

# STRATEGIE ROZVOJE MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE ANEB #HRAJEMSKRAJEM

Radim Fojtík

*Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje 2019–2027 je střednědobý strategický dokument. Vytyčuje směr, hlavní cíle a spojuje klíčové aktéry v regionu s cílem usnadnit komunikaci, být nástrojem řízení pro dosahování vyšší efektivity, účinnosti a hospodárnosti při vynakládání veřejných prostředků. Vychází z dlouhodobé vize, určuje prioritní témata rozvoje, stanovuje strategické oblasti změn, kterých chce kraj dosáhnout, navrhuje opatření a typové aktivity, i návrhy strategických projektů, které mají k dosažení cílů vést. Popisuje také, jak chce strategické změny řídit, monitorovat a hodnotit. Strategii schvaluje zastupitelstvo kraje, které také zajišťuje a kontroluje její plnění. Zaměření Strategie je zároveň opřeno o dlouhodobou vizi vedení kraje, o koncepcce a strategické dokumenty na krajské, národní a evropské úrovni, o analytické podklady a o studie, šetření a názory a podněty obyvatel Moravskoslezského kraje všech věkových skupin.*

*Cílem článku je seznámit čtenáře s ne tolik běžným způsobem pořízení krajské strategické koncepcce, v mezích zákona č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje, na jehož základě bylo v maximální míře umožněno do procesu zapojit laickou i odbornou veřejnost.*

Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na období 2019–2027 (Strategie) je výsledkem více než roční intenzivní spolupráce s předními experty a zkušenými odborníky. Je společnou dohodou o tom, kam má kraj směřovat a co má v budoucnu realizovat a podporovat.

Cílem nebylo vytvoření sáhodlouhého dokumentu, který často, ať chceme nebo nechceme, končí zamčený v šuplíku. Při tvorbě Strategie jsme se jako její strážci pod značkou #hrajeMSKrajem snažili o otevřený způsob informování a zapojování veřejnosti i odborníků do krajských rozvojových aktivit. Činili jsme tak s ambicí, aby se dokument stal výsledkem společně odehrané partie všech aktérů a kolektivně schváleným manuálem budoucího rozvoje kraje.

To, že je Moravskoslezský kraj rozmanitým a rázovitým regionem je věc obecně známá. Komplexní obraz vycházející z analytické části Strategie ukazuje, že Moravskoslezský kraj rozhodně není bezproblémovým regionem a jeho náprava je s ohledem na budoucí rozvoj velice žádoucí. Současně je ale územím, kde byla nastartována modernizace v podobě vzniku technologických parků, výzkumných a inovativních inkubátorů a moderních průmyslových provozů. Zcela jistě tak jeho pozitivní budoucí rozvoj není něčím nedosažitelným, ba naopak.

Strategie si klade za cíl v příštích letech jednak změnit vnímání tohoto čas-

to podceňovaného regionu, ukázat jeho silné stránky a odhodlání ke změně, a také vtáhnout do tohoto procesu co možná největší množství hráčů, kteří k požadované proměně mohou a chtějí přispět. A že těchto patriotů s vizí v kraji není málo, jsme se nesčetněkrát přesvědčili v rámci její tvorby.

## Jak jsme přistoupili ke zpracování

Kraj je nositelem či účastníkem přípravy a realizace řady strategií z různých oblastí. V průběhu zpracování se z více než 30 krajských koncepcí a strategií vycházelo při formulaci hlavních analytických zjištění i doporučení pro návrhovou část. Nezbytnými podklady byly taktéž dokumenty na národní či evropské úrovni, zejména pak Strategie regionálního rozvoje ČR a Strategie hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje spolu s jejími akčními plány (Program RE:START). V potaz byly brány také příklady dobré praxe, které realizovali významní partneři (např. municipality). Podrobná analýza vnějších strategických dokumentů a průniky se Strategií je podrobně zpracována v přílohách Návrhové části.

Kraj je vnímán nejen jako organizace spojená s krajským úřadem, ale jako rozmanité území s regionálním systémem vztahů, jehož nedílnou součástí jsou místní samosprávy, ať už jde

o statutární města nebo malé obce, firmy, univerzity či nevládní organizace. V kraji působí řada územních uskupení (dobrovolné svazky obcí, mikroregiony, místní akční skupiny aj.), pracovních skupin, platform a sdružení, jež jsme do procesu tvorby Strategie systematicky zapojovali, jelikož se jedná o klíčové aktéry regionálního rozvoje. Při zpracování jsme také využili existující partnerství a fungující struktury v rámci Regionální stálé konference Moravskoslezského kraje (RSK) a Integrované územní investice ostravské aglomerace (ITI).

