

Kvalitativní analýza potřeby vzniku coworkingových center služeb

KRAJE BEZ HRANIC SLUŽBY BEZ HRANIC

Kvalitativní analýza

Projekt Kraje bez hranic – Služby bez hranic

Technologické inovační centrum s.r.o. (konečný uživatel)
ve spolupráci s **inovační agenturou INOVIA** (hlavní přeshraniční partner)

Květen 2026

Autoři:

Šimon Přecechtěl
Jakub Gálík

Marian Moudřík
Alena Šuráňová

Michal Žarnay

Kód projektu Z_FMP/MI/02/022_CZ

Bezplatná publikace.

Výhradní zodpovědnost za obsah této publikace nesou její autoři a nedá se ztotožnit s oficiálním stanoviskem Evropské unie.

Interreg



Spolufinancovaný
Európskou uniou

Slovensko – Česko

FOND MALÝCH
PROJEKTŮV

ER BBK
EUROREGIÓN BÍLÉ-BIELE KARPATY

Obsah

1 Kontext projektu a výzkumu	6
1.1 Výchozí situace a výzvy území (Identifikace problému)	6
1.1.1 Zlínský kraj.....	6
1.1.2 Žilinský kraj.....	6
1.2 Koncept center sdílených služeb a inspirace z praxe	7
1.2.1 Potenciál a integrace existujících služeb Zlínského kraj.....	7
1.2.2 Inspirace ze zahraničí: Úspěšné modely v EU	8
1.3 Hlavní užité principy analýzy	9
1.4 Očekávané výstupy a návaznost.....	9
2 Základní popis regionů – Zlínský a Žilinský kraj.....	10
2.1 Geografický a socioekonomický profil.....	10
2.2 Demografické trendy: Polarizace centra a periferie	10
2.2.1 Situace ve Zlínském kraji.....	11
2.2.2 Situace v Žilinském kraji	12
2.3 Síť služeb a institucí.....	12
2.3.1 Vzdělávací infrastruktura.....	13
2.3.2 Zdravotní péče.....	14
2.3.3 Ambulantní/terénní a pobytové sociální služby.....	15
2.3.4 Veřejná správa a inovace	17
2.4 Shrnutí infrastrukturních výzev a socioekonomický potenciál.....	18
2.4.1 Zvýšená dojíždka za prací jako důsledek periferní polohy.....	18
2.4.2 Nevyužité socioekonomické rezervy v území	19

3	Základní popis vybraných lokalit.....	21
3.1	Metodika výběru.....	21
3.2	Profil českých lokalit (Zlínský kraj)	22
3.2.1	<i>Slavičín</i>	22
3.2.2	<i>Bojkovice</i>	22
3.2.3	<i>Hluk</i>	22
3.3	Profil slovenských lokalit (Žilinský kraj)	23
3.3.1	<i>Turzovka</i>	23
3.3.2	<i>Trstená</i>	23
3.3.3	<i>Turany</i>	23
3.4	Ekonomická základna a struktura odvětví vybraných obcí: Srovnávací analýza	24
3.4.1	<i>Kde je nejvíce ekonomických subjektů?</i>	24
3.4.2	<i>Analýza odvětví: Tradiční průmysl převládá nad inovacemi</i>	24
4	Přeshraniční rozměr projektu.....	26
4.1	Společné výzvy příhraničních periferií.....	26
4.2	Řízení projektu a expertní role partnerů	26
4.3	Univerzální koncept center sdílených služeb.....	27
5	Metodologický rámec	28
5.1	Etický rámec a ochrana osobních údajů (GDPR).....	28
5.2	Typ výzkumu	29
5.3	Časový harmonogram výzkumu a fázování projektu.....	30

5.4	Cílové skupiny a kritéria pro výběr respondentů.....	31
5.4.1	<i>Definované cílové skupiny</i>	32
5.5	Proces oslovování stakeholderů	32
5.6	Metodika a struktura hloubkových rozhovorů.....	33
5.6.1	<i>Fáze 1: Screeningový predotazník.....</i>	33
5.6.2	<i>Fáze 2: Hloubkové osobní rozhovory</i>	34
5.7	Metodologie kódování a analýza dat v prostředí ATLAS.ti.....	35
5.7.1	<i>Technika souběžného kódování (Simultaneous Coding)</i>	35
5.7.2	<i>Univerzální struktura kódů (Codebook)</i>	36
5.7.3	<i>Nástroje pro interpretaci výsledků.....</i>	37
5.8	Omezení výzkumu.....	37
6	Vyhodnocení výzkumu a datová analýza	39
6.1	Statistika realizace sběru dat.....	39
6.2	Kvantitativní základ (Zjištění z predotazníků)	40
6.2.1	<i>Výsledky za Českou republiku (Zlínský kraj)</i>	40
6.2.2	<i>Výsledky za Slovenskou republiku (Žilinský kraj)</i>	42
6.2.3	<i>Srovnání výsledků.....</i>	44
6.3	Kvalitativní základ (zjištění z hloubkových rozhovorů)	45
6.3.1	<i>Výsledky za Českou republiku (Zlínský kraj)</i>	45
6.3.2	<i>Výsledky za Slovenskou republiku (Žilinský kraj)</i>	50
7	Závěr a doporučení.....	56
7.1	Hlavní analytické závěry.....	56

Úvod a základní charakteristika projektu

Příhraniční regiony Zlínského a Žilinského kraje mají rozvojové předpoklady, ale zároveň čelí specifickým dlouhodobým výzvám. Patří mezi ně především snižující se dostupnost služeb, postupný odliv mladších dospělých a rapidní demografické stárnutí obyvatelstva v periferních oblastech regionů. Tyto faktory prohlubují rozdíly mezi centrálními a okrajovými oblastmi a snižují celkovou kvalitu života obyvatel.

Jako reakce na tuto situaci vznikl projekt Kraje bez hranic – Služby bez hranic, jehož cílem je posílit rozvoj venkovských a periferních oblastí prostřednictvím moderního coworkingového centra služeb. Tento prostor nabídne zázemí pro širokou veřejnost – od žáků a studentů přes podnikatele až po veřejnou správu a místní iniciativy.

Odborným garantem analýz a rozvojových aktivit je Technologické inovační centrum s.r.o. (dále jen „TIC“), které disponuje projektovým týmem z oblasti inovací či regionálního rozvoje a stabilním zázemím v regionálních inovačních strukturách. Hlavním přeshraničním partnerem je inovační agentura INOVIA s expertízou v tématech regionálního rozvoje, podpoře podnikání či implementaci inovací v území. Spolupráce obou institucí vychází z dlouhodobých odborných vazeb (členství v síti Ynovate) a společného zájmu o řešení výzev sdílených v obou příhraničních oblastech.

Hlavním cílem projektu je prozkoumat teoretická východiska pro zřízení škálovatelného konceptu center coworkingových služeb ve vytipovaných municipalitách. Projekt má za úkol zjistit chybějící služby, nezbytné podmínky pro vznik centra a jeho potenciální přínos pro obyvatele. Zřízení sdílených center služeb by mohlo významně přispět k rozvoji území tím, že zvýší dostupnost služeb v místě dojezdové vzdálenosti, podpoří vzdělávání, podnikání a digitální kompetence obyvatel.

Realizace projektu probíhá ve třech klíčových etapách. První z nich je kvalitativní analýza potřebnosti, která zahrnuje vytipování obcí, oslovení místních stakeholderů formou dotazníků a hloubkových rozhovorů, setkání s komunitou a veřejná setkání zaměřená na definici požadavků. Analýza dává zásadní prostor hlasu místních komunit, které se stávají klíčovými spoluvůrci budoucího řešení. Následuje studie proveditelnosti, jež posoudí reálnou poptávku, dopravní dostupnost, infrastrukturní možnosti, finanční modely a provozní udržitelnost řešení. Třetí etapa je zaměřena na osvětu, jejímž primárním účelem je představení klíčových zjištění z předchozích fází zástupcům místních samospráv.

Závěrečným výsledkem a hlavním výstupem celého projektu je zmapování možností a celkové proveditelnosti konceptu center sdílených služeb v dotčených regionech.

1 Kontext projektu a výzkumu

Tato kapitola představuje výchozí rámec a strategické opodstatnění projektu Kraje bez hranic – Služby bez hranic. Zaměřuje se na identifikaci hlavních socioekonomických a demografických výzev, kterým dlouhodobě čelí periferní a venkovské oblasti Zlínského a Žilinského kraje. Tyto úvodní pasáže definují samotný problém – od omezené dostupnosti infrastruktury až po odliv mladých lidí – a následně představují koncept coworkingových center služeb jako inovativní odpověď na tyto trendy. Závěr kapitoly shrnuje fázování projektu a definuje hlavní očekávané výstupy analýzy, které poslouží jako podklad pro budoucí realizaci.

1.1 Výchozí situace a výzvy území (Identifikace problému)

Příhraniční regiony Zlínského a Žilinského kraje sdílejí kromě geografické blízkosti také velmi podobné demografické a socioekonomické problémy. Těmi nejzávažnějšími jsou postupný úbytek obyvatelstva, zrychlující se stárnutí populace a takzvaný "brain drain" (odliv mozků a mladých talentů z území).

1.1.1 Zlínský kraj

Demografická data ukazují, že Zlínský kraj se potýká s nepříznivým demografickým vývojem. V roce 2024 dosáhl průměrný věk v kraji 44,2 let, což jej řadí na 1. místo – tedy pozici "nejstaršího" kraje v celé České republice. Zlínský kraj navíc stárne rychleji, než je republikový průměr (tempo růstu indexu stáří je +1,8 % ročně oproti průměrným +1,4 % v ČR).

- **Index stáří:** Zatímco celorepublikový odhad indexu stáří se v roce 2024 pohyboval kolem 130, ve Zlínském kraji dosáhl hodnoty 150,1.
- **Situace v periferních oblastech:** Ve zkoumaných venkovských oblastech je situace složitější. Například v obci Bojkovice dosahuje index stáří 144,0, ale v odlehlějších obcích jako Rudice je to až 252,2 (na 100 dětí připadá 252 seniorů).
- **Porodnost:** V roce 2025 se ve Zlínském kraji narodilo pouze 4 091 dětí, což představuje rekordní minimum od vzniku kraje v roce 2000.

1.1.2 Žilinský kraj

S podobným úbytkem se potýká i slovenská strana. Za posledních 10 let (2014–2024) přišel Žilinský kraj celkem o 7 138 obyvatel, přičemž migrační saldo i přirozený přírůstek zůstávají záporné. Až 52 % obyvatel tohoto kraje navíc žije na venkově, což zvyšuje požadavky na dopravní dostupnost a rozvoj infrastruktury mimo centrální aglomerace.

- **Odliv mladé generace:** Město Žilina (přírozené centrum regionu) ztratilo v období let 2011 až 2021 téměř 5 000 mladých lidí ve věku od 20 do 29 let (přesně –4 973 osob). Migrační saldo města se v tomto období více než zdvojnásobilo.
- **Stárnutí a výhled:** Stejně jako v Česku, i zde populace stárne – počet seniorů v Žilině stoupl mezi lety 2011 a 2021 o 45 %. Prognóza dokumentu Žilina 2050 varuje, že do roku 2032 bude podíl osob starších 60 let tvořit bezmála třetinu celé populace (30,8 %).

Z výše uvedených statistik jasně vyplývá, že periferní území na obou stranách hranice ztrácejí svou vitalitu. Slabší podpora podnikání, omezené inovace a nedostupnost moderních služeb vytvářejí prostředí, které mladou generaci nedokáže udržet či přilákat v dostatečném množství.

1.2 Koncept center sdílených služeb a inspirace z praxe

Jako reakce na nepříznivé demografické trendy popsané v předchozí kapitole vznikla myšlenka vybudovat v příhraničních regionech moderní centra sdílených služeb. Cílem projektu není pouze zřízení fyzických prostor, ale vytvoření multifunkčního ekosystému, který nabídne zázemí žákům, studentům, podnikatelům, veřejné správě i místním komunitám. Očekává se, že takový prostor přinese nové možnosti vzdělávání, zvýší míru podnikavosti a posílí inovace i přeshraniční spolupráci.

1.2.1 Potenciál a integrace existujících služeb Zlínského kraj

Aby byla centra sdílených služeb úspěšná, nemusí vznikat „na zelené louce“. Lze je koncipovat jako prodlouženou ruku již existujících institucí a služeb, které Zlínský kraj občanům nabízí. Decentralizace těchto služeb směrem k periferním oblastem by mohla zahrnovat zejména tyto oblasti:

- **Inovace a podpora podnikání:** Využití služeb Technologického inovačního centra s.r.o. (TIC) a Zlínská regionální investiční agentura (ZRIA) pro kariérní poradenství, inkubační programy pro startupy a pomoc investorům i podnikatelům.
- **Vzdělávání a školství:** Propojení s Centrem kariérového poradenství ZK a programy Univerzity Tomáše Bati (UTB), včetně Virtuální univerzity třetího věku (VU3V) pro seniory či inovativních kurzů pro veřejnou správu (projekt EBSC).
- **Doprava a cestovní ruch:** Integrace s koordinátorem dopravy KOVED (výdej karet IDZK, informační podpora) a s regionálními destinačními společnostmi (Centrála cestovního ruchu Východní Moravy apod.).

- **Sociální služby a energetika:** Zajištění dostupnosti Poradenského a krizového centra (krizová intervence), Pedagogicko-psychologické poradny nebo Energetické agentury Zlínského kraje (konzultace úspor a dotací na bydlení).
- **Zdravotnictví a osvěta:** Možnost propojení se Zdravotnickou záchrannou službou ZK (kurzy první pomoci) a vznik lokálních telemedicínských pracovišť pro vzdálené konzultace.

1.2.2 Inspirace ze zahraničí: Úspěšné modely v EU

Klíčovým zjištěním ze zahraniční praxe je, že samotné formální veřejné služby k zastavení vyliďňování venkova nestačí. Izolované veřejné služby dosahují velmi nízkého využití v řádech nižších desítek procent. Úspěšné evropské modely vždy kombinují administrativu s komunitními aktivitami (vzdělávání, networking, coworking), čímž míra využití služeb stoupá až na 71 % (tedy vyšší desítky procent).

Mezi nejúspěšnější evropské modely patří:

- **Francie (Maisons France Services):** Nejširší evropská iniciativa pro decentralizaci veřejných služeb (více než 2750 center na venkově). Kromě sdružování služeb dvanácti státních institucí (sociální dávky, daně, pasy) centra nabízejí i digitální asistenci a sociální poradenství. Náklady sdílí stát (30 %) a obce (70 %).
- **Irsko (Connected Hubs Network):** Síť 400 hubů zaměřená primárně na znalostní pracovníky. Kromě moderního coworkingu s vysokorychlostním internetem nabízí také business mentoring a networking.
- **Španělsko (Cowocat Rural – Katalánsko):** Síť venkovských coworkingů cílící na boj proti vyliďňování. Inovací je *RuralPass* (přístup do všech sítí) a propojení práce s rekreací přes program *Rural&Go*.
- **Německo (Cowork Nord – Schleswig-Holstein):** Iniciativa zaměřená na digitální transformaci venkova. Kombinuje infrastrukturu se systematickými workshopy, ecommerce školeními a mentorsky propojuje startupy s venkovem.
- **Švédsko (Local Service Hubs – Norrbotten):** Multifunkční venkovské uzly, které integrují zdravotnickou péči, sociální asistenci, vzdělávání a coworking do jednoho bodu s cílem snížit potřebu dojížděky.
- **Postupy v oblasti e-Health a digitalizace:** Úspěšnými doplňkovými modely jsou Portugalsko s Národním plánem telemedicíny PENTS (až 70% prevence hospitalizací), Chorvatsko (projekt Telecordis na zkrácení čekacích lhůt EKG) nebo Estonsko se 100% digitalizací veřejných služeb přes e-ID.

Tyto ověřené principy dokazují, že pro oživení regionů zkoumaných v této analýze bude klíčové vytvořit takové centrum, které zastřeší veřejnou správu, sdílený prostor pro práci a komunitní vzdělávání.

1.3 Hlavní užití principy analýzy

Aby navrhovaná centra sdílených služeb lépe reflektovala specifickým potřebám příhraničních regionů, nelze se spoléhat pouze na plošná data či modely od stolu. Z předchozích analýz jasně vyplývá, že i přes podobné makroekonomické trendy má každá lokalita své vlastní infrastrukturní a sociální specifika, která vyžadují řešení s vysokou mírou individualizace.

Z tohoto důvodu byl pro projekt zvolen přístup orientovaný primárně na lokální aktéry (tzv. bottom-up přístup), který zohledňuje následující principy:

- **Aktivní participace:** Kvalitativní výzkum dává prostor hlasu místních komunit, čímž se zástupci municipalit, škol, firem i spolků stávají přímými spoluvůdci budoucího konceptu.
- **Propojení dat a praxe:** Zjištění z hloubkových rozhovorů a dotazníků z terénu budou následně konfrontována s požadavky na finanční, dopravní a provozní udržitelnost v rámci studie proveditelnosti.
- **Lokální přesah:** Získané poznatky nezůstanou pouze analytickým materiálem, ale budou cíleně sdíleny se zástupci samospráv s cílem edukovat je o možnostech rozvoje a financování.

1.4 Očekávané výstupy a návaznost

Cílem této analýzy není pouhé shrnutí aktuálního stavu, ale vytvoření prokazatelně fungujícího a dlouhodobě udržitelného modelu. Datové a výzkumné výstupy z tohoto dokumentu poskytnou jasnou odpověď na to, jaké konkrétní služby v periferních oblastech chybí a jaké podmínky musí být splněny, aby integrace těchto služeb do jednoho sdíleného prostoru dávala ekonomický a společenský smysl.

Tato zpráva tak představuje strategický odrazový můstek. Její závěry poslouží jako tvrdý datový podklad pro vytvoření **škálovatelného konceptu center sdílených služeb**, který v konečném důsledku připraví půdu pro budoucí realizaci prvního pilotního centra financovaného z externích zdrojů. Tento vzorový model bude následně možné replikovat i v dalších lokalitách potýkajících se s podobným odlivem obyvatelstva.

2 Základní popis regionů – Zlínský a Žilinský kraj

Tato kapitola představuje detailní socioekonomický, demografický a institucionální profil obou zkoumaných regionů. Zlínský a Žilinský kraj sdílejí nejen společnou hranici, ale také charakteristické geografické a ekonomické rysy, které formují výzvy v dostupnosti služeb pro místní obyvatele.

2.1 Geografický a socioekonomický profil

Oba kraje se vyznačují výraznou geografickou rozmanitostí a silným zastoupením venkovských a horských oblastí, což přináší specifické nároky na rozvoj infrastruktury.

- **Zlínský kraj (Česko):** Rozkládá se na ploše 3 963 km² (11. místo v ČR) a žije zde přibližně 570 000 až 596 000 obyvatel. I když je průměrná hustota zalidnění nad republikovým průměrem, existují zde propastné rozdíly mezi hustě osídlenými centry (aglomerace Zlína) a odlehlejšími horskými oblastmi podél hranic se Slovenskem (Bílé Karpaty, Javorníky). Administrativně se člení na 4 okresy, 13 obcí s rozšířenou působností (ORP) a celkem 307 obcí.
- **Žilinský kraj (Slovensko):** S rozlohou 6 808 km² patří mezi rozlehlejší slovenské kraje a obývá jej zhruba 687 000 obyvatel. Geografie je silně horská (Malá a Velká Fatra, Západní Tatry) a až polovinu území tvoří chráněné oblasti. Sídlní struktura je velmi rozdrobená do 315 obcí, přičemž HDP na obyvatele nedosahuje celoslovenského průměru. Ekonomika je silně tažena průmyslem, stavebnictvím a díky termálním pramenům a horám i cestovním ruchem. Region je zároveň významnou dopravní křižovatkou spojující Česko, Slovensko a Polsko.

