden z nejvýznamnějších zdrojů pro realizaci politiky rozvoje lidských zdrojů. Navíc je sektorový operační program „rozvoj lidských zdrojů“ vybrán za jeden ze dvou pilotních programů, které budou v omezeném rozsahu realizovány již v předvstupním období v rámci programu PHARE. Druhým cílem tohoto textu je stručné vyjádření mého názoru na nesoulad mezi vymezením 14 krajů a regiony soudržnosti (NUTS II). Na rozdíl od převládajícího mínění lze totiž ukázat, že zmíněný „problém“ je přeceňován a jiná řešení by měla rovněž svá úskalí.

I. Implementační systém připravovaný pro realizaci sektorového operačního programu „rozvoj lidských zdrojů“

Jedním ze zásadních úkolů při koncepci českých politik (tedy včetně politiky rozvoje lidských zdrojů) je její postupné propojování s politikou hospodářské a sociální soudržnosti EU a s tím související zajištění připravenosti na získání budoucí podpory z fondů EU. Uvažované orgány Národní a regionální rady pro rozvoj lidských zdrojů musí proto být vhodným způsobem začleněny, resp. propojeny se strukturami budovanými pro realizaci podpůrných programů zaměřených na rozvoj lidských zdrojů v rámci politiky soudržnosti EU.

Je třeba zdůraznit, že politika hospodářské a sociální soudržnosti (na kterou se vydává 34% rozpočtu EU) představuje složitý nenáročný systém regulovaný nařízeními i nepsanými pravidly. Na prostředky ze strukturálních fondů tedy není právní nárok a každý členský stát musí splnit poměrně náročná kritéria a požadavky EU.

Nezbytnou součástí přípravy na politiku soudržnosti je vytvoření požadovaných institucionálních struktur. Základní prvky těchto struktur jsou upraveny v příslušném Nařízení Rady EU (č.1260/1999) a ve vztahu k českým regionům je legislativní rámec položen zákonem o podpoře regionálního rozvoje (č. 248/2000). Klíčové problémy přípravy institucionálních struktur jsou dva. Prvním je skutečnost, že Nařízení specifikují jen základní kostru institucionálních struktur (tj. řídicí úřad, platební agenturu a monitorovací výbor), která však pro realizaci programů nestačí. Nařízení tak například nespecifikují orgán, který

zodpovídá za výběr projektů, ani se nezmiňují o sekretariátech programu. **Základní kostru požadovanou Nařízeními si tak každý stát musí „doplnit“ sám, podle konkrétních podmínek.** Druhým a úzce souvisejícím problémem je skutečnost, že se neustále vyvíjí „pravidla hry“ (viz v listopadu 2000 Evropskou komisí vydaný dokument - Phare 2000 Review), takže je obtížné vybudovat struktury tak, aby vyhovovaly jak současným podmínkám předvstupního období, tak i požadavkům kladeným na členské státy v souvislosti s využíváním podpory ze strukturálních fondů (SF).

I přes poslední úpravy a snahy Evropské komise o přiblížení předvstupních programů, zejména programu PHARE, k principům a mechanismům strukturálních fondů, existují mezi předvstupními programy včetně PHARE a SF značné rozdíly. Rozdíly jsou zejména v požadavcích na charakter a míru decentralizace institucionálních struktur, velikost podporovaných projektů, spektrum finančních nástrojů, apod.

Například Nařízení ke strukturálním fondům požadují, aby každý operační program (sektorový nebo regionální) měl svůj řídicí orgán a platební agenturu, program Phare „výhledově“ požaduje, aby pro všechny programy byly zřízeny jen dvě implementační agentury, jedna pro budování institucí a druhá pro hospodářskou a sociální soudržnost.

Existující návrhy na vybudování institucionální struktury pro realizaci podpůrných programů v rámci politiky soudržnosti lze shrnout takto:

a) institucionální struktura pro implementaci politiky soudržnosti na národní úrovni

- **Vládní koordinační výbor** (ministr financí, místního rozvoje, práce a zemědělství) – členy jsou ministři, kteří podle Usnes. Vlády ČR 159/1998 zodpovídají za jednotlivé strukturální fondy
- **Řídicí orgán CSF** (bude plnit pověřený útvar MMR z důvodu jeho funkce koordinátora přípravy na strukturální fondy)
- **Monitorovací výbor CSF** (po vstupu ČR do EU vznikne zřejmě transformací z existujícího Řídicího a koordinačního výboru – ŘKV – viz zákon č. 248/2000)
- **Národní fond** (útvar MF pro příjem prostředků z EU)
- **Útvary správy fondů** (ERDF- MMR, ESF-MPSV, EAGGF+FIFG-MZe)

b) institucionální struktura pro implementaci sektorového operačního programu „Rozvoj lidských zdrojů“

- **řídicí orgán** – příslušný útvar MPSV, ve spolupráci s MŠMT, MV a MZdr; zodpovídá za realizaci programu, pracuje průběžně

- **monitorovací výbor** – členy jmenuje řídicí orgán dle principu partnerství; monitoruje realizaci programu a schvaluje významná rozhodnutí řídicího orgánu, schází se 2x ročně, členství je čestné, polovinu členů musí tvořit ženy.
- **platební agentura** – může být shodná s řídicím orgánem; zajišťuje platby konečnému příjemci podpory
- **komise pro výběr projektů** – členy jmenuje řídicí orgán; vybírá projekty dle kritérií schválených monitorovacím výborem

Je pravděpodobné, že pro realizaci sektorových operačních programů v regionech budou mít jednotlivé zodpovědné rezorty tendenci k vytvoření vlastních „dekoncentrátů“ v regionech (viz např. návrh MPO, nebo vznik regionálních struktur pro SAPARD); klíčové proto bude udržet, resp. prosadit maximálně možnou míru koherence celého systému, neboť jinak hrozí vybudování samostatné sítě regionálních pracovišť pro každý ze 6 sektorových operačních programů.

c) institucionální struktura pro implementaci regionálních operačních programů (včetně některých priorit v oblasti LZ)

- **řídicí orgán** – v přenesené působnosti plní tuto funkci regionální rady zřízené na úrovni NUTS II (zákon č. 248/2000), každý kraj deleguje do regionální rady 10 členů krajského zastupitelstva; zodpovídá za realizaci programu, pracuje průběžně
- **monitorovací výbor** – zákon 248/2000 o podpoře regionálního rozvoje tento orgán nazývá „Výborem pro regionální rozvoj“ – jeho členy jmenuje řídicí orgán, tj. regionální rada dle principu partnerství; Výbor monitoruje realizaci programu a schvaluje významná rozhodnutí řídicího orgánu, schází se 2x ročně, členství je čestné, polovinu členů musí tvořit ženy.
- **platební agentura** – může být shodná s řídicím orgánem; zajišťuje platby konečnému příjemci podpory
- **komise pro výběr projektů** – členy jmenuje řídicí orgán; vybírá projekty dle kritérií schválených monitorovacím výborem (schází se několikrát ročně, dle počtu výběrových kol)

K institucionální struktuře pro realizaci regionálních operačních programů jsou nutné alespoň tyto poznámky:

- Vzhledem k tomu, že regionální rady jsou (budou) tvořeny členy krajských zastupitelstev, kteří nemohu vlastní úkoly kladené tomuto orgánu Nařízením Rady (ES) 1260/1999 plnit, musí regionální rady zřídit svůj výkonný orgán, který bude tyto funkce průběžně vykonávat (např. vypracovávání zpráv pro EK, nebo správu počítačového monitorovacího systému pro strukturální fondy apod.). Regionální rady budou v zásadě

jen projednávat a schvalovat podklady připravené jejím výkonným útvarem.

- V případě 3 krajů, kdy jsou tyto kraje současně regionem NUTS II, plní funkci regionální rady přímo krajské zastupitelstvo.
- Není dosud jisté, zda Evropská komise bude souhlasit s takto výraznou decentralizací zodpovědnosti za realizaci regionálních operačních programů na regionální orgány; základní zodpovědnost totiž vždy nese stát a orgány krajské samosprávy nemají zatím žádnou zkušenost, resp. tradici (viz též pracovní text zabývající se výhodami a nevýhodami přípravy společného regionálního operačního programu, místo 7 samostatných regionálních operačních programů.
- Je pravděpodobné, že roli platební agentury pro všechny regionální operační programy bude plnit pověřený útvar MMR.

Z uvedeného vyplývá, že je nezbytné navrhnout takové postavení a složení členů rad pro rozvoj lidských zdrojů, které na jedné straně zajistí zapojení do informačních toků v rámci implementačního systému pro strukturální fondy, ale na druhé straně nebude navázáno jen na tuto strukturu, protože role rad pro rozvoj lidských zdrojů by měla být širší než je „pouhý“ podíl na realizaci podpůrných programů v rámci politiky soudržnosti EU.

II. Jsou nové kraje z hlediska politiky soudržnosti EU příliš malé?

Na úvod uvedme naše přesvědčení, že často diskutovaný problém nesouladu mezi novými kraji (odpovídajícími evropské klasifikaci regionů na úrovni NUTS III) a regiony NUTS II, které jsou základní jednotkou regionální politiky pro Cíl 1 EU, nijak zásadní problém nepředstavuje. Je třeba si uvědomit, že **klíčovým slovem politiky soudržnosti je spolupráce**, a to mezi všemi zainteresovanými subjekty (např. podnikateli, správci infrastrukturních sítí, univerzitami, nevládními organizacemi, městy a obcemi *a také kraji v rámci regionu NUTS II*). Budoucí regionální operační programy nejsou jakýmsi majetkem krajů, resp. krajských zastupitelstev, ale jsou určeny celému spektru subjektů, které v regionu působí. Orgány krajské samosprávy nicméně budou mít velkou úlohu v oblasti koordinace regionálního rozvoje. Naopak z hlediska spolufinancování budou pravděpodobně podstatně větší úlohu než kraje hrát přímo města a obce, což vyplývá z většího objemu finančních prostředků, které mají k dispozici a zejména z relativně značného podílu prostředků věnovaných městy a obcemi na

investice (cca 45 mld. ročně z nichž nemalá část je potenciálně využitelná na spolufinancování programů EU).

Dále je třeba uvážit, že regiony NUTS II jsou základem jen pro podporu v rámci Cíle 1, která bude většinou českých regionů poskytována jen po omezenou dobu, tj. než přesáhnou kritérium 75% průměru HDP EU na 1 obyv., přičemž toto kritérium se po vstupu kandidátských zemí do Unie ve srovnání se současnou úrovní sníží. Dopad vstupu kandidátských zemí na změnu průměru HDP EU, a tedy i kritické hladiny 75% HDP pro Cíl 1, je v současnosti obtížné odhadnout. Záleží zejména na počtu kandidátských zemí, které do Unie v první vlně vstoupí i na vzájemném poměru temp hospodářského růstu států EU a kandidátských zemí první vlny. Za předpokladu vstupu šesti zemí v první vlně a za předpokladu 1% ročního předstihu tempa růstu kandidátských států (včetně ČR) oproti stávajícím členům EU lze očekávat, že kritická hladina 75% se sníží na úroveň, která nyní odpovídá přibližně 65-68% průměru HDP EU. Je proto reálné očekávat, že již v příštím programovém období EU, které začne v roce 2007, nebudou některé české regiony NUTS II již mít nárok na podporu podle Cíle 1, nýbrž „pouze“ v rámci Cíle 2. Pro podporu v rámci Cíle 2 jsou však základní jednotkou právě regiony NUTS III, kterými jsou české kraje. Opačný postup, tj. zřízení samosprávných regionů o velikosti NUTS II, by naopak v budoucnu vyžadoval dělení velkých krajů na dvě části, což by vyvolalo nemalé problémy.

V neposlední řadě je třeba uvést, že reforma veřejné správy a její decentralizace je realizována pro potřeby ČR, nikoli „pro EU“ jak se někdy nesprávně traduje a samosprávné regiony mají daleko širší kompetence než jen realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Na rozdíl od střednědobé podpory v rámci politiky soudržnosti po vstupu ČR do EU by navíc kraje měly působit dlouhodobě.

„ Marketing rozvoje lidských zdrojů“

1. Úvod

P. Kotler definuje marketing místa jako „souhrn aktivit pro vytvoření, udržení nebo změnu znalostí, postojů a chování vůči určitým místům. Cílem marketingu je přilákat do určitého města, státu či země nové obyvatele, turisty nebo investory“³. V klasickém marketingovém pojetí marketingového mixu 4 P – (Product - produkt, Price - cena, Place - místo, Promotion - propagace) aplikovaném na podmínky určitého území – města nebo regionu – je produkt souborem užitků, které město nabízí různým uživatelům, například tedy pracovní příležitosti, bydlení, investiční a obchodní příležitosti, kulturní, zdravotní, vzdělávací, sociální, sportovní aj. podmínky vytvořené pro obyvatele a návštěvníky daného místa. Cena je definována jako celková úroveň cen za jednotlivé dílčí produkty (užitky), které město nabízí. Místo je charakterizováno dopravní polohou a dostupností a propagace je souhrnem marketingových a informačních aktivit, které vyvíjejí subjekty v daném území⁴.

