

# SMART ROZVOJ A TREND „N-TUPLE HELIX-ES“

## SMART DEVELOPMENT AND A TREND OF “N-TUPLE HELIX-ES”

Mgr. Lucia Dobrucká, PhD.

Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2a, 16000 Praha  
email: ldobrucka@gmail.com

### Kľúčové slová:

smart región, quadruple helix, spolupráca

### Key words:

smart region, quadruple helix, cooperation

### Abstrakt:

V súčasnosti sa veľa hovorí o takzvanom *smart rozvoji* miest a regiónov, o tom, že vplyv konceptu *smart* na život občanov ďaleko presahuje hranice technologických novínok, a že je potrebné pristupovať k nemu koncepčne. Podstatne menej pozornosti sa venuje implementácii tohto konceptu do každodennej praxe. To, či budú myšlienky *smart* rozvoja úspešne prenesené do bežného života miest/regiónov, závisí od schopnosti a ochoty lokálnych aktérov vzájomne komunikovať, dohodnúť sa a spolupracovať. Vzhľadom na komplexnosť konceptu *smart* ide pritom o aktérov heterogénnych, zahŕňajúcich subjekty od výskumných organizácií (tvorba inovácií) cez firmy (komerčné využitie inovácií) až po bežných občanov (užívatelia inovácií), a zladit' výrazne odlišné záujmy, postoje a prístupy býva náročné. Tento článok sa zaoberá trendom narastajúcej spolupráce rôznorodých subjektov naprieč sektormi (tzv. *n-tuple helix-es*), jeho vzťahom k *smart* rozvoju aj jeho úskaliami. Prostredníctvom prípadovej štúdie poukazuje na vplyv tohto trendu na úspech či neúspech implementácie komplexných rozvojových projektov.

### Abstract:

Contemporary discourse concerning the so called *smart development* of cities and regions is intensive, and stresses that *smart* development exceeds technological factors in many ways. However, a rather little attention is paid to how this concept is implemented in practice. A successful implementation of *smart* development to everyday life depends on the ability and willingness of local actors to communicate with each other, find common agreement and cooperate. Moreover, since *smart* development is a complex issue, those actors are very heterogeneous. They cover research institutions (developing innovations), companies (commercial use of innovations) as well as general public (use of innovations). Unifying disparate interests, attitudes and approaches is demanding. This article introduces the trend of increasing cooperation among subjects that represent diverse sectors (so called *n-tuple helix-es*), its impact on *smart* development and its pitfalls. By using a case study, the article points on how this trend influences whether holistic development projects are successfully implemented or fail.

## Úvod

Aj keď je koncept *smart* rozvoja (*smart cities*, *smart regions*) v súčasnosti veľmi atraktívny, diskusia o ňom má háčik. Značná pozornosť je venovaná tomu, že koncept *smart* prináša politickú popularitu a finančné zdroje, a preto sa naň mnohé mestá a regióny odvolávajú vo svojich viac či menej komplexných rozvojových dokumentoch. Avšak vložiť myšlienky *smart* rozvoja na papier je relatívne jednoduchá záležitosť – zaviesť ho do každodenného života je podstatne náročnejšie. Úspešnosť prenosu myšlienok *smart* rozvoja z dokumentov do bežného života vo veľkej miere závisí od schopnosti a ochoty lokálnych aktérov vzájomne komunikovať, dohodnúť sa a spolupracovať. Cieľom prvej časti tohto článku je predstaviť trend tzv. *n-tuple helix-es*, čiže trend narastajúcej spolupráce rôznorodých subjektov naprieč sektormi, jeho význam aj úskalia pre komplexný *smart* rozvoj miest/regiónov. Cieľom druhej časti článku je poukázať na význam tohto trendu pre prípravu a následnú implementáciu komplexných rozvojových zámerov.

Prvá časť článku je venovaná predovšetkým rešerši zahraničnej literatúry, druhú časť tvorí prípadová štúdia – projekt *Povodie rieky Moravy v dotyku s Trnavským samosprávnym krajom*, ktorý bol riešený na česko-slovenskej hranici v rokoch 2007–2008, avšak napriek sľubnému začiatku nebol implementovaný. Dáta k prípadovej štúdii pochádzajú z dvoch hlavných zdrojov. Za prvé, autorka bola do projektu osobne zapojená a koordinovala spracovanie niektorých čiastkových výstupov. Mala prístup k projektovej dokumentácii, priebežným aj finálnym správam, zúčastňovala sa všetkých projektových stretnutí a bola v pravidelnom kontakte s kľúčovými predstaviteľmi projektu. Hlavný riešiteľ je príbuzná osoba. Dáta k projektu boli zbierané nielen pre projekt samotný, ale tiež ako vstupy pre dizertačnú prácu (Dobrucká, 2009a), preto bola využitá kombinácia metód ako štúdium projektových dokumentov, pozorovanie (zázpisy boli robené po skončení jednotlivých projektových aktivít) či neriadené rozhovory. Druhým zdrojom dát sú riadené pološtruktúrované rozhovory s kľúčovými predstaviteľmi projektu, ktoré boli realizované v lete 2017. Ich cieľom bolo doplniť údaje o projekte a získať ďalšie informácie o vývoji po skončení projektu, a tiež porovnať názory jednotlivých aktérov na projekt aj jeho dopad. Základné dáta o projekte boli publikované v rámci správ z projektu aj v niekoľkých článkoch (napr. Dobrucká, 2009b; Dobrucká a Dobrucká, 2009; Michaličková, 2009), avšak bez hlbšieho rozboru. Ten je obsahom tohto článku.