Celá Strategie se člení do několika stěžejních částí, které na sebe navazují a jedna bez druhé by nedávala smysl – Analytická část (v našem případě Zpráva o Moravskoslezském kraji), Návrhová část, jež v sobě nese také část Implementační, a v neposlední řadě Vyhodnocení vlivu koncepcce na životní prostředí (SEA). Aby se Strategie stala realitou, je potřeba, aby její nositel měl jasnou vizi. Ta by měla být podporována klíčovými aktéry a konzultována s občany, proto je nedílnou součástí koncepcce také Komunikační plán a Zkrácená (marketingová) verze Strategie, jejichž cílem je mimo jiné sdílet s širokou veřejností informace o problémech, úspěších i výzvách, které jsou s krajem spojeny.

Jednou z nezbytných součástí tvorby této koncepcce bylo definování zásadních témat (oblastí). Ze společných

jednání s vedením kraje a syntézou prioritních témat uvedených v relevantních koncepcích a strategických dokumentech na krajské, národní i evropské úrovni bylo vybráno **šest prioritních tematických oblastí** (klíčových směrů):

1. Podnikavější a Inovativnější kraj
2. Vzdělanější a Zaměstnanější kraj
3. Čistější a Zelenější kraj
4. Zdravější a Soudržnější kraj
5. Propojenější a Chytřejší kraj
6. Kulturnější a Atraktivnější kraj

Pro každou tematickou oblast byla vytvořena **pracovní skupina**. Zmíněné pracovní skupiny vznikly již dříve pro potřeby RSK a ITI ostravské aglomerace v roce 2014. O čtyři roky později se Moravskoslezský kraj zapojil do Evropské platformy pro uhlé regiony v transformaci a zároveň se stal součástí implementační struktury Programu RE:START. Pro následný proces pořizování Strategie byla proto tato seskupení rozšířena o další experty zabývající se tématy jako např.:

čistá energetika, udržitelná mobilita, rozvoj inovačního ekosystému, kulturně-kreativní průmysl, cestovní ruch či rozvoj komunitních služeb.

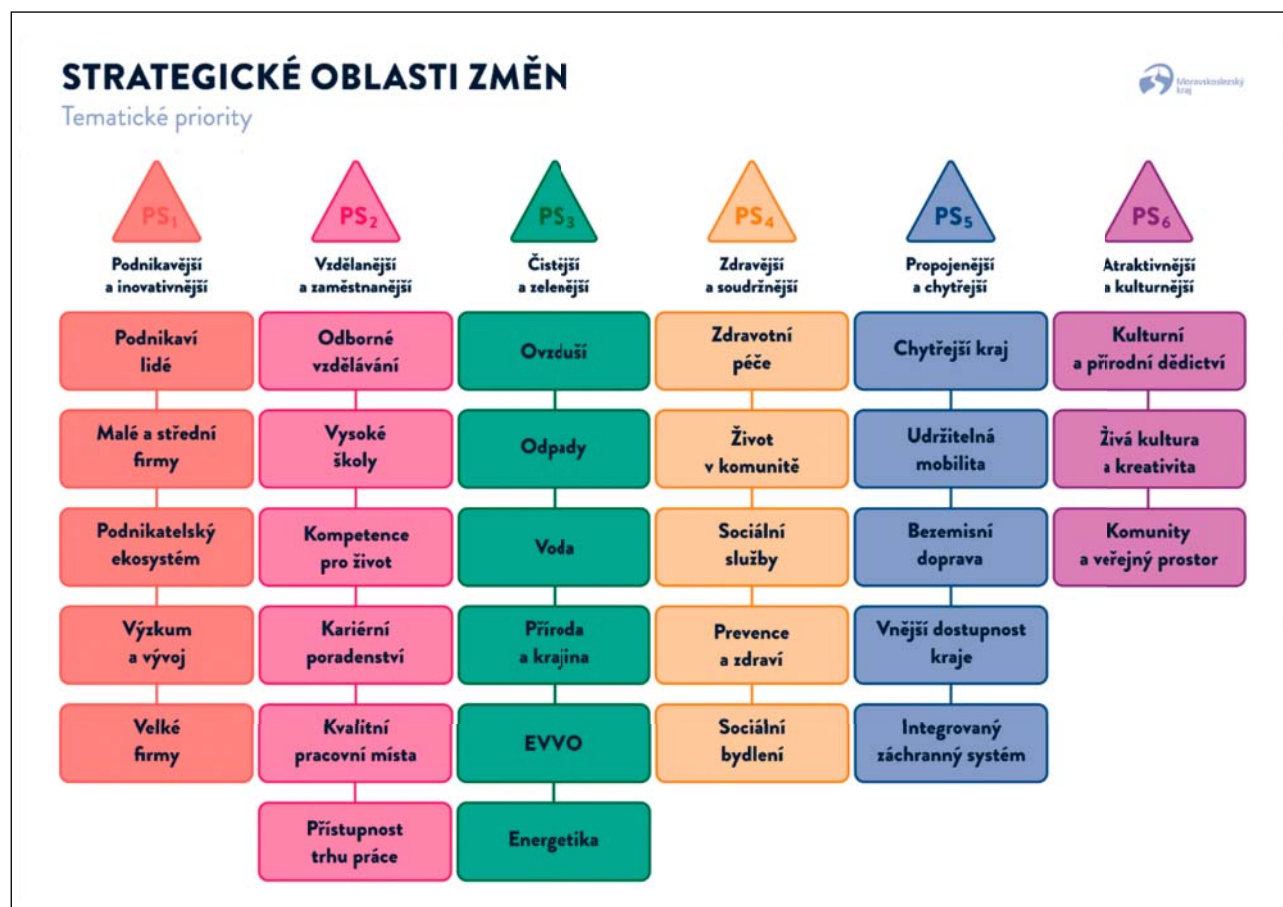
**Členové pracovních skupin** byli vybráni na základě jejich profesního zaměření, resp. činnosti v dané tematické oblasti. Jsou to významní aktéři z řad samosprávných celků, krajských výkonných agentur, odborníci z místních univerzit, z velkých firem, ředitelé středních škol, nemocnic, poskytovatelů sociální péče, dopravců, zástupci místních akčních skupin aj. Na základě projednávaného tématu se pracovní skupiny účastnili i vedoucí odborů či oddělení krajského úřadu.

