

**ROZVOJOVÁ STRATEGIE ZALOŽENÁ NA INTELIGENTNÍ
SPECIALIZACI
PROČ JE EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ DŮLEŽITÉ?
THE DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON SMART
SPECIALIZATION
WHY IS EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IMPORTANT?**

doc. ing. Hana Bartošová, CSc.

Vysoká škola regionálního rozvoje
163 00 Praha 6, Žalanského 68/54
e-mail: bartosova@vsrr.cz

Klíčová slova:

inteligentní specializace, strategie inteligentní specializace ČR, regionální inovační strategie, znalostní management.

Keywords:

Smart Specialisation, Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation CR (RIS3), Regional Innovation Strategy, Knowledge Management.

Abstrakt:

Příspěvek se zabývá novými koncepty regionálních inovačních politik v projektech Strategie Evropa 2020. Autorka charakterizuje koncept inteligentní specializace (Smart Specialisation), který je ústředním pilířem a východiskem koncepce Strategie inteligentní specializace (Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation). Tato tzv. RIS3 strategie ČR bude aplikována v procesech čerpání prostředků strukturálních fondů Evropské unie v období 2014 – 2020 v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Příspěvek se zamýšlí nad novými nástroji regionální inovační strategie ve vztahu k teorii a praxi managementu, zejména znalostního.

Abstract:

The article is focused on new concepts of regional innovation politics within the European Strategy of 2020. The author describes the Smart specialization concept, which is the main pillar and starting point of the Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation. The „RIS3 Strategy of the Czech Republic” will be implemented in processes of drawing EU structural funds in period 2014-2020 in field of R&D and innovations. The article deals with the new instruments of regional innovation strategies in relation to theory and practice of management especially knowledge management.

Úvod

Jedním z důležitých předpokladů úspěchu projektů strukturálních fondů EU (dále SF EU) je kvalita procesů jejich řízení. Podle pravidelně publikované výroční zprávy Evropské komise, vykazovala ČR v programovacím období 2007 – 2014 nedostatky v procesech řízení projektů, zejména v nastavení kontrolních a auditních mechanismů jednotlivých operačních programů.

„Česká republika se potýkala s vážnými problémy při čerpání prostředků, které jsou jí k dispozici v evropských strukturálních fondech [1]. Reakcí bylo přijetí systémových opatření (Akční plán) s cílem zlepšit řídicí a kontrolní systém v oblasti strukturálních fondů realizovaných v ČR.

K nejčastějším nedostatkům rozvojových projektů, i dle závěrů NKÚ, patří nedostatečné nastavení řídicích a kontrolních mechanismů, a to zejména v oblasti věcné realizace projektů - zadávání veřejných zakázek, splnění monitorovacích indikátorů, některé případy nedodržování podmínek poskytnutí dotace, udržitelnosti výstupů a výsledků projektů, dokumentace projektů [12]. Nastavení kontrolních a auditních mechanismů neobsahovalo procesy, které by byly schopny odhalit případné chyby a nedostatky, které by ve svém důsledku mohly vést k neoprávněnému proplacení nezpůsobilých výdajů.

V souvislosti s implementací projektů Evropa 2020 se rozvíjí diskuse o nových konceptech managementu (zejména strategického, projektového, znalostního a regionálního). Znalost a schopnost aplikovat jejich nástroje a metodologii, dokázat správně analyzovat výchozí podmínky pro generování cílových rozhodnutí, dokázat řídit a koordinovat projektové práce i kontrolovat skutečný průběh projektu ve vztahu k definovanému cíli, včetně variant doporučených řídicích postupů, patří k výchozím metodologickým předpokladům úspěšné přípravy, realizace a ukončení projektů.

Projekty regionální inovační politiky programovacího období 2007 – 2013 se často vyznačují nevhodně zvolenou strategií, která v konsekvencích vede k „uniformitě“ rozvojových priorit bez relevantní analýzy strukturální charakteristiky regionu, ekonomické výkonnosti, institucionálního zázemí, silných a slabých stránek aj. Znalost procesů strategického managementu je klíčovou a nejobtížnější manažerskou aktivitou, protože formuluje pravidla fungování, priority a oblasti směřování v dlouhodobém horizontu včetně směru, kterým se organizace či region chtějí ubírat. Představuje komplexní proces specifikace mise, vize a cílů, různých politik a plánů, definice programů, projektů a dalších opatření, která pomáhají k dosažení rozvojových cílů.

