

Návod pre  
úspešné  
Slovensko



O tom, ako posilniť  
schopnosť krajiny  
reagovať a adaptovať  
sa na budúcnosť

Schopnosť udržať si,  
prilákať a kultivovať  
talent rozhodne  
o budúcnosti krajiny



# MAGNET PRE TALENT

---

# Magnet pre talent

---

ZHRNUTIE	Talent rozhodne o budúcom úspechu Slovenska	2
ÚVOD	Slovensko má ambíciu byť magnetom pre talent, domáci aj medzinárodný	8
	Dopady: Prečo je talent pre Slovensko kľúčový?	10
1	Zmierniť odliv talentu zo Slovenska do zahraničia	16
2	Zvýšiť mieru návratu talentu zo zahraničia	28
3	Prilákať, udržať a maximalizovať potenciál talentu zo zahraničia	42
4	Zvýšiť mieru a kvalitu spolupráce s talentom v zahraničí	54
ZÁVER	Talentu nikdy nie je dosť	64
PRÍLOHA 1	Vysvetlenie použitých simulačných modelov	68
PRÍLOHA 2	Zásobník možných opatrení podľa zapojených aktérov	70
PRÍLOHA 3	Dve možnosti príkladných opatrení na lákanie a udržanie talentu	85
	Poznámky	95



ZHRNUTIE

# Talent rozhodne o budúcom úspechu Slovenska

Úspešná budúcnosť Slovenska, ktoré nevyhnutne potrebuje modernizovať svoj ekonomický model, závisí od schopnosti prilákať, udržať a kultivovať talent. Domáci aj zahraničný. Táto evolúcia je nemysliteľná bez zvýšenia investícií do inovácií, rozvoja ľudského kapitálu a hĺbkových reforiem v oblasti vzdelávania.

Mnohí mladí ľudia dnes nevidia svoju budúcnosť na Slovensku. Odchádza nám neprimerane vysoký podiel maturantov a absolventov vysokých škôl. S každým strateným, odsťahovaným alebo zamietnutým zahraničným talentom Slovensko prichádza o obrovskú celoživotnú pridanú hodnotu približne v hodnote 2,8 milióna eur na jedného vysokokvalifikovaného človeka.

Talentová politika Slovenska je pasívna, prinajlepšom. Dopady pre spoločnosť sú vážne a budú nabrať na intenzite. Strácame pridanú hodnotu v objeme desiatok miliárd eur. Zhoršuje sa udržateľnosť verejných financií, dôchodkového a zdravotného systému. Nedostatok talentovaných a kvalitných ľudí zásadným spôsobom obmedzuje firmy a odrádza ich od investícií a rozširovania ekonomických aktivít. Odchod mladých ľudí oslabuje rodinné a iné spoločenské väzby. Má negatívne dopady na zdravie spoločnosti. V neposlednom rade oslabuje mieru otvorenosti a tolerantnosti našej spoločnosti.

V súčasnosti je odliv mozgov zo Slovenska zásadne výraznejší ako vo väčšine krajín Európskej únie a je príčinou chýbajúceho talentu v krajine. Dnes takmer 10 % slovenskej populácie žije v zahraničí, kam odchádza veľká časť najlepších maturantov z dôvodu štúdia odborov žiadaných na trhu práce. Odchod na vysokú školu do zahraničia súvisí najmä s lepším renomé škôl, lepšou uplatniteľnosťou na trhu práce, ale i záujmom vyskúšať si život v zahraničí. Odporúčania od známych a kamarátov fungujú ako najlepšia reklama. Česká republika, špecificky, láka vysoký počet našich absolventov stredných škôl.

Mnohí z tých, ktorí aj ostali študovať na Slovensku, plánujú po štúdiu odísť za lepšími pracovnými a spoločenskými podmienkami. Mladí výskumníci odchádzajú v čoraz skoršom veku, čím krajina stráca budúce generácie vedcov a vysokoškolských učiteľov. Socioekonomické a politické faktory, vrátane zlyhávania úlohy štátu a jeho inštitúcií,

a relatívne nízka životná úroveň situáciu neľahčujú.

Časť Slovákov sa na Slovensko vráti len dočasne a po istej dobe smerujú späť do zahraničia. Pozitívne je, že sa v posledných rokoch situácia zlepšuje, no neznamená to, že problém s odlivom mozgov zanikol.

Značná časť tých, ktorí odišli a žijú v zahraničí, nemá k návratu jasný postoj a existuje priestor pre zmenu ich rozhodnutia, ktorý je potrebné využiť. Na ich rozhodovanie vplyvajú hlavne ponúkané pracovné príležitosti, infraštruktúra a prítomnosť iného talentu v krajine. Rozhodovanie ovplyvňujú aj socioekonomický stav spoločnosti, miera inklúzie, diverzita a bezpečnosť. Svoju úlohu tu zohrávajú aj emocionálne a sociálne väzby a pocit morálnej zodpovednosti za budúce smerovanie krajiny.

Slovensko má čo ponúknuť aj zahraničnému talentu: výhody plynúce z nášho členstva v Európskej únii, ľahko dostupnú geografickú polohu, možnosti bezplatného štúdia (v slovenskom

jazyku) na vysokej škole či získanie diplomu platného v celej EÚ. Napriek tomu nepatríme medzi vyhľadávané krajiny na pomyselné „imigračnej mape“ medzinárodného talentu.

Ak chceme uspieť v globálne sa zintenzívňujúcom konkurenčnom boji o zahraničné talenty, potrebujeme konať. Slovensko potrebuje zaviesť, zefektívniť a zjednodušiť politiky a postupy v oblasti prijímania zahraničného talentu s cieľom znížiť administratívnu záťaž pre štátne orgány, zahraničný talent, zamestnávateľov a vzdelávacie inštitúcie.

Bezprecedentný nárast počtu zahraničných pracovníkov a študentov z Ukrajiny v roku 2022 predstavuje pre Slovensko a našu spoločnosť príležitosť, ktorú sme zatiaľ poriadne neuchopili. Prišla a prichádza k nám veľká skupina ľudí s vysokou úrovňou vzdelania bez toho, aby našla uplatnenie pre svoju vysokú kvalifikáciu.

Vojna na Ukrajine zintenzívnila aj príliv ukrajinských vysokoškolských študentov. Títo študenti študujú takmer

výlučne v slovenskom jazyku v bežných študijných programoch a majú obrovský potenciál usadiť sa na Slovensku dlhodobo s relatívne jednoduchšou integráciou.

Nejde však len o potenciál ľudí z Ukrajiny, žiada si to systémovú zmenu. Slovensko potrebuje zahraničných pracovníkov. Tých je dôležité k nám prilákať, umožniť im rýchly vstup na trh práce, vedieť ich udržať. Rozhodujúcu úlohu tu zohráva schopnosť integrovať ich do spoločnosti a prepájať prichádzajúcich ľudí s väčšinovou spoločnosťou. Kraje, mestá a obce tu hrajú dôležitú úlohu. Otvorená spoločenská diskusia s cieľom zvyšovať mieru diverzity, tolerance a kultúrnej rozmanitosti vie byť nápomocná.

Slovensko nesmie zabúdať ani na spoluprácu s talentom v zahraničí. Záujem angažovať sa na Slovensku majú slovenskí občania v zahraničí bez ohľadu na to, či sa plánujú vrátiť. Dnes nám však chýba potrebná centralizovaná platforma pre komunikáciu, výmenu nápadov a prepájanie.

Pre krajinu je veľkou príležitosťou aj prehĺbovanie a rozšírenie spolupráce s pôvodnou diasporou a „druhogeneračnými“ Slováckmi s cieľom oživiť ich väzbu smerom k Slovensku. Riešením v tejto oblasti vedia byť formálne a neformálne iniciatívy s aktívnou účasťou všetkých zainteresovaných strán.

Zásadne prispieť k napredovaniu Slovenska vedia aj ľudia, ktorí nie sú a nikdy neboli občanmi Slovenska, no žili na Slovensku, sú partnermi/partnerkami slovenských občanov, prípadne boli so Slovenskom v inom spojení. Komunikácia je kľúčom.

Talent je jednoznačne jednou z kľúčových podmienok pre úspech krajiny, pre lepší život na Slovensku a napredovanie v tejto oblasti si preto vyžaduje opatrenia v štyroch oblastiach:

## 1 Zmierniť odliv talentu zo Slovenska do zahraničia

→ Zvýšiť pridanú hodnotu slovenského vysokého školstva pre študentov: zásadná zmena prístupu k študentom, modernizovanie obsahu, formy a medzinárodnosti štúdia, výrazné zlepšenie fyzického prostredia vysokých škôl, cielená práca s reputáciou a proaktívnym, pro-klientskym prístupom k perspektívnym študentom, vytváranie komunit počas vysokoškolského štúdia.

→ Dôsledne implementovať reformy vysokých škôl smerom k financovaniu na základe excelentnosti: ambiciózna akreditácia s tlakom na diverzifikáciu vysokých škôl, rozvinutie a zlepšenie hodnotenia kvality výskumu a tvorivej činnosti a výkonnostných zmlúv, navyšovanie financovania vysokých škôl napojené na excelentnosť.

→ Podporovať profesionálne riadenie vysokých škôl: zameranie sa na udržanie a spokojnosť zamestnancov, podnetné prostredie na tvorivú činnosť, možnosť zvyšovania plátov podľa kvality výkonu a zavádzanie benefitov, znižovanie byrokracie, a budovanie pedagogických zručností vysokoškolských učiteľov.

## 2 Zvýšiť mieru návratu talentu zo zahraničia

→ Posilňovať väzby so Slovenskom pomocou komunit a autentického príbehu krajiny: sieťovanie komunit so zahraničím, pozitívny a zároveň autentický naratív o Slovensku, komunikácia záujmu o talent zo strany štátu.

→ Zlepšiť pracovné podmienky a vytvárať pracovné príležitosti: lákanie talentu do štátnej a verejnej správy, vytvorenie Vládneho inovačného hubu a inštitútu pre excelentný výskum, vytváranie príležitostí na dočasný návrat, flexibilné formy práce a redukcia regulácie povolání.

→ Motivovať a zjednodušovať návrat zo zahraničia: zjednodušenie prístupu k informáciám, zníženie administratívnych povinností, podporné služby pre celú rodinu, finančné či daňové motivácie, zlepšenie kvality života na Slovensku.



### 3 Prilákať, udržať a maximalizovať potenciál talentu zo zahraničia

- Dostať Slovensko na imigračnú mapu smerom k zahraničnému talentu: značka Slovenska smerom k zahraničnému talentu, zmeny v migračnej politike a legislatíve – zjednodušenie a sprehľadnenie pravidiel, digitalizácia procesov, priaznivejšia transpozícia dostupných EÚ nástrojov.
- Nastaviť aktívnu a užívateľsky prívetivú politiku inklúzie a integrácie talentu a rodín, vrátane ukrajinského talentu: štátna a prepojené regionálne integračné stratégie, dlhodobý tím zameraný na integráciu, Jednotné kontaktné miesta pre príchod z cudziny, rýchle zapojenie vysokokvalifikovaného ukrajinského talentu do pracovného procesu na úrovni ich vzdelania.
- Formovať spoločenský príbeh a pozitívny postoj voči diverzite: zmapovanie situácie, myslenia a postojov cieľových skupín k migrácii, diverzite a inakosti, proaktívna aj reaktívna komunikačná stratégia.

### 4 Zvýšiť mieru a kvalitu spolupráce s talentom v zahraničí

- Systematicky podporovať a udržiavať vzťah so Slovenskom: proaktívne mapovanie talentu žijúceho v zahraničí, podpora sieťovania medzi Slovákmi a spriaznenými osobami v zahraničí a sieťovanie medzi týmito komunitami a Slovenskom.
- Zlepšovať starostlivosť a skvalitňovať služby štátu pre talent v zahraničí: kapacity a skvalitňovanie služieb zastupiteľských úradov, legislatívne zmeny uľahčujúce voľbu zo zahraničia, podmienky na zvýšenie záujmu o občianstvo pre ľudí hlásiacich sa k slovenskému pôvodu.
- Vytvárať špecifické príležitosti na podporu spolupráce, zjednodušovať prístup k nim a zabezpečiť ich propagáciu: informovanosť o možnostiach spolupráce zo zahraničia, programy pre dočasný príchod a výmenu know-how, zjednodušenie finančného prispievania na projekty zo zahraničia.





ÚVOD

# **Slovensko má ambíciu byť magnetom pre talent, domáci aj medzinárodný**

Talent je jedným zo základov kvalitnej budúcnosti Slovenska. Nie sú to len ľudia s vysokou inteligenciou alebo špeciálnymi schopnosťami: v tomto dokumente talent zjednodušene vnímame ako vysokoškolsky vzdelaných ľudí, aj keď nie vždy to tak musí byť. Sú to občania Slovenska aj cudzinci, ktorí majú schopnosti a motiváciu posúvať našu krajinu dopredu v oblasti výskumu, inovácií, kultúrnych alebo spoločenských zmien.



Pre krajinu, ktorá musí modernizovať svoj ekonomický model, sú inovácie a investície do ľudského kapitálu nevyhnutné a povinné. To jej prinesie obrovskú pridanú hodnotu, ktorá sa s postupnou vyššou inovačnou výkonnosťou môže ešte násobiť. Každý talent, ktorý začína svoju kariéru v roku 2023, prinesie počas svojej celoživotnej kariéry spoločnosti 2,8 milióna eur v pridanej hodnote. Vysokokvalifikovaní cudzinci, ktorí prídu na Slovensko na začiatku svojej kariéry a zostanú tu žiť, mu prinášajú podobnú hodnotu. Mnohí mladí ľudia však neveria, že ich na Slovensku čaká budúcnosť a že sa im oplatí do tejto krajiny investovať energiu. Odchádza nám neprimerane vysoký podiel maturantov a absolventov vysokých škôl. S každým strateným, odsťahovaným alebo odmietnutým talentom Slovensko prichádza o veľa.

Na Slovensku sa v posledných rokoch rozbehli viaceré dôležité reformy naprieč spoločnosťou. Dnes vytvárajú zaujímavé príležitosti pre

talent a pomaly priťahujú a udržiavajú vysokokvalifikovaných ľudí. Z priorit výskumu, vývoja a inovácií napríklad postupne vznikajú zárodky niekoľkých ambiciózných misií. Ich cieľom je okrem iného koncentrovať talent okolo malého množstva komplexných problémov, ktorých riešenie zlepši kvalitu života na Slovensku a zároveň umožní vznik inovácií. Plán obnovy a odolnosti taktiež spustil obsiahlu sériu zmien v zdravotníctve, školstve či životnom prostredí.

#### Talent priťahuje talent.

Jeho nedostatok vie vytvoriť negatívnu špirálu odchodov. Jeho nárast vie naopak prilákať ešte viac kvalitných ľudí. Ak chceme skutočnú zmenu, potrebujeme mať k dispozícii viac talentu. Je nevyhnutné začať vytvárať zaujímavé príležitosti, ktoré pritiahnu (alebo udržia) kritickú masu vysokokvalifikovaných ľudí. Jedným z prierezových spôsobov je práca s komunitami a koncentraciami talentu. Niektoré z nich detailnejšie popisujeme aj v prílohách: inštitút pre

excelentných výskumníkov, centrum inovácií v štátnej správe alebo moderný inovačný dištrikt v Bratislave.

Navrhujeme na Slovensko pritiahnuť a udržať vyše 40 000 vysokokvalifikovaných ľudí a vytvoriť systematický spôsob, ako s ďalšími spolupracovať v zahraničí. Pracujeme so štyrmi oblasťami intervencií, ako tento cieľ naplniť, a sériou nástrojov, ako zmeny dosiahnuť. Na začiatok však bude nevyhnutné, aby táto agenda zostala premiérskou témou, dostala rozpočet, adekvátny tím a očakávala sa od nej verejná kontrola výsledkov. Ako krajina musíme byť v talentovej politike odvážni a kreatívni. O talent bojuje celý svet a úspech praje odhodlaným a kompetentným.



# Dopady: Prečo je talent pre Slovensko kľúčový?

Slovensko bez aktívnej talentovej politiky čaká budúcnosť horšej kvality života: ťažšie udržateľných verejných financií, menej medzinárodne úspešných firiem, rozdelených rodín, vyššej miery osamelosti a potenciálne menšej tolerantnosti.



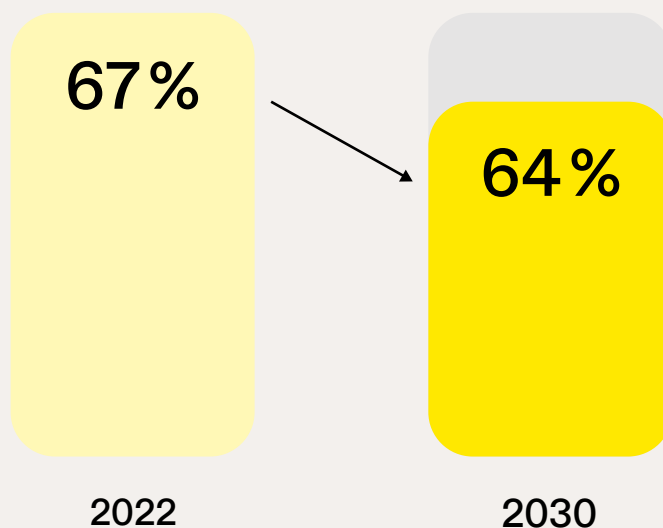
**1** Talent má obrovskú hodnotu, ktorá Slovensku uniká. Stratou jedného vysokoškolsky vzdelaného človeka prichádza štát odhadom o hodnotu vo výške 2 843 000 eur.<sup>1</sup> Podobnú hodnotu získava pri prilákaní a udržaní vysokoškolsky vzdelaného človeka zo zahraničia. Spoločnosť tak bez proaktívnej talentovej politiky prichádza o desiatky miliárd eur v pridanej hodnote ročne.

**2** Nízka pôrodnosť, odliv a malá otvorenosť imigrácii z iných krajín negatívne ovplyvňujú udržateľnosť verejných financií, vrátane dôchodkového a zdravotného systému. Do roku 2030 potrebujeme získať a udržať približne 121 000 ľudí<sup>2</sup> v produktívnom veku,<sup>3</sup> ktorí prispievajú k udržateľnosti kvality života a vytvoria hodnotu pre slovenskú ekonomiku. Pôrodnosť na Slovensku dlhodobo nedosahuje hodnoty potrebné na stabilizáciu počtu obyvateľov. V rokoch 2021 a 2022 došlo k úbytku obyvateľstva. Zmeny v zložení obyvateľstva podľa ekonomických vekových skupín jednoznačne poukazujú na jeho starnutie.<sup>4</sup> V roku 2022 osoby v produktívnom veku tvorili necelých 67 % obyvateľstva. Podľa projekcií Eurostatu by sa toto číslo malo do roku 2030 znížiť na 64 % (Graf 1).<sup>5</sup>

Keďže je v súčasnosti dôchodkový systém na Slovensku do veľkej miery financovaný priebežne, menej ekonomicky aktívneho obyvateľstva znamená menej príspevkov do I. piliera. Vo výsledku to znamená menej peňazí na prerozdelenie. Zároveň počet osôb v dôchodkovom veku narastá, čo náklady a zaťaženie dôchodkového a zdravotného systému zvyšuje. Nižší podiel ekonomicky aktívneho obyvateľstva môže spôsobiť pokles daňových výnosov, a tým pádom zhoršiť udržateľnosť verejných financií. Táto politika navrhuje prispieť k udržateľnosti verejných financií prilákaním a udržaním vyše 40-tis. vysokokvalifikovaných ľudí, čo je približne tretina celkovej potreby.

**Graf 1: Na Slovensku bude v roku 2030 o 121 000 menej ľudí v produktívnom veku prispievať na dane, dôchodky a zdravotné poistenie**

Zdroj: Eurostat [PROJ\_23NDBI] a [PROJ\_23NP]



**3** **Nedostatok talentu je hlavným dôvodom, ktorý obmedzuje slovenské firmy v raste a tvorbe inovácií.** Za posledných päť rokov rastie počet novovznikajúcich vzdelanostne intenzívnych a high-tech firiem.<sup>6</sup> Podiel pridanej hodnoty týchto spoločností v čase rastie, čo dáva priestor na zamestnávanie špičkových odborníkov a lákanie talentu.<sup>7</sup> Hĺbkové rozhovory počas prípravy Národnej stratégie výskumu, vývoja a inovácií 2030 so slovenskými inovatívnymi firmami identifikovali nedostatočnú koncentráciu talentu ako jeden zo základných problémov týchto



firiem.<sup>8</sup> Slovensko má najhorší tzv. „negatívny vplyv odlivu mentálnej kapacity na ekonomickú konkurencieschopnosť firiem“ v Európe. Dosahuje úroveň 1,7 na desaťbodovej škále, pričom okolité krajiny sa pohybujú rádovo vyššie (Česko 5,0, Poľsko 4,2, Rakúsko 5,7).<sup>9</sup> Nedostatok talentu ovplyvňuje rozhodnutie firiem, či po úspechu budú expandovať do sveta zo Slovenska alebo sa presťahujú do inej krajiny. Súvisí aj s ich rozhodnutím, či na Slovensku vôbec začnú podnikať. Je viacero príkladov mimoriadne úspešných firiem založených občanmi Slovenska v iných krajinách.<sup>10</sup> Ak Slovensko vytvorí priestor na koncentráciu talentu, stane sa atraktívnejšie pre medzinárodné aj domáce investície s vyššou pridanou hodnotou. Posunúť slovenskú ekonomiku smerom k inováciám je zásadné pre dlhodobý ekonomický rast krajiny a kvalitu života jeho obyvateľov.

**4** Osamelosť negatívne vplýva na chorobnosť, úmrtnosť a spoločenskú súdržnosť Pretrhnutie rodinných väzieb spôsobuje emočné straty a zhoršený zdravotný stav. Komunikačné technológie sú len čiastočnou náhradou. Fungovanie rodín je narušené, zvyšuje emočný stres a negatívne vplýva na celkové zdravie.<sup>11</sup> Osamelí ľudia sú precitlivejší na sociálne podnety a vnímajú správanie ostatných ako menej priateľské.<sup>12</sup> Zvýšenie emočného stresu z osamelosti<sup>13</sup> a odlúčenia rodín posilňuje rastúcu neistotu a podporuje negatívne spoločenské trendy, ako je erózia dôvery vo vedenie krajiny a štátne inštitúcie, rastúci apetít po radikálnych politických riešeniach, pokles trpezlivosti s reformami<sup>14</sup> a hrubnutie verejnej debaty,<sup>15</sup> čo spúšťa ďalší pokles kohézie. Zvyšujúca sa osamelosť ľudí<sup>16</sup> je celospoločenský problémom. Vedie k skorším úmrtiam porovnateľným s príčinami, ako sú obezita a fajčenie. Je prepojená s vyššou mierou infarktov, depresie, stresu a rizika rozvoja Alzheimerovej choroby.<sup>17</sup>

**5** Prenos skúseností a hodnôt z iných krajín môže byť pre spoločnosť prospešný, pokiaľ je schopná diverzitu efektívne manažovať. Toky obyvateľstva medzi krajinami majú potenciál kultúrne a vnútorné ovplyvňovať a obohacovať jednotlivcov a rodiny. Nové kultúrne, sociálne a inštitucionálne normy sa prirodzene rozširujú prostredníctvom rodinných, sociálnych a komunitných sietí.<sup>18</sup> Prínosom môžu byť skúsenosti ľudí, ktorí odišli do krajín s nižšou mierou korupcie a lepšou správou vecí verejných. Títo ľudia podporujú lepšie inštitúcie aj doma a pozitívne vplývajú na demokratické hodnoty v domovskej krajine.<sup>19</sup> Tento typ krajín patrí aj medzi destinácie Slovákov, ktorí odchádzajú do zahraničia.<sup>20</sup> Obohatením pre spoločnosť je aj rôznorodosť, ktorú prinášajú jednotlivci so zahraničným pôvodom. Kultúrna a jazyková rozmanitosť prispieva k lepším nápadom<sup>21</sup> a v rámci spoločnosti kultivuje jej otvorenosť a schopnosť tolerance. Avšak v prípade neexistujúcich, nezvládnutých alebo zneužitých integračných politik môže migrácia prispievať aj k odcudzeniu a oslabeniu dôvery.<sup>22</sup>



Stratou jedného vysokoškolsky vzdelaného človeka prichádza štát odhadom o hodnotu vo výške 2 843 000 eur.





1

# Zmierniť odliv talentu zo Slovenska do zahraničia

Cieľom politiky je do roku 2030 znížiť na polovicu podiel vysokoškolských študentov zo Slovenska v zahraničí a absolventov vysokých škôl, ktorí odchádzajú po štúdiu za uplatnením do zahraničia. Vytvoríme tým pre Slovensko kumulatívnu hodnotu vo výške približne 33 mld. eur a udržíme na Slovensku 10-tis. vysokokvalifikovaných pracovníkov.<sup>23</sup>

## Zmena sa prejaví v nasledovných indikátoroch:

---

Odliv stredoškóľakov po maturite do ČR

---

Odliv v rámci konkrétnych odborov (IT, medicína)

---

Kapacity vysokých škôľ/ počet študentov v nedostatkových odboroch, z ktorých preukázateľne odchádzajú študenti zo Slovenska

---

Odliv absolventov vysokých škôľ do zahraničia do dvoch rokov od ukončenia štúdia

## Oblasti opatrení:

---

Zvýšiť pridanú hodnotu slovenského vysokého školstva pre študentov

---

Dôsledne implementovať reformy vysokých škôľ smerom k financovaniu na základe excelentnosti

---

Podporiť profesionalizáciu riadenia a tvorbu atraktívneho pracovného prostredia na vysokých školách

# 10%

Na základe dát OECD takmer 10 % slovenskej populácie žije v zahraničí, čo predstavuje viac ako dvojnásobok priemeru v ostatných krajinách OECD.