V každé z pracovních skupin byl nominován **garant**, s jehož pomocí byly definovány strategické (klíčové) oblasti změn. Ty byly projednány v rámci pracovních skupin. Přehled strategických oblastí změn je zobrazen na obrázku níže. Struktura strategických oblastí změn se odráží také ve struktuře doporučení pro návrhovou část.

## Zpráva o Moravskoslezském kraji

Jedná se o analytický podklad, který vznikl ve spolupráci s odborníky v důležitých oblastech udržitelného rozvoje. Slouží k informování veřejnosti o stavu rozvoje Moravskoslezského kraje a o trendech i souvislostech, které mají vliv na kvalitu života, práci a podnikání v regionu. Cílem dokumentu nebylo přinést pouze vyčerpávající souhrn dat a srovnání, ale na základě reprezentativního výběru nabídnout jejich výklad s cílem přiblížit zajímavosti kraje i těm, kteří se agendou strategického plánování běžně a do hloubky nezabývají.

Struktura této části je vedle úvodu, metodologické části, základních informací o kraji a socioekonomického profilu členěna dle výše zmíněných témat do šesti hlavních kapitol. Každá kapitola obsahuje zdůvodnění důležitosti daného tématu, hlavní zjištění v dané oblasti a výběr reprezentativních dat, indikátorů a údajů, které mají zásadní význam pro návrhovou část



Obr. 1: Přehled strategických oblastí změn.

Zdroj: Strategie

Strategie a návaznou formulaci strategických cílů a opatření.

Zpracování Zprávy o Moravskoslezském kraji probíhalo v součinnosti s garanty a členy pracovních skupin pro přípravu Strategie, v součinnosti s vedením kraje v rámci Řídící skupiny vedené hejtmánem a v koordinaci s vedoucími odborů krajského úřadu, byla sdílena a připomínkována po celou dobu zpracování.

Jako primární zdroj dat pro Zprávu sloužily oficiální zdroje – Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Český hydrometeorologický úřad apod., dále pak Územně analytické podklady Moravskoslezského kraje či jiné územně plánovací podklady a dokumentace. Data byla zpracována s ohledem na vývoj v posledních deseti letech. Kde to bylo možné, žádoucí nebo relevantní pro interpretaci, byla data doplněna o dlouhodobější vývoj. Dalším podstatným zdrojem byly už existující strategické dokumenty, koncepce, studie a analýzy, které byly v době zpracování Zprávy v platnosti a nahrazovaly svou vypovídací hodnotou nutnost opě-

tovně zpracovávat, vytvářet a interpretovat už popsané a vydiskutované jevy. V rámci diskuse o struktuře analytické části a prioritních tématech se sešla každá z pracovních skupin minimálně dvakrát, stejně tak Řídící skupina. Hlavní zjištění byla projednána také v rámci dvou vizionářských workshopů za účasti hejtmána, náměstků, zástupců velkých i malých zaměstnavatelů, rektorů univerzit a dalších expertů s významným vlivem na rozvoj regionu.

