
International Institute of Political Science
of Masaryk University in Brno



Mezinárodní politologický
ústav Masarykovy
univerzity v Brně

Markéta Nováková

Analýza regionálních aktérů v procesu budování regionálního managementu na Ostravsku

Working Paper č. 13

Tento working paper byl prezentován na konferenci *Výzkum regionálního managementu v evropské rovině* (Brno, 11. listopadu 2005)

Brno 2005

1 Úvod

Cílem této práce je popis a analýza regionálního managementu na Ostravsku a na základě zkušeností regionu Ostravska pokus o návrh určitých doporučení týkajících se budování regionálního managementu.

2 Regionální management a aktéři regionálního rozvoje

Adamčík (2000: 10) chápe regionální management jako procesní souhru regionálních aktérů, která umožňuje prosazení rozvojových konceptů, generuje nové projektové myšlenky a úspěšnou pozici podnikajícího regionu a jeho produktů v meziregionální konkurenci. Podstatná je přitom koordinace nezávislých regionálních aktérů (obcí, soukromých aktérů, zprostředkujících institucí typu regionálních rozvojových agentur atd.).

Cílem regionálního managementu by mělo být zajišťovat potřeby a zájmy obyvatelstva prostřednictvím sociálních technik a to jak podporou podnikatelských aktivit, tak zabezpečením příznivého průběhu hospodaření regionu a řízením rozvoje lidských zdrojů v regionu.

Důležitými prvky regionálního managementu tedy jsou rozvojové faktory jako lidský kapitál, kreativní prostředí, propojení (koncept sítí), konsensus a kooperace. (Adamčík, 2000:12)

V každém regionu se procesu budování regionálního managementu účastní rozdílní aktéři. Mohou jimi být starostové, rady, zastupitelé regionů, obcí a měst, a nebo jiní. Daný region si pak vytvoří svůj vlastní regionální management na základě jeho specifických místních podmínek.

V rámci budování regionálního managementu jsou důležité především vztahy mezi jednotlivými aktéry, jejich zkušenosti s účastí v regionální politice v regionu od jejich počátků. Jde o to, jak tito aktéři dokáží navzájem kooperovat.

Předmětem této analýzy je mimo jiné vysledovat vztahy regionálních aktérů – tedy i to, jak v rámci regionu probíhá síťování, zapojení těchto aktérů do procesu budování regionálního managementu a překážky tomu bránící.

Na základě těchto skutečností budou v další části práce provedena doporučení.

3 Regionální management na Ostravsku - prvopočátky

Na úvod bude krátce zmíněn vývoj regionální politiky a jejich aktérů v regionu Ostravska, což by mělo ukázat počátky snah o určitou formu regionálního managementu, kdo byl iniciátorem a jaké byly důvody těchto snah v regionu. Je třeba zdůraznit, že v regionu se pojem regionální management nepoužívá, nelze proto jednoznačně určit jeho vznik, ale spíše počátky snah o vybudování podobné instituce.

Na začátku devadesátých let byla regionální politika ve spíše redukované podobě – tedy podporující výhradně malé a střední podnikání - prováděna pouze na úrovni okresů, přičemž nemohly být realizovány prakticky žádné rozvojové projekty, protože mezi aktivitami okresů existovala minimální koordinace. (Sucháček, 2005: 83)

V roce 1990 vzniklo na Ostravsku sdružení právnických osob pojmenované „Hospodářská a sociální rada ostravsko-karvinské aglomerace“ (dále jen Rada), které se snažilo hájit zájmy místních a regionálních aktérů. Zároveň bylo v tomtéž roce vytvořeno další uskupení právnických osob pod názvem Severomoravská hospodářská unie.

V Radě, která se stala přirozenou reakcí na neexistenci regionální úrovně samosprávy stejně jako na aktuální problémy spojené s transformací ostravské aglomerace, lze spatřovat prvopočátek snahy o institucionalizovanou spolupráci regionálních aktérů. Posláním Rady byla reprezentace zájmů místních institucí, tedy obcí, podniků, odborových svazů, bank, či výzkumných a vzdělávacích institucí na celostátní úrovni. Rada se také snažila o koordinaci aktivit prováděných magistrátem města Ostravy, resp. okresními úřady. (Sucháček, 2005: 85)

Iniciativa Rady vedla v roce 1993 k vytvoření Agentury pro regionální rozvoj, o které je pojednáno níže jako o samostatném aktérovi. A o něco později, v roce 1995 vzniklo sloučením Severomoravské hospodářské unie a Hospodářské a sociální rady Ostravsko-karvinské aglomerace sdružení právnických osob Sdružení pro obnovu a rozvoj severní Moravy a Slezska (dnes Sdružení pro obnovu Moravskoslezského kraje), které aktivizovalo ke spolupráci přes 90 subjektů ze šesti okresů regionu.¹

Posláním sdružení se stala aktivizace Moravskoslezského kraje a jeho přetváření v moderní evropský region, prioritními oblastmi činnosti pak podpora projektů regionálního rozvoje, zlepšení kooperace mezi klíčovými aktéry regionálního rozvoje, podpora mezinárodní spolupráce regionu, podpora regionálních firem a podnikatelů, především členů sdružení.

Sdružení začalo po svém vzniku svou činnost hlouběji koordinovat také s Agenturou pro regionální rozvoj, která se prakticky stala výkonným orgánem projektů regionálního rozvoje. Agentura do jisté míry nahrazovala neexistující úroveň samosprávy. (Sucháček, 2005: 87)

Rozvoj nových aktivit regionu byl tedy založen převážně na iniciativě místních aktérů.

4 Významní regionální aktéři na Ostravsku

V rámci regionu tedy historicky existuje mnoho hráčů. V první polovině 90. let v důsledku neexistence krajů vznikaly tyto subjekty iniciativou zdola, kromě Agentury pro regionální rozvoj, která byla vytvořena převážně shora.

V současné době kromě výše zmíněných existují parciální, nekoordinované aktivity, které nelze považovat za regionální management. Je neefektivní, aby všechny tyto instituce v současné době fungovaly souběžně, je třeba jejich aktivity koordinovat a snižovat celkové náklady na jejich činnost. K tomu by mohl přispět právě jednotný regionální management.

Cílem této práce není komplexní popis všech těchto institucí a subjektů, spíše identifikování těch nejdůležitějších a přiblížení jejich role v rámci regionálního rozvoje. Důležitý z hlediska aktérů regionálního

¹ Členy sdružení jsou města, významné podniky, finanční instituce, výzkumné ústavy, univerzity, odbory či regionální rady konkrétních mikroregionů.

managementu na Ostravsku je poměr kooperace versus konkurence a s tím související míra naplňování principu partnerství.

Na úrovni regionu patří mezi aktéry regionálního rozvoje následující složky:

- orgány samosprávy na krajské a obecní úrovni – Moravskoslezský kraj, Město Ostrava,
- poradní a koordinační orgány (Regionální řídicí a monitorovací výbory),
- Agentura pro regionální rozvoj,
- komory hospodářská a agrární, zájmová sdružení, zaměstnanecké a zaměstnavatelské organizace, agentury,
- instituce veřejného sektoru (školy, zdravotní a sociální zařízení, kulturní instituce aj.), nestátní neziskové organizace,
- subjekty soukromého sektoru.