Odliv mozgov je na Slovensku výraznejší ako vo väčšine krajín EÚ a je jedným z kľúčových problémov chýbajúceho talentu v krajine. Odchod časti mladého talentu sám o sebe nepredstavuje problém. Naopak, týchto ľudí môže pobyt v zahraničí profesijne i kultúrne obohatiť. Slovensko je ale svedkom odlivu, ktorý výrazne vybočuje z priemeru relevantných krajín (EÚ, OECD). Takmer 10 % slovenskej populácie žije v zahraničí,<sup>24</sup> čo predstavuje viac ako dvojnásobok priemeru ostatných krajín OECD. Vypuklé rozdiely vnímame už pri odchode mladých ľudí na vysokoškolské štúdium. V roku 2020 študovalo v zahraničí viac ako 30-tis. študentov, čo je výrazne nad priemerom EÚ (22 % oproti 4 %).<sup>25</sup> Podiel študentov študujúcich v zahraničí sa zvyšuje aj napriek stagnácii absolútneho počtu študentov v zahraničí. Nad štúdiom v zahraničí uvažujú takmer dvaja z troch mladých ľudí (18 až 25 rokov).<sup>26</sup>

Do zahraničia odchádza veľká časť úspešnejších maturantov, často za štúdiom odborov žiadanejších na trhu práce.

Pravdepodobnosť odchodu do zahraničia za vysokoškolským štúdiom rastie so zvyšujúcou sa úspešnosťou na externých maturitných skúškach. Vo väčšej miere odchádzajú študenti s maturitou z matematiky alebo ťažšou úrovňou jazykovej skúšky. Vyše polovica najúspešnejších maturantov z matematiky pokračuje v štúdiu v zahraničí.<sup>27</sup> Strata takéhoto talentu môže mať negatívny vplyv na ekonomiku, keďže krajina stráca potenciálne vedúce osobnosti v rôznych odboroch, v sociálnych, kultúrnych a politických oblastiach a priemyselných odvetviach. Ich prítomnosť môže mať výrazný vplyv na skvalitnenie prostredia a kolektívu na vysokých školách, a v neposlednom rade sa z nich neskôr stávajú základné piliere vzdelávania a vedy vo forme mladých pedagógov a tvorivých pracovníkov.

Absolventov stredných škôl láka najmä Česká republika. Maturanti z matematiky tu vo výrazne vyššej miere študujú odbory ako informačné a komunikačné technológie, prírodné vedy, matematiku a štatistiku. Tieto tzv. STEM odbory (veda, technológia,

inžinierstvo, matematika) sú kľúčové pre modernú ekonomiku, pretože prispievajú k inováciám, technologickému pokroku a rastu produktivity. Majú aj potenciál vytvárať vysoko kvalifikované pracovné miesta a viaceré sú zaradené medzi nedostatkové pozície. Pri porovnaní všetkých novoprijatých študentov so slovenským občianstvom v ČR a na Slovensku vidíme výrazné rozdiely v rámci STEM či zdravotníckych odborov v prospech ČR. V Česku so štúdiom STEM začína 30 % Slovákov, informačných a komunikačných technológií 20 % Slovákov a zdravotníckych odborov 8,6 % Slovákov. Na Slovensku sa na rovnaké odbory zapisuje výrazne menej študujúcich.<sup>28</sup>

Mnohí z tých, ktorí ostali študovať na Slovensku, plánujú po štúdiu odísť za lepšími pracovnými a spoločenskými podmienkami. Ich značnú časť tvoria absolventi nedostatkových odborov. Mladí vysokoškooláci majú tendenciu odchádzať po štúdiu za hranice častejšie ako ich rovesníci s nižším stupňom vzdelania.<sup>29</sup> Každý desiaty absolvent vysokej školy

odchádza preč.<sup>30</sup> Po štúdiu v SR podľa prieskumu *To dá rozum* plánujú odísť a odchádzajú najmä absolventi lekárskejších a technických fakúlt, čo platí pre časť ľudí aj neskôr v ich kariére. V prípade zdravotníckych lekárskejších odborov sa vyše 45 % respondentov plánuje zamestnať v zahraničí.<sup>31</sup> Lepšie platové a životné podmienky patria k ich najčastejším dôvodom.<sup>32</sup> V prípade informatiky vyjadruje záujem zamestnať sa v zahraničí 40 % študujúcich.<sup>33</sup> V období od 2012 sa počet Slovákov zamestnaných v ČR na pozíciách v hlavnej triede zamestnaní „technici a odborní pracovníci“<sup>34</sup> zvýšil o 86 %. Naznačuje to, že absolventi týchto odborov môžu mať ťažkosti s nájdením uspokojujúcich pracovných príležitostí na Slovensku alebo že zahraničné trhy práce sú pre nich atraktívnejšie. Každý piaty študent chce zo Slovenska odísť natrvalo a ďalšia takmer polovica aspoň na nejaký čas. Iba 38 % študentov deklarovalo, že zo Slovenska odísť neplánuje.<sup>35</sup>

Mladí výskumníci a výskumníčky odchádzajú v nižšom veku, čím krajina



Porovnanie ukázalo, že študenti v zahraničí vnímajú, že si zo štúdiá odnášajú viac vedomostí a zručností.

stráca časť budúcej generácie vedcov a vysokoškolských učiteľov. Veľká časť (41 %) mladšej generácie akademikov a výskumníkov (do 35 rokov) odišla do zahraničia už za účelom získania uceleného prvého alebo druhého stupňa vysokoškolského štúdia. Starší ako 35 rokov do zahraničia odchádzali vo veľkej miere na doktorské štúdium (41 %); v prípade malej vzorky nad 50 rokov viac ako štvrtina respondentov prieskumu *To dá rozum* odišla prvotne do zahraničia až za prácou na pozícii vedecko-pedagogického alebo umeleckého pracovníka. Prieskum medzi vysokoškólákmi v zahraničí pôvodom zo Slovenska zistil, že iba 1 % respondentov deklarovalo záujem pokračovať po skončení štúdiá v štúdiu na Slovensku a ďalších 30 % zvažuje pokračovať v štúdiu v krajine, kde študujú alebo inde.<sup>36</sup> Ďalej problém ilustruje fakt, že až 9,4 % z celkového počtu našich vysokoškólákov v ČR tam v roku 2021 študovalo na doktorandskom štúdiu,<sup>37</sup> čo predstavuje dvojnásobný podiel ako v študentskej populácii na vysokých školách na Slovensku (4,7 %).

Za vysokou školou do zahraničia odchádzajú absolventi stredných škôl najmä kvôli ich lepšiemu renomé, lepšej uplatniteľnosti na trhu práce, ale i záujmu vyskúšať si život v zahraničí. Za lepšou reputáciou a prestížou vysokých škôl odišlo až 85 % študujúcich v zahraničí. Nadpriemerne to tak pomenúvajú študujúci v Českej republike (až 91 %).<sup>38</sup> Študenti cestujú za štúdiom mimo Slovenska aj z presvedčenia, že sa s titulom zo zahraničia lepšie uplatnia na trhu práce (51%). Tento faktor bol obzvlášť zastúpený pri respondentoch študujúcich vo Veľkej Británii (81%) a Dánsku (78%), kde mimo Českej republiky študujú jedny z najpočetnejších skupín študentov zo Slovenska. Dáta z *To dá rozum* potvrdzuje aj nedávna fokusová skupina so stredoškólákmi, ktorú realizovala agentúra IPSOS na objednávku Úradu vlády SR.<sup>39</sup> Najväčšími motivátormi študentov pri rozhodovaní nad štúdiom v zahraničí je ich subjektívne vnímanie vyššej /úrovne vysokých škôl v zahraničí v porovnaní so Slovenskom. Študenti pozitívne vnímajú možnosť

štúdia vo svetovom jazyku a vzdelanie zo zahraničia vidia ako výhodu pri uplatnení sa na trhu práce.

Odporúčania od známych a kamarátov fungujú ako najlepšia reklama – v tomto prípade nepriaznivá pre Slovensko. Až polovica vysokoškolákov v zahraničí sa pre odchod rozhodla na základe odporúčania. Tento faktor zohráva ešte väčšiu rolu pri respondentoch študujúcich v Česku (62 %).<sup>40</sup> Približne 29 % respondentov vnímalo ako jeden z ovplyvňujúcich faktorov aj negatívny obraz slovenských vysokých škôl v médiách. Referencie známych dokážu naštartovať uvažovanie študentov nad štúdiom v zahraničí. Ak mal už študent alebo študentka skúsenosť s pobytom v zahraničí, napr. Erasmus, má vyššiu tendenciu zvažovať štúdium v zahraničí.<sup>41</sup>

Slovenskí študenti v zahraničí a slovenskí študenti na Slovensku hodnotia rovnaké aspekty vysokoškolského štúdia výrazne odlišne.<sup>42</sup> Zahraniční si podľa vlastného názoru zo štúdia odnášajú viac vedomostí a zručností. Najväčšie rozdiely boli zaznamenané

v schopnosti učiť sa v súvislostiach a naprieč disciplínami, v schopnosti kritického myslenia či v prijímaní odlišnosti a rozmanitosti. Zahraniční oceňujú flexibilitu štúdia, používanie angličtiny a iných cudzích jazykov (dokonca aj v ČR), podporu pri adaptácii na vysokoškolské prostredie či lepšie priestory a vybavenie škôl – ich otvorenosť a jasnú orientáciu na študentov aj mimo štandardných hodín. Zatiaľ čo na vysokých školách v zahraničí si viac ako 82 % študentov myslelo, že všetci alebo väčšina vyučujúcich k nim má partnerský prístup, na Slovensku bolo o tom presvedčených 59 % respondentov. Zároveň študenti študujúci v zahraničí vnímajú svojich učiteľov pozitívnejšie ako študenti na Slovensku.<sup>43</sup> Naznačuje to potrebu podporiť systémový rozvoj pedagogických zručností pre vzdelávanie doktorandov aj pedagógov tak, ako sa to deje bežne za hranicami, tzv. Teaching and Learning Centers.<sup>44</sup>

Ludia opúšťajú Slovensko aj pre socioekonomické a politické faktory. Podľa štúdie Inštitútu pre verejné otázky k úvahám o odchode

do zahraničia vedú aj súčasné okolnosti,<sup>45</sup> resp. podmienky na Slovensku. Ako najzávažnejšie dôvody študenti a absolventi slovenských vysokých škôl označovali nízku životnú úroveň, nefunkčné štátne a verejné inštitúcie, nedostatky v demokracii a politickej kultúre, či nedostatok pracovných príležitostí. Zlyhávanie úlohy štátu a jeho inštitúcií, ako aj nedostatočnú životnú úroveň vnímajú ešte výraznejšie absolventi ako študenti VŠ. Nedávno publikovaná rozsiahla štúdia ministerstva práce poukázala<sup>46</sup> na rozdiely v mzdách medzi Slovenskom a zahraničím v rôznych kategóriách pracovných činností. Spracované dáta ukazujú, že rozdiely sú zvyčajne výraznejšie v intelektuálne náročných zamestnaniach, preto platové ohodnotenie tvorí jeden zo silných faktorov pre migráciu vyššie vzdelaných.

Slovensko vie v strednodobom horizonte získať dôslednou implementáciou rozbehnutých reforiem. Potrebuje však reformy podporiť investíciami. V prípade vysokých škôl sme na Slovensku

v špecifickom období, kedy prebieha implementácia niekoľkých kľúčových reforiem naraz. Práve vnímaná zlá reputácia slovenských vysokých škôl potvrdená enormným odlivom talentu do zahraničia za štúdiom bola katalyzátorom potrebných reformných opatrení. V tejto fáze je preto kľúčové, aby sa kompetentné orgány sústredili na dôslednú implementáciu zmien s reálnym dopadom na kvalitu vzdelávania a vytvárania priaznivého prostredia pre talenty tak, aby zmenu študenti, mladí vedci a učitelia reálne pocítili. Navýšenie financovania vysokých škôl prostredníctvom výkonnostných zmlúv v auguste 2023 je dobrým príkladom.

Mladí vidia odliv talentu ako zásadný problém krajiny. Problém odlivu mozgov vníma ako zásadný problém až 97% mladých ľudí, ktorí si myslia, že „trvalý odchod mladých odborníkov do zahraničia je pre Slovensko veľkou stratou“.<sup>47</sup> Práve táto generácia vníma, že na Slovensku nenachádza dobré podmienky pre život, sebarozvoj a uplatnenie a má vyššiu tendenciu z krajiny odchádzať.



Podľa dát z prieskumu  
*To dá rozum* sa až 85 % respondentov študujúcich na vysokej škole v zahraničí vyjadrilo, že odišli študovať do zahraničia kvôli lepšej reputácii/prestíži vysokých škôl v zahraničí.



## Na základe uvedených faktorov a argumentov navrhujeme nasledovné riešenia, ktoré prispejú k dosiahnutiu cieľa politiky

**1** Podniknúť odvážne kroky smerom zlepšeniu pridanej hodnoty slovenského vysokého školstva pre študentov

- Definovať a implementovať veľké, príkladné projekty zmien, napríklad vytvorenie Bratislavského inovačného dištriktu
- Paradigmaticky zmeniť prístup k študentom: kvalitné poradenské a podporné služby pre študentov – psychologické, kariére, právne a vzdelávacie poradenstvo – ako sa efektívne učiť, podpora študentov so špecifickými potrebami, získavanie zručností v akademickom písaní, prístupné študijné oddelenia; dlhšie otvorené knižnice, študovne, špecializované učebne, laboratóriá, športoviská a priestory na trávenie voľného času; návrat dôvery cez aktívne riešenie záverov študentských hodnotení a komunikáciu úspešných príbehov študentov, ktorí ostali na Slovensku a ktorí hľadajú príležitosti na rozvoj.
- Modernizovať obsah a formu štúdia: adresná podpora nedostatkových odborov a odborov, na ktoré odchádzajú študenti najviac do zahraničia, podpora vzniku interdisciplinárnych programov, založenie doktorandských škôl, vzdelávanie v moderných pedagogických prístupoch.
- Prinášať do štúdia medzinárodný aspekt: tvorba študijných programov v cudzom jazyku, podpora

prepojenia s praxou v rámci študijných odborov, podpora rozširovania spojených programov, aktívna účasť v EÚ univerzitných konzorciách, podpora Erasmus+.

- **Výrazne zlepšiť fyzické prostredie vysokých škôl:** architektonicky výrazné rekonštrukcie alebo nová výstavba a modernizácia prostredia a vybavenia, ktoré mierou ambicióznosti konkurujú zahraničiu, vrátane moderných internátov, atraktívnych priestorov na stretávanie sa a zdieľanie aj smerom k verejnosti, debarierizácia priestorov.
- **Zlepšiť reputáciu vysokých škôl:** proaktívna cielená komunikácia s potenciálnymi študentmi, aktívne prijímacie procesy na svetovej úrovni, aktívne a exemplárne riešenia prešľapov v akademickej etike, systémová podpora komunikácie pre vysoké školy, komplexné zlepšenie obrazu vysokých škôl na Slovensku na základe objektívnych dát z akreditácie a VER – verification of excellence in research, podpora komunikácie VŠ so strednými školami.
- **Podporiť vytváranie komunit už počas vysokej školy:** podpora konceptu kolégií popri VŠ, ktoré združujú aktívnych študentov, vytvárajúc príležitosť na doplňujúce kvalitné extrakurikulárne aktivity spojené s ubytovaním, podpora spolkovej činnosti študentov VŠ.

## 2

### Dôsledne implementovať reformy vysokých škôl

- **Nastaviť ambicióznejšiu akreditáciu s tlakom na diverzifikáciu vysokých škôl a jej prepojenie s výkonnosťnými zmluvami:** akreditácia zohľadňujúca vo väčšej miere kvalitu a zmyslupnosť

výstupov, vysoké školy so zameraním na excelenciu vo výučbe, dôraz na spokojnosť študentov, výskum prepojený so vzdelávacou činnosťou; novela zákona, ktorá prinesie efektívnejšie nástroje pre SAAVŠ, väčšiu účasť medzinárodných a od slovenského systému nezávislých odborníkov v rozhodovacích orgánoch a pracovných skupinách.

- Rozvíjať a vylepšiť hodnotenie kvality výskumu a tvorivej činnosti: VER – Verification of excellence in research.
- Navyšovať financovanie vysokých škôl: implementácia plánovaného navyšovania financovania výskumu určeného Národnou stratégiou výskumu, vývoja a inovácií až na úroveň vyše 1 mld. eur ročne zo štátneho rozpočtu v roku 2030.

### **3** Podporiť profesionalizáciu riadenia a tvorbu atraktívneho pracovného prostredia na vysokých školách

- Zamerať sa na udržanie a spokojnosť kvalitných zamestnancov vysokých škôl
- Podporiť podnetné pracovné prostredie na tvorivú činnosť: vytvorenie Excelentného interdisciplinárneho výskumného inštitútu, vytvorenie programov na kultúrnu zmenu a rozvoj tímov na vysokých školách, svetovo kvalitný rozvojový program na vedúce pozície – akademické aj administratívne.
- Podporiť možnosť zvyšovania platov podľa kvality výkonu a zavádzanie pracovných benefitov: odstránenie prekážok k zvyšovaniu platov, zváženie alternatívnych druhov pracovných pomerov, podpora rodičovských a iných benefitov.

- **Znižovať byrokraciu a tlačiť na smart riešenia:** informačný systém, vykazovanie činnosti, automatizácia procesov, odbremenenie od neodbornej práce, digitalizácia.
- **Budovať kvalitné pedagogické fakulty:** vytváranie a škálovanie programov formálneho a neformálneho rozvoja vysokoškolských učiteľov a doktorandov, budovanie Centier pre podporu pedagogických zručností.



2

# Zvýšiť mieru návratu talentu zo zahraničia

Cieľom politiky je do roku 2030 zvýšiť podiel talentu, ktorý sa vráti na Slovensko, aspoň o 5 percentuálnych bodov<sup>48</sup> (približne z 50 na 55 %) a zároveň ich na Slovensku po návrate udržať. Vytvoríme tým pre Slovensko kumulatívnu hodnotu vo výške približne 18 mld. eur<sup>49</sup> a získame 6-tis. vysokokvalifikovaných pracovníkov.

## Zmena sa prejaví v nasledovných indikátoroch:

---

Návrat absolventov zahraničných vysokých škôl do 2 rokov od ukončenia štúdia

---

Návrat slovenskej diaspóry s vysokoškolským titulom do 5 rokov od odchodu

---

Udržateľnosť návratov – počet ľudí, ktorí žijú na Slovensku aj po 3 rokoch od návratu

## Oblasti opatrení:

---

Posilňovať väzby so Slovenskom pomocou budovania komunit a silného, pozitívneho a autentického príbehu krajiny

---

Zlepšovať pracovné podmienky a vytvárať, sprístupňovať a propagovať atraktívne pracovné príležitosti

---

Aktívne poskytovať motivácie pre návrat a zjednodušovať administratívu spojenú s návratom

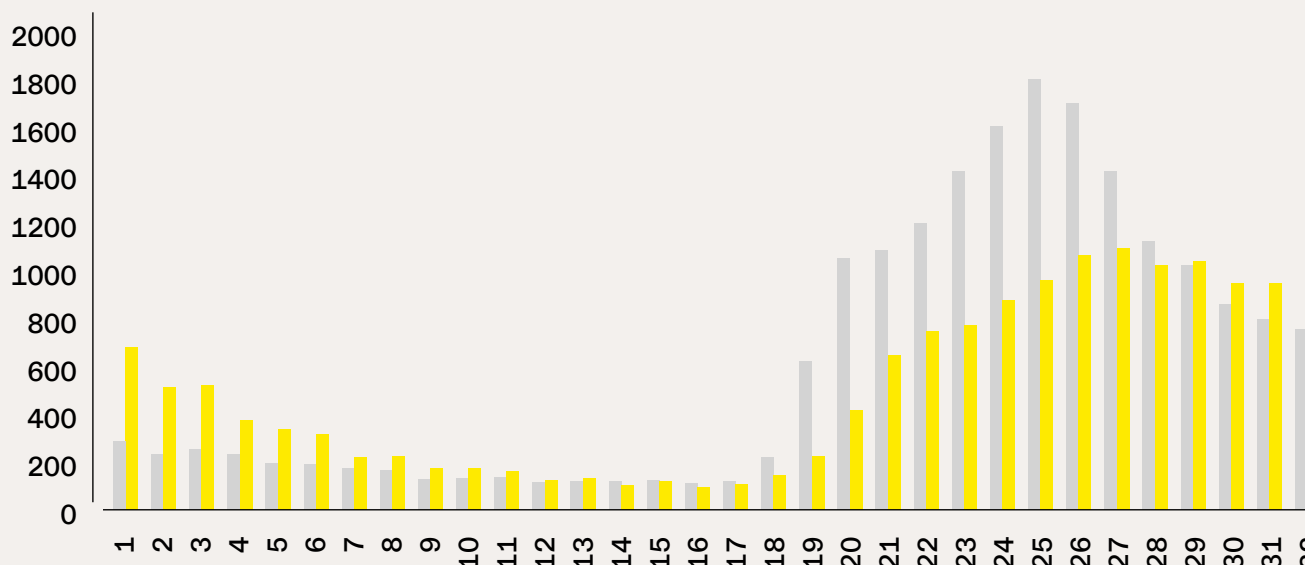
V roku 2021 žilo v zahraničí 264-tis. obyvateľov Slovenska,<sup>50</sup> takmer tretina z nich má vysokoškolské vzdelanie. Väčšina (62 %) žila v iných krajinách EÚ, najčastejšie v Česku (29 %); ďalšia takmer pätina žila v Spojenom kráľovstve.<sup>51</sup> Aj keď všeobecne do zahraničia odchádzajú osoby zo severovýchodných okresov s vysokou nezamestnanosťou, v podskupine vysokokvalifikovaných osôb

na vysokú školu do zahraničia častejšie odchádzajú študenti zo západného Slovenska a Košíc.<sup>52</sup>

Hoci sa v posledných rokoch negatívne migračné saldo Slovákov zmiernuje, neznamená to, že problém s odlivom mozgov zanikol. Rozdiel medzi odchodmi a príchodmi zhruba od roku 2014 klesá, najmä z dôvodu nižšieho počtu odchodov a v poslednom

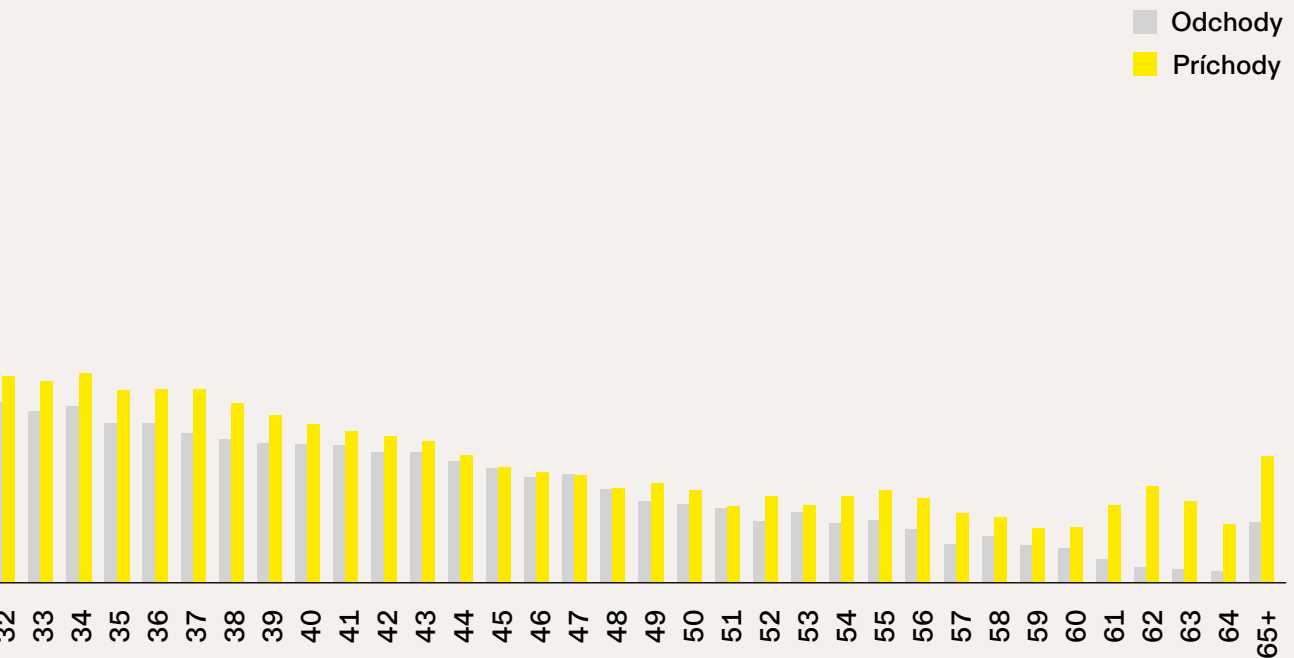
**Graf 2: Počet príchodov a odchodov občanov Slovenska v roku 2019 podľa veku**

Zdroj: Centrálny register poistencov, vlastné spracovanie



predpandemickom roku (2019) bol už takmer na nule (odišlo aj sa vrátilo približne 30-tis. občanov v produktívnom veku). V roku 2020 bolo migračné saldo výrazne pozitívne, išlo však zrejme o výnimočný stav v dôsledku pandémie. Miera návratovosti však ostáva podobná v čase. Dá sa preto očakávať, že v dlhodobom horizonte bude migračné saldo naďalej negatívne.<sup>53</sup> (Graf 2)<sup>54</sup>

Zo Slovákov v zahraničí sa približne polovica vracia do 10 rokov od odchodu.<sup>55</sup> Približne 35 % ľudí sa vrátilo už do 3 rokov od odchodu, 43 % do 5 rokov<sup>56</sup> a takmer 60 % do 15 rokov (z ľudí, ktorí odišli v roku 2008 a vrátili sa do 2022). Ľudia sa teda naďalej vracajú aj po dlhšej dobe od odchodu, ale v menšej miere ako čerstvo po odchode. Väčšina ľudí, ktorí sa vrátili v roku 2019,





bola vo veku do 35 rokov.<sup>57</sup> Na základe trendu na európskej úrovni<sup>58</sup> možno predpokladať, že percento vysokokvalifikovaných pracovníkov, ktoré sa vráti na Slovensko (návratovosť), môže byť vyššie ako v celkovej populácii diaspóry. Spoľahlivé dáta za Slovensko však aktuálne nie sú k dispozícii. Prieskum českej štátnej organizácie Dům zahraniční spolupráce indikuje, že v podskupine slovenských študentov na českých vysokých školách sa za sledované obdobie vrátilo 31 % absolventov.<sup>59</sup>

Časť Slovákov návrat na Slovensko realizuje len dočasne a po istej dobe sa vracajú späť do zahraničia. Iba 76 % Slovákov, ktorí sa vrátili v roku 2013, tu stále žilo aj 3 roky po príchode, približne štvrtina teda remigrovala;<sup>60</sup> za rok 2016 bolo toto číslo ešte nižšie (70 %).<sup>61</sup> Hoci mobilita a cirkulácia mozgov nemusí predstavovať problém, je dôležité, aby ľudia opätovne neodchádzali z dôvodu negatívnej skúsenosti so Slovenskom. Z prieskumu Európskej migračnej agentúry vyplýva, že napríklad

sklamanie z pracovných podmienok či nedostatočná podpora štátu patria k hlavným dôvodom remigrácie.<sup>62</sup> V rámci návratových politík je preto dôležité identifikovať aj opatrenia, ako navrátilcov udržať.