Výstupem pracovních skupin a spolupráce s garanty je uvedení hlavních zjištění v každé kapitole za každé prioritní téma, dále analýza SWOT, klíčové strategické směry (doporučení pro návrhovou část) a strategické oblasti změn.

Zpráva je doplněna infografickým přehledem socioekonomických ukazatelů a zajímavostí. Každá kapitola vztahující se k jednotlivým tematickým prioritám obsahuje:

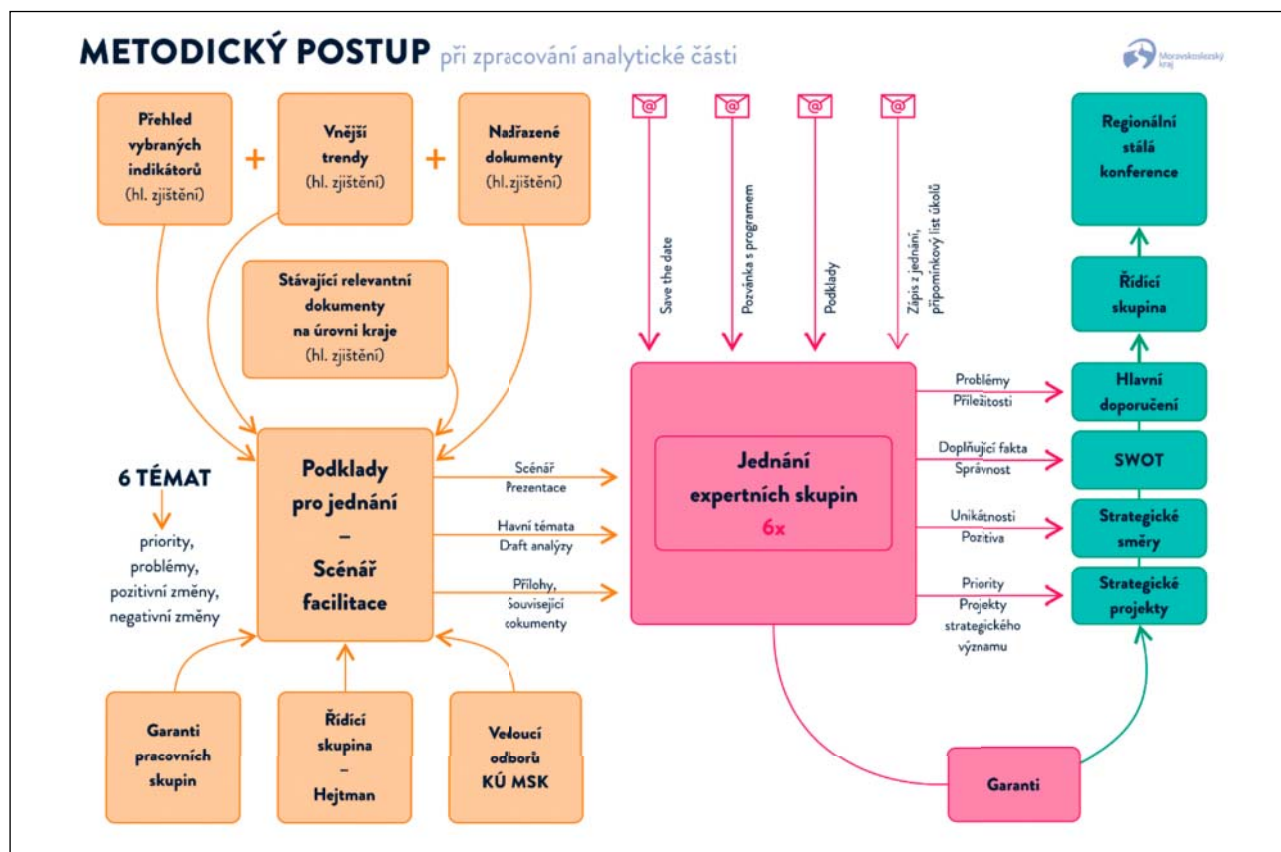
1. Úvod – proč je téma důležité
2. Vzkazy pro hejtmána od studentů středních škol (výběr z diskuzí na středních školách)

3. Stručná SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) pro každou oblast
4. Hlavní zjištění v rámci strategické oblasti
5. Doporučení pro návrhovou část
6. Popis nejdůležitějších zjištění
7. Mapy, grafy, tabulky

### Návrhová část

Vrcholem pyramidy je **dlouhodobá vize** Moravskoslezského kraje 2030+. Ukazuje směr, kterým chceme jít a výsledky, jichž chceme dosáhnout. Vize představuje ambici motivující k co nejširší spolupráci pro dosažení společných cílů. Následují tři hlavní strategické směry, tzv. „**superpriority**“, kterými jsou Podnikání, Lidé a Prostředí, včetně dvou významných ukazatelů: Zastavení odlivu obyvatel z kraje a Lepší image kraje.