### Vzťah konceptu „*smart*“ a trendu „*n-tuple helix-es*“

Koncept *smart* rozvoja vyzýva mestá a regióny aby uplatňovali komplexný prístup k vlastnému rozvoju. Podľa Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR 2016) je potrebné prepájať ekonomické, technologické a sociálne inovácie, a zároveň znižovať negatívne dopady ľudskej činnosti na životné prostredie. Bárta (2015) píše, že cieľom chytrého mesta nie sú technologické vymoženosti, ale vzťah medzi mestom a jeho občanmi. Práve občania a ich aktívny prístup k výzvam dneška sú hnacou silou rozvoja. Kvalitu života, bezpečnosť a adekvátne prostredie pre život občanov zdôrazňuje aj metodika Ministerstva pro Místní Rozvoj ČR, ktorá vyzdvihuje využitie ICT ako nástroja na zapojenie občanov do procesov rozvoja mesta (MMRČR 2015). Avšak vyššie uvedené myšlienky narážajú na realitu väčšiny českých a slovenských miest a regiónov – vnímanie konceptu *smart* najmä ako cesty k získaniu finančných dotácií. Toto vnímanie v kombinácii s ekonomickými záujmami prevalcovali termín *smart* a urobili z neho koncept takmer výlučne technologický. V mnohých prípadoch sa *smart* rozvoj začne aj skončí nákupom niekoľkých technologických noviniek, zvyčajne tých „ekonomicky najvýhodnejších“, čiže najlacnejších. Aj vďaka tomu prvotné

nadšenie z nového prístupu často rýchlo vyprchá a nahradí ho fragmentácia rozvojových aktivít podľa čiastkových záujmov jednotlivých zainteresovaných strán. Môžu vôbec mestá a regióny ekonomickému tlaku vzdorovať?

V protiklade s touto praxou silnie vo svete trend tzv. *n-tuple helix-es*, ktorý propagujú najmä subjekty z komerčnej sféry. Ide o spoluprácu rôznorodých subjektov, pričom názov konkrétnej *n*-titej špirály je odvodený od toho, z koľkých kľúčových prvkov je zložená použitá forma spolupráce. Pojem *triple helix* sa objavil koncom minulého storočia a označoval spoluprácu medzi podnikmi, univerzitami a verejným sektorom. Trojitá špirála zdôrazňovala význam vyššieho vzdelania pre produkciu znalostí a inovácií, čím sa stala základným kameňom tzv. *znalostnej ekonomiky* (napr. Leydesdorff a Etzkowitz 1996, 1998; Etzkowitz a Leydesdorff 2000). V 21. storočí sa objavil pojem *quadruple helix*, ktorý rozšíril pôvodnú troj-sektorovú spoluprácu o širokú verejnosť, a to buď zapojením neziskových organizácií v roli reprezentantov občianskych záujmov alebo komunikáciou priamo s občanmi. Tým sa chápanie znalostnej ekonomiky rozšírilo smerom k tzv. *znalostnej spoločnosti*, kde zdroj inovácií už nemusí byť viazaný na univerzity a výskumné inštitúcie, ale môže sa objaviť prakticky kdekoľvek v spoločnosti (napr. Carayannis a Campbell 2009, 2010; Leydesdorff 2012). Najnovší pojem *quintuple helix* poukazuje na fakt, že mnohé nápady a inovácie vznikajú ako reakcia na neúnosne zdevastované životné prostredie. Spolupráca širokej škály rôznorodých subjektov je využívaná ako základňa na presadenie nových, ekologicky senzitívnych prístupov k rozvoju, a tieto prístupy slúžia späť ako zdroj ďalších inovácií. Ide teda o spoluprácu rozličných subjektov v rámci širšieho systému vonkajších vplyvov (napr. Carayannis, Barth a Campbell 2012; Balyaeva a Lombardi 2017).

Aj keď z pohľadu regionálneho rozvoja sa nejedná o nič nové, ide o starú známu spoluprácu, prínosom tohto trendu je fakt, že charakteristiky jednotlivých špirál sa prvýkrát objavili v literatúre ekonomickej. Ide o pojem akcelerovaný zo strany podnikov a vedeckých pracovníkov z odboru podnikového manažmentu (viď autori vyššie). Veľké firmy si začali uvedomovať potrebu spolupráce s nekomerčnými sektormi pri riešení problémov súčasného sveta, a tiež nutnosť spoločnej tvorby výstupov v prospech celku. Preto odpoveď na otázku položenú v prvom paragrafe môže byť áno, za určitých podmienok. A nie sú to nutne podmienky finančné, ako by mnohí očakávali.

Robson, Leonidou a Katsikeas (2002), Ren, Gray a Kim (2009), Christoffersen (2013) a ďalší sa zhodujú, že spolupráca medzi rozličnými subjektami je podmienená štyrmi typmi faktorov: postoje partnerov (napr. vzájomná dôvera, angažovanosť, komunikácia, spôsob riešenia konfliktov, apod.), miera ich odlišnosti, minulé skúsenosť a možnosť kontroly (vplyv na to, čo sa deje). Projekty riešené v rámci prístupu *n-tuple helix-es* sú charakteristické vysokou heterogenitou zapojených partnerov, ktorí majú zásadne odlišné názory, postoje a ciele, a obvykle používajú aj inú terminológiu. V tejto situácii, ktorá hrozí častými nedorozumeniami a malou mierou vzájomnej kontroly, rastie význam vnútorných postojov zapojených partnerov a dôraz na pozitívne skúsenosti. Preto manažment založený na čisto formálnej autorite uspeje iba zriedka. V zahraničnej praxi sa využívajú dve alternatívy: a) buď je sieť zapojených partnerov vedená lídrom s vysokou mierou prirodzeného rešpektu zo strany všetkých zúčastnených, alebo b) sieť využije princíp samo-organizácie, pri ktorom majú všetci partneri rovnocenné postavenie. Prvá možnosť kladie zvýšené nároky na osobnosť lídra, jeho povahové črty a mäkké zručnosti. V druhom prípade je extrémne dôležitá vzájomná dôvera partnerov, ochota dohodnúť sa a angažovanosť sa za spoločnú vec.