V souvislosti s implementací Strategie Evropa 2020 a novou kohezní politikou EU jsou doporučeny nové nástroje a koncepce regionálních inovačních politik s cílem akcelerace ekonomického a socioekonomického rozvoje regionu cestou analýzy skutečných rozvojových potřeb, hledání silných stránek regionu v oblasti výzkumu, vývoje a inovací s aplikací v regionálním institucionálním prostředí a hledání rozvojových priorit určitých oblastí – tzv. domén (odvětví, oborů) v níž je regionální ekonomika konkurenceschopná nejen v národním, ale i globálním prostředí. Z uvedeného vyplývají dva klíčové faktory zaměření strategie - využívání endogenních rozvojových faktorů a nových koncepčních nástrojů rozvoje regionu.

Jedním z nich je inteligentní specializace (Smart Specialisation), která je základem koncepce „RIS3 strategie ČR“ (Strategie inteligentní specializace ČR – „Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation“) a bude využívána při čerpání prostředků strukturálních fondů Evropské unie v období 2014 – 2020 pro oblast výzkumu, vývoje a inovací. Nové nástroje regionální inovační strategie vycházejí teoretických a metodologických principů, zásad, metod a doporučení managementu, zejména strategického, regionálního, projektového a znalostního, z čehož lze vyslovit názor, že kritickým faktorem úspěchu ve Strategii Evropa 2020 zůstává i v tomto programovacím období kvalita procesů řízení projektů.

Z hlediska metodologie jsou poznatky publikované v tomto příspěvku získané použitím empiricko-analytické metody (systémového a komparativního přístupu, manažerského empirického přístupu a interpretace). Autorka tohoto příspěvku využila své praktické zkušenosti s řízením a hodnocením projektů podporovaných ze SF EU v programovacím období 2007-2013, dále zkušenosti zpracovatele a odborného garanta projektů v rámci operačního programu Praha Adaptabilita a Vzdělávání pro konkurenceschopnost včetně zkušeností a spolupráce s auditním orgánem MF a EU v oblasti strukturálních fondů. Základní

teoretická a metodologická východiska čerpala dále z analýzy dokumentů EU a ČR a dalších dostupných zdrojů, akademické činnosti na VŠ a teoretických prací publikovaných v oblasti managementu.

1. Nové koncepty regionálních inovačních politik

1. 1 Inteligentní specializace (Smart Specialization)

Stávající přístupy a nástroje regionální inovační politiky EU významně napomáhají řadě regionů v jejich ekonomickém rozvoji, i když v některých regionech, zejména hospodářsky slabších, je konvergence pomalejší než se očekávalo. Jedním z důvodů je nezvládnutí procesů strategického managementu a jeho zjednodušení na plošné, obecně univerzální definování regionální inovační politiky a rozvojových priorit, které ve svých konsekvencích vedou v řadě regionů k neefektivnímu využívání alokovaných zdrojů.[3] Není respektováno odlišné ekonomické, technické, socioekonomické, strukturální a institucionální prostředí regionu a jeho rozvojové potřeby a z toho důvodu není zvolena optimální strategie rozvoje. Další nedostatek spočívá v přílišné snaze přitáhnout investory a jiné rozvojové zdroje z vně regionu a ve slabším důrazu na endogenní rozvojové faktory.[3]