Jednotlivé kapitoly obsahují soubor strategických cílů, opatření a typových aktivit strukturovaných do již zmíněných **6 prioritních tematických oblastí** viditelných také na obrázku č. 3.



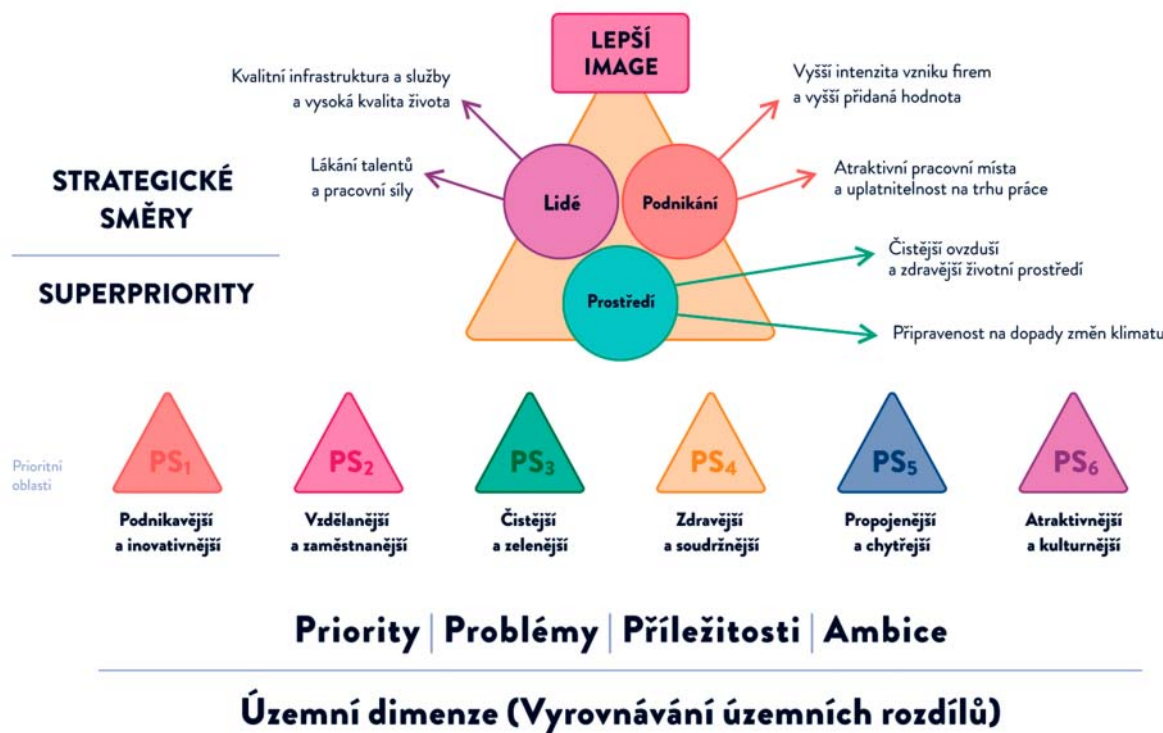
Obr. 2: Metodický postup při zpracování analytické části

Zdroj: Strategie

# STRATEGIE Moravskoslezského kraje 2019-2027



struktura návrhové části



Obr. 3: Struktura návrhové části

Tyto oblasti se překrývají s politickými cíli Evropské unie na léta 2021–2027. Evropské fondy budou zcela jistě patřit k hlavním finančním zdrojům pro realizaci strategických opatření a projektů popsaných v této Strategii. Vybrané prioritní tematické oblasti dále navazují na strukturu témat Strategie ITI pro ostravskou aglomeraci pro programové období 2014–2020. Ke každé tematické prioritě je navíc přiřazen odpovídající pilíř Strategického rámce pro hospodářskou restrukturalizaci Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje.