Značná časť tých, ktorí odišli a žijú v zahraničí, nemá k návratu jasný postoj, takže existuje priestor pre zmenu ich rozhodnutia. Z rôznych prieskumov medzi Slovákami v zahraničí vyplýva, že sa delia na tri skupiny. Veľká časť ľudí (20 – 50 %) je nerozhodnutých alebo nevyklučuje návrat, zvyšné dve skupiny – tí, ktorí sa určite alebo skôr chcú vrátiť a tí, ktorí nie – sú približne rovnako veľké. Podľa prieskumu organizácie LEAF častejšie zvažujú návrat v dlhodobom horizonte ľudia žijúci v USA alebo Veľkej Británii (> 35 % respondentov), naopak medzi ľuďmi žijúcimi v Nemecku a Rakúsku plánuje návrat iba 18 % ľudí; zvažované návraty z Česka sú tiež menej časté (24 % respondentov).<sup>63</sup>

Rozhodovanie o mieste, kde chce talent pôsobiť, je formované viacerými faktormi. Tieto vplyvy na individuálnej úrovni pôsobia simultánne, hoci ich váha nie je nevyhnutne rovnaká.<sup>64</sup> Do rozhodovania tiež vstupujú konkrétne životné situácie,

ako ukončenie štúdia, narodenie dieťaťa alebo potreba postarať sa o choreho rodiča, na čo poukazujú aj viaceré akademické štúdie.<sup>65</sup> Schéma na ďalšej strane zhrňa hlavné rozhodovacie a podporné faktory:<sup>66</sup> (Graf 3)

### Graf 3: Príležitosti, infraštruktúra a kritická masa talentu sú hlavnými faktormi voľby destinácie; iné faktory však tiež zavážia.

Zdroj: Papademetriou et al Talent in the 21th Century Economy, Migration Policy Institute, 2008. Výskumná a inovačná autorita, vlastné spracovanie.



Pri rozmýšľaní o návrate na Slovensko silne pôsobia emocionálne a sociálne väzby. Jedným zo spôsobov, ako sa prejavujú, je vnímanie konkrétneho miesta ako „domova“. <sup>67</sup> Existencia puta ku krajine pôvodu mu teda dáva pri rozhodovaní výhodu oproti iným krajinám. Citový vzťah založený na sociálnych – rodinných a kamarátskych – vzťahoch je vo všeobecnosti najsilnejšie vnímaným motivačným faktorom pre návrat, <sup>68</sup> čo platí aj pre Slovákov. Podľa prieskumu *To dá rozum* 85 % vysokoškolských študentov v zahraničí motívuje k návratu možnosť „byť s rodinou/založiť si rodinu“. <sup>69</sup> Avšak čím dlhšie človek žije v zahraničí, tým viac sa ťažisko jeho existencie, vrátane sociálnych a najmä profesionálnych vzťahov, prirodzene presúva tam. Vytvorenie rodinnej jednotky v zahraničí znižuje pravdepodobnosť návratu, najmä ak je partnerom/partnerkou cudzinec. <sup>70</sup>

Medzi faktory ovplyvňujúce návrat do domovskej krajiny patrí okrem túžby posilňovať alebo budovať sociálne vzťahy aj pocit

morálnej zodpovednosti za jej napredovanie a chuť podieľať sa na jej rozvoji. Výskumy naznačujú, že orientácia na „pomoc v krajine pôvodu“ má s pribúdajúcim časom stráveným v zahraničí tendenciu silnieť. <sup>71</sup> O tejto motivácii sa zmieňujú aj Slováci, <sup>72</sup> deklaratívne je pomoc Slovensku druhý najsilnejší motivačný faktor medzi vysokoškolskými študentmi v zahraničí, <sup>73</sup> no jej formovanie závisí aj od pocitu zdieľanej národnej identity a spolupatričnosti ku krajine, ktorý je na Slovensku relatívne slabý. <sup>74</sup>

Puto samé o sebe pre rozhodnutie vrátiť sa nestačí. Príležitosti, infraštruktúra a prítomnosť iného talentu, racionálne hnacie sily výberu lokality sú pre rozhodovanie určujúce. <sup>75</sup> Do hodnotenia kvality pracovnej ponuky zahraničnými Slovákmi vstupujú okrem adekvátnej mzdy aj možnosti kariérneho rastu a flexibilita pracovného času. <sup>76</sup> Hoci Slováci v zahraničí vnímajú, že voľných pracovných miest je dostatok, v porovnaní so zahraničím je slovenský trh práce považovaný za slabší nielen platovým

ohodnotením, ale aj organizáciou práce a pracovnými podmienkami. Negatívne je vnímaná aj kvalita slovenského podnikateľského prostredia.<sup>77</sup>

Pre rozhodovanie je podstatné aj vnímanie kvality života na Slovensku. Hoci tieto faktory nie sú zvyčajne primárnymi hýbateľmi pri rozhodovaní, majú svoju rolu a môžu ho ovplyvniť. Ak majú pre návratilcov praktické implikácie, môžu byť aj rozhodujúcimi faktormi. Príkladom je situácia, kedy sú oni alebo ich rodinní príslušníci členmi menšiny a na Slovensku nemajú rovnaké práva ako v iných krajinách. Medzi faktormi, ktoré ľudí od návratu odrádzajú, sa často v prieskumoch medzi Slováckmi v zahraničí skloňuje nízka kvalita služieb štátu, nízke platové ohodnotenie, ale aj faktory ako korupcia, politická kultúra či uzavretosť voči zmenám a iným názorom.<sup>78</sup> Výskum naznačuje, že pozitívne vyhliadky krajiny ako takej môžu mať na rozhodnutie o mieste pôsobenia silnejší vplyv ako súčasná kvalita života.<sup>79</sup>

Talent má tendenciu sa koncentrovať. Krajiny bojujúce s odlivom mozgov sa tak dostávajú do bludného kruhu, kedy pre nedostatok talentu preň nie sú schopné tvoriť atraktívne nové príležitosti. V krajinách, ako je Taiwan alebo Čína, sa miera návratov talentu zo zahraničia<sup>80</sup> významne zvýšila až v dôsledku ekonomickej transformácie, ktorá viedla k vzniku kvalitných príležitostí a perspektíve ďalšieho rastu krajiny. Preto sa odporúča politiky smerovať tak, aby vytvorili kritickú masu vzdelaných a podnikavých ľudí, ktorí majú motiváciu prísť na Slovensko predtým, ako transformačný proces prebehne naplno. Hoci v minulosti boli realizované viaceré aktivity za účelom podporenia návratov (napríklad schéma Návraty,<sup>81</sup> Štipendium Martina Filka),<sup>82</sup> zatiaľ jedinou väčšou funkčnou schémou je Slovenský akademický a vedecký program 2, ktorá ulahčila príchod 39 slovenských aj zahraničných výskumníkov na Slovenskú akadémiu vied, Slovenskú technickú univerzitu a Univerzitu Komenského v Bratislave.

Na základe týchto skúseností a dobrej praxe zo zahraničia je dôležité plánovať intervencie s pozitívnym vplyvom na čo najširšiu škálu spomenutých faktorov prostredníctvom posilňovania väzby so Slovenskom, zlepšovania a tvorby pracovných príležitostí, incentivizácie návratov pre špecifické skupiny a zjednodušovania administratívy súvisiacej s návratom.

Udržiavanie vzťahu so Slovenskom zvyšuje pravdepodobnosť návratu. Nad rámec intervencií v prospech sieťovania v zahraničí (viď „Spolupráca s talentom v zahraničí“) je vhodné upevňovať už existujúce väzby s komunitami, ako sú napríklad alumni alebo iné záujmové skupiny na Slovensku. Takisto je vhodné podporovať tvorbu nových profesionálnych sietí po návrate. Ako spomíname vyššie, talent priťahuje ďalší talent, a teda okrem znižovania miery remigrácie prispieva sieťovanie k tvorbe tzv. „hubov“. Celkovo je však rola štátu pri udržiavaní či posilňovaní emocionálneho puta so Slovenskom relatívne obmedzená.

Talent nasleduje príležitosti. Popri širších opatreniach na transformáciu ekonomiky je v krátkodobom horizonte dôležité realizovať aj iné čiastkové riešenia na zvýšenie počtu návratilcov, napríklad aktívnou propagáciou existujúcich a novovznikajúcich príležitostí. Vysokokvalifikované pozície totiž často nie sú zverejnené na kariérnych portáloch a povedomie o nich sa šíri zväčša neformálnymi sieťami.<sup>83</sup> Štát vie ovplyvniť tvorbu príležitostí a nastavenie pracovných podmienok vo verejnej správe, vrátane úradov, štátnych podnikov, samospráv, škôl či nemocníc, či nových inštitúcií ako sú Vládny inovačný hub alebo Excelentný výskumný inštitút (príloha 3). Aj v prípade transformácie Taiwanu to bola práca pre štát, ktorá prilákala prvé vlny návratilcov, čo následne pomohlo budovať štátne kapacity, ktoré dokázali krajinu cez túto transformáciu úspešne preniesť.<sup>84</sup> Verejná správa má celoslovenské pokrytie, vie teda umožniť návrat do rôznych regiónov a tiež špecificky osloviť jednotlivcov s vysokým



Príležitosti,  
infraštruktúra  
a prítomnosť  
iných talentov,  
racionálne hnacie  
sily rozhodovania  
o lokalite sú pre  
rozhodovanie  
určujúce.

potenciálom, ktorých okrem iných faktorov motivuje k návratu možnosť podieľať sa na zmene krajiny. Hoci to neplatí výlučne v tomto kontexte, pri facilitácii príležitostí je dôležité aj prepájanie motivovaných jednotlivcov do tímov alebo komunit, ktoré zohrávajú podpornú funkciu nielen pri kultúrnej adaptácii, ale nabaľujú na seba ďalší talent. Paralelne sa tiež ponúka priestor na zlepšovanie flexibilných foriem práce, ako je práca na diaľku, keďže po pandémii sa zvýšila ich ponuka, ako aj dopyt zo strany zamestnancov.

Pri existujúcich pracovných pozíciách a príležitostiach je potrebné odstraňovať bariéry. Napríklad zrušenie vyžadovania magisterského titulu môže uľahčiť návrat vysokoškolských študentov v krajinách ako Spojené kráľovstvo, Dánsko či Holandsko, kde sú magisterské diplomy menej časté.<sup>85</sup> Okrem úrovne vzdelania môžu predstavovať bariéru aj iné požiadavky. V porovnaní z roku 2015 bolo Slovensko jednou z krajín s najväčším počtom regulovaných povolání v EÚ (311),<sup>86</sup> od tej doby

sa podľa údajov v databáze regulovaných povolání Európskej komisie<sup>87</sup> počet len mierne znížil, na 297. Pritom nie je dôležitý len počet regulovaných povolání, ale aj to, ako sú regulované – čo sa vyžaduje a ako náročné je túto kvalifikáciu získať alebo mať uznanú pre jednotlivcov, ktorí študovali či pracovali v zahraničí. Pozitívnym posunom je napríklad zavedenie funkčných miest docentov a profesorov.

Kvalitné podporné služby môžu rozmýšľanie o návrate posilniť a najmä vysielajú signál záujmu o talent zo strany štátu a snahy o uľahčenie procesu. Dopomôže k tomu prehľad základných informácií o povinnostiach súvisiacich s odchodom zo zahraničnej krajiny a príchodom na Slovensko doplnený o kontakt na zodpovedný úrad. Vo vzťahu ku skúsenejším jednotlivcom je nutný predpoklad, že akákoľvek podpora musí byť orientovaná na celú rodinnú jednotku, vrátane členov rodiny, ktorí nie sú slovenskí občania. Vzhľadom na značný prietok potrieb možno služby poskytovať v rámci jednej

infraštruktúry aj pre zahraničný talent prichádzajúci na Slovensko.

Poskytovanie materiálnych motivácií, napríklad formou daňových úľav pre navrátilcov, je častou praxou v zahraničí, ktorá môže posilniť návraty. Príkladom je Taliansko, kde zníženie dane z príjmu pre mladých vysokokvalifikovaných expatov zvýšilo pravdepodobnosť návratu o 27%.<sup>88</sup> Schémy daňových úľav zavádzali napríklad aj v Portugalsku či Izraeli,<sup>89</sup> pričom možno identifikovať rôzne formy a podmienky schém, ako aj ich časové ohraničenie či výšku benefitu. Takéto politiky môžu zároveň pomáhať kompenzovať nižšie platové ohodnotenie a životnú úroveň oproti zahraničiu. Finančné motivácie je dôležité vnímať nielen ako nástroj na zmenu motivácií, ale aj ako investíciu, ktorá má potenciál vyššej návratnosti, v tomto prípade prostredníctvom odvodov, dane z pridanej hodnoty, prípadne iných príspevkov do štátneho rozpočtu v prípade relokácie.

Dôkazy o efektívnosti finančných motivácií však nie sú jednoznačné a pri

nesprávnom nastavení či absencii ďalších zmien môžu mať nízky efekt, spôsobí iba dočasné, neudržateľné návraty (po dobu trvania finančných výhod) alebo priniesť nízku hodnotu za peniaze.<sup>90</sup> Akékoľvek motivačné opatrenia je preto potrebné efektívne nastaviť a dôsledne vyhodnocovať. Tiež je potrebné zvážiť, ako môže tento typ politik ovplyvniť vnímanie navrátilcov verejnosťou, a nakoľko môže nepriamo posilniť naratív glorifikujúci odchod do zahraničia a spôsobiť nežiaduce účinky ako podnietenie vyššej miery odchodov.

## Na základe uvedených faktorov a argumentov navrhujeme nasledovné riešenia, ktoré prispejú k dosiahnutiu cieľa politiky:

- 1** Posilňovať väzby so Slovenskom pomocou budovania komunít a silného, pozitívneho a autentického príbehu krajiny
  - Podporovať sieťovanie komunít: podpora sieťovania komunít v zahraničí, upevňovanie už existujúcich väzieb s komunitami na Slovensku, ako sú napríklad alumni alebo iné záujmové skupiny.
  - Budovať pozitívny a zároveň autentický naratív o Slovensku: tvorba príbehu Slovenska orientovaného na pozitívne vyhliadky do budúcnosti, ktorý silnejšie ovplyvňuje rozhodnutie o mieste pôsobenia a pomáha odbúravať stigmatizáciu návratu zo zahraničia.
  - Komunikovať záujem o talent zo strany štátu: zladenie komunikácie voči slovenskému talentu v zahraničí naprieč politickými, úradníckymi a inými aktérmi v rámci štátnej správy.
- 2** Zlepšovať pracovné podmienky a vytvárať, sprístupňovať a propagovať atraktívne pracovné príležitosti
  - Pokračovať v transformácii ekonomického modelu krajiny: implementácia Plánu obnovy a odolnosti a Národnej stratégie výskumu, vývoja a inovácií 2030.



- **Zvyšovať povedomie o vysokokvalifikovaných pozíciách:** podpora portálov s príležitosťami a marketing zamestnávateľov priamo v zahraničí, podpora prezentácie regionálnych iniciatív, podpora schopnosti firiem promovať sa aj na zahraničných trhoch a voči talentu v zahraničí.
- **Vytvoriť podmienky na lákanie talentu do štátnej/verejnej správy:** vytváranie atraktívnych príležitostí, posilnenie kvality pracovného prostredia, vrátane finančných podmienok, vytvorenie spoločného náborového centra štátnej správy po vzore Európskej komisie.
- **Vytvárať príležitosti na dočasný návrat:** podpora návratu na časovo ohraničené projekty alebo profesionálne stáže pre študentov absolventov či sabbaticalov pre skúsených odborníkov, ktoré umožňujú otestovať si profesionálne pôsobenie na Slovensku.
- **Zľahčovať prístup ku pracovným príležitostiam a podnikaniu:** zlepšovanie dostupnosti flexibilných foriem práce ako je práca na diaľku, sprístupňovanie viac príležitostí aj študentom s bakalárskym titulom, redukovanie prekážok spôsobených reguláciou povolání, tvorba programov zameraných na rozvoj podnikateľských nápadov.

### **3** Aktívne poskytovať motivácie pre návrat a zjednodušovať administratívu spojenú s návratom

- **Zjednodušiť prístup k informáciám:** tvorba prehľadu povinností súvisiacich s príchodom na Slovensko doplnený o kontakt na zodpovedný úrad, vznik porovnávacieho online nástroja, ktorý umožní objektívne zhodnotiť životnú úroveň na

Slovensku vzhľadom na situáciu, potreby a priority talentu, poskytovanie informácií o výške dôchodkov pre ľudí, ktorí pracovali v zahraničí a vytvorenie možnosti nechať si roky odpracované v zahraničí „predschráliť“.

- **Znižovať administratívne povinnosti:** napríklad v súvislosti s uznávaním diplomu zo štúdia v zahraničí, čo sa týka aj neregulovaných povolání na mnohých osobných úradoch ministerstiev, vypracovanie porovnávacej analýzy požiadaviek na výkon profesií v rôznych krajinách, najmä pri povolaniach populárnych medzi zahraničným talentom, a identifikácia potenciálneho priestoru pre úpravu požiadaviek.
- **Zabezpečiť podporné služby pre celú rodinnú jednotku:** poskytovanie poradenstva ohľadne získavania pobytov v prípade partnerov z iných krajín, podpora pri profesionálnom uplatnení partnerov, hľadanie škôl pre deti.
- **Vytvoriť špecifické finančné motivácie:** implementácia výzvy na štipendiá pre excelentných PhD. študentov a výskumníkov z investície 3 komponentu 9 Plánu obnovy a odolnosti, zváženie zavedenia finančných motivácií pre navrátilcov, napríklad formou daňových úľav alebo zavedením jednorazového príspevku so špecifickými podmienkami na pokrytie nákladov spojených s presunom.
- **Implementovať systematické opatrenia na zlepšenie kvality života na Slovensku:** implementácia opatrení z Plánu obnovy a odolnosti, Národnej stratégie výskumu, vývoja a inovácií 2030 a iných strategických dokumentov vrátane Bielych kníh na témy sociálnej inklúzie, decentralizácie a využívania eurofondov.



3

# Prilákať, udržať a maximalizo- vať potenciál talentu zo zahraníčia

Cieľom politiky je do roku 2030 zdvojnásobiť počet vysokokvalifikovaných cudzincov na Slovensku a zároveň ich na Slovensku udržať aspoň 5 rokov. Vytvoríme tým pre Slovensko kumulatívnu hodnotu vo výške 19 – 27 mld. eur<sup>91</sup> a získame 25-tis. vysokokvalifikovaných pracovníkov.

## Zmena sa prejaví v nasledovných indikátoroch:

---

Počet vysokoškolsky  
vzdelaných pracujúcich  
cudzincov

---

Skóre v indexe MIPEX

---

Percento medzinárodných  
študentov, ktorí po  
skončení vysokej školy na  
Slovensku zostávajú

---

Spokojnosť so službami  
Jednotného kontaktného  
miesta pre príchod  
z cudziny

---

Nové: počet zamestnáva-  
teľov s certifikátom medzi-  
národného prostredia

## Oblasti opatrení:

---

Dostať Slovensko na imigračnú mapu zahraničného talentu

---

Nastaviť aktívnu a užívateľsky prívetivú politiku inklúzie a integrácie talentu a rodín, vrátane ukrajinského talentu

---

Formovať spoločenský príbeh a pozitívny postoj voči diverzite

Slovensko nepatrí medzi krajiny, ktoré sú na „imigračnej mape“ medzi-národného talentu. Ku koncu roka 2022 malo na Slovensku pobyt 278 595 cudzincov,<sup>92</sup> ktorí predstavovali 5 % populácie. Cudzinci, ktorí sú na Slovensku zamestnaní, majú najčastejšie niektorú z foriem stredného odborného či všeobecného vzdelania (63 % v júni 2023), podiel vysokoškolsky vzdelaných zahraničných zamestnancov je 23 %.<sup>93</sup> Napriek nebyválnemu nárastu počtu zahraničných obyvateľov, ktorý spôsobil najmä príchod odídencov z Ukrajiny,<sup>94</sup> patrí Slovensko dlhodobo medzi krajiny EÚ s najnižším podielom cudzincov.<sup>95</sup> Pre tých, ktorí tu žijú, Slovensko nebýva prvou voľbou pri výbere pôsobiska<sup>96</sup> a v rebríčkoch atraktivity krajín OECD pre talenty sa umiestňuje v spodnej polovici.<sup>97</sup> Ani pre špecifickú skupinu zahraničného talentu, vysokoškolských študentov a výskumníkov, nepatrí Slovensko medzi primárne destinácie. Celkový počet i podiel zahraničných vysokoškolských študentov však kontinuálne rastie.<sup>98</sup>

V školskom roku 2022/23 narástol skokovo a dosiahol 20 216 študentov dennej a externej formy štúdia 2. a 3. stupňa, čo bolo spôsobené najmä prílevom odídencov z Ukrajiny.

Doposiaľ Slovensko medzi-národný talent cielené nelákalo. Nekomunikovalo jasne navonok svoj záujem oň a jeho imigračný systém zameraný na vysokokvalifikovaných zahraničných pracovníkov, či inovatívnych zahraničných podnikateľov je relatívne uzavretý. Slovensko nevyužíva mnohé príležitosti, ktoré majú potenciál chýbajúci zahraničný talent prilákať – či už ide o priaznivejšiu transpozíciu migračného práva EÚ, vytvorenie efektívnych národných nástrojov, či zapojenie sa do inovatívnych medzinárodných partnerstiev. Obavy z rizika zneužitia systému, ktorý by sa mohol javiť ako príliš otvorený, prevládajú nad vytvorením efektívnejšieho a adresnejšieho systému kontroly dodržiavania vytvorených pravidiel. Aktuálne prebiehajúci proces transpozície Smernice o Modrej karte EÚ<sup>99</sup> je jednou z príležitostí na

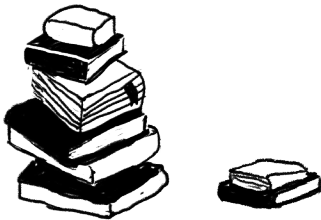
otvorenie imigračného systému voči talentu.

Slovensko má viaceré atribúty, ktoré môžu byť pre zahraničný talent príťažlivé. Či už je to členstvo v EÚ, blízkosť jazyka a kultúry, bezpečné prostredie, ľahko dostupná geografická poloha z krajiny pôvodu,<sup>100</sup> možnosť bezplatného štúdia (v slovenskom jazyku) na vysokej škole, či získanie diplomu platného v celej EÚ.<sup>101</sup> Množstvo cudzincov však deklaruje, že na Slovensko prišli len na základe zhody okolností – bez akýchkoľvek konkrétnych dôvodov okrem príležitosti, ktorú dostali.<sup>102</sup> Slovensko by mohlo lepšie kapitalizovať zo svojich výhod ich jednoznačnou a cielenou komunikáciou, a prácou na ďalších aspektoch, ktoré sú pre prichádzajúci medzinárodný talent dôležité.

Zavedenie najpriaznivejších migračných politík je podľa OECD zásadným aspektom pri hodnotení krajiny ako príťažlivej pre talent.<sup>103</sup> Ak má v konkurenčnom boji oň krajina uspieť, potrebuje svoje politiky a postupy v oblasti prijímania a vstupu na trh práce zahraničného talentu

nastaviť tak, aby sa znížila administratívna záťaž pre štátne orgány, jednotlivcov zo zahraničia, zamestnávateľov a vzdelávacie inštitúcie. Rozhodovanie relevantných štátnych orgánov musí byť pre všetkých aktérov systematické, transparentné a predvídateľné.<sup>104</sup>

Bezprecedentný nárast počtu zahraničných pracovníkov a študentov z Ukrajiny v roku 2022 predstavuje pre spoločnosť výzvu ale aj príležitosť, ktorú sme zatiaľ poriadne neuchopili. Od marca 2022 vstúpilo na pracovný trh v súvislosti s vojnou na Ukrajine 18 921 osôb,<sup>105</sup> ďalšia časť prichádzajúcich Ukrajinčiaci<sup>106</sup> si prácu na Slovensku aktívne hľadajú. Špecifikom tejto skupiny cudzincov je najmä vysoká úroveň vzdelania, ktorá podľa prieskumov OECD<sup>107</sup> presahuje úroveň vzdelania domácej populácie. Ďalším znakom je vysoký počet ľudí v produktívnom veku starajúcich sa o maloleté deti, ktoré je potrebné zapojiť do formálneho vzdelávania na úrovni predprimárneho, základného a stredoškolského vzdelávania, a to



Špecifikom tejto skupiny cudzincov je najmä vysoká úroveň vzdelania, ktorá podľa prieskumov OECD presahuje úroveň vzdelania domácej populácie.

zavedením povinnej školskej dochádzky. Podporila by sa tak ich integrácia do spoločnosti a mohol by sa v budúcnosti naplno využiť ich potenciál. Aby bol v súčasnosti využitý aj potenciál odídenčov v produktívnom veku, je potrebné prispôbiť doterajšie politiky a prístupy k zamestnávaniu cudzincov s týmto profilom a zamerať sa na ich špecifické potreby.

