

## Zpráva manažera RIS o řízení a plnění cílů RIS

za období červenec srpen 2022 - červen 2023



### Řízení RIS JMK obecně

Hlavním strategickým a poradním orgánem RIS JMK je **Rada pro inovace**. Rada se za sledované období sešla dva krát, v září 2022 bylo hlavním tématem představení konceptu nově vzniklé agentury JINAG a aktualizované soustavy metrik RIS, v prosinci 2022 pak projednání a zařazení strategických projektů místních univerzit s dopadem na oborovou profilaci těchto institucí.

Hlavním orgánem zajišťujícím dohled nad implementací jednotlivých aktivit směřujících k naplňování cílů RIS je **Koordinační rada RIS JMK**. Ta se skládá ze zástupců JMK, SMB a managementu RIS, schází obvykle každé 3 týdny a od srpna 2022 do května 2022 se sešla 12 krát. Management RIS, včetně **RIS manažera**, funguje jako sekretariát pro Koordinační radu i Radu pro inovace.

Naplňování jednotlivých cílů stojí na spolupráci většího počtu aktérů, jejichž aktivity se snažíme koordinovat. V případech, kdy nemá RIS manažer přímý vliv na jejich chování, se snažíme působit nepřímo (*multi-stakeholder management*). U některých cílů RIS využíváme k lepší koordinaci tzv. **Inovační platformy** složené z většího množství relevantních aktérů. Aktuálně fungují inovační platformy pro témata podnikavosti, popularizaci vědy a techniky, a pro spolupráci velkých technologických firem.

Současně platí, že řada aktivit, které přímo či nepřímo naplňují cíle RIS se uskutečňuje i bez působení managementu RIS. Tato zpráva proto popisuje primárně aktivity, do jejichž iniciace či realizace jsou management RIS a členové Koordinační skupiny RIS přímo zapojeni, resp. se realizují prostřednictvím projektů a aktivit organizací, které se na realizaci RIS podílejí.

### 1. Domov globálně úspěšných podnikatelů

#### Řízení

Pro naplňování strategického cíle 1 a jeho jednotlivých specifických cílů nebyla ustavena žádná inovační platforma a ani se s ní do budoucna nepočítá, naplňování cílů 1.1. až 1.4. se realizuje primárně prostřednictvím podpůrných služeb pro jednotlivé firmy, které poskytuje zejména JIC, v menší míře prostřednictvím také Intemac a RHK Brno. Některé oborově specifické služby poskytují firmám také klastrových sdružení aktivní v klíčových oborech RIS JMK s nimiž se komunikuje individuálně dle potřeby. Výsledky těchto aktivit se odrážejí v metrikách jednotlivých cílů, které průběžně aktualizujeme. Cíl 1.5. zatím zůstává z hlediska řízení nepodchycený, nicméně v roce 2023 plánujeme soustředit na tuto oblast větší pozornost. Cíl 1.6 se zatím řeší na individuální bázi, tj. jednotlivé záměry posuzuje Koordinační skupina RIS.

### **Aktivita**

Naplnování cílů 1.1. až 1.4. se uskutečňuje zejména prostřednictvím konzultačních služeb JICu, v menší míře službami INTEMACu (zejména služby digitalizace výroby pro výrobní podniky) a RHK Brno (zejména služby na podporu exportu), které fungují dlouhodobě a jejich segmentace odpovídá jednotlivým cílům RIS, konkrétně:

- cíl 1.1. podpora pre-inkubace u lidí, kteří zvažují vlastní podnikání, ale ještě nezaložili firmu (JIC); do budoucna zůstává tématem otázka podpory pre-inkubace mimo město Brno kde se v uplynulém období pilotně otestovala podpora v Hodoníně a Boskovicích, která se aktuálně vyhodnocuje;
- cíl 1.2. podpora startupů s růstovým potenciálem (JIC);
- cíl 1.3. podpora existujících malých a středních podniků s potenciálem mezinárodní expanze s cílem zvýšit jejich inovační potenciál a konkurenceschopnost (JIC); tento cíl naplňují také konzultační služby INTEMACu zaměřené na digitalizaci výrobních firem a služby RHK Brno zaměřené zejména na podporu exportu;
- cíl 1.4. podpora spolupráce lokálních podnikatelských lídrů se realizuje prostřednictvím setkávání a sdílení zkušeností v rámci komunity JIC+ (bez oborového rozlišení) a také v rámci tematických aktivit v rámci jednotlivých klastrových iniciativ (zejm. Regionální mikroskopická platforma, Herní klastr Brno pro oblast počítačových her, platforma Brno.AI pro oblast umělé inteligence, Brno Space Cluster).