Z výše vyjmenovaných aktérů se bude práce více věnovat Moravskoslezskému kraji, Agentuře pro regionální rozvoj, Statutárnímu městu Ostrava, Destinačnímu managementu Moravsko Slezskému a Sdružení pro rozvoj Moravskoslezska.

4.1 Moravskoslezský kraj

Co se týká role Moravskoslezského kraje v oblasti regionálního managementu, v současné době je postoj tohoto orgánu k vybudování jednotné instituce spíše rezervovaný. Důležitými suborgány, které se zabývají regionálním rozvojem a které by tedy potenciálně mohly být oním regionálním managementem, jsou Regionální rada, Výbor regionálního rozvoje v rámci krajského zastupitelstva a Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu, zastupitelstvo a hejtman Moravskoslezského kraje.

Výbor regionálního rozvoje je tvořen zástupci kraje, volenými Radou Moravskoslezského kraje, tedy zástupci měst a obcí, správních úřadů, univerzit a vysokých škol, hospodářské komory a podnikatelů, odborů,

nestáních neziskových organizací, ministerstva pro místní rozvoj, ministerstva průmyslu a obchodu a ministerstva práce a sociálních věcí.²

Mezi hlavní úkoly patří zejména posuzování problémových okruhů a strategických cílů, sledujících rozvoj celého území kraje, vyplývajícího z Programu rozvoje územního obvodu Moravskoslezského kraje. V něm jsou na základě sociálně ekonomických analýz vytyčeny hlavní krajské priority rozvoje. Výbor se také aktivně podílí na přípravě krajských dotačních programů, výběru projektů a kontrole jejich realizace.

Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu „zajišťuje a koordinuje vypracování návrhu dlouhodobé koncepce a strategie hospodářského a sociálního rozvoje kraje, vyhodnocuje územní disparity hospodářského a sociálního rozvoje kraje, navrhuje základní cíle a hlavní priority rozvoje jednotlivých mikroregionů a navrhuje mikroregiony, jejichž rozvoj je třeba podporovat s ohledem na vyvážený rozvoj kraje, navrhuje projekty a strategické cíle zaměřené na ekonomický rozvoj kraje a je koordinátorem pracovních týmů, které se podílí na jejich realizaci, poskytuje informace případným zájemcům o vhodných lokalitách a možnostech investování v kraji a připravuje podklady pro jednání orgánů kraje s potenciálními investory, analyzuje stav a navrhuje způsob a formu podpory malého a středního podnikání v rámci kraje, zabezpečuje a koordinuje kontakty s podnikatelskými subjekty podnikajícími na území kraje, zajišťuje činnost Rady pro rozvoj lidských zdrojů v kraji, spolupracuje se subjekty podporujícími tvorbu a rozvoj vhodných podmínek pro vznik pracovních míst, spolupracuje s vysokými školami, spolupracuje na vytváření nabídky možností celoživotního vzdělávání se všemi zainteresovanými stranami, podporuje vznik nových projektů ve všech oblastech rozvoje kraje, koordinuje rozvoj sítě informačních center na území kraje, připravuje podklady pro vytvoření databáze informací z oblasti cestovního ruchu.“³

² Spolupracuje například s Vědecko-technologickým parkem Ostrava, Agenturou pro regionální rozvoj, s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou, se Sdružením pro obnovu Moravskoslezského kraje a dalšími.

³ (Moravskoslezský kraj. URL: <<http://www.kr-moravskoslezsky.cz>>)

Dle výše zmíněných činností tento odbor naplňuje měřítko regionálního managementu nikoli však ve smyslu „řízení“, ale spíše „ovlivňování“. V rámci Moravskoslezského kraje se prozatím nepočítá s tím, že by hejtman nebo krajské zastupitelstvo plnili roli regionálního managementu. Velkou překážku představuje různorodost politických zájmů, omezenost vizí Regionální rady volebním obdobím. Důležitý je ovšem politický prvek, který zde zmíněn není, ale ovlivňuje veškeré aktivity Moravskoslezského kraje jako celku.

4.1.1 Strategické dokumenty

Co se týká strategických dokumentů, v jejich tvorbě kraj nezaostává za ostatními kraji, již od roku 2000 existuje v několika aktualizovaných podobách Program rozvoje územního obvodu Moravskoslezského kraje,⁴ na jehož tvorbě se podílejí také zástupci obcí a měst, protože jsou součástí zastupitelstva kraje. Dále pak úřady práce, vzdělávací instituce, zástupci odborníků z jednotlivých oblastí i ze soukromého sektoru - konzultační firmy, nestátní neziskové organizace, apod.

V roce 2002 byl dokončen další důležitý dokument - Marketingová strategie cestovního ruchu.

O volbě strategie rozvoje regionu rozhoduje zastupitelstvo kraje a jejím řízením je pověřen odborný odvětvový odbor Krajského úřadu, ten podává prostřednictvím odpovědného náměstka hejtmána kraje průběžně zprávy a závěrečné zprávy o svém konání. Naplňování strategie opět spadá do činností odborného odvětvového odboru Krajského úřadu.

⁴ Program rozvoje územního obvodu Moravskoslezského kraje je zpracován pro období 3 let, tj. na léta 2002 – 2004 s indikativním zařazením období let 2005 – 2006 s ohledem na vazbu na programy strukturálních fondů Evropské unie. Prvá verze Programu rozvoje kraje byla zpracována již v roce 2000 pod vedením Regionální koordinační skupiny, jmenované v roce 1999 ministrem pro místní rozvoj. Jako zpracovatel Programu rozvoje kraje bylo vybráno sdružení firem pod vedením Agentury pro regionální rozvoj, a.s., v Ostravě.

V srpnu 2001 bylo uloženo usnesením rady kraje provést aktualizaci Programu stejným řešitelům. Na této aktualizaci se podílely pracovní skupiny sestavené se členů zastupitelstva kraje, členů rady kraje, pracovníků odborných útvarů kraje a dalších přizvaných odborníků. V období září – listopad 2002 byla provedena aktualizace programu rozvoje kraje v rozsahu aktualizace statistických dat (doplnění dostupných statistických dat za rok 2001), doplnění informace o novém administrativním členění kraje a úpravy textových částí PRK v návaznosti na statistická data dle požadavků pracovních skupin.
(Moravskoslezský kraj. URL: <<http://www.kr-moravskoslezsky.cz>>)

Ještě před ustavením Moravskoslezského kraje byly pro region severní Moravy a Slezska vytvořeny dokumenty REGVIS 2005 – strategie rozvoje regionu severní Moravy a Slezska (1998),⁵ Strategie rozvoje regionu – kraj Ostravský (1999), Regionální operační program pro NUTS II region Ostravsko (1999).

V žádném z dokumentů, ani současných, ani starších se však nehovoří o cíli vytvořit jednotnou instituci zajišťující regionální management v rámci kraje.