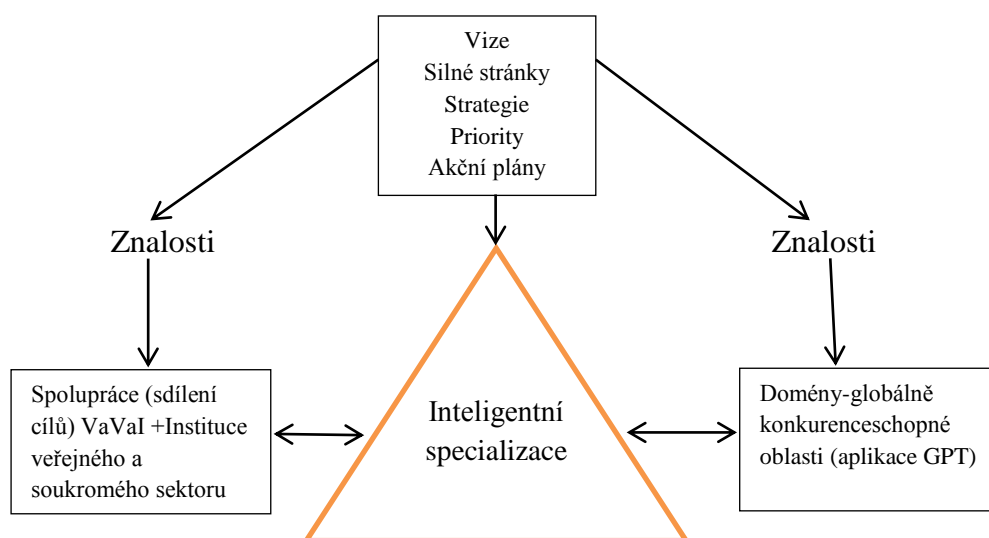
Základem realizace regionálních projektů Strategie Evropa 2020 by mělo být vymezení silných stránek regionu a příležitostí v oblasti výzkumu, vývoje a inovací a na základě analýz odvozena regionální inovační politika a rozvojové priority. Integrovanou součástí je koncentrace omezených lidských a finančních zdrojů alokovaných do VaVaI do vymezených, globálně konkurenceschopných, domén (oblastí, odvětví) s cílem posilovat konkurenční výhodu a povzbudit další socioekonomický růst a prosperitu regionu. K novým nástrojům managementu ve specifické oblasti regionálního managementu (regionální inovační strategie), který se stává základem tvorby inovační strategie a kohezní politiky EU je inteligentní specializace.

Takto pojatý koncept regionálních inovačních politik je označován jako inteligentní specializace (Smart Specialisation). Inteligentní specializace označuje strategický přístup k ekonomickému rozvoji regionu prostřednictvím cílené podpory vědy, výzkumu a inovací. Představuje proces identifikování příležitostí a silných stránek regionu, který může mít konkurenční výhodu ze specializace v konkrétní oblasti vědy či technologie. Předpokladem je institucionální spolupráce, zejména s podnikatelskou sférou. Foray a kol. (2009) „*vymezují inteligentní specializaci jako nalezení silných stránek regionu ve sféře výzkumu, vývoje a inovací. Silné stránky by měly být identifikovány v první řadě podnikatelskou sférou působící v regionu*“ [7].

Lze konstatovat, že jde o přístup, který zdůrazňuje význam spolupráce regionálních aktérů v oblasti základního i aplikovaného výzkumu - podnikatelské a výzkumné sféry a využití vzájemných aktivních interakcí mezi výzkumnou a podnikatelskou komunitou při definování domény, tj. určité oblasti, v níž je regionální ekonomika konkurenceschopná na globálním trhu. Inteligentní specializace by měla zajistit vyvážený rozvoj regionu, založený na výběru perspektivní domény - odvětví se silnými vazbami na místní trh práce, strukturu podnikatelské základny a její absorpční kapacitu a rozvinutou znalostní základnu. Foray a kol. (2009) jsou toho názoru, že identifikovaná doména by měla být rozvíjena pomocí aplikace tzv. „general purpose technologies“ (GPT) [7]. Jejich využití není jen v konkrétním průmyslovém odvětví, ale je univerzálně využitelné i v jiných odvětvích (biotechnologie, nanotechnologie, ICT aj.). Rozhodujícím kritériem je rozvoj kvality a udržitelnosti života v dimenzi ekonomické, sociální, environmentální a bezpečnostní.

Koncept inteligentní specializace je založen na čtyřech hlavních principech. (Obr. 1).