Cíl 1.5. se realizuje jednak prostřednictvím aktivit klubu business angels Garage Angels. Od února 2023 pak byl zahájen pravidelný speed-dating mezi investory a startupy organizovaný v rámci Velvet Innovation meetupů. Od února do května se speed-datingů zúčastnilo 18 investorů a plánujeme další růst této komunity.

Cíl 1.6. naplňujeme v součinnosti mezi zástupci vedení Statuárního města Brna, Jihomoravského kraje. Bohužel se nepodařilo dosáhnout shody mezi vedením JMK a SMB o vymezení lokalit na území Brna, které by bylo možné považovat za strategické z hlediska územní přípravy a potřeb inovační politiky. Proto se jednotlivé lokality řeší individuálně, v závislosti na iniciativě jednotlivých aktérů. Nejaktivnější diskuse probíhá s vedením MUNI o přípravě vhodných podnikatelských ploch v areálu bohunického kampusu v návaznosti na další investiční plány MUNI v tomto prostoru a potřeby inovačních firem v oblasti life science. Zatím však záměr nemá konkrétní podobu.

### **Výsledky a plnění cílů**

Výsledky aktivit jsou v případě cílů 1.1. až 1.4. poměrně dobře podchyceny z hlediska měřitelných ukazatelů díky tomu, že jde ve většině případů o pokračování aktivit zahájených již v předchozí generaci RIS. Konkrétní data viz příložený přehled metrik.

## **2. Zakořeněné zahraniční korporace s vysokou autonomií**

### **Řízení**

Pro naplnování strategického cíle 2 a jeho jednotlivých specifických cílů byla v listopadu 2020 ustavena Inovační platforma Korporace, kterou vedou společně D. Uhlíř (JIC) a T. Szaszi (Honeywell). Aktuálně se jejich jednání účastní 21 velkých technologických firem (ABB, GEN/Avast Software,

AT&T, Biovendor, Bosch Service Center, Garrett Motion, Honeywell, HPE, Infosys, Kentico, Kiwi.com, Konica Minolta (BIC), Progress, Red Hat, SAP Labs, SolarWinds, Seyfor, Tescan Holding, Thermo Fisher Scientific, TietoEvry, Y Soft). Tyto firmy souhrnně představují cca 50 % firemních kapacit výzkumu a vývoje v JMK.

Platforma je otevřená pro případné další zájemce, pokud splňují základní podmínky (velká technologická firma s výrazným podílem VaV a inovací, soulad s hodnotami a posláním skupiny, tj. zájem na rozvoji místního inovačního ekosystému).

### **Aktivita**

Členové platformy se shodli, že chtějí společně řešit prioritně tato témata společného zájmu:

- Sdílení zkušeností a inspirační návštěvy ve firmách se zaměřením zejména na řízení inovací
- Prohlubování spolupráce s vysokými školami ve výzkumu a vzdělávání
- Výchova a motivace lidí a spolupráce se středními školami a základními školami
- Zapojení velkých firem do podpory rozvoje startupů a malých a středních firem v místním ekosystému
- Nově bylo doplněno také aktuální téma modernizace imigrační politiky.

Od července 2022 do května 2023 se inovační platforma sešla čtyřikrát. Setkání se věnovala těmto tématům: užší spolupráce technologických firem s vysokými školami a zejména s VUT; imigrace kvalifikovaných pracovníků; záměr nové iniciativy na zvyšování zájmu žáků a studentů o technické obory studia.

### **Výsledky a plnění cílů**

Uvedené aktivity pomáhají naplňovat cíl 2.1. (posilování spolupráce manažerů korporací a jejich zapojení do rozvoje ekosystému), a také cíle 2.2. (zejména prostřednictvím posilování spolupráce s vysokými školami a také se středními a základními školami).

Cíl 2.3., diverzifikace aktivit korporací v regionu s cílem využít místního znalostního potenciálu, byl v rámci inovační platformy systematicky řešen pouze okrajově, téma se stává relevantním jen v případech, kdy některá z nadnárodních firem uvažuje o získání nových zakázek či vývojových aktivit pro místní pobočku. K tomu v uplynulém roce nedošlo.