4.1.2 Podpora inovací

Podpora inovací jako kreativní prvek regionálního managementu na krajské úrovni existuje, v roce 2003 byla vytvořena Regionální inovační strategie Moravskoslezského kraje

Dalším nástrojem je portál o investicích a podnikání Dynamic region. Jedná se o regionální portál provozovaný Sdružením pro rozvoj Moravskoslezského kraje za finanční podpory Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Účelem portálu je poskytovat praktické informace komukoli, kdo má zájem podnikat v Moravskoslezském kraji. Umožňuje rychle, jednoduše a na jednom místě získat potřebné informace (produkty, služby, partneři, dodavatelé, průmyslové nebo kancelářské prostory, atd.) a kontakty na lidi, kteří mohou pomoci s podnikatelským záměrem.

4.2 Agentura pro regionální rozvoj

Agentura pro regionální rozvoj (dále jen ARR) představuje specifický prvek institucionálního zajištění regionálního rozvoje (Sucháček, 2003: 320) Napomáhá efektivnímu provádění regionální politiky zejména pokud jde o podporu hospodářského rozvoje v kraji. Sehrává významnou roli při spolupráci veřejného sektoru se soukromými subjekty v regionu.

⁵ Cílem projektu REGVIS 2005 bylo zpracovat za široké účasti významných představitelů regionu vizi rozvoje regionu severní Moravy a Slezska do roku 2005 a tím vytvořit předpoklad pro další rozvoj regionu a účelné využití možnosti získávání finančních zdrojů ze strukturálních fondů Evropské unie.

Posláním ARR, a.s. je od jejího vzniku přispívat k ekonomickému rozvoji kraje poskytováním kvalitních odborných služeb regionálním subjektům, zejména Moravskoslezskému kraji, v oblastech přípravy programových dokumentů v kraji a jejich aktualizace, přípravy a realizace programů a projektů ke zvýšení absorpční kapacity kraje, poskytování služeb jako je rozšiřování informací o financování projektů z veřejných zdrojů, získávání investorů, propagace kraje. Z hlediska této práce je důležitá koordinace aktérů a aktivit regionálního rozvoje. Jedná se tedy o výkonnou organizační složku, která zajišťuje cíle stanovené v programových dokumentech kraje a kraji pomáhá také s grantovými schémata pro malé a střední podniky prostřednictvím kontroly a vyhodnocování těchto programů.

Na základě poslání a vize ARR definovala následující dlouhodobé strategické cíle:⁶

- Podporovat efektivní spolupráci a koordinaci ekonomických rozvojových iniciativ, praktických činností a alokování investic do obcí, institucí a dalších organizací v rámci regionu, případně tam, kde je to možné i mimo region.
- Iniciovat a řídit projekty a případně poskytovat finanční podporu pilotním projektům individuálního charakteru a projektům strategického významu v rámci regionu, jak přímo, tak ve spolupráci s regionálními a zahraničními partnery.
- Propagovat region a jeho silné stránky a kapacity potenciálním investorům a obchodním partnerům a návštěvníkům v rámci České republiky i v zahraničí, jak přímo, tak ve spolupráci s dalšími regionálními institucemi.

Podle Sucháčka (2003: 319) není regionální rozvojová agentura součástí samotného regionálního managementu. Představuje spíše jeho podporu či doplněk, zejména pak ve sférách, ve kterých může oproti regionálnímu managementu realizovat danou aktivitu rychleji nebo s nižšími náklady.

⁶ (Agentura pro regionální rozvoj Moravskoslezského kraje. URL: <<http://www.rdaova.cz>>)

Co se týká charakteru, ostravská agentura se blíží spíše soukromému charakteru i přes vlastnictví státními subjekty.⁷ Proto v současnosti ARR změnila svou roli – žádá o dotace stejně jako ostatní žadatelé, ovšem tato činnost není konána za účelem zisku. Současná role je tedy role žadatele, řešitele projektu a partnera – partnera jak Moravskoslezského kraje tak Ministerstva pro místní rozvoj. Vztah s krajem je budován v souladu s cíli ARR – stát se pro kraj hlavní servisní organizací v oblasti regionálního rozvoje, zejména ve vztahu k EU na základě dlouhodobých vztahů.

Co se týká konkrétních aktivit ostravské ARR, ty jsou zaměřeny do tří základních oblastí. První je příprava programových dokumentů rozvoje kraje a jejich aktualizace, v jejímž rámci se agentura podílela na vypracování souhrnné rozvojové strategie regionu.

Dále se také jedná o poskytování služeb pro řídicí orgány kraje (Regionální rada, Výbor regionálního rozvoje), které jsou aktivní při rozvoji regionu, a odborné útvary kraje v souvislosti s řízením přípravy a implementace projektů.

Mezi další služby patří regionální zastoupení CzechInvestu pro podporu zahraničních investic a propagace kraje. Toto regionální informační místo CzechInvestu při ARR v roce 2004 vykonávalo zejména činnosti v oblastech propagace regionu v oblasti přílivu zahraničních investic a restrukturalizace a rozvoje průmyslu, péči o zahraniční a tuzemské investory se zájmem o vstup na území kraje, propagaci investičních příležitostí kraje na akcích v tuzemsku a zahraničí a participaci na projektech s vazbou na podporu přílivu zahraničních investic nebo investičního klimatu v kraji.

Co se týká ambicí ARR stát se regionálním managementem, podle mého názoru by se mohla stát tou institucí, neboť za dobu své více než desetileté existence získala řadu zkušeností s praktickou realizací projektů regionálního rozvoje jak u nás, tak v zemích EU, získala znalosti z řízení programu Phare a metodiky programů EU a i nadále se bude snažit přivést do regionu další zdroje, tedy kromě evropských rozvojových programů, také

⁷ To dokazuje i konkrétní činnost Agentury pro regionální rozvoj Moravskoslezského kraje. Původně to byla jediná implementační jednotka pro Phare, později si však Centrum pro regionální rozvoj se změnou konkurence začalo vytvářet regionální pobočky, které přebraly tuto funkci.

zdroje získané na základě bilaterálních kontaktů s organizacemi z evropských i mimoevropských zemí. Především se během svého působení agentura začlenila do struktury institucí, jež hrají významnou roli při řešení problémů regionálního rozvoje.

4.3 Statutární město Ostrava

Obce v rámci své samostatné působnosti napomáhají při zajišťování plnění cílů regionální politiky zejména vytvářením podmínek pro hospodářský, sociální a kulturní rozvoj na svém území. Při plnění této role by měly úzce spolupracovat s orgány krajů. Jejich pole působnosti spočívá především ve spolupráci s příslušným krajem na přípravě a realizaci regionálního rozvojového programu.