1. Stanovení mise, vize a strategie rozvoje regionu. Na základě strategie je definovaný limitovaný počet priorit s cílem zajistit jejich větší koncentraci, hospodárnost, účelnost, účinnost a efektivitu. Tento princip by měl zamezit duplikaci a fragmentaci v Evropském výzkumném prostoru.
2. Druhým principem je využití konkurenční výhody regionu, spojení potenciálu regionu ve výzkumu, vývoji a inovacích s podniky a průmyslem včetně vymezení úlohy institucí při vytváření a šíření znalostí.
3. Region by se měl zaměřit na klíčové domény, oblasti, v nichž je excelentní a má v nich například nějakou tradici a zkušenosti. Měl by být podporován vznik a fungování klastrů, zejména propojení různých sektorů a odvětví navzájem z důvodu sdílení dobré praxe, informací, znalostí a technologií.
4. Relevantním principem je spolupráce a sdílení cílů všech regionálních aktérů, zejména veřejného a soukromého sektoru společně s univerzitní a výzkumnou sférou.



Obr. 1 – Struktura konceptu inteligentní specializace

Zdroj: autorka

1.2 Strategie inteligentní specializace (Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation)

Koncept RIS3 strategie (Strategie inteligentní specializace – „Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation“) bude využíván při čerpání prostředků strukturálních fondů EU v období 2014 – 2020 pro oblast výzkumu, vývoje a inovací. Jinými slovy - aby mohl členský stát v současném programovacím období čerpat z tohoto fondu prostředky určené na výzkum, vývoj a inovace, musí existovat inteligentní inovační strategie. Prvky tohoto konceptu jsou zakotveny v stěžejních iniciativách strategie Evropa 2020.[6] Klíčovými operačními programy konceptu RIS3 jsou OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a OP Výzkum, vývoj a vzdělávání.

RIS3 strategie ČR je strategický dokument, jehož existence je jednou z ex-ante kondicionalit (tj. nutných předběžných podmínek) pro čerpání prostředků z evropských strukturálních a inovačních fondů pro oblast výzkumu, vývoje a inovací (dále jen „VaVaI“).

RIS3 strategie ČR by měla efektivně zacílit finanční prostředky (evropské, národní, krajské i soukromé) do aktivit vedoucích k posílení inovační kapacity a do prioritně vytyčených aktivit, které mohou zvýšit konkurenceschopnost ČR, a to včetně zaměření na konkrétní potenciál oblasti specializace.

Struktura RIS3 ČR je tvořena národní RIS3 strategií a čtrnácti regionálními strategiemi ve formě tzv. regionálních příloh zpracovaných pro jednotlivé kraje ČR. Regionální dimenze je zacílena na specifika formování regionálního inovačního systému v jednotlivých krajích. Tyto krajské přílohy budou mj. obsahovat zpřesnění národních priorit v návaznosti na VaV a inovační potenciál daného kraje. Gestorem zpracování RIS3 strategie je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [9]. Aktivity v jednotlivých regionech jsou řízeny krajskými koordinátory, tzv. krajskými S3 manažery.

Smysl regionálních příloh spočívá v záměru vytvořit strategii, která bude „na míru šitá“ konkrétním podmínkám a potřebám jednotlivých regionů. Pro přípravu dokumentu je zdůrazněna nutnost tematické koncentrace investičních priorit, identifikace domén, specializace jednotlivých regionů, partnerství klíčových aktérů z podnikatelské a výzkumné sféry, akademické obce i veřejné správy, sjednocení se na jasné a reálné vizi a nastavení funkčního regionálního inovačního systému. Priority budou definovány jako horizontální (napříč všemi obory) a vertikální (klíčové obory, domény, mezioborová spolupráce). Výsledkem by mělo být dosažení maximálního efektu ve využití finančních zdrojů a potenciálu regionu pro oblast výzkumu, vývoje, podnikání a inovací.