Z tohoto úhlu pohledu je marketing lidských zdrojů daného území souhrnem marketingových aktivit vyvíjených jednotlivými ekonomickými subjekty, vzdělávacími institucemi a zároveň také obdobných aktivit, které podnikají subjekty veřejné správy (města a obce, mikroregiony a regiony apod.).

2. Marketing území nebo lokality

Ve smyslu výše uvedené Kotlerovy definice je možné marketing území členit na tři následující hlavní podskupiny:

2.1. Marketing orientovaný na získání nových ekonomických subjektů

V éře globální ekonomiky stále více soutěží města, regiony nebo země o přilákání nových investorů. Za tímto účelem jsou existující například příslušné investiční agentury na národní, zemské, regionální nebo i lokální úrovni (v České republice plní tuto roli agentura CzechInvest). Cílem je získat nové ekonomické subjekty, které by vytvořily nová pracovní místa, a tím napomohly udržet nebo zvýšit zaměstnanost, a do určité míry také daňové příjmy příslušných rozpočtů.

2.2. Marketing orientovaný na získání nových obyvatel

Tento typ aktivit je významný v zemích, které jsou tradičně přistěhovalecké (dříve např. USA nebo Austrálie), nebo u zemí, jejichž ekonomiky se rozvíjejí takovým

³ Kotler, Ph.: Marketing for Nonprofit Organizations. 1982, s. 482. In: Foret, Foretová: Komunikující město. 1986, s. 69.

⁴ Srovnej tamtéž.

tempem, že není možné potřebu pracovních sil pokrýt z domácích zdrojů (v současné době např. Irsko, které selektivně získává specialisty a odborníky pro nedostatkové profese, tento přístup uplatňuje pro IT profese také Německo). Obdobný přístup mohou uplatňovat také regiony a obce, které potřebují z jakýchkoliv důvodů získat nové obyvatele (např. z důvodů napomoci zajistit pracovní síly pro rozvíjející se nebo nově lokalizované ekonomické subjekty, z důvodů daňových apod.).

2.3. Marketing orientovaný na rozvoj turistického ruchu

Tato aktivita má největší význam u tradičně turisticky atraktivních zemí nebo oblastí (Španělsko, Řecko, alpské země apod.). Nepřímo působí marketing turistického ruchu ve prospěch udržení nebo rozvoje stávajících či nových ekonomických subjektů podnikajících v oblasti turistického ruchu, a tím tedy i na udržení nebo vytváření pracovních míst v tomto ekonomickém odvětví.

3. Marketing lidských zdrojů

Rozhodující význam pro to, jaká pracovní místa budou vytvořena, v jakém počtu a struktuře, má aktivita podnikatelského sektoru a jednotlivých investorů. Na jednotlivých podnicích a ekonomických subjektech samotných proto leží hlavní břemeno při zajišťování potřebného počtu pracovních sil a jejich případné adaptace potřebám daného podniku nebo konkrétní pracovní pozice. J. Stýblo ve své knize „Personální management“ definuje marketing lidských zdrojů jako „...způsoby získávání pracovníků na trhu práce. Ze známých metod se nejčastěji používá metoda otevřeného akvizičního potenciálu spočívající ve vyhledávání lidí ucházejících se o místo na trhu práce (u různých subjektů, např. personálních agentur, škol, Úradů práce apod.). Dále se používá metoda latentního akvizičního potenciálu vyhledáváním vhodných typů pracovníků u jiných podniků. Personální marketing pracuje s klasickými náborovými metodami, jako je inzerce, reklama apod. Dobrý personální marketing se zaměřuje do budoucnosti a snaží se odhadnout reálnou potřebu pracovních zdrojů v předstihu. Bere v úvahu podnikatelské záměry a strategie firmy týkající se především jejího výrobního a inovačního programu“⁵.

Při tvorbě personálních strategií firem se počítá s tím, že pro zajišťování optima pracovníků co do jejich počtu i skladby je třeba vycházet z personálního plánu a z personálního marketingu prováděného na trhu práce. Personální plánování v podnicích má tyto následující aspekty:

Dimenze personálního plánování:

- **Kvantitativní dimenze.** Jedná se o počet pracovníků podle různých hledisek, např. absolutní, podle skladby organizačních článků, podle skladby jednotlivých profesí apod.
- **Kvalitativní dimenze.** Jedná se o kvalitu různých pracovních pozic, např. pro marketingové činnosti, pro inovační a technický rozvoj apod.
- **Časová dimenze.** Jedná se o dobu potřebnou k pokrytí požadovaného stavu personálu.

⁵ Stýblo, J.: Personální management, 1993 s. 45.

- **Místní dimenze.** Plánování podle různých makro i mikrohledisek, např. odborného – chemie, elektroprůmysl apod., geografického – části regionu, hospodářských zón apod.

Ve standardních případech jsou společnosti schopny samy pokrýt potřebu svých zaměstnanců. Nejvíce je tato problematika citlivá u společností, které jsou nově zakládány a potřebují skokově navýšit počet svých pracovníků. Tato skutečnost je někdy dokonce příčinou toho, že se daná firma rozhodne umístit svoji investici jinde. V těchto případech by měla být veřejná správa nápomocna konkrétnímu podniku tak, aby investiční záměr nebyl pro region či město ztracen.

Je také třeba říci, že se požadavky jednotlivých ekonomických subjektů poměrně často mění tak, jak se mění situace na trhu, a jak je na tom daný podnik ekonomicky. Mnohdy tedy nemůže ani personalista příslušného podniku s určitostí říci, jak bude situace v jeho firmě vypadat za několik let. Proto je velmi obtížným úkolem je pokusit se agregovat jednotlivé dimenze za větší počet ekonomických subjektů, například na regionální úrovni. Spolehlivost prognóz trhu práce bývá odborníky odhadována relativně nízko.

4. Co je možno ovlivnit z úrovně veřejné správy

Veřejná správa může podpořit nabídku nově vzniklých pracovních míst například zakládáním nových průmyslových zón a vytvářením vhodných podmínek pro podnikání (jednou z možností jsou například tzv. podnikatelské inkubátory). Velmi důležitým faktorem je pochopitelně vzdělanostní úroveň obyvatelstva, která hraje stále větší roli o náročnějších druhů výrob a sofistikovaných ekonomických aktivit s vyšším stupněm přidané hodnoty. Svoji roli také hraje úroveň infrastruktury dopravní i telekomunikační, kvalita a dostupnost služeb pro podnikání a v neposlední řadě také úroveň daňového zatížení, kvalita veřejné správy, rychlost a transparentnost rozhodovacích procesů, míra korupce a bezpečnost.

4.1. Národní úroveň

Na národní úrovni je možné ovlivnit zejména image daného státu a poskytnout nově příchozím i stávajícím firmám odpovídající informační a další servis tak, aby se je podařilo po danou zemi získat. Důležitými hledisky jsou mimo přirozené atraktivity konkrétní země, dané její geografickou polohou a demografickými ukazateli, také příslušné ukazatele makroekonomické a významnou roli hraje stupeň ekonomické a politické stability. V České republice je kontaktním místem pro potenciální zahraniční investory Agentura na podporu zahraničních investic CzechInvest.

Podstatnou roli při získávání nových investorů sehrává úroveň nabízených investičních pobídek. Tato problematika je u nás upravena příslušným zákonem. Přijetí zákona o investičních pobídkách učinilo Českou republiku v tomto ohledu konkurenceschopnou s ostatními zeměmi ve střední Evropě, především s Polskem a Maďarskem. V rámci tohoto zákona je také řešena otázka dotací na rekvalifikace, která je investorům poskytována v závislosti na výši investice a míře nezaměstnanosti v daném okrese.

4.2. Regionální úroveň

Na úrovni regionální je možné ovlivnit zejména ty činnosti, které byly nově ustaveným krajům svěřeny do jejich působnosti. Jedná se zejména o tyto oblasti:

- Vzdělávání a úroveň vzdělávací soustavy.
- Dopravní obslužnost a dostupnost.
- Úroveň zdravotní a sociální péče.

Některé regiony také ve snaze ovlivnit ekonomický rozvoj vyvíjejí aktivní činnost pro získání nových investorů a ekonomických subjektů. Na regionální úrovni se jeví jako důležité vytvoření synergie relevantních partnerů v daném území, například v oblasti vzdělávání se jedná o tvorbu podmínek pro koordinaci škol a vzdělávacích institucí, úřadů práce, podniků a veřejné správy.

4.3. Lokální úroveň

Většina měst a obcí v České republice je schopna ovlivnit rozhodování investorů i jejich potenciálních zaměstnanců pouze prostřednictvím některých nástrojů a nepřímo. V současné době ale stále vzrůstá počet přibývá těch měst a obcí, které se aktivně snaží ovlivnit zaměstnanost. V tomto ohledu je nutné věnovat pozornost zejména následujícím oblastem:

- Podpora ekonomického rozvoje. Stále více měst a obcí aktivně ovlivňuje ekonomický rozvoj prostřednictvím zakládání nových průmyslových zón nebo podporou stávajících nebo nových firem, jako je například poskytování poradenských a konzultačních služeb (BIC, RPIC) nebo zakládání podnikatelských inkubátorů.
- Bydlení. Bydlení, jeho dostupnost, cena a kvalita je významným faktorem ovlivňujícím rozhodování lidí o případném stěhování za prací.
- Kvalita života. Kvalita života je dána souhrnem podmínek pro kulturní a sportovní vyžití, úrovní služeb i sektoru sociálních a zdravotnických služeb.
- Bezpečnost. Bezpečnost je důležitým faktorem při rozhodování o lokalizaci investic. I když otázka bezpečnosti nespadá meritorně do kompetence obcí, bývá této problematice na lokální úrovni věnována velká pozornost.

4.4. Shrnutí

V optimálním případě by měly působit jednotlivé stupně veřejné správy i soukromý sektor společně a koordinovaně, aby bylo dosaženo synergického efektu jednotlivých aktivit na podporu ekonomického rozvoje. Do těchto aktivit samozřejmě nedílně patří také opatření a činnosti v oblasti marketingu.

5. Případová studie Městský industriální park Plzeň Borská pole

Jedním z příkladů záměrů v oblasti ekonomického rozvoje, který má přímou vazbu na vytváření nových pracovních míst, je rozvoj městského industriálního parku Plzeň Borská pole. Tato průmyslová zóna byla založena počátkem 90. let z podnětu města Plzně. Základním motivem byla snaha podpořit hospodářský rozvoj města i regionu, a umožnit vytvoření nových pracovních míst. Plzeň byla na počátku devadesátých silně závislá na jednom dominantním zaměstnavateli, kterým byla v té době strojírenský podnik Škoda Plzeň. Proto se vedení města rozhodlo zřídit na více než stohektarové ploše bývalého vojenského letiště průmyslovou zónu, a snažit se sem přilákat nové investory tak, aby byla vytvořena nová pracovní místa a diverzifikovala se ekonomická základna.

První úspěch byl zaznamenán v roce 1995, kdy se v Plzni rozhodla investovat japonská firma Matsushita. Investicí o celkovém objemu cca 70 miliónů USD vybudovala firma v Plzni novou továrnu na výrobu barevných televizorů zn. Panasonic. V první etapě zde našlo zaměstnání zhruba 300 lidí, v současné době zde již pracuje více než 1000 zaměstnanců. Firmu Panasonic brzy následovaly další společnosti, a tak bylo do současné doby v Městském industriálním parku Plzeň Borská pole lokalizováno téměř deset investičních záměrů a vytvořeno více než 3000 pracovních míst.

Důležitým faktorem při rozhodování investorů je kromě parametrů průmyslové zóny (zde se jedná například o cenu pozemku, kvalitu technické infrastruktury, dopravní dostupnost, podmínky pro zakládání staveb apod.) také atraktivita místa daná opět jeho geografickou polohou, ale také úroveň služeb a všech dalších aspektů, které jsou popsány výše. Velmi podstatnou roli hraje též kvalita, cena a dostupnost pracovní síly. Zde se Plzeň vždy mohla pochlubit vysokou úrovní průmyslové tradice a umem svých dělníků i techniků. Velký význam pro město má též přítomnost Západočeské univerzity, která je schopna pružně reagovat na požadavky nově příchozích firem, a jejíž existence je také nezanedbatelnou výhodou z marketingového hlediska. Proto jsou vždy k jednáním s potenciálními investory zváni také zástupci jak univerzity, tak i středních škol; při jednáních nesmí chybět také zástupce úřadu práce.

Jak je vidět, je ekonomický rozvoj závislý na celé řadě faktorů. S posunem k náročnějším výrobám bude hrát otázka pracovních sil stále větší roli. Proto je této otázce třeba věnovat náležitou pozornost tak, abychom nezaostávali za vyspělou Evropou.

Příloha 11

Winter Jaroslav

„Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce“

1. Prognózování kvalifikačních potřeb trhu práce

Zásadní krok v oblasti předpovídání potřeb trhu práce v České republice představuje mezinárodní projekt **LABouratory Pravidelné předvídání kvalifikačních potřeb: srovnávací analýza, vypracování a aplikace metodologie**, který se uskutečnil za finanční podpory Evropské komise pod vedením Observatoře pro odborné vzdělávání a trh práce při Národním vzdělávacím fondu. Projekt přináší řešení v oblasti prognostiky potřeb pracovního trhu podle specifických dovedností v nestabilních ekonomikách s relativně omezenými datovými vstupy a krátkodobými časovými řadami. Byl dokončen v 1. pol. 2001. (Výstup z tohoto výzkumu se nyní zpracovává do tisku, jeho nekorigovaná verze je k dispozici v digitální podobě).