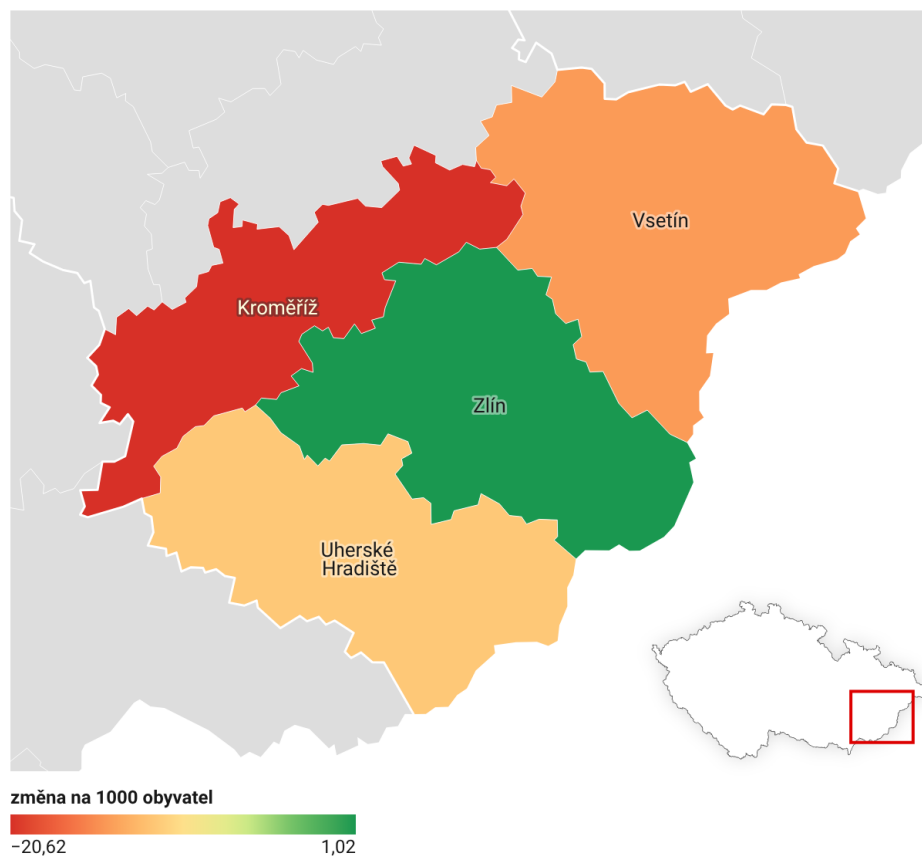
2.2 Demografické trendy: Polarizace centra a periferie

Dlouhodobým trendem obou krajů je prohlubující se polarizace. Zatímco přirozená spádová centra si dokážou obyvatele udržet, periferní oblasti čelí kritickému úbytku populace a odlivu mladých talentů. Níže uvedené vizualizace tento pohyb obyvatelstva v letech 2016–2025 jasně dokládají.

2.2.1 Situace ve Zlínském kraji

Při pohledu na celokrajská data je zřetelné, že zatímco okres Zlín jako jediný mírně roste (přírůstek 195 obyvatel, +1,0 na 1000 osob), okrajové okresy vykazují strmý pád. Nejhůře je zasažen okres Kroměříž (ztráta 2 164 obyvatel, –20,6 na 1000 osob) a Vsetín (ztráta 2 068 obyvatel, –14,5 na 1000 osob).

Změna počtu obyvatel v okresech Zlínského kraje



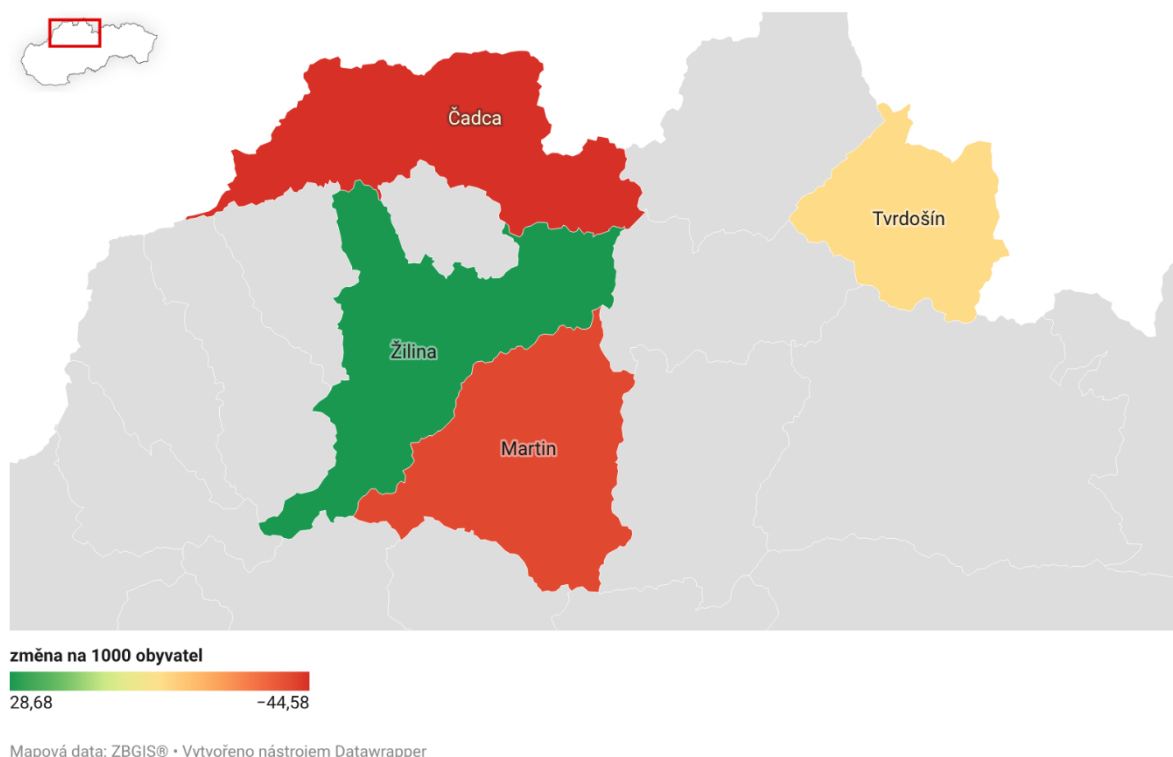
Obrázek 1 Změna počtu obyvatel v okresech Zlínského kraje (2016–2025) zdroj: ČSÚ. Vytvořeno v datawrapper.de

Pro hloubkový výzkum na české straně byly primárně vybrány obce Slavičín, Hluk a Bojkovice. V jednání byly původně také město Bystřice pod Hostýnem a obec Velké Karlovice, které se již fáze sběru dat nezúčastnily.

2.2.2 Situace v Žilinském kraji

Identický vzorec chování ukazuje i slovenská strana. Okres Žilina funguje jako spádový magnet (vysoký nárůst o 4 549 obyvatel, +28,6 na 1000 osob), zatímco ostatní okresy obyvatele ztrácí – např. Čadca ztratila za 10 let 3 989 a Martin 3 846 obyvatel. Okres Tvrdošín zaznamenal za stejnou dobu mírný pokles obyvatelstva (-9,2 na 1000 osob).

Změna počtu obyvatel ve vybraných okresech Žilinského kraje



Obrázek 2 - změna-počtu-obyvatel-ve-vybraných-okresech-žilinského-kraje zdroj: SSÚ. Vytvořeno v datawrapper.de

Na slovenské straně byly pro výzkum vybrány lokality **Turzovka, Trstená a Turany**, které všechny leží v zónách odlivu obyvatel.

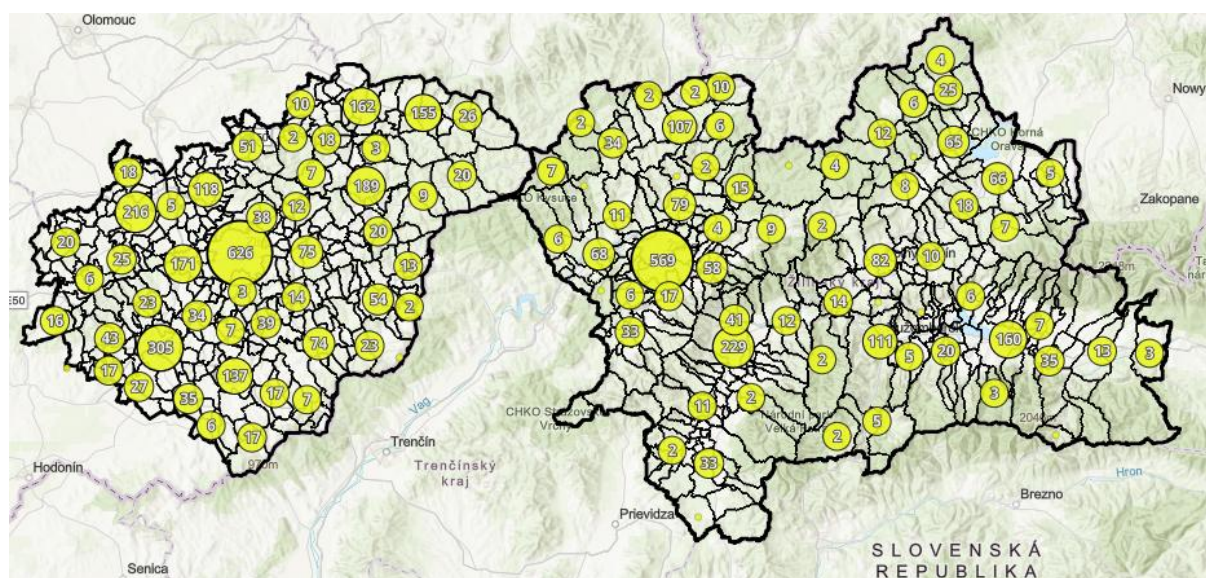
2.3 Síť služeb a institucí

Koncept center sdílených služeb nevzniká ve vakuu, ale má za cíl vytvořit synergii a posílit dostupnost již existujících platforem v regionech. K přesné identifikaci a vizualizaci takzvaných „slepých míst“ napříč Zlínským a Žilinským krajem byla využita prostorová analýza dat (v prostředí ArcGIS). Z těchto detailních mapových podkladů zcela jednoznačně vyplývá, že většina sledovaných služeb se soustřeďuje v krajských metropolích, zatímco periferní a hraniční oblasti obou států se vyznačují horší dostupností infrastruktury.

Celkový pohled na distribuci všech hodnocených subjektů v území odhaluje klasický model polarizace: v centrálních aglomeracích vznikají vysoké koncentrace institucí, které na sebe vážou ekonomický i společenský život, zatímco směrem k horským masivům a státní hranici se síť postupně snižuje a rozvolňuje do izolovaných bodů. Právě tato zjevná prostorová nerovnováha dokládá, že budoucí centra sdílených služeb v okrajových regionech mají velký potenciál fungovat jako chybějící „prodloužená ruka“ centrálních institucí a přinést nezbytný servis přímo k obyvatelům.

2.3.1 Vzdělávací infrastruktura

Mapová analýza v oblasti vzdělávání ukazuje absolutní dominanci obou krajských měst nad zbytkem území. Vizuální zobrazení odhaluje významná vzdělávací centra, které fungují jako silné magnety pro mladou generaci.



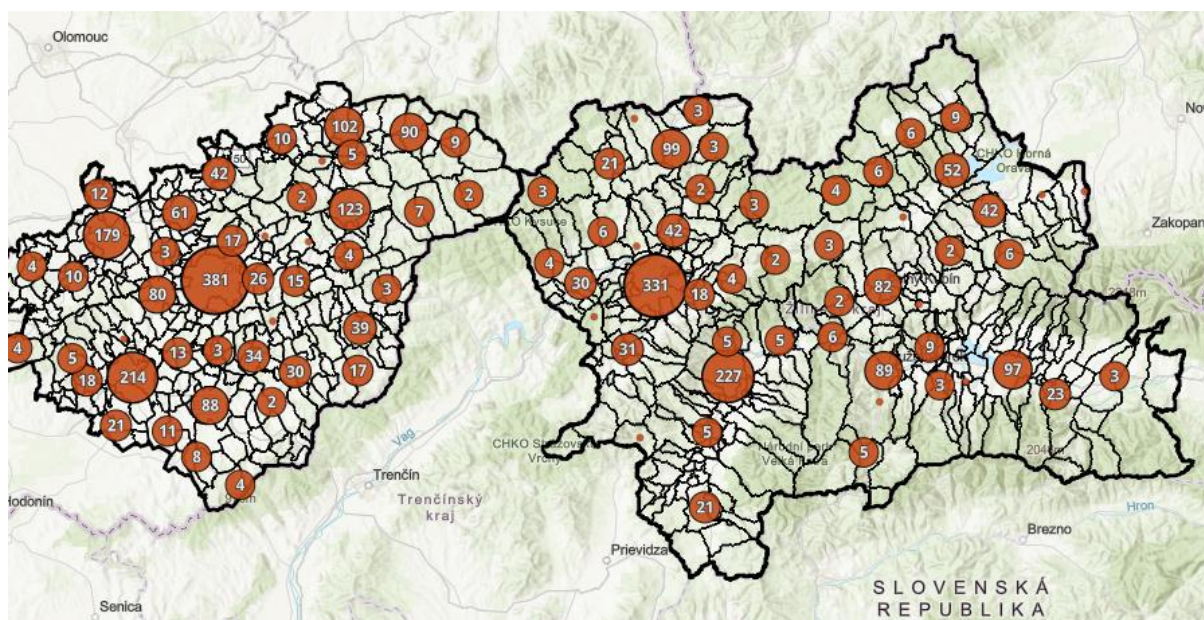
Obrázek 3 - Koncentrace vzdělávacích institucí ve Zlínském a Žilinském kraji. Zdroj: TIC Zlín

Zatímco ve Zlíně a okolí se koncentruje velký shluk 626 vzdělávacích subjektů a v Žilině obdobně silný uzel o 569 subjektech, periferní regiony jsou odkázány převážně jen na roztroušenou síť základních a mateřských škol. Na mapě je zřetelně vidět, jak klesá hustota pokrytí v oblastech u hranic. Tento vizuální nepoměr ukazuje na možnost decentralizace vzdělanostní infrastruktury. Kapacity a know-how velkých institucí, jako je Univerzita Tomáše Bati (UTB), Centrum kariérového poradenství ZK nebo Žilinská univerzita, se k obyvatelům venkovských oblastí přirozenou cestou nedostávají. Prostřednictvím center sdílených služeb a moderních digitálních technologií (např. formou celoživotního a neformálního vzdělávání) lze tento strukturální nepoměr efektivně přemostit. Je třeba však také zdůraznit, že síť

vzdělávacích subjektů je v obou krajích v evropském kontextu hustá a nyní čelí samosprávy spíše debatám o zvýšení efektivity této sítě a snížení nákladů. Řešení proto musí být inovativní a poptávkově řízené.

2.3.2 Zdravotní péče

Distribuce zdravotnické péče kopíruje vzdělávací sektor. Velké bubliny na mapě představují okolí krajských měst, mimo jiné krajské nemocnice a polikliniky a specializovaná centra (Zlín 381 subjektů, Žilina 331).



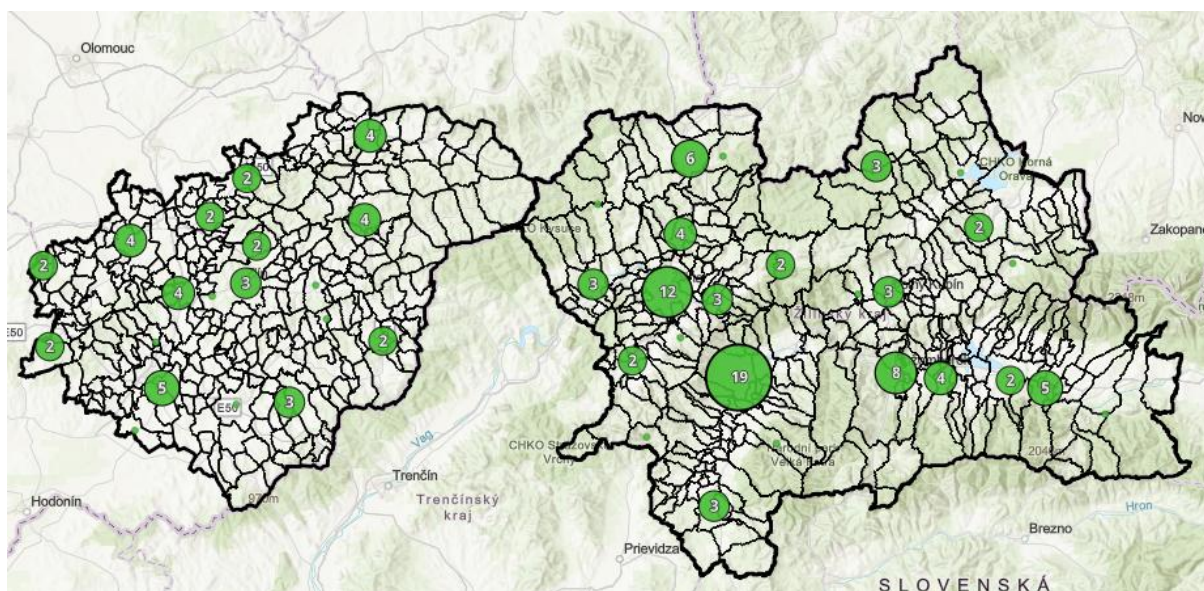
Obrázek 4 - Distribuce subjektů zdravotní péče ve sledovaných regionech. Zdroj: TIC Zlín

Směrem k hranicím, zejména v odlehlejších horských a venkovských oblastech, se síť zdravotnické péče velmi rychle rozvolňuje na naprosté minimum. Tento grafický obraz v praxi znamená sníženou dostupnost primární, a především specializované péče na periferiích. Občané z těchto oblastí jsou nuceni za vyšetřeními dojíždět desítky kilometrů, což zatěžuje nejen je samotné, ale i dopravní infrastrukturu. Tato prostorová absence lékařských služeb představuje relevantní opodstatnění pro integraci moderních telemedicínských pracovišť přímo do navrhovaných center sdílených služeb. Opět i zde musí být řešení inovativní a poptávkově řízené, jelikož síť zdravotních služeb čelí stejné racionalizaci jakožto síť vzdělávacích subjektů.

Sociální péče se dělí do 3 klíčových sfér, které mapová analýza zobrazuje odděleně, a odhaluje tak odlišné vzorce jejich prostorové dostupnosti:

-

- **Pobytové služby sociální péče:** U domovů pro seniory a zařízení dlouhodobé lůžkové péče (v mapě označeno zelenou barvou) je prostorová situace z pohledu odlehlejších obcí nejsložitější. Mapy prokazují, že venkovské a příhraniční oblasti jsou z hlediska lůžkových a pobytových kapacit zcela poddimenzované.