Koncepce RIS3 strategie je vystavěna na několika nových metodických principech, které ji odlišují od dosavadních strategických dokumentů v oblasti VaVaI v ČR. Jedná se zejména o bottom-up přístup, který má dvě dimenze:

1. široké zapojení aktérů ze všech sfér „triple/quadruple helix“ (tj. sektoru podnikatelského, vysokoškolského, VaV sektoru i sféry veřejnosprávní a neziskové) do procesů identifikace prioritních oblastí; důraz je kladen zejména na zapojení podnikatelské sféry a principu „entrepreneurial discovery“;
2. současná identifikace priorit na regionální i na národní úrovni a jejich následné propojení, podpora upgradingu (posunu k výrobkům s vyšší přidanou hodnotou, posun firem na vyšší stupně/řády v dodavatelských řetězcích), respektování potřeby dosažení kritické velikosti pro určité typy aktivit (řešení otázky konkurenceschopnosti a schopnosti dosáhnout excelentní úrovně v mezinárodním měřítku), důraz na procesy implementace – nutnou součástí strategie je akční plán obsahující návrhy konkrétních opatření, které ji budou naplňovat (včetně opatření stimulujících investice soukromého sektoru do oblasti VaVaI), podpora spolupráce mezi sférami triple/quadruple helix, důraz na důsledný monitoring a evaluaci v rámci implementace strategie, důraz na policy learning – reakci politiky na výsledky opatření.

Vzhledem k dosud relativně omezené míře rozvinutosti inovačního systému na národní úrovni i na úrovni většiny krajů je třeba pro posílení inovačního výkonu ekonomiky odstranit či zmírnit alespoň hlavní bariéry ve sféře výzkumu, vývoje a inovačního podnikání. Bez odstranění těchto bariér nedojde k žádoucí změně vývojové trajektorie inovačních systémů, ale pouze ke kvantitativní změně. Proto budou v rámci koncepčního pojetí RIS3 v ČR navrženy RIS3 priority dvojí povahy:

- horizontální (průřezové) – nové typy aktivit podporující vytváření, případně zkvalitňování inovačního systému na národní i krajské úrovni, např. schémata na posílení spolupráce mezi výzkumnými organizacemi a firemní sférou (např. inovační vouchery, nástroje pro podporu mobility, apod.), podpora talentů, podpora transferu technologií, podpora start-upů, spin-offů, inkubačních služeb apod.,
- vertikální – zaměření na konkrétní konkurenceschopné odvětvové/pododvětvové VaVaI oblasti – „domény“ se silným růstovým potenciálem.

1.3 Platforma pro inteligentní specializace regionů

Za účelem sdílení dobré evropské praxe a pomoci členským státům a regionům EU v přípravě a implementaci strategií inteligentní specializace vznikla Platforma pro inteligentní specializace, tzv. S3 Platforma [11]. Tuto platformu koordinuje Institute for Perspective Technological Studies a je sestavena z expertů a akademiků z široké oblasti inovací a regionálního rozvoje. Registrací do S3 Platformy získá region možnosti výměny zkušeností a příkladů dobré praxe, semináře a školení, odbornou podporu a pomoc při vytváření strategie inteligentní specializace ze strany Evropské komise i ostatních regionů EU. V České republice je do S3 Platformy zaregistrován např. Jihomoravský kraj.

K vytvoření kvalitní strategie inteligentní specializace regionu doporučuje S3 Platforma následující fáze:

1. Analýza regionálního kontextu a inovačního potenciálu - určení regionálních specifik (např. SWOT analýza, regionální profil či jiný nástroj), uvědomění si vazeb regionu navenek, zjištění podnikatelské dynamiky. Tato analýza by neměla být statická - měl by jít rozpoznat vývoj regionu v čase.
2. Vytvoření řídicí struktury na úrovni veřejné správy, která bude spolupracovat s ostatními zástupci (soukromá a univerzitní sféra) a snažit se při vyjednávání o konsenzus či kompromis mezi jednotlivými zájmovými skupinami. Každá zájmová skupina (médiá, high-tech firmy, regionální autority, národní subjekty, atp.) má od inovační strategie jiná očekávání. Měly by se vytyčit komunikační nástroje k cílovým skupinám - ať už tradiční formou, jako je například regionální logo či působivý web představující region, či aktivní formou, jako jsou workshopy, tiskové konference a kulaté stoly.
3. Stanovení komplexní vize regionu - měla by být jasná, realistická a sdílená.
4. Identifikace priorit - za splnění podmínky jejich omezeného množství. Priority musí být jasně identifikované a dosažitelné, při zohlednění konkurenční výhody a inovačního potenciálu regionu.
5. Definice implementačních nástrojů (určení jednotlivých aktivit, projektů, finančních zdrojů, časových rámců).
6. Integrace monitoringu a hodnotících mechanismů - žádoucí je rovněž průběžný monitoring, hodnocení by mělo být zajištěno i externím subjektem. Pro účely monitoringu a hodnocení je nezbytné mít nastaveny cíle (jasně stanovené a měřitelné) a ke každé aktivitě by měl být stanoven měřitelný indikátor.