Výsledkem projektu pro Českou republiku je návrh **metodologie pětiletých prognóz aplikovatelné v českém prostředí**. Metodologie má dvě hlavní části: tzv. **kvantitativní matematický model** a tzv. **kvalitativní část**. Rozdělení metod na kvantitativní a kvalitativní je pouze symbolické, neboť každý z obou přístupů využívá jak kvalitativních, tak i kvantitativních aspektů, alespoň do jisté míry.

Spojení kvantitativního a kvalitativního přístupu umožňuje vypracovat prognózy pro sektorové nebo regionální dimenze s dostatečnou vypovídací schopností. Matematický model, který vyžaduje značné množství strukturovaných statistických dat o pracovní síle, pracovním trhu, data ze školství, z demografie, a to v delších časových řadách, je použitelný v současné době pouze pro celorepublikové prognózy a výsledky mají zatím omezenou vypovídací schopnost. Kvalitativní metodologie, zahrnující škálu šetření a expertních diskusí s následným analytickým zpracováním tzv. měkkých dat, poskytuje detailnější pohled na budoucí kvalifikační potřeby zvoleného regionu, sektoru či odvětví.

Kvantitativní matematický model

Autorský tým vedený CERGE-EI prozkoumal základní kvantitativní metodologie pro odhadování budoucí poptávky po specifických kvalifikacích na trhu práce používané v Evropské unii a na jejich základě zkonstruoval matematický prognostický model vhodný pro české prostředí. Analyzoval přitom sektorové, profesní a vzdělanostní faktory, které ovlivňují nabídku a poptávku po kvalifikacích na trhu práce. Navržená metodologie byla vytvořena ve spolupráci s holandským Centrem pro výzkum vzdělání a trhu práce (ROA) a irským Institutem ekonomického a sociálního výzkumu (ESRI).⁶

⁶ ROA je výzkumný institut při Fakultě ekonomie a Business Administration na Maastrichtské univerzitě v Holandsku. Viz podrobnější informace o ROA na <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/> a o ESRI na <http://www.esri.ie/>

Výstup kvantitativní části projektu spočívá ve třech bodech:

- 1) byla shromážděna a zpracována vstupní data potřebná k prognózám podle profesí a skupin vzdělání a jsou předloženy praktické výsledky založené na podmnožině různých technik,
- 2) byly naprogramovány modely a otestovány na skutečných datech, což umožnilo ilustrovat fungování modelů, přestože výsledky vzhledem k omezením vstupních dat nemohou být ještě využity v praxi,
- 3) proces implementace těchto modelů umožnil identifikovat hlavní problémy prognózování podle profesí a skupin vzdělání v České republice a nastínit nutné další práce v této oblasti.

Jak již bylo uvedeno, kvantitativní model je aplikovatelný na ekonomiku jako celek. To souvisí zejména s rozsahem Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS), ze kterého je čerpána velká část vstupních údajů. Implementace metodologie na regionální úrovni by vyžadovala nový rozsáhlý sběr dat, což není v současné době možné. Vedle údajů z VŠPS jsou používána data, projekce a odhady týkající se makroekonomické sektorové zaměstnanosti, absolventů škol a demografické struktury obyvatelstva. Přestože metodologie má především charakter kvantitativní a pracuje s kvantitativními daty, využívá částečně také kvalitativní a expertní informace. Kvalitativní informace jsou využívány především v případech, kdy kvantitativní informace nejsou úplné či dostatečně spolehlivé.

Jádro metodologie tvoří model požadavků a poptávky po pracovní síle, který je postaven na zkušenostech a know-how z ROA. Tato metodologie umožňuje vytvořit **pětileté projekce indikátorů pracovního trhu pro jednotlivé vzdělanostní a profesní kategorie**. Tyto projekce by měly být vždy po dvou letech aktualizovány. Dále jsou součástí metodologie různé dodatečné kvantitativní statistické nástroje vycházející ze spolupráce s ESRI. Tyto dodatečné statistiky rozšiřují poznatky základního modelu. Konkrétně se jedná o implementaci dekompozice zaměstnanosti a indexy profesní a vzdělanostní podobnosti. Zároveň je navržen seznam dodatečných indikátorů, ke kterým by se mělo přihlížet jako k doplňující informaci.

Lze očekávat, že navržená metodologie bude postupem času rozšířena a upravována spolu s tím, jak budou její uživatelé/provozovatelé nabývat dalších zkušeností, jak se bude vylepšovat kvalita a struktura vstupních dat a jak se budou vyvíjet společenské a prognostické potřeby.

Stručný popis modelu ROA-CR

V současné podobě modelu se pracuje s 15 odvětvími desagregovanými ze 4 sektorů makromodelu HERMIN, 59 vzdělanostními skupinami odvozenými z VŠPS a 50 skupinami profesí vytvořenými ze 119 skupin třímístného KZAM.

Implementace kvantitativního prognostického modelu je značně komplikovaná a technicky náročná, ale jeho základní struktura je intuitivní: Model porovnává prognózu poptávky po pracovnících podle jejich vzdělání či profesí s projektovanou nabídkou pracovníků podle stejných kategorií. Jsou uvažovány **dva typy poptávky po pracovnících**:

První je tak zvaná **rozšiřovací poptávka**, kterou se chápe běžná celková zaměstnanost podle profese či vzdělání poptávaná zaměstnavateli na trhu práce v jednotlivých odvětvích. Prognózy rozšiřovací poptávky by měly být ideálně založeny na

střednědobém makroekonomickém modelu předpovídajícím celkovou zaměstnanost v odvětvích a jejich přesnost závisí na kvalitě tohoto modelu. Takový model však v České republice chybí. Informace o poptávce byly proto získány ze sektorového makroekonomického modelu: HERMIN⁷, což není prognostický model, ale model sloužící jako nástroj k hodnocení alternativních makroekonomických scénářů. Prognóza rozšiřovací poptávky je proto v současné době nejslabší součástí implementace ROA-CR modelu. Veškeré konkrétní prognostické výsledky vycházející z modelu ROA-CR (s výjimkou nahrazovací poptávky) jsou spíše příklady výstupů a mělo by se k nim přistupovat proto velmi opatrně. **Výsledky budou vhodné ke kompletnímu využití v okamžiku existence makroekonomického sektorálního modelu, který do tohoto modelu poskytne spolehlivější vstupní informace o poptávce.**

Druhý typ poptávky, tak zvaná **nahrazovací poptávka**, zachycuje potřebu zaměstnavatelů nahradit pracovníky, kteří během prognózovaného období opustí pracovní trh (např. odejdou do penze). Tento typ poptávky vychází především z věkové struktury současné pracovní síly. Méně významná jsou rozhodování o nabídce práce jednotlivců či kohort. Prognózy nahrazovací poptávky by tedy měly být značně robustní a stabilní.

Prognózy nabídky vycházejí z velikosti existující pracovní síly a zahrnují dále také (krátkodobě) nezaměstnané a (předpovídaný) příliv absolventů škol.

Porovnání projekcí poptávky a nabídky pak umožňuje získat dva typy výstupu. Jedním je prostý součet poptávky a nabídky podle vzdělání, který umožní odpovědět na kvantitativní otázku týkající se **převisu nabídky či poptávky**. Druhý výstup tvoří dva klíčové indikátory trhu práce:

- **indikátor budoucích vyhlídek na trhu práce a**
- **indikátor budoucích vyhlídek při najímání.**

Tyto indikátory jsou významné především z hlediska jednotlivých zaměstnavatelů a pracujících. Zaměstnavatelé získají informaci o budoucí možnosti najmout pracovníky s danou úrovní vzdělání a pracovníci zjistí, jaké mají vyhlídky najít práci podle své úrovně vzdělání. Oba tyto indikátory jsou kumulativní pro celé pětileté prognózované období.

Prognózy podle ESRI – analýza změn podílů

Projektovací metody podle ESRI představují méně propracovaný přístup ve srovnání s modelem ROA, jelikož nezohledňují potenciálně důležité změny v nahrazovacích aspektech poptávky způsobené vrcholy ve věkovém rozdělení určitých profesních či vzdělanostních skupin. Toto relativní zjednodušení však přináší výhodu v tom, že vyžaduje mnohem méně výpočtů a také méně vstupních dat⁸.

Metodologie ESRI je založená na analýze změn podílů, jejímž cílem je předložit informaci o měnící se struktuře profesní a sektorové zaměstnanosti. Analýza změn podílů prohlubuje chápání trendů zaměstnanosti v rámci struktury odvětví x profese tím, že rozkládá minulé trendy zaměstnanosti na různé složky.⁹ Analýza změn podílů konkrétně přisuzuje změny zaměstnanosti **efektu z**

⁷ Model Hermin vypracovalo CERGE-EI s Českou národní bankou ve spolupráci s ESRI. Jeho hlavním cílem je simulace experimentálních scénářů v závislosti na budoucím vývoji exogenních proměnných (modelu) determinovaného především domácími a vnějšími (EU) fiskálními a obchodními intervencemi.

⁸ K vytvoření předpovědi zaměstnanosti pro matice typu odvětví x profese jsou potřeba pouze data z VŠPS.

⁹ Této metodologie se úspěšně používá v Irsku již více než deset let.

rozsahu, který je vyvolaný všeobecným ekonomickým růstem či poklesem, **efektu odvětvovému**, který je způsobený přesunem zaměstnanosti mezi odvětvími, **efektu profese**, vycházejícího ze změn profesní struktury uvnitř odvětví a **efektu interakce** mezi těmito třemi faktory.

Kvantifikace těchto efektů umožňuje interpretovat předpovídané změny ve struktuře zaměstnanosti pomocí základních trendů, které určují změnu úrovně zaměstnanosti v různých profesích.¹⁰ Skupina pomocných indikátorů založených na analýze podílových přesunů doplňuje výstupy základního modelu ROA-CR.

Další pomocné indikátory

Kromě výše popsaných je vytvořena řada pomocných indikátorů popisujících kvalifikační dimenzi českého trhu práce:

Gini-Hirshmanův index podává informaci o tom, zda daný typ vzdělání je specifický pro malé nebo velké množství profesí, tedy do jaké míry je vzdělání daného typu flexibilní. Když např. model ROA-CR předpovídá příznivé budoucí vyhlídky daného vzdělanostního segmentu, mělo by to být chápáno jako agregátní předpověď. To znamená, že i přesto mohou jednotlivci v některých regionech mít při hledání práce problémy, je-li například určitý typ vzdělání spjat především s jedinou profesí, jsou-li v poptávce po této profesi mezi regiony velké rozdíly a územní mobilita práce je nízká.

Indexy podobnosti představují indikátory, které charakterizují profesní oblast jednotlivých typů vzdělání. Tento index porovnává vzdělanostní skupiny na základě jejich profesní struktury.

Věková struktura zaměstnanosti. Věkové kohorty nejsou v rámci profesních, vzdělanostních a odvětvových skupin rozděleny rovnoměrně. Vzhledem k tomu, že odchod do penze je hlavním faktorem určujícím nahrazovací poptávku, existují v nahrazovací poptávce předpovězené pro jednotlivé skupiny značné rozdíly. Věkový profil zaměstnanosti v jednotlivých skupinách z posledních let, který je vedlejším výstupem metodologie ROA, o tom poskytuje cenné a snadno interpretovatelné informace.

Různé další indikátory Při prezentování kvantitativních výsledků modelu ROA-CR konečným uživatelům by měly být získané indikátory doplněny dalšími, vytvářenými ve spolupráci s institucemi jakými jsou ÚIV/MŠMT, MPSV, ČSÚ. Jako příklad takových indikátorů možno uvést alespoň tyto: míra nezaměstnanosti, míra nezaměstnanosti mladých, míra dlouhodobé nezaměstnanosti, mzda a mzdový růst. Je-li to možné, tyto indikátory by měly být k dispozici pro stejnou či podobnou strukturu odvětví, profesí a skupin vzdělání jakou používá kvantitativní model ROA-CR.

Kvalitativní metody – cesta k odvětvovým a regionálním prognózám

Mezinárodní tým pod vedením české Národní observatoře čerpal hlavní inspiraci pro navržené kvalitativní postupy pro zjišťování budoucích kvalifikačních potřeb

¹⁰Jak metodologie ROA tak ESRI začíná s odvětvovým složením zaměstnanosti. Je to proto, že historické změny v odvětvové struktuře zaměstnanosti mají rozsháhlejší vliv na zaměstnanost v rámci profesí či typu vzdělání než změny v organizace práce.

pracovního trhu z prognostických přístupů využívaných na regionální či odvětvové úrovni ve Francii¹¹.