Ak má byť spolupráca dlhodobou úspešná a má umožniť vytvorenie tzv. strategickej siete, je nutných niekoľko predpokladov: jasný a akceptovaný spoločný cieľ, vzájomná závislosť jednotlivých partnerov, rešpektovanie lídra siete, vzájomná dôvera medzi členmi, autentický a otvorený dialóg, osobná angažovanosť, formalizácia pravidiel pre zdieľanie znalostí a tvorbu výstupov, prepojená avšak adaptabilná štruktúra siete (napr. Innes a Booher 2010; Innes a Rongerude 2013; Agostini, Nosella a Venturini 2017). Nefungujúca spolupráca a siete končiace rozpadom vykazujú spravidla opačné charakteristiky: absenciu spoločného cieľa, pochybnosti o schopnostiach lídra siete, nefunkčnosť formálnych pravidiel a procesov, a nezriedka aj oportunistický jednotlivých členov (tj. účelovú spoluprácu, vyťaženie výhod a neochotu spätnej podpory ostatných), vzájomnú závisť medzi partnermi či obavy zo straty kontroly nad vývojom udalostí, ktoré sú časté najmä u predstaviteľov z verejnej sféry (napr. Booher a Innes 2012; Agostini, Nosella a Venturini 2017). Ku všetkým týmto aspektom treba pridať ešte zavádzanie konceptu *smart* v rámci reality konkrétnych miest a regiónov, ktorá je nutne zviazaná s politikou. Široká dohoda, harmonizácia rozvojových zámerov podľa jedného zastrešujúceho dokumentu, systematickosť pri napĺňaní stanovených cieľov, kontinuita rozhodnutí naprieč politickými zoskupeniami a stranami, silní lídri procesu rozvoja a ich podpora aktívnymi lokálnymi obyvateľmi (faktory podľa Štěpánek a kol. 2017) sú v Čechách a na Slovensku často iba utopické prania.

Ak nemá „chytrý rozvoj“ skončiť iba pri nákupe technológie, ale má zabezpečiť skutočne komplexný rozvoj a zvýšenie kvality života svojich obyvateľov, musí podporovať vzájomnú spoluprácu rôznych subjektov naprieč sektormi. Verejná správa, podniky, univerzity a široká verejnosť (priamo či prostredníctvom neziskových organizácií) sa musia podieľať na spoločnom ciele a spolu-tvoriť výstupy jednotlivých programov, plánov a projektov (princíp *quadruple helix*). Zároveň je potrebné dbať na súlad pripravovaných iniciatív s okolitým prostredím, najmä prostredím ktoré je v rozličných režimoch ochrany prírodnej, pamiatkovej či inej (prvok *quintuple helix*). Úspech *smart* rozvoja je tak priamo úmerne viazaný na schopnosť aplikovať trend *n-tuple helix-es* do každodennej praxe. Alebo inými slovami, chytrý rozvoj závisí od miery spolupráce. Toto triviálne tvrdenie však v praxi často zlyhá, ako dokumentuje aj nasledujúca prípadová štúdia.

## Projekt Pomoravie

Príkladom uplatnenia *quadruple helix* v kontexte strednej Európy môže byť projekt *Povodie rieky Moravy v dotyku s Trnavským samosprávnym krajom (Regionálna rozvojová štúdia územia pre potreby ďalších možností jeho využitia)*, ktorý bol riešený v rokoch 2007-2008 v rámci programu INTERREG III SR-ČR.<sup>1</sup> Projekt mal dva hlavné ciele. Prvým bolo kritické zhodnotenie stavu regiónu Pomoravie, čiže slovenského územia popri rieke Morava v úseku od mesta Skalica po sútok riek Morava a Dyje. Druhým cieľom bolo navrhnúť stratégiu rozvoja tohto územia tak, aby bola možná revitalizácia toku rieky Moravy pre účely malej rekreačnej plavby, a zároveň zabezpečená ochrana prírodných a historických lokalít popri rieke. Významným limitom rozvoja bol fakt, že rieka Morava tvorí hranicu medzi Slovenskou a Českou republikou, a preto podlieha špeciálnej legislatíve. Na druhej strane išlo o možný impulz pre rozvoj cestovného ruchu v cezhraničnom regióne, takže bolo potrebné posúdiť atraktivitu územia aj pripravenosť jeho infraštruktúry. Pre zjednodušenie bude ďalej používaný skrátený názov „projekt Pomoravie“.

<sup>1</sup> Tento projekt nadväzoval na projekt „Socioekonomická studie prodloužení Bařova kanálu o úsek Hodonín - soutok Moravy a Dyje“, ktorý bol realizovaný Juhomoravským krajom v rokoch 2006-2007. Išlo o komplementárne projekty, ktoré boli pripravované súbežne a ktorých výstupy boli vzájomne koordinované. Pre informácie o projektoch viď napr. Juhomoravský kraj (2007) a Regionálna rozvojová agentúra v Skalici a Ateliér Dobručká (2008).