1.4 Znalostní management (Knowledge Management)

Dle názoru autorky článku koncept inteligentní specializace neznamená úplně nově zrozený poznatek, nicméně vytváří nový sémantickou terminologii pro systémový přístup a uspořádaný systém založený na propojení známých principů, ověřených přístupů a doporučení teorie managementu, které se aplikují v procesech strategického řízení regionu.

„Hodnota je nyní vytvářena prostřednictvím produktivity a inovací. Oba tyto faktory představují aplikaci znalostí v pracovním procesu. Vedoucími sociálními skupinami společnosti znalostí budou ‚kvalifikovaní specialisté‘, znalostní manažeři, kteří vědí jak alokovat poznatky a vědomosti, aby bylo dosaženo jejich produktivního využití – stejně jako kapitalisté věděli, jak produktivně využít kapitálu“. Peter F. Drucker (2007) [4].

Znalosti jsou ústřední myšlenkou konceptu inteligentní specializace. Klíčový význam má však jejich cílevědomá tvorba a proaktivní využívání ve Strategii inteligentní specializace.

Management znalostí vznikl jako reakce na růst významu znalostí pro organizaci. Ukazuje se, že jsou jedním z hlavních aktiv organizace a rozhodují o jejich úspěšnosti či neúspěšnosti. Management znalostí je zaměřen na znalosti a jejich rozvoj a využití ve všech manažerských

funkcích (činnostech) [2]. Pro jejich procesní integraci existuje několik přístupů. Za typické lze považovat následující:

- Jde o samostatný manažerský koncept.
- Řízení znalostí je pojímáno procesně - jako manažerská funkce (činnost) řízení lidských zdrojů (důraz na tacitní znalosti).
- Řízení znalostí je pojímáno z kybernetického hlediska jako řízení informací (důraz na explicitní znalosti).
- Řízení znalostí je syntézou (propojením) procesních a kybernetických přístupů s podporou ICT (syntéza tacitních a explicitních znalostí)

Znalosti jsou vázány na konkrétního nositele, kterým je buď člověk, nebo skupina lidí. Proto také přímé nástroje řízení a měření znalostí, které mají podobu nehmotných aktiv a tudíž pouze omezené možnosti kvantitativních metrik. Řízení znalostí se z praktického hlediska týká zejména ICT systémů na podporu rozhodování - uchovávání a předávání znalostí a dovedností mezi pracovníky a modelů kvality (TQM, EFQM, CAF), které kladou důraz na inovace a neustále zlepšování pracovních a řídicích postupů s cílem tzv. „učící se organizace“. Schopnost vytvářet, předávat a aplikovat znalosti se stává klíčovou konkurenční výhodou - dnešní ekonomika je často nazývána znalostní ekonomikou [2].

Stále více se potvrzuje, že v globální ekonomice nejdůležitějším udržitelným zdrojem konkurenční výhody je efektivní využívání znalostí a intelektuálního kapitálu.

Intelektuální kapitál zahrnuje další systémové podmínky využívání znalostí, jak lze ocenit, resp. „měřit“ disponibilní znalosti, manažerská doporučení pro řízení jejich rozvoje, organizační kulturu, morálku, spokojenost zákazníků (občanů) aj. Např. (Roos, 1997) definuje intelektuální kapitál jako *“jazyk pro myšlení, mluvu i konání lidí týkající se hybných sil budoucích výnosů organizace. Intelektuální kapitál zahrnuje vztahy se zákazníky a dalšími partnery, inovační úsilí, infrastrukturu organizace a znalosti i dovednosti jejich pracovníků“* [10]. Podle Edvinsona (1997) představuje intelektuální kapitál *„vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahy se zákazníky a profesionální dovednosti, které zajišťují firmě konkurenční výhodu na trhu“* [5].