Kvalitativní metodologie nemá pevnou programovou strukturu, jako je tomu u kvantitativního modelu. Do jeho rámce se doporučuje začlenit následující kroky, které byly ověřeny jako efektivní na případové studii Kvalifikačních potřeby sektoru cestovního ruchu v regionu Severozápad:

- shromáždění již dříve vypracovaných tematických dokumentů, podkladů a analýz připravených různými státními, regionálními a jinými institucemi (sektorový operační program a jiné strategické a politické dokumenty, regionální a odvětvové analýzy, apod.) a provedení sekundární analýzy těchto informačních zdrojů
- provedení šetření u zaměstnavatelů, pohovory s manažery firem (možno osobními pohovory, příp. telefonicky apod.) na základě strukturovaného dotazníku obsahujícího zpravidla následující tematické okruhy:
 - charakteristiku podniku a jeho zaměstnanců
 - perspektivy v oblasti zaměstnanosti (alespoň na 1-2 roky dopředu, ideálně v delším časovém horizontu)
 - vzdělávání a další praktiky v oblasti rozvoje lidských zdrojů
 - vývoj kvalifikačních profilů a pracovních míst
- konfrontace názorů z dotazníkového šetření a doplnění informací ve „fokusních“ skupinách, t.j. v tematických diskusích s odborníky z oboru, pracovníky příslušných ministerstev, pracovníky regionálních správních orgánů a dalších regionálních organizací, zástupci zaměstnavatelů, profesních sdružení, vzdělávacích institucí apod. na základě předem formulovaných otázek a navržených dat pro ověření
- konfrontace výstupů s celostátními a regionálními charakteristikami, mezinárodními a globálními trendy
- propojení s výstupy z kvantitativního prognostického modelu (v rozsahu možností)
- vypracování scénářů vývoje odvětví a souvisejících kvalifikačních požadavků

Problematika prognózování kvalifikačních potřeb má komplexní povahu a při vypracovávání prognóz je vhodné kombinovat různé informační zdroje a techniky získávání informací. Při projednávání prognostických výstupů a doporučení je základním předpokladem jejich praktické realizace dosažení názorové shody rozhodujících aktérů nad získanými výsledky. To znamená, že perspektivní přístup k otázkám kvalifikačních potřeb trhu práce musí být založen na tzv. **konsenzuální prognostice**.

¹¹ Francouzskými partnerskými organizacemi projektu byly OREF Burgundsko a Quatenaire Paříž. Organizace OREF (Regionální observatoř pro zaměstnanost a odborné vzdělávání) založená v r. 1989 aktem francouzského ministra práce tvoří meziinstitucionální síť působící v Burgundsku s cílem uspořádat dostupné informace o vzdělávání a zaměstnanosti, které jsou roztroušené po různých institucích, a usnadňovat tak kroky, které podnikají regionální a místní orgány zejména v oblasti počátečního a dalšího vzdělávání.

Quatenaire je soukromá poradenská a výzkumná instituce, která vypracovává mimo jiné analytické studie zaměřené na rozvoj lidských zdrojů (např. analýzy kvalifikačních potřeb pro různá ekonomická odvětví zpracované na základě vládních zakázek).

Navržená metodologie prognózování kvalifikačních potřeb má v současné době podobu výzkumné zprávy. Vypracovávání pravidelných prognóz předpokládá příslušné institucionální a finanční zázemí. Kvantitativní prognostický model byl předán řešiteli k využití do Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. Podmínky a možnosti pro praktickou realizaci kvalitativních šetření jsou v jednání. Cesta k využití prognostických výsledků uživateli si vyžádá ještě určitý čas naplněný řadou meziinstitucionálních jednání, uzavřením příslušných smluv, dalšími výzkumy a organizačním zajištěním .

Podstatný základ pro prognózování kvalifikačních potřeb pracovního trhu však byl naplněním výše uvedeného projektu vytvořen.

2. Audit kvalifikací

Národní observatoř pro odborné vzdělávání a trh práce (NVF) se zúčastnila řešení mezinárodního projektu iniciovaného Evropskou vzdělávací nadací v Turině, zaměřeného na audit kvalifikací ve vybraném regionu. Kromě České republiky je v projektu začleněno Polsko, Maďarsko, Estonsko a Litva. Česká část projektu je v současné době před dokončením.

Hlavním nástrojem získání informací je rozsáhlý dotazníkový průzkum v podnicích v regionu Severozápad ČR, který byl realizován přes úřady práce tohoto regionu formou pohovoru. Jeho cílem je zjistit, jak organizace získávají zaměstnance a udržují a rozvíjejí jejich kvalifikaci tak, aby zajistily svůj provoz a konkurenceschopnost v oboru.

Šetření proběhlo v 5 odvětvích: v podnicích chemického průmyslu, v informačních technologiích a telekomunikacích, v energetice, v podnicích vyrábějících sklo, porcelán a keramiku a v podnicích zaměřených na ochranu životního prostředí.

Dotazník je rozdělen do šesti oddílů a zaměřuje se na následující oblasti:

1. pracovní síla a procesy změn
2. fluktuace zaměstnanců
3. kvalifikace a nábor
4. aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků
5. podrobné dotazy týkající se nedostatku kvalifikací v určitých skupinách povolání
6. dění mimo organizaci – podnikatelské prostředí.

Dotazník původně vznikl v souvislosti s celostátním šetřením, které bylo provedeno ve Velké Británii pod názvem „Employers Manpower and Skills Practices Survey“, a byl částečně přizpůsoben českým podmínkám.

Na základě informací ze šetření, sociálně-ekonomické analýzy regionu, ověření výsledků ve "fokusních" skupinách a na základě dalších informací je připravována podrobná analytická zpráva.

Národní observatoř vypracovala již několik regionálně zaměřených analýz kvalifikačních potřeb a situací RLZ v podnicích (např. "Analýza kvalifikačních potřeb Ostravského regionu", 1998). Získané zkušenosti a zavedené metody řešení dovolují operativně provádět regionální nebo odvětvové analýzy ve spolupráci s experty z vybraného regionu či odvětví i v budoucnu.

Příloha č. 12 - Jaroslav Winter

Příklad popisu úspěšné praxe vycházejícího z doporučené struktury

1) Název praxe

Internet pro všední den

Cílem projektu bylo zajistit počítače s připojením k Internetu pro vybrané školy, neziskové organizace, knihovny, obecní úřady a také žáky a učitele a demonstrovat přínosy a možnosti každodenního využití Internetu pro komunikaci, přístup k informacím, vzdělávání a zábavu. Vycházelo se z předpokladu, že k expanzi využívání Internetu (jako každé inovace) je nutno, aby počet uživatelů překročil určitou kritickou hranici.

2) Místo užití

Pilotní projekt v okrese Jihlava

3) Popis praxe

Za sdružené prostředky byly pořízeny 40 počítačů a 30 tiskáren, které byly instalovány do základních škol, neziskových organizací a knihoven a obecních a městských úřadů. Tím bylo dosaženo stavu, kdy všechny vytypované skupiny uživatelů, včetně všech obcí s uvolněným starostou, mají přístup k Internetu. Dále bylo do projektu zapojeno 125 žáků a studentů a 32 učitelů základních a středních škol v okrese Jihlava, kterým byla propůjčena repasovaná technika. Všichni byli vyškoleni v základní obsluze, tj. naučili se pracovat s prohlížečem, vyhledávat na Internetu a obsluhovat elektronickou poštu. Každý získal také vlastní schránku elektronické pošty.

Na projektu se podíleli tyto patroni:

město Jihlava – stalo se vlastníkem projektu a významnou měrou se podílelo na jeho financování,

okresní úřad Jihlava – významnou měrou se podílel na financování,

Ministerstvo dopravy a spojů – podílelo se vyřazenou technikou (pro repase) a pomáhalo zajišťovat financování,

UVIS – podílel se na financování projektu,

Siemens – podpořil projekt na tiskových konferencích,

Microsoft ČR – významně podpořil projekt zápujčkou softwaru.

Administrátorem byla vybrána společnost IPA spol. s r.o. Jejím úkolem bylo mimo administrativních činností pro projekt zajistit technickou stránku projektu.

Tato činnost zahrnuje technickou pomoc, rozmístění techniky, její údržbu, softwarovou podporu, školení a výkaznictví. Na administrátorovi je podle zadání vlastníka i vypracování a odpovědnost za smluvní vztahy mezi vlastníkem a uživateli.

Počítače byly instalovány na přelomu roku 2000 a 2001. Při školení se ukázali jako nejméně problematickou skupinou žáci a studenti, problémy s ovládním PC se objevily u zástupců některých neziskových organizací a obcí – logicky způsobené absencí výpočetní techniky na pracovišti. Proto místo původně zamýšleného druhého školení dětí, které se ukázalo jako nikoli nutné, absolvovali místo nich druhé kolo školení uživatelé z neziskových organizací a obcí.

Pro účastníky projektu byl vytvořen speciální server na adrese www.ternet.cz. Kromě řady užitečných odkazů (informační zdroje, vyhledávače, státní správa), aktualit a diskusního fóra mají účastníci po přihlášení k dispozici seznamy jednotlivých uživatelských skupin, vývěsku, chat, generátor vlastních www stránek, stránky technické podpory a servis on line. Často je využívána i horká linka.

Města a obce mají nejen vlastní poštovní server, ale i vlastní diskusní fórum a www stránky na serveru mesta.cz.

4) Výsledky praxe

Celkově lze hodnotit projekt pozitivně, přispěl k většímu rozšíření Internetu v okrese a k jeho efektivnějšímu využívání. Díky sdružení prostředků se podařilo vybavit počítači připojenými k Internetu také řadu neziskových organizací, knihoven a obecních úřadů, které by si to nemohly finančně dovolit. Přínosem bylo také poskytnutí základního vyškolení účastníkům projektu a možnost jejich vzájemné komunikace a výměny zkušeností. Ukázalo se, že lze takto využít i starší, repasované počítače.

Vzhledem k tomu, že velké organizace a instituce čas od času vyřazují značné počty výpočetní techniky a mají problémy s jejich likvidací, nabízí se možnost využít je podobným způsobem. Vyžaduje to ovšem organizační i finanční zajištění takového projektu. Je třeba počítat i s určitou servisní podporou, byť ne velikou. V případě tohoto projektu jsou servisní zásahy zcela ojedinělé, a to i na repasovaných počítačích (2 zásahy týdně na 200 PC, z nichž je 75 % starších 3 let).

5) Slabiny praxe, její nevýhody

Oproti původním záměrům se nedaří vytvářet řešitelské týmy, které by na základě dobrovolnosti a zájmu připravily některé užitečné „podprojekty“. Ukázalo se, že i na podporu vlastní komunikace a přenosu a výměny informací bylo nezbytné vyhlásit soutěž o sběr kreditů, kde neaktivnějším účastníkům byly proplaceny telekomunikační poplatky (500 Kč). Jako nejslabší článek se ukázali učitelé, které se až na zanedbatelné výjimky nepodařilo zaktivizovat.

6) Odkazy

www.ternet.cz

7) Autor informace

Jaroslav Winter (winter@brezen.cz, tel. 02-6671 0622) s využitím informací manažera projektu Josefa Píbila (IPA, s.r.o., 066-730 1303, jpibil@ipa.cz).

Příloha 13 - Tomáš Růžička

Jak postupovat při čtení a sestavování tabulky logického rámce

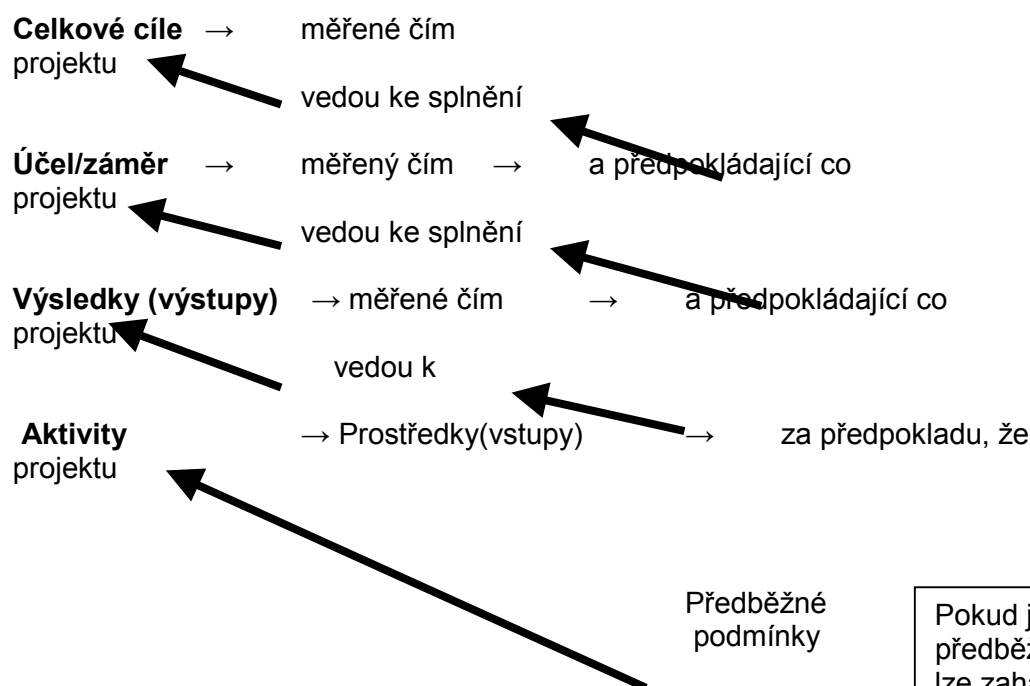
Definování projektu s využitím metodiky logického rámce (LFA) je základem pro řízení projektového cyklu. Jedná se o vysoce účinný, plánovací a pracovní nástroj vhodný pro identifikaci a analýzu problémů na straně jedné a definování cílů a stanovení konkrétních aktivit k řešení těchto problémů na straně druhé. Metodou logického rámce se připravovaný projekt testuje jak z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení daného problému, tak z hlediska jeho proveditelnosti a trvalé udržitelnosti.