Obrázek 6 - Koncentrace pobytových služeb ve Zlínském a Žilinském kraji. Zdroj: TIC Zlín

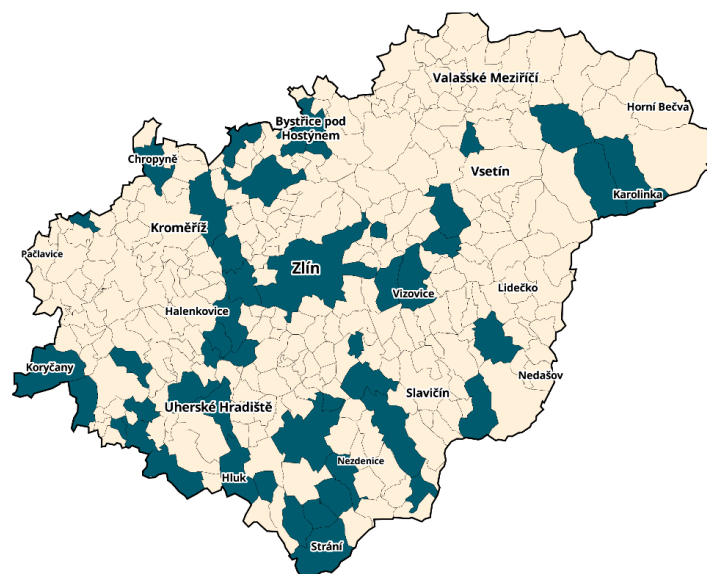
Tento infrastrukturní deficit na české straně navíc potvrzují prostorová data agentury PAQ Research. Z jejich vizualizace vyplývá, že rozsáhlé prstence menších obcí na perifériích Zlínského kraje nedisponovaly v roce 2021 ani jedním domem s pečovatelskou službou. S přihlédnutím k faktu, že právě venkovské oblasti stárnou nejrychleji, jde o kritický nesoulad mezi demografickým vývojem a nabídkou služeb.

Dům s pečovatelskou službou - alespoň 1 v obci (počet obcí, 2021) po obcích, pouze Zlínský kraj

Dům s pečovatelskou službou - alespoň 1 v obci (počet obcí, 2021)

0 0,2 0,4 0,6 0,8 1

Suma ČR: 719



Zdroj dat: ČSÚ, MOS - Technické a občanské vybavení obcí

Mapové podklady od ČÚZK licencovány pod CC BY 4.0

Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

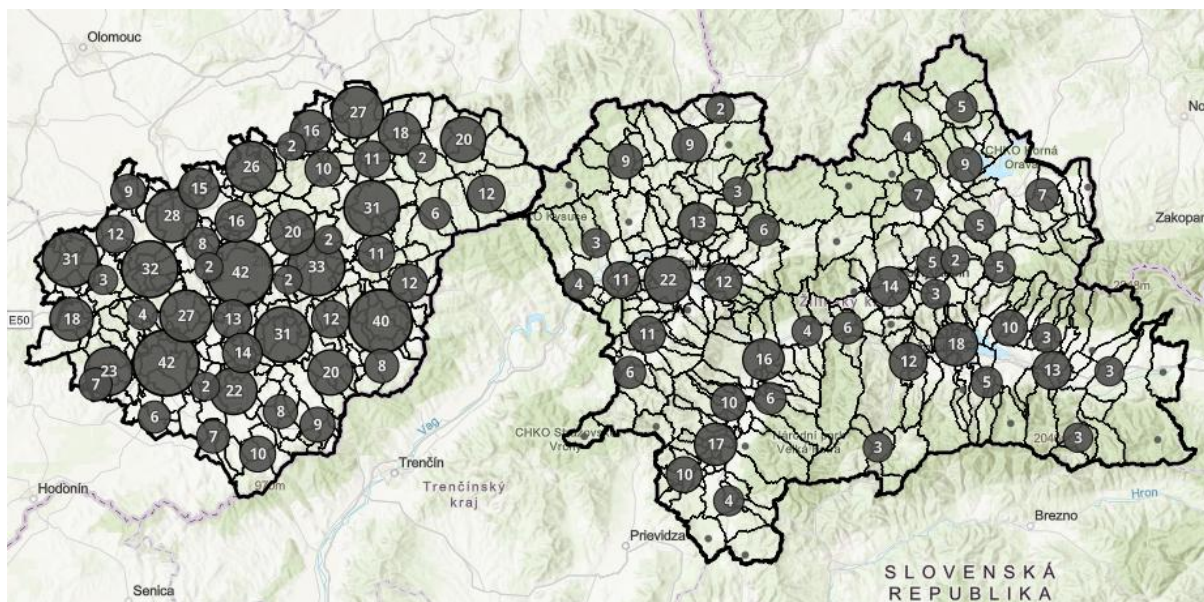
Obrázek 7 - Dům s pečovatelskou službou – alespoň 1 v obci (počet obcí, 2021). Zdroj: PAQ Research

I když nejde o zásadní datové zobrazení, jelikož domy s pečovatelskou službou nejsou páteří sítě zásadních sociálních služeb – můžeme hovořit alespoň o určitém symptomatickém jevu,

kdy ani tak „banální“ infrastruktura není v řadě lokalit dostupná. Její nedostupnost se poté může projevovat např. i vznikem neregistrovaných sociálních služeb.

2.3.4 Veřejná správa a inovace

Poslední analyzovanou mapovou vrstvou je síť veřejné správy a inovační infrastruktury. Porovnání této infrastruktury je znázorněno na obrázku 10. Z vizualizace vyplývá, že síť veřejné správy ve Zlínském kraji je signifikantně hustší než v kraji Žilinském



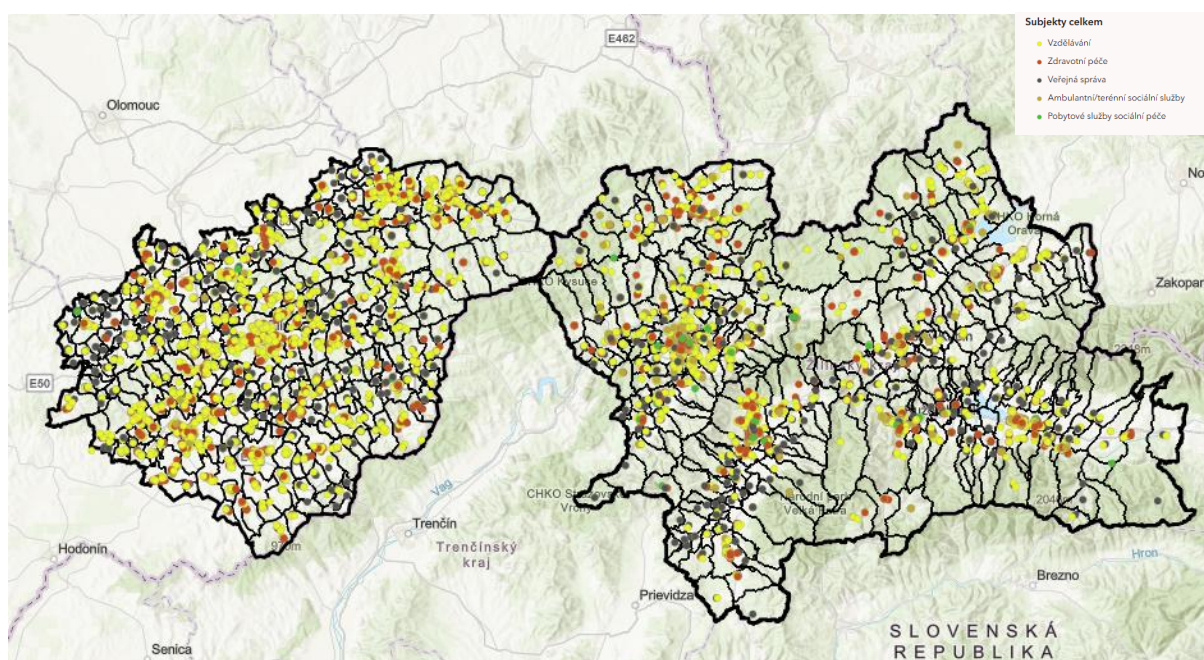
Obrázek 8 - Koncentrace služeb veřejné správy ve Zlínském a Žilinském kraji. Zdroj: TIC Zlín

Z mapy je na první pohled patrné, že standardní veřejná správa (např. lokální obecní a městské úřady, zobrazené drobnými tmavě šedými body) je distribuována hustě a plošně, čímž zajišťuje základní administrativní pokrytí napříč celým zkoumaným územím obou států.

Pro budoucí ekonomické oživení periferií je žádoucí centrální hybatele regionálního rozvoje (jako např. TIC, INOVIA apod.) institucionálně a digitálně propojit se subjekty operujícími na lokální úrovni. Centra sdílených služeb zde mohou sehrát roli strategického mostu mezi inovačními centry a místními aktéry, jakými jsou Místní akční skupiny (MAS), Sdružení místních samospráv (SMS ČR) a slovenské Združenie miest a obcí Slovenska (ZMOS). INOVIA se v tomto směru již posouvá otevíráním svých regionálních center v rámci Žilinského samosprávného kraje.

2.4 Shrnutí infrastrukturních výzev a socioekonomický potenciál

Komplexní pohled na všechny vrstvy prostorové a mapové analýzy odhaluje zásadní regionální propast. Ty oblasti (české a slovenské příhraničí), které se potýkají s nejvyšším úbytkem obyvatel, nejstrmějším stárnutím populace a odlivem mladé populace, trpí zároveň největším prostorovým a infrastrukturním deficitem. Vyznačují se omezenou dosažitelností zdravotnické a sociální péče, absencí zázemí pro vysokoškolské vzdělávání a omezenou přítomností institucí podporujících inovace a podnikavost.



Obrázek 9 - Celkový pohled na koncentraci subjektů v regionech. Zdroj: TIC Zlín

Tuto vizuální polarizaci potvrzují socioekonomická data (PAQ Research) ze Zlínského kraje. Skutečnost, že chybějící infrastruktura na periferiích může mít přímý dopad na každodenní chování obyvatel, definuje zcela jasnou a obhajitelnou potřebu vzniku ucelených center sdílených služeb.

2.4.1 Zvýšená dojíždka za prací jako důsledek periferní polohy

Nedostatek moderních pracovních a inovačních příležitostí na periferii nutí obyvatele Zlínského kraje k nadprůměrné denní mobilitě. V rámci kraje dojíždí za prací do jiné obce nadprůměrných 35,5 % pracujících (zatímco celorepublikový průměr činí pouze 29 %). Zřízení sdílených, profesionálně vybavených pracovišť v lokálních centrech by umožnilo podstatné části těchto obyvatel – zejména těm s možností práce na dálku – zůstat přes den ve svých obcích. Tím by se eliminoval neproduktivní čas strávený dojížděním, udržela by se kupní síla

přímo v místě bydliště a oslabila by se motivace obyvatel k trvalému přestěhování do krajského centra.

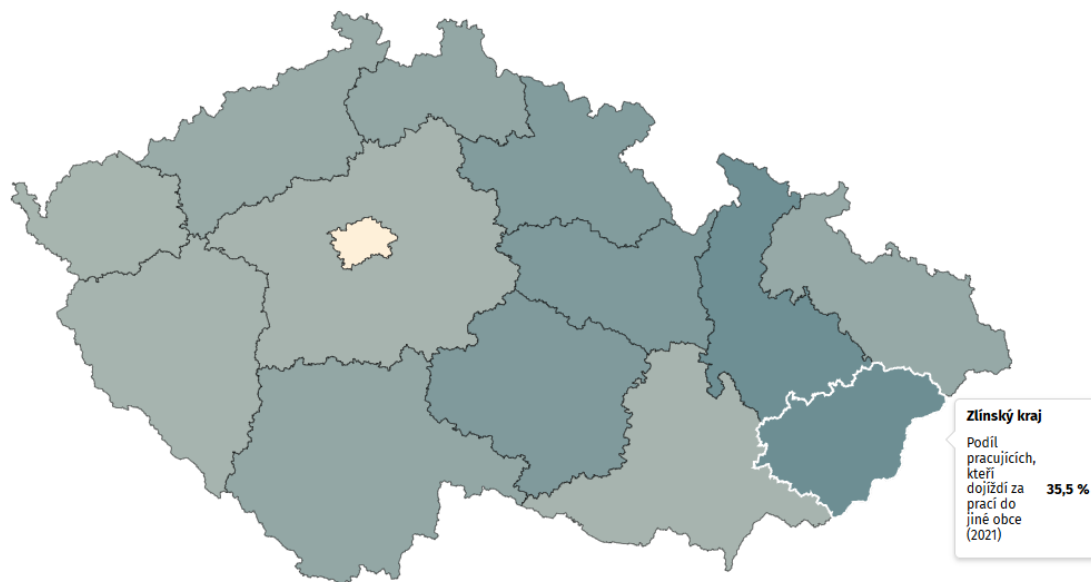
2.4.2 Nevyužité socioekonomické rezervy v území

Podíl pracujících, kteří dojíždí za prací do jiné obce (2021) po krajích

Podíl pracujících, kteří dojíždí za prací do jiné obce (2021)

<10 % 20 30 40 50 %

Průměr ČR: 29,0 %



Zdroj dat: SLDB 2021

Mapové podklady od ČÚZK licencovány pod CC BY 4.0

Obrázek 10 - Podíl pracujících, kteří dojíždí za prací do jiné obce. Zdroj: PAQ Research

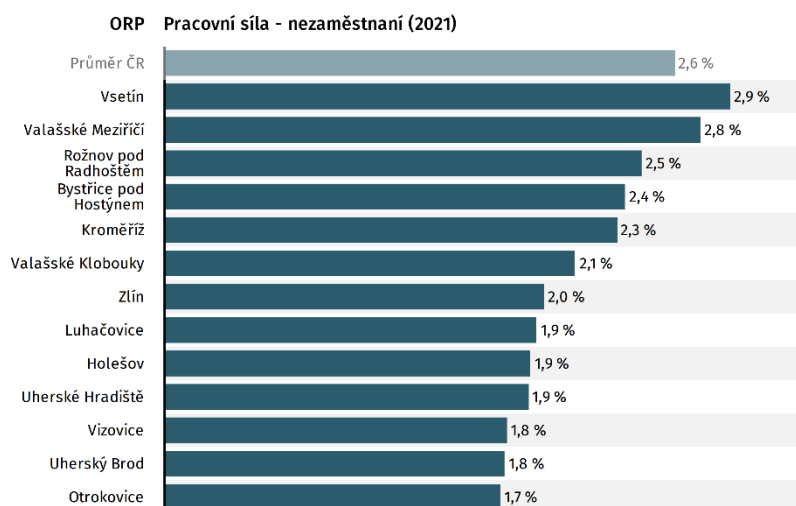
Analýza struktury pracovní síly napříč obcemi s rozšířenou působností (ORP) ve Zlínském kraji upozorňuje na další paradox (viz obr. 11.). Periferní ORP vykazují vůbec nejvyšší míry nezaměstnanosti v celém regionu (např. Vsetín 2,9 %, Valašské Meziříčí 2,8 % a Rožnov pod Radhoštěm 2,5 %, což citelně převyšuje krajské centrum Zlín s pouhými 2,0 %).

Naopak u klíčového indikátoru pro budoucí rozvoj – podílu „pracujících žáků a studentů“ – dominuje centrum (Zlín 2,4 %), zatímco okrajové oblasti významně zaostávají.

To jasně poukazuje na velký nevyužitý potenciál mladých lidí na periferii, kterým v místě bydliště jednoduše chybí adekvátní příležitosti a institucionální podpora. Multifunkční centra sdílených služeb, aktivně zacílená na kariérový mentoring, rekvalifikační kurzy a podporu začínajících start-upů, představují nástroj, jak tento negativní trend systematicky zvrátit a poskytnout chybějící zázemí přímo v ohrožených regionech (viz obr. 12)

Pracovní síla - nezaměstnaní (2021) po ORP, pouze Zlínský kraj

paq



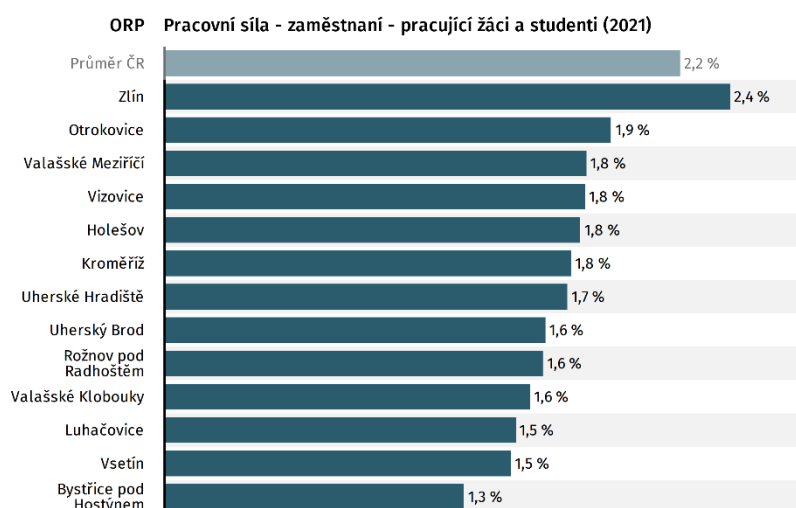
Zdroj dat: SLDB 2021

Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

Obrázek 11 - Pracovní síla – nezaměstnaní (2021) po ORP, pouze Zlínský kraj. Zdroj: PAQ Research

Pracovní síla - zaměstnaní - pracující žáci a studenti (2021) po ORP, pouze Zlínský kraj

paq



Zdroj dat: SLDB 2021

Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

Obrázek 12 - Pracovní síla – zaměstnaní – pracující žáci a studenti (2021) po ORP, pouze Zlínský kraj. Zdroj: PAQ Research

3 Základní popis vybraných lokalit

Tato kapitola přechází od celokrajských trendů k detailnímu zkoumání šesti konkrétních municipalit, které se staly předmětem hloubkového kvalitativního výzkumu. Cílem je představit jejich demografický vývoj, vzdělávací infrastrukturu, sílu místní ekonomiky a komunitní život, čímž vznikne ucelený obraz o potenciálu pro zavedení center sdílených služeb.

3.1 Metodika výběru

Výběr zkoumaných obcí neprobíhal plošně, ale na základě sady jasně definovaných datových a strategických kritérií, která byla pečlivě vyhodnocována během přípravné fáze projektu. Aby měla implementace centra sdílených služeb reálný ekonomický a sociální smysl, musely vytipované lokality splňovat následující parametry:

- **Populační velikost:** Obce s populací v rozmezí 4 000 až 8 000 obyvatel, což představuje kritickou masu potřebnou pro dlouhodobou udržitelnost centra sdílených služeb.
- **Vzdělávací a inovační potenciál:** Stěžejním faktorem byla přítomnost střední školy (případně alespoň základní školy) přímo v obci nebo v její bezprostřední dojezdové vzdálenosti. Koncentrace mladé generace, studentů a pedagogů je nezbytná pro rozvoj vzdělávacích a mentorských programů.
- **Přirozená spádovost:** Obec musela plnit roli mikroregionálního uzlu (např. i historicky) pro okolní venkovské osídlení, aby nové centrum obsloužilo co nejširší okruh obyvatel.

Hlavním faktorem pro finální zařazení do výzkumné části studie však byla **aktivní participace a reálný proaktivní zájem ze strany vedení obce**. Projekt center sdílených služeb musí vycházet z iniciativy zdola (tzv. bottom-up přístup), aby bylo možné garantovat jeho životaschopnost.

Z tohoto důvodu muselo v přípravné fázi dojít k úpravě původního vzorku. Na české straně byly z výzkumu vyřazeny lokality Bystřice pod Hostýnem a Velké Karlovice. Na slovenské straně pak město Turčianske Teplice. Výsledný výzkumný vzorek tak tvoří tři obce ve Zlínském kraji (Slavičín, Bojkovice, Hluk) a tři obce v Žilinském kraji (Turzovka, Trstená, Turany).