Klíčový v rámci města Ostravy je především odbor ekonomického rozvoje, který „vytváří pracovní týmy složené z odborníků magistrátu a externích specialistů k zajištění strategických cílů ekonomického rozvoje města, navrhuje a rozvíjí projekty a strategické cíle zaměřené na ekonomický rozvoj města a je koordinátorem pracovních týmů, které se podílí na jejich realizaci, navazuje kontakty s potenciálními domácími, zahraničními investory a developery, koordinuje proces strategického plánování statutárního města Ostrava, včetně jeho implementace, monitoringu a trvalé aktualizace. Zajišťuje také návaznost rozvojových programů města na programy rozvoje regionu.“⁸

I když se ve vymezení činnosti tohoto odboru se nehovoří o úloze regionálního managementu, což ovšem může to být dáno nepoužíváním tohoto pojmu, plní odbor některé funkce managementu. Jedná se například o podíl na „přípravě místních programů podpory podnikání, zaměstnanosti a rozvoje cestovního ruchu, ve spolupráci s právníckými a fyzickými osobami, místními a regionálními institucemi“ a dále se jedná o „komunikaci s ostatními odbory magistrátu, městskými obvody a organizacemi města prostřednictvím jimi určených kontaktních osob v záležitostech týkajících se EU.“⁹

⁸ (Statutární město Ostrava. URL:< <http://www.mmo.cz>>)

⁹ Tamtéž.

Lze vidět, že činnosti tohoto odboru ekonomického rozvoje se v mnohém překrývají s odborem regionálního rozvoje na krajské úrovni. Bylo by velmi neefektivní, aby se zmiňované činnosti prováděly duplicitně.

Tento odbor má také šanci stát se regionálním managementem, město Ostrava již naplňuje potřebu zkvalitnit práci úředníků, profesionalizovat jejich činnost a přibližovat ji podnikové sféře. V současné době probíhá na magistrátu personální audit, který by měl mimo jiné přispět k vytvoření systému projektového řízení na úrovni města Ostravy prostřednictvím několika pracovních skupin.

4.3.1 Strategický plán rozvoje Statutárního města Ostrava

Součástí každého regionálního managementu je strategie rozvoje. Statutární město Ostrava má svůj Strategický plán rozvoje Statutárního města Ostrava,¹⁰ který byl dokončen v polovině tohoto roku a na jehož vypracování se podílel především výše zmiňovaný odbor ekonomického rozvoje města, který koordinoval všechny aktivity spojené s strategickým plánem. Zpracoval plán rozvoje, monitoroval aktivity, organizoval setkání všech zapojených expertů, řídil veškerou činnost.

Také ve fázi implementace bude tuto činnost koordinovat zmiňovaný odbor.

Důležité pro tuto práci však je stanovení dlouhodobých cílů rozvoje, a to když plán hovoří o nutnosti efektivní spolupráce a partnerství mezi veřejnou sférou, neziskovou sférou, podnikatelskými subjekty a veřejností. V Ostravě, podobně jako v jiných městech ČR, je podle plánu zatím málo rozvinutá spolupráce mezi různými partnery. Důsledkem je jednak menší míra informovanosti o vývoji a rozvojových záměrech v jednotlivých oblastech soukromého i veřejného sektoru, jednak neefektivní využívání kapitálových i lidských zdrojů. (Strategický plán rozvoje statutárního města Ostrava, 2005: 89). Proto je jedním z opatření také Podpora rozvoje účelově zaměřených partnerství.

¹⁰ Strategický plán města Ostravy je připravován pro potřeby města a stane se nástrojem intervence tohoto samosprávného orgánu v oblasti jeho sociálního a ekonomického rozvoje. V zásadě má strategický plán odpovědět na následující otázky: jakých cílů chce město dosáhnout v horizontu 10-15 let, jakým způsobem má být dosaženo těchto cílů, jaké nástroje a zdroje k tomu použít.

Ostrava má zájem na vyšším zapojení veřejnosti a soukromé sféry do činností, které přinášejí rozvoj města. Dosud byla tato spolupráce orientována zejména do oblastí sociálních věcí a životního prostředí, a to účastí neziskových organizací. V tomto směru existují možnosti pro efektivnější spolupráci. Dále existuje nízká úroveň systematické spolupráce se soukromým sektorem a připravenost firem podílet se na rozvoji města. Další bariéru představuje ne vždy dostatečná spolupráce s regionálními orgány (Moravskoslezský kraj). V plánu se hovoří o tom, že vzhledem ke svému významu se Ostrava musí více podílet na definování priorit rozvoje regionu, jinak by mohla ohrozit svou pozici.

Jak město, tak jeho potenciální partneři (zejména v oblasti hospodářské, infrastrukturní a sociální) mají různé zájmy, které jsou definovány jejich rozvojovými záměry. I když strategický plán města poskytuje rámec pro další rozvoj, není v jeho silách reagovat na aktuální potřeby, které jsou ovlivňovány řadou faktorů. Proto, aby spolupráce s partnery byla efektivní a vedla ke spokojenosti zúčastněných partnerů, je zapotřebí průběžně analyzovat jejich jednotlivé potřeby. Tato iniciativa by měla být na straně města.

Cílem strategického plánu je podpořit aktivity vedoucí k zakládání účelových partnerství a zvýšit tak absorpční kapacitu města, účinně reagovat na problémy identifikované mimo struktury města a spolupracovat s externími organizacemi. Aktivity, které by měly napomoci tomuto cíli, jsou periodická šetření a vyhodnocování potřeb spolupracujících externích organizací a veřejnosti (občanské i podnikatelské). Díky tomu by mělo podle plánu dojít ke zlepšení komunikace mezi městem a externími organizacemi a k užší spolupráci s externími organizacemi (posílení principu partnerství) (Strategický plán rozvoje statutárního města Ostrava, 2005: 93).

Strategický plán je výsledkem expertního fóra, struktura expertů se nyní transformuje směrem k dobrovolné bázi, přičemž intenzita setkávání bude několikrát za rok, podle potřeby aktualizace plánu.

Jednotlivé pracovní skupiny expertů, které se podílely také na vytváření Programu rozvoje kraje. Krajská opatření týkající se Statutárního města Ostrava, by se měla shodovat, proto bylo třeba kontrolovat soulad

s oběma strategiemi. V rámci samosprávy se Moravskoslezský kraj snaží spolupracovat na kontextu rozvoje místních částí regionu s rozvojem regionu jako celku.

Oba tyto plány rozvoje nejdou proti sobě, na jejich vypracování se podíleli stejní experti, v čemž lze spatřovat jistou míru spolupráce s Moravskoslezským krajem.

4.3.2 Podpora inovací

Co se týká podpory inovací, tak v Ostravě dvě významné instituce, které mají potenciál svými činnostmi podpořit tyto aktivity – Podnikatelské a inovační centrum BIC a Vědeckotechnologický park Ostrava, a.s (dále jen VTP).

Cílem Podnikatelského a inovačního centra bylo vytvářet vhodné podnikatelské prostředí především začínajícím a mladým inovačním firmám podnikajícím v rozličných oblastech výroby nebo ve výzkumu a vývoji. Konzultační, marketingové a logistické služby centra BIC umožňují snadnější rozjezd nových a efektivnější chod již existujících firem. (Sucháček, 2005: 99)

Vědeckotechnologický park, jehož je město Ostrava majoritním akcionářem, představuje významný nástroj pro přilákání kvalitních investorů do Ostravy a potenciální centrum pro rozvoj inovativních aktivit. Na druhou stranu chybí kapacity pro aktivní marketing a stále ještě nízká je spolupráce Vědeckotechnologického parku s výzkumnými institucemi a vysokými školami pro zvýšení nabídky vzdělanostního a znalostního potenciálu investorům. (Strategický plán rozvoje statutárního města Ostrava, 2005: 48).