Uplatnění metodiky logického rámce je důležité nejen ve fázi přípravy programu či projektu, ale je klíčovým nástrojem i pro jeho implementaci a hodnocení. LFA tvoří základ pro přípravu akčních plánů a rozvoj monitorovacího systému a slouží i jako rámec pro hodnocení.

Formát/matrice logického rámce je uveden dále. Názvy některých oken/rámečků byly upraveny tak, aby byla praxe Phare uvedena do souladu s dalšími programy Evropské komise; nicméně základní formát a způsob zpracování se nikterak neliší od praxe předcházejících let.

Logický rámec by měl být čten následujícím způsobem

(vzestupně ve směru šipek):



Předběžné
podmínky

Pokud jsou splněny
předběžné podmínky,
lze zahájit realizaci
aktivit projektu.

Logický rámec (LR) by měl být použit pro přípravu, realizaci a vyhodnocení projektu. LR má svůj význam v každé etapě projektového cyklu; stanoví, čeho by mělo být realizací projektu dosaženo, obsahuje objektivně ověřitelné ukazatele, kterými lze měřit dosažení cílů a provádět efektivní monitoring a tvoří základ pro následné hodnocení projektu (ex-post). Logický rámec by měl být v průběhu realizace aktualizován: výstupy a aktivity se mohou v průběhu realizace projektu měnit, ale nikoli celkový účel a záměr projektu.

Proces sestavování logického rámce je stejně tak důležitý jako jeho obsah. Logický rámec projektu by měl být sestaven již na začátku celého plánovacího procesu. LR/návrh projektu by měl být rovněž připravován za účasti všech skupin osob a institucí, které budou projekt realizovat nebo na které bude mít projekt nějaký vliv. **Logický rámec projektu by měl být definován a sestaven ještě před vypracováním projektové osnovy (fiše).** Jednotlivé sub-projekty mohou mít rovněž své vlastní logické rámce, ale není nutné je předkládat společně s hlavní projektovou fiší.

Logický rámec se skládá ze čtyř sloupců, které vyjadřují:

1. **Intervenční (vertikální) logika** :vztah příčina-důsledek mezi aktivitami a cíli na rozdílných úrovních (důsledky, které se projeví ve vzdáleném časovém horizontu jsou také nejvíce vzdáleny od počáteční aktivity, a proto se objeví nahoře; naopak přímé důsledky aktivit se v tabulce objeví v její spodní části. Každá úroveň by měla vést logicky k úrovni, která je o jeden stupeň výše. Vstupy z tohoto sloupce se objeví v projektové fiši, stejně jako aktivity a výsledky projektu.
2. **Objektivně ověřitelné ukazatele**: specifické a objektivně ověřitelné ukazatele (např. všeobecných cílů, účelu projektu, výsledků projektu – vyjadřujících odpovědi na otázky typu - co?, kolik?, kdy? pro koho? kde?), které vytváří základ pro měření efektivnosti projektu. V ideálním případě by počet ukazatelů pro měření jedné aktivity, výsledku, účelu projektu by se měl pohybovat mezi 2 – 3 indikátory.
3. **Zdroje (informací) k ověření**: v tomto sloupci by měly být uvedeny možné zdroje informací k ověření průběhu a výsledků realizace projektu (informace a data o ukazatelích). Pokud není zřejmé, odkud mohou být informace o ukazatelích získány, musí být v rámci projektu učiněna opatření, která povedou ke získání těchto informací.
4. **Rizika/předpoklady, která podmiňují dosažení výsledků a cílů projektu**: lze je vždy formulovat jako předpoklady. Předpoklady dávají odpověď na otázku: „Co předpokládáme o externích faktorech, na něž projekt nemá vliv, ale které mohou ovlivnit jeho realizaci a dlouhodobě i jeho udržitelnost“. Pokud neexistuje reálná pochybnost o určitých předpokladech projektu (např. „Ministerstvo zemědělství ponese odpovědnost za platební agenturu programu Sapard“), není třeba ji uvádět. Pokud však existuje nějaká pochybnost (např. „pochybnost zda se podaří se najít vhodné zaměstnance“), pak by měla být uvedena jako nezbytný předpoklad, který musí být splněn, aby bylo dosaženo určitého cíle či výsledku projektu. Pokud existují vážné pochybnosti (např. „o ochotě parlamentu vydat určitý zákon“) projekt by měl být odložen nebo redefinován tak, aby bylo takovéto riziko, podmiňující realizaci projektu, eliminováno. Předpoklady jsou během realizace pravidelně revidovány. Současně se průběžně ověřuje, zda je pravděpodobné, že stanovených cílů, účelu a výsledků projektu bude dosaženo.

Postup zpracování logického rámce projektu podle shora uvedeného diagramu:

- Aktivity představují to, co osoba či organizace realizující projekt, udělá; jinými slovy z jakých konkrétních aktivit se projekt skládá.
- Prostředky znamenají hlavní zdroje, které budou použity pro zajištění realizace projektu: např. prostředky na poradenské služby, na odborná školení, na vybavení laboratoří, apod. V tomto oddílu tabulky není třeba uvádět jednotlivé náklady. Potřebné finanční prostředky by měly být dostatečně podrobně rozepsány v té kapitole projektové fiše, kde se popisují jednotlivé aktivity, a to tak, aby bylo zcela jasné z jakých nákladových položek se skládá rozpočet projektu.
- Uvedené aktivity a současně splněné předpoklady, které podmiňují jejich realizaci, by měly zajistit dosažení výsledků projektu. V rámci předpokladů na této úrovni měly být uvedeny související aktivity a spolufinancování, které jsou nezbytné pro dosažení výsledků.
- Výsledky představují to, za co je osoba či organizace realizující projekt zodpovědná při jeho uskutečnění (např. za snížení znečištění jezera v oblasti xy; ale už ne za zvýšení zaměstnanosti ve službách cestovního ruchu, které mohou být výsledkem zvýšeného turistického potenciálu oblasti).
- Výsledky a předpoklady uvedené v tomtéž řádku vedou k dosažení účelu či záměru projektu.
- Účel projektu je odvozen od hlavního problému, k jehož vyřešení by měl projekt přispět. **Pokud existuje více než jeden účel/záměr projektu, je pravděpodobné, že se budou překrývat jeho výsledky, nebo že se projekt pokouší řešit příliš mnoho problémů.** Je třeba, aby existovalo jasné rozlišení mezi účelem projektu a jeho výsledky. Např. výsledkem projektu je ČOV, jeho účelem pak snížení znečištění vodního toku a tím i zlepšení kvality ŽP. Pokud výsledky vedou k naplnění záměru projektu bez jakýchkoli vnějších předpokladů (podmiňujících výsledky), pak není záměr projektu buď dostatečně ambiciózní nebo výsledky nejsou ambiciózní.
- Záměr projektu a předpoklady uvedené v jednom řádku by měly vést k naplnění všeobecných cílů. Na této nejvyšší úrovni může existovat několik všeobecných cílů.
- Všeobecné cíle naznačují, jak projekt zapadá do kontextu širší strategie (programu). V případě programu Phare jedním z všeobecných cílů bude např. splnění jednoho nebo více kodaňských kritérií. V případě programu Phare CBC to mohou být cíle stanovené v JPD (ve společných programových dokumentech CBC Phare/INTERREG).

Logický rámec Phare

Plánovací tabulka pro logický rámec Projekt	Název a číslo programu	
	Uzavírání smluv končí:	Platební období končí:
	Rozpočet celkem :	z toho Phare:

Všeobecný cíl (e)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje pro ověření	
•	•		
Účel/záměr projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje pro ověření	Předpoklady
•	•	•	•
Výsledky (výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje pro ověření	Předpoklady
•	•	•	•
Aktivity	Prostředky (vstupy)		Předpoklady
•	•		•
			Předběžné podmínky
			•

Přehled doporučených metodických příruček a materiálů k tvorbě programů a projektů v oblasti RLZ

Úvod

Tvorba programů, plánů a projektů je vzhledem k charakteru problematiky rozvoje lidských zdrojů a regionálním specifickým do značné míry vždy jedinečná a má výrazně tvůrčí charakter. Přesto již existují některé metodické příručky, které lze při přípravě programů i projektů využít. Některé byly zpracovány pro potřeby přípravy na realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU, jiné např. poradenskými firmami zpracovávajícími strategické plány obcí, měst a regionů. Metodiky se proto zabývají zpravidla širším spektrem priorit a opatření než jen problematikou rozvoje lidských zdrojů, přesto se však této problematice alespoň dotýkají.

Doporučené metodické a další materiály:

I. Programy

- Metodika tvorby regionálních operačních programů (ROP) – k dispozici ke stažení na serveru Ministerstva pro místní rozvoj (www.mmr.cz)
- Metodické a systémové zásady zpracování sektorových operačních programů (SOP), 1. vydání, Ministerstvo pro místní rozvoj, řada Strukturální fondy, č. 8/2000, 157 str., k dispozici ke stažení na serveru Ministerstva pro místní rozvoj (www.mmr.cz)
- Metodika pro přípravu strategií rozvoje krajů (DHV) k dispozici ke stažení na serveru poradenské firmy DHV (www.dhv.cz)
- The new programming period 2000-2006: methodological working papers, Working Paper 1, Vademecum for Structural Funds Plans and Programming Documents, – příručka EU pro tvorbu programových dokumentů - k dispozici ke stažení na serveru DG REGIO www.inforegio.cec.eu.int/wbdoc/docoffic/wm20002006
- Berman Group, Strategické plánování, Příručka pro představitele místních samospráv, Norton Berman, Praha, 1998,

II. Projekty

- Příprava projektů – základní příručka, ekonomická a sociální soudržnost, předvstupní nástroje EU PHARE, ISPA, SAPARD v ČR, 1. vydání, Ministerstvo pro místní rozvoj, řada Strukturální fondy, č. 9/2000, 150 str.
- Projektové řízení – (Ing. Prokop Toman), pro MMR zpracoval Národní vzdělávací fond, Strukturální fondy - učební text II, 93 str.

III. **Legislativa**

- a) **česká** – Zákon o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000

- b) **EU** – Základní přehled poskytuje publikace MMR „Cesta do Evropské unie – základní dokumenty evropské regionální politiky“, Praha, Svazek č. 7, 1997. V současnosti jsou základní legislativou EU nařízení platná pro období 2000-2006, zejména koordinační nařízení ke strukturálním fondům (Nařízení Rady ES č. 1260/1999) a Nařízení Rady ES č. 1257/1999 upravující poskytování podpory z Evropského sociálního fondu. Obě tato Nařízení stejně jako další související legislativa je k dispozici na adrese www.inforegio.cec.eu.int.

Příloha č. 15

Irsko - vzorový postup při zvládnání krizové situace při úpadku oboru

Pokud při úpadku průmyslového oboru hrozí krizová vlna nezaměstnanosti, je volen standardní postup pro řešení nezaměstnanosti:

1. Ministr pro podnikání, obchod a zaměstnanost ustanoví vnitřní krizový štáb, který tvoří vyšší personál následujících agentur a úřadů:
 - Industrial Development Agency (analogue CzechInvestu),
 - Agentura Enterprise Ireland (zabývá se podporou irských firem),
 - Agentura FÁS (úřad pro zaměstnanost a kvalifikace),
 - obecní úřad,
 - Obchodní komora,
 - odborové svazy,
 - vyšší management toho průmyslu, který je v krizi,
 - další relevantní členové,
2. Zahajovací setkání, kde krizový štáb dostane zadání úkolu a kde se dohodne časový návrh postupu práce. Setkání se zpravidla účastní ministr.
3. Konzultace s nadbytečnými (propouštěnými) pracovníky včetně zjištění jejich současných dovedností a jejich budoucích profesních aspirací.
4. Identifikace kvalifikačních potřeb pracovníků.
5. Včasná intervence do kvalifikačních aktivit. (Zpravidla je zaměstnancům poskytnut úvod do informačních technologií a podnikatelské minimum.)
6. Snaha nahradit upadající průmysl novým odvětvím v regionu.
7. Příprava propagační brožury o daném regionu.
8. Prezentace průběžné zprávy ministroví.
9. Intenzivní profesní poradenství pro ty, kteří hledají alternativní zaměstnání.
10. Podpora rozvojového plánování v regionu.
11. Zhodnocení dosavadního vývoje.
12. Podpora rozvoje nových podnikatelských aktivit v regionu.
13. Závěrečná zpráva.

VÝZKUM, VZDĚLÁVÁNÍ, PODNIKÁNÍ A ZAMĚSTNANOST

Ing. Pavel Komárek, CSc.,

ředitel Podnikatelského a inovačního centra (BIC) ČVUT

a prezident Společnosti vědeckotechnických parků ČR

V poslední době se často mluví o ekonomické konkurenceschopnosti, sociálním rozvoji a zvýšení zaměstnanosti ve vztahu k vyžití výsledků výzkumu a vývoje v praxi, transferu technologií, podpoře inovací apod. Někdy nám však připadá, že se z těchto pojmů stávají pouze hesla a ztrácí se jejich obsah a vzájemné souvislosti.