Hoci je relatívne veľká časť odídenčov z Ukrajiny na Slovensku zamestnaná, nenachádza uplatnenie pre svoju vysokú kvalifikáciu.<sup>108</sup> Prvé zistenia v tejto oblasti naznačujú, že Ukrajinci na Slovensku namiesto špecializovaných pozícií pôsobia na pozíciách s nízkou kvalifikáciou alebo na nekvalifikovaných pozíciách.<sup>109</sup> Primárnou bariérou pre výkon práce v zodpovedajúcej kvalifikácii, ale aj pre samotný vstup na trh práce, je ovládanie slovenského jazyka. Ďalšími kľúčovými prekážkami sú nedostatok predškolských zariadení, ktorý významne redukuje skupine osamelých rodičov jednak vstup na pracovný trh, účasť na jazykovom vzdelávaní a rýchlosť

procesu uznávania kvalifikácií. Významnými faktormi ovplyvňujúcimi vstup na trh práce sú aj prístup k informáciám o možnostiach zamestnania, dostupnosť a kvalita bývania a diskriminácia.<sup>110</sup> Vysokokvalifikovaným pracovníkom z Ukrajiny tak namiesto obohatenia nášho pracovného trhu hrozí riziko prepadu do príjmovej chudoby. Vysoký prílev zamestnancov do nízko/nekvalifikovaných profesií môže tiež vytvoriť tlak na stagnáciu.<sup>111</sup>

Vojna na Ukrajine bezprecedentne zintenzívnila aj príliv ukrajinských vysokoškolských študentov. Na slovenských vysokých školách v školskom roku 2022/23 študovalo 10 198 ukrajinských študentov, čo predstavuje takmer polovicu (48 %) z celkového počtu zahraničných študentov a 78-percentný nárast oproti predchádzajúcemu školskému roku.<sup>112</sup> Títo študenti študujú takmer výlučne v slovenskom jazyku v bežných študijných programoch. Je pozitívom, že vysoké školy dokázali zareagovať a prijať nebyvalý počet študentov z Ukrajiny.

Hlavnými výzvami, ktoré musia vysoké školy zvládať, je jazyková nepripravenosť ukrajinských študentov, nedostatočné ubytovacie kapacity a potrebná administratívna podpora. V odboroch, kde je vysoká koncentrácia ukrajinských študentov, volia vysoké školy namiesto integrácie jednoduchšiu cestu segregácie ukrajinských študentov, vznikajú enklávy a homogénne „ukrajinské“ študijné skupiny. Takéto riešenie môže mať za následok riziko sociálneho napätia medzi slovenskými a ukrajinskými študentami, ako aj možný pokles záujmu o študijné odbory v nasledujúcom školskom roku, v ktorých je vysoký podiel ukrajinských študentov.<sup>113</sup>

Podpora medzinárodného talentu v inklúzii a integrácii je jedným z motivačných faktorov jeho lákania a udržania, a je potrebná vo všetkých fázach – pred príchodom, po príchode a počas pobytu. Zahraniční pracovníci sa pri výbere cieľovej krajiny rozhodujú na základe viacerých faktorov, akými sú finančné možnosti, kvalifikácia, krajina pôvodu, informovanosť

či konkrétna oblasť/sféra, ktorá je pre nich v cieľovej krajine atraktívna. Jedným z faktorov sú aj rodinné, príbuzenské alebo sociálne vzťahy, ktoré v danej cieľovej krajine majú. Do rozhodovania o atraktívnosti krajiny vstupujú pre vysokokvalifikovaných zahraničných pracovníkov do značnej miery aj neekonomické faktory, ako je životný štandard v krajine, kvalita škôl či zdravotnej starostlivosti, kariérne príležitosti a rýchlosť získania trvalého pobytu.<sup>114</sup> Stupeň rozmanitosti a inkluzívnosti krajiny je jedným z hlavných nepenažných faktorov ovplyvňujúcich mobilitu talentu.<sup>115</sup> Ekonomická úroveň krajiny, ani výška zárobku nie sú vždy jediným lákadlom pre vysokokvalifikovaných zamestnancov (tí často majú aj v domácej krajine nadštandardný príjem).

Dôležitú úlohu pri udržaní talentu v krajine hrajú samosprávy. Zapojenie subjektov na lokálnej úrovni je nevyhnutné pre nastavenie a fungovanie väčšiny integračných aktivít, keďže reálna integrácia cudzincov sa odohráva primárne v mieste ich

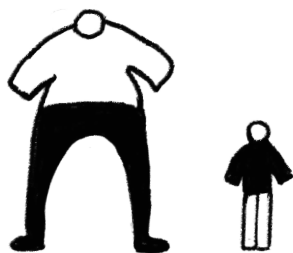


bydliska, v zamestnaní, komunitách, či susedstvách. Integrácia na lokálnej úrovni je však v SR na okraji záujmu.<sup>116</sup> Téma nie je legislatívne ukotvená, preto je inštitucionálne ako aj finančné zabezpečenie lokálnej integrácie ponechané na vôli samospráv, prípadne ďalších subjektov pôsobiacich na lokálnej úrovni – zamestnávateľov, vysokých škôl a mimovládnych organizácií. Je dôležité rôznych aktérov v integračných aktivitách podporovať a vytvárať finančné mechanizmy na rozvoj týchto aktivít.

Možnosť integrácie v konkrétnej lokalite súvisí aj s atraktivitou daného regiónu. OECD ju vyhodnocuje na základe šiestich faktorov, ktoré predstavujú potenciálne výhody územia. Ide o ekonomickú atraktivnosť (ekonomická situácia, inovácie, trh práce), prepojenosť (doprava, digitalizácia), príťažlivosť pre návštevníkov (cestovný ruch, kultúrny kapitál), prírodné prostredie (životné prostredie, prírodný kapitál), blaho obyvateľov (sociálna súdržnosť, zdravie, vzdelanie) a využívanie pôdy a bývanie.<sup>117</sup>

Slovensko čelí vylúdeniu niektorých oblastí, a to aj v dôsledku nedostatku zaujímavých príležitostí mimo najväčších miest. Ich aktívne vytváranie, či otvorenie priestoru na realizáciu potenciálu bez ohľadu na existujúce miestne možnosti (napr. cez schému víz pre digitálnych nomádov), spolu so zlepšením lokálnej infraštruktúry a efektívnym marketingom, vyzdvihujúcim špecifické výhody danej oblasti, má potenciál napomôcť regionálnemu rozvoju.

Slovensko musí mať v oblasti integrácie nielen jasnú víziu, ale aj vôľu podnikat konkrétne kroky. Hoci bol hlavný koncepčný dokument vo vzťahu k integrácii cudzincov (Integračná politika Slovenskej republiky z roku 2014)<sup>118</sup> odborníkmi hodnotený pozitívne, jeho najväčším problémom sa stal nedostatok záujmu o presadzovanie v ňom navrhnutých opatrení. Po troch rokoch jeho plnenia sa ukázalo, že politika sa naplňa len okrajovo alebo vôbec, a že chýbajú nástroje na vynútenie plnenia opatrení naprieč rezortmi.<sup>119</sup>



Z prieskumu CVEK-u vyplýva, že takmer tretina (28,8 %) cudzincov sa v porovnaní s domácou populáciou cíti ako druhoradí obyvatelia.

Potenciál vysokokvalifikovaných cudzincov na Slovensku vieme maximálne využiť, ak budeme cielene formovať spoločenský naratív voči diverzite a ústretovej kultúre voči cudzincom všetkých vzdelanostných skupín. Postoj slovenskej spoločnosti k téme migrácie sa dá opísať ako odmietavý, nepodložený faktmi ani skúsenosťami a plný obáv.<sup>120</sup> Len približne polovica účastníkov prieskumu (51 %) vedela, koľko cudzincov na Slovensku žije, len pätina (21 %) s nimi prichádza do pravidelného kontaktu, no 36 % opýtaných by prekážalo, ak by cudzinci žili v ich meste či obci, a až 40 % by nechcelo, ak by sa stali súčasťou ich rodiny. Slováci sa v súvislosti s migráciou najčastejšie boja nárastu kriminality (65 %), zhoršenia bezpečnostnej situácie (62 %) a toho, že cudzinci im zoberú prácu (48 %). Zlepšenie ekonomickej situácie v súvislosti s prítomnosťou cudzincov vníma len 14 % respondentov a takmer polovica si myslí, že ekonomická situácia sa v dôsledku migrácie nemení. Najpozitívnejšie sú v spoločnosti vnímaní

ľudia z kultúrne blízkych krajín a vysokokvalifikovaní cudzinci. Blízkosť zohrala čiastočnú úlohu aj po februári 2022, kedy Slováci prejavili veľmi veľkú ochotu pomôcť ľuďom utekajúcim z Ukrajiny. Podľa dát Eurobarometra<sup>121</sup> si len 42 % (priemer EÚ27 je 69 %) opýtaných myslí, že aktívna propagácia integrácie prisťahovalcov je z dlhodobého hľadiska potrebnou investíciou pre Slovensko. Až 76 % účastníkov prieskumu má dojem, že nie sú veľmi dobre alebo že nie sú vôbec informovaní o záležitostiach súvisiacich s prisťahovalectvom a integráciou. Na zmenu spoločenského vnímania migrácie a uvedenie jej pozitívneho prínosu do povedomia verejnosti musia štátne orgány, médiá, politické strany a odborná verejnosť komunikovať témy lákania a udržania talentu vecne a fakticky, s cieľom odôvodniť opodstatnenosť potreby talentu, zrozumiteľne vysvetliť jeho prínosy a reagovať na obavy verejnosti.<sup>122</sup>

Ako spoločnosť potrebujeme zlepšiť služby pre cudzincov. Z prieskumu CVEK-u<sup>123</sup> tiež vyplýva,

že takmer tretina (29 %) cudzincov sa v porovnaní s domácou populáciou cíti ako druhoradí obyvatelia. Pocit znevýhodnenia je najväčší v pracovnej oblasti (37 %), v komunikácii s úradmi (35 %), v oblasti zdravotnej starostlivosti (27 %), či v oblasti legalizácie pobytu (26 %). Preto je dôležité pripraviť

jednotlivé zložky spoločnosti, ktoré prichádzajú s cudzincami do kontaktu, na prijatie diverzity. Orgány verejnej správy, zamestnávateľia, vysoké školy, poskytovatelia zdravotnej starostlivosti ale aj iných služieb potrebujú zvýšiť kvalitu svojich jazykových a interkultúrnych kompetencií.

Doposiaľ Slovensko medzinárodný talent cieľene nelákalo. Nekomunikovalo jasne navonok svoj záujem oň a jeho imigračný systém zameraný na vysokokvalifikovaných zahraničných pracovníkov, či inovatívnych zahraničných podnikateľov je relatívne uzavretý.

## Na základe uvedených faktorov a argumentov navrhujeme nasledovné riešenia, ktoré prispievajú k dosiahnutiu cieľa politiky:

**1**

Dostať Slovensko na imigračnú mapu zahraničného talentu

- Vytvoriť značku Slovenska smerom k zahraničnému talentu: komunikácia otvorenosti a záujmu o prilákanie a udržanie talentu zo zahraničia, vrátane medzinárodných študentov a odídencom z Ukrajiny, popísanie pozitívnych aspektov Slovenska pre zahraničný talent – tzv. „value proposition“ a ich cielená propagácia v zahraničí prostredníctvom štátneho aparátu, ako aj iných relevantných aktérov, ktorí pracujú s medzinárodným talentom a poskytujú mu relevantné služby.
- Uskutočniť zmeny v migračnej politike a legislatíve: otvorenie, zjednodušenie, sprehľadnenie pravidiel; odstránenie administratívnych bariér a digitalizácia procesov; priaznivejšia transpozícia dostupných EÚ nástrojov, napr. Modrej karty; zlepšenie národných nástrojov, napr. zjednodušenie prechodu z národných víz v záujme SR na prechodný pobyt, zjednodušenie start-up víz; vytvorenie portálu s transparentnými informáciami na jednom mieste; preskúmanie inovatívnych medzinárodných partnerstiev, napr. Skills Mobility Partnerships, Complementary Pathways; adrešná kontrola namiesto plošného sprísňovania pravidiel.

## **2** Nastaviť aktívnu a užívateľsky prívetivú politiku inklúzie a integrácie talentu a rodín, vrátane ukrajinského talentu

- Pripraviť a implementovať jasnú integračnú štátnu stratégiu s dlhodobým tímom: zriadenie úradu s dostatočnou koordinačnou a riadiacou právomocou v oblasti integrácie cudzincov v SR, pripraviť jasnú integračnú stratégiu s pravidelným reportovaním výsledkov, systematický zber a analýza dát)
- Motivovať regióny a samosprávy pri príprave lokálnych integračných stratégií a pri poskytovaní relevantných služieb zameraných na medzinárodné talenty: podpora vytvorenia kvalitných regionálnych integračných stratégií a poskytovania relevantných služieb ako ex-ante podmienky čerpania niektorých typov fondov aj zo štátneho rozpočtu)
- Implementovať Jednotné kontaktné miesta pre príchod z cudziny: projekt Plánu obnovy a odolnosti) a podporovať už existujúcu dobrú prax v oblasti poskytovania poradenstva a iných relevantných služieb a podpory medzinárodným talentom a ich rodinám.
- Zamerať sa na rýchle zapojenie vysokokvalifikovaných odídencom z Ukrajiny do pracovného procesu: zavádzanie možnosti podnikania a zakladania startupov pre túto skupinu cudzincov; podpora jazykového vzdelávania dospelých; zjednodušenie a urýchlenie uznávania kvalifikácií; podpora flexibilných pracovných pomerov; rozširovanie kapacít predškolských zariadení a školských klubov; zavedenie povinnej školskej dochádzky; podpora zamestnávateľov poskytujúcich odídencom špecifické služby ako jazykové vzdelávanie v pracovnom čase, detské kluby, upskilling/

reskilling; systematické zisťovanie vzdelania, zručností a potenciálu; vytvorenie systému prepájania pre hľadanie práce.<sup>124</sup>

### 3 Formovať spoločenský príbeh a pozitívny postoj voči diverzite

- Zmapovať situáciu, myslenie a postoje cieľových skupín k migrácii, diverzite a inakosti vo všeobecnosti: systematický zber a analýza dát relevantných na prípravu stratégií.
- Pripraviť komunikačnú stratégiu pre kľúčových komunikátorov, ktorá bude proaktívna a reaktívna: apelovať správnymi argumentmi a príbehmi, prezentácia „úspešných príbehov“, ako medzinárodný talent pôsobí a pomáha Slovensku, vyvracanie mýtov a hoaxov; neutralizácia migračných tém; zmena naratívu vnímania migrácie z „problému“ na „výzvu“ či „prínos“; príklady dobrej praxe zamestnávateľov s aktívnym prístupom k diverzite a inklúzii na pracovisku.
- Pripraviť strategický naratív a komunikačné posolstvá – zamerať sa na prínos zahraničného talentu k rozvoju ekonomiky a sociálnych inovácií: propagácia a podpora zapájania univerzít a zamestnávateľov do existujúcich alebo inovatívnych študentských a zamestnaneckých výmenných schém; podpora startupov.
- Stanoviť si jasné komunikačné ciele, ktoré budú zodpovedať potrebám hlavných komunikačných fáz, pred príchodom a po príchode medzinárodného talentu.



4

# Zvýšiť mieru a kvalitu spolupráce s talentom v zahraničí

Cieľom politiky je do roku 2030 výrazne zvýšiť kvalitu a kvantitu prepojení s vysokokvalifikovanými ľuďmi s väzbami na Slovensko nezávisle od ich občianstva tak, aby sa potenciál, ktorý cirkulácia a prepájanie globálnych mozgov ponúka, využil na maximum.

## Zmena sa prejaví v nasledovných indikátoroch:

Počet podporených podujatí pre talent v zahraničí z výzvy Úradu vlády SR

Počet ľudí v živej databáze/registri

Počet žiadostí o udelenie osvedčenia „Slováka žijúceho v zahraničí“

Počet jednotlivcov v databáze/registri zapojených do aktivít

Počet spoločných publikácií medzi slovenskými a zahraničnými výskumníkmi

## Oblasti opatrení:

Systematicky podporovať a udržiavať vzťah so Slovenskom

Zlepšovať starostlivosť a skvalitňovať služby štátu pre talent v zahraničí

Vytvárať špecifické príležitosti na podporu spolupráce, zjednodušovať k nim prístup a zabezpečiť ich propagáciu



Spolupráca s talentom v zahraničí nám vie prinesť pridanú hodnotu. Polovica mladých a vzdelaných Slovákov plánuje v budúcnosti pracovať za hranicami.<sup>125</sup> Sústredením sa len na fyzickú prítomnosť v krajine opomína možnosti zúročenia dobrej vôle talentu v zahraničí cez know-how, profesionálne sieťovanie poradných orgánov štátu či firiem, pomoc domácim biznisom pri expandovaní na zahraničné trhy alebo pri-nášanie investícií do krajiny pôvodu. Aj pre ekonomiky rozvinutých krajín je podpora spolupráce zo zahraničia nosným prvkom úspechu. Schopnosť čerpať z potenciálu prítomného v zahraničí bola hnacím motorom pre transformáciu Južnej Kórei, Číny a Taiwanu<sup>126</sup> a dodnes figuruje v talentových stratégiách rôznych štátov EÚ.<sup>127</sup>

Existujúce programy sa štandardne zameriavajú na diaspóru. Potenciálny zásobník talentu sa však dá násobne rozšíriť zmenou perspektívy o tom, s kým pracujeme. Znamená to zamerať sa na všetkých, ktorí majú záujem o vzťah so Slovenskom alebo chcú

byť pre Slovensko užitoční – Slovákov, ktorých životné okolnosti návrat neumožňujú alebo o ňom neuvažujú, ale aj občanov iných krajín, ktorí k Slovensku prechovávajú vzťah preto, že tu strávili istú časť života, pochádzajú odtiaľ ich partneri, blízki či predkovia, alebo voči krajine prechovávajú sympatie z iných dôvodov. Pri nastavení intervencií, formy komunikácie a interakcie so všetkými skupinami sa predpokladá hlbšie porozumenie štruktúry, motivácií a potrieb cieľových skupín, ako aj jednoznačné prepojenie iniciatív na širšie talentové politiky.

Záujem angažovať sa na Slovensku majú slovenskí občania v zahraničí bez ohľadu na to, či sa plánujú vrátiť. V roku 2021 žilo v zahraničí 264-tis. obyvateľov Slovenska<sup>128</sup> a pokiaľ sa trend zásadne nezmení, v zahraničí natrvalo zostane takmer polovica z nich.<sup>129</sup> Napriek tomu, že sa jedná o rôznorodú skupinu pozostávajúcu z rôznych vekových kategórií, profesií či regiónov, k Slovensku prechovávajú vo väčšine prípadov stále živú prirodzenú

väzbu<sup>130</sup> a vnímajú pridanú hodnotu, ktorú vedia priniesť.<sup>131</sup> Podľa zistení českých výskumníkov, aplikovateľných aj na slovenské reálie, pravdepodobnosť angažovania sa zo zahraničia sa zvyšuje s dosiahnutým vzdelaním a schopnosťou ovládať jazyk krajiny pôvodu.<sup>132</sup>

Slováci v zahraničí budú cítiť, že Slovensku na nich záleží, ak bude krajina reagovať na ich aktuálne potreby. Dostupnosť kľúčových informácií na jednom mieste o usadení sa v novej krajine a existujúcich iniciatívach, digitalizácia služieb, kvalitné konzulárne služby alebo jazykové vzdelávanie pre rodinných príslušníkov sú príkladmi ponuky reagujúcej na meniace sa životné situácie, ktoré vidíme aj v iných európskych krajinách ako Estónsko,<sup>133</sup> Litva<sup>134</sup> či Írsko.<sup>135</sup> Starostlivosť, ktorá rieši potreby odchádzajúcich, má aj potenciál zachytiť jednotlivca pred samotným odchodom, kedy je jednoduchšie túto cieľovú skupinu osloviť a nadviazať tak kontakt, ktorý v zahraničí časom bez intervencií prirodzene slabne.

Základným a už existujúcim nástrojom udržiavania vzťahu so Slovenskom je možnosť voliť. Záujem Slovákov o voľby dokazuje aj dlhodobý rast volebnej účasti zo zahraničia.<sup>136</sup>

V tomto smere sa ponúka rozšírenie možnosti na voľbu prezidenta či voľby do europarlamentu, ako je to bežnou praxou v 23 z 27 krajinách EÚ,<sup>137</sup> prípadne zjednodušenie procesov na zapojenie sa do volieb. Za preskúmanie stojí aj zastrešenie spolkov zahraničných Slovákov prostredníctvom volených zástupcov, tvoriaci jednotný hlas reprezentujúci záujmy celej diaspóry. Mohli by byť súčasťou oficiálnych diskusií, tvorby či pripomienkovania politík, ako napr. Estonian World Council.<sup>138</sup>

Sociálne väzby so Slovenskom po odchode do zahraničia slabnú. Odporúčané intervencie spočívajú v dlhodobom budovaní a posilňovaní sociálnych a profesionálnych vzťahov na Slovensku aj v zahraničí, ktoré vytvoria čo najviac bodov kontaktu medzi jednotlivcom a krajinou.<sup>139</sup> Po odchode sa pre mnohých zdrojom kultúrnej blízkosti

a informácií stáva miestna komunita Slovákov.<sup>140</sup> V tejto súvislosti sa ponúka možnosť zamyslieť sa nad systematickou podporou špecializovaných komunit v zahraničí na základe viacerých parametrov, ako sú napríklad odbornosť či záujmy, a nielen národná príslušnosť a lokalita, v ktorej pôsobia.

Na to, aby sa potenciál pomôcť Slovensku materializoval, je nevyhnutné mať k dispozícii sformulovanú konkrétnu ponuku, na ktorú môže táto skupina reagovať. Na potrebu udržiavať kontakt s jazykom a kultúrou reaguje Úrad pre Slovákov žijúcich v zahraničí. Skúsenosti zo zahraničia však svedčia o nutnosti rozšíriť existujúce programy a financovanie o ekonomické a pracovné iniciatívy nadväzujúce na talentovú politiku.<sup>141</sup> Slovensko disponuje viacerými príkladmi, kde sa Slováci v zahraničí spolupodieľali na úspechu firiem, neziskových organizácií a štátnych politík. Aj preto je popri aktivitách určených pre široké publikum nutné osobitne zvažovať prehlbovanie spolupráce s jednotlivcami.<sup>142</sup>

Pre Slovensko je veľkou príležitosťou aj prehlbovanie/rozšírenie spolupráce s pôvodnou diasporou. Okrem Slovákov, ktorí odišli po roku 2000, pôsobí v zahraničí odhadom takmer milión ľudí hlásiacich sa k slovenskému pôvodu.<sup>143</sup> Ich rady sa budú ďalej rozširovať vďaka druhogeneračným Slovákom – deťom tých, ktorí zo Slovenska odišli v tomto tisícročí. Pôvodná diaspora a potomkovia Slovákov žijúcich v zahraničí sú komunitou s cennými celoživotnými skúsenosťami a kontaktmi, ktorá sa na Slovensku chce angažovať. Vidieť to na príklade neziskovej organizácie „Friends of Slovakia“,<sup>144</sup> ktorá v USA ponúka štipendijné programy pre študentov zo Slovenska, organizuje mnoho podujatí a šíri povedomie o Slovensku.

Predpokladom na zapájanie pôvodnej diaspóry a druhogeneračných Slovákov je možnosť jednoducho a kedykoľvek väzbu s krajinou oživiť. Na rozdiel od tých, ktorí sa na Slovensku narodili, je ich vzťah s krajinou tvorený sprostredkovane, často len vďaka

skúsenostiam a zážitkom svojich príbuzných. Je preto kľúčové vnímať rozdielne očakávania a potreby tejto komunity voči novým komunitám a taktiež neopomínať významný ekonomický a spoločenský potenciál, ktorý táto komunita nesie.

Oživenie a budovanie väzby s krajinou si vyžaduje systematické vytváranie formálnych a neformálnych iniciatív, ktoré prinášajú pridanú hodnotu pre obe strany. Nakoľko viac ako 90 % členov diaspóry žije v krajinách mimo EÚ (USA, Veľká Británia, Kanada, Izrael),<sup>145</sup> je možnosť získať slovenské občianstvo atraktívna nielen z emocionálnych, ale aj pragmatických dôvodov. Legislatívne zmeny v roku 2022<sup>146</sup> upravili viaceré náročné kroky v tomto procese, ako napríklad potrebu overenia znalosti slovenského jazyka či podmienku nepretržitého trvalého pobytu. Podmienku, ktorá vyžaduje fyzickú prítomnosť a povolenie na pobyt na Slovensku žiadosťou na zastupiteľskom úrade v zahraničí, by však bolo vhodné prehodnotiť a priblížiť bežnej praxi

v okolitých krajinách.<sup>147</sup> Nástrojmi starostlivosti o pôvodnú diaspóru sú rovnako ako pri novej diaspóre vytváranie podmienok a podpora profesijného sieťovania, či zviditeľňovanie aktívnych členov diaspóry vo vedeckej, podnikateľskej, akademickej či spoločenskej oblasti.