3.2 Profil českých lokalit (Zlínský kraj)

3.2.1 Slavičín

Město leží zhruba 30 km od Zlína a tvoří přirozené spádové centrum pro okolní obce. S populací 6 184 obyvatel čelí rychlému stárnutí obyvatelstva jako většina periferních lokalit v ČR a SR. Spolkový život je zde ovšem velmi silný, což jsme mohli vnímat i během hloubkových rozhovorů se stakeholdery.

Slavičín je klíčovým lokálním vzdělávacím uzlem. Sídlí zde Gymnázium Jana Pivečky a Střední odborná škola Slavičín. I přes výbornou dojezdovou dobu do středních škol (průměrně 8,7 minuty) tvoří vysokoškoláci jen 12 % obyvatel, zatímco dominuje obyvatelstvo se středoškolským vzděláním bez maturity (36 %).

Ekonomika města má silný průmyslový charakter s tradicí strojírenství, výroby munice a obuvnictví. Mezi největší zaměstnavatele patří TVD – Technická výroba a.s., Prabos spol s r.o. či Ekofiltr spol s.r.o. Slabinou lokální ekonomiky je vysoká mobilita pracovní síly – za prací a školou vyjíždí denně ze Slavičína cca 2 500 osob v rámci kraje a dalších 200 mimo kraj.

3.2.2 Bojkovice

Město s 4 400 obyvateli (spadající pod ORP Uherský Brod) si drží stabilnější populaci než okolní obce, ačkoliv podíl starších obyvatel roste (index stáří 144). Místní silnou komunitu aktivně formují organizace jako TJ Bojkovice, dobrovolní hasiči a myslivecké spolky.

Odborné a humanitní zaměření v obci reprezentuje Církevní střední škola pedagogická a sociální Bojkovice. Vzdělanostní struktura je typická pro silně průmyslové oblasti (pouze 9 % obyvatel má vysokoškolské vzdělání).

Zásadní roli hraje těžký a zpracovatelský průmysl, zastoupený firmami ZEVETA Ammunition a.s., Moravia Cans či ALBO SCHLENK s.r.o. I přes tuto průmyslovou základnu 1 700 obyvatel denně dojíždí za prací do jiných částí kraje, což vytváří výrazný potenciál pro využití komunitních sdílených pracovišť.

3.2.3 Hluk

Město s populací 4 254 obyvatel se nachází asi 25 km od Zlína. Hluk se vyznačuje bohatou a živou folklorní tradicí (slavná „Jízda králů“), kterou udržují spolky jako Folklorní soubor Dolňácko či místní dechová hudba.

Na rozdíl od Slavičína a Bojkovic zde chybí střední škola, většina žáků dojíždí za vzděláním do blízkého Uherského Hradiště (průměrná dojíždka cca 15 minut).

Pracovní trh táhnou menší a střední průmyslové podniky (Hanon Systems Autopal s.r.o., HANDTMANN Hluk s.r.o., Kovoplast výrobní družstvo), stavební firmy a silné zemědělské subjekty v regionu. Z obce denně vyjíždí do okolí 1 700 osob.

3.3 Profil slovenských lokalit (Žilinský kraj)

3.3.1 Turzovka

Město ležící v regionu Horní Kysuce (asi 30 km od Žiliny) čelí nejvýraznějšímu demografickému poklesu ze všech zkoumaných lokalit. S relativním úbytkem přes 107 obyvatel na 1000 osob za poslední dekádu se populace snížila na dnešních zhruba 7 500 obyvatel. I přes tento odliv si město zachovává venkovský ráz s velmi bohatým zastoupením folklorních souborů (Ďatelinka, Bukovinka) a aktivních lokálních sdružení.

Vzdělávací infrastrukturu tvoří Spojená škola sv. Josefa a Gymnázium L. Štúra. Ekonomika jako celek je silně závislá na dojíždce do větších průmyslových měst v okolí.

3.3.2 Trstená

Příhraniční město v regionu Orava s populací okolo 7 000 obyvatel. Ve srovnání s ostatními zkoumanými obcemi vykazuje Trstená relativně příznivější a mladší věkovou strukturu s vyšším podílem dětí.

Město nabízí kvalitní středoškolské vzdělání na Gymnáziu Martina Hattalu. Průmyslový a technologický sektor táhnou velcí nadnárodní a regionální zaměstnavatelé, jako je Panasonic Industrial Devices Slovakia a výrobce kabelů ELKOND HHK.

3.3.3 Turany

Město ležící zhruba 20 km od Žiliny (v působnosti ORP Martin) žije s populací kolem 4 000 obyvatel a disponuje poměrně věkově vyváženou strukturou.

Zásadním limitem města je absence střední školy, velká část studentů tak denně dojíždí do blízkého Martina (průměrná dojíždka cca 15 minut). Také místní trh práce je silně závislý na dojíždce do průmyslových zón v Martině (především do automobilového sektoru zastoupeného závodem Volkswagen Slovakia). Přímo v Turanech patří mezi klíčové zaměstnavatele firmy TEAM Industries s.r.o. a Chyžbet SK.

3.4 Ekonomická základna a struktura odvětví vybraných obcí: Srovnávací analýza

Po detailním představení jednotlivých municipalit je klíčové zhodnotit jejich stávající ekonomickou sílu v širším kontextu. Analýza dat, kterou zpracovali datoví analytici z TIC Zlín v platformě Microsoft Power BI poskytuje jasný pohled na strukturu právních subjektů (s 5 a více zaměstnanci) působících v daném území. Tento ukazatel je stěžejní pro budoucí B2B (business-to-business) zaměření pro možnost coworkingových center v rámci centra sdílených služeb.



Obrázek 13 - Struktura právních subjektů s 5 a více zaměstnanci ve vybraných obcích Zlínského a Žilinského kraje. Zdroj: TIC Zlín

3.4.1 Kde je nejvíce ekonomických subjektů?

Z datového srovnání vyplývá značná variabilita v ekonomické síle jednotlivých lokalit:

- **Nejsilnější ekonomická základna (Zlínský kraj):** Mezi zkoumanými obcemi jednoznačně dominuje **Slavičín se 74 subjekty**, bezprostředně následovaný **Bojkovicemi (62 subjektů)**. Tato dvě města představují velmi silné průmyslové a výrobní uzly mikroregionu s vysokým potenciálem pro firemní spolupráci.
- **Střední pásmo:** Následují slovenská **Turzovka (45 subjektů)**, český **Hluk (42 subjektů)** a slovenská **Trstená (taktéž 42 subjektů)**.
- **Nejslabší zastoupení (Žilinský kraj):** S výrazným odstupem je na chvostu město **Turany**, kde sídlí pouze **19 větších subjektů**. To lze spojit s faktem, že velká část místní ekonomicky aktivní populace dojíždí za prací například do blízkého Martina.

3.4.2 Analýza odvětví: Tradiční průmysl převládá nad inovacemi

Při hlubším pohledu na kategorizaci NACE (Klasifikace ekonomických činností) je zřejmé, že ekonomika v těchto periferních regionech stojí na silných tradičních pilířích, avšak trpí

nedostatkem subjektů v oblasti moderních služeb a IT. Nejvýznamnější odvětví v lokální ekonomice zastupují:

- **Zpracovatelský průmysl a kovovýroba:** Absolutní páteř lokální ekonomiky, zejména na české straně. Zastoupeno silnými firmami s mnohamilionovými obraty, které se věnují kovoobrábění, výrobě kovových konstrukcí či výrobě sportovních letadel (např. *AGROL s.r.o. ve Slavičíně* či *AEROSPOOL CZ v Hluku*).
- **Zemědělství (Rostlinná a živočišná výroba):** Primární sektor si na venkově drží stálou a silnou pozici. Zaměstnává desítky lidí prostřednictvím etablovaných společností jako *ABM HRÁDEK s.r.o. (Slavičín)*, *AGRAMM spol. s r.o. (Bojkovice)* nebo *AGRO-HÁJ Mošovce, a.s.* na slovenské straně.
- **Stavebnictví a velkoobchod:** Tyto obory tvoří základ služeb v obcích (např. *AG STAVING ve Slavičíně* tvořící výstavbu budov, nebo velkoobchod *AGGLU Int. s.r.o.* a *AGROPOL Slovakia s.r.o. v Trstené*).
- **Doprava a skladování:** Silně zastoupené odvětví, zejména v logistice a nákladní dopravě (např. *AK TRADE s.r.o.*).
- **Další frekventovaná odvětví:** Z dat je patrné i silné zastoupení *Kulturních, zábavních a rekreačních činností, Ubytování, stravování a pohostinství* a *Činností v oblasti nemovitostí*.

Výčet odvětví jasně ukazuje, že v periferních obcích citelně absentují *Informační a komunikační činnosti* nebo *Profesní, vědecké a technické činnosti*. **Cílem pro využití budoucího coworkingového centra proto nesmí být konkurovat stávajícímu průmyslu, ale vhodně jej doplnit** – nabídnout místním tradičním firmám technologické zázemí pro školení zaměstnanců, pomoc s digitalizací a poskytnout profesionální prostory pro networking a B2B setkání, které jim dnes v obcích chybí.

4 Přeshraniční rozměr projektu

Projekt Kraje bez hranic – Služby bez hranic je ze své podstaty postaven na úzké přeshraniční kooperaci. Jeho přeshraniční rozměr není definován formálním smluvním svazkem zkoumaných municipalit nebo velkou denní mobilitou pracovníků přes státní hranici. Těžiště spolupráce spočívá ve sdílení společných výzev, přenosu expertního know-how a ve vytvoření jednotného, škálovatelného řešení pro periferní oblasti obou států, které sdílí velmi podobné institucionální rámce.

4.1 Společné výzvy příhraničních periferií

Jak potvrdila demografická a prostorová analýza v předchozích kapitolách, periferní regiony Zlínského i Žilinského kraje čelí prakticky identickým socioekonomickým problémům. Tyto výzvy nerespektují státní hranice a zasahují obě území stejnou silou:

- **Odliv lidského kapitálu (Brain drain):** Nedostatek moderního pracovního zázemí a komunitního života motivuje mladou generaci a kvalifikované pracovníky k trvalému odchodu do krajských metropolí či jiných regionů.
- **Absence moderních služeb:** Lokální ekonomiky stojí primárně na tradičním zpracovatelském průmyslu a zemědělství. Chybí zde instituce podporující digitalizaci, inovace, networking a start-upy.
- **Infrastrukturní mezery:** Jak ukázalo mapování v prostředí ArcGIS, okrajové oblasti trpí deficitem v dosažitelnosti specializované zdravotní, sociální i vzdělávací péče.

Řešení těchto izolovaných lokálních problémů vyžaduje nadregionální přístup, který propojí zkušenosti a kapacity z obou stran hranice.

4.2 Řízení projektu a expertní role partnerů

Hlavním nositelem, realizátorem a odborným garantem celého projektu i této analytické studie je **Technologické inovační centrum Zlín s.r.o. (TIC)**. TIC Zlín metodicky zastřešuje a řídí kompletní proces mapování a sběru dat v terénu na obou stranách hranice.

Nezbytný přeshraniční vhled zajišťuje inovační centrum **INOVIA Žilina**, které v projektu působí v roli strategického a poradního partnera. Synergie obou subjektů funguje na následujících principech:

- **Sdružování regionálního know-how:** Zatímco TIC Zlín detailně zná ekosystém Zlínského kraje a aplikuje zde své analytické nástroje, INOVIA poskytuje cennou expertní zpětnou vazbu a znalost specifik Žilinského samosprávného kraje.
- **Validace řešení pro slovenský trh:** Role INOVIA spočívá především v konzultační činnosti, která pomáhá zajistit, že výstupy a navržená řešení z dílny TIC budou reálně aplikovatelná a udržitelná i pro slovenské samosprávy a podnikatele.

4.3 Univerzální koncept center sdílených služeb

Je nutné zdůraznit, že cílem projektu není vytvořit pouze sdílený kancelářský prostor (coworking). Coworking představuje jen jeden z mnoha dílčích modulů širšího ekosystému. Hlavní ambicí je navrhnout komplexní multifunkční centrum sdílených služeb.

Právě díky přeshraničnímu přesahu a zohlednění dat ze dvou odlišných legislativních a společenských prostředí vznikne robustní a škálovatelný koncept. Vzniklá centra sdílených služeb tak budou moci do budoucna fungovat jako platformy pro propojování komunit, sdílení dobré praxe a přeshraniční networking pro veřejnou správu i malé a střední podnikatele, kteří by jinak na mezinárodní spolupráci nedosáhli.

Přeshraniční poloha s sebou přirozeně přináší i legislativní, infrastrukturní a sociální překážky. Konkrétní bariéry, které znesnadňují spolupráci a rozvoj služeb v těchto územích, budou detailně identifikovány a vyhodnoceny v následujících kapitolách na základě dat získaných z hloubkových rozhovorů s místními aktéry.

5 Metodologický rámec

Kvalitativní analýza byla navržena tak, aby poskytla hluboký vhled do potřeb, očekávání a bariér spojených se vznikem center sdílených služeb v přeshraničním prostoru ČR–SR. Metodologický přístup vychází primárně z principů kvalitativního výzkumu, který umožňuje explorační komplexních sociálních jevů a získání detailního porozumění perspektivám různých aktérů v regionu.

Lídrem a metodickým garantem celého procesu sběru a vyhodnocování dat je Technologické inovační centrum s.r.o. TIC určuje postupy, zajišťuje nástroje pro sběr dat a řídí jejich následnou analýzu.

5.1 Etický rámec a ochrana osobních údajů (GDPR)

Vzhledem k tomu, že kvalitativní výzkum pracuje s citlivými postoji a vizemi konkrétních osobností z regionu, podléhá veškerá práce s daty striktnímu etickému rámci. Zpracování osobních údajů se řídí Nařízením (EU) 2016/679 (GDPR) a zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, přičemž odborným garantem a správcem je vedoucí partner projektu, Technologické inovační centrum s.r.o. (TIC).

Pro zajištění maximální transparentnosti a bezpečnosti respondentů byla stanovena následující pravidla:

- **Informovaný souhlas:** Před zahájením každého hloubkového rozhovoru byl respondent požádán o podpis formuláře informovaného souhlasu. Účastníci byli výslovně poučeni, že jejich zapojení je dobrovolné, mají právo neodpovídat na vybrané dotazy a mohou svůj souhlas (včetně souhlasu s pořízením audiozáznamu) kdykoliv odvolat.
- **Dvoustupňová pseudoanonymizace:** Pro ochranu identity respondentů se pracuje se dvěma oddělenými datovými soubory.
 - *Interní soubor:* Obsahuje neanonymizovaný přepis, jméno a kontakt respondenta. Je uložen na šifrovaném úložišti s dvojí autentizací a přístup k němu má výhradně projektový manažer TIC.
 - *Veřejný (analytický) soubor:* Slouží pro potřeby této zprávy. Údaje jsou pseudoanonymizovány přidělením jedinečného ID (např. „B012026“). Konkrétní pracovní pozice jsou nahrazeny obecnými kategoriemi (např. „starosta“)

je uveden jako „zástupce samosprávy“) a specifické lokální projekty jsou v citacích parafrázovány, aby nebylo možné určit totožnost mluvčího.

- **Doba uchování dat:** V souladu s požadavky projektů financovaných z veřejných zdrojů (Interreg) budou originální interní údaje archivovány po dobu 5 let od skončení projektu pro účely případných auditů. Po uplynutí této lhůty budou trvale smazány. Anonymizovaná analytická data mohou být uchována trvale.

5.2 Typ výzkumu

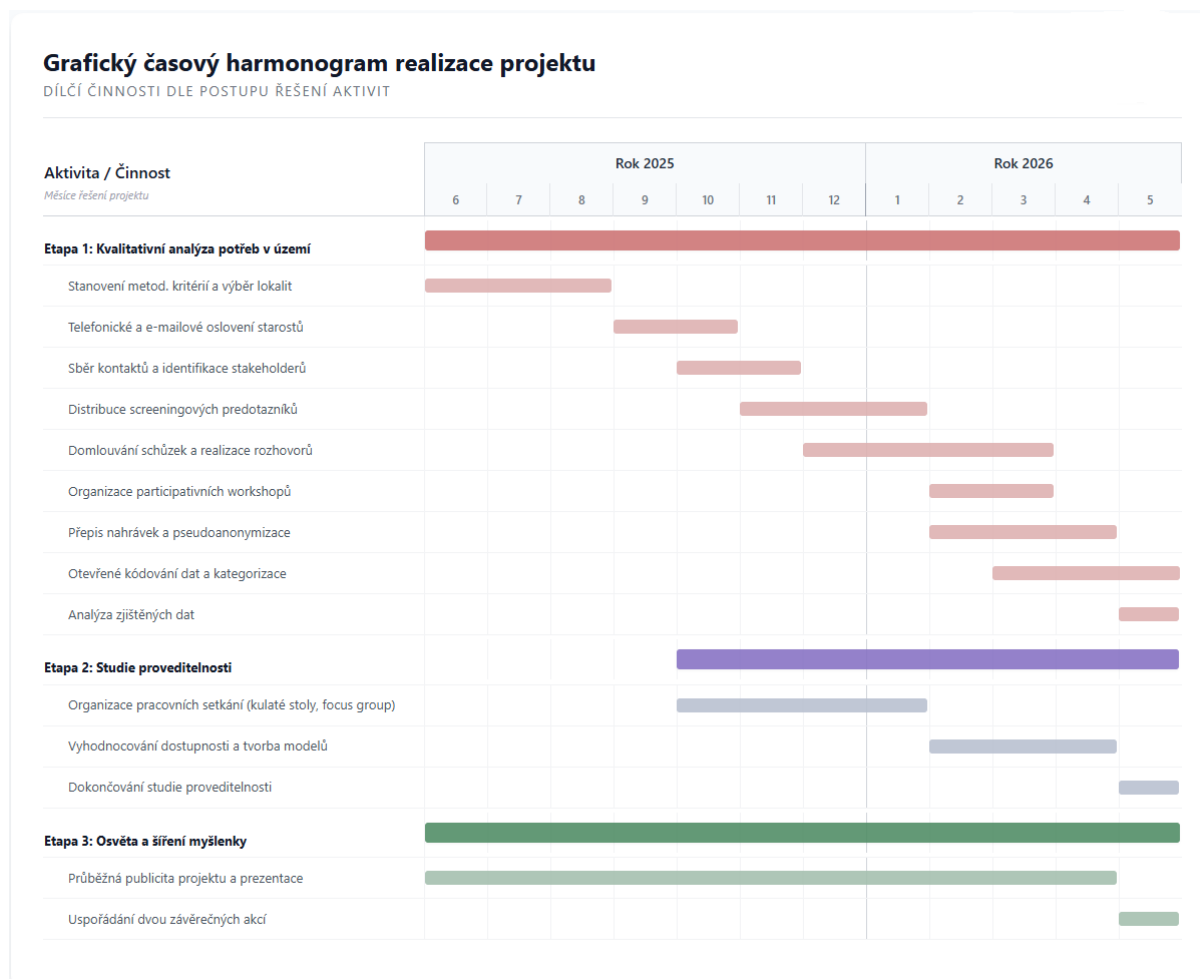
Výzkum byl koncipován jako primárně kvalitativní analýza založená na třech hlavních pilířích:

- **Polostrukturované rozhovory:** Individuální hloubkové rozhovory s klíčovými představiteli cílových skupin v municipalitách.
- **Setkání a diskuse:** Facilitované skupinové diskuse a veřejná projednávání za účelem validace zjištěných potřeb s místními aktéry.
- **Participativní workshopy:** Interaktivní setkání zaměřená na společnou identifikaci problémů a tvorbu řešení pro centra sdílených služeb.