Prístup *quadruple helix* v projekte Pomoravie je zrejмый zo skladby zapojených organizácií a ich rolí. Projekt bol koordinovaný a kontrolovaný Trnavským samosprávnym krajom (TTSK), čo je subjekt verejného sektora na krajskej úrovni. Zhotoviteľom projektu bola Regionálna rozvojová agentúra v Skalici (RRA). Ide o neziskovú organizáciu, ktorá bola zriadená krajom za účelom koordinácie rozvojových aktivít v regióne Pomoravie, a ktorá projekt manažovala a administrovala. Nakoľko však týmto dvom subjektom chýbali odborné kapacity na obsahové riešenie projektu, hlavným riešiteľom sa stal podnikateľský subjekt Ateliér Dobrucká (AD). Tento subdodávateľ bol vybraný na základe toho, že v minulosti už v regióne pôsobil a u lokálnych aktérov mal vybudované dobré meno.<sup>2</sup> Úlohou AD bolo odborné vedenie projektového tímu tak, aby boli kvalitne spracované výstupy projektu, avšak účasť na ich implementácii sa neočakávala. Oficiálnymi partnermi projektu boli zástupcovia verejného sektora z Českej aj Slovenskej republiky, a to Juhomoravský kraj, mesto Hodonín a mesto Skalica, a ďalej nezisková organizácia s cezhraničnou pôsobnosťou Spolok pre podporu Pomoravia (SPP).<sup>3</sup> Od oficiálnych partnerov sa očakávala aktívna participácia na spracovaní projektu aj následná implementácia výstupov. Špecifické postavenie pri spracovaní projektu aj jeho implementácii mal SPP, nakoľko bol nositeľom ideí splavnenia rieky Morava a jeho kľúčovým propagátorom za posledných cca 15 rokov, združoval expertov z relevantných profesií a mal kontakty na kľúčových aktérov na úrovni regiónu aj oboch štátov.

Okrem uvedených organizácií boli do projektu zapojení zástupcovia ďalších organizácií z oboch krajín, medzi ktoré patrili:

- ďalšie dotknuté obce: Kátov, Kopčany, Gbely, Brodské, Kúty, Sekule, Moravský sv. Ján – očakávala sa ich participácia na projekte aj implementácia spracovaných výstupov;
- univerzity: Komenského univerzita v Bratislave, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ekonomická univerzita v Bratislave, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Univerzita Konštantína filozofa v Nitre – participovali na projekte;
- štátne neziskové organizácie: Správa CHKO Záhorie, Krajský pamiatkový úrad Bratislava – išlo o významné vstupy vo vzťahu k chráneným lokalitám, ktoré súviseli s projektom aj jeho implementáciou;
- verejné neziskové organizácie: Baňuv kanál, Slovenská ornitologická spoločnosť – prvá organizácia by vystupovala aj v pozícii realizátora niektorých aktivít;
- štátne podniky: Povodí Moravy, Slovenský vodohospodársky podnik – vzhľadom na nutnosť technických úprav vodného toku Moravy vstupovali títo partneri do spracovania projektu aj do implementácie technických prvkov;
- a súkromné podnikateľské subjekty: Vodní cesty a.s., Prvá plavebná spoločnosť s.r.o., Agentúra Dolná Morava, s.r.o. – subjekty so záujmom o implementáciu podnikateľsky zameraných aktivít.

Napriek tomu, že do projektu boli zapojené neziskové organizácie ako reprezentanti záujmov občanov či štátu, konali sa v dotknutých obciach aj prieskumy verejnej mienky a verejné prerokovania, a tiež boli niektoré projektové stretnutia voľne prístupné pre zástupcov z obcí. Cieľom bolo získať čo najviac podnetov od občanov a dostať zámer rekreačnej plavby na rieke Morava do povedomia lokálnych ľudí.

---

<sup>2</sup> Z hľadiska teórie, ktorá uvádza štyri faktory pre úspešnú spoluprácu, tu boli naplnené faktor pozitívnej minulej skúsenosti, ktorá podporila dôveru ostatných partnerov voči AD, a tým aj ich pozitívny postoj pri vzájomnej spolupráci.

<sup>3</sup> Oficiálni partneri boli zapojení v oboch komplementárnych projektoch. Trnavský samosprávny kraj SR a Juhomoravský kraj ČR mali komplementárne úlohy, tj. v jednom projekte vystupovali ako hlavný koordinátor a v druhom ako partner. Zhotoviteľ a riešiteľ sa v projektoch líšili. Rovnako ďalšie zapojené subjekty boli v oboch prípadoch odlišné.

Vzhľadom na komplexnosť zadania a šírku riešiteľského tímu bol projekt spracovávaný postupne v troch etapách. V prvej etape išlo o *Štúdiu dopadu realizovaných opatrení a Prieskumy a rozbor*. Prvý dokument čerpal dáta z predchádzajúceho projektu realizovaného Juhomoravským krajom a druhý dopracoval chýbajúce analýzy na slovenskom brehu rieky Morava. Táto etapa spôsobila mnohé praktické problémy, pretože jej finančné krytie bolo výrazne podhodnotené. Podľa vyjadrení bývalej riaditeľky RRA a bývalého predsedu SPP<sup>4</sup> bol rozpočet na prvú etapu stanovený na základe skúseností z projektu realizovaného Juhomoravským krajom. Ten však pracoval s väčším množstvom známych a dostupných dát, preto mal menšiu náročnosť na terénne prieskumy než nadväzujúci projekt Pomoravie. Chyba v rozpočte bola spôsobená ešte pri písaní žiadosti o projekt, ktorá bola spracovaná členmi SPP bez širšej konzultácie s partnermi. Zároveň je nutné dodať, že predstavitelia TTSK, ktorí boli v pozícii oficiálneho koordinátora, spracovaný rozpočet nekontrolovali ani neupravovali.<sup>5</sup> Dá sa povedať, že na začiatku spolupráca viazla. Avšak napriek podceneniu situácie a nedostatočným zdrojom boli v prvej etape získané všetky potrebné dáta. Hlavným dôvodom bol fakt, že väčšina spolupracujúcich odborníkov bola osobne angažovaná v myšlienke splavenia rieky Morava a ochotná venovať tejto téme zvýšené úsilie aj bez adekvátneho finančného ohodnotenia. Táto skúsenosť potvrdzuje tvrdenie z literatúry, že vplyv osobných postojov jednotlivých partnerov na funkčnosť spolupráce je zásadný.<sup>6</sup>