Do budoucna bude potřeba dopracovat také propojení s hospodářskou komorou, VTP sice formálně funguje, ale prozatím chybí provázanost jednotlivých subjektů.

4.4 Destinační management Moravsko Slezský

Destinační Management Moravsko Slezský o.p.s (dále jen DMMS) je konkrétním výstupem aktivit společnosti Enterprise plc, s. r. o. Vytvoření institucionálního zázemí systému, který je obvyklý ve vyspělých turistických destinacích, se stalo jedním z prioritních projektů společnosti.

Cílem je sladování představ celé řady subjektů, zainteresovaných na cestovním ruchu v regionu, o budoucí podobě a službách destinačního managementu v turistickém regionu Severní Moravy a Slezska. Každopádně základními principy činnosti destinačního managementu jsou dle vyjádření představitelů organizace:

- respektování a podpora principu partnerství, tedy takových vztahů, které jsou vzájemně výhodné pro zúčastněné strany, vztahů, které nejsou apriori svázány obchodními smlouvami či snahami o monopolizaci nebo zneužívání určitého postavení;
- respektování a podpora již fungujících, pozitivní výsledky přinášejících vztahů, struktur a dělby práce v sektoru cestovního ruchu v regionu a jeho subregionech;
- diferencovaný přístup k jednotlivým subregionům, vycházející z potřeb, specifik a rozvojového potenciálu těchto subregionů;
- maximální orientace na konsensuální přístup při řešení zásadních otázek rozvoje cestovního ruchu v regionu;
- maximální orientace na celostní (celoregionální) pohled na sektor cestovního ruchu a jeho rozvojové potřeby.

Představený záměr vychází i z určité míry nejasnosti role destinačního managementu v našich – českých – podmínkách. Jedinou možnou cestou je začít vyvíjet činnost destinačního managementu, vycházející z principů velmi intenzivní komunikace s širokým spektrem zainteresovaných subjektů a partnerů a zajištěním zpětné vazby od klientů – návštěvníků a turistů - postupně dotvářet model fungování akceptovatelný místním prostředím a přinášejícím požadované výsledky na trzích cestovního ruchu.

Posláním destinačního managementu je „sloužit regionu v oblasti zajištění koordinace dlouhodobě udržitelného rozvoje sektoru cestovního ruchu a tím zásadně napomáhat zvýšení jeho prodejnosti jako destinace na cílových trzích“.¹¹

Koordinací rozvoje se myslí zejména organizace iniciativ a aktivit, postavených na vzájemně výhodné partnerské spolupráci širokého spektra

¹¹ Destinační management Moravsko Slezský.
URL:<<http://www.enterpriseplc.cz/cz/destinacni-management.php>>

zainteresovaných subjektů a ve svém důsledku přinášející rostoucí přínosy ze sektoru cestovního ruchu a motivace zainteresovaných subjektů k uvedené vzájemně výhodné partnerské spolupráci.

Velmi důležitá z hlediska regionálního managementu je struktura této instituce. V jejím rámci existuje hlavní manager DMMS, který odpovídá za řízení DMMS, koordinaci činnosti regionálních manažerů s funkčními specialisty a PR. Dalším je koordinátor regionálních manažerů, který odpovídá za koordinaci aktivit regionálních manažerů, přípravu námětů pro produkty/produktové balíčky za Severní Moravu a Slezsko a identifikaci rozvojových projektů v turistickém ruchu Severní Moravy a Slezska. Čtyři regionální manažeři odpovídají za identifikaci potenciálních partnerů, komunikaci s partnery v subregionu, vytvoření „poradního sboru cestovního ruchu“ subregionu, přípravu námětů pro produkty/produktové balíčky, identifikaci rozvojových projektů v subregionu a koordinaci rozvojových aktivit cestovního ruchu v subregionu.¹²

Lze proto konstatovat, že se Destinační management snaží ve své činnosti naplňovat principy regionálního managementu, avšak negativem je úzká specializace na oblast cestovního ruchu, což pro region není dostačující.

4.5 Sdružení pro rozvoj Moravskoslezska

Dalším významným aktérem je Sdružení pro rozvoj Moravskoslezska, zahrnující kolem 80 významných subjektů. Jedná se o neziskovou organizaci, která svými aktivitami přispívá k vytváření předpokladů pro hospodářskou prosperitu a sociální rozvoj regionu.

Posláním sdružení je prosazování zájmů svých členů, zejména těch zájmů, které jsou společné a jsou v souladu s celokrajskou rozvojovou strategií. Z toho vyplývá i spoluúčast při realizaci této strategie a při prosazování rozvojových projektů.

Sdružení aktivně podporuje vnitroregionální diskusi a sjednocování regionálních aktivit, podílí se na přípravě regionálních programových dokumentů a stanovení priorit. Úspěšně se přitom rozvíjí spolupráce s

¹² Tamtéž.

dalšími kraji ČR i zahraničními partnery. Sdružení se účastní přípravy projektů financovaných ze strukturálních fondů a je zapojeno do činnosti podporujících regionální rozvoj.

Partnery tohoto sdružení jsou Moravskoslezský kraj, Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje, Kancelář zmocněnce vlády pro Moravskoslezský kraj, Česko-polská smíšená obchodní komora se sídlem v Ostravě, centrální úřady, konzuláty a zahraniční zastupitelství, a další.

Důležitým bodem z hlediska regionálního managementu je, že Sdružení pro rozvoj Moravskoslezska představuje v současnosti jedinou platformu, kde se setkává soukromý sektor s veřejným.

Jejich výhodou je placené členství, díky čemuž disponují prostředky, aby mohli realizovat řadu aktivit výhodných pro oba zmiňované sektory.

Tato výhoda však není sdružením plně využita, jejich činnost spočívá spíše v pořádání konferencí, přestože by díky finančním prostředkům mohlo sdružení dělat pro své členy více – například projekty většího charakteru.

Přesto mají stále konkurenční výhodu v tom, že neexistuje jiný subjekt, který by v regionu dokázal hovořit s podnikatelským sektorem. Kromě hospodářské komory je tu již zmíněná Agentura pro regionální rozvoj, která však v důsledku nedostatku financí nemůže nabídnout podnikatelům projektovou činnost a účast na velkých projektech.

Sdružení, také v důsledku svého personálního vedení, tyto aktivity neprovádí a nesměruje k strategičtějšímu vymezení své činnosti. Jeho zástupci však chtějí ve své činnosti pokračovat a podporovat podnikavost. Na základě předchozích zjištění by však bylo velmi vhodné, pokud by si jako svého partnera zvolili Agenturu pro regionální rozvoj, která by dané činnosti dodala vizi, strategii a představu, jak má regionální management vypadat. (Rozhovor s D. Foltýnkem)

5 K jednotnému regionálnímu managementu - iluze?

Co již na Ostravsku bylo provedeno, je zpracování vizí a rozvojových strategií jak na krajské, tak komunální úrovni, dále byly iniciovány rozvojové impulsy v regionu co se týká inovací – jednak Vědeckotechnologický park a jednak regionální inovační strategie, jsou realizovány konkrétní projekty pro zvyšování absorpční kapacity regionu a rozvoje regionu.