Kvalitativní přístup byl zvolen záměrně, neboť umožňuje zachytit nuance místních specifik, pochopit kontexty a motivace účastníků. Vedle primární kvalitativní strategie byly do výzkumu integrovány také prvky kvantitativního přístupu prostřednictvím predotazníků, které posloužily jako cenný podpůrný nástroj pro screening respondentů a následné rozhovory.

5.3 Časový harmonogram výzkumu a fázování projektu

Realizace celého projektu je rozvržena do období 12 měsíců (červen 2025–květen 2026), přičemž jednotlivé etapy jsou navrženy tak, aby na sebe logicky navazovaly a umožňovaly průběžnou validaci dat. Celý proces lze vizualizovat jako ucelený soubor navazujících činností, jak znázorňuje obrázek č. 16



Obrázek 14 Harmonogram projektu. Zdroj: TIC Zlín

Etapa 1: Kvalitativní analýza potřeb v území

Tato etapa tvoří páteř celého výzkumu. Proces začínal **metodickou přípravou a výběrem lokalit**. Po následném oslovení starostů a identifikaci klíčových stakeholderů probíhal terénní sběr dat. Samotná realizace rozhovorů a následná organizace participativních workshopů tvořila stěžejní část práce v terénu. Závěrečná analytická část (přepis nahrávek, kódování a syntéza dat) probíhala v druhé půlce projektu průběžně podle dostupnosti sesbíraných dat.

Etapu 2: Studie proveditelnosti

Tato etapa běžela souběžně s kvalitativním výzkumem, což umožňovalo okamžité využití zjištěných poznatků, ale také představovalo nutnou podmínku, jelikož ověřované řešení v rámci studie proveditelnosti mělo vycházet (a vychází) z poznatků z území. Ve studii šlo především o následující aktivity:

- Pracovní setkání k tématu coworkingových center služeb a regionálního rozvoje v periferních oblastech krajů – jejich cílem bylo transformovat potřeby zjištěné v Etapě 1 do konkrétních technických parametrů centra sdílených služeb.
- Analytická část: probíhalo vyhodnocování dostupnosti, modelování financování a provozních aspektů, které byly následně v květnu 2026 zkompletovány do finální studie proveditelnosti.

Etapu 3: Osvěta a šíření myšlenky (Červen 2025–Květen 2026)

Osvěta je průběžnou aktivitou, která doprovází celý projekt. Hlavní aktivity byly:

- Publicita projektu: Od června 2025 byla realizována kontinuální publicita a prezentace projektu.
- Závěrečné osvětové akce: Projekt vyvrcholil v květnu 2026 uspořádáním dvou závěrečných odborných akcí, kde byly klíčovými aktéry (samosprávám, partnerům) představeny finální výsledky a koncept centra sdílených služeb jako vzorové řešení pro další lokality. Závěrečné akce byly určeny především pro odbornou veřejnost.

5.4 Cílové skupiny a kritéria pro výběr respondentů

Aby navrhovaný koncept center sdílených služeb skutečně reflektoval reálné potřeby v území, cílil kvalitativní výzkum na široké spektrum lokálních aktérů. Výběr respondentů pro hloubkové rozhovory představoval vícestupňový proces, jehož primárním filtrem bylo úspěšné vyplnění screeningového predotazníku.

Z databáze respondentů, kteří projevíli proaktivní zájem prostřednictvím predotazníku, byl následně proveden výběr na základě následujících kritérií:

- **Zastoupení široké veřejnosti:** Cílem nebylo oslovovat náhodné jednotlivce, ale vybrat takové respondenty, kteří zastupují co největší masu obyvatel v dané lokalitě a dokáží tlumočit potřeby větších společenských skupin.
- **Sektorová heterogenita:** Zásadním požadavkem bylo pokrýt všechny klíčové oblasti fungování obcí, aby data nebyla zkreslena pohledem pouze jedné profesní skupiny.

Výběr systematicky zahrnoval zástupce veřejné správy, školství, občanských spolků a podnikatelského prostředí.

- **Aktivní role v komunitě:** Důraz byl kladen na jedince s prokazatelnou aktivní rolí v regionu, ať už na profesionální úrovni (vedoucí, ředitelé/ky škol), nebo v rámci dobrovolnické a komunitní sféry.
- **Záměrný výběr:** K rozhovorům byli cíleně zváni aktéři, kteří disponují relevantními znalostmi o daném regionu, mají osobní motivaci k jeho rozvoji a dokáží objektivně reflektovat potřeby širší komunity, nikoli pouze své úzké individuální zájmy.

5.4.1 Definované cílové skupiny

Na základě výše uvedených kritérií byla struktura dotazovaných stakeholderů rozdělena do následujících hlavních kategorií:

- **Veřejná správa a instituce:** Starostové a místostarostové obcí, pracovníci úřadů a zástupci krajské samosprávy.
- **Vzdělávání a školství:** Vedení školských institucí, pedagogové, organizátoři vzdělávacích programů a zástupci neformálního vzdělávání.
- **Komunitní a spolkový život:** Vedoucí neziskových organizací, dobrovolní pracovníci, koordinátoři lokálních aktivit a organizátoři kulturních či sportovních akcí.
- **Podnikatelské a inovační prostředí:** Majitelé malých a středních podniků, živnostníci (OSVČ), freelanceři, zástupci inovativních firem a lokálních startupů.
- **Žáci a studenti:** Zástupci středoškolských studentů a mládežnických iniciativ, jejichž zapojení je zcela zásadní pro pochopení motivací mladé generace a zvrácení trendu vyliďňování regionů.

5.5 Proces oslovování stakeholderů

Sběr dat v území probíhal podle striktně definované procesní mapy, jejímž autorem je TIC. Tento postup eliminoval nahodilý výběr respondentů a zajistil, že oslovení aktéři mají skutečný vliv na komunitu. Celý proces lze rozdělit do několika logických fází a rozhodovacích bodů. *(Detailní grafické znázornění celého schématu – Procesní mapa TIC – je součástí příloh dokumentu).*

1. Získání záštity a oslovení starostů Proces v každé lokalitě započal dvoufázovým kontaktem s vedením obce. Manažer projektu nejprve inicioval telefonický kontakt se starostou pro ověření předběžného zájmu a následně odeslal formální žádost o spolupráci

s manažerským shrnutím projektu. V tomto bodě figuroval klíčový rozhodovací milník: Pokud starosta spolupráci odmítl, proces v obci byl ukončen jako „neúspěšný“. Pokud starosta zájem projevil, stal se hlavním partnerem pro identifikaci místních lídrů.

2. Sestavení seznamu a distribuce screeningového predotazníku Spolupracující starostové byli požádáni o dodání seznamu 15–20 relevantních stakeholderů – aktivních občanů, zástupců firem, škol či spolků. Těmto osobám realizátor projektu rozeslal personalizovaný e-mail vysvětlující cíle projektu (včetně vazby na program Interreg) a s žádostí o vyplnění krátkého online predotazníku (screening).

3. Rozhodovací bod: Reakce a urgence Vyplnění predotazníku sloužilo jako potvrzení zájmu o spolupráci. Pokud vybraný stakeholder na první výzvu nereagoval, následovala po stanovené lhůtě zdvořilá e-mailová urgence či telefonní kontakt. Teprve při absenci reakce na urgenci byl daný kontakt z výzkumu vyřazen.

4. Filtrace a domlouvání osobních schůzek Z úspěšně vyplněných predotazníků realizátor aktivity filtroval finální kandidáty pro hloubkové rozhovory. Výběr zohledňoval sektorovou vyváženost (zástupci školství, byznysu, spolků) a heterogenitu vzorku. Následně byly s těmito aktéry dohodnuty osobní schůzky, které probíhaly přímo v jejich přirozeném prostředí (úřady, podniky, komunitní centra).

5.6 Metodika a struktura hloubkových rozhovorů

Sběr primárních dat probíhal formou dvoustupňového výzkumného designu. Aby byly osobní rozhovory maximálně efektivní a neztrácely čas mapováním základní situace, předcházely jim takzvaný screeningový predotazník. Tento postup umožnil výzkumnému týmu připravit se na každého respondenta individuálně a zacílit hloubkový rozhovor přímo na nejvíce palčivé problémy v dané obci.

5.6.1 Fáze 1: Screeningový predotazník

Před samotným osobním setkáním obdržel každý oslovený stakeholder online dotazník, jehož vyplnění trvalo přibližně 5 až 10 minut. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek a byl metodicky rozdělen do tří logických sekcí:

- **Základní identifikace a komunitní role (Otázky 1–9):** Zjišťování profilu respondenta, specifikace skupiny obyvatel, kterou v obci zastupuje (např. senioři, sportovci, podnikatelé), velikosti této skupiny a časové dotace, kterou komunitní činnosti respondent věnuje.

- **Kvantitativní hodnocení stávajících služeb (Otázky 10–19):** Respondent měl za úkol na škále 1 (velmi slabé) až 10 (výborné) ohodnotit aktuální stav 10 vybraných oblastí. Hodnotily se: *Pracovní příležitosti a podnikání, Kultura, Komunita, Vzdělávání, Neformální vzdělávání, Sport, Zdravotnictví, Sociální služby, Zranitelné skupiny a Životní prostředí.*
- **Investiční priority (Otázka 20):** V závěru musel respondent z výše uvedených 10 oblastí vybrat maximálně 3, které by z hlediska budoucích investic v regionu upřednostnil.

Tento dotazník poskytl analytikům TIC výchozí datovou základnu (baseline). Pokud například respondent ohodnotil komunitní aktivity známkou 2 a sport známkou 9, tazatel věděl, že v osobním rozhovoru může např. zkoumat bariéry v komunitním životě a jejich vztah k fungujícímu sportu.

5.6.2 Fáze 2: Hlubkové osobní rozhovory

Na predotazník plynule navazovaly hlubkové polostrukturované rozhovory, které probíhaly primárně osobně v přirozeném prostředí respondentů a trvaly 30 až 70 minut.

Z metodologického hlediska byli tazatelé školeni k udržení takzvané „lidské báze“ – cílem nebylo mechanické vyplňování dotazníku, ale uvolněná diskuze nad konkrétními potřebami území. K tomu analytici využívali techniky *aktivního naslouchání, neutrálního postoje* a především kladením *sondážních (doplňujících) otázek* k získání hlubšího kontextu a konkrétních příkladů z praxe.

Struktura každého rozhovoru se skládala z pěti předem definovaných částí:

A. Představení projektu a účastníků (5–10 minut) Rozhovor započal poděkováním a stvrzením souhlasu s GDPR a pořizováním audiozáznamu. Realizátoři představili kontext projektu Interreg a vysvětlili, že hlavním cílem centra sdílených služeb je posílit dostupnost chybějících služeb a zamezit odlivu obyvatel z regionu.

B. Informace o stakeholderovi (5–10 minut) Fáze sloužící k "rozmluvení" respondenta, detailnější diskuzi o historii jeho činnosti, roli v organizaci a popisu velikosti a potřeb jeho zájmové skupiny.

C. Tematické bloky s otázkami (40 a více minut) Nejobsáhlejší část rozhovoru. Tazatel nevyplňoval všechny bloky, ale flexibilně je vybíral na základě odbornosti respondenta a výsledků jeho predotazníku. Každý blok obsahoval hlavní otevřenou otázku a sadu sondážních dotazů:

- *Pracovní příležitosti*: Hodnocení bariér podnikání a zájem o distanční práci.
- *Kultura a komunita*: Prostory pro setkávání, sounáležitost skupin obyvatel a možnosti posílení společenských vazeb.
- *Vzdělávání*: Nabídka formálních i neformálních kurzů a otevřenost místních škol kooperovat s novým centrem sdílených služeb.
- *Sport, Zdravotnictví a Životní prostředí*: Dojezdnost za péčí, telemedicína, sociální pomoc ohroženým skupinám a integrace chytrých (smart) řešení v obci.

D. Víze a specifické potřeby (10–15 minut) Syntetická část rozhovoru, kde byl respondent vyzván k definování 1–3 klíčových investic pro region. Diskutovalo se konkrétní zaměření budoucího centra sdílených služeb (jaké služby by mělo primárně nabízet – poradenství, telekonzultace, kurzy) a reálná role respondenta či jeho organizace v tomto novém ekosystému.

E. Závěrečná část (5 minut) Shrnutí klíčových bodů rozhovoru ze strany tazatele, ujištění o nakládání s daty (kvalitativní zpráva a studie proveditelnosti) a informace o následných participativních setkáních v obci.

5.7 Metodologie kódování a analýza dat v prostředí ATLAS.ti

Rozvoj center sdílených služeb v periferních a rurálních oblastech představuje komplexní socioekonomický fenomén. Pro fundované rozhodnutí o konkrétní paletě poskytovaných služeb bylo nezbytné transformovat nestrukturovaná textová data (autentické přepisy z hloubkových rozhovorů) do objektivních a teoreticky ukotvených výstupů.

K tomuto účelu byl využit profesionální analytický software ATLAS.ti, ve kterém byla uplatněna metodologie hybridního tematického kódování podpořená principy *Gioia metodologie*.

5.7.1 Technika souběžného kódování (Simultaneous Coding)

Základním analytickým postupem v softwaru ATLAS.ti byla aplikace tzv. souběžného kódování. Každý významově nosný segment dat v přepisu rozhovoru (Quotation) byl označen několika překrývajícími se štítky z různých hierarchických úrovní. Tento přístup prokazatelně snižuje riziko zkreslení ze strany výzkumníka a zajišťuje striktní oddělení tří rovin zkoumání:

1. **KDO** informaci sděluje (Meta-kódy)
2. **JAKÝ** je postoj k dané problematice (Evaluační SWOT kódy)
3. **O ČEM** se hovoří (Tematické kódy – obsahově neutrální)

Pro zachování kontextu lokality zůstal kódovací strom (Code System) pro všechny analyzované obce naprosto totožný. Odlišení geografických specifik bylo na makroúrovni zajištěno nástrojem *Document Groups* (skupiny dokumentů pro jednotlivá města) a jemné lokální nuance výzkumníci zaznamenávali pomocí analytických poznámek.

5.7.2 Univerzální struktura kódů (Codebook)

Hierarchický kódovací rámec (Codebook) byl rozdělen do tří hlavních skupin, které zajišťují maximální analytickou přesnost a mezikóderskou shodu.

Skupina A: Meta-kódy (Profilace respondentů) Tyto kódy zaznamenávají společenskou roli respondenta a umožňují zjistit, jak se liší potřeby napříč zájmovými skupinami:

- META_Akter: Samosprava_Urad (zástupci vedení města, úředníci)
- META_Akter: Podnikatel_OSVC (komerční sektor, živnostníci)
- META_Akter: Spolek_Nezisk (občanská společnost, komunity, trenéři)
- META_Akter: Skolstvi_Mladez (zástupci škol, pedagogové, studenti)

Skupina B: Evaluační a postojové kódy (Dynamický SWOT model) Fungují jako analytický filtr, který určuje postoj respondenta a odděluje aktuální stav od budoucích výhledů:

- EVAL: Silna_stranka_Funguje (aktuálně saturovaná služba/infrastruktura)
- EVAL: Bariera_Nedostatek (aktuálně chybějící služba či systémové selhání)
- EVAL: Hrozba_Riziko (časovaná hrozba či budoucí ohrožení rozvoje)
- EVAL: Prilezitost_Potencial (nevyužitý potenciál a slibný trend)
- EVAL: Potreba_Poptavka (explicitní volání po konkrétní službě)

Skupina C: Tematické kódy (Oblasti služeb) Sdružují výroky do analytických dimenzí, které reflektují hlavní vytyčené oblasti pro vznik center sdílených služeb:

- C1: Ekonomika a pracovní příležitosti (trh práce, podnikání, práce na dálku)
- C2: Komunita, kultura a občanská společnost (spolkový život, zázemí pro akce)
- C3: Vzdělávání a osobní rozvoj (formální školství, neformální kurzy, kariérní poradenství)
- C4: Sport a volnočasová infrastruktura
- C5: Zdravotnictví a lékařská péče (dostupnost lékařů, telemedicína)
- C6: Sociální služby, péče a podpora (terénní služby, prevence, odborné poradenství)
- C7: Životní prostředí, bytový fond a infrastruktura (bydlení, ekologie, smart řešení)

- C8: Syntéza vize budoucího centra sdílených služeb (poptávané moduly a hlavní rozvojové priority)

5.7.3 Nástroje pro interpretaci výsledků

Výše popsaná architektura kódů umožnila v softwaru ATLAS.ti aplikovat matematicko-logickou analýzu dat. Výsledky, které budou prezentovány v následujících kapitolách, využívají pokročilé interpretační nástroje:

- **Identifikace průsečíků (Code Co-occurrence Table):** Křížení SWOT kódů s tematickými kódy přesně vyčísluje, kde leží největší rizika a nejvyšší poptávka.
- **Porovnání aktérů (Sankey Charts):** Tokové diagramy odhalující, jak odlišně vnímají tytéž problémy zástupci samosprávy oproti podnikatelům.

5.8 Omezení výzkumu

Ačkoliv byla celá metodologie navržena s maximálním důrazem na zajištění objektivity, spolehlivosti a vysoké kvality získaných dat, je z vědeckého a analytického hlediska nezbytné zmínit určitá omezení, která jsou přirozené povaze kvalitativního výzkumu.

Pro správnou interpretaci výsledků a jejich budoucí aplikaci při budování center sdílených služeb je nutné brát v úvahu následující limity:

- **Omezená statistická reprezentativnost:** Kvalitativní výzkum z podstaty věci není a nemůže být statisticky plně reprezentativní. Cílem realizovaných rozhovorů nebyla kvantifikace postojů (statistická reprezentativita), nýbrž explorační problém – tedy dosažení hloubky a detailního porozumění fenoménům. Výsledky tudíž nelze bez dalšího plošně zobecnit na celou populaci Zlínského či Žilinského kraje.
- **Lokální specifika a přenositelnost:** Terénní šetření bylo zaměřeno na šest konkrétních měst, která splňovala přísná výběrová kritéria. Analyzovaná data a navržená řešení proto primárně odrážejí specifické socioekonomické podmínky těchto vybraných lokalit. Jakákoliv budoucí aplikace tohoto modelu na jiné regiony s odlišnými geografickými či demografickými charakteristikami by vyžadovala dodatečnou lokální validaci.
- **Závislost na ochotě a subjektivitě respondentů:** Kvalita a informační hodnota hloubkových rozhovorů byla do značné míry závislá na míře otevřenosti stakeholderů sdílet své osobní zkušenosti, postoje a vize. Nelze vyloučit, že v některých případech

mohli respondenti zaujímat opatrnější postoj nebo nechtěli sdílet citlivé informace týkající se například lokální politiky či podnikatelského prostředí.

- **Možnost ovlivnění:** Při realizaci participativních workshopů a osobních rozhovorů vždy existuje určité riziko, že facilitátor či tazatel může neúmyslně ovlivnit odpovědi respondentů, ať už formulací sondážních otázek, nebo svým nonverbálním chováním. Toto riziko TIC aktivně minimalizovalo použitím jednotných polostrukturovaných scénářů a důsledným metodickým školením realizačního týmu.

Navzdory těmto definovaným omezením byl celý výzkumný proces navržen a řízen tak, aby dodal relevantní, analyticky podložený a prakticky využitelný vhled do potřeb lokálních aktérů. Tento vhled představuje nezbytný a vysoce validní datový podklad pro úspěšný návrh a budoucí realizaci škálovatelného konceptu centra sdílených služeb.