Zásadne prispieť k napredovaniu Slovenska vedia aj ľudia, ktorí nie sú a nikdy neboli občanmi Slovenska, avšak na Slovensku istý čas prebývali, sú partnermi/partnerkami slovenských občanov, prípadne boli so Slovenskom v inom spojení. V slovenskom kontexte sú cieľovou skupinou hodnou osobitnej pozornosti zahraniční študenti, ktorí po ukončení štúdia nezostávajú na Slovensku. V roku 2021 si len 645 z celkovej kohorty 1 522 zahraničných absolventov zmenilo účel pobytu, aby mohli naďalej na Slovensku zostať.<sup>148</sup> Študenti s minimálnym bezprostredným retenčným potenciálom<sup>149</sup> (napr. tisíce študentov medicíny z krajín ako Nórsko alebo Grécko)<sup>150</sup> alebo študenti zapojení do mobilityných programov (napr. Erasmus), sú v tomto

ohľade „nízko visiacim ovocím“. V rámci tohto programu sa na slovenských vysokých školách rozvinulo množstvo podporných aktivít, ktoré je možné rozširovať tak, aby vo väčšej miere zahrňali aj kontakt s „alumni“ tohto programu, resp. iných programov na Slovensku.

Predpokladom na efektívne zapojenie tejto skupiny je jej pozitívna väzba s krajinou. Komunikovať dlhodobú perspektívu vzťahu so Slovenskom je potrebné začať ešte pred príchodom a živiť ju ďalej prostredníctvom integračných aktivít vrátane jazykového vzdelávania,

sociokultúrnej adaptácie a sieťovania s miestnymi (viď kapitola o zahraničnom talente). Prirodzenou príležitosťou je stavať na ponuke sformulovanej pre slovenskú diaspóru, ktorú je možné cielene rozširovať aj na partnerov/partnerky, prípadne iný zahraničný talent. Dobrou praxou viacerých krajín je spájanie bývalých študentov do „alumni“ klubov, ktorých potenciál využívajú na propagáciu štúdia pre ďalších zahraničných študentov, alebo v prípade jednotlivcov s vysokým potenciálom na budovanie ekonomických záujmov krajiny v rámci bilaterálnych obchodných komôr.



Potenciálny zásobník talentu sa dá násobne rozšíriť zmenou perspektívy o tom, s kým pracujeme. Znamená to zamerať sa na všetkých, ktorí majú záujem o vzťah so Slovenskom alebo chcú byť pre Slovensko užitoční.

## Na základe uvedených faktorov a argumentov navrhujeme nasledovné riešenia, ktoré prispievajú k dosiahnutiu cieľa politiky:

### **1** Systematicky podporovať a udržiavať vzťah so Slovenskom

- **Proaktívne mapovať talent žijúci v zahraničí:** vybudovanie registra Slovákov a spriaznených osôb v zahraničí, identifikácia osôb so špecifickým know-how v zahraničí.
- **Podporovať sieťovanie medzi Slovákami a spriaznenými osobami v zahraničí:** podpora využívania priestorov na zastupiteľských úradoch SR, spustenie výzvy na financovanie podujatí na sieťovanie, tvorba spoluprác konzulátov s lokálnymi komunitnými organizáciami, podpora sieťovania zahraničných alumni slovenských vysokých škôl v zahraničí.
- **Podporovať sieťovanie medzi zahraničnými komunitami a Slovenskom:** spustenie výzvy na financovanie podujatí na zvyšovanie sieťovania medzi zahraničnými komunitami a Slovenskom, preskúmanie možností vytvorenia oficiálneho zastúpenia diaspóry, oceňovanie prínosu členov diaspóry.

### **2** Zlepšovať starostlivosť a skvalitňovať služby štátu pre talent v zahraničí

- **Budovať kapacity a podporiť skvalitňovanie služieb zastupiteľských úradov:** podpora budovania kapacít, kvalitného náboru zamestnancov na ZÚ,

štandardizovanie procesov, zdieľanie dobrej praxe pri budovaní komunít.

- **Prijať legislatívne zmeny uľahčujúce voľbu zo zahraničia:** umožnenie voľby zo zahraničia aj v prezidentských voľbách a voľbách do Európskeho parlamentu.
- **Vytvárať podmienky na zvýšenie záujmu o občianstvo pre ľudí hlásiacich sa k slovenskému pôvodu:** zrušenie generačného limitu na občianstvo, zrušenie povinnosti mať pobyt v krajine/iné povinnosti pre ľudí, ktorých predkovia boli občanmi SR, podpora výučby slovenského jazyka pre druhogeneračných Slovákov.

### **3** Vytvárať špecifické príležitosti na podporu spolupráce, zjednodušať prístup k nim a zabezpečiť ich propagáciu

- **Zvyšovať informovanosť o možnostiach spolupráce zo zahraničia:** budovanie povedomia o záujme SR o spoluprácu so zahraničným talentom, konsolidácia informácií o možnostiach na jednom mieste.
- **Vytvárať programy umožňujúce dočasný príchod a výmenu know-how:** podpora hostovania na rôznych inštitúciách – akadémia, štátna správa, neziskový sektor.
- **Preskúmať zjednodušenie finančného prispievania na projekty zo zahraničia:** vytvorenie mechanizmu, ktorým by sa zjednodušilo investovanie od firiem zo zahraničia, prispievanie do slovenských vysokých škôl alebo do slovenského neziskového sektora, zvyšovanie informovanosti o povinnostiach súvisiacich s finančným prespívaním na Slovensku.





ZÁVER

# Talentu nikdy nie je dost'

Problém nedostatku talentu nesúvisí len s vedou a výskumom. Je prítomný vo všetkých oblastiach ekonomiky a verejnej správy. Trpia tým nemocnice, firmy, školy ale aj ministerstvá a samospráva. V riešení tohto problému bolo Slovensko za uplynulých dvadsať rokov prinajlepšom pasívne. Z pohľadu budúceho úspechu krajiny je súčasná situácia alarmujúca. Je preto nevyhnutné v čo najkratšom čase prijať potrebné systémové a legislatívne zmeny.



Prvým krokom je zmena mentálneho nastavenia a ambícií. Slovensko sa musí prestať prizerať odlivu talentu a začať riešiť jeho získavanie. Spoločnosť potrebuje, za pomoci verejnej diskusie, porozumieť, že aktívny prístup je v záujme krajiny, ekonomiky a ich osobného úspechu. Talentu nemá nikdy byť dosť. Cieľovou skupinou na najbližších sedem rokov je približne 40 000 vysokokvalifikovaných ľudí.

Druhým krokom je inštitucionálne uchopiť agendu talentovej politiky na úrovni Úradu vlády a zapojiť viacerých aktérov. Osamostatnenie, rozšírenie a kompetenčné posilnenie už existujúcej talentovej jednotky, ktorá pôsobí na Úrade vlády v rámci Výskumnej a inovačnej autority, je ideálnym kandidátom. Talent je medzirezortnou témou, ktorá sa týka všetkých ministerstiev. V záujme maximalizovať úsilie, schopnosť prijímať a udržiavať talent je preto nutné zbúrať silá medzi relevantnými tímami na jednotlivých ministerstvách. Pre začiatok by

dotknuté tímy mohli skúšobne zdieľať spoločný priestor, no kompetenčne by zostali v gescii jednotlivých rezortov. Vznikol by tak živý „hub“, čo je jeden z prierezových nástrojov lákania talentovaných ľudí, v tomto prípade do štátnej správy. Netýka sa to len ministerstiev a vládnych inštitúcií. Potrebujeme zapojiť a úzko spolupracovať so samosprávou, zamestnávateľmi, vysokými školami a miestnymi komunitami.

Za tretie, je treba začať konať a venovať sa menším prepájaniam, ako aj príkladným výrazným opatreniam. Patrí sem podpora a spájanie príležitostí na jednom mieste (napríklad vytvorenie inštitútu pre excelentných výskumníkov, centra pre inovácie v štátnej správe, vytvorenie študentských kolégií). Už navrhované jednotné kontaktné miesto pre príchod zo zahraničia zníži bariéry príchodu do krajiny. Je potrebné ďalej pracovať so zvolenými prioritami v oblastiach zdravia a prechodu na nízko uhlíkovú ekonomiku a vytvárať pre krajinu konkurencieschopné

príležitosti, minimálne v európskom meradle. Je nevyhnutné, aby celý proces sprevádzala aktívna, adresná a zrozumiteľná komunikácia s cieľom hovoriť o význame a dôležitosti témy talentu. Niektoré z týchto návrhov sú v krátkosti naznačené v prílohách.

Štvrtým a posledným krokom je dôsledná implementácia začatých systémových reforiem.

Talentové politiky sú závislé od zvyšovania kvality života a zlepšovania služieb. Niektoré z nich, ako digitálne služby štátu, sú potenciálne jednoduchšie. Iné, ako je výrazné zlepšenie zdravotníctva, všetkých úrovní školstva, alebo posilnenie suverenity miest, sú dlhodobé

a vyžadujú si kontinuálne udržanie reformného ducha. V systémových reformách je nevyhnutné pokračovať bez ohľadu na politický cyklus.

Slovensko pre svoj úspech potrebuje talent.

Pokračujúca pasivita je slepou uličkou. Potrebujeme systematicky pracovať na znižovaní odlivu našich študentov a absolventov, zvyšovaní návratov našich občanov späť na Slovensko, otváraní príležitostí pre zahraničný talent a zlepšovaní vzťahov s priateľmi Slovenska v zahraničí. Vytvoríme tak podmienky pre Slovensko ako magnetu pre talent, pre krajinu, ktorá bude schopná sama rozhodovať o svojom osude a úspechu.



Potrebujeme systematicky pracovať na znižovaní odlivu našich študentov a absolventov, zvyšovaní návratov našich občanov späť na Slovensko, otváraní príležitostí pre zahraničný talent a zlepšovaní vzťahov s priateľmi Slovenska v zahraničí.



PRÍLOHA 1

# Vysvetlenie použitých simulačných modelov

Pri odhade straty celoživotnej pridanej hodnoty sme predpokladali plnú kariéru 25-ročného človeka (40 rokov). Pridanú hodnotu sme vyjadrili ako podiel celkového hrubého prevádzkového prebytku v ekonomike (prebytok prevádzkového rozpočtu) a počtu práce-schopného obyvateľstva.

Pracovali sme s mikrosimulačným modelom Oranžová obálka®,<sup>151</sup> ktorý umožňuje sledovať jednotlivca v ekonomike v čase. Využívame odhad celoživotnej príjmovej funkcie jednotlivca v závislosti od veku a vzdelania kalibrovaného na ekonomiku Slovenska. Celoživotná príjmová funkcia jednotlivca zohľadňuje faktory vzdelania, praxe, pravdepodobnosti výpadkov z trhu práce a predpokladá kariéru na úrovni 40 pracovných rokov. Budúce parametre vývoja kľúčových parametrov ekonomiky sú kalibrované s odhadmi MFSR v rámci AWG platformy.<sup>152</sup>

Vyššiu stratu tak logicky bude spôsobovať odliv mladšej populácie s vyšším vzdelaním. Multiplikačný efekt na stratu má faktor pohlavia, t.j. prípady, kedy emigrujúcimi osobami sú ženy vo fertilnom veku.



V každom roku sa strata pridanej hodnoty odídeného človeka líši. Pre jedného vysokoškolsky vzdelaného človeka vo veku 25 rokov to bolo v roku 2022 v stálych cenách 2,84 mil. eur.

Následne boli tieto hodnoty v jednotlivých rokoch spárované s údajmi o zdravotnom poistení od Úradu pre dohľad na zdravotnú starostlivosťou (ÚDZS), na základe ktorých vieme, aké boli migračné toky od roku 2006 do 2022. Z týchto dát vychádza odhad priemernej ročnej straty pridanej hodnoty, pričom sa zohľadnila celoživotná príjmová funkcia podľa veku a vzdelania osôb, ktoré emigrovali a imigrovali.

Nedokonalosť dát z ÚDZS spočíva v tom, že zachytávala len osoby, ktoré sa prihlásili alebo odhlásili v zdravotnej poisťovni. Čiže nie sú zarátaní imigranti/emigranti, ktorí zdravotnú poisťovňu nezmenili.



# Zásobník možných opatrení podľa zapojených aktérov

Keďže téma lákania a udržiavania talentu sa týka širokého spektra aktérov, vytvorili sme zásobník opatrení a nástrojov, ktoré môžu slúžiť ako inšpirácia pre kohokoľvek, kto má záujem s témou pracovať ďalej.

*Symbolom \* sú vyznačené rýchlo implementovateľné opatrenia.*

## ZAMESTNÁVATELIA

### Tvorba príležitostí a prívetivého pracovného prostredia

- Vytváranie firemného prostredia otvoreného kultúrnej a jazykovej rozmanitosti
- Vytváranie flexibilných pracovných podmienok pre zamestnancov (napr. práca na diaľku)
- Vytváranie časovo limitovaných pracovných príležitostí, ktoré umožňujú skúsiť si Slovensko (stáže, sabbaticaly) \*

### Lákание zahraničného talentu, navrátilcov a ich rodinných príslušníkov

- Prezentácia pozitívnych príbehov o talente, ktorý u zamestnávateľa pracuje \*
- Marketing existujúcich príležitostí voči talentu v zahraničí



- Marketing existujúcich príležitostí voči zahraničnému talentu na Slovensku, špecificky voči zahraničným študentom \*
- Podpora výmeny know-how o náboře talentu zo zahraničia (pred príchodom, po príchode, počas orientácie a onboardingu)
- Uznávanie 1. stupňa vysokoškolského vzdelania ako dostatočného kvalifikačného predpokladu
- Vytváranie a zapájanie sa do networkingových podujatí v zahraničí pre diaspóru a iné zahraničné komunity \*

#### Starostlivosť o zahraničný talent, navrátilcov a ich rodinných príslušníkov po príchode na Slovensko

- Vytváranie networkingových príležitostí pre partnerov talentu prichádzajúceho na Slovensko zo zahraničia

#### SAMOSPRÁVY

#### Tvorba príležitostí a prívetivého pracovného prostredia

- Vytváranie príležitostí v regiónoch a v mestách/obciach vrátane miestnych úradov
- Vytváranie prívetivého pracovného prostredia v rámci samospráv
- Vytváranie flexibilných pracovných podmienok pre zamestnancov (napr. práca na diaľku)
- Vytváranie časovo limitovaných pracovných príležitostí, ktoré umožňujú skúsiť si Slovensko (stáže, sabbaticaly) \*

#### Lákание zahraničného talentu, navrátilcov a ich rodinných príslušníkov

- Komunikácia regiónov ako miest s príležitosťami a „vítajúcim prostredím“
- Marketing existujúcich príležitostí voči talentu v zahraničí \*
- Podpora vzniku medzinárodných škôl
- Vytváranie finančných incentív pre podporu príchodu talentu na Slovensko, napr. Relokačný príspevok



### Starostlivosť o zahraničný talent, navrátilcov a ich rodinných príslušníkov po príchode na Slovensko

- Vytváranie networkingových príležitostí pre partnerov talentu prichádzajúceho na Slovensko zo zahraničia
- Marketing existujúcich príležitostí voči zahraničnému talentu na Slovensku, špecificky voči zahraničným študentom \*
- Budovanie vzťahu ku mestu/regiónu
  - Poskytovanie poradenstva pre zrýchlenie orientácie talentu prichádzajúcemu na Slovensko
  - Organizácia networkingových aktivít s miestnymi komunitami pre tých, ktorí na Slovensko prišli len nedávno
  - Marketing existujúcich príležitostí voči zahraničnému talentu na Slovensku, špecificky voči zahraničným študentom \*
  - Organizácia aktivít na spoznanie mesta a príležitostí v ňom \*
- Ponúkание nevyužitého verejného priestoru pre kreatívnu komunitu

### Zlepšenie fyzického prostredia vysokých škôl

- Identifikácia spôsobov ako sa zapájať/ ako zapájať miestne komunity do infraštruktúrnych rekonštrukcií vysokých škôl
- Identifikácia spôsobov ako otvárať priestory vysokých škôl aj pre verejnosť

### VYSOKÉ ŠKOLY

### Tvorba kvalitných poradenských a podporných služieb pre študentov

- Poskytovanie psychologického, kariérneho, právneho a vzdelávacieho poradenstva – ako sa efektívne učiť
- Podpora študentov so špecifickými potrebami
- Podpora získavania zručností v akademickom písaní
- Podpora prístupnosti študijných oddelení
- Zabezpečenie dlhšie otvorených knižníc \*

- Tvorba študovní, špecializovaných učební, laboratórií, športovísk a priestorov na trávenie voľného času

#### Zvyšovanie medzinárodnosti štúdia na vysokých školách

- Podpora online zapájania zahraničných profesorov (online prednášky, intenzívna bloková výučba so zahraničným pedagógom)
- Konanie v súlade s chartou Erasmus a zabezpečenie, aby študenti nemuseli kvôli mobilite predlžovať štúdium alebo robiť skúšky navyše \*
- Intenzívnejšie zapájanie lektorov a odborných asistentov do výučby, kde jazyková bariéra môže byť ľahšie prelomiteľná \*
- Prezentácia príbehov študentov z mobilít za účelom podpory naratívu, že aj zo slovenských VŠ sa dá dostať do zahraničia na zaujímavé pobyty a stáže \*
- Skvalitnenie administratívnej podpory pre prijímanie zahraničných zamestnancov
- Zavádzanie opatrení na zvýšenie transparentnosti pri realizácii výberových konaní
- Zvýšenie jazykovej vybavenosti personálu a odstraňovanie jazykových bariér pre zahraničný personál
- Vytváranie inštitucionálnej dokumentácie (vrátane pracovných zmlúv, dôležitých oznamov, záznamov z porád) aj v anglickom jazyku

#### Zlepšenie fyzického prostredia vysokých škôl

- Výrazné rekonštrukcie a modernizácia prostredia a vybavenia
- Debarierizácia priestorov
- Zapájanie miestnej komunity do rozmýšľania o infraštruktúrnych rekonštrukciách
- Otváranie akademického priestoru verejnosti \*

#### Podpora modernizovaného obsahu a formy štúdia na vysokých školách

- Budovanie kapacít na školách na budovanie vzťahov so zamestnávateľmi a poskytovateľmi stáží/praxe nad rámec prodekanov/prorektorov pre spoluprácu s praxou

- Znižovanie kontaktnej výučby (menej predmetov, no s vyššou kreditovou váhou)
- Vytváranie možnosti voľby predmetov z iných škôl/fakúlt
- Umožnenie zmeny odboru po 1. ročníku štúdia po absolvovaní určitých kreditov v odbore
- Zavedenie semestrálneho povinne voliteľného predmetu určeného na stáž alebo prax
- Zmena metód skúšania, reflektovať na skutočnosť, že veľká časť študentov si záverečné práce nepripravuje sama
- Využívanie zákonom vytvorených možností na exemplárne tresty pri firmách, ktoré študentom pripravujú záverečné práce \*
- Tvorba inovatívnych magisterských programov na vysokých školách
- Podpora vzniku interdisciplinárnych programov
- Založenie doktorandských škôl

#### Udržiavanie spokojnosti kvalitných zamestnancov vysokých škôl

- Budovanie Centier pre podporu pedagogických zručností (napr. v rámci konzorcií, z rozvojových projektov)
- Zapájanie sa do programov na kultúrnu zmenu a rozvoj tímov na vysokých školách
- Podpora rozširovania kompetencií alebo tvorbu projektových oddelení
- Odstránenie prekážok k zvyšovaniu plátov zamestnancov
- Zváženie alternatívnych druhov pracovných pomerov
- Podpora rodičovských a iných benefitov
- Zavedenie školiacich programov a inovatívnych motivačných nástrojov pre manažérov, ktorí budú prijímať na svoje pracoviská zahraničných odborníkov

#### Podpora vytvárania komunit na vysokých školách

- Podpora spolkovej činnosti študentov
- Podpora sieťovania výskumných pracovníkov prichádzajúcich zo zahraničia \*



→ Podpora konceptu kolégií popri vysokoškolskom štúdiu, ktoré združujú aktívnych študentov, vytvárajúc príležitosť na doplňujúce kvalitné extrakurikulárne aktivity spojené s ubytovaním

## ŠTÁTNE INŠTITÚCIE

Implementácia rozbehnutých reforiem a prijatých strategických dokumentov

Komunikácia voči verejnosti a budovanie vzťahu s krajinou

- Komunikovanie záujmu o talent a podpora komunikácie štátu voči mladým ľuďom
- Skúmanie potrieb a preferencií talentovaných mladých ľudí
  - Vytvorenie a úprava naratívu smerom k mladým ľuďom
  - Vytvorenie dlhodobej komunikačnej platformy na online aj offline komunikáciu s mladými ľuďmi s cieľom diskutovať s nimi ich budúcnosť na Slovensku a predstavovať príležitosti
  - Proaktívna komunikácia na všetky cieľové skupiny talentu vrátane záujmu krajiny o zotrvanie odídencom v SR aj po uplynutí dočasného útočiska
- Komunikovanie potreby zahraničného talentu voči slovenskej verejnosti a budovanie pozitívneho postoja voči diverzite a ústretovej kultúre voči zahraničnému talentu
- Vytvorenie nových/využitie existujúcich komunikačných stratégií zameraných na neutralizovanie témy pracovnej migrácie v SR\*
  - Vytvorenie osobitných komunikačných línií pre rôzne cieľové skupiny – zamestnávateľov, slovenských zamestnancov – kolegov, zákazníkov (potenciálnych odberateľov služieb), dôchodcov

- Budovanie kapacít inštitúcií, ktoré majú kontakt s cudzincom
  - Podpora iniciatív, ktoré domácemu obyvateľstvu sprostredkujú kontakt s existujúcimi zahraničnými komunitami a ich lepšie spoznanie
  - Zavedenie výnimky z povinnosti používania štátneho jazyka v úradnom styku s cudzincami
- Tvorba pozitívneho autentického naratívu o Slovensku a budovanie vzťahu s krajinou
- Vytvorenie naratívu slovenskej ponuky (pomenovať existujúce možné faktory, ktoré priťahujú talent)
  - Vznik porovnávacieho online nástroja, ktorý umožní objektívne zhodnotiť životnú úroveň na Slovensku vzhľadom na situáciu, potreby a priority\*
  - Sprístupnenie relevantných informácií na jednom mieste (landing page) a vo svetových jazykoch
  - Poskytovanie informácií relevantných pri odchode zo Slovenska do inej krajiny
  - Systematická komunikácia so zahraničnými komunitami, špecificky s novou diaspórou
  - Podpora budovania komunít medzi Slováckmi v zahraničí
  - Posilnenie komunity jednotlivca na Slovensku pred odchodom (stredné školy, alumni networks.)
  - Podpora budovania komunít na Slovensku, kde sa môžu návratilci alebo iný prichádzajúci talent zaradiť
  - Podpora sieťovania medzi diaspórou v zahraničí
  - Podpora networkingu medzi zahraničnými komunitami a komunitami na Slovensku
  - Zapájanie zastupiteľských úradov do budovania networkov/komunít
  - Vytvorenie príležitostí pre oceňovanie prínosu diaspóry/priateľov Slovenska

- Prijatie legislatívnych zmien uľahčujúcich voľbu zo zahraničia aj v prezidentských voľbách a voľbách do Európskeho parlamentu
- Prijatie legislatívnych zmien zjednodušujúcich prístup ku občianstvu
  - Zrušenie generačného limitu na občianstvo
  - Zrušenie povinnosti mať pobyt v krajine
- Prijatie legislatívnych zmien zvyšujúcich pravdepodobnosť požiadania o občianstvo pre druhogeneračných Slovákov
- Vytvorenie orgánu reprezentujúceho diaspóru
- Podpora výučby slovenského jazyka pre druhogeneračných Slovákov
- Vytvorenie nástroja štátnych garancií pre pôžičky na vzdelávanie

#### Tvorba pracovných príležitostí a priaznivého pracovného prostredia

- Podpora tvorby pracovných príležitostí cez rozvoj inovačného ekosystému
- Vytvorenie svetovej štátnej správy a iných konkrétnych pracovných príležitostí v štátnej správe, v samospráve aj v iných častiach verejnej správy – úrady, školy, štátne podniky
- Vytvorenie kvalitných pracovných podmienok v štátnej správe
- Uznávanie 1. stupňa vysokoškolského vzdelania ako dostatočného kvalifikačného predpokladu pre výkon práce v štátnej správe
- Automatické uznávanie zahraničných diplomov (minimálne pre diplomy nadobudnuté v EÚ a na top 500 školách) pre výkon práce v štátnej správe a na vysokých školách \*
- Tvorba a promovanie programov na dočasný návrat do štátnej správy
- Zmierňovanie/odstraňovanie bariér pri špecifických, najmä regulovaných povolaniach

- Vytvorenie incentív na zamestnávanie navrátilcov a/alebo zahraničného talentu v sektore vedy, výskumu a inovácií a na strane vysokých škôl (napr. cez výkonnostné zmluvy)
- Vytvorenie pracovných príležitostí v súkromnom sektore – poskytovanie incentív zo strany štátu pre zamestnávateľov
- Vytvorenie programu na rozvoj podnikania pre talent prichádzajúci na Slovensko
- Podpora tvorby flexibilných foriem práce (ako napr. práca z domácnosti zamestnanca, resp. z iného miesta ako domácnosti, podpora delených pracovných miest – najmä pre osoby s rodičovskými/ opatrovateľskými povinnosťami)
- Zavádzanie opatrení na zosúladovanie rodinného, súkromného a pracovného života
- Podpora digitalizácie náboru talentu zo zahraničia cez schému/fórum podporujúce výmenu know-how v rámci tejto oblasti

#### Zvyšovanie medzinárodnosti štúdia na vysokých školách

- Aplikácia legislatívnych zmien umožňujúcich nárok na mobilitné okná pre študentov \*
- Využívanie financií dedikovaných na Erasmus mobility naplno \*
- Podpora komunikačných kampaní/agentúr ako SAAIC, SAIA. ku mobilitným programom
- Podpora mobility v rámci EÚ konzorcií – napríklad cez finančné incentívy pre vysoké školy, ktoré sa zapoja do konzorcií EÚ univerzít

#### Podpora modernizovaného obsahu a formy štúdia na vysokých školách

- Vytvorenie excelentného interdisciplinárneho výskumného inštitútu
- Identifikácia programov, ktoré sú kľúčové pre rozvoj krajiny, ekonomiku, riešenie kríz
- Vytvorenie adresnej podpory nedostatkových odborov/ kľúčových odborov pre rozvoj krajiny