Podívejme se do nedávné minulosti. V r. 1954 byla Severní Karolina téměř na posledním místě v USA z hlediska HDP na hlavu. Její málo kvalifikovaní dělníci byli zaměstnáváni za nízké mzdy v tabákovém, textilním a nábytkářském průmyslu. Ve státě byly současně tři významné university (University of North Carolina, North Carolina State University, Duke University), jejichž absolventi většinou zemi opouštěli. Tehdejší guvernér vytvořil výbor složený z významných podnikatelů a bankéřů a požádal je, aby navrhli, jak problém řešit. Ti mu poradili, aby využil síly universitního výzkumu, který může přilákat technologicky orientované firmy, t.j. zrodila se myšlenka založení vědeckého parku. Byla zřízena nadace, vyčleněny pozemky mezi univerzitami a v roce 1959 vznikl dnes světoznámý Research Triangle Park. Lze říci, že tento park pozitivně ovlivnil celý stát.

Od té doby se myšlenka budování vědeckých parků rozšířila do celého světa a v současné době jich jsou stovky. Např. jen v Číně jich existuje více než sto v různých stádiích vývoje.

Co to je vědecký park? Všichni víme, co je průmyslová zóna. Je to v současnosti velmi populární pojem, nejenom v ČR. Ve své podstatě se jedná o spolupráci těchto subjektů:

- region,
- firmy (většinou výrobní),
- investor.

Cílem budování takové zóny je prosperita firem a s tím spojený ekonomický a sociální rozvoj regionu. Vědecký park je velmi podobný průmyslové zóně s jedním, ale podstatným rozdílem. Přibývá čtvrtý partner a tím je vědecká instituce, většinou vysoká škola. Tím se však zásadně mění charakter podniků, které do takových parků vstupují. V tomto případě projevují zájem technologicky orientované firmy (TOF), které zde hledají nejenom perfektní infrastrukturu a služby, ale také vazbu na vědu a výzkum.

Podívejme se blíže, co si jednotliví partneři od vědeckého parku slibují:

- Region – ekonomický a sociální rozvoj. Firmy odvádějí daně, zaměstnávají místní obyvatele, vyžadují doplňkové služby, lidé nakupují, chodí do kin, divadel, restaurací apod. Region se stává atraktivní pro další investory.
Poznámka: Nezmínili jsme prodej, nebo pronájem pozemků (v případě, že jsou regionem vlastněny). Tento příjem je zcela okrajový.
- Investor – příjem z pronájmů vybudovaných prostor a nabízených služeb.
- TOF (technologicky orientované firmy) – mimo špičkové infrastruktury a služeb hledá spolupráci s univerzitou. Proč? Univerzita s kvalitní vědeckou základnou může pro řešení výzkumného problému vytvořit tým složený s odborníky a to i na relativně krátkou dobu. Pokud se nejedná o základní směr činnosti, tak firma takový tým, s ohledem na vysoké náklady, nevytvoří. Univerzita má také většinou vybudovanou mezinárodní síť spolupracujících organizací, vlastní informační databáze a jsou zde studenti. Potenciální pracovní síla, kterou si firma může díky spolupráci s univerzitou předem „formovat“.
- Univerzita – potenciální zákazníci a možnost získat dodatečné (podtrhuji) finanční zdroje. Univerzita získává rovněž zpětnou vazbu, může výuku doplnit odborníky z praxe a studenti mají možnost již během studia pracovat na konkrétních projektech a po jeho ukončení získat zajímavé zaměstnání. Univerzity se tak stávají pro studenty atraktivní.

Poznámka: Je zde ještě jeden významný efekt zejména pro ČR. Pokud k nám budou přicházet investoři, kteří budou zadávat pouze práci bez potřeby spolupráce s výzkumem, staneme se v budoucnu spíše „montážní dílnou“, než konkurenceschopnou zemí.

Vraťme se však k vědeckým parkům. Zde bychom se chtěli chvíli zdržet u pojmů: vědecký park, výzkumný park, technologický park, technopole, nebo v ČR používaný pojem vědeckotechnický park. Někdy tato různorodost vede k nepochopení problému. Existuje řada různých definic. Podle našeho názoru je však nejsprávnější názor, že používání různých pojmů je dáno regionálně. Američané používají většinou „research“ (výzkumný) park, Velká Británie „science“ (vědecký) park a Francouzi „Technopole“. V ČR používáme pojem vědeckotechnický park, který zahrnuje všechny aktivity tohoto druhu, včetně inovačních a technologických center. Ve všech případech je však základní „přítomnost“ výzkumu a vývoje. To je zásadní rozdíl proti průmyslové zóně, nebo tzv. hospodářským či průmyslovým parkům, které proto nelze s vědeckými parky zaměňovat. Vědecký park může být budován vedle průmyslové zóny, ale musí mít jasně vymezené hranice. Takto je koncipován např. i projekt v Plzni, na kterém se podílí město, západočeská univerzita a BIC Plzeň.

Ve druhé polovině minulého století provedli ve Spojených státech analýzu, proč jejich ekonomika zaostává za Japonskem, přestože mají kvalitní výzkum a mohutný průmysl. Výsledkem analýzy bylo, že existují dva zásadní důvody. Prvním z nich je nevyváženost kvalitního výzkumu na univerzitách a využívání jeho výsledků průmyslovými podniky. Druhým klesající podíl finančních prostředků, které průmysl vynakládá na výzkum. USA proto postupně přijaly celou řadu opatření. Uvedeme jen některá:

- Vytvoření univerzitních výzkumných center.

- Převedení autorských práv k využívání výsledků výzkumu na univerzity (tzv. Bayh-Doleův zákon).
- Státním laboratořím určily povinnost si část příjmů opatřit ze spolupráce s praxí.
- Část příjmů ministerstev musí být vložena do fondu, ze kterého je financován program SBIR (Small Business and Innovation Research), který podporuje realizaci nových nápadů (program úspěšně funguje asi patnáct let).
- Podpora zakládání inovačních center, podnikatelských inkubátorů a vědeckých parků.
- Zjednodušení administrativy, přístupu ke kapitálu atd. Výsledky této politiky jsou zřejmé.

V současné době je podpora spolupráce univerzit s průmyslem součástí politiky většiny zemí a vztahy průmysl - věda jsou považovány za pilíř „nové ekonomiky“. Ukázalo se, že výzkumné cíle (placené z veřejných zdrojů) a komerční cíle jsou nejenom slučitelné, ale mohou se vzájemně doplňovat. To je také jedním z principů budování jednotného evropského výzkumném prostoru. Všechny státy EU přijaly také vlastní inovační politiku.

Podíváme-li se na statistiky konkurenceschopnosti jednotlivých zemí, které jsou každoročně zpracovávány, je naprosto zřejmá korelace mezi konkurenceschopností a úrovní spolupráce výzkumu a vývoje s průmyslem a to i u s námi srovnatelných států, jako je Irsko, Finsko a Holandsko. Také postavení Polska a Maďarska se ve srovnání s jinými zeměmi v této oblasti zlepšuje. ČR však naopak v tomto srovnání od roku 1996 zřetelně ztrácí.

Jedním ze závěrů konference OECD, která proběhla v říjnu 2000 v Berlíně bylo, že spolupráce výzkumu a průmyslu je základní podmínkou budoucí ekonomické prosperity. Byla zde uvedena řada doporučení nejenom centrálním vládám, ale i regionům, univerzitám a průmyslovým podnikům. Bylo konstatováno, že vztahy mezi vědou a průmyslem se nevytvářejí samy od sebe. Klíčovou úlohu hraje vytvořený právní a politický rámec, zejména na místní či regionální úrovni. Zde má přijatá strategie a podpora silnější dopad a může obsáhnout všechny partnery, zejména malé a střední firmy. Strategie může využít širokou škálu nástrojů (inovační či technologická centra, úřady pro transfer technologií, veřejné agentury, inkubátory, podpora budování nových firem, fondy „seed“ kapitálu, kanceláře pro licencování patentů apod.). Patří sem také osvěta veřejnosti.

Mluvíme-li o zavádění výsledků výzkumu a vývoje (VaV) do praxe, mluvíme o následujícím procesu:

vzdělání ⇔ VaV ⇔ invence ⇔ transfer technologií ⇔ produkt ⇔ výrobek ⇔ trh

Jedná se tedy o řetězec, jehož funkci jako celku podmiňuje nejslabší článek. Nelze tedy vytvořit podmínky pro funkci jednoho, či několika z nich a při tom zapomenou na ostatní. Pro správnou funkci jednotlivých článků je potřeba:

1. Vhodné prostředí (nejenom legislativní). Patří sem infrastruktura, byrokratická zátěž, normy a certifikace, funkčnost státního aparátu, ale i třeba společenské postavení.
2. Finanční zdroje
 - Přístup k půjčkám (regulace finančního trhu, státní podpora, dynamický bankovní sektor apod.).
 - Přístup ke kapitálu
 - Rozvoj kapitálového trhu (legislativa, dvojí zdanění, pobídky státu, rizikový kapitál, business angels atd.).
 - Ochrana minoritních vlastníků .
 - Trh (např. možnost prodat podíl ve firmě).
 - Podpora – seed, start up kapitálu.
3. Lidské zdroje
 - Úroveň managementu
 - Vzdělání pracovníků – zvyšování kvalifikace (celoživotní vzdělávání).
 - Flexibilita pracovních podmínek – (pracovní právo, vliv odborů atd.).
 - Mobilita pracovních sil – (bytová otázka, životní podmínky atd.).

Neexistuje nějaký univerzální nástroj, jak tuto situaci řešit, jak nejefektivněji využít všechny zdroje. Jsou však některé zásady a principy, které platí obecně. Lze říci, že ze základů je jasná strategie a ochota ke spolupráci všech partnerů, kteří se na procesu podílejí. Měli bychom být schopni dosáhnout toho, co se podařilo např. v Irsku, kde se stanovil jasný cíl a ten byl naplňován bez ohledu na politické, skupinové, nebo mediální zájmy.

Zmínili jsme se o vědeckých parcích a inovačních centrech, které mohou být jedním z partnerů v inovačním procesu. V ČR existuje od roku Společnost vědeckotechnických parků, která byla založena v roce 1990 a má v současné době 26 členů (www.svtp.cz). Mezi nimi je i pět BIC – Business and Innovation Centre (BIC ČVUT Praha, BIC Brno, BIC Ostrava, BIC Plzeň a TC AV ČR), která jsou současně členy Evropské Business and Innovation Centre Network (www.ebn.be). Tato asociace má více než 160 členů ve 22 státech Evropy. Určité zkušenosti v této oblasti již tedy máme a lze je v regionech využít.

Příloha č. 17

Kostroň Lubomír

Inspirace z knihy "Světové technopole"

(Manuel Castells, Peter Hall, "Technopoles of the World - The Making of 21st Century Industrial Complexes", Routledge, London, New York, 1994. 275 stran, cena 25,99 USD)

Manuel Castells je profesorem regionálního a městského plánování v University of California v Berkeley a profesorem sociologie v Universidad Autonoma v Madridu. Peter Hall je profesorem plánování v University College London a emeritním profesorem městského a regionálního plánování v University of California v Berkeley.)

Otázky z přebalu:

„Jsou technopole jen jedním z velkých mýtů 20. století? Mohou světová "pásma šrotu" (rustbelts) plánovat svou cestu do budoucnosti a vycházet z "oborů na výsluní" (sunshine industries)?"

Obsah knihy:

1 - Technopole - doly a hutě informačního věku.

- tři soudobé ekonomické revoluce,
- informace a inovace,
- města a regiony - nové ekonomické činitele,
- technopole a inovační prostředí,
- typologie technopolí - rozvrh knihy,

2 - Silicon Valley, kde to všechno začalo.

- příběh Silicon Valley,
- kultura Silicon Valley,
- kvalita života v Silicon Valley,
- existuje model Silicon Valley?

3 - Bostonská dálnice 128: obnova průmyslu pomocí "high-tech".

- MIT, válečná mašinérie a noví podnikatelé,
- čtvrtá průmyslová vlna: tunel na konci světla,

4 - Blues vědeckého města: naprojektovaná inovace.

- sibiřský sen: Akademgorodok,
- vědecká městečka a high-tech industrializace: Taedok v Jižní Korei,
- vědecký zámek: Tsukuba v Japonsku,
- od vědeckých měst k proudění vědy: vědecké město Kansai v Japonsku,
- závěr,

5 - Technologické parky: vybudování nového průmyslového prostoru.

- Sophia-Antipolis,
- Cambridge,
- Hsinchu: na vědě založený průmyslový park na Taiwanu,
- závěr,

6 - Program technopolí v Japonsku

- MITI a japonský státem řízený rozvoj,
- technopole a regionální rozvoj,

- od koncepce k akčnímu programu,
- fungování technopolí,
- hodnocení programu technopole,

7 - Metropole jako inovativní prostředí.

- přežívající metropole (Londýn, Paříž, Tokyo),
- nové metropole (Mnichov, jižní Kalifornie),
- shrnutí,

8 - Budování měst techniky: politika technických snů

- Cartuja '93 v Seville,
- multifunkční polis v Adelaide,
- závěr: politické základy měst techniky,

9 - Abstrahujeme poučení.