Ďalšie dve etapy boli zamerané na spracovanie návrhových štúdií. V druhej etape išlo o štúdie *technologickú, priestorovú, ekologicko-environmentálnu, ekonomickú a marketingovú*, v etape tretej o *Štúdiu regionálneho rozvoja*, ktorá sumarizovala závery z predchádzajúcich siedmich štúdií do uceleného diela, a zároveň ich rozširovala o manažment rizík aj o aspekty infraštruktúry technickej, ľudskej aj organizačnej. Na vzájomnú koordináciu členov riešiteľského tímu slúžili najmä tri veľké stretnutia, ktorých sa zúčastnili zástupcovia všetkých zapojených subjektov. Otvorené diskusie umožnili priebežne overovať správnosť získaných údajov, prispeli k inovatívnosti navrhovaných riešení a bezpochyby zvýšili akceptovateľnosť finálnych štúdií. Kľúčovú úlohu v tejto etape zohrala reprezentantka hlavného riešiteľa AD. Tá bola hnacou silou projektu a presadzovala myšlienku spoločnej tvorby jednotlivých štúdií tak, aby plánované splavenie rieky Morava prinieslo želané výsledky pre všetky zainteresované strany a pozitívne dopady pre región ako celok. Všetci respondenti oslovení počas rozhovorov v lete 2017 sa zhodli, že hlavným faktorom ochoty jednotlivých partnerov k spolupráci v takto širokom a rôznorodom tíme bola ich vysoká miera dôvery v schopnosti a osobnosť hlavného riešiteľa založená na pozitívnej skúsenosti z minulosti.<sup>7</sup> Pod vplyvom hlavného riešiteľa sa spolupráca, ktorá na začiatku viazla, postupne zlepšila a štandardizovala. Respondenti sa zhodli, že projekt sa skončil úspechom a samotný proces práce na projekte bol nadštandardný.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> RRA bola zhotoviteľom a koordinátorom projektu, preto mala najlepší prehľad o rozpočte projektu a jeho využití. SPP bol oficiálnym partnerom v oboch komplementárnych projektoch a jeho zástupcovia sa zúčastnili prípravy oboch projektových žiadostí, vrátane oboch rozpočtov.

<sup>5</sup> Bývalý predseda SPP na margo vzniknutej chyby uviedol, že reálnu náročnosť projektu Pomoravie si uvedomil až dodatočne, počas stretnutí projektového tímu. Počas písania žiadosti podľa neho žiaden partner aktívne nezasahoval. Z hľadiska teórie o štyroch faktoroch úspešnej spolupráce môžeme hovoriť o absencii pozitívneho postoja partnerov aj o absencii záujmu o kontrolu nad rozpočtom.

<sup>6</sup> Z hľadiska teórie išlo o pozitívny postoj v podobe angažovanosti.

<sup>7</sup> Z hľadiska teórie išlo o prvý typ siete, a to sieť heterogénnych partnerov vedenú všeobecne rešpektovaným lídrom.

<sup>8</sup> Tieto závery sú podložené výpoveďami respondentov ako: recenzent projektu vydal pozitívne stanovisko, zozbierali sme množstvo praktických dát, ktoré dodnes obce v regióne využívajú, niektoré obce zohľadňujú výstupy projektu vo svojich rozvojových aktivitách, nikto sa nesťažoval, získané znalosti a schopnosti uplatňujem vo svojej ďalšej práci, apod. Najčastejší komentár k procesu projektu bol: veľa som sa naučil/naučila. Niektorí respondenti sa vyjadrili, že v rokoch 2008-2017 nerobili žiadny projekt, ktorý by mal podobne široký obsahový záber, porovnateľne vysokú mieru vzájomnej spolupráce či zahŕňal obdobné množstvo obcí.

*Štúdia regionálneho rozvoja* okrem iného zdôrazňovala riziko nezájmu obyvateľov či oficiálnych predstaviteľov jednotlivých obcí o jeho implementáciu, a preto bol súčasťou štúdie aj návrh modelu inštitucionálno-manažérskeho zabezpečenia realizácie projektu v budúcnosti. Obdobné stanovisko bolo zahrnuté v hodnotiacej správe projektu, ktorú spracovala spoločnosť International Business Support. Tá ocenila najmä komplexnosť, reálnosť a praktickosť spracovaných výstupov. Zároveň zdôraznila, že *Štúdia regionálneho rozvoja* je síce dobrým štartovacím základom, na jeho implementáciu však bude potrebné vytvorenie stabilnej partnerskej skupiny v regióne. Napriek tomu, že projekt staval na širokej spolupráci, všetky subjekty zapojené v projekte boli s finálnym výstupom stotožnené a mnohí od začiatku počítali so svojou rolou implementovať navrhnuté riešenia, naznačené riziká sa splnili takmer bezvýhradne.