- a ekonomiky (vyhodnotiť účinnosť a stavať na existujúcich štipendiách)
- Incentivizácia spojených študijných programov naprieč fakultami/ školami v rámci regiónu
  - Dôsledné posudzovanie výsledkov výučby a metód na ich validáciu v rámci akreditácií
  - Hodnotenie kvality výskumu a tvorivej činnosti Verification of excellence in research (VER)
  - Dokončenie procesu akreditácie
  - Podpora správnych rád a kompetencií manažmentu vysokých škôl
  - Stabilizovanie financovania cez vytvorenie finančnej podpory na výkonnostné zmluvy a garancia predvídateľného inštitucionálneho financovania zakotveného v metodike rozpisu dotácií zo štátneho rozpočtu verejným vysokým školám

#### Udržiavanie spokojnosti kvalitných zamestnancov vysokých škôl

- Vytvorenie programov na kultúrnu zmenu a rozvoj tímov na vysokých školách
- Rozšírenie konceptu Regionálnych centier podpory učiteľov aj na podporu vysokoškolských pedagógov
- Podpora pre zvyšovanie kompetencií manažmentu vysokých škôl
- Podpora vzniku a fungovania kvalitných pedagogických fakúlt
- Odstránenie prekážok k zvyšovaniu plátov zamestnancov

#### Zlepšovanie reputácie vysokých škôl

- Systémová podpora komunikácie vysokých škôl cez poskytnutie finančných prostriedkov na komunikáciu so strednými školami, veľtrhy, kampane
- Financovanie a tvorba motivácií pre poradcov na stredných školách, aby to boli ľudia znalí slovenského prostredia vysokých škôl

#### Podpora vytvárania komunit na vysokých školách

- Podpora konceptu kolégií popri VŠ, ktoré združujú aktívnych študentov, vytvárajúc príležitosť na



doplňujúce kvalitné extrakurikulárne aktivity spojené s ubytovaním

#### Zlepšenie fyzického prostredia vysokých škôl

→ Vytvorenie záväzných princípov a štandardov budovania výskumnej a inovačnej infraštruktúry

#### Lákание zahraničného talentu, navrátilcov a ich rodinných príslušníkov

- Vytvorenie jednotného portálu na lákanie talentu zo zahraničia s dôležitými kvalitnými informáciami o krajine (napr. podmienky vstupu a života v cieľovej krajine)
- Vytvorenie Jednotných kontaktných miest pre príchod zo zahraničia na zabezpečenie poradenstva orientovaný na talent prichádzajúci zo zahraničia a ich rodiny
- Vytváranie príležitostí voči talentu v zahraničí
  - Konsolidácia príležitostí umožňujúcich výmenu know-how aj bez fyzickej prítomnosti na Slovensku, napr. online konzultácie, prednášky
  - Vytvorenie príležitostí na prinášanie know-how do štátnej správy
  - Zjednodušenie finančného prispievania na projekty zo zahraničia
- Proaktívna komunikácia existujúcich príležitostí voči talentu v zahraničí\*
  - Promovanie existujúcich pracovných príležitostí voči zahraničnému talentu prostredníctvom cielených marketingových kampaní orientovaných na špecifické krajiny/odbory
  - Podpora networkingových podujatí v zahraničí – podpora sieťovania medzi diaspórou v zahraničí
  - Podpora networkingu medzi zahraničnými komunitami a komunitami na Slovensku
  - Vybudovanie registra Slovákov a spriaznených osôb v zahraničí,
  - Identifikácia osôb so špecifickým know-how v zahraničí

- Podpora skvalitňovania služieb zastupiteľských úradov
- Dobudovanie siete zastupiteľských úradov, posilnenie ich personálnych kapacít alebo využívanie služieb Visa Application centier
- Odstraňovanie administratívnych bariér pri získaní pobytu a vstupe na pracovný trh pre všetkých zapojených aktérov
- Podpora zamestnávateľov pri vytváraní prostredia otvoreného diverzite
  - Vzdelávanie, priestor na zdieľanie skúseností, študijné cesty, seba hodnotenie
  - Vytvorenie mechanizmov na zamedzenie diskriminačným praktikám pri nábore zamestnancov v rámci verejných inštitúcií
- Priaznivejšia transpozícia smerníc (aktuálne smernica o Modrej karte)\*
- Prepracovanie národných nástrojov slúžiacich na prilákanie zahraničného talentu:
  - Zjednodušenie prechodu z národných víz v záujme SR na prechodný pobyt
  - Otvorenie možnosti získania národných víz aj pre rodinných príslušníkov vysokokvalifikovaných zamestnancov s národným vízom
  - Rýchlejšia cesta k získaniu trvalého pobytu = naviazať národné programy prilákania najkvalifikovanejších zahraničných zamestnancov na možnosť získať trvalý pobyt podľa národných pravidiel („v záujme SR“) rýchlejšie
  - Zjednodušenie procesov pri zamestnávaní cudzincov v nedostatkových pozíciách
  - Zrýchlenie lehôt na rozhodovanie o žiadostiach o udelenie pobytu na zlúčenie rodiny pre rodinných príslušníkov študentov a vysokokvalifikovaných cudzincov
  - Umožniť rodinným príslušníkom s prechodným pobytom na účel zlúčenia rodiny pracovať bez ďalších dodatočných povolení\*
- Vytvorenie nových imigračných nástrojov pre špecifické skupiny talentu
  - Start-up víza

- Víza pre digitálnych nomádov (Schéma, reagujúca na nedostatok príležitostí v niektorých oblastiach/pre cudzincov so špecifickou kvalifikáciou, ktorí si vedia svoju príležitosť (prácu) „priniesť so sebou“)
- Preskúmanie inovatívnych medzinárodných partnerstiev (napr. Skills mobility partnerships) a možnosti nastavenia a otvorenia Complementary pathways (doplnkové bezpečné a regulované cesty pre osoby potrebujúce medzinárodnú ochranu, ktoré umožňujú legálny pobyt v prijímajúcej krajine)
- Príprava užívateľsky prístupného imigračného portálu SR, prostredníctvom ktorého by mohli zahraniční pracovníci jednoduchým spôsobom získať informácie o stave svojich žiadostí
- Adresnejšia kontrola namiesto plošného sprísňovania pravidiel
- Zlepšenie koordinácie medzi členskými štátmi EÚ v oblasti bezpečnostného preverovania cudzincov
- Vytváranie finančných incentív pre podporu príchodu talentu na Slovensko
  - Pre zamestnávateľov (zamestnávateľ, ktorý poskytuje nadštandardné podmienky pre želané kategórie zahraničných pracovníkov (vlastný všeobecný lekár, podniková škôlka alebo príspevok na ubytovanie), by si mohol úmerne tomuto benefitu znížiť daň z príjmu)
  - Pre jednotlivcov (zjednodušený prístup ku hypotékam, odpustenie/zníženie dane z príjmu na istú dobu, relokačné granty, iné špecifické výhody podľa potrieb skupiny [napr. FR impatriate tax system])

#### Starostlivosť o zahraničný talent, navrátilcov a ich rodinných príslušníkov po príchode na Slovensko

- Inštitucionálne zabezpečenie integračných služieb a ich poskytovanie na úrovni štátnej správy a samospráv
- Úprava kľúča na prerozdelenie daní fyzických osôb tak, aby brali do úvahy aj prítomnosť cudzincov



- Zabezpečenie dostupného jazykového vzdelávania (slovenčina ako cudzí jazyk) a sociálno-kultúrnej orientácie, pred-odchodovej a po-príchodovej orientácie šitej na relevantné krajiny pôvodu zahraničného talentu
- Využívanie zdrojov EFS+ na financovanie nástrojov podporujúcich dlhodobú integráciu
- Zlepšenie dostupnosti predškolských zariadení a škôl
- Podpora pripravenosti predškolských zariadení a škôl na prijímanie zahraničných žiakov
- Zlepšenie prístupu k zdravotnej starostlivosti: rozšírenie prístupu k verejnému zdravotnému poistenia na nezaopatrené dieťa zahraničného zamestnanca, ktoré študuje na vysokej škole, okrem externej formy štúdia (predĺženie aspoň na minimálnu dĺžku vysokoškolského štúdia), manžela/manželku cudzinca s udelenou Modrou kartou
- Zlepšenie prístupu k zdravotnej starostlivosti: vytvorenie jednotnej databázy lekárov, hovoriacich cudzími jazykmi \*
- Realizácia/podpora aktivít na zabránenie „plytvaniu mozgov“
  - Vytvoriť programy prepájania kandidátov na základe ich zručností s relevantnými zamestnávateľmi
  - Podpora zamestnávateľov realizujúcich upskilling/reskilling programy
- Odstraňovanie špecifických bariér vstupu na trh práce pre odídenčov (založená na dôslednom zbere dát a vyhodnotení existujúcich programov)
  - Zjednodušenie/urýchlenie systému uznávania kvalifikácií
- Uznávanie odpracovaných rokov v zahraničí a podávanie informácie o uznaných odpracovaných rokoch po príchode na Slovensko na vyžiadanie
- Zmapovanie potenciálu regiónov a ich pripravenosti na prijatie talentu
- Podpora flexibilných pracovných pomerov
- Rozširovanie kapacít predškolských zariadení a školských klubov

- Podpora zamestnávateľa poskytujúceho ukrajinským odídencom špecifické služby (jazykové vzdelávanie v pracovnom čase, detské kluby a pod.)
- Zavedenie možnosti podnikania/zakladania startupov pre odídencom
- Zavedenie povinnej školskej dochádzky pre odídencom

#### Skvalitňovanie zberu a spracovania dát

- Zvyšovanie dostupnosti dát o zahraničnom talente
- Zlepšenie dostupnosti dát o návratoch (predpoklad pre úspešný dizajn a meranie efektu politik)
- Realizácia reprezentatívneho prieskumu o návrate medzi Slováckmi v zahraničí
- Pravidelné meranie spokojnosti cudzincov so životom na Slovensku a systematicky zbierať podnety na zlepšenie

# Dve možnosti príkladných opatrení na lákanie a udržanie talentu

Táto príloha identifikuje dva potenciálne projekty, ktoré by mohli pomôcť prilákať a udržať v prvom prípade excelentných výskumníkov a v druhom prípade expertov s inovačným a vizionárskym prístupom do nového typu útvaru v rámci štátneho aparátu. Ani jedno z týchto opatrení nie je v tomto čase rozpracované nad rámec tohto krátkeho zhrnutia, majú však priniesť konkrétnejšiu predstavu, akú kvalitu intervencií majú autori na mysli.

Príklad dekarbonizačného inštitútu bol pripravený na Výskumnej a inovačnej autorite v roku 2022 na podnet programu RePowerEU, ktorý je zameraný na dekarbonizáciu. Nakoniec však v tomto programe nenašiel vhodný zdroj financovania. Inštitút pre excelentný výskum by však mohol byť aj v inej téme (napríklad, základný výskum vo vybraných oblastiach, kde je šanca na výskum svetovej kvality), prípadne na začiatok fungovať modelom distribuovaného inštitútu alebo fellowship programu na prepájanie a podporu excelentných výskumníkov na Slovensku, ako navrhuje Národná stratégia výskumu, vývoja a inovácií.

## Excelentný výskumný inštitút (príklad v oblasti dekarbonizácie)

### PREČO POTREBUJEME DEKARBONIZAČNÝ INŠTITÚT

Hospodárstvo strednej a východnej Európy z dlhodobého hľadiska čelí dvom komplexným navzájom sa ovplyvňujúcim výzvam: zraniteľnosti voči zmenám a klimatickej kríze. Aby Slovensko mohlo mať odolné hospodárstvo a zároveň zvýšilo kvalitu života pre budúce generácie, musí jeho hospodársky rast prestať byť závislý od emisií skleníkových plynov.

Závislosť Slovenska od automobilového a ťažkého priemyslu spôsobuje jeho prílišnú závislosť od dovozu plynu a ropy, najmä z Ruska. Nedávne krízy a súvisiaci tlak na zníženie závislosti od fosílnych palív len zdôraznili naliehavosť riešenia slovenskej zraniteľnosti. Dôsledkom ďalšieho prehliadania tohto akútneho problému bude, že zmeny budú musieť byť o to drastickejšie. Ekonomika, ktorá sa teraz nedokáže prispôbiť, sa neskôr bude musieť podriadiť technológiám, politikám a systémom vyvinutým inde.

Čím skôr nájdeme riešenia na presmerovanie hospodárstva od závislosti od fosílnych palív, tým vyššie budú naše šance získať výhodu a stať sa svetovým lídrom v dekarbonizácii. Zameranie výskumu a vývoja na sektory a priemyselné odvetvia s vysokými emisiami uhlíka bude nevyhnutnou súčasťou každého takéhto úsilia. A to je príležitosť pre zameranie priemyslu Slovenska.

Významný podiel ťažkého a automobilového priemyslu robí zo Slovenska ideálneho kandidáta na zriadenie inštitútu zameraného na ukončenie závislosti Európy od fosílnych palív. Založenie inštitútu dekarbonizácie na Slovensku by bolo prelomovým momentom pre európsku ambíciu presadzovať dekarbonizáciu. Využitím

existujúcich odborných znalostí a infraštruktúry inštitút podporí aplikovaný výskum v oblasti ekologických technológií a vyvinie ľahko aplikovateľné riešenia pre odvetvia s vysokými uhlíkovými emisiami.

Inštitút využije regionálny dopyt po ľahko použiteľných riešeniach a technológiách, ktoré budú viesť k zníženiu našej závislosti od dovozu fosílnych palív z Ruska. Toto zameranie na praktické výskumné aplikácie a transfer technológií ho odlíši od podobných inštitúcií v regióne a stane sa tak miestom medzinárodnej excelentnosti v oblastiach, ktoré budú úzko prepojené s víziou EÚ pre zelenú transformáciu.

Vo výsledku bude cieľom inštitútu preskúmať možnosti vytvárania nových trhov, odvetví a pracovných miest a zároveň zvýšiť odolnosť a zabezpečiť udržateľný rast pre európske hospodárstvo. Na dosiahnutie tohto cieľa bude inštitút od samého začiatku pracovať na prilákaní globálneho talentu hľadajúceho maximalizáciu svojho individuálneho prínosu pre spoločnosť.

### POSLANIE INŠTITÚTU

Poslanie inštitútu pozostáva z dvoch cieľov:

- Inštitút bude ústredným bodom pre aplikovaný výskum a miestom intelektuálnej výmeny, kde je jedinou motiváciou výrazne pokročiť v dekarbonizácii hospodárstva prostredníctvom prenosu poznatkov a technológií.
- Základom inštitútu je medzinárodné spoločenstvo výskumníkov, ktorí sa aktívne usilujú o interdisciplinárnu spoluprácu, angažujú sa v inovatívnych snahách a rozvíjajú kreatívne iniciatívy zamerané na rozšírenie vplyvu svojho výskumu.

### ORGANIZÁCIA

Inštitút sa venuje podpore interdisciplinárnej a medzinárodnej výmeny v inovatívnom prostredí orientovanom na spoločenský a ekonomický dopad. Jeho základom



sú spolupráca, intelektuálne objavovanie a aplikovaný výskum. Jazykom Inštitútu bude angličtina a najprv sa zameria len na výskum a výučbu na doktorandskej úrovni a vyššie, s dlhodobým plánom otvorenia odborných aj výskumne orientovaných magisterských programov.

Jedinečné zameranie na interdisciplinárny aplikovaný výskum, orientovaný na zásadnú dekarbonizáciu odvetví s vysokými uhlíkovými emisiami, má ambíciu prilákať vedcov s ambíciou dosiahnuť skutočnú zmenu status quo s prevratnými technológiami a inováciami. Prilákание globálneho talentu je prioritou. Inštitút, ktorý spája odborníkov a študentov z rôznych odborov vrátane spoločenských a prírodných vied, bude mať jedinečný program osobitne zameraný na praktické riešenie problémov, a tým doplní výskum a činnosti iných inštitúcií zameraných na adaptáciu na zmenu klímy a politiku v regióne.

Výskum bude zorganizovaný okolo kľúčových tém identifikovaných v prieniku environmentálnych, sociálnych a technologických systémov. Konkrétne a konečné zdefinovanie výskumných tém sa určí v rámci participatívneho procesu ako súčasť procesu podnikateľského objavovania. Príklady holistických výskumných oblastí, ktoré by mali preskúmať interdisciplinárne tímy, sú:

- Energia z obnoviteľných zdrojov, politika v oblasti klímy a hospodárstvo
- Komplexné siete, strojové učenie a teória správania

Témy výskumu ako tieto rámujú súčasnú odbornú diskusiu o dekarbonizácii a majú potenciál vytvoriť prelomové technológie. Ich postavenie na disciplinárnych križovatkách umožňuje inovácie v predtým nepreskúmaných oblastiach výskumu, ktoré sú v súlade s medzinárodnými iniciatívami, ako je REPowerEU. Môže napomôcť napredovať v technológiách, ako napríklad obchodovanie s energiou v inteligentných sieťach, alebo priniesť nové systémové prístupy k ukladaniu uhlíka. Inštitút pomôže rýchlo a efektívne transformovať

európsky energetický systém a dekarbonizovať dopravu a priemyselné odvetvia.

V súlade s víziou zameranou na vplyv inštitútu sa akademický a spoločenský život bude opierať aj o tieto strategické témy:

- Podnikanie a inovácie
- Verejná angažovanosť v oblasti výskumu

## FINANCOVANIE

Najvýznamnejšou investíciou budú počiatkové kapitálové náklady súvisiace so zabezpečením kamenných priestorov, ich renováciou a technologickou modernizáciou. Najvhodnejšou možnosťou by bolo ich získanie od štátu alebo obce. Vstupné náklady sa líšia v závislosti od zapojenia rôznych aktérov. Pred stavbou nových priestorov projekt uprednostňuje dodatočné vybavenie alebo renováciu už existujúcich budov.

Počiatková investícia do získania, renovácie a technologickej modernizácie sa pohybuje od 45 do 80 mil. eur. Toto rozpätie počíta s plochou 9 000 – 14 000 m<sup>2</sup> a zahŕňa mokré a suché laboratóriá (po 3 z každého), kancelárie vrátane kancelárií transferu technológií, triedy a ďalšie priestory. Cieľom je spočítajú vytvoriť priestor pre 200 – 400 výskumných pracovníkov, doktorandov a ďalších zamestnancov. Predbežný hrubý odhad potrebných finančných prostriedkov vychádza z analýzy podobných projektov v Českej republike a na Slovensku a je upravený o infláciu. Pred konečnými odhadmi budú nutné detailnejšie konzultácie s odborníkmi.

Naším cieľom je renovovať a vylepšiť existujúcu energeticky náročnú budovu alebo zanedbaný areál tak, aby spĺňali vyššie environmentálne normy. V súlade s agendou Nového európskeho Bauhausu by budova alebo komplex mali obsahovať najmodernejšie ekologické technológie, obmedziť používanie nových stavebných materiálov, v prípade potreby vybrať prírodné a ekologické materiály a uprednostniť opätovné použitie existujúcej štruktúry. Plánujeme pokračovať v architektonickej

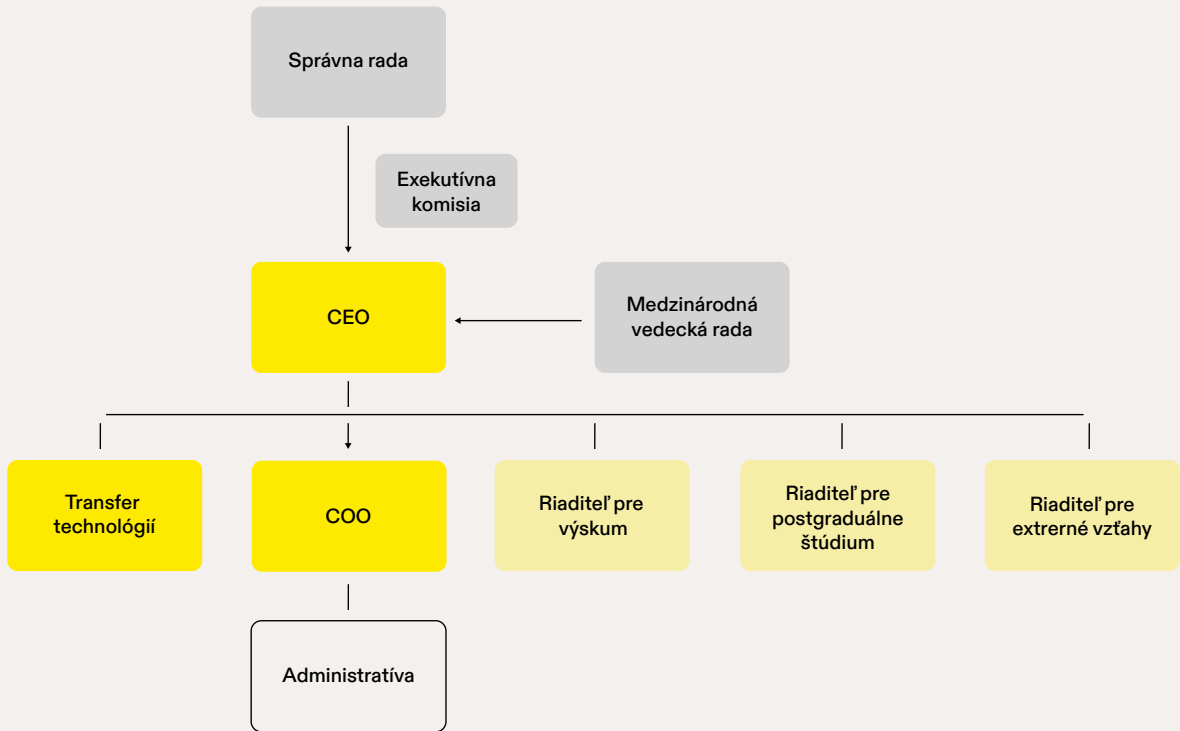
súťaži, ktorá jasne vymedzí požiadavky na projekt: dosiahnutie najvyššej možnej energetickej účinnosti, zníženie spotreby energie aspoň o 30 % a odstránenie akejkoľvek environmentálnej záťaže v lokalite a zároveň zlepšenie životných podmienok ľudí žijúcich v tejto oblasti. Týmto spôsobom chceme inšpirovať budúce architektonické projekty v Bratislave a ísť príkladom. To je aj dôvod, prečo dúfame, že pre inštitút využijeme existujúcu mestskú infraštruktúru, čím obmedzíme potrebu masívneho dochádzania do práce a namiesto toho podporíme udržateľné druhy dopravy.

Očakáva sa, že počiatočné investície bude možné pokryť z verejných financií. V neskorších fázach inštitút vytvorí udržateľnú obchodnú a výskumnú stratégiu a bude fungovať relatívne nezávisle od inštitucionálneho financovania. Hoci značný objem finančných prostriedkov môže potenciálne pokryť slovenský systém VER, očakáva sa, že inštitút zabezpečí a bude využívať vlastné finančné prostriedky aj z iných zdrojov, najmä výskumných programov, ako je Horizont Európa.

## RIADENIE

Riadiaca štruktúra inštitútu zaručuje jeho nezávislosť od politických a komerčných vplyvov. V čele inštitútu je generálny riaditeľ, ktorý je menovaný správnu radou a jeho poradným orgánom je Medzinárodná vedecká rada. Vedecká rada sa zároveň radí s riaditeľom výskumu v súlade s koncepčným rámcom výskumných činností. Za administratívu zodpovedá prevádzkový riaditeľ. Ostatní administratívni zamestnanci majú za úlohu zabezpečovať najlepšie možné podmienky pre excelentnú vedu. Pri nomináciách do oboch rád sa uprednostnia odborní členovia s medzinárodnými skúsenosťami a globálnym renomé. Bude to nevyhnutným predpokladom na vytvorenie najvyššieho možného dopadu inštitútu a úrovne riadenia a výskumu na svetovej úrovni. (Graf 4)

Graf 4: Návrh organizačnej štruktúry inštitútu



## Vládny inovačný hub (VIH)

### PREČO POTREBUJEME VLÁDNY INOVAČNÝ HUB

Založenie a sprevádzkovanie Vládneho inovačného hubu má za cieľ výrazne urýchliť tok inovácií do procesov štátnej správy a skvalitniť tak služby, ktoré štát ponúka občanom. Ekonomická vyspelosť krajín výrazne závisí od toho, ako rýchlo dokážu adaptovať najnovšie technológie na zvýšenie produktivity celkových výrobných faktorov. Difúzia najnovších inovácií až na úroveň malých a stredných firiem je pomerne pomalý proces v súkromnom sektore o štáte ani nehovoriac. Slovo „hub“ v názve naznačuje, že ide o ekosystém, ktorý využíva synergické efekty medzi štátom, aplikovaným vedeckým výskumom a úspešnými podnikateľskými subjektmi.

### POSLANIE VLÁDNEHO INOVAČNÉHO HUB-U

Hlavné ciele by mali byť nasledujúce:

- Zefektívnenie fungovania štátnej správy a jej vzťahu k občanom a iným subjektom cez malé intervencie a experimentovanie,
- Kvalitnejšie verejné služby,
- Zvýšená kvalita verejných politík.

K dosiahnutiu cieľov bude nutné:

- urýchliť presun technologických inovácií do služieb, ktoré štát poskytuje,
- vo väčšej miere zapojiť vedecké inštitúcie (profesorov a študentov) do zlepšenia služieb, ktoré štát poskytuje,
- vytvárať strategické partnerstvá s firmami, ktoré sú na hranici technologických možností,
- posilniť vzťahy so slovenskou diasporou v zahraničí,
- využívať v maximálnej miere nákladovo efektívne technológie.