- tři tváře technopole,
- synergie a inovační prostředí,
- inovativní klima v korporacích,
- stát a inovace,
- university jako generátory techniky,
- finance, instituce a inovativní prostředí,
- společenská organizace technopolí,
- některé důsledky pro regionální rozvoj,
- důležitost času,
- vzorec pro výhru?

10 - Budování technopolí.

- formulování cílů,
- celkové rozvojové strategie,
- spouštěče inovací,
- implikace pro alokační politiku,
- význam dimenze času,
- dvanáct vodítek pro politiku

poznámky, odkazy, index.

Hlavní myšlenky z vybraných kapitol:

Kapitola 1 - typologie technopolí - rozvrh knihy,

První typ – sestává z průmyslových komplexů, kde firmy typu „high-tech“ vytvářejí inovativní prostředí. Zde se sdružuje výzkum a vývoj s výrobou a jsou to velíny nového průmyslového věku. Některé vznikly zcela na vlně globální industrializace, zářným příkladem je Silicon Valley. Jiné se však vyvinuly ze starších průmyslových oblastí transformací průmyslových kapacit, příkladem je bostonská dálnice č.128. Tyto komplexy vznikly bez záměrného plánování, i když v jejich vývoji vlády a university hrály významnou úlohu. Existují však také příklady záměrného úsilí institucí opakovat úspěch těch, které vznikly spontánně.

Dalším typem technopolí jsou ty, které nazýváme „vědecká města“. Jde o výlučně komplexy kde probíhá vědecký výzkum bez přímé návaznosti na výrobu. Záměrem je v těchto případech dosahovat špičkových vědeckých poznatků díky synergii a očekává se od nich vytvoření relativně uzavřeného, vědou prodchnutého prostředí.. Příklady jsou sibiřský Akademgorodok, Tsukuba v Japonsku, korejský Taedok a budované multinukleární středisko v japonské oblasti Kansai.

Třetím typem technopolí jsou ty, jejich cílem je dát vzniknout novým výrobní kapacitám a zvýšit zaměstnanost přitáhnutím firem s „high-tech“ výrobou v prostoru s určitými úlevami a privilegii. Inovace z takových projektů jistě nejsou vyloučeny, jde však především o ekonomický rozvoj. Tyto případy nazýváme „technologickými parky“. Protože tento název obvykle sami jejich tvůrci používají. Jde o záměrně zakládanou oblast podnikání v oblasti „high-tech“, vznikající z podnětu vlády nebo universit. Jde o dosti volnou kategorii od případů, kdy park iniciuje a důsledně řídí vláda, přes směsici obojího až po velmi volné iniciativy ze strany universit. Příklady jsou Hsinchu na Taiwanu, Sophia-Antipolis ve Francii a Cambridge v Anglii.

Čtvrtým zkoumaným typem je návrh programu rozvoje celé oblasti (regionu) a decentralizace průmyslu v jeho rámci. Našli jsme jen jeden příklad tohoto typu – „Technopolis program“ v Japonsku.

Když jsme přemýšleli o všech případech které vznikly plánovitě, došli jsme k překvapujícímu závěru. Přes všechnu tam rozvíjenou aktivitu zůstává skutečností, že v průběhu let a desetiletí pochází většina světových inovací a produkce typu „high-tech“ stále z oblastí, které se obvykle neprezentují jako „inovativní prostředí“ a skutečně mohou se jim jen málo fyzicky podobat – jde o velké metropolitní oblasti průmyslového světa. Rozhodli jsme se proto podívat se i na ně. Našli jsme fundamentální rozdíl mezi starými metropolemi, které si udržely vedoucí úlohu v technice (Tokyo, Paříž, Londýn), těmi, které ji již ztratily (New York a Berlín) a konečně nově vzniklými technicko-průmyslovými metropolemi, které předchozí nahradily (Los Angeles a Mnichov).

Nakonec jsme se rozhodli podat zprávu o vývoji v dalších dvou pokusech o vytvoření inovativního prostředí, ve kterých jsou autoři osobně angažováni – jde o „Multifunkční polis“ v Adelaide a „Cartuja´93“ v Seville – jde o dvě opačné zkušenosti, které mohou být poučné pro ostatní místa a všechny, kteří se chtějí přidat k velkému dobrodružství plánování a rozvoji území pro příští věk techniky.

Knihy se tedy skládá z devíti kapitol, případových studií. V posledních dvou kapitolách se snažíme podat závěry z toho, co jsme se z nich naučili. V kapitole 10 se snažíme uvést předběžná doporučení pro proces plánování a budování technopolí.

Kapitola 9 Abstrahujeme poučení.

- tři tváře technopole.

Neexistuje jen jeden motiv a cíl při usilování o zřízení technopole, ale tři, téměř jako vrcholy trojúhelníku. Prvním z nich je *reindustrializace*. Obnovení průmyslu, udržení zaměstnanosti. Druhým je *rozvoj regionu*. Průmysl tvořící jádro, pravděpodobně na sebe nabalí další dodavatele kolem sebe. Přesycené jádro (např. cenově) rozšíří vlny rozvoje dále od sebe (pobočná pracoviště). Třetím a klíčovým cílem je vznik *synergického účinku*. Nedochozí k němu ve všech zkoumaných případech a rozhodně ne rychle. Synergii není snadné definovat - je to generování nových a cenných informací, vznikajících díky interakci lidí. Nejzářnějšími příklady jsou ty, kdy dojde ke vzniku nových technologií. Může však být i méně dramatická a nemusí se vůbec týkat techniky, ale třeba nové organizace využívání stávajících technických prostředků (masová turistika využívající letecký park).

- synergie a inovační prostředí.

Mnoho příkladů úspěšné synergie se týká kombinace inovací - produktu, organizace výroby a pronikání na nové trhy. Synergie se často spatřuje ve vytváření sítí spojujících jednotlivce v mnohah i malých různých organizacích - veřejných, polosoukromých a soukromých, ziskových i neziskových, velkých i malých - uvnitř

kterých se podporuje proudění informací a díky jim i inovace. To se může dařit nejen v "mladých" lokalitách (Silicon Valley), ale i ve "starých" (Tokyo, Paříž, Mnichov) - dokonce je to častější případ. Proces inovace nespočívá v jednom "heroickém" aktu jedince, ale v celé kaskádě, řetězci inovací, které první uvede do pohybu. Musí existovat těsné vazby, blízkost mezi výzkumem a výrobou.

- **inovativní klima v korporacích.** Podle Schumpetera se ve 20.století změnila povaha inovací. Nejde už o výsledek práce jednoho vynálezce, který pak vstupuje do interakce s druhými. Přejmenším od r.1900 vznikají velké laboratoře korporací, kde s práce rutinizuje a byrokratizuje. Tyto laboratoře v USA opustily velká města. Příklady – IBM, AT&T, Texas Instruments, Motorola. V Japonsku však nesledovali model Silicon Valley a velké laboratoře korporací jako NTT, NEC, Mitsubishi, Toshiba a Hitachi zůstaly soustředěny ve Velkém Tokyu díky tomu, že MITI (Ministry of International Trade and Industry) počátkem 80.let začal investovat velké peníze do základního výzkumu a nových technologií ve veřejných institucích. Návazně toto ministerstvo povzbuzovalo velké korporace k přebírání výsledků a vzájemnému rozdělování trhu. Je to jakýsi japonský model *státních korporací* odlišný od amerického modelu *soukromých korporací* a vysvětluje i rozdíl v jejich umístění. V Japonsku korporace chtějí udržet těsný kontakt s financujícími bankami, zajišťujícími dlouhodobou kontinuitu investic i MITI. Teprve poději převzali některé z nich americký model a začaly stěhovat výzkumná centra mimo aglomeraci hlavního města.

- **university jako generátory techniky**

Zdá se, že university mají kritický význam pro vznik technopolí, zejména těch, které jsou charakteristické inovativností svého prostředí. Jenže náš výzkum ukazuje, že k tomu, aby university mohly hrát tuto proklamovanou úlohu ve věku informací, musí jít o velmi zvláštní druh university speciální soubor vazeb na vývoj průmyslu a podnikání.

Některé hrály fundamentální roli při vzniku nejnovativnějších prostředí - jako Stanfordská universita při vzniku Silicon Valley, Cambridgeská či MIT začaly generovat růst v oblastech jejich působení kolem Bostonu, Ecole Nationale des Mines při zrodu Sophia-Antipolis. Přesto jiné velké university, jako Oxfordská, University of Chicago a University of Tokyo nikdy neregenerovaly velká technologická centra. Ještě jiné, přestože jsou umístěny v centrech metropolitního inovativního prostředí jako Faculté des Sciences d'Orsay v Paris-Sus či Moskevská universita, vzdálená jen 25 km od Selenogradu, si vyvinuly jen málo takovýchto vazeb.

Ve skutečnosti university při rozvoji technopolí hrají tři různé úlohy - i když příležitostně se mohou rozvíjet ve všech (což byl příklad Stanfordské university). První a nejdůležitější úlohou je generování nových vědomostí – jak základních, tak i aplikovaných poznatků. V tomto smyslu jsou výzkumně orientované university pro národní ekonomii tím, čím dříve byly pro průmyslový rozvoj doly. Z různých důvodů jsou pro tuto roli vhodnější než soukromá či veřejně vlastněná výzkumná střediska. Soukromá výzkumná střediska slouží svým rodičovským korporacím buďto soustavně či prostřednictvím konzultativních kontraktů. Veřejně vlastněná střediska závisí na pravidlech stanovovaných vládou a nepodléhají tak soutěžení a tudíž mají jen malé pohyblivky rozšiřovat výsledky výzkumu či zabývat se problémy vznikajícími ve sféře průmyslu. Navíc velmi často závisí na vojenských či vládních byrokracích, které při výzkumu vyžadují důvěrnost.

Výzkumné university mají tendenci zaměstnávat mladé badatele, často graduované studenty, kteří pak z university odcházejí a rozšiřují získané poznatky a dovednosti. Tyto university využívají rozvětvený systém incentív a odměn, který pobízí jejich vědecký a učitelský personál k rozvíjení bádání a inovací. To se samozřejmě netýká university, zaměřených čistě na výuku – podobají se továrnám na vyučování – či tam, kde byrokratické struktury oddělují odměňování od vědecké produktivity. V těchto případech je vysoce nepravděpodobné, že budou sloužit jako generátory špičkového technologického prostředí.

Druhou funkcí je výcvik a výchova pracovní síly vědců, inženýrů a techniků v potřebném množství a kvalitě – což je klíčová složka růstu technicky špičkových středisek. Firmy jsou zřejmě schopny si získat potřebné pracovníky jak v rámci celého státu či mezinárodně, to však lze když jsou už základy ustaveny v městský a průmyslově rozvinutých oblastech. Dostatek lidí vlastní produkce je však kritický při vzniku nových oblastí. Tomuto cíli mohou university sloužit i tehdy, když se nevěnují především výzkumu – je však lepší, když ano.

Nakonec, ale v neposlední řadě, mohou university převzít roli podnikatelů a tak podporovat proces uplatňování výsledků jejich výzkumu v praxi prostřednictvím sítě průmyslových firem a podnikatelských projektů. Nejzřejmějším případem tohoto druhu je situace, kdy se universita sama vloží do organizace technologického parku, jako je to v případě Stanfordu a Cambridge. Je však také možné, že university podněcují své pracovníky k zakládání malých soukromých firem – buďto z university odcházejí nebo si ponechávají částečné úvazky a působí pak v obou světech.

Nedostatek aktivit tohoto druhu se může ukázat jako velmi závažný nedostatek. Jako příklad může sloužit rozdílný postoj MIT a Harvardské university, kdy několik harvardských výzkumníků a učitelů školu opustili, aby mohli rozvinout průmyslové využití výsledků svého výzkumu. Podobně se může vymstít i podobně konzervativní postoj japonských universit další vlně inovací špičkám japonské ekonomiky, až nebudou moci záviset na dovozu know-how z ciziny. Platí pravidlo, že čím je universita čistě akademická, tím méně je pravděpodobný její přínos rozvoji technopolí.

Platí však i další a to, že university mohou hrát svou inovativní úlohu tehdy, když zůstávají ve svém základu autonomními institucemi, se svými vlastními badatelskými agendami a programy, svými vlastními kritérii pro hodnocení vědecké kvality a postup po žebříčku profesionální kariéry. Závislost universit znamená citlivost na tlaky zájmových skupin vede v dlouhodobém horizontu ke snižování kvality výuky i výzkumu.

10 - Budování technopolí.

- spouštěče inovací

Volba cílových technologií a výroby je klíčová. Zdá se, že svět se dostal v 90. letech na kritickou křižovatku. Po více než půl století, v éře globálních konfliktů, byly technologické inovace poháněny požadavky vojáků. Nejdříve 2. Světovou válkou, později „studenou válkou“. Nyní, když je i ta minulost, zbývá otázka, jaký nový řídicí motiv nahradí obranné priority: jak to kdysi formuloval William James – jde o nový „morální ekvivalent války“. Jistě, existují obrovské globální problémy – rozšiřování spektra možností útoku mezikontinentálními raketami, hrozba globálního oteplování, hrozivá chudoba stále větší části světové populace, pandemie AIDS a drogových závislostí, problémy ekologické a předpokládaný obrovský nárůst stárnutí populace, hrozby masového terorismu fanatiků, stárnoucí infrastruktura, masové rozšiřování

bezdomovců. A obrysy přinejmenším další generace technologií, která nás bude formovat je již všeobecně známa: zahrnují konvergenci výpočetní techniky, televize a telekomunikace do podoby multimedií, biotechnologie, bioelektroniku, generování a přenos energie, nové materiály a vysoce rychlostí dopravu.