Úvodní část každé tematické oblasti tvoří tři otázky pro garanta pracovní skupiny a vzkazy obyvatel kraje, jejichž zařazení se pojí s již zmiňovaným nevsedním pojetím tvorby naší Strategie. Dále se zmiňují příklady strategických projektů, přehled strategických cílů a opatření/typových aktivit. Každá tematická oblast se člení na 3–6 strategických oblastí změn, které obsahují tyto informace:

1. Strategická oblast změny (označena názvem a pořadovým číslem. Jedná se o podmnožinu tematické oblasti, ke které se váží konkrétní strategické cíle a opatření)
2. Strategický cíl (vyčíslená či blíže specifikovaná vize)
3. Požadovaná změna (popis změny, která nastane v roce 2027, jestliže se podaří opatření naplnit)
4. Zdůvodnění (shrnutí z analýzy vysvětlující, proč jsou zvolena opatření důležitá a vycházejí z tematických SWOT analýz)
5. Opatření / typové aktivity (soubor opatření a na ně navazující typové aktivity, díky kterým lze dosáhnout stanovené vize)
6. Klíčový indikátor (slouží k měření strategického cíle, a tedy i úspěšnosti Strategie)
7. Vazba na krajské koncepce (seznam krajských strategií a koncepcí, které s danou strategickou oblastí změny souvisí).

## Strategické projekty

Přidanou hodnotou a odvážným krokem bylo zakomponování jednotlivých strategických projektů **přímo** do Návrhové části schvalované zastupitelstvem kraje namísto vytváření následného Akčního plánu, který velmi často schvalovacím kolečkem vrcholných orgánů kraje nemusí projít.

Primárním cílem bylo tedy představit Strategii na konkrétních příkladech strategických projektů, které mají potenciál dostatečně velkého pozitivního dopadu do území, na více cílových skupin a jsou zpravidla dlouhodobějšího charakteru. Návrhy strategických projektů vzešly od partnerů v území. Při sběru námětů i již připravovaných projektů byly osloveny všechny odbohy krajského úřadu, organizace kraje, obce s rozšířenou působností, univerzity, zástupci firem a dalších organizací, členové všech šesti pracovních skupin, členové komisí rady a výbory zastupitelstva kraje aj. Strategické

projekty byly projednány s garanty pracovních skupin, vedením kraje a řídicí skupinou pro přípravu Strategie rozvoje.

Stěžejní kritéria pro výběr strategických projektů:

1. Nadmístní / nadregionální význam
2. Soulad se strategií, odůvodnitelnost jeho potřeby
3. Jasný nositel
4. Nese potenciál změny, lze popsat přínosy a dopady
5. Inovativnost
6. Investiční projekt – min. hranice 100 mil. Kč (v případě projektů mimořádného významu není min. hranice podmínkou.)
7. Neinvestiční projekt – bez finanční hranice – požadavek na velký potenciál změny, možnost reprodukce/síťování.

V první fázi bylo v území zajištěno více než 300 projektů. Z nich byly, dle výše uvedených kritérií, do návrhové části vybrány příklady cca 70 projektů v šesti prioritních tématech. Projekty jsou jak v raných fázích přípravy, tak i v pokročilé fázi realizace a je zájem na jejich pokračování a rozvoji.

## Implementační struktura

Hlavním principem realizace jakékoliv Strategie a naplňování strategických cílů je kontinuální příprava a podpora vzniku projektů, které mají potenciál strategické změny. Jde jak o individuální projekty investičního charakteru, jejichž nositelem je přímo kraj nebo je spolufinancuje společně s partnery v území, tak také o projekty menší, které mají potenciál dosáhnout požadované strategické změny. To vše by se mělo dít v synergii v konkrétním tématu nebo ve specifickém území s dalšími projekty realizovanými z dotačních či jiných podpůrných programů a nástrojů.

Vrcholným schvalovacím orgánem pro Strategii a případně její aktualizaci je zastupitelstvo. Neméně důležitou platformou je Regionální stálá konference (RSK), která je klíčovým řídicím a koordinačním seskupením zástupců kraje a územních partnerů pro implementa-

ci. RSK iniciuje a podporuje přípravu a realizaci strategických projektů, projednává a schvaluje Zprávy o realizaci Strategie, projednává priority, doporučení pro realizaci a mimo výše zmíněné také iniciuje vznik či realizaci strategických projektů.

Územní dimenze Strategie by měla reflektovat potřeby jednotlivých obcí v území, ať už vlivem jejich perifernosti nebo například strukturálním eventuálně sociálním znevýhodněním. Není zapotřebí zacházet moc daleko a definovat složitou metodiku vymezení, resp. rozdělení, obcí do různorodých kategorií na základě daných kritérií. Strategie respektuje aktuální Zásady územního rozvoje Moravskoslezského kraje (ve znění aktualizace č. 1), které v sobě nesou uspořádání území do rozvojových oblastí, rozvojových os a do specifických oblastí. Pro plánování a koordinaci územního rozvoje jsou v této krajské územně plánovací dokumentaci stanoveny požadavky na využití území a kritéria a podmínky pro rozhodování.