## ORGANIZÁCIA

Vybudovaniu tejto inštitúcie bude predchádzať iteratívny proces a hodnota, ktorú prináša, bude pravidelne monitorovaná a vyhodnocovaná. Vládny inovačný hub by sa budoval postupne, tak z hľadiska kapacít ako aj pokrytia dôležitých aspektov verejného života. VIH by fungoval striktne na projektovej báze, pilotov či experimentov: všetky s jasným časovým harmonogramom a merateľnými ukazovateľmi (KPIs). Medzi hlavné oblasti by mohli patriť napríklad:

- 1 Manažment dát pre rozhodovanie vlády/štátu.** Mikrodáta, big data, IoT, atď. sú dostupné v čoraz väčšom objeme a štát ich pri svojom rozhodovaní využíva len marginálne.
- 2 Kybernetická bezpečnosť.** Ide o mimoriadnu kľúčovú stránku bezpečnosti krajiny v 21. storočí. Bojovať proti nám nebudú len vojaci, ale aj hackeri.
- 3 Dizajn experimentov, štátnych intervencií a pilotov vrátane behaviorálnych aspektov.** Pri súčasnej komplexnosti života nie vždy fungujú vládne intervencie od zeleného stola. Preto je nutné ustavične vyhodnocovať, čo funguje a čo nie. Vyskúšať niečo v malom je preto často nevyhnutné.
- 4 Štát ako aplikácia.** Zabudnime na papiere a na čas strávený na úradoch. Štát musí fungovať ako aplikácia v mobile.
- 5 Inovácie pre ľudský kapitál (školenie a zdravotníctvo), sociálne a kultúrne inovácie a ich škálovanie.** Moderné technológie nie sú len hrozbou, ale aj príležitosťou. Umožňujú totiž individuálny prístup k žiakom alebo pacientom.
- 6 Umelá inteligencia v službách štátu.** Súvisí s predchádzajúcim bodom. Aj vnútornú efektívnosť štátu sa dá zvýšiť pomocou moderných algoritmov.

**7 Knowledge transfer** (školenia, prednášky, hosťujúci výskumníci). Najnovšie vedecké poznatky je nutné čo najrýchlejšie dostať k úradníkom.

Inštitúcia bude musieť ukázať svoju pridanú hodnotu tak, že ponúkne výrazné benefity pre krajinu. Hlavným indikátorom úspechu bude sociálna návratnosť projektov podľa štandardnej metodológie (bez počítania ťažko kvantifikovateľných nepriamych benefitov). Každá oblasť by mala vlastného koordinátora (projektového manažéra) a základný tím. Mali by jasne určený rozpočet na projekty a museli by prioritizovať. Výber a hodnotenie projektov musí mať medzinárodnú pečať kvality. Navrhnutí projekty by mohol v zásade ktokoľvek: nespokojný občan, štátna inštitúcia, firma, študent, tretí sektor, niekto v zahraničí, atď. Podstatou nie je tvorba megalomanských projektov, ale skôr projektov, ktoré sa dajú agilne riadiť. V tomto smere sa poskytuje možnosť rozdeliť väčšie projekty do viacerých fáz. Do financovania by sa mohli zapojiť aj firmy, ak by im úspešný výsledok šetril náklady. Konkrétne pravidlá fungovania vrátane cieľov, nástrojov, financovania a rozhodovacích mechanizmov budú predmetom ďalších diskusií.

VIH by ideálne nemal fungovať len virtuálne, ale aj fyzicky. Sídlo VIH, ideálne vo forme campusu, by sa malo nachádzať v blízkosti hlavného mesta a prispieť tak ku tvorbe atraktívnych podmienok pre život a prácu, aby mladí ľudia chceli na Slovensku pracovať. Inštitúcia musí ponúkať ohodnotenie, ktoré je medzinárodne konkurencieschopné.

Predpoklad na úspech hub-u zvýšia komplexné reformy fungovania verejnej správy. VIH má šancu na úspech iba vtedy, ak jeho vznik bude sprevádzaný budovaním ďalších základných stavebných kameňov efektívnej verejnej správy. Medzi nimi treba spomenúť: spoluprácu ministerstiev na úrovni verejných politík (oslabenie tzv. rezortizmu), stabilizáciu kvalitných a motivovaných pracovníkov alebo napríklad štátnu dátovú stratégiu, či štátnu politiku kybernetickej bezpečnosti.



# Poznámky

- 1 V stálych cenách za predpokladu 40 ročného nepretržitého zamestnania (rok 2022). Strata v dôsledku odchodu jedného talentu tak môže v rámci nasledujúcich štyroch dekád dosiahnuť priemernú hodnotu 4 479 000 eur (25. percentil na úrovni 2 275 000 eur; 75. percentil na úrovni 6 369 000 eur). Vyjadrenie trvalej straty spôsobenej odchodom jedného takéhoto človeka berie do úvahy jeho celoživotnú funkciu vyprodukovanej pridanej hodnoty, detailnejšie popísanom v prílohe 1.
- 2 Eurostat. (2023). Population on 1st January by age, sex and type of projection. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ\\_23NP\\_\\_custom\\_7243094/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ_23NP__custom_7243094/default/table?lang=en)
- 3 Osoby v produktívnom veku = osoby od 15 do 64 rokov.
- 4 Štatistický úrad SR. (2023). Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2021. <https://www.scitanie.sk>
- 5 Eurostat. (2023). Demographic balances and indicators by type of projection. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ\\_23NDBI\\_\\_custom\\_7243106/default/table?lang=en%20ZDROJ](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PROJ_23NDBI__custom_7243106/default/table?lang=en%20ZDROJ)
- 6 Ministerstvo financií SR. (2023). Register účtovných závierok. <https://www.registeruz.sk/>. Spracovanie: Consultech.
- 7 Vlastné spracovanie na základe databázy Consultech, 2023 (výsledky nepublikované).
- 8 Výskumná a inovačná autorita. (2022). Národná stratégia výskumu, vývoja a inovácií 2030. [https://vaia.gov.sk/wp-content/uploads/2023/05/01\\_Narodna-strategia-vyskumu-vyvoja-a-inovacii\\_vlastny-material\\_V2.pdf](https://vaia.gov.sk/wp-content/uploads/2023/05/01_Narodna-strategia-vyskumu-vyvoja-a-inovacii_vlastny-material_V2.pdf)
- 9 IMD World Talent Ranking 2018, Institute for Management Development. In: OECD. (2020). OECD Skills Strategy Slovak Republic: Assessment and Recommendations, OECD Skills Studies. <https://doi.org/10.1787/bb688e68-en>
- 10 Výskumná a inovačná autorita. (2022). Národná stratégia výskumu, vývoja a inovácií 2030. [https://vaia.gov.sk/wp-content/uploads/2023/05/01\\_Narodna-strategia-vyskumu-vyvoja-a-inovacii\\_vlastny-material\\_V2.pdf](https://vaia.gov.sk/wp-content/uploads/2023/05/01_Narodna-strategia-vyskumu-vyvoja-a-inovacii_vlastny-material_V2.pdf)
- 11 Silver, A. (2014). Families across borders: The emotional impacts of migration on origin families. *International Migration*, 52(3), 194–220. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2010.00672.x>
- 12 Ibid.
- 13 Nowland, R., Robinson, S. J., Bradley, B. F., Summers, V., Qualter, P. (2018). Loneliness, HPA stress reactivity and social threat sensitivity: Analyzing naturalistic social challenges. *Scandinavian journal of psychology*, 59(5), 540–546. <https://doi.org/10.1111/sjop.12461>
- 14 DEKK Inštitút. (2023). 23,4 % Slovákov verí, že naša spoločnosť sa dá zmeniť iba revolúciou.



- <https://www.dekk.institute/234-slovakov-veri-ze-nasa-spolocnost-sa-da-zmenit-iba-revoluciu>
- 15 Nowland, R., Robinson, S. J., Bradley, B. F., Summers, V., Qualter, P. (2018). Loneliness, HPA stress reactivity and social threat sensitivity: Analyzing naturalistic social challenges. *Scandinavian journal of psychology*, 59(5), 540–546. <https://doi.org/10.1111/sjop.12461>
- 16 Bednárík, R. (2019). Prieskum socio-ekonomickej situácie seniorov na Slovensku, Inštitút pre výskum práce a rodiny. [https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/prieskum\\_socioekon\\_situacie\\_seniorov\\_na\\_slovensku\\_bednarik\\_2019.pdf](https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2020/02/prieskum_socioekon_situacie_seniorov_na_slovensku_bednarik_2019.pdf)
- 17 Department for Digital, Culture, Media and Sport of the United Kingdom (2018). A connected Society: a strategy for tackling loneliness—laying the foundations for change. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/936725/6.4882\\_DCMS\\_Loneliness\\_Strategy\\_web\\_Update\\_V2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/936725/6.4882_DCMS_Loneliness_Strategy_web_Update_V2.pdf)
- 18 Na opísanie tohto procesu sociológovia vymysleli termín „sociálne remitencie“ (Levitt a Lamba-Nieves, 2011) alebo „kultúrne remitencie“ (Rapoport a kol., 2020). Pre detailnú diskusiu k tejto téme pozri: Levitt, P., Lamba-Nieves, D. (2011). Social remittances revisited. *Journal of ethnic and migration studies*, 37(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2011.521361>; Rapoport, H., Sardoschau, S., Silve, A. (2020). Migration and cultural change. CESifo Working Paper No. 8547. <https://www.cesifo.org/en/publications/2020/working-paper/migration-and-cultural-change>
- 19 Barsbai, T., Rapoport, H., Steinmayr, A., Trebesch, C. (2017). The effect of labor migration on the diffusion of democracy: evidence from a former Soviet Republic. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(3), 36–69. <https://doi.org/10.1257/app.20150517>
- 20 Nikolova, M., Roman, M., Zimmermann, K. F. (2017). Left behind but doing good? Civic engagement in two post-socialist countries. *Journal of Comparative Economics*, 45(3), 658–684. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.04.006>
- 21 Boston Consulting Group. (2022). Migration Matters: A Human Cause with a \$20 Trillion Business Case. <https://www.bcg.com/publications/2022/global-talent-migration-the-business-opportunity>
- 22 Pobudová, M., Králiková, É M. (2023). Integrácia cudzincov a cudzincov po slovensky, in: Kosnáč, P., Gloss, H., Súdržnosť na Slovensku: Čo drží krajinu pokope a na čom sa rozpadá?, DEKK Inštitút, pp. 280–303.
- 23 Na základe vlastných výpočtov modelu z prílohy 1. Počet udržaných vysokokvalifikovaných pracovníkov je predpokladaný za jednotlivé roky, ako 25 % z priemerného počtu za celé obdobie v prvom roku, v druhom roku 75 % z priemerného počtu, v treťom roku priemerný počet, v štvrtom až siedmom roku počet narastá každý rok o 10 % z priemerného počtu (čo znamená v siedmom roku hodnotu 140 % z priemerného počtu vysokokvalifikovaných pracovníkov). Celkovo kumulatívna hodnota je vo výške 33 612 651 740 eur pri udržaní 10 000 vysokokvalifikovaných pracovníkov za obdobie siedmich rokov.
- 24 OECD. (2019). OECD Economic Surveys: Slovak Republic 2019. [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-slovak-republic-2019\\_eco\\_surveys-svk-2019-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-slovak-republic-2019_eco_surveys-svk-2019-en)
- 25 UNESCO Institute for Statistics. (2023). Global Flow of Tertiary-Level Students. <https://uis.unesco.org/en/uis-student-flow>
- 26 Prieskum Slovenskej sporiteľne (Október 2022). In: Aktuality.sk. (2022). Odliv mozgov pokračuje, štúdiu v cudzine zvažujú až dve tretiny mladých Slovákov. Ako ich dostať domov?. <https://www.aktuality.sk/clanok/JOFX2iR/odliv-mozgov-pokracuje-studium-v-cudzine-zvazuju-az-dve-tretiny-mladych-slovakov-ako-ich-dostat-domov>
- 27 slovakov-ako-ich-dostat-domov Martinák, D., Varsík, S. (2020). Odliv mozgov I: Necestuj tým vlakom!: Analýza absolventov stredných škôl študujúcich na zahraničných vysokých školách, Inštitút vzdelávacej politiky. <https://www.minedu.sk/data/att/18017.pdf>
- 28 Ibid.
- 29 Haluš, M., Hlaváč, M., Harvan, P., Hidas, S. (2017). Odliv mozgov po slovensky, Inštitút finančnej politiky. [https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4938/60/2017\\_1\\_Odliv-mozgov-po-slovensky\\_20170109.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4938/60/2017_1_Odliv-mozgov-po-slovensky_20170109.pdf)
- 30 Ibid.
- 31 MESA10. (2019). Študenti 1. a 2. stupňa VŠ štúdiá zo Slovenska študujúci na vysokej škole v zahraničí, To dá rozum. <https://analiza.todarozum.sk/data/19081608000001yux1>
- 32 HealthCare Institute. (2022). Barometr mezi mediky: Výstupy z posledního měření v roce 2021. <https://www.hc-institute.org/cz/projekty/barometr-mez-mediky.html>
- 33 MESA10. (2019). Študenti 1. a 2. stupňa VŠ štúdiá zo Slovenska študujúci na vysokej škole v zahraničí, To dá rozum. <https://analiza.todarozum.sk/data/19081608000001yux1>
- 34 Kovtúk, O., Krabáč, J., Mózes, G., Rostás, M. (2022). Odliv mozgov a jeho vplyv na jednotlivé odvetvia a regióny v SR, Implementačná agentúra Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR <https://www.azzz.sk/soubor/analiza-odliv-mozgov-a-jeho-vplyv-na-jednotlive-odvetvia-a-regiony-v-sr>
- 35 Veľšic, M., et al., (2021). Únik mozgov: migračný potenciál mladých na Slovensku, Inštitút pre verejné otázky. [https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik\\_mozgov.pdf](https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik_mozgov.pdf)
- 36 MESA10. (2019). Študenti 1. a 2. stupňa VŠ štúdiá zo Slovenska študujúci na vysokej škole v zahraničí, To dá rozum. <https://analiza.todarozum.sk/data/19081608000001yux1>
- 37 Kovtúk, O., Krabáč, J., Mózes, G., Rostás, M. (2022). Odliv mozgov a jeho vplyv na jednotlivé odvetvia a regióny v SR, Implementačná

- agentúra Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR. <https://www.azzz.sk/soubor/analiza-odliv-mozgov-a-jeho-vplyv-na-jednotlive-odvetvia-a-regiony-v-sr>
- 38 Hall, R., Drál, P., Fridrichová, P., Hapalová, M., Lukáč, S., Miškolci, J., Vančíková, K. (2019). Analýza zistení o stave školstva na Slovensku: To dá rozum, MESA10. <https://analiza.todarozum.sk/docs/382410002tu0a>
- 39 Albert, P. (2023). Vysokoškolské štúdium na Slovensku: Záverečný report, Úrad vlády a IPSOS. [https://www.planobnovy.sk/site/assets/files/3474/ipsos\\_uv\\_vysokoskoske\\_studium\\_zaverecna\\_sprava\\_16062023.pdf](https://www.planobnovy.sk/site/assets/files/3474/ipsos_uv_vysokoskoske_studium_zaverecna_sprava_16062023.pdf)
- 40 MESA10. (2019). Študenti 1. a 2. stupňa VŠ štúdia zo Slovenska študujúci na vysokej škole v zahraničí, To dá rozum. <https://analiza.todarozum.sk/data/1908160800001yux1/>
- 41 Albert, P. (2023). Vysokoškolské štúdium na Slovensku: Záverečný report, Úrad vlády a IPSOS. [https://www.planobnovy.sk/site/assets/files/3474/ipsos\\_uv\\_vysokoskoske\\_studium\\_zaverecna\\_sprava\\_16062023.pdf](https://www.planobnovy.sk/site/assets/files/3474/ipsos_uv_vysokoskoske_studium_zaverecna_sprava_16062023.pdf)
- 42 Vysoké školstvo. In: Hall, R., Drál, P., Fridrichová, P., Hapalová, M., Lukáč, S., Miškolci, J., Vančíková, K. (2019). Analýza zistení o stave školstva na Slovensku: To dá rozum, MESA10. <https://analiza.todarozum.sk/docs/382410002tu0a>
- 43 Kritické myslenie a učenie sa v súvislostiach. In: Hall, R., Drál, P., Fridrichová, P., Hapalová, M., Lukáč, S., Miškolci, J., Vančíková, K. (2019). Analýza zistení o stave školstva na Slovensku: To dá rozum, MESA10. <https://analiza.todarozum.sk/docs/382410002tu0a>
- 44 Ibid.
- 45 Veľšic, M., et al., (2021). Únik mozgov: migračný potenciál mladých na Slovensku, Inštitút pre verejné otázky. [https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik\\_mozgov.pdf](https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik_mozgov.pdf)
- 46 Kovtúk, O., Krabáč, J., Mózes, G., Rostás, M. (2022). Odliv mozgov a jeho vplyv na jednotlivé odvetvia a regióny v SR, Implementačná agentúra Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR <https://www.azzz.sk/soubor/analiza-odliv-mozgov-a-jeho-vplyv-na-jednotlive-odvetvia-a-regiony-v-sr>
- 47 Veľšic, M., et al., (2021). Únik mozgov: migračný potenciál mladých na Slovensku, Inštitút pre verejné otázky. [https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik\\_mozgov.pdf](https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik_mozgov.pdf)
- 48 Ide o podiel (%) spomedzi slovenských občanov s vysokoškolským vzdelaním, ktorí sú aktuálne v zahraničí (presné číslo nie je k dispozícii, ide o odhad založený na odhadovom počte SK občanov v zahraničí = cca 400 tis., vynásobený odhadovaním podielom koľko z nich má VŠ vzdelanie = cca 30 %). Cieľová populácia je teda približne 120 tis. osôb, nárast o 5 p.b. predstavuje 6 tis. osôb.
- 49 Ide o odhad na základe vlastného modelu, vypočítaný na základe aproximácie, že tieto osoby sa vrátia v roku 2026 a tretina z nich (2000) vo veku 25 rokov, tretina vo veku 30 rokov a tretina vo veku 40 rokov.
- 50 Ide o údaj zo Sčítania obyvateľov 2021, ktorý zahŕňa iba obyvateľov SR. Nereflektuje teda slovenských občanov bez trvalého pobytu v SR; táto skupina je však z pohľadu zvyšovania návratov menej prioritná, keďže vzhľadom na odhlásenie trvalého pobytu ide o ľudí, ktorí majú menšiu pravdepodobnosť sa vrátiť.
- 51 Ivančíková, L., Podmanická, Z. et al., (2023). Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2021: Národná analytická správa, Štatistický úrad Slovenskej republiky. [https://www.scitanie.sk/storage/app/media/dokumenty/SODB\\_Narodna\\_analyticka\\_sprava.pdf](https://www.scitanie.sk/storage/app/media/dokumenty/SODB_Narodna_analyticka_sprava.pdf)
- 52 Martinák, D., Varsik, S. (2021). Odliv mozgov II: Za siedmimi horami, Inštitút vzdelávacej politiky. <https://www.minedu.sk/data/att/21396.pdf>
- 53 V salde sú totiž reflektované aj matematické dôsledky návratu silných odchodových ročníkov (roky po vstupe do EÚ kedy odišiel vysoký počet Slovákov) a efektu, že v danom roku sa vracajú emigranti z viacerých predošlých ročníkov.
- 54 Vlastné spracovanie na základe dát z Centrálného registra poistencov prepojených s Registrom fyzických osôb, poskytnutých Inštitútom finančnej politiky. Tieto údaje ale nereflektujú odchod študentov na zahraničnú VŠ, ktorí ostali poistení na Slovensku a po ukončení štúdia sa vrátili pracovať na Slovensko.
- 55 Vlastné spracovanie na základe metodológie z komentára Inštitútu finančnej politiky Odliv mozgov po slovensky (2017, vid' poznámku pod čiarou 30) a aktualizovaných dát z Centrálného registra poistencov do roku 2022, poskytnutých Inštitútom finančnej politiky. Pri návratovosti do 10 rokov ide o priemerné hodnoty za posledných 5 dostupných rokov – teda ľudí, ktorí odišli v rokoch 2008 až 2012.
- 56 Ide o priemerné hodnoty za posledných 5 dostupných rokov – teda ľudí, ktorí odišli v rokoch 2014 až 2019 pri návratoch do 3 rokov a v rokoch 2012 až 2017 pri návratoch do 5 rokov. Percento ľudí, ktoré sa vrátilo do uvedenej doby je za tieto roky pomerne konštantné – miera návratovosti sa významne nemení v čase.
- 57 Dáta z Centrálného registra poistencov za rok 2019 podľa veku príchodu. Z celkového počtu Slovákov, ktorí imigrovali (33 tis.), bolo 19 tis. vo veku do 35 rokov.
- 58 Európska komisia. (2022). Intra-EU Labour Mobility at a glance – Main findings of the Annual Report on Intra-EU Labour Mobility 2021, pp. 120. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&ubId=8459&furtherPubs=yes>
- 59 Dúm zahraniční spolupráce (2022). Výzkum mezi zahraničními absolventy českých vysokých škol. [https://www.dzs.cz/sites/default/files/2022-06/Vyzkum%20mezi%20zahrani%C3%ADmi%20absolventy%20%C4%9Bsk%C3%BDch%20vysok%C3%BDch%20%C5%A2kol%202022\\_0.pdf](https://www.dzs.cz/sites/default/files/2022-06/Vyzkum%20mezi%20zahrani%C3%ADmi%20absolventy%20%C4%9Bsk%C3%BDch%20vysok%C3%BDch%20%C5%A2kol%202022_0.pdf). Ide však o absolventov z rôznych rokov, nedá sa preto presne určiť, po akej dobe sa vrátili.
- 60 Rizman, T., Sacherová, K. (2018). Host do domu: Analýza príchodov a návratov obyvateľstva na Slovensko,

- Inštitút finančnej politiky. [https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/3488/57/2018\\_6\\_Host\\_do\\_domu.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/3488/57/2018_6_Host_do_domu.pdf)
- 61 Vlastné spracovanie na základe aktualizovaných dát z Centrálného registra poistencov, poskytnutých Inštitútom finančnej politiky.
- 62 Kaplánová, P. (2020). Vrátim sa na Slovensko? Výskumná správa – Prieskum motivácií slovenských pracovníkov žijúcich v zahraničí pre prípadný návrat na Slovensko, Európska Migračná Agentúra. [https://10c8cb7c-5f48-4831-afec-5ebfc04e7975.usrfiles.com/ugd/10c8cb\\_2f4ac6f5c144406e9ae3c8ceec2eb4e2.pdf](https://10c8cb7c-5f48-4831-afec-5ebfc04e7975.usrfiles.com/ugd/10c8cb_2f4ac6f5c144406e9ae3c8ceec2eb4e2.pdf)
- 63 Dotazník LEAF Slovak Professionals Abroad Programme z 2018 (nepublikované výsledky)
- 64 Papademetriou, D.G., Somerville, W., Tanaka, H. (2008). Talent in the 21st-Century Economy, Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/Talent.pdf>
- 65 Štúdie vysokokvalifikovaných migrantov v rodinách s dvoma zárobkami dokazujú, že medzigeneračné modely starostlivosti môžu podnieť spätnú migráciu rodín, najmä ak sú manželia (zvyčajne manželky) tiež vysoko vzdelaní (Kōu a Bailey., 2017; Saarela a Finnäs, 2013). K takejto spätnej migrácii bežne dochádza buď po narodení dieťaťa, alebo keď starý rodič už nie je schopný sa o seba postarať. Pre detailnú diskusiu k tejto téme pozri: Kōu, A., Bailey, A. (2017). ‘Some people expect women should always be dependent’: Indian women’s experiences as highly skilled migrants. *Geoforum*, 85, 178–186. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.07.025>; Saarela, J., Finnäs, F. (2013). The international family migration of Swedish-speaking Finns: The role of spousal education. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39(3), 391–408. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2013.733860>
- 66 Schéma buduje na zobrazení rozhodovacích faktorov uvedených v Papademetriou, D.G., Somerville, W., Tanaka, H. (2008). Talent in the 21st-Century Economy, Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/Talent.pdf>
- 67 Wu, C., Wilkes, R. (2017). International students’ post-graduation migration plans and the search for home. *Geoforum*, 80, 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.01.015>
- 68 Hazen, H., Alberts, H. (2013). “Too Many Things Pull Me Back and Forth”. In: Alberts, H.C., Hazen, H.D. (eds) *International Students and Scholars in the United States*. Palgrave Macmillan, New York. [https://doi-org.libproxy.ucl.ac.uk/10.1057/9781137024473\\_4](https://doi-org.libproxy.ucl.ac.uk/10.1057/9781137024473_4)
- 69 Podľa dotazníka LEAF Slovak Professionals Abroad Programme z 2018 (nepublikované výsledky) považuje 49 % respondentov za komparatívnu výhodu návratu na Slovensko návrat ku koreňom.
- 70 Kaplánová, P. (2020). Vrátim sa na Slovensko? Výskumná správa – Prieskum motivácií slovenských pracovníkov žijúcich v zahraničí pre prípadný návrat na Slovensko, Európska Migračná Agentúra. [https://10c8cb7c-5f48-4831-afec-5ebfc04e7975.usrfiles.com/ugd/10c8cb\\_2f4ac6f5c144406e9ae3c8ceec2eb4e2.pdf](https://10c8cb7c-5f48-4831-afec-5ebfc04e7975.usrfiles.com/ugd/10c8cb_2f4ac6f5c144406e9ae3c8ceec2eb4e2.pdf)
- 71 Rakovcová, D., Drbohlav, D. (2022). Examining change in migration strategies over the life course of international PhD students, *Longitudinal and Life Course Studies*, 13(2), 263–285. <https://doi-org.libproxy.ucl.ac.uk/10.1332/175795921X16147616363118>
- 72 Podľa dotazníka LEAF Slovak Professionals Abroad Programme z 2018 (nepublikované výsledky) by 36 % Slovákov považuje za komparatívnu výhodu návratu na SR „Možnosť pomôcť“
- 73 Hall, R., Drál, P., Fridrichová, P., Hapalová, M., Lukáč, S., Miškolci, J., Vančíková, K. (2019). Analýza zistení o stave školstva na Slovensku: To dá rozum, MESA10. <https://analyza.todarozum.sk/docs/382410002tu0a>
- 74 DEKK Inštitút. (2023). Súdržnosť na Slovensku: Čo drží krajinu pokope a na čom sa rozpadá?. <https://www.dekk.institute/publikacie>
- 75 Kaplánová, P. (2020). Vrátim sa na Slovensko? Výskumná správa – Prieskum motivácií slovenských pracovníkov žijúcich v zahraničí pre prípadný návrat na Slovensko, Európska Migračná Agentúra. [https://10c8cb7c-5f48-4831-afec-5ebfc04e7975.usrfiles.com/ugd/10c8cb\\_2f4ac6f5c144406e9ae3c8ceec2eb4e2.pdf](https://10c8cb7c-5f48-4831-afec-5ebfc04e7975.usrfiles.com/ugd/10c8cb_2f4ac6f5c144406e9ae3c8ceec2eb4e2.pdf)
- 76 Ibid.
- 77 Podľa dotazníka LEAF Slovak Professionals Abroad Programme z 2018 (nepublikované výsledky) by 20.49 % Slovákov motivovalo k návratu kvalitnejšie podnikateľské prostredie.
- 78 Ibid.
- 79 Czaika, M. (2015). Migration and Economic Prospects, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 41:1, 58–82. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2014.924848>
- 80 Shin, G. W., Moon, R. J. (2018). From brain drain to brain circulation and linkage. Shorenstein Asia-Pacific Research Center WorkingPaper. Stanford, CA: Stanford University. <https://aparc.fsi.stanford.edu/publication/brain-drain-brain-circulation-and-linkage>
- 81 Centrum vedecko-technických informácií SR (2015). O schéme Návraty. <https://www.vedatechnika.sk/SK/o-scheme-navraty/Stranky/default.aspx>
- 82 Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR. (2023). Štipendium Martina Filka. <https://www.minedu.sk/stipendium-martina-filka>
- 83 Prieskum Kontakty a Návraty realizovaný Zastupiteľským úradom SR v Spojenom kráľovstve, 2022 (výsledky nepublikované).
- 84 Shin, G. W., Moon, R. J. (2018). From brain drain to brain circulation and linkage. Shorenstein Asia-Pacific Research Center WorkingPaper. Stanford, CA: Stanford University. <https://aparc.fsi.stanford.edu/publication/brain-drain-brain-circulation-and-linkage>
- 85 OECD. (2022). Education at a Glance 2022. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/3197152b-en.pdf>
- 86 Hlaváč, M. (2015). Slovensko reguluje aj tam, kde mu to škodí, *Denník N*. <https://dennikn.sk>