Jak Moravskoslezský kraj, tak Statutární město Ostrava si vytvořili vlastní vizi rozvoje regionu či města, i když strategie Ostravy by měla být v souladu s krajskou strategií.

Podmínku, že regionální management by měl být ohniskem invencí a inovací (Adamčík, 2000:3) naplňuje jak Ostrava prostřednictvím Vědeckotechnologického parku, tak kraj pomocí Inovační strategie, v níž předpokládá vybudování sítě inovačních agentur, poskytujících poradenskou a informační podporu lokálním subjektům (počínajícího či rozvíjejícího se) inovačního podnikání umožní získat přehled o všech inovačních aktivitách v kraji a o jejich geografickém rozložení, o jejich výsledcích a o příjemcích státní podpory či podpory z fondů EU. Také umožní získat informace o případných aliancích či sdruženích jednotlivých subjektů inovačního podnikání. (Regionální inovační strategie Moravskoslezského kraje, 2003: 47)

Avšak co chybí, je snaha o vytváření regionálního konsensu vedoucího k posílení regionální identity a konkurenceschopnosti regionu a spojování a koordinace regionálních zdrojů z věcného, personálního a organizačního hlediska.

5.1 Současný stav

Jak již bylo jednou zmíněno, pojem regionální management se v rámci regionu nepoužívá. Není proto jednoduché určit jeho vznik a to také proto, že existuje hodně aktérů, přičemž spektrum jejich aktivit je hodně roztržštěné.

Regionální management je hmatatelnější na úrovni měst, kdy je přímo součástí magistrátu a není vyčleněn jako ARR mimo Krajský úřad. Město Ostrava má zaměstnance - odborníky, kteří získávají prostředky na rozvoj města, na Krajském úřadě však tito lidé nejsou. (Rozhovor s J. Malinovským)

Institucionálně regionální managementu neexistuje, existují však jeho potenciální články (s různou kvalitou schopností plnit svou roli v předpokládané infrastruktuře), ze kterých je možné tuto infrastrukturu vytvořit, byť zatím ne v takovém pojetí, předpokládaným např. Adamčíkem (Adamčík, 2000: 17).¹³

V regionu neprobíhá síťování a roztríštěnost aktivit je patrná na příkladu investorů, se kterými v současné době samostatně a odděleně jednají: Czech Invest (centrální úroveň), Agentura pro regionální rozvoj (krajská úroveň) a Statutární město Ostrava.

Tyto instituce nejsou sjednocené, jednají samostatně, není vytvořen tým odborníků, který by reprezentoval tyto instituce za region jako celek a který by jednal s investory.

Problémem je především nedostatečné naplňování principu partnerství Agenturou pro regionální rozvoj jak se státní správou a samosprávou, tak s ostatními. (Sucháček, 2003:321)

5.2 Překážky vzniku jednotného regionálního managementu

Institucionálně – organizační rámec do jisté míry určuje manévrovací prostor pro další spontánní i zamýšlené procesy, které probíhají v regionu Ostravska. (Sucháček, 2005: 82)

Již na vývoji v 90. letech je patrné, co brání vzniku.

Sucháček (2005:88) konstatuje, že někdy indiferentní, někdy necitlivý přístup centrálních orgánů k regionu po roce 1989 vytvořil prostor pro spontánní rozvoj regionálních aktivit, jak již bylo zmíněno. Regionální aktivity si po čase vytvořily vlastní organizační struktury, vymezily se vůči státu a samostatně si připravily věcnou náplň, metodiku a strategii činnosti.

¹³ Podle Adamčíka (2000: 17) jsou klíčovými aktivitami regionálního managementu mimo jiné rozvoj projektů, poskytování informací, poradensko zprostředkovatelská činnost, aktivizace a vytváření sítí aktérů, kdy se jedná o podněcování, motivování a spojování (přibližování) nositelů myšlenek, projektů a znalostí v oblastech, které jsou ze strategického pohledu pro region nejdůležitější. Tato činnost je z pohledu regionálního rozvoje stěžejní. Dalšími důležitými aktivitami jsou organizace procesu tvorby projektů, přebírání řízení (vedení) projektů a získávání zdrojů, personální management a vzdělávání úředníků. Adamčík (2000:95) předpokládá, že regionální manažer by měl vytvořit manažerský tým regionálního rozvoje a to pokud v regionu dosud neexistuje nebo není naplánován, např. agenturou regionálního rozvoje.

Síla těchto aktivit byla postavena převážně na nestátních, tedy přímo regionálních nebo zahraničních finančních zdrojích. Při dlouhodobé neexistenci regionální samosprávy však byl v regionu výrazně utlumen samotný regionalismus, který by měl prostupovat všemi aktivitami regionálních aktérů.

Skutečný regionální rozvoj nemůže být podle Sucháčka úspěšně nastartován bez regionálního vědomí všech zúčastněných aktérů. (Sucháček, 2005: 88) A protože nebyly koordinovány ani jejich aktivity a mnoho úsilí museli vynaložit na obtížné shánění financí, věnovali se významní hráči často spíše komerčním aktivitám a činnost regionálně - rozvojová byla zatlačena do pozadí.

V regionu existovalo a podle mého názoru ještě stále existuje velké množství dílčích, nekoordinovaných a neprovázaných aktivit, které mezi sebou spolupracovaly spíše výjimečně a v některých případech se dokonce ocitly v konkurenčních vztazích. A toto se dnes projevuje na procesu budování regionálního managementu a vůbec vytváření sítí. V ostravském regionu se všechny významné administrativní a hospodářské sítě sbíhají do jeho centra Ostravy, nicméně podle Sucháčka (Sucháček, 2005: 91) zde stejně efektivně fungují mechanismy, které dokáží zejména pozitivně působící efekty distribuovat i do ostatních částí aglomerace či kraje, čímž je permanentně udržována relativní sociálně-ekonomická rovnováha v rámci kraje. Podle Dornischovy typologie regionálních sítí (Dornisch 1999, in Sucháček, 2005: 91) lze díky roztržitosti a početnosti aktérů ostravský region přiřadit mezi kombinaci multipolárního a vertikálního typu regionálních sítí.¹⁴

V regionu Ostravska převládají kompetitivní spíše než kooperativní vztahy, jednotlivé organizace jednají pouze za sebe, nedokáží se shodnout na společném hlasu vůči centru - tedy vůči Praze a vůči Bruselu, nedokáží se sjednotit na svých zájmech. Stále zde převládají odstředivé síly a silná