6 Vyhodnocení výzkumu a datová analýza

Tato kapitola představuje stěžejní analytickou část celého dokumentu. Přesouváme se v ní od teoretických východisek a stanovené metodologie přímo k reálným datům, která byla získána mapováním v šesti vybraných přeshraničních municipalitách. Cílem této kapitoly je vyhodnotit kvantitativní i kvalitativní zjištění z terénu, identifikovat hlavní bariéry a potřeby zkoumaných území a následně je syntetizovat do uceleného návrhu. Výsledkem bude definice sledovaných oblastí, na které se musí budoucí koncept center sdílených služeb zaměřit, aby obyvatelům přinesl skutečnou přidanou hodnotu.

6.1 Statistika realizace sběru dat

Realizace terénního výzkumu probíhala ve dvou úzce provázaných krocích – kvantitativním screeningu (prostřednictvím predotazníků) a následných hloubkových rozhovorech s místními aktéry. Díky proaktivnímu přístupu zkoumaných měst se podařilo shromáždit velmi silný a reprezentativní vzorek dat.

Sběr predotazníků

Kvantitativní screening sloužil k prvotnímu zmapování investičních priorit a hodnocení stávajících služeb. Výzkumnému týmu se podařilo shromáždit celkem 90 platných odpovědí.

- **Česká strana (Zlínský kraj):** 50 vyplněných predotazníků.
- **Slovenská strana (Žilinský kraj):** 40 vyplněných predotazníků.

Ačkoliv nelze stanovit exaktní procentuální návratnost, lze ji z metodologického hlediska hodnotit jako mimořádně vysokou. Dotazník totiž nebyl distribuován plošně široké veřejnosti, ale byl zaslán výhradně úzce vyprofilované skupině lokálních lídrů a hybatelů (starostové, ředitelé škol, aktivní podnikatelé, zástupci spolků). Vysoká míra vyplnění byla silně podpořena přímou součinností vedení obcí – oslovení aktéři vnímali smysl projektu a projevíli velkou ochotu být při mapování potřeb regionu nápomocní.

Realizace hloubkových rozhovorů

Z databáze respondentů, kteří úspěšně prošli screeningem, byli následně vybráni zástupci pro osobní polostrukturované rozhovory. Ty probíhaly přímo v přirozeném prostředí stakeholderů v daných obcích.

Tento vzorek poskytl dostatečnou datovou saturaci (nasycení) pro následnou analytickou práci v softwaru ATLAS.ti a zaručil vyvážené zastoupení všech klíčových sektorů napříč zkoumanými územími.

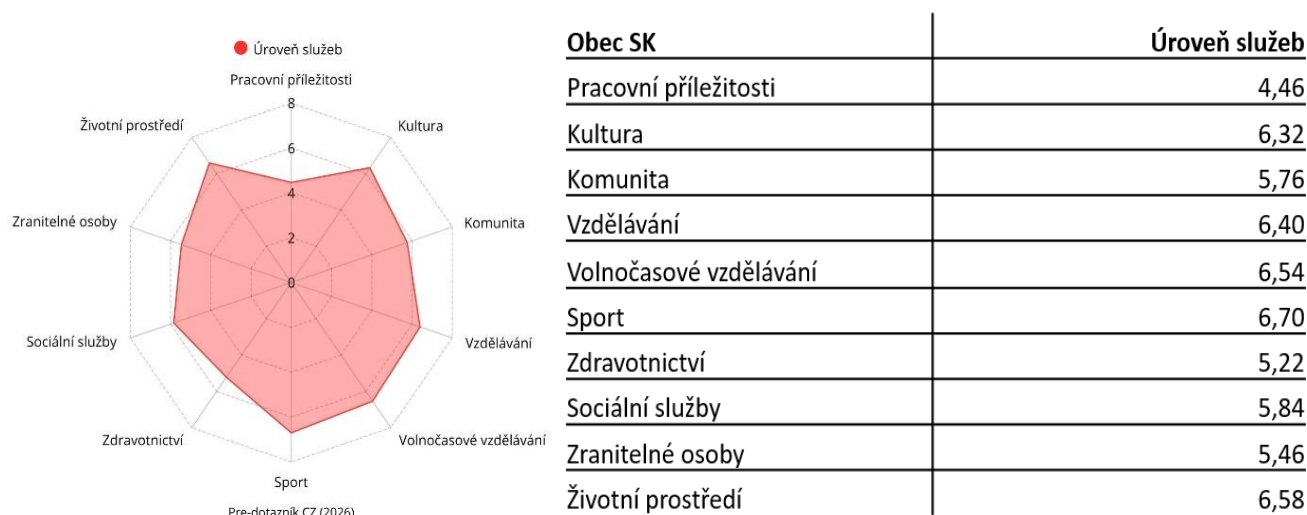
6.2 Kvantitativní základ (Zjištění z predotazníků)

Před samotnou realizací hloubkových rozhovorů poskytly odpovědi ze screeningových predotazníků (50 za Českou republiku, 40 za Slovenskou republiku) nezbytnou kvantitativní základnu. Respondenti z řad lokálních lídrů a zástupců komunit měli za úkol ohodnotit stávající úroveň 10 klíčových oblastí v jejich regionu na škále od 1 (velmi slabé) do 10 (výborné) a následně zvolit maximálně 3 absolutní priority pro budoucí investice.

Z důvodu zajištění dostatečně velkého, reprezentativního a statisticky robustního vzorku odpovědí byla kvantitativní data z predotazníků primárně agregována a vyhodnocena na úrovni jednotlivých států (Česká republika a Slovenská republika). Tento zvolený metodologický postup umožňuje spolehlivě identifikovat makroregionální trendy a systémové potřeby příhraničních oblastí jako celku. Přílišná atomizace dat na úroveň jednotlivých malých municipalit by totiž mohla vést k metodologickému zkreslení způsobenému specifickými lokálními výkyvy. Národní agregace nám tak poskytuje pevný podklad (baseline) pro následnou hloubkovou kvalitativní sondu v konkrétních městech.

6.2.1 Výsledky za Českou republiku (Zlínský kraj)

Tato podkapitola je věnována detailnímu rozboru kvantitativních dat získaných z české strany přeshraničního regionu, kde screeningový predotazník úspěšně vyplnilo 50 zástupců lokálních komunit ze Slavičína, Hluku a Bojkovic. Výstupy z tohoto šetření poskytují ucelený přehled o tom, jak tito klíčoví aktéři vnímají kvalitu stávající infrastruktury a do kterých oblastí doporučují přednostně směřovat budoucí investice. Níže uvedené statistické přehledy a matice mapují tyto konkrétní postoje a ukazují jasné rozložení silných a slabých stránek v území.



Obrázek 15 - Matice hodnocení a priorit – Zlínský kraj. Zdroj: TIC Zlín

Hodnocení stávajících služeb

Na základě statistického vyhodnocení uzavřených otázek, kde zástupci komunit hodnotili současný stav deseti vybraných odvětví na škále od 1 (velmi slabé) do 10 (výborné), lze lokální infrastrukturu jasně rozdělit do tří výkonnostních pásem:

- **Silné oblasti (nadprůměrné hodnocení):** Z výsledků predotazníků jednoznačně vyplývá nejvyšší spokojenost s oblastmi **Kultura (kulturní akce, festivaly, kulturní centrum), Sport (sportoviště, kluby, sportovní aktivity) a Životní prostředí (čistota, zeleň, odpad, ovzduší)**. Tyto tři sféry vykazují vysoké bodové průměry blíže k horní hranici škály. Z kvantitativního pohledu to znamená, že volnočasová, kulturní a environmentální infrastruktura je v českých municipalitách vnímána jako rozvinutá, funkční a nepředstavuje pro obyvatele bezprostřední rozvojový deficit.
- **Střední pásmo (stabilní standard):** Ve středu hodnotící škály se nacházejí oblasti **Komunita (sousedské aktivity, spolky, tradice), Vzdělávání formální (školy a jejich aktivity pro děti a mládež) a Vzdělávání volnočasové (kroužky, kurzy, neformální vzdělávání)**. Tyto známky ukazují, že základní síť školských a komunitních institucí v území spolehlivě funguje, avšak vykazuje určité rezervy. Respondenti vnímají jejich úroveň jako stabilní, ale nikoliv bezchybnou, což značí potenciál pro budoucí modernizaci.
- **Oblasti s podprůměrným hodnocením:** Na samotném chvostu statistického žebříčku se s výrazným bodovým propadem umístily oblasti **Sociální služby, Zdravotnictví** a jako úplně nejhůře hodnocená oblast **Pracovní příležitosti a podnikání (podpora podnikání, coworkingy, poradenství)**. Tyto nízké průměrné známky poukazují na systémové nedostatky a systémový nedostatek služeb přímo v regionu. Na základě znalostí z hloubkových rozhovorů můžeme podotknout, že nízké známky reflektovaly také zhoršující se dostupnost služeb vnímanou v čase.

Analýza investičních priorit

V závěrečné části predotazníku měli lokální činitelé za úkol vybrat maximálně 3 oblasti, které by upřednostnili z hlediska budoucích investic ve svém městě. Distribuce hlasů v grafických výstupech přesně kopíruje zjištěné slabiny a ukazuje, kam musí směřovat budoucí intervence:

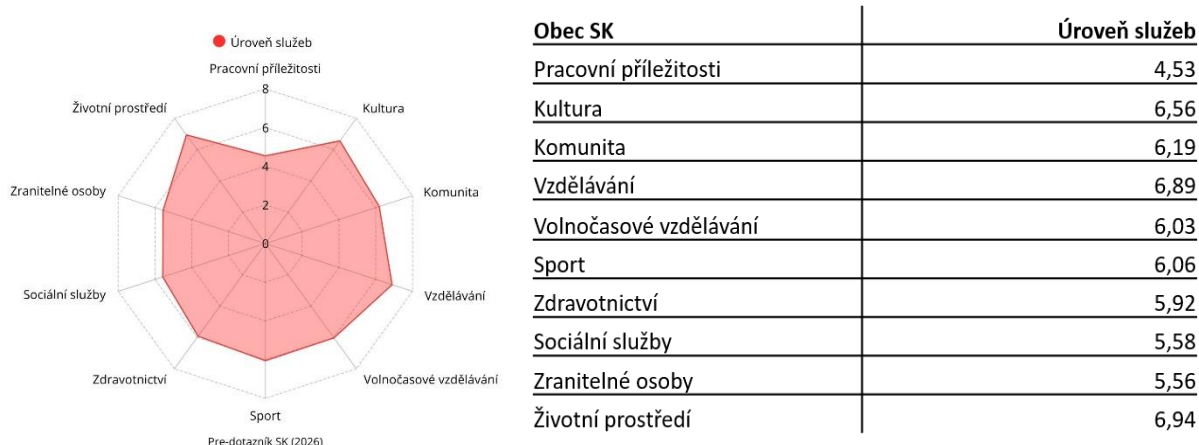
- **1. Hlavní investiční priorita: zdravotnictví (60 %).** Na české straně (Zlínský kraj) získalo zdravotnictví jednoznačně nejvyšší četnost označení ze všech sledovaných kategorií. Kvantitativní data zřetelně ukazují, že zajištění stabilní a dostupné zdravotní péče (dostupnost lékařů, ambulance specialistů, lékárenská síť) je pro české

respondenty zásadním tématem. Finanční a rozvojové investice do této oblasti jsou vnímány jako klíčová priorita pro stabilizaci kvality života v periferních oblastech.

- **2. Investiční priorita: pracovní příležitosti a podpora podnikání (45 %).** V těsném závěsu se umístila hospodářská sféra. Statistické výstupy potvrzují vysokou naléhavost investic do rozvoje lokální ekonomiky, podpory podnikatelského prostředí, tvorby nových pracovních míst a budování zázemí pro udržení ekonomicky aktivního obyvatelstva v regionu.
- **3. Investiční priorita: sociální služby a zranitelné skupiny (34 %).** Tato témata uzavírají trojici nejčastěji poptávaných investičních směrů. Vysoký počet hlasů pro tyto kategorie odráží plošný konsensus lokálních lídrů ohledně nutnosti posílení kapacity péče o stárnoucí populaci, seniory a osoby vyžadující sociální podporu přímo v místě bydliště.

6.2.2 Výsledky za Slovenskou republiku (Žilinský kraj)

Tato podkapitola přináší detailní rozbor kvantitativních zjištění ze slovenské strany přeshraničního regionu. Výchozí datovou základnu zde tvoří 40 screeningových predotazníků, které úspěšně vyplnili klíčoví zástupci komunit a lokální lídři z municipalit Turzovka, Trstená a Turany. Statistické vyhodnocení poskytuje ucelený pohled na to, jak tito slovenští aktéři vnímají stávající kvalitu infrastruktury a do kterých odvětví doporučují přednostně směřovat finanční a rozvojové investice.



Obrázek 16 - Matice hodnocení a priorit – Žilinský kraj. Zdroj: TIC Zlín

Hodnocení stávajících služeb

Na základě statistického zpracování uzavřených otázek, ve kterých slovenští respondenti hodnotili současný stav deseti vybraných oblastí na škále od 1 (velmi slabé) do 10 (výborné), lze lokální infrastrukturu rozdělit do tří výkonnostních pásem:

- **Silné oblasti (Nadprůměrné hodnocení):** Podobně jako na české straně vykazují nejvyšší míru spokojenosti a nadprůměrné bodové hodnoty oblasti **Kultura (kulturní akce, festivaly, kulturní centrum), Sport (sportoviště, kluby, sportovní aktivity) a Životní prostředí (čistota, zeleň, odpad, ovzduší)**. Z kvantitativního pohledu jsou tato tři odvětví vnímána jako stabilizovaná a dostatečně saturovaná, což znamená, že stávající infrastruktura pro volný čas a ekologii plní svou funkci dobře.
- **Střední pásmo (Stabilní standard):** V průměrných hodnotách hodnotící škály se umísťují oblasti **Komunita (sousedské aktivity, spolky, tradice), Vzdělávání formální (školy a jejich aktivity pro děti a mládež) a Vzdělávání volnočasové (kroužky, kurzy, neformální vzdělávání)**. Tyto výsledky značí, že školská a spolková síť v území spolehlivě funguje, avšak vykazuje určité rezervy a prostor pro modernizaci či zavedení nových přístupů.
- **Oblasti s podprůměrným hodnocením:** Na samotném chvostu statistického žebříčku se s výrazným bodovým propadem umístily oblasti **Sociální služby, Zranitelné skupiny (senioři, zdravotně znevýhodnění, rodiny v nouzi) a jako úplně nejhůře hodnocený segment Pracovní příležitosti a podnikání (podpora podnikání, coworkingy, poradenství)**. Tyto podprůměrné průměrné známky poukazují na nejvýraznější strukturální nedostatky slovenské části příhraničí.

Analýza investičních priorit

V závěrečné části predotazníku měli slovenští aktéři za úkol vybrat maximálně 3 oblasti, které by upřednostnili z hlediska budoucích investic ve svém městě. Distribuce hlasů v grafických výstupech sice potvrzuje totožnou trojici problémů jako v ČR, avšak s odlišným pořadím naléhavosti, kde jednoznačně dominuje hospodářská sféra:

- **1. Hlavní investiční priorita: pracovní příležitosti a podpora podnikání (69 %).** Na slovenské straně (Žilinský kraj) získal rozvoj ekonomického prostředí vůbec nejvyšší počet označení ze všech sledovaných kategorií. Kvantitativní data jasně potvrzují, že pro slovenské respondenty je oživení lokálního trhu práce, tvorba nových pracovních míst, podpora podnikání a budování infrastruktury pro udržení obyvatel v regionu důležitým tématem. Investice do této oblasti jsou vnímány jako klíčový předpoklad pro další rozvoj území.
- **2. Investiční priorita: zdravotnictví (45 %).** V těsném závěsu za hospodářskou sférou se umístila potřeba stabilizace zdravotních služeb (lékaři, lékárny, ambulance specialistů). Statistické výstupy potvrzují, že zajištění dostupné a kvalitní zdravotní péče představuje pro slovenské municipalitní lídry zásadní investiční výzvu.

- **3. Investiční priorita: sociální služby a zranitelné skupiny (42 %)** Tato témata uzavírají trojici nejčastěji volených investičních směrů. Vyšší četnost hlasů u těchto kategorií značí plošnou shodu na potřebě finančního posílení a rozvoje služeb pro stárnoucí populaci a občany vyžadující sociální podporu přímo v místě bydliště.

Tato statistická zjištění jasně vymezují mantinely pro navrhované **centrum sdílených služeb** na slovenské straně. Zatímco na české straně vystupuje do popředí jako urgentní spouštěč zdravotnictví, na slovenské straně je hlavním motorem poptávky potřeba ekonomického oživení a rozvoje podnikatelského zázemí. Výsledný koncept centra v Žilinském kraji se tak musí profilovat primárně skrze silné moduly pro podporu lokální práce, živnostníků a poradenství, které budou případně vhodně doplněny o doplňkové sociální a zdravotní služby.

6.2.3 Srovnání výsledků

Při srovnání kvantitativních dat z české a slovenské strany přeshraničního regionu je patrná silná shoda v hodnocení stávajících služeb na obou pólech hodnotící škály. Respondenti z obou států se jednoznačně shodují na tom, které oblasti v území fungují úspěšně. Nejvyšší bodové hodnoty v predotaznících stabilně získávají kultura, sport a životní prostředí. Tento společný jmenovatel ukazuje, že volnočasová, komunitní a environmentální infrastruktura je v příhraničních oblastech vnímána jako saturovaná a rozvinutá.

Naopak na opačném konci škály se ukazuje hluboký strukturální nedostatek v naprosto stejných odvětvích. Nejnižší průměrné známky na české i slovenské straně vykazují sociální služby, zdravotnictví a pracovní příležitosti. Tento sdílený deficit prokazuje, že periferní oblasti na obou stranách hranice čelí systémovému selhání v zajištění základních životních a ekonomických jistot obyvatel, což vytváří hlavní rozvojovou bariéru pro celý přeshraniční region.

Rozdíly v průměrném hodnocení

Hlavní rozdíl mezi výsledky z obou zemí spočívá v celkové hladině průměrných známek u hodnocení stávajícího stavu. Získaná data ukazují, že slovenská hodnotící matice je u většiny sledovaných oblastí obecně širší a vykazuje vyšší průměrné bodové hodnoty. Respondenti na slovenské straně tedy vyjadřují se stávající situací v území vyšší plošnou spokojenost než respondenti na české straně.

- Tento statistický rozdíl však nelze interpretovat tak, že by kvalita nebo dostupnost služeb byla v Žilinském kraji na vyšší úrovni než ve Zlínském kraji. Vyšší průměrné známky na slovenské straně reflektují odlišný sociální kontext, odlišná výchozí očekávání

od veřejných institucí apod. Lze tedy konstatovat, že slovenští respondenti byli s úrovní služeb ve svém území spokojenější.

Investiční priority

Zatímco hodnocení stávajícího stavu služeb vykazuje plošnou shodu, v otázce budoucích investic se potřeby české a slovenské strany liší v pořadí jejich naléhavosti:

- **Česká republika:** Jednoznačnou prioritou číslo jedna je zdravotnictví. Tento trend přímo odráží demografickou situaci ve Zlínském kraji, který patří k nejrychleji stárnoucím regionům, a s tím spojené akutní obavy lokálních lídrů z odchodu lékařů do důchodu a celkové nedostupnosti ordinací v periferních oblastech.
- **Slovenská republika:** Na slovenské straně v Žilinském kraji naopak dominuje potřeba investic do pracovních příležitostí a podpory podnikání. Hlavním motivem slovenských aktérů je ekonomické oživení regionu a snaha udržet v území mladou, ekonomicky aktivní generaci, která aktuálně odchází za prací do center.
- **Společné prvky:** Sociální služby a péče o zranitelné skupiny zůstávají společnou prioritou pro obě strany hranice, což potvrzuje plošný konsensus na nutnosti posílení infrastruktury pro stárnoucí obyvatelstvo přímo v místě bydliště.