Znalosti a intelektuální kapitál jsou hybnou silou formulování strategie inteligentní specializace, která klade důraz na inovace a neustálé zlepšování regionální inovační politiky, což není nic jiného než využívání a řízení znalostí v určité specifické oblasti. Cílem je zabezpečení stabilní prosperity cestou akcentu na aktivity přinášející regionu udržitelný růst, zejména pak zhodnocováním znalostí dlouhodobě udržitelných konkurenčních výhod.

Koncept inteligentní specializace doporučuje regionům vytvořit obsah a formu jejich inovační strategie tak, aby byl maximalizován dopad regionální politiky společně s ostatními politikami EU. Konkrétní praktická aplikace regionální inovační politiky zahrnuje proces rozvíjení vize rozvoje regionu, identifikace specifík regionů, hledání konkurenční výhody, stanovení strategických priorit s cílem maximalizovat znalostní potenciál rozvoje jakéhokoliv regionu cestou efektivního využití prostředků na podporu vědy, výzkumu a inovací.

Závěr

Efektivní aplikování teorie managementu – principů, metod, technik a nástrojů je obecně kompatibilní, využitelné ve všech organizačních systémech (uspořádáních, uskupeních) bez ohledu na poslání a formu realizačních výstupů. Specifika managementu se projevují v procesu řízení jednotlivých komponent systému.

Podstatné změny v základních předpokladech (paradigmatech) dosavadní manažerské práce, indikované P. F. Druckerem (2007), se vztahují jak k samotnému chápání disciplíny managementu, tak také k praxi realizace v regionech [4].

Region, v systémovém pojetí organizace, lze charakterizovat jako složitý, dynamický a pravděpodobnostní sociální systém v prostředí správního uspořádání, který usiluje o dosažení svého hlavního cíle a účinného a efektivního naplnění poslání – sloužit veřejnosti cestou efektivního a naplňování strategie regionálního rozvoje měřeno kritérii kvality a udržitelnosti života.

Koncepce Strategie inteligentní specializace RIS3 je uváděna jako nový nástroj realizace Strategie Evropa 2020, který využívá inteligentní specializaci pro zajištění vyváženého rozvoje regionu z hlediska uvedených žádoucích kritérií kvality a udržitelnosti života regionu. I když, dle názoru autorky, nejde o úplně nový přístup, někteří autoři hovoří o novém pojmenování známých přístupů managementu (Walendowski, 2011) [13], silnou stránkou konceptu je zdůraznění funkčních vazeb mezi výzkumnou a institucionální sférou při identifikaci domény, v níž je regionální ekonomika konkurenceschopná na globálním trhu. K novým aspektům lze zařadit i tzv. aplikaci general purpose technologies, která prostřednictvím šíření znalostí umožňuje nejen další rozvoj kompatibilních oborů, ale i vznik nových.

Proto je žádoucí aktivizovat regionální rozvojový potenciál pomocí nových a doporučených konceptů Strategie 2020 vycházejících z teorie a praxe managementu, které povedou ke kooperaci a participaci mezi výzkumnou sférou a institucemi veřejné správy a dalšími podnikatelskými a nepodnikatelskými aktéry místního a regionálního rozvoje.

Nové koncepty regionálních inovačních politik souvisí s potřebou řešit specifické problémy společnosti na regionální a municipální úrovni. Patří k nim zejména dále uvedené cíle a úkoly regionálního managementu (Ježek, 2008) [8]:

- Zpracování vizí, scénářů a budoucích rozvojových strategií na regionální a komunální úrovni;
- Inicivace a řízení rozvojových impulsů a procesů v regionu;
- Vytváření regionálního konsensu, který povede k posílení regionální identity a konkurenceschopnosti vůči ostatním regionům;
- Spojování a koordinování regionálních zdrojů z věcného, personálního a organizačního pohledu s cílem přispívat k vytváření synergických (násobných) efektů;
- Aktivizovat regionální lidský kapitál a s ním spojené kreativní prostředí, posilovat a zhodnocovat ho ve prospěch regionálního a komunálního rozvoje;
- Mobilizovat regionální, komunální a sektorový inovační potenciál;
- Pomáhat přenosu informací o komunálním a regionálním rozvoji a jejich využívání, zpracovávat je podle adresátů (cílových skupin) a činit je pro regionální aktéry transparentní a dostupné;
- Poradenská pomoc a pomoc při rozhodovací (doporučení pro jednání regionálních a komunálních politických aktérů; odborné expertízy, variantní řešení atd.);
- Přinášet mechanismy a přístupy, které vedou k urovnávání konfliktů a vytváření konsensu na regionální i komunální úrovni;
- Realizovat konkrétní plány, opatření a projekty prostřednictvím projekčního managementu a přispívat tím k vytváření inovativního a kreativního regionálního a komunálního rozvoje;
- Kontinuální evaluace a nepřetržitý controlling jako prostředek vedoucí k zodpovědnosti a sebeřízení.

Aplikovat nové poznatky vždy předpokládá umět je integrovat do celistvého chápání a fungování procesů řízení regionu. V zásadě platí, že neexistují žádné všeobecně platné (univerzální) strategie. Součástí úspěšné práce řídicích regionálních aktérů i jejich klíčových spolupracovníků je umění založit svůj profil na filosofii znalostních pracovníků.

Použité zdroje:

- [1] ANNUAL ACTIVITY REPORT. DG. Regional and Urban Policy. European Commission.
[online] 2012 [cit. 2014-04-28] Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/atwork/synthesis/aar/doc/regio_aar_2012.pdf>.
- [2] BARTOŠOVÁ, H. a kol. (2012). Projektový management. Praha: OPPA, 2012. 151 s. ISBN 978-80-87174-13-5.
- [3] ČADIL, V. Inteligentní specializace jako nový koncept regionální inovační politiky v EU. Ergo, ročník 07/03/prosinec 2012. TC AV ČR.
- [4] DRUCKER, P. F. (2007). To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-7261-066-2.
- [5] EDVINSON, L., MALONE, M.S.(1997). *Intellectual Capital – Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York: Harper Business, 1997. P. 240. ISBN-10: 0887308414.
- [6] EVROPA 2020 – HLAVNÍ DOKUMENTY. Evropská komise. [online] 2012 [cit. 2014-04-29] Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/europe2020/documents/related-document-type/index_cs.htm>.
- [7] FORAY, D., DAVID, P.A., HALL, B. (2009) Smart Specialisation – The Concept. Knowledge Economists Policy brief no 9. Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf>.
- [8] JEŽEK, J. *Management regionálního rozvoje. Regionální rozvoj*. Praha : Linde Praha, a.s., 2008, s.461-469. ISBN 978-80-7201-699-0.
- [9] MŠMT RIS3 STRATEGIE ČR. [online] 2014 [cit. 2014-04-29] Dostupné z:
<<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/ris3-strategie-cr>>.
- [10] ROOS, J., ROOS, G, DRAGONETTI, N. C., EDVINSSON, L.(1997). *Intellectual Capital. Basingstoke: Palgrave MacMillan*, 1997. P. 152. ISBN 13: 9780333694794.
- [11] SMART SPECIALIZATION PLATFORM. European Commission. [online] 2012 [cit. 2014-04-28] Dostupné z:
<<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu./web/guest/home;jsessionid=g9RvJVskr4MQsQ5w6GnPQnLTb8gZZ53LRq2zsWCtPw0pzLndGCvv!54640735!1410706602671>>.
- [12] VĚSTNÍK NKÚ 2014. Částka 1/2014, 2/2014. [online] 2014 [cit. 2014-04-29] Dostupné z: <<http://www.nku.cz/cz/publikace/vestnik-nku.htm>>.
- [13] WALENDOWSKI, J. (2011). *Policies and Processes of Smart Specialisation : Realising New Opportunities. Regional Innovation Monitor Thematic Paper 2*. Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/regional-innovation/monitor/sites/default/files/report/110719_thematic_paper_2_smart_specialisation.pdf>.