## **3. Mladí lidé připravení měnit svět**

### **Řízení**

Strategický cíl 3 ve své podstatě pokrývá téma podnikavých kompetencí v tom nejširším slova smyslu – tedy rozvoj kompetencí pro život v 21. století (viz [Entrecomp](#)). Tento strategický cíl se naplňuje prostřednictvím aktivit inovační platformy Podnikavost (též Regionální rada podnikavosti), které do druhé poloviny roku 2022 vedl JIC (V. Chválková) a od začátku roku 2023 Lipka (D. Zouharová). Tato platforma se skládá z poradní části, která se schází cca jednou za půl roku (naposledy v únoru 2023) a exekutivní části, která se schází cca jednou za měsíc. Celkem je do platformy zapojeno 20 institucí, včetně zástupců vybraných škol.

Rozvoj podnikavosti na vysokých školách je pojat úžeji, tedy rozvoj podnikavých kompetencí s důrazem na rozvoj podnikatelského uvažování a zakládání studentských startupů (přesah do cíle 1.1 *Znásobit počet lidí s touhou podnikat, kteří zakládají vlastní firmu*). Zde se rozvoj podnikavosti řeší individuálně s každou vysokou školou zvlášť.

### **Aktivita**

V rámci uplynulého roku se pokračovalo v přímé podpoře školy a žáků v rozvoji podnikavosti a prostřednictvím platformy Podnikavá mysl se podnikavost škálovala na další SŠ a ZŠ.

Mezi strategické aktivity, které se realizovaly v uplynulém roce, patří zejména příprava Strategického rámce rozvoje podnikavosti v JMK. Tento rámec definuje základní strategické oblasti a žádoucí změny z dlouhodobé perspektivy. Klíčovou součástí nové strategie je koncept certifikace - Podnikavá škola. Tento nástroj má za cíl zlepšit řízení tématu z pohledu JMK a Lipky (přesné informace o tom, které školy jsou na před a kde je naopak potřeba zacílit podporu). Tento nástroj kromě evaluace má za cíl podat školám pomocnou ruku v zavádění dobré praxe ve výchově k podnikavým kompetencím a posouvat se tak dále na pomyslné škále měřící pokročilost školy v systematickém rozvoji výchovy k podnikavosti.

### **Výsledky a plnění cílů**

V roce 2022 podpořilo přibližně 10 nových SŠ a ZŠ v rozvoji výchovy k podnikavosti (viz metrikovník RIS), paralelně pokračovaly kurzy koordinátorů podnikavosti, které absolvovalo 21 lidí z řad pedagogických pracovníků ZŠ a SŠ. Celkem je na středních a základních školách v regionu momentálně 80 koordinátorů podnikavosti. Poptávka po těchto kurzech naroste s tím, jak se zavede systém certifikace Podnikavé školy, ve kterém základním prvkem rozvoje podnikavosti na škole je právě existence koordinátora podnikavosti.

Za zmínku stojí i ocenění Evropské komise EntreComp Champion Awards (šampion v oblasti podpory podnikavosti), kterou jako jediná z ČR získala výše zmíněná příspěvková organizace kraje Lipka. Návazně na toto ocenění dostala Lipka místo v porotě této soutěže.

## **4. Dostatek odborníků pro znalostní ekonomiku**

### **Řízení**

Čtvrtý strategický cíl se skládá ze specifických cílů, které mají charakter modulů do vzdělávacího systému (4.2 Popularizace vědy, 4.4 Práce s nadanými dětmi) a specifických cílů (4.1 STEAM, 4.3 Spolupráce s praxí), k jejichž naplnění vede cesta přes systémové změny ve vzdělávání na krajské a národní úrovni.

Cíl 4.2 je naplňován prostřednictvím aktivit inovační platformy Popularizace vědy a techniky, kterou vede J. Dušek (Hvězdárna a planetárium Brno) a T. Mejzlík (Fablab Brno). Platforma zahrnuje zástupce sedmi nejvýznamnějších subjektů v oblasti popularizace (Hvězdárna a planetárium Brno, Vida!, JCMM, SVČ Lužánky, Czechitas, Fablab Brno, Brno.ai).