## SEA

Vyhodnocení vlivu koncepce na životní prostředí je zpracováno na základě § 10e a §10f zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Ze zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů, vyplývá také povinnost posoudit, zda provádění koncepce může významně ovlivnit evropsky významné lokality nebo ptačí oblasti zařazené do soustavy Natura 2000 a pokud ano, do jaké míry a jaká opatření je nutno přijmout. Nedílnou součástí procesu vyhodnocení je mimo jiné veřejné projednání, které se konalo na podzim loňského roku. Vyjádření doplněná připomínkami vznesenými na veřejném projednání, resp. zaslanými v zákonné lhůtě po termínu konání veřejného projednání, byly vypořádány a zaslány příslušnému úřadu, a to včetně zápisu z veřejného projednání a upraveného návrhu koncepce s žádostí o vydání stanoviska.

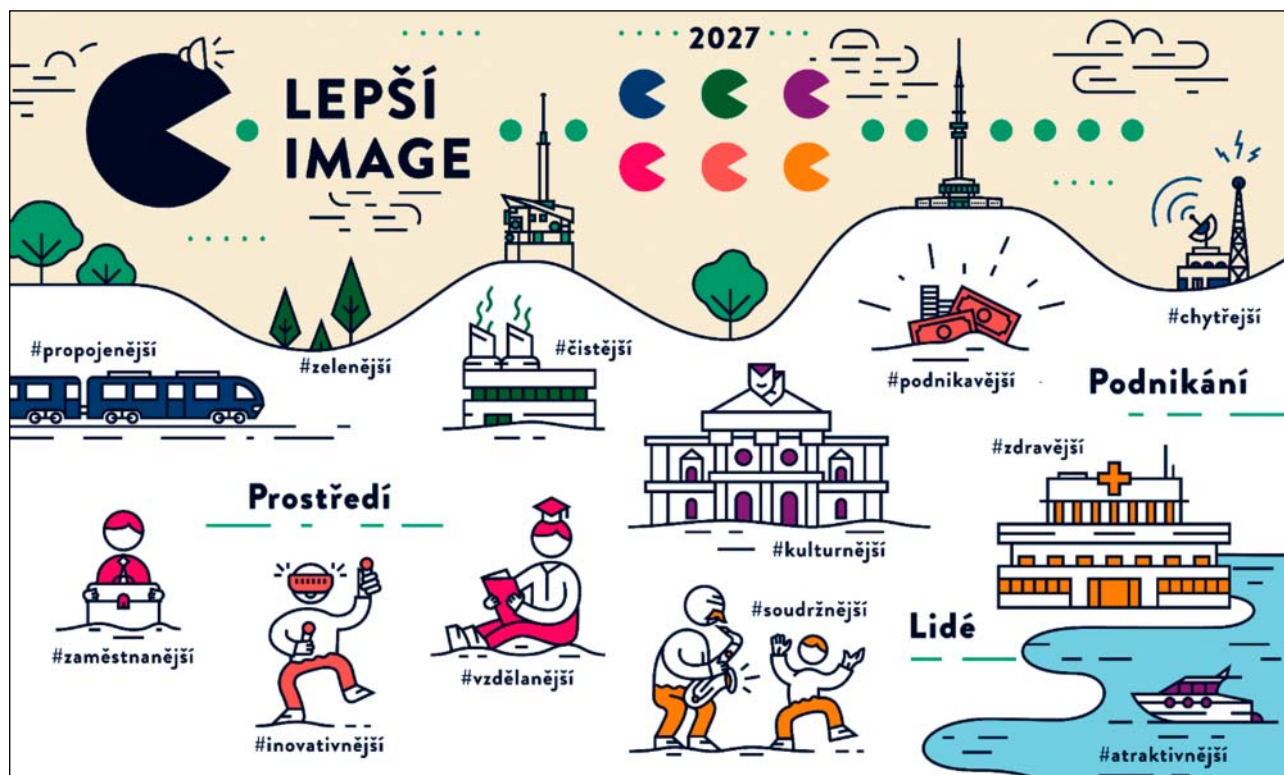
## Participace

Příprava Strategie probíhala pod značkou #hrajeMSKrajem. Tento brand vznikl na základě výběru z několika desítek různých návrhů. Název naznačuje, že se kraj snažil do procesu její tvorby zapojovat co nejvíce lidí z řad odborné i laické veřejnosti. Uskutečnilo se více než 50 odborných pracovních skupin, Strategie byla projednána s experty ze soukromého či veřejného sektoru, s vedením a se zástupci kraje a nositeli projektů. Dále proběhlo 77 diskusí na 30 středních školách v kraji, 6 jednání s místními partnery v území (vlastníci firem, vedení měst a obcí, neziskovky aj.) a například 5 setkání s přizvanou veřejností v největších městech kraje. S propagačním stánkem jsme navštívili okolo 20 kulturních akcí napříč regionem. To vše proto, abychom Strategii představili co nejvyššímu počtu lidí. Kromě toho, že si vyzkoušeli, jak nejlépe naložit s krajskými penězi a napsali vzkaz hejtmánovi a vedení kraje, byly také připraveny noviny plné zajímavých informací o kraji a připravované Strategii rozvoje.

Na stánku #hrajeMSKrajem i online na webu [www.hrajemskrajem.cz](http://www.hrajemskrajem.cz) se mohli a nadále mohou obyvatelé hravou formou zapojit do tří aktivit:

1. 3x1 miliarda: účastníci v roli vedení kraje investují pomyslné 3 miliardy korun do rozvoje regionu, vybírají 3 z 6 témat a 3 z 6 okresů, čímž ukazují, na které oblasti by se měl kraj zaměřit primárně
2. 3 slova: účastníci rozhodují o krajské vizi, vybírají slova, která vystihují jejich představu Moravskoslezského kraje v roce 2027, a naznačují, jakým směrem by se měl ubírat jeho rozvoj
3. Vzkaz pro hejtmána a vedení kraje: vlastními slovy mohou účastníci sdělit další náměty ke Strategii nebo nápady na projekty.

Ze zpětné vazby vzešly specifické problémy pro účely Strategie nebo potřeby v území, jako je například kulminace negativních socioekonomických jevů, mezi něž patří vysoká míra nezaměstnanosti a exekuce, nízká míra vzdělanosti, malá nabídka kvalitních pracovních míst, špatná dopravní dostupnost a ob-