- sk/215793/215793
- 87 Európska komisia. (2023). Regulated Professions by Country, with Competent Authorities. <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regprof/professions/bycountry>
- 88 Bassetto, J., & Ippedico, G. (2023). Can Tax Incentives Bring Brains Back? Returnees Tax Schemes and High-Skilled Migration in Italy. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4359376>
- 89 Portugalsko: Elliot, D. (2019). Portugal wants its emigrants back – so it's paying them to return, World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/portugal-emigration-incentives-population>; Izrael: Israel Tax Authority. (2021). Tax break package for new immigrants and returning residents. <https://www.gov.il/en/departments/general/immigrant-guide>
- 90 V prípade talianskej schémy incentívy síce zvýšili pravdepodobnosť návratu alebo mali len nízky pozitívny dopad na štátny rozpočet (keďže štát mal nižšie príjmy na daniach, ktoré by boli v plnej výške platené navrátilcami, ktorí by sa vrátili aj bez existencie schémy). Pre detailnú diskusiu k tejto téme pozri: Bassetto, J., & Ippedico, G. (2023). Can Tax Incentives Bring Brains Back? Returnees Tax Schemes and High-Skilled Migration in Italy. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4359376>
- 91 Odhad na základe vlastného modelu. Kumulatívna hodnota je odhadovaná na základe predpokladaného rastu počtu prilákaných vysokokvalifikovaných cudzincov je postupný nárast počas siedmich rokov ako % z priemerného ročného počtu prilákaných cudzincov. Rozloženie počas siedmich rokov nasleduje ako 50 %, 60 %, 90 %, 110 %, 120 %, 130 % a 140 % z priemeru celkového počtu pracovníkov. Pre výpočet modelu sa využívajú dve alternatívny re-emigrácie: (1) 4 rovnako veľké kohorty podľa počtu rokov zotrvania vysokokvalifikovaného pracovníka. Prvá kohorta pracovníkov zotrúva na Slovensku 5 rokov, druhá kohorta 10 rokov, tretia kohorta 15 rokov a štvrtá kohorta tu zostáva celý pracovný život. (2) Pre výpočet modelu sa využívajú 2 kohorty podľa počtu rokov zotrvania vysokokvalifikovaného pracovníka. Prvá kohorta zotrúva na Slovensku 5 rokov a tvorí 80 % z celého počtu pracovníkov. Druhá kohorta pracovníkov zostáva celý pracovný život a tvorí 20 % vysokokvalifikovaných pracovníkov.
- 92 Prezídium Policajného zboru, Úrad hraničnej a cudzineckej polície. (2022). Štatistický prehľad legálnej a nelegálnej migrácie cudzincov na Slovensku. [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/policia/hranica\\_a\\_cudzinecka\\_policia/rocnky/rok\\_2022/2022-rocnka-UHCP-SK.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/policia/hranica_a_cudzinecka_policia/rocnky/rok_2022/2022-rocnka-UHCP-SK.pdf)
- 93 Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. (2023). Zamestnávanie cudzincov na území Slovenskej republiky za rok 2023. [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2023.html?page\\_id=1247176](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2023.html?page_id=1247176)
- 94 Počet osôb, ktorým bolo k 31. 12. 2022 poskytnuté dočasné útočisko (95390) je porovnateľný s celkovým počtom osôb s udeleným prechodným pobytom (98281).
- 95 Eurostat. (2022). Non-EU citizens make up 5.3 % of the EU population. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220330-2>
- 96 Podľa dotazníkového prieskumu medzi zahraničnými pracovníkmi žijúcimi v SR, realizovaný v rámci prípravy Schémy pracovnej mobility, Pre viac než polovicu zúčastnených, ktorí v SR pracujú/ pracovali v posledných dvoch rokoch (57,4 %), SR nebola prvou voľbou pri rozhodovaní sa emigrovať z ich krajiny pôvodu. Pre detailnú diskusiu k tejto téme pozri: Drozd, P., Meszárosova, S., Paulenová, P. (2021). Schéma pracovnej mobility pre SR, IOM. <https://iom.sk/sk/publikacie/spolupraca-a-partnerstvo.html?download=374:iom/iom-sr-sp->
- 97 schema-prac-mob-2021-sk.pdf OECD. (2023). Talent Attractiveness 2023. <https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/>. V rebríčku atraktivity pre vysokokvalifikovaných zamestnancov sa umiestnilo na 23., pre podnikateľov na 26. a pre študentov na 24. mieste.
- 98 Centrum vedecko-technických informácií SR. (2023). Štatistická ročenka školstva 2022/2023. [https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocnka-publikacia/statisticka-rocnka-vysoke-skoly.html?page\\_id=9596](https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocnka-publikacia/statisticka-rocnka-vysoke-skoly.html?page_id=9596)
- 99 Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2021/1883 z 20. októbra 2021 o podmienkach vstupu a pobytu štátnych príslušníkov tretích krajín na účely vysokokvalifikovaného zamestnania a o zrušení smernice Rady 2009/50/ES.
- 100 Výsledky dotazníka IOM pre zahraničných pracovníkov. In: Tabosa, C. (2021). Prieskum pracovnej mobility a moderovaná diskusia – zahraniční pracovníci na Slovensku, Výskumný zborník Schémy pracovnej mobility pre SR, IOM. <https://www.iom.sk/sk/aktivita/spolupraca-a-partnerstvo/schema-pracovnej-mobility-pre-slovensku-republiku.html>
- 101 Prieskum Študentskej rady vysokých škôl a Úradu vlády SR (2023) v kontexte projektu Zahraniční študenti na Slovensku, VAIA 2023 (nepublikované výsledky).
- 102 Výsledky dotazníka IOM pre zahraničných pracovníkov. In: Tabosa, C. (2021). Prieskum pracovnej mobility a moderovaná diskusia – zahraniční pracovníci na Slovensku, Výskumný zborník Schémy pracovnej mobility pre SR, IOM. <https://www.iom.sk/sk/aktivita/spolupraca-a-partnerstvo/schema-pracovnej-mobility-pre-slovensku-republiku.html>
- 103 OECD. (2023). Migration Policy Debates, No. 29, March 2023: What is the best country for global talents in the OECD?. <https://www.oecd.org/migration/mig/What-is-the-best-country-for-global->

- talents-in-the-OECD-Migration-Policy-Debates-March-2023.pdf
- 104 Pozri bližšie Schému pracovnej mobility: Drozd, P., Meszárosova, S., Paulenová, P. (2021). Schéma pracovnej mobility pre SR, IOM. <https://iom.sk/sk/publikacie/spolupraca-a-partnerstvo.html?download=374:iom/iom-srsp-schema-prac-mob-2021-sk.pdf>
- 105 Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. (2023). Zamestnávanie cudzincov na území Slovenskej republiky za rok 2023. [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2023.html?page\\_id=1247176](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2023.html?page_id=1247176). Údaj platný 7. augustu 2023 na základe informačných kariet zasielaných Ústrediu práce.
- 106 IOM. (2023). Displacement tracking matrix: Ukraine crisis response. <https://dtm.iom.int/slovakia>
- 107 OECD. (2023). OECD Policy Responses: What we know about the skills and early labour market outcomes of refugees from Ukraine. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/what-we-know-about-the-skills-and-early-labour-market-outcomes-of-refugees-from-ukraine-c7e694aa/>
- 108 Hábel, B, Veselková, M. (2023). Odídenci z Ukrajiny na slovenskom pracovnom trhu rok od vypuknutia vojny. Inštitút sociálnej politiky. [https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/analyticke-komentare/komentare\\_2023/habel\\_veselkova\\_2023\\_odidenci-z-ukrajiny-rok-od-vypuknutia-vojny.pdf](https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/analyticke-komentare/komentare_2023/habel_veselkova_2023_odidenci-z-ukrajiny-rok-od-vypuknutia-vojny.pdf)
- 109 IOM. (2023). Displacement tracking matrix: Ukraine crisis response. <https://dtm.iom.int/slovakia>
- 110 Nepublikovaná súhrnná analýza o súčasnom stave v oblasti integrácie štátnych príslušníkov tretích krajín v SR vrátane odídencom z Ukrajiny vypracovaná Medzinárodnou organizáciou pre migráciu IOM v rámci projektu technickej podpory „Posilnenie koordinácie pri inklúzii štátnych príslušníkov tretích krajín v SR“.
- 111 Ibid.
- 112 Centrum vedecko-technických informácií SR. (2023). Štatistická ročenka školstva 2022/2023. [https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocenka-publikacia/statisticka-rocenka-vysoke-skoly.html?page\\_id=9596](https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocenka-publikacia/statisticka-rocenka-vysoke-skoly.html?page_id=9596)
- 113 Pozorovania od zástupcov vysokých škôl zozbierané v rámci Projektu Zahraniční študenti na Slovensku, VAIA 2023 (nepublikované výsledky).
- 114 Drozd, P., Meszárosova, S., Paulenová, P. (2021). Schéma pracovnej mobility pre SR., IOM. <https://iom.sk/sk/publikacie/spolupraca-a-partnerstvo.html?download=374:iom/iom-srsp-schema-prac-mob-2021-sk.pdf>
- 115 Tuccio, M. (2019). Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries. OECD. <https://www.oecd.org/migration/mig/Measuring-and-Assessing-Talent-Attractiveness-in-OECD-Countries.pdf>
- 116 Drozd, P., Meszárosova, S., Paulenová, P. (2021). Schéma pracovnej mobility pre SR., IOM. <https://iom.sk/sk/publikacie/spolupraca-a-partnerstvo.html?download=374:iom/iom-srsp-schema-prac-mob-2021-sk.pdf>
- 117 OECD. (2023). Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment. [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/rethinking-regional-attractiveness-in-the-new-global-environment\\_a9448db4-en](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/rethinking-regional-attractiveness-in-the-new-global-environment_a9448db4-en)
- 118 Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2014). Integrovaná politika Slovenskej republiky. <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/uvod/informacie-cudzinci/integracna-politika.pdf>
- 119 Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2018). Súhrnná správa o stave plnenia cieľov a opatrení Integrovannej politiky Slovenskej republiky za rok 2017. <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/22888/1>
- 120 Gallo Kriglerová, E., Kadlečíková, J., Holka Chudžíková, A., & Pišová, M. (2021). Cudzie Nechceme, Svoje Si Nedáme: Postoje Majoritnej Populácie k Migrácii a Cudzincom Na Slovensku, CVEK. [http://cvek.sk/wp-content/uploads/2021/05/Cudzie\\_nechceme\\_Analyza\\_final\\_edited.pdf](http://cvek.sk/wp-content/uploads/2021/05/Cudzie_nechceme_Analyza_final_edited.pdf)
- 121 Európska komisia. (2021). Integration of Immigrants in the European Union. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2276>
- 122 Benedigová, M., Jančárik, P., Valovičová, E., Seesame. (2021). Komunikačná stratégia Schémy pracovnej mobility pre SR, IOM. <https://www.iom.sk/sk/publikacie/spolupraca-a-partnerstvo.html?download=376:iom/iom-srsp-schema-prac-mob-2021-komunik-strategia-sk.pdf>
- 123 Gallová Kriglerová, E., Holka Chudžíková, A., Kadlečíková, J., Pišová, M. (2021). Cudzinci na Slovensku – hľadanie nového domova: Skúsenosti cudzincov s integráciou na Slovensku – výskumné zistenia, CVEK. <http://cvek.sk/wp-content/uploads/2021/11/Cudzinci-na-Slovensku.-Hladanie-noveho-domova.pdf>
- 124 Nepublikovaná súhrnná analýza o súčasnom stave v oblasti integrácie štátnych príslušníkov tretích krajín v SR vrátane odídencom z Ukrajiny vypracovaná Medzinárodnou organizáciou pre migráciu IOM v rámci projektu technickej podpory „Posilnenie koordinácie pri inklúzii štátnych príslušníkov tretích krajín v SR“.
- 125 Velšic, M., et al., (2021). Únik mozgov: migračný potenciál mladých na Slovensku, Inštitút pre verejné otázky. [https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik\\_mozgov.pdf](https://www.ivo.sk/buxus/docs/publikacie/subory/Unik_mozgov.pdf)
- 126 Shin, G. W., Moon, R. J. (2018). From brain drain to brain circulation and linkage. Shorenstein Asia-Pacific Research Center WorkingPaper. Stanford, CA: Stanford University. <https://aparc.fsi.stanford.edu/publication/brain-drain-brain-circulation-and-linkage>
- 127 Napr. Írsko, Estónsko.
- 128 Ide o údaj zo Sčítania obyvateľov 2021, ktorý zahŕňa iba obyvateľov SR. Nereflektuje teda slovenských občanov bez trvalého pobytu v SR.



- 129 Vid' kapitola „Návraty“.
- 130 Podľa dotazníka LEAF Slovak Professionals Abroad Programme z 2018 (nepublikované výsledky) 40 % zo Slovákov, ktorí nezvažujú návrat vedľa Slovensku pomôcť.
- 131 Podľa dotazníka LEAF Slovak Professionals Abroad Programme z 2018 (nepublikované výsledky) medzi oblasťami, ktorými by vedeli prispieť dominujú pozitívny postoj, získané odborné vedomosti a skúsenosti, zvýšenie štandardov kvality služieb a produktov zo Slovenska
- 132 Čeští krajané. (2023). Výzkum potřeb krajaných komunit v jednotlivých zemích z hlediska udržení jejich vazeb na ČR. <https://www.cestikrajane.cz/vysledky-vyzkumu>
- 133 Global Estonian: <https://globalestonian.com/en#>; Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Estonia. (2021). Estonian diaspora action plan for 2022–2025. <https://www.vm.ee/en/media/4313/download>
- 134 Globali Lietuva – Global Lithuania: <https://www.facebook.com/GlobaliLietuva/>; Minister of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania. (2021). Strategic Guidelines for the Lithuanian Diaspora Policy “Global Lithuania” for 2022–2030. [https://urm.lt/uploads/default/documents/Strategines%2Bgairės%2BGlobali%2BLietuva%2B2022–2030\\_EN.pdf](https://urm.lt/uploads/default/documents/Strategines%2Bgairės%2BGlobali%2BLietuva%2B2022–2030_EN.pdf)
- 135 Government of Ireland. (2020). Global Ireland: Ireland's Diaspora Strategy 2020–2025. <https://www.dfa.ie/media/globalirish/Diaspora-Strategy-2020-English.pdf>
- 136 Srdcom doma. (2023). Kto stojí za kampaňou Srdcom Doma 2023?. <https://volby.srdcomdoma.sk/about>
- 137 Vid' príklady v nasledovných krajinách: Nemecko, Chorvátsko, Česko, Estónsko, Rakúsko, Česko, Estónsko, Rakúsko, Belgicko, Cyprus, Dánsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Maďarsko, Taliansko, Lotyšsko.
- 138 The Estonian World Council: <https://uekn.ee/en>
- 139 Kuznetsov, Y. (2013). How Can Talent Abroad Induce Development at Home? Towards a Pragmatic Diaspora Agenda, Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/research/how-can-talent-abroad-induce-development-home>
- 140 52 % Slovákov sa nezučastňuje aktivít, ktoré organizujú Slováci v lokalite, kde žijú. Medzi hlavné dôvody patrí nedostatok informácií o takýchto aktivitách (38 %) a všeobecné zameranie komunity, ktoré nepriháša dostatočný prienik medzi záujmami (18 %) (LEAF Slovak Professionals Abroad Programme Dotazník, 2016, nepublikované výsledky).
- 141 Kirss, L., Kuusk, K., Rozeik, H., Haaristo, H-S. (2014) National Policies for International Talent Attraction and Retention in Estonia, Center for Policy Studies. <https://mottehommik.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/09/Talent-Attraction-and-Retention-in-Estonia.pdf>
- 142 Kuznetsov, Y. (2013). How Can Talent Abroad Induce Development at Home? Towards a Pragmatic Diaspora Agenda, Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/research/how-can-talent-abroad-induce-development-home>
- 143 Úrad pre Slovákov žijúcich v zahraničí. (2022). Aktuálny počet Slovákov žijúcich v zahraničí. <https://www.uszz.sk/krajania>
- 144 Friends of Slovakia: <https://friendsofslovakia.org>
- 145 Úrad pre Slovákov žijúcich v zahraničí. (2022). Aktuálny počet Slovákov žijúcich v zahraničí. <https://www.uszz.sk/krajania>
- 146 Novela zákona č. 44/1993 Z.z. o štátnom občianstve z 16.
- 147 Ministerstvo vnútra České republiky. (2019). Nabytí státního občianství České republiky prohlášením podle § 31 zákona o státním občianství České republiky. <https://www.mvcr.cz/clanek/nabyti-statniho-obcanstvi-ceske-republiky-prohlasenim-podle-31-zakona-o-statnim-obcanstvi-ceske-republiky>.asp; Ministry of the Interior and Administration Republic of Poland. (2023). Get Polish citizenship. <https://www.gov.pl/web/mswia-en/apply-for-polish-citizenship>; Consulate General of Italy London. (2023). Citizenship by descent (iure sanguinis). <https://consolondra.esteri.it/en/servizi-consolari-e-visti/servizi-per-il-cittadino-straniero/cittadinanza/cittadinanza-per-discendenza>
- 148 Centrum vedecko-technických informácií SR. (2023). Štatistická ročenka školstva 2022/2023. [https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocenka-publikacia/statisticka-rocenka-vysoke-skoly.html?page\\_id=9596](https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocenka-publikacia/statisticka-rocenka-vysoke-skoly.html?page_id=9596); Dáta pochádzajú z „Grants of permission to stay issued to third-country nationals on the occasion of a person changing immigration status or reason to stay“ (Ministerstvo vnútra SR, nepublikované výsledky).
- 149 Kaplanová, P., Andrášová, S., Vlasatý, M., Bohmerová, B. (2020). Odporúčania pre riadenie zahraničnej študentskej mobility na Slovensku, Európska migračná agentúra. <https://www.migrationagency.eu/projekty>
- 150 Centrum vedecko-technických informácií SR. (2023). Štatistická ročenka školstva 2022/2023. [https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocenka-publikacia/statisticka-rocenka-vysoke-skoly.html?page\\_id=9596](https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/statistiky/statisticka-rocenka-publikacia/statisticka-rocenka-vysoke-skoly.html?page_id=9596)
- 151 Oranžová obálka. (2023). Čo je stochastický mikrosimulačný model Oranžovej obálky?. <https://oranzovaobalka.sk/caste-otazky/vyskum-a-model>
- 152 Budúci rast produktivity práce je nastavený podľa odhadov Európskej komisie v rámci Ageing reportu s postupným klesaním z úrovne 3,5 % ročne k hodnote 1,5 % ročne.

Autori knihy ďakujú všetkým, ktorí poskytli spätnú väzbu na jej vypracovanie.

Priebežne spätnú väzbu poskytovala odborná poradná skupina v zložení

Miloslav Bahna (SAV)

Matej Adam Bálint (študent)

Michaela Benedigová (Seesame)

Miroslava Dujičová

(Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR)

Andrea Frkáňová

(Medzinárodná organizácia pre migráciu IOM)

Zuzana Hozlárová (Študentská rada vysokých škôl)

Jaroslav Porubän (Technická univerzita v Košiciach)

Branislav Kleskeň (LEAF)

Miloš Koterec (Úrad pre Slovákov žijúcich v zahraničí)

Michaela Kršková (Výskumná a inovačná autorita)

Peter Krutil (Slovenská sporiteľňa)

Richard Rybníček (Únia miest Slovenska)

Nataliya Tsyfrac (súkromná spoločnosť)

Odborná poradná skupina reprezentovala nasledovné perspektívy:

- osobnú (stredoškolský študent odchádzajúci do zahraničia, vysokoškolská študentka na Slovensku, expertka z krajiny mimo EÚ pôsobiaca na Slovensku, vysokoškolský pedagóg a líder),
- odbornú (výskum migrácie a odlivu mozgov, nezisková organizácia pôsobiaca v oblasti rozvoja talentu a návratu zo zahraničia, nadnárodná

organizácia v oblasti medzinárodnej migrácie, komunikácia),

- inštitucionálnu (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu, Úrad pre Slovákov žijúcich v zahraničí, Únia miest Slovenska),
- zamestnávateľskú (CEO nadnárodnej súkromnej spoločnosti).

Svojimi komentármi prispeli aj

Katarína Augustini

(Ministerstvo hospodárstva SR)

Miroslav Beblavý (Sciences Po)

Michal Fedák (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR)

Peter Goliaš (Inštitút strategických analýz na Úrade vlády SR)

Marek Hlaváč (Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR)

Tomáš Horváth (Národný inštitút vzdelávania a mládeže)

Jaroslav Fidrmuc (Zeppelin University)

Martin Kahanec (Central European University, Rada vlády pre vedu, techniku a inovácie)

Pavol Kosnáč (DEKK inštitút)  
Vlado Lackovič (Slovak Pro in New York)

Patrícia Maškulíková (Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR)

David Martiňák (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR)

Andrej Probst (Pražská kaviareň)

Michal Salíni (Národný inštitút vzdelávania a mládeže)

Milan Sýkora (ERA Chair profesor na Prírodovedeckej fakulte UK)

Ondrej Škvarenina (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR)

Marcel Vysocký (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR)

Karla Zimanová (Slovenská akademická informačná agentúra)

Tím Výskumnej a inovačnej autority na Úrade vlády SR

Tadeáš Chujac (Ministerstvo financií SR)

Marián Šaling (Ministerstvo financií SR)

## Návod pre úspešné Slovensko

**Magnet pre talent.  
Schopnosť udržať si, prilákať  
a kultivovať talent rozhodne  
o budúcnosti krajiny**

Biela kniha vznikla pod  
vedením predsedu vlády SR  
Ludovíta Ódora

© Úrad vlády Slovenskej  
republiky, 2023

ISBN 978-80-8259-007-7  
(brožovaná väzba)  
ISBN 978-80-8259-008-4  
(online; PDF)

## Na príprave knihy sa podieľali:

### Autori

Martina Beďatšová  
Elena Hybská  
Iva Kleinová  
Bálint Lovász  
Stanislav Lukáč  
Katarína Rimegová  
Viktória Skřivánková  
Martina Sokolíková

Inštitút strategických analýz  
na Úrade vlády SR (Bibiana  
Depešová, Kristína Gardoňová,  
Katarína Rimegová, Peter  
Sušienka a Ján Šebo)

Medzinárodná organizácia pre  
migráciu IOM Slovensko (Peter  
Drozd, Andrea Frkáňová a Mária  
Guido Sásová)

### Textová editorka

Nikola Šulíková Bajánová

### Grafická úprava a ilustrácie

Milk (Michaela Blažej  
Novosadová, Denisa Šifrová,  
Martin Jenča, Julia Latusek)

### Produkcia

Martin Šanta  
Adela Ščasná  
Ján Kaločaj





Prílohy k tejto knihe a ostatné knihy zo série Návod pre úspešné Slovensko nájdete online na stránke [vlada.gov.sk/navodpreslovensko](http://vlada.gov.sk/navodpreslovensko)

1

## MAGNET PRE TALENT

Schopnosť udržať si, prilákať a kultivovať talent rozhodne o budúcnosti krajiny

2

## DOBEHNÚŤ ZAMEŠKANÉ

15 rokov (ne)využitých eurofondov? Schopnosť efektívne, účelne a naplno využívať potenciál eurofondov je pre Slovensko rozhodujúca

3

## BLIŽŠIE K OBČANOM

Pokračovanie decentralizácie posilní potenciál i stabilitu Slovenska a všetkých jeho regiónov

4

## SOCIÁLNE SPRAVODLIVÁ KRAJINA

Moderný sociálny systém zvláda riziká, limituje morálny hazard a je fiškálne zodpovedný