Naplňování cíle 4.4 Identifikace a práce s nadanými dětmi se věnuje především JCMM, které se podílí jak na identifikaci talentovaných dětí, tak i realizuje aktivity pro talentované a motivované děti a

mládež. JCMM zvažuje ustavení oborové inovační platformy všech aktérů, kteří v regionu pracují s nadanými dětmi.

U cílů 4.1 (zkvalitňování vzdělávání v oborech STEAM) a 4.3. (užší provázání vzdělávání s firemní praxí) je v prvním kroku nutné dosažení politické shody nad tím, jak konkrétně by se měl školský systém (školy zřizované JMK) v těchto bodech změnit a následně navrhnout realizační kroky, které musejí vytvořit dostatečné motivátory pro vedení škol směrem k žádoucímu chování. Do hry aktuálně vstupuje i téma umělé inteligence. Rovněž je nutné vyjasnit odpovědnost za naplňování cíle v oblasti, kde realizuje konkrétní aktivity jak JCMM, Lipka, tak VIM, případně jejich vztah ke státem zřizovanému Národnímu pedagogickému institutu.

### **Aktivita**

Na jaře tohoto roku vznikla idea koncepčního uchopení popularizace STEAM oborů směrem k cílovým skupinám, které mají vliv na rozhodovací proces žáků a studentů ve výběru SŠ či VŠ a následně i na jejich kariérní směřování. Tato aktivita naplňuje průřezově hned několik cílů RIS (4.1, 4.2 a 4.3). Momentálně je aktivita ve fázi vytvoření zadání, které ve spolupráci s JMK, VUT a vybranými firmami inovační platformy Korporace facilituje Tomáš Mejzlík.

V oblasti identifikace nadání se aktivity JCMM soustřeďují na zavedení plošného a digitalizovaného systému testování talentů u dětí v JMK (projekt INVENIO).

V případě rozvoje vzdělávání v oborech STEAM (4.2) i ve spolupráci škol s firmami (4.3.) se průběžně realizuje řada dílčích aktivit, ať už realizovaných jednotlivými školami, JCMM (exkurze do firem, kariérní poradenství), jednotlivými firmami. V rámci RIS je však klíčová snaha zajistit, aby se tato témata systematicky propsala do strategií jednotlivých škol (ŠVP).

V oblasti spolupráce škol s firmami spustila JCMM na jaře 2021 webovou platformu Start iD, která má za cíl propojit studenty s firmami prostřednictvím pracovních nabídek a stáží. Zároveň web slouží jako záchytné místo pro studenty, kteří hledají poradenství v kariérním rozvoji. Na platformě je momentálně téměř 4000 vytvořených profilů.

### **Výsledky a plnění cílů**

Obecně se lépe daří dosahovat výsledků u aktivit s povahou „modulů“, kde je možné realizovat aktivitu nezávisle na nastavení celé vzdělávací soustavy (4.2. a 4.4). Obtížněji se daří uchopovat vzdělávací témata, která vyžadují změny celého systému (cíle 4.1 a 4.3).

V případě naplňování cílů 4.2. a 4.3. (podpora výuky ve STEAM a spolupráce mezi školami a firmami) zatím hledáme cestu, jak téma prakticky uchopit a jak propsat deklarované cíle do konkrétní akčních kroků. Cestou by mohla být výše zmíněná na iniciativa popularizace STEAM.

## **5. Výzkum s dopadem na byznys a společnost**

### **Řízení**

Pro naplňování strategického cíle 5 a jeho jednotlivých specifických cílů nebyla ustavena žádná inovační platforma. Koordinace probíhá prostřednictvím pravidelných jednání se zástupci vedení jednotlivých vysokých škol (odpovědní prorektoři a jejich týmy). Od července 2022 do května 2023 proběhlo 8 schůzek s odpovědnými prorektory a jejich týmy na MUNI (3), MENDELU (2) a UNOB (1),

VUT (2) na nichž se probírají jednotlivé cíle RIS relevantní pro vysoké školy. Analogicky proběhla 1 schůzka s ředitelem VÚVEL a jeho týmem.