To jistě celý seznam nevyčerpává. Jak národy, tak i jednotlivé regiony by se měly snažit nalézt nové a s odstupem času i účelné niky v technologiích. To je důležité zejména na regionální úrovni, kde se může rozvíjet takový průmysl, který uspokojuje místní potřeby a později se jeho výrobky stávají vývozním artiklem. V Porúří, v rámci úsilí rozrůznit ekonomii staré, průmyslové oblasti, vznikly v průběhu 60.let dvě nové university. V následujících dvou desetiletích se logicky soustředily na výzkum zvládnání a odstraňování ekologické zátěže ve svém okolí. Jejich úsilí se promítlo do sféry podnikání a do vzniku velkého technologického parku souvisejícího s Dortmundskou universitou. Nyní tyto firmy exportují své výrobky a služby do podobně postižených oblastí v celém světě.

Podobně to funguje i na celonárodní úrovni. Zde jsou dva ne tak triviální příklady: během 60.let japonští výrobci vyvinuli pera s hroty ze sklolaminátu (nejdříve zkoušeli bambus) pro lidi, zabývající se kaligrafií japonských znaků. Ze skromných počátků tužek značky Pentel, určených pro tento druh umění, se stal základ revoluce, která změnila způsob, jakým dnes píše celý svět. Později, v průběhu 70.let narazili Japonci na problém jak adaptovat mechanické psací stroje na japonskou abecedu a v důsledku toho začali výrobci elektroniky zlepšovat techniku pro psaní zpráv a kopírování. Technologii, který vlastně vynikla v 19.století, digitalizovali. Výsledný produkt se rozvinul a rozšířil způsobem, který vůbec neočekávali a tak vznikla další globální revoluce v přenášení a sdílení informací.

Tyto příklady jsou vysoce specifické, ale jejich poselství je obecné a zřejmě - produkty, které plní místní potřeby, mohou často posloužit jak národním, tak i mezinárodním trhům. Je zapotřebí rozvinout program výzkumné spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, který se snaží řešit místní potřeby či překonávat místní bariéry – a pak přenechat v péči soukromého sektoru starost o nalezení širšího uplatnění.

- **dvanáct vodítek pro politiku**

Dopady a důsledky uvedeného pro politiku zavádění technopolí lze shrnout do následujících aforismů:

1 - *Formuluj jasnou rozvojovou strategii.* Rozdílným počátečním podmínkám techniky odpovídají různé politiky. Jdi krok za krokem, kde je možné, přeskoč vývojové laťky dvě. Aktivní regionální politika vstupuje do hry někde v polovině vývojové cesty. Skutečná synergie pak až hodně vysoko. Podobně platí, že

2 - *Dceřiné společnosti a výrobní pobočky jsou lepší než nic.* Všechny národy začínají importem technologií, vytvářením podmínek pro přilákání kapitálu a zvyšováním vzdělanosti své pracovní síly..

3 - *Synergie má v dlouhodobém horizontu klíčový význam.* Není jediným cílem a kritériem. Zpočátku jde o vytváření poboček společností, sídlících jinde. Je však dlouhodobým cílem. Proto

4 - *Pracuj na dlouhodobé vizi.* Je třeba být realistou v krátkodobém horizontu, ale rovněž je nutné pracovat na dlouhodobých vizích, které táhnou. Napřed výrobní základnu, pak třeba i výzkumně orientovanou universitu.

5 - *Musíš identifikovat zdroje inovací.* Nejsou všude stejné. Jako zdroj mohou sloužit university nebo různé národní instituty. Nesmí být izolovány od výroby. Jde o

reciproční vztah: výzkum – výroba – výzkum. Výzkumné laboratoře soukromého průmyslového sektoru mohou být snadno izolované. Proto

6 - *Hned zpočátku je třeba vytvořit a propojit síť.* Zajisti mechanismy, kanály pro tok informací. Někdy neformální, jako v Silicon Valley, jindy více formální a hierarchické. Proto je důležité znát jak fungují tyto věci v rámci dané národní kultury a co je třeba ve zvyklostech změnit aby se dosáhlo určité synergie. Nestačí zajistit jen technickou stránku věci.

7 - *Strategie zaměřené na krátké vzdálenosti mohou být snazší.* Je-li převážná většina potenciálu v hlavním městě, pak je snazší vytvořit pobočná nová jádra někde poblíž a ne ve vzdálené izolaci. Jde o přesuny částí prestižní university, významných výzkumných ústavů i průmyslu. Je však třeba zajistit přestěhování všech účastníků skoro současně a zajišťovat synergii vzájemných kontaktů hned od počátku a zabránit tak vzniku pocitu izolace mezi institucemi na novém místě.

8 - *Strategie zaměřené na větší vzdálenosti vyžadují selektivitu.* Je třeba nerozmělnit nově budované kapacity na spoustu míst, protože se ztratí hybný moment.

9 - *Co jsou vlastně ústřední pohnutky?* Viz kap.10 - „spuštěče“ inovací. Proto

10 - *Identifikuj nové tržní niky.* Je však třeba předem jasně zhodnotit potenciál dané lokality, má-li na to. Musí předem existovat základní materiální a intelektuální infrastruktura.

11 - *Zajisti důslednost při realizaci zvolené politiky po dlouhou dobu.* Vlády i volené orgány země se mění a jejich čas je jiný. Sklízet plody setby trvá mnohem déle než jedno volební období. Proto je třeba zajistit ochranu proti předčasným obviňováním z neefektivnosti vynaložených zdrojů, ale i proti komerčnímu a spekulativnímu zplanění celého projektu.

12 – *Snaha být nejlepší může brzdit možnost být dobrý.* Není nutné pro hodnocení používat nejtvrďší kritéria špiček. I když zvolená politika pro realizaci technopole není naprosto nejúspěšnější, může mít sekundární velmi dobré účinky.

Překlad: doc. Lubomír Kostroň
Katedra psychologie FSS MU
(kost@fss.muni.cz)

Příloha č. 18

Jaromír Winter

1) Název praktiky: Cisco Networking Academies (CNA)

Cílem celosvětového projektu je pomoci řešit nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti počítačových sítí. Zatímco v některých oborech nezaměstnanost ve světě i v České republice někdy i rapidně stoupá, v oblasti počítačových sítí, datových a mobilních komunikací či telekomunikací požadavky na množství odborníků naopak velmi prudce rostou. Nárůst požadavků na kvalifikované odborníky má přitom celosvětový charakter. Kupříkladu jen v Evropě očekává IDC pro rok 2002 celkový deficit 600 000 odborníků na počítačové sítě. Školská zařízení nestačí na tyto požadavky dostatečně reagovat. Jedním z řešení, které **mohou ovlivnit i příslušné orgány v krajích**, je zapojení do **celosvětového vzdělávacího programu** společnosti Cisco Systems.

2) Místo užití

Do programu CNA je zapojeno již 2 146 Cisco Networking akademií v 83 zemích Evropy a Blízkého východu. Navštěvuje je na 24 000 studentů a již 4 300 jich absolvovalo.

Celosvětově se již do programu zapojilo téměř 8 000 akademií s více než 95 000 studenty, kteří jsou zapsáni, a s více než 42 000 absolventů!

3) Popis praktiky

Cisco Networking Academy (CNA) je dvouleté studium rozdělené do čtyř semestrů a zahrnuje úplné vzdělání v oblasti datových a počítačových komunikací zakončené certifikací. Absolventi CNA se následně mohou dobře uplatnit jako síťoví odborníci, projektanti či správci sítí. Zkušenosti ze zemí, kde výuka už probíhá, ukazují, že po těchto absolventech je vzhledem k úrovni jejich znalostí a schopností značná poptávka.

Cisco Networking Academy používá distanční způsob studia prostřednictvím internetu. Znamená to, že studenti CNA studují samostatně prostřednictvím internetu v době, kdy jim to nejlépe vyhovuje, a z místa, kde jim to nejlépe vyhovuje, nebo kde mají přístup k internetu (např. doma, po dohodě se zaměstnavatelem v zaměstnání či přímo v akademii, pokud to její možnosti dovolují). V okamžiku, kdy se zájemce stane řádným studentem akademie, přidělí mu jeho lektor přístup ke studijním materiálům. Student studuje samostatně a v průběhu semestru absolvuje několik průběžných testů a závěrečný test. Termíny testů stanoví lektor. Student navštěvuje akademii pouze v případě konzultací a praktických cvičení. Termíny konzultací a praktických cvičení stanoví rovněž lektor. Konzultace mohou probíhat rovněž prostřednictvím elektronické pošty. Studijní materiály jsou k dispozici v angličtině a v dalších vybraných světových jazycích.

Studentem CNA se může stát kdokoli, **kdo dovršil šestnáct let věku** (horní hranice pro studium není omezena) a ovládá základy technické angličtiny. Studium je **vhodné také pro rekvalifikaci mladých absolventů středních a vysokých škol, kteří nemohou najít zaměstnání**. Výuku zajišťují tzv. lokální akademie, vybavené nezbytným laboratorním zázemím, prostřednictvím speciálně vyškolených pedagogů. Vzdělávání těchto pedagogů

zajišťují tzv. regionální akademie. Jejich vyučující jsou vyškoleni bezprostředně společností Cisco Systems

4) Výsledky praxe

V České republice se program Cisco Networking Academy začal rozvíjet od roku 1999. V současné době (konec října 2001) funguje **pět regionálních akademií**, a to RCNA CESNET Praha, RCNA Vysoká škola báňská Ostrava, RCNA Západočeská univerzita v Plzni, RCNA Vojenská akademie v Brně a RCNA Univerzita v Pardubicích, a **29 lokálních akademií** (např. LCNA Masarykův ústav vyšších studií v Praze, LCNA na pardubickém gymnáziu, LCNA při společnosti SOFTEX NCP v Mostě atd.).

Program CNA má v ČR nyní 454 studentů a rovněž prvních 29 absolventů. Šlo o účastníky kurzu v Ostravě, kteří **všichni ihned po absolvování získali zaměstnání**. Současně probíhá ve spolupráci s Úřadem práce v Mostě pilotní projekt zapojení CNA do rekvalifikací. Někteří jeho účastníci našli zaměstnání dokonce již po absolvování prvního ze čtyř semestrů.

Program je otevřen i pro další vzdělávací zařízení. Cisco Systems očekává rozšíření počtu současných 29 lokálních akademií až na 40 až 50 akademií, jednotlivé kraje mají tedy příležitost získat mezi nimi silnější zastoupení. Další postup se bude odehrávat v souladu s memorandem o spolupráci mezi Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR a společností Cisco Systems, které bylo podepsáno 20.9.2001. Obě strany se podle něho zavazují spolupracovat při implementaci programu CNA do rekvalifikačního systému ČR.

Postup bude takový, že příslušný Úřad práce uzavře smluvní vztah s firmou Cisco Systems (nebo jím pověřenou institucí) za podmínek vytyčených danou smlouvou. V ní se Cisco Systems zavazuje:

- poskytnout bez poplatku rekvalifikačním institucím, které se zapojí do programu CNAP (regionální akademie a lokální akademie) vzdělávací materiály a zabezpečení jejich aktuálních inovací, včetně přístupu k vzdělávacímu systému na základě internetové aplikace (virtuální komunita), instruktážní materiály a jiné informační a školicí materiály, včetně neustálé podpory internetové aplikace vytvořené firmou Cisco Systems za účelem realizace programu CNAP,
- zabezpečit bez poplatku přípravu dvou pedagogů na úrovni každé regionální akademie pro realizaci vzdělávání v rámci celého programu CNAP,
- zabezpečit bez poplatku potřebné vybavení specializovaných učeben celonárodního koordinačního centra pro distanční vzdělávání dospělých modelovou laboratorní sestavou WAN fragmentu sítě, potřebnou pro praktickou výuku v rámci programu CNAP,
- určit představitele Cisco Systems za účelem asistence při jakýchkoliv otázkách týkajících se implementace programu CNAP v ČR a realizaci tohoto Memoranda v praxi,
- účastnit se mediálních akcí zaměřených na propagaci implementace programu CNAP v ČR a prezentaci spolupráce mezi Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR a Cisco Systems ve smyslu Memoranda. Podporovat

aktivně školení prostřednictvím internetu, propagačního materiálu a jiných marketingových aktivit.

5) Slabiny praktiky, její nevýhody

Zásadní slabiny se neobjevily, pouze se vyskytují problémy implementačního rázu. Přestože Cisco Systems hradí zhruba 60 % investic, vzdělávací zařízení ucházející se o statut lokálních akademií musí sehnat 400 000 až 500 000 Kč na základní vybavení a další prostředky na provoz, což není vždy snadné.

6) Odkazy

Aktuální informace o CNAP, o možnostech zapojení do programu i seznam akademií v ČR lze nalézt na www.cisco.cz/cna.

7) Autor informace

Jaroslav Winter, winter@brezen.cz

6. listopadu 2001