¹⁴ Pro multipolární typ jsou charakteristické zájmové skupiny či póly, které spolu buď nespolupracují nebo si konkurují. Diferenciace pólů začíná v rozdílných politických, funkčních anebo majetkových zájmech. Vertikální typ je zase charakteristický silnou hierarchií, kdy prospěch z fungování sítí má spíše méně aktérů, které zaujímají pozici na vrcholu této hierarchie. V obou je přitěžujícím faktorem nižší stupeň důvěry mezi jednotlivými subjekty. 91

individualizace, kooperace je na velmi nízké úrovni, převažuje konkurence. Pojem coopkurence – tedy zdravě soutěžit mezi sebou a zároveň táhnout za jeden provaz - je pojmem neznámým. Coopkurence by měla spojovat výhody jak konkurence tak kooperace. Cílem je jednak ekonomický růst, jednak zvyšování atraktivnosti regionu, obce, města a vytváření přívětivých podmínek pro život obyvatelstva. (Adamčík, 2000: 58) Základním problémem zůstává fakt, že se nepodařilo vytvořit platformu, která by dokázala vytvořit coopkurenci, a jejíž klíčovou funkcí v rámci kvalitní institucionální sítě aktérů by byla především možnost zastupovat aktéry navenek, řešit vnitřní konflikty, podporovat spolupráci a vytvářet základnu důvěry. Toto právě v regionu chybí.

Podmínkou dobrého fungování regionálního managementu je také dostatečné financování a kompetence jak Moravskoslezského kraje, tak Statutárního města Ostrava.

Pokud srovnáme Moravskoslezský kraj a město Ostrava, pak co se týká rozpočtu kraje, oproti městu Ostrava je nedostatečný.¹⁵

Další překážkou bránící vzniku jednotného regionálního managementu je skutečnost, že zastupitelstvo kraje jedná dle stranické příslušnosti, vazba na politiku je velmi silná. Navíc mezi Městem Ostrava a krajskou úrovní spíše než dobré vztahy převládá animozita, existují odlišné politické potřeby a zázemí vedoucích politiků, zastupitelstev a v důsledku toho politická řevnivost mezi krajem a městem a toho téměř nulová spolupráce. V rámci politického vládnutí spojeného s řízením regionu se stále ještě učíme. Sice jsou zde aplikovány prvky managementu, ale nikoli management jako koncept. Především se to týká zastupitelstva kraje, které by mohlo být považováno za součást regionálního managementu regionu, otázkou však zůstává, do jaké míry zastupitelé táhnou za jeden provaz a do jaké míry jsou ochotni se vzdát své stranické příslušnosti.

¹⁵ Město Ostrava disponuje rozpočtem 5,5 miliard Kč ročně, zatímco Moravskoslezský kraj rozpočtem 6 miliard Kč.

Také převládá princip regionalizace (podněty a tlaky shora dolů, z centra směrem k jednotlivým obcím), přičemž měl by převládat regionalismus (podněty a tlaky zdola nahoru, od jednotlivých obcí směrem k centru).

Další překážku také mohou představovat velmi diferencované podmínky v jednotlivých lokalitách, regionech kraje.

6 Doporučení

6.1 Možný vývoj do budoucna

Jednou z možností navrhovanou Agenturou pro regionální rozvoj je převzetí iniciativy vytvoření regionálního managementu krajem. Což v tuto chvíli není možné, neboť celou řadu aktivit v době pasivity veřejné správy již převzaly soukromé instituce. Přesto zde tato alternativa existuje, neboť krajská samospráva disponuje prostředky, pomocí kterých by učinila lídrem těchto aktivit právě Agenturu pro regionální rozvoj.

Současné finanční a personální zázemí je však nedostačující, aby ARR mohla realizovat velké projekty. Je ovšem třeba navýšit personální i finanční zdroje, aby agentura byla schopna připravovat projekty celoregionálního charakteru. Tím se pro ostatní – tedy například podnikatelské subjekty – stane atraktivním partnerem, který zaštití jejich aktivity jak institucionálně, tak finančně. (Rozhovor s D. Foltýnkem)

Důležité ovšem není jen pravidelné setkávání partnerů, k čemuž již v tuto chvíli dochází, ale také vytvoření vědomí, že existuje subjekt, který má kredit, zkušenosti a dostatečné lidské zdroje, který je aktivní, má snahu sladovat představy a je ochoten pomoci s projektovou činností. Toto však nelze postavit na nátlaku, zájem o spolupráci musí existovat obecně.

Jako méně pozitivní hodnotí agentura to, že úkoly, které v současné době vykonává, jsou spíše krátkodobého charakteru, podpora je dávana především oblastem, které jsou módní – investicím, inovacím, klastrům.¹⁶

¹⁶ Klastr je soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání (VŠ, VŠO) - jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Zúčastněné společnosti si navzájem konkurují, ale současně jsou nuceny řešit řadu obdobných problémů (vzdělávání zaměstnanců, přístup ke stejným dodavatelům, spolupráce s výzkumnými a vývojovými kapacitami, nedostatečné zdroje na výzkum apod.).

Posun nastává ovšem v tom, že Agentura pro regionální rozvoj bude získávat finanční podporu z kraje. (Rozhovor s D. Foltýnkem)

Jak již bylo výše zmíněno, je neefektivní, aby všechny v současné době existující instituce fungovaly souběžně, je třeba jejich aktivity koordinovat a snižovat celkové náklady na jejich činnost. K tomu by mohl přispět právě jednotný regionální management.

Krajský úřad v nedávné době vyměnil vedení Agentury pro regionální rozvoj, které by mělo více spolupracovat s krajem a ve větší míře plnit politické zadání kraje. Je ovšem potřeba posílit její roli a zvýraznit ji jako klíčového hráče v regionu.

V rámci regionu Ostravska se klíčovým hráčem může stát také Statutární město Ostrava, které se snaží o posílení, rozšíření a prohloubení forem komunikace a public relations s veřejností a klíčovými aktéry regionu a tak přetvořit region v permanentně komunikující organismus.

Velmi důležité také bude opětové navázání kontaktů, jejich praktické využití, vytvoření systému koordinace samosprávy, veřejného a soukromého sektoru a sladění jejich zájmů.

Při vytváření instituce jednotného regionálního managementu bude - s velkou pravděpodobností - nutno překonat poměrně silnou rezistenci představitelů existujících institucí, založenou na obavách ze ztráty nezávislosti v rozhodování i samostatnosti jejich fungování a na jejich malé zkušenosti při hledání souladu zájmů v rámci účelových (a v mnoha případech jen virtuálních) strategických aliancí.

Co by mohlo napomoci budování důvěry a kooperace, je nutné zaměření personálních opatření primárně na dosažení změny dosud negativních sociálních postojů klíčových aktérů vůči kooperaci v této oblasti. Kritickým faktorem úspěchu při naplňování záměrů vzniku jednotného regionálního managementu jsou lidské zdroje regionu - jejich sociální postoje a jejich odborné způsobilosti. Vzhledem ke stavu úrovně lidských zdrojů kraje tomto smyslu je nutno zajistit účinnou propagaci přínosů jednotného

Díky spolupráci v těchto oblastech mohou řadu svých omezení překonat a získat konkurenční výhodu, která se těžko napodobuje. (CzechInvest.