## **Faktory (ne)implementácie projektu Pomoravie**

V čase realizácie projektu Pomoravie pôsobili na úrovni regiónu tri organizácie. Regionálna rozvojová agentúra v Skalici (RRA) bola zriadená a podporovaná priamo Trnavským samosprávnym krajom, preto mala politické zázemie, dosah na veľké projekty a pomerne silné postavenie vo vzťahu k ostatným regionálnym aktérom. Prepojenie na kraj však bolo aj jej slabou stránkou, pretože politické konexie vzbudzovali vysokú mieru nedôvery v regióne. Počas rozhovoru v lete 2017 sa bývalá riaditeľka RRA vyjadrila, že ju často podozrievali z prepierania peňazí, neustále musela dokazovať svoje schopnosti a trvalo niekoľko rokov, kým si vybudovala akceptované vlastné meno. Preto založila Miestnu akčnú skupinu Partnerstvo pre Horné Záhorie (MAS), ktorej aktivity by boli oddelené od politiky kraja a podporovali regionálne iniciatívy v smere zdola nahor. Táto MAS však bola v danom čase aktívna iba málo, pretože na jej činnosť nezostával riaditeľke čas. Tretím regionálnym subjektom, a to dokonca s cezhraničnou pôsobnosťou, bol Spolok na podporu Pomoravia (SPP). Išlo o záujmovú skupinu odborníkov, ktorí podporovali cieľ splavniť rieku Moravu. Jej členmi boli odborné organizácie, napr. Povodí Moravy či Slovenský vodohospodársky podnik, ale tiež lokálne skupiny a jednotlivci angažujúci sa za tento cieľ. Podľa bývalého predsedu SPP bolo silnou stránkou spolku práve široké odborné zázemie, vďaka ktorému bola vybudovaná sieť pre aktívny lobing. Slabou stránkou bol fakt, že išlo o dobrovoľný spolok, ktorý nedisponoval žiadnou formálnou mocou ani finančným zázemím. Tieto tri organizácie sa v danom čase vzájomne dopĺňali a vytvárali zázemie potrebné na implementáciu projektu.<sup>9</sup>

O desať rokov neskôr je situácia výrazne odlišná. SPP zanikol. Podľa slov bývalého predsedu sa situácia stala neudržateľnou po tom, ako spolok stratil podporu obcí. Dôvodom bol postupný vznik mnohých drobných spolkov zakladaných priamo obcami či ich obyvateľmi, ktoré sa zameriavali úzko na problémy jednotlivých obcí a záujmových skupín v týchto obciach. Oficiálni predstavitelia obcí postupne stratili schopnosť podporovať všetky takéto iniciatívy finančne aj časovo a museli sa niektorých aktivít zriecť. Samozrejme vyhrali preferencie lokálnych voličov, takže obce vystúpili z regionálnych organizácií. Tým došlo k fragmentácii celého regiónu a likvidácii regionálnych synergických efektov. Tieto slová potvrdila aj bývalá riaditeľka RRA, podľa ktorej RRA síce oficiálne existuje, ale v súčasnosti nevykonáva žiadnu činnosť. Dôvody sú podobné ako pri SPP, teda nedostatočná podpora zo strany obcí a fragmentácia regionálnych väzieb na individuálne záujmy. Bývalá zamestnankyňa RRA pridala, že za posledných desať rokov sa v regióne neriešil ani jeden projekt, ktorý by spájal rôznorodé záujmy jednotlivých obcí a skupín na regionálnej úrovni,

<sup>9</sup> Model inštitucionálno-manažérskeho zabezpečenia spracovaný v rámci *Štúdie regionálneho rozvoja* počítal s úzkou spoluprácou týchto troch organizácií, ktoré dokopy reprezentovali kontakty na vyšší územný celok, samosprávy a ich občanov aj odborné zázemie.

inicioval širokú diskusiu a spoluprácu. Naopak, narastá nevraživosť a súperenie jednotlivých aktérov v regióne. Do tretice, pôvodne neaktívna MAS sa stala prakticky jedinou organizáciou s celoregionálnym pôsobením. V roku 2017 spracovala *Integrovanú stratégiu rozvoja územia pre Horné Záhorie* a získala štátnu dotáciu na jej realizáciu.<sup>10</sup> Zaujímavým faktom je, že táto stratégia neobsahuje žiadnu zmienku o splavnení rieky Morava ani iné celoregionálne aktivity. Riaditeľka MAS sa v rozhovore vyjadrila, že stratégia bola spracovaná prístupom zdola nahor, vychádza teda priamo z potrieb a zámerov obcí a ich obyvateľov. Podľa tohto občania nevnímajú rieku ako potenciál a nemajú záujem koordinovať svoje rozvojové aktivity s inými obcami.

Vďaka rozpadu regionálnych vzťahov nastala paradoxná situácia. Na jednej strane sú samotné štúdie spracované v rámci projektu Pomoravie aj po desiatich rokoch vysoko hodnotené. Pri rozhovoroch v lete 2017 sa respondenti zhodli na tom, že išlo o jedinečný projekt s pozitívnymi dopadmi (viď poznámka č. 8). Respondenti tiež potvrdili, že niektoré obce (najmä Skalica a Gbely) realizujú čiastkové rozvojové aktivity, ktoré súvisia s využívaním rieky na rekreačné účely a sú inšpirované projektom Pomoravie. Na druhej strane v súčasnosti absentuje koordinácia rozvojových aktivít jednotlivých obcí tak, aby boli vytvorené pozitívne synergické efekty. Jednotlivé čiastkové iniciatívy nie sú prepájané (napr. v podobe regionálnych produktov cestovného ruchu), ale naopak si konkurujú a zvyšujú mieru vzájomného súperenia medzi aktérmi v regióne. Napr. Kopčany, ktoré majú po Skalici najväčší potenciál pre regionálny cestovný ruch, spoluprácu s ostatnými obcami takmer úplne ignorujú a rieku nevyužívajú. Projekt, ktorý mohol mať široký pozitívny dopad, vytvoril predpoklady pre vnútorné spory a fragmentáciu regiónu, a pritom je sám o sebe stále hodnotený veľmi priaznivo.