Obr. 4: Vize a superpriority

služnost, zhoršená dostupnost zdravotní a sociální péče, zatížené životní prostředí, poškozená krajina apod. Koncentrací problémových charakteristik jsou zasaženy nejvíce obce na Osoblažsku, Karvinsku, Vítkovsku a v některých částech Rýmařovska a Oderska. Moravskoslezský kraj může na základě specifických ukazatelů vymezit ve spolupráci s místními partnery na straně měst a obcí vybrané území pro účely podpory (například pro dotační programy) či stanovit opatření a posílit tak zaostávající sociální i ekonomický vývoj těchto ob-

lastí s cílem zlepšit kvalitu života a soudržnost obyvatel s místem bydliště.

### Závěrem

Ambicí Moravskoslezského kraje je stát se viditelným a pozitivně vnímaným místem na mapě Evropy, které je oceňováno pro svoji pestrost a odvahu ke změně namísto historicky vnímaného černouhelného regionu. Zmíněná Strategie by k této transformaci měla dopomoci, budou-li naplánované akti-

vity skutečně realizovány. Pro další rozvoj a budoucí naplňování definovaných aktivit je však nutná kooperace všech důležitých hráčů. Schválením dokumentu zastupitelstvem kraje tedy práce na transformačním procesu nekončí, naopak byla ze strany Moravskoslezského kraje zahájena další a současně mnohem důležitější herní partie.

Mgr. Radim Fojtík  
Oddělení regionálního rozvoje  
Krajský úřad Moravskoslezského kraje

### ENGLISH ABSTRACT

#### Development strategy of the Moravian-Silesian Region, or #hrajemskrajem, by Radim Fojtík

A mid-term strategic document, the 2019–2027 Development Strategy of the Moravian-Silesian Region defines the orientation and main objectives of regional development. In joint efforts, the key actors have striven to facilitate communication and create a management tool for higher efficiency and better economy in public expenditures. Based on a long-term vision, the document sets development priorities and delineates strategic areas in which the Region intends to implement changes. It suggests the measures, type activities and strategic projects that should lead to these objectives. The management, monitoring and evaluation of a strategic change are described. Besides concepts and strategic documents at regional, national and European levels and specialist analyses, studies and surveys, the Strategy relies on opinions and initiatives of the Region's inhabitants of all age groups. It is subject to approval by the regional government, which will also organize and inspect its implementation. The aim of this article is to introduce readers to a rather unusual method of processing regional strategic documents in compliance with the 248/2000 Act on Support for Regional Development, based on which professionals and the lay public can be involved.