URL:<<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/pages/1930D787E213056EC1256FCF0051D676?OpenDocument>>

managementu pro region v regionálních sdělovacích prostředcích, které by měly - nejenom v obecné rovině - zdůrazňovat pozitivní přínosy těchto aktivit pro sociální a ekonomický rozvoj Moravskoslezského kraje, ale také vhodně, nenásilným a přirozeným způsobem popularizovat nezbytnost této potřeby a propagovat dosažené výsledky.

Lze také očekávat, že vzniku fungující infrastruktury budou bránit i politické tlaky, které s apriorní nedůvěrou přijímají jakoukoliv inovace. Proto bude nutné vznik této předpokládané institucionální infrastruktury nutné podpořit politicky. (Regionální inovační strategie Moravskoslezského kraje, 2003: 16)

Podpora vzniku jednotného regionálního managementu přitom musí být na regionální úrovni koordinována tak, aby nedocházelo k neefektivním duplicitám, či nebyly podporovány zájmy některých skupin na úkor krajských rozvojových perspektiv. V každém případě je nutné, aby orgány krajské samosprávy, nebo alespoň Agentura pro regionální rozvoj, disponovaly dokonalým informačním přehledem o všech - různými subjekty regionu - připravovaných a prováděných aktivitách.

Důležitým bodem je sjednotit se na společných projektech především z oblastí infrastruktury, dálnic, cestovního ruchu, protože potenciál v regionu Ostravska existuje.

Rumpel považuje za důležitou nutnost zvýšení efektivity, flexibility, aktivity a podnikatelského chování nejen měst, ale i regionů. (Rumpel, 2003: 9)

Především by také měla být podporována komunikace při plánování rozvoje území jako permanentní zpětnovazební efekty mezi na straně jedné veřejnou správou, politiky a podnikatelskými subjekty a na straně druhé občany, potenciálními investory a podnikateli. Předpokládá se určitý stupeň vyzrálosti kultury diskuse, přičemž rozhodujícím je neustálé hledání konsensu a harmonizace společných zájmů v rámci regionu.

Rumpel hovoří o existenci instituce podpory komunikace (podpora networkingu – síťování) jako platformy pro koordinaci zájmů aktérů a pro kooperace aktérů. Institucionalizovaná komunikace napomáhá integraci disponibilních endogenních, tedy vnitřních zdrojů – informací, lidských

zdrojů a kapitálu - s cílem dosáhnout zvýšení atraktivity regionu a posílit jeho konkurenceschopnost. (Rumpel, 2003: 39)

Jednotliví aktéři by měli definovat společné zájmy a zjistit průnik těchto zájmů, a na této bázi založit regionální management – tedy jedná se o maximální možnou pluralitu participujících aktérů a harmonizace a koordinace jejich zájmů a aktivit. Za zcela klíčové je považováno zapojení lokální nebo regionální elity – a to přinejmenším ve fázi definování marketingové strategie města nebo regionu. (Rumpel, 2003: 42)

Charakteristické musí být zapojení aktérů veřejné správy, podnikatelů, politiků, vzdělávacích institucí a výzkumu na bázi konsensuálního zájmu, který je následně vytvářen ve vizi rozvoje regionu. Dílčím úkolem by mělo být vytvoření komunikačně – kooperační sítě mezi aktéry, které umožní a urychlí společný postup. Důležité je zvýšit důvěru mezi aktéry.

Otázka financí také není neopomenutelná. Pokud by Agentura pro regionální rozvoj získala více finančních prostředků z kraje, jistě by se podařilo posunout se směrem k jednotnému regionálnímu managementu.

7 Závěr

V současné době existující parciální, nekoordinované aktivity nelze považovat za regionální management.

V rámci regionálního rozvoje zaujímá významné postavení Agentura pro regionální rozvoj a Sdružení pro rozvoj Moravskoslezska – ve vzájemné spolupráci by mohli mnohé činnosti prováděné regionálním managementem vykonávat rychleji a méně nákladněji. Zde lze spatřovat prostor činnosti ARR, která díky svým zkušenostem a znalostem a do jisté míry zavedeným sítím dokáže provádět mnohé aktivity racionálněji. ARR by mohla být spolu se Sdružením pro rozvoj Moravskoslezska kvalifikovaným a nezávislým manažerem.

Otázkou zůstává, do jaké míry bude možno koordinovat tyto aktivity s městem Ostravou, jehož odbor ekonomického rozvoje má také šanci stát se regionálním managementem. Destinační management Moravsko Slezský se také nebude chtít vzdát svého postavení.

Vztahy v rámci sítě aktérů a partnerů regionálního managementu závisí na tom, zda a v jaké míře bude regionální management zastupovat zájmy partnerů, státní správy a zákazníků a jak bude úspěšný. (Adamčík, 2000: 19)

Použité zdroje:

Adamčík, S. (2000). *Regionální politika a management regionů, obcí a měst*. Ostrava: Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské –Technické univerzity Ostrava.

Agentura pro regionální rozvoj Moravskoslezského kraje. URL: <<http://www.rdaova.cz>>

Agentura pro regionální rozvoj Moravskoslezského kraje (2003). *10 let ARR. Příspěvek k regionálnímu rozvoji Moravskoslezského kraje*. CzechInvest.

URL:<<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/pages/1930D787E213056EC1256FCF0051D676?OpenDocument>>

Destinační management Moravsko Slezský.

URL:< <http://www.enterpriseplc.cz/cz/destinacni-management.php>>

Moravskoslezský kraj. URL: <<http://www.kr-moravskoslezsky.cz>>

Regionální inovační strategie Moravskoslezského kraje (2003), Ostrava. URL:< http://www.kr-moravskoslezsky.cz/zip/rr_ristra.pdf >

Rumpel, P. (2003) *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. Ostrava: Ostravská univerzita.

Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje. URL:< <http://www.msunion.cz>>

Statutární město Ostrava. URL:< <http://www.mmo.cz>>

Strategický plán rozvoje statutárního města Ostrava na léta 2005-2013 (2005). Ostrava,

URL: :< <http://www.mmo.cz/plan>>

Sucháček, J. (2003). *O roli regionálním rozvojových agentur v územním rozvoji*.

In: *Hospodářská politika v tranzitivních ekonomikách IV*, Ostrava: VŠB – Technická univerzita, s. 319-326.

Sucháček, J. (2005). *Restrukturalizace tradičních průmyslových regionů v tranzitivních ekonomikách*. Ostrava: Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské –Technické univerzity Ostrava.

Další zdroje:

Rozhovor s J. Dvořákem, vedoucím oddělení strategií, aktivního marketingu a cestovního ruchu Magistrátu města Ostravy, konaný dne 31.10.2005

Rozhovor s D. Foltýnkem, projektovým manažerem Agentury pro regionální rozvoj v Ostravě, konaný dne 7.11.2005

Rozhovor s J. Malinovským, vedoucím Katedry regionální ekonomiky Ekonomické fakulty VŠB - TU Ostrava a J. Sucháčkem, odborným asistentem téže katedry, konaný dne 10.10.2005