Čo sa týka ďalších subjektov spolupracujúcich na projekte, tak miera ich ďalšieho zapojenia je rôzna. Napr. štátne podniky Povodí Moravy a Slovenský vodohospodársky podnik majú vo svojej činnosti správu rieky Morava vrátane technických úprav jej toku, preto sa jej aj naďalej venujú. Avšak so zánikom regionálnych spolkov, ktoré boli rokovacími partnermi pre štátne podniky, už ich činnosť nie je prepojená na netechnické rozvojové aktivity regiónu. Podnikateľské subjekty a verejné neziskové organizácie sa jednotlivo zapájajú, napr. v podobe požičovní lodí či organizácie kultúrnych aktivít, ich vzájomná spolupráca je však slabá a ku koordinácii činností prakticky nedochádza. Od univerzít sa implementácia neočakávala, od roku 2008 však zo strany regionálnych aktérov neboli oslovené ani len na spoluúčasť v iných projektoch.

## Záver

Tento článok predstavil trend tzv. *n-tuple helix-es*, čiže trend narastajúcej spolupráce rôznorodých subjektov naprieč sektormi, a následne poukázal na význam tohto trendu pre implementáciu komplexných rozvojových projektov do praxe. Predstavený bol projekt Pomoravie, ktorý bol riešený v súlade s princípmi *quadruple helix*, ktorý však napriek pozitívnemu hodnoteniu nebol implementovaný. Z hľadiska teórie môžeme skonštatovať, že po skončení projektu došlo k odchodu všeobecne rešpektovaného lídra (hlavného riešiteľa AD), a tým aj k premene spôsobu fungovania siete regionálnych aktérov od prvého typu siete (vedeného lídrom) smerom k druhému typu siete (založenej na samo-organizácii). V tomto druhom type je extrémne dôležitá vzájomná dôvera partnerov, ochota dohodnúť sa a angažovanosť sa za spoločnú vec. Z reálneho vývoja v regióne je zrejmé, že došlo k presne

---

<sup>10</sup> V novembri 2017 získalo Partnerstvo pre Horné Záhorie oficiálny štatút MAS a alokáciu 1,5mil EUR na podporu rozvojových aktivít v regióne.



opačnému vývoju, tj. uprednostňovaniu vlastných záujmov pred záujmom celku, nárastu súperenia a postupnému triešteniu vzťahov. Bez spoločného lídra a bez funkčnej samoorganizácie došlo aj k zastaveniu implementácie projektu Pomoravie.

Ponúka sa záver, že *smart* prístup založený na *n-tuple helixes* nemôže byť nariadený zhora, ale musí vychádzať zdola a byť v súlade so spoločnými záujmami. Argumentom za toto tvrdenie je strata funkčnosti pôvodných regionálnych subjektov, ktoré propagovali splavenie rieky Morava, a nástup miestnej akčnej skupiny, ktorá zbiera rozvojové podnety od obyvateľov zdola. Argumentom proti je však fakt, že zánik pôvodných subjektov sprevádza stále väčšia fragmentácia aktérov v regióne, ktorú nie je miestna akčná skupina schopná zastaviť. Jednotlivé rozvojové projekty v *Integrovannej stratégii rozvoja územia* neprinášajú synergické efekty (nie sú skutočne integrované), majú operatívny charakter a nevzbudzujú potrebu spolupráce. V tomto prípade sa zdá, že prístup „zhora“ by mohol priniesť priaznivejšie výsledky pre región ako celok než prístup „zdola“, ak by bol zastrešený adekvátnym vedením. Úlohu prirodzených koordinátorov často plnia subjekty verejnej správy. Tu však samoorganizácia na úrovni samospráv nefunguje (rozvojovým činnostiam chýba širší kontext a koordinácia, medzi obcami vládne nevraživosť) a Trnavský samosprávny kraj nemá o rozvoj regiónu hlbší záujem (ako sa ukázalo už počas projektu). Bohužiaľ, všeobecne rešpektovaný líder v regióne momentálne chýba.

Celkový rozvoj v skúmanom regióne nie je možné označiť ako *smart*. A to napriek tomu, že koncepčné riešenie pôvodných ôsmich štúdií projektu tento aspekt zahŕňalo v podobe samostatnej technologickej štúdie aj vo forme holistického prístupu prepojenia technologickej štúdie na rozvojové aspekty priestorové, environmentálne a sociálno-ekonomické. Prípadová štúdia poukazuje na to, že úspešnosť prenosu myšlienok *smart* rozvoja z dokumentov do bežného života závisí od schopnosti a ochoty lokálnych aktérov vzájomne komunikovať, dohodnúť sa a spolupracovať. Tento záver je zhodný s teóriou, ktorá zdôrazňuje vplyv minulých skúseností a osobných postojov jednotlivých partnerov na dlhodobú funkčnosť spolupráce v heterogénnych sieťach, a tým aj ich vplyv na mieru úspešnej implementácie rozvojových zámerov do každodenného života. Ďalším smerom vedeckého skúmania by mohli byť práve osobné postoje kľúčových hráčov v tomto regióne (na túto tému autorka pripravuje článok *Interplay of power, knowledge and trust in quadruple helix*).