6.3 Kvalitativní základ (zjištění z hloubkových rozhovorů)

6.3.1 Výsledky za Českou republiku (Zlínský kraj)

Na základě hloubkových rozhovorů realizovaných ve třech vybraných městech (dále jen Město č. 1, Město č. 2 a Město č. 3) byl zkoumán vnitřní potenciál, klíčové bariéry a budoucí vize tohoto regionu. Výsledky plošně ukazují, že i přes objektivní strukturální a demografické výzvy disponuje zkoumaná oblast výraznou vnitřní odolností a stabilitou, která je postavena na mimořádně silném společenském kapitálu. Tato část analýzy je záměrně částečně anonymizována, aby nedošlo k případné penalizaci spolupracujících aktérů v rámci projektu. Neanonymizovaná verze s detailním popisem jednotlivých lokalit a zjištění je k dispozici u TIC či INOVIA.

Zásadní makro-trendy a socioekonomické pilíře

Analýza dat odhaluje v celém regionu čtyři zásadní makro-trendy, které definují jeho současnou kondici a možnosti budoucího rozvoje:

- **Komunitní život jako stabilizátor:** Zcela dominantním a mimořádně funkčním prvkem oblasti je vysoká míra občanské soudržnosti, aktivita spolků a živá kultura. Komunitní

infrastruktura je jedním ze zdravých pilířů, na nichž region stojí. Ukazuje se však, že tento sektor postupně naráží na své kapacitní limity; aktivní aktéři trpí absencí adekvátního fyzického zázemí (klubovny) pro rozvoj dalších aktivit a prožívají únavu z nerovnoměrně rozložené organizační zátěže.

- **Vzdělávací síť a poptávka po rozvoji:** Další pevnou oporu regionu představují instituce formálního vzdělávání (základní a umělecké školy), které si udržují velmi dobrý standard. Z rozhovorů navíc zřetelně vystupuje enormní zájem občanů o osobní rozvoj – lidé jsou vysoce proaktivní a ochotní investovat čas do moderního, doplňkového vzdělávání dospělých (technologické kurzy, kariérní poradenství).
- **Transformace lokální ekonomiky:** Oblast ekonomiky a trhu práce představuje objektivní výzvu. Menší města zaznamenávají útlum tradičních služeb, drobného živnostenského podnikání a gastronomie, což zvyšuje riziko odlivu kvalifikovaných mladých lidí do větších center. Tuto strukturální proměnu však zúčastnění aktéři vnímají také jako příležitost k inovacím – například prostřednictvím zakládání zón pro práci na dálku (coworking), které mohou v regionu udržet mladé profesionály a podpořit místní kupní sílu.
- **Demografické změny a potřeba péče:** Obyvatelé i zástupci veřejné správy vysoce reflektují postupující demografické stárnutí populace. Je zřejmá objektivní potřeba systematicky budovat kapacity terénních sociálních služeb a připravit se na generační obměnu v oblasti primární lékařské péče, aby byl do budoucna udržen vysoký standard kvality života.

Profilace a specifická dynamika vybraných měst

Přestože sdílejí výše uvedené makro-trendy, datový pohled na jednotlivé zkoumané lokality odhaluje jejich odlišnou vnitřní dynamiku:

- **Město č. 1:** Tato municipalita vykazuje mimořádně pozitivní bilanci a vysokou úroveň komunitní síly i soběstačnosti. Identifikované silné stránky zde výrazně převyšují zaznamenané bariéry. Obyvatelé jsou velmi aktivní a hlavním předmětem rozvoje zde není stimulace zájmu obyvatel, nýbrž racionální dobudování infrastrukturního zázemí (fyzických prostor pro sdružování), které by umožnilo další kultivaci mimořádně bohaté občanské společnosti.
- **Město č. 2:** Prostředí v této obci se vyznačuje velkou vnitřní motivací k systémové transformaci a inovacím. Ačkoliv zde zúčastnění aktéři silně reflektují současnou stagnaci některých lokálních ekonomických odvětví, tato reflexe ústí do vysokých ambicí a proaktivního přístupu k řešení. Ve městě č. 2 panuje vůbec největší poptávka

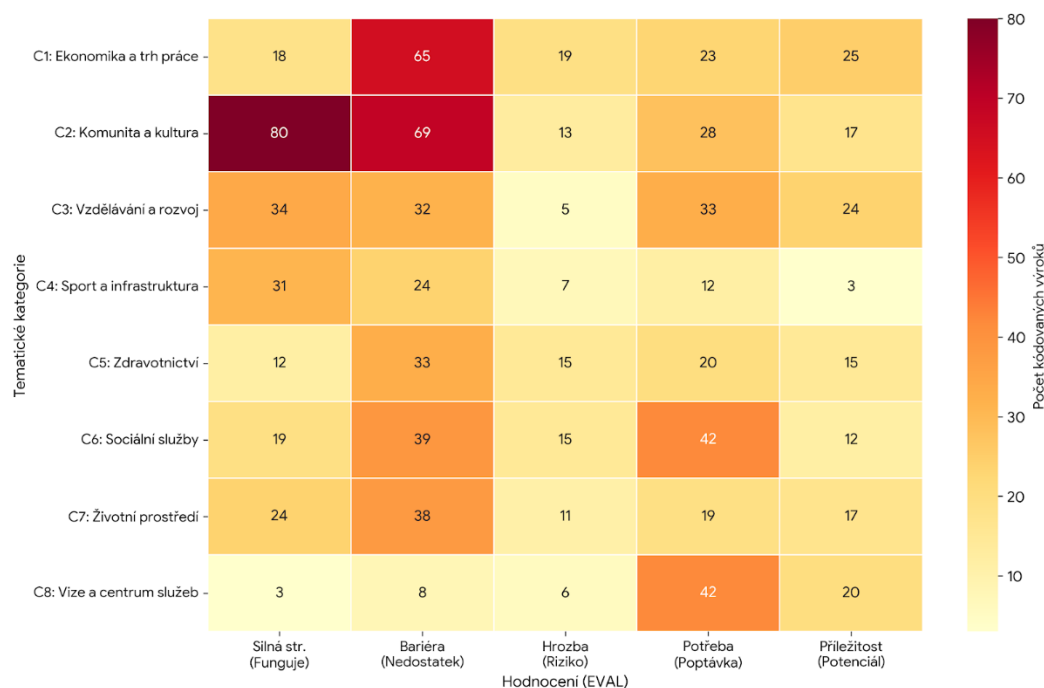
po rozvoji nových služeb, zavádění sdílených pracovních míst a moderním vzdělávání dospělých.

- **Město č. 3:** Výrazným specifikem této obce je její strategická prozíravost ohledně budoucího demografického vývoje a dostupnosti péče. Obavy obyvatel se zde přirozeně transformují do velmi zřetelné a přesně formulované poptávky po budování zachytné sociální a zdravotní sítě (např. odlehčovací služby, stacionáře), čímž město proaktivně předchází případným budoucím deficitům v péči o stárnoucí generaci.

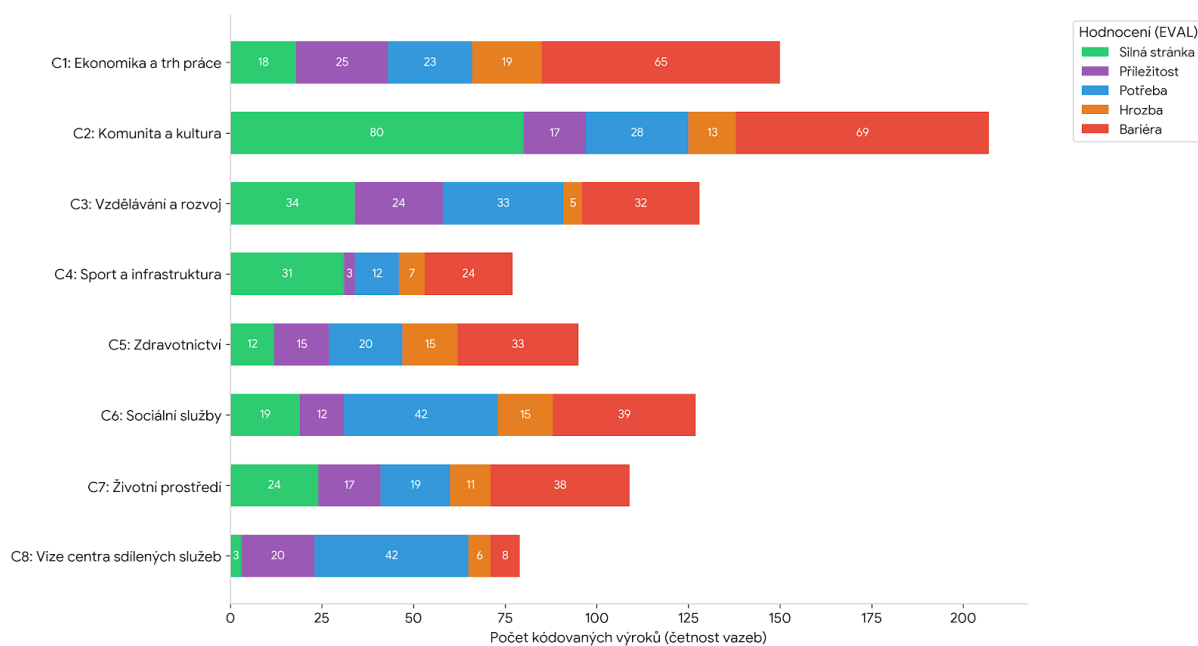
Strategická syntéza

Nejpozitivnějším zjištěním celé analýzy je fakt, že navzdory odlišným výchozím situacím se zástupci nejrůznějších profesí a sektorů v regionu – od podnikatelů, přes zástupce školství až po samosprávy – shodují na univerzálním a konstruktivním řešení.

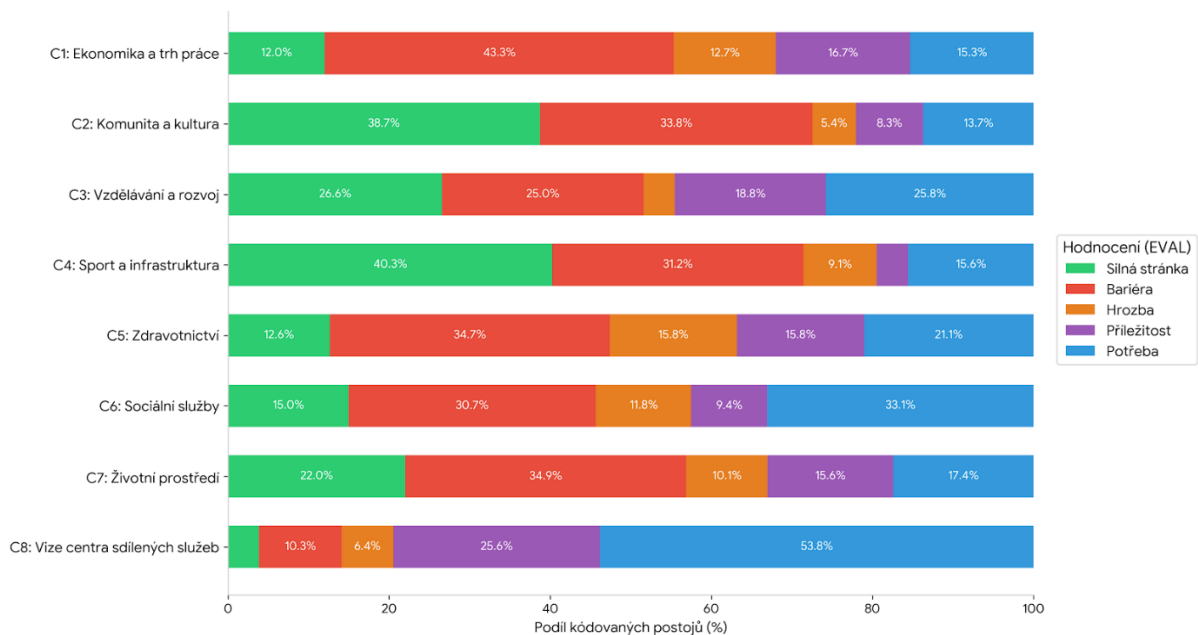
Z dat vyplývá strategická poptávka po vytvoření **multifunkčních center sdílených služeb** (tzv.kontaktních uzlů). Tento inovativní koncept by pod jednou střechou integroval to, co region nejvíce potřebuje a požaduje: expertní poradenství (dotační, energetické), služby sociální prevence, moderní sdílené pracovní prostory pro oživení ekonomiky a chybějící zázemí pro neformální vzdělávání či setkávání spolků. Projekt takového sdíleného centra představuje pro region jasnou a prokazatelnou agendu budoucnosti, která má potenciál synergicky posílit již tak fungující pilíře a efektivně reagovat na zbývající strukturální výzvy.



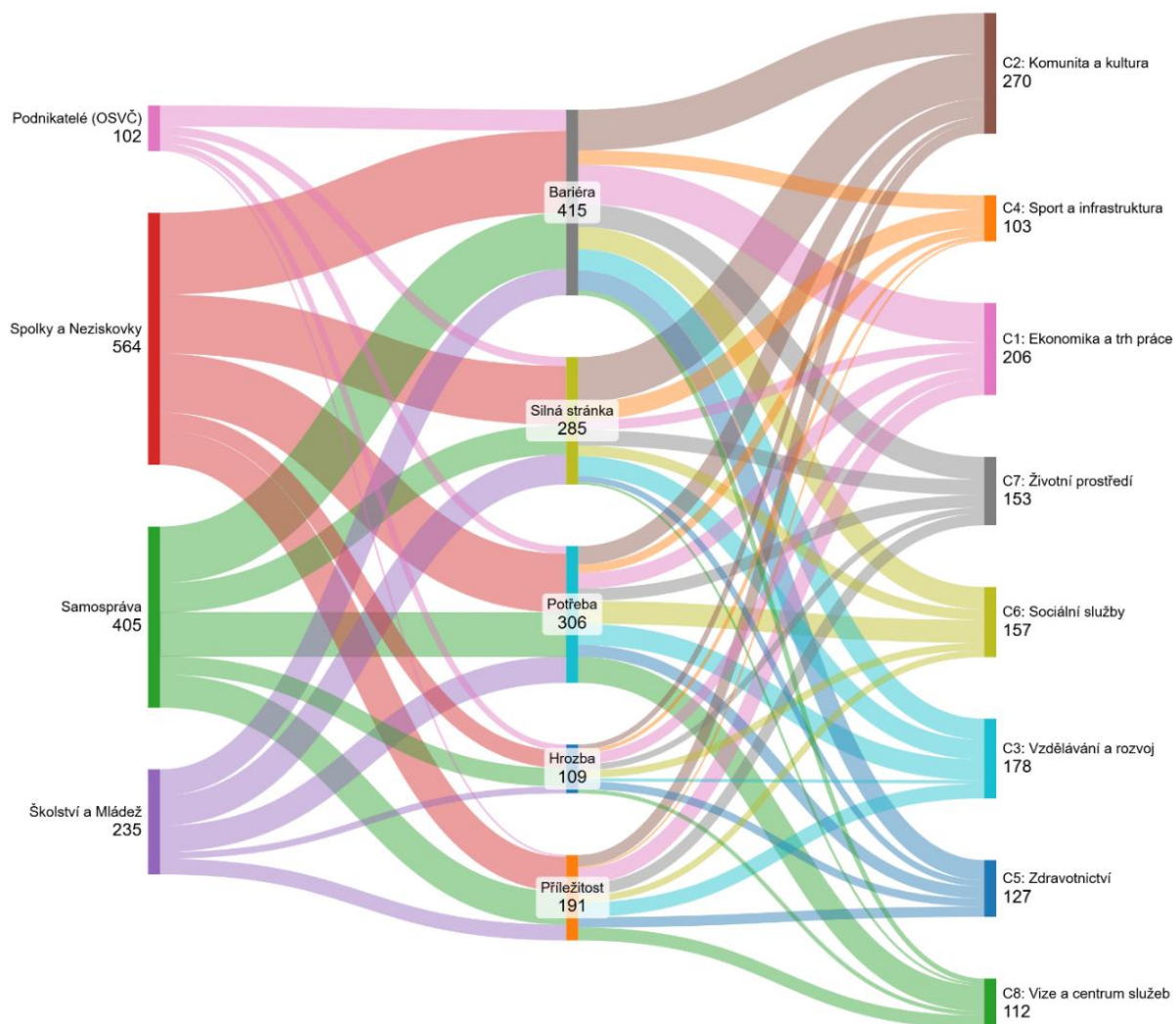
Obrázek 17 – Heatmapa (ČR) – průřezy podle hlavních oblastí (C1-C8)



Obrázek 18 – Profilace rozvojových oblastí (C1-C8) – souhrn ČR evaluace. Zdroj: TIC Zlín



Obrázek 19 – Proporční rozložení postojů podle tematických oblastí (C1-C8) ČR. Zdroj: TIC Zlín



Obrázek 20 – Sankey diagram – META aktéři ČR evaluace a profilace (C1-C8). Zdroj: TIC Zlín

6.3.2 Výsledky za Slovenskou republiku (Žilinský kraj)

Na základě hloubkových rozhovorů provedených ve třech vybraných obcích (dále označovaných jako Město č. 4, Město č. 5 a Město č. 6) byl zkoumán socioekonomický potenciál a klíčové bariéry dané oblasti. Výsledky plošně ukazují, že navzdory objektivním strukturálním výzvám disponuje region mimořádně silným vnitřním odhodláním k inovacím a opírá se o pevnou komunitní strukturu.

Zásadní makro-trendy a socioekonomické pilíře

Analýza dat identifikuje čtyři zásadní oblasti, které utvářejí současnou dynamiku regionu a představují příležitosti pro jeho budoucí rozvoj:

- **Občanská společnost jako hlavní stabilizátor:** Zcela dominantním pilířem zkoumaného území je živý neformální spolkový život, kultura a hluboce zakořeněné dobrovolnictví. Zúčastnění aktéři z řad neziskového sektoru vykazují obrovské odhodlání a vysokou míru proaktivity. Tento "měkký" sektor však aktuálně naráží na kapacitní limity v podobě omezeného fyzického zázemí; spolky postrádají klubovny a sdílené prostory, což do jisté míry vede k nerovnoměrné zátěži organizátorů. Dobudování adekvátní fyzické infrastruktury představuje obrovskou příležitost, jak tento fungující sociální kapitál dále znásobit. Jako zásadní se jeví také téma mezigeneračního předávání spolků – města s budovaným nástupnictvím v čele spolků působí komunitně silněji.
- **Kvalitní vzdělávání a zájem o osobní rozvoj:** Velmi pozitivně je obyvateli i experty hodnoceno formální i neformální školství. V obcích působí funkční podpůrné iniciativy poskytující zázemí a mentoring. Z dat je rovněž zřejmá značná poptávka dospělých po dalším vzdělávání, což nabízí pevný základ pro implementaci moderních rekvalifikačních programů.
- **Ekonomická transformace jako prostor pro inovace:** Podoba lokální ekonomiky a trhu práce tvoří z pohledu všech skupin obyvatel objektivně nejsložitější výzvu. Útlum tradičních odvětví a omezená nabídka flexibilních úvazků ztěžuje uplatnění určitých demografických skupin, což může vést ke zvýšené ekonomické dojíždce. Účastníci rozhovorů však na tuto situaci reagují mimořádně konstruktivně – formulují jasnou poptávku po moderních formách zaměstnávání, jako je práce na dálku a budování sdílených kanceláří (coworkingů), jež by regionu pomohly udržet vzdělanou mladou generaci a podpořily by lokální kupní sílu.
- **Proaktivní přístup k demografickým změnám:** Zástupci samospráv i občané velmi otevřeně reflektují probíhající demografické stárnutí populace a s ním spojený tlak

na zajištění dostatečných kapacit primární zdravotní a sociální péče. Tato reflexe se ovšem přetavuje ve velmi racionální volání po systematickém posílení moderních terénních a ambulantních služeb (např. denních stacionářů), které mají potenciál dlouhodobě ulevit rodinám a stabilizovat lokální pospolitost.

Profilace a specifická dynamika vybraných měst

Přestože sdílejí výše uvedené výzvy, detailní komparativní pohled ukazuje, že jednotlivá města disponují odlišnou vnitřní náladou a motivací:

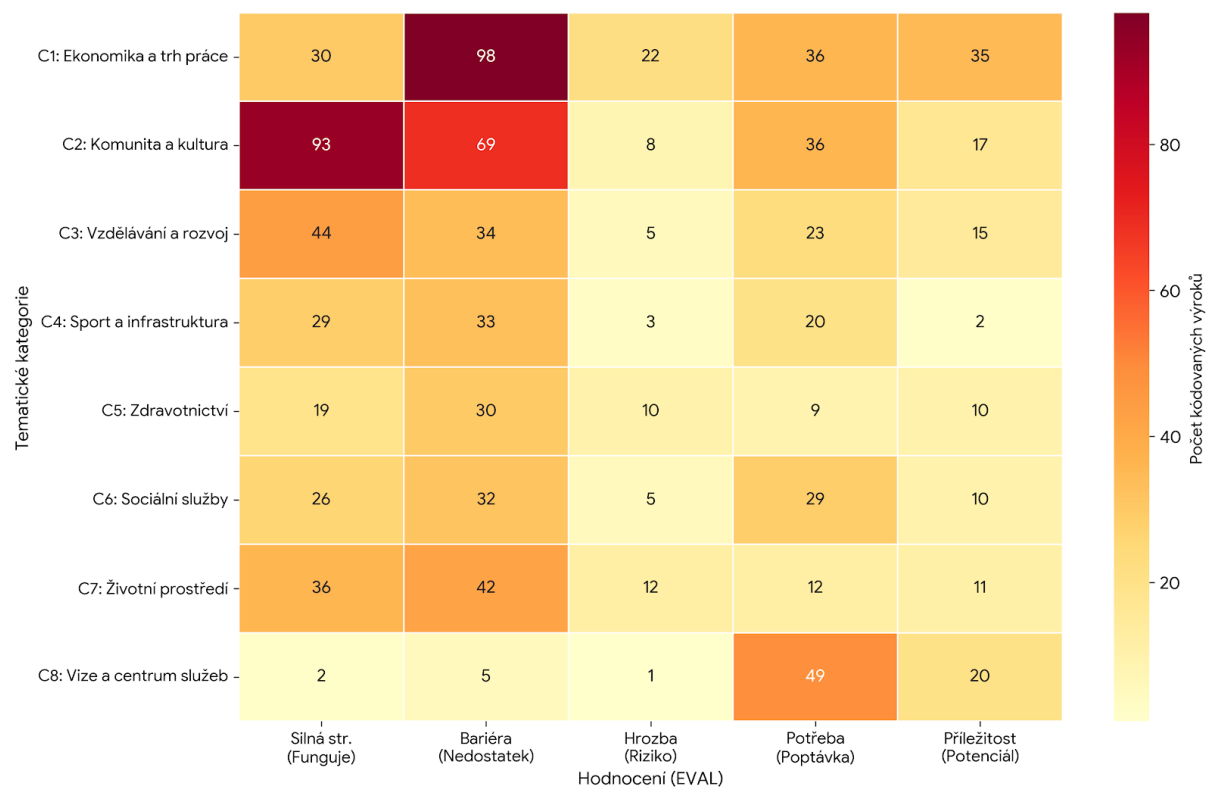
- **Město č. 4:** Vykazuje celkově nejpozitivnější bilanci. Identifikované silné stránky zde prokazatelně převyšují bariéry; město se může pyšnit sebevědomou základnou neziskového sektoru. Hlavním rozvojovým cílem zde proto není nutnost stimulovat zájem veřejnosti, nýbrž spíše budování inovativního fyzického zázemí (hubů), které pomůže přetavit komunitní aktivitu do lepších profesních a ekonomických příležitostí.
- **Město č. 5:** Obyvatelé zde vnímají o něco citlivěji určité strukturální nedostatky, zejména v oblasti údržby či modernizace veřejných prostranství. Tato kritičtější reflexe se nicméně nepropadá do rezignace, nýbrž generuje vůbec nejintenzivnější – a exaktně měřitelnou – poptávku po inovacích. Aktéři silně akcentují potřebu vzniku nového sdíleného centra, jež by do města vneslo nový impuls a resuscitovalo občanské sdružování.
- **Město č. 6:** Výrazným specifikem této lokality je vysoce vyvinutá strategická prozíravost a s ní spojená reflexe budoucích rizik, převážně v oblastech dostupnosti lékařské péče a demografie. To z města přirozeně činí ideálního kandidáta pro prioritní zavedení preventivních a stabilizačních sociálních programů a preventivní budování spolehlivé sítě záchranných služeb.

Strategická syntéza

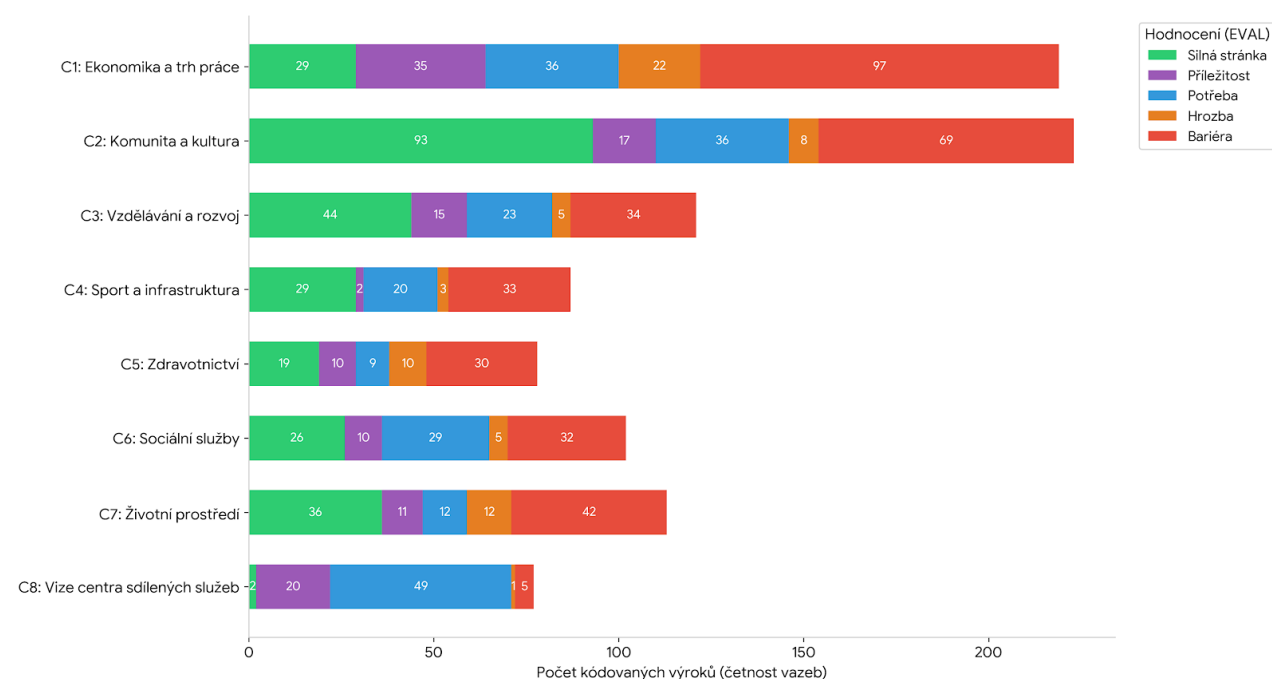
Strategicky významným zjištěním celé komparace je shoda napříč klíčovými aktéry. Ať už jde o starosty hledající efektivitu úřadu, neziskové organizace, učitele bojující o budoucí uplatnění studentů, nebo lokální podnikatele usilující o oživení trhu – všichni spatřují přidanou hodnotu ve vytvoření **moderních center sdílených služeb**.

Vznik multifunkčních prostorů (komunitních a inovačních hubů) by v regionu synergicky reagoval na více potřeb najednou: nabídl by absentující zázemí pro občanské spolky a neformální setkávání, poskytl by prostory pro doplňkové vzdělávání dospělých a kariérové poradenství a v neposlední řadě by fungoval jako tolik žádané zázemí pro flexibilní formy práce.

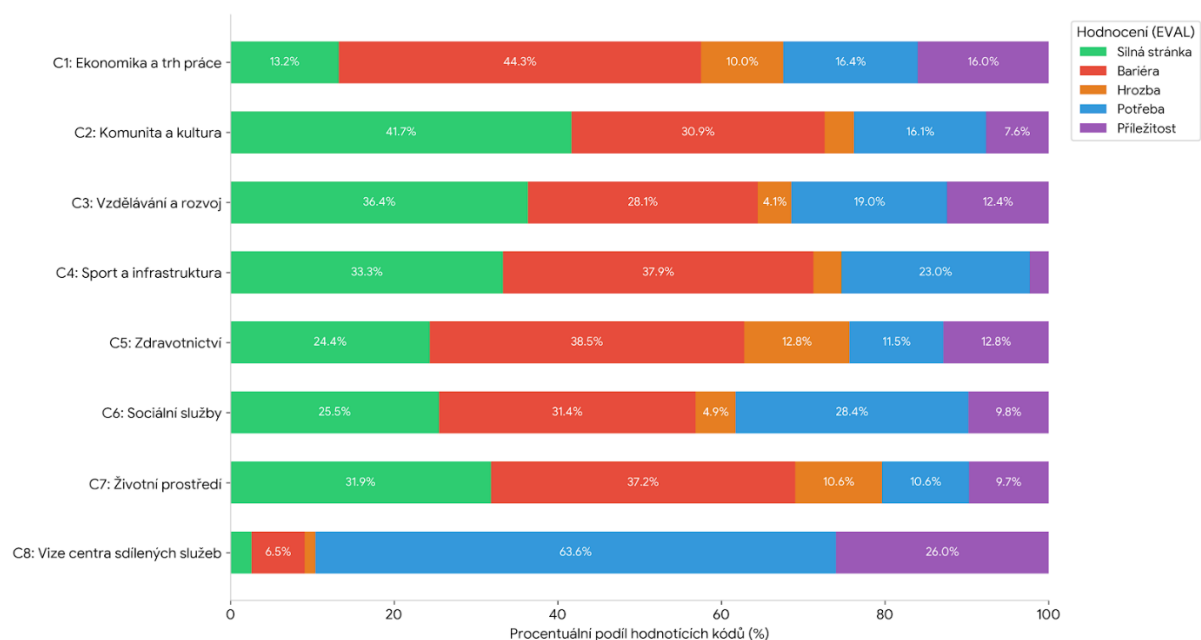
Podpora a rozvoj takovýchto kontaktních uzlů tak na základě dat představuje sjednocující, velmi racionální a vysoce podporovanou agendu pro udržitelný rozvoj celého regionu.



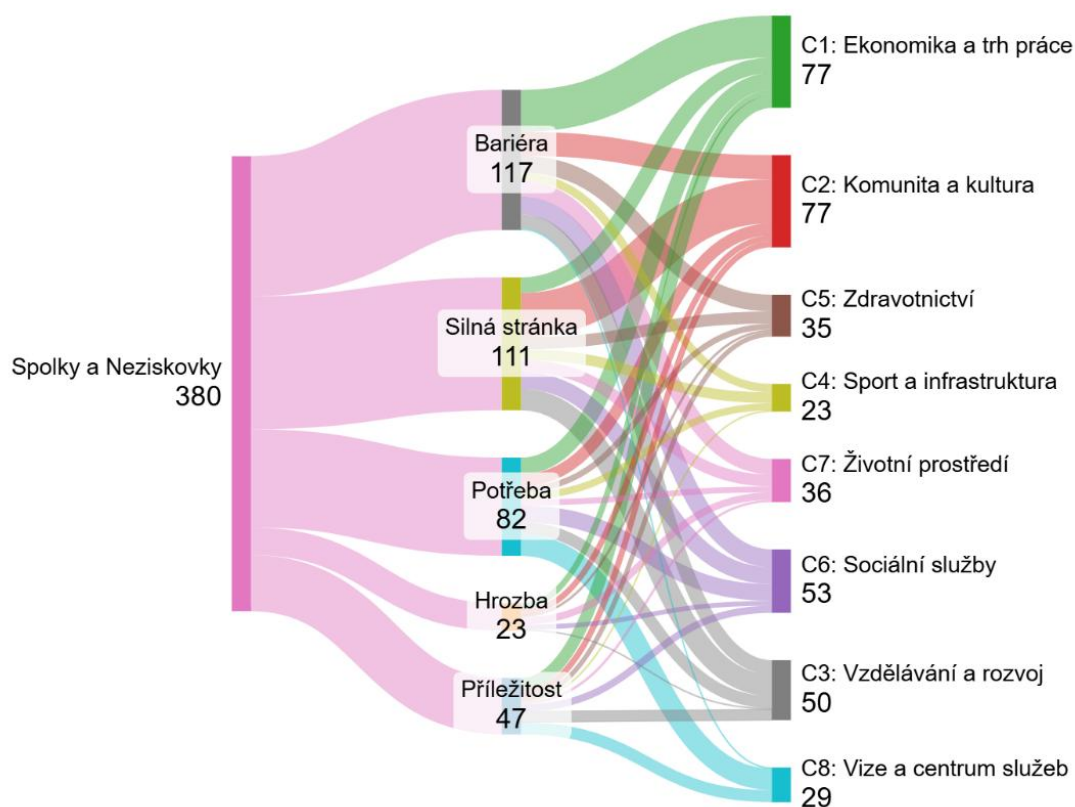
Obrázek 21 – Heatmapa (SR) – průřezy podle hlavních oblastí (C1-C8). Zdroj: TIC Zlín



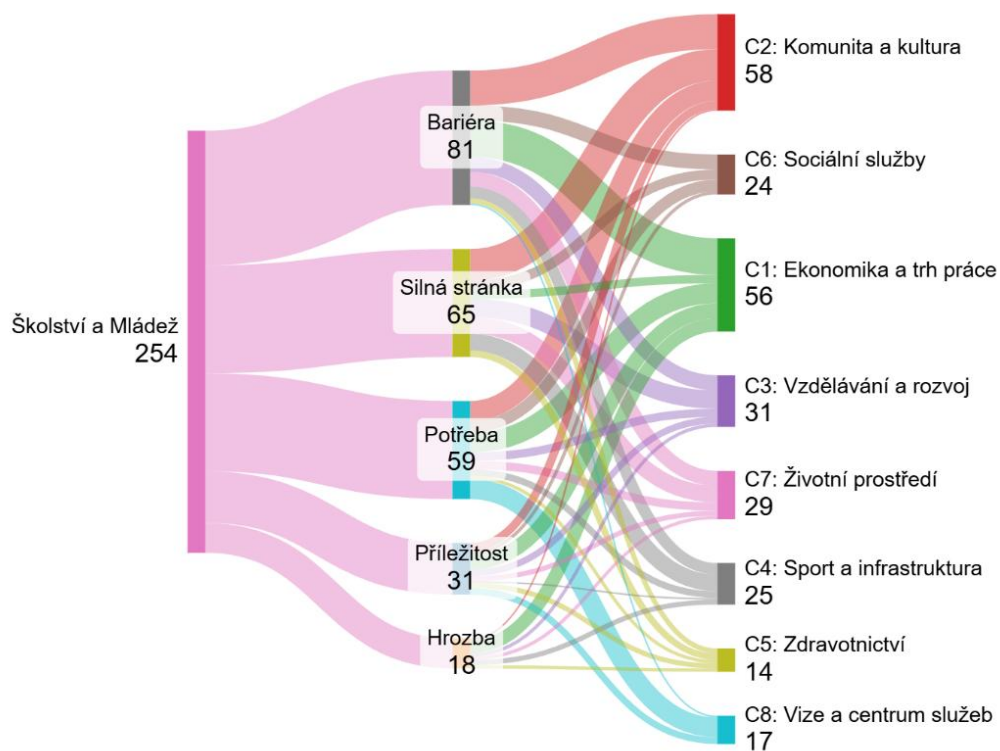
Obrázek 22 – Profilace rozvojových oblastí (C1-C8) – souhrn SR evaluace. Zdroj: TIC Zlín



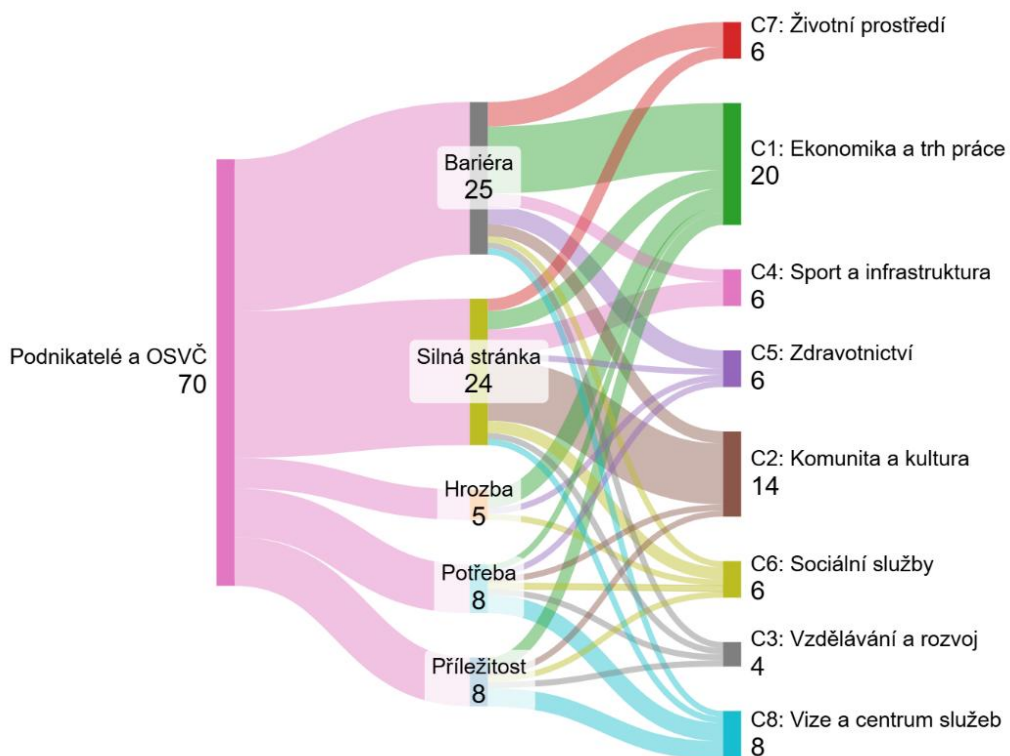
Obrázek 23 – Proporční rozložení postojů podle tematických oblastí (C1–C8) SROV. Zdroj: TIC Zlín