### **Aktivita**

V rámci naplňování cílů RIS byl s vedením tří univerzit dohodnut systém schůzek pracovních týmů, které se pravidelně setkávají a rozpracovávají konkrétní aktivity naplňující cíle RIS. Jedná se o tato témata a cíle:

- podpora podnikavosti studentů, včetně zapojení odborníků z JICu a z praxe
- podpora vzniku spin-off firem – snaha posílit motivaci a zpřehlednit proces zakládání spin-off firem s využitím externí expertízy (JIC, případně odborníci z praxe)
- spolupráce s firemními partnery a strategická profilace univerzity, včetně přípravy nových strategických projektů univerzit (typicky společně definované strategické roadmapy, případně významné projekty do programu Horizon či operačních programů)
- mezinárodní atraktivita a zapojení univerzit do aktivit regionálního marketingu
- případně i další specifická témata u jednotlivých univerzit (zapojení do komunitních aktivit v rámci inovačního ekosystému, spolupráce na inovacích ve veřejném sektoru)

### **Výsledky a plnění cílů**

Uvedené aktivity pomáhají naplňovat cíl 3.1. (vybudování systému plošné osvěty a rozvoje podnikavosti), cíl 5.3 (vytváření příznivých podmínek pro vznik spin-off firem), cíl 5.2. (partnerství výzkumných týmů s firmami). Ve fázi počátečních diskusí jsou aktivity směřující k naplňování cíle 5.1. (strategická profilace VŠ a mezinárodní atraktivita).

Model zapojení výzkumných organizací v podobě nastavené s MUNI se ukazuje jako efektivní a podařilo se jej rozšířit na další výzkumné organizace (VUT, MENDELU, UNOB a VÚVEL).

V posledním roce se podařilo výrazně posílit spolupráci v oblasti podnikavosti studentů na třech klíčových univerzitách (MUNI, VUT, MENDELU) a pilotně se rozšiřuje i na VetUni. Dále se podařilo výrazně aktivizovat spolupráci s vedením VUT, a to především spolupráci na užším provázání strategických priorit VUT ve výzkumu a vzdělávání s potřebami klíčových technologických firem. Ta zatím probíhá pilotně ve dvou oborech (polovodiče a vodíkové technologie), nicméně do budoucna by se mohla stát modelem podobné formy strategického partnerství. Rovněž se na VUT (Ceitec VUT) rozběhla příprava pilotního projektu na podporu spin-off firem.

## **6. Otevřený a atraktivní inovační ekosystém**

### **Řízení**

Pro naplňování strategického cíle 6 a jeho jednotlivých specifických cílů nebyla dosud ustavena žádná inovační platforma.

V případě cíle 6.1. se s ustavením platformy nepočítá, naplňování cíle se realizuje z části vlastní činností jednotlivých inovačních platform, setkáváním Koordinační skupiny RIS, Rady pro inovace a individuálními schůzkami RIS manažera s aktéry v inovačním ekosystému. V posledním roce se podařilo iniciovat a „zhmotnit“ naplňování tohoto cíle ustavením pravidelných setkání v rámci Velvet

Innovation meetupů. Pro naplňování cíle 6.2. se tvoří pracovní skupiny k jednotlivým klíčovým ekonomickým odvětvím JMK, které chceme podpořit (el. mikroskopie, space, game dev a cyber security). Rovněž pro cíl 6.3. pracujeme na vytvoření inovační platformy, která by propojila aktivity různých aktérů, kteří se podílejí na lákání talentů do regionu a péči o cizince kteří v regionu působí. V loňském roce vzniklo (i v reakci na loňské dubnové setkání Rady) Centrum pro cizince, která je touto agendou z pozice JMK pověřená.

### **Aktivita**

V rámci cíle 6.1, jehož meritem je navazování a posilování vztahů mezi subjekty inovačního ekosystému, se od září 2022 do května 2023 uskutečnila série sedmi meetupů Velvet Innovation. V září 2022 také proběhl druhý ročník konference Velvet Innovation. Prostřednictvím těchto akcí se snažíme zviditelnovat dění v oblasti inovací a tématech řešených v rámci RIS (inovační podnikání, inovace ve veřejném sektoru, zajímavé výsledky výzkumu).

Obsahem cíle 6.2 je management jádrové identity inovačního ekosystému a jeho jednotná komunikace směrem k subjektům inovačního ekosystému i komunikace vně (zejména do zahraničí). V tomto tématu došlo změně zacílení od lákání talentů k podpoře visibility regionu ve světle klíčových inovativních odvětví (viz výše). Důvodem jsou výstupy z pracovních skupin k tématu TAIM (Talent Attraction and Integration Management, cíl 6.3), které ukázali, že primárním úzkým hrdlem talent managementu nefunkční a neefektivní vizová politika státu, která znehodnocuje jakékoli marketingově komunikační aktivity v souvislosti s lákáním talentů ze zahraničí.

### **Výsledky a plnění cílů**

Druhý ročník konference Velvet innovation měla obdobně vysokou účast jako první ročník, tedy cca 300 lidí. V letošním ročníku jsme účast otevřeli veřejnosti a očekáváme nárůst účast na cca 500 lidí. Meetupy Velvet innovation též nabrali na velikosti i pestrosti co se týče cílových skupin mezi účastníky. Díky zavedení aktivity investičního speed datingu se akce čím dál častěji účastní i investoři, což zvyšuje přidanou hodnotu pro startapisty, kteří tvoří větší část line upu speakerů.

V plnění cíle 6.2. se upřesnil akční plán strategického rámce marketingu inovačního ekosystému, který má dvě hlavní části 1) ekosystémové akce na podporu utužování vztahů mezi subjekty ekosystému a 2) marketingová podpora klíčových inovativních odvětví regionu.

V rámci cíle 6.3, který se týká talent managementu se pojmenovali klíčové problémy, které region resp. stát má. Ve spolupráci s klíčovými aktéry v regionu (BEC, Centrum pro cizince, OSP MMB) jsme vypracovali dokument, který popisuje současný nevyhovující stav a návrh akčních kroků v dlouhodobé i krátkodobé perspektivě. Tento dokument je podkladem pro jednání rady 7.6. 2023.

V následujícím roce se chceme zaměřit i na témata, která jsme schopni ovlivnit v spolupráci s JMK a SMB přímo v regionu, např. odstraňování jazykové bariéry na úřadech, dostupnost anglických školek a škol, nebo aktivity integračního charakteru. Na půdorysu výše zmíněných aktérů by mohla vzniknout inovační platforma pro téma TAIMu.

## **7. #brnoregion jako laboratoř budoucnosti**



### ***Řízení***

Strategický cíl 7 představuje v rámci RIS nové téma, které dosud nebylo systematicky uchopeno. Nutným předpokladem pro jeho uchopení bylo vytvoření odpovídající odborné a personální kapacity pro toto téma. To se v uplynulém roce podařilo vytvořit. Z iniciativy náměstka J. Nantla došlo k dohodě klíčových partnerů – kraje, města Brna a tří vysokých škol (MUNI, VUT a MENDELU) na ustavení nové agentury, resp. k transformaci Regionální rozvojové agentury jižní Moravy (RRAJM) na organizaci s názvem JINAG, která bude mít agendu inovací ve veřejném sektoru na starost.

Agenturu JINAG momentálně zřizuje JMK a na podzim se očekává vstup vysokých škol (VUT, MENDELU, MUNI). Přístup města v tuto chvíli není aktuální.

### ***Aktivita***

Agentura JINAK představila na zářiové Radě pro inovace základní koncept Agentury, která je zároveň strategickým konceptem RIS v tématu inovací ve veřejném sektoru. Tematická šíře agentury, která vznikla v rámci kulatých stoů z roku 2021, je potřeba zpřesnit a doplnit o akční plán. Během podzimu 2022 a jara 2023 probíhali aktivity, které tvarovali jednotlivé tematické bloky do strategických cílů. Paralelně běželo doplňování odborných personálních kapacit agentury, které kontinuálně pokračuje.

Tématu inovací ve veřejném sektoru resp. JINAGu bude věnováno samostatné setkání Rady pro inovace na podzim 2023, na které se budeme detailněji věnovat probíhajícím aktivitám v této oblasti.

### ***Výsledky a plnění cílů***

Aktuálně je vyhotovený základní rámec strategických cílů a to v tématech digitalizace sociálních a zdravotních služeb, adaptace na klimatickou změnu, energetika, mobilita budoucnosti, moderní veřejná správa a participativní plánování. Pro každou z těchto tematických oblastí byly vytvořeny strategické cíle, prioritní opatření a typové aktivity, které se budou diskutovat s klíčovými subjekty v daných tématech a následně zpřesňovat do akčních plánů.



**Schéma strategických a specifických cílů**