## Použité zdroje

- AGOSTINI, L., NOSELLA, A. a VENTURINI, K. 2017. SME strategic networks: how to achieve the commitment of partners. In: SPENDER, J.C., SCHIUMA, G. and GAVRILOVA, T. (Eds). *Knowledge management in the 21<sup>st</sup> century: resilience, creativity, co-creation*, St. Petersburg: St. Petersburg University, s. 232-245.
- BALYAEVA, Z. a LOMBARDI, R. 2017. Intellectual value cocreation models in industry-university-government network. In: SPENDER, J.C., SCHIUMA, G. and GAVRILOVA, T. (Eds). *Knowledge management in the 21<sup>st</sup> century: resilience, creativity, co-creation*, St. Petersburg: St. Petersburg University, s. 2089-2094.
- BÁRTA, D. 2015. Metodika smart city. *Smart City*, č. 01/2015, s. 11.
- BOOHER D.E. a INNES J.E. 2012. Planning with Complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy. In: *10<sup>th</sup> meeting of AESOP thematic group on Complexity & Planning: Complexity and Collaborative Rationality*, Groningen, Netherlands, 16-17 november 2012.
- CARAYANNIS, E.G. a CAMPBELL, D.F. 2009. "Mode 3" and "Quadruple Helix": towards a 21<sup>st</sup> century fractal innovation ekosystém. *International Journal of Technology Management*, roč. 46, č. 3-4, s. 201-234.
- CARAYANNIS, E.G. a CAMPBELL, D.F. 2010. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ekology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, roč. 1, č. 1, s. 41-69.
- CARAYANNIS, E.G., BARTH, T.D. a CAMPBELL, D.F. 2012. The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, roč. 1, č. 2, s. 1-12.
- DOBRUCKÁ, A. a DOBRUCKÁ, L. 2009. Rozvoj regiónu Pomoravie. *Enviromagazín*, roč. 14, č. 2, s. 24-25.
- DOBRUCKÁ, L. 2009a. *Inteligentné obce – Strategický prístup k manažmentu v obciach na Slovensku*. Bratislava: Slovenská technická univerzita.
- DOBRUCKÁ, L. 2009b. Priestorové plánovanie ako spojnica strategického, územného a krajinnno-ekologického plánovania – Príklad regiónu Pomoravie. In: *Odborná konferencia: Krajina – Človek – Kultúra*, Banská Bystrica, Slovensko, 14-15 máj 2009.
- ETZKOWITZ, H. a LEYDESDORFF, L. 2000. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, roč. 29, č. 2, s. 109-123.
- CHRISTOFFERSEN, J. 2013. A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs. *International Journal of Management Reviews*, roč. 15, č. 1, s. 66-85.

INNES J.E. a BOOHER D.E. 2010. *Planning with Complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. New York: Routledge.

INNES J.E. a RONGERUDE, J. 2013. Civic networks for sustainable regions – Innovative practices and emergent theory. *Planning Theory and Practice*, roč. 14, č. 1, s. 75-100.

IPR, 2016. *SMART cities* [online]. Dostupné na: <http://www.iprpraha.cz/clanek/308/smart-cities>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2007. *Socioekonomická studie prodloužení Bařova kanálu o úsek Hodonín - soutok Moravy a Dyje*. Správy z projektu.

LEYDESDORFF, L. a ETZKOWITZ, H. 1996. Emergence of a Triple Helix of university – industry – government relations. *Science and public policy*, roč. 23, č. 5, s. 279-286.

LEYDESDORFF, L. a ETZKOWITZ, H. 1998. The triple helix as a model for innovation studies. *Science and public policy*, roč. 25, č. 3, s. 195-203.

LEYDESDORFF, L. 2012. The Triple Helix, Quadruple Helix,..., and an N-tuple of helices: Explanatory models for analyzing the knowledge-based economy? *Journal of the Knowledge Economy*, roč. 3, č. 1, s. 25-35.

MAS PARTNERSTVO PRE HORNÉ ZÁHORIE, 2017. *Integrovaná stratégia rozvoja územia* [online]. Dostupné na: <https://www.mas-hornezahorie.sk/index.php/informacne-a-propagacne-materialy>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015. *Metodika Konceptu inteligentních měst* [online]. Dostupné na: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Smart-Cities/Koncept-Smart-Cities>

MICHALIČKOVÁ, D. 2009. Povodie rieky Moravy v dotyku s Trnavským samosprávnym krajom - regionálna rozvojová štúdia pre potreby ďalších možností jeho využitia. In: *Odborný seminár: Regulačné nástroje*, Bratislava, Slovensko, 16 apríl 2009.

REN, H., GRAY, B. a KIM, K. 2009. Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how? *Journal of Management*, roč. 35, s. 805–832.

ROBSON, M.J., LEONIDOU, L.C. a KATSIKEAS, C.S. 2002. Factors influencing international joint venture performance: theoretical perspectives, assessment, and future directions. *Management International Review*, roč. 42, s. 385–418.

REGIONÁLNA ROZVOJOVÁ AGENTÚRA V SKALICI a ATELIÉR DOBRUCKÁ, 2008. *Povodie rieky Moravy v dotyku s Trnavským samosprávnym krajom (Regionálna rozvojová štúdia územia pre potreby ďalších možností jeho využitia)*. Správy z projektu.

ŠTĚPÁNEK, P. (ed.) a kol. 2017. *Praha - Vídeň: Možnosti Cesty k Smart City ve Střední Evropě*. Praha: BEZK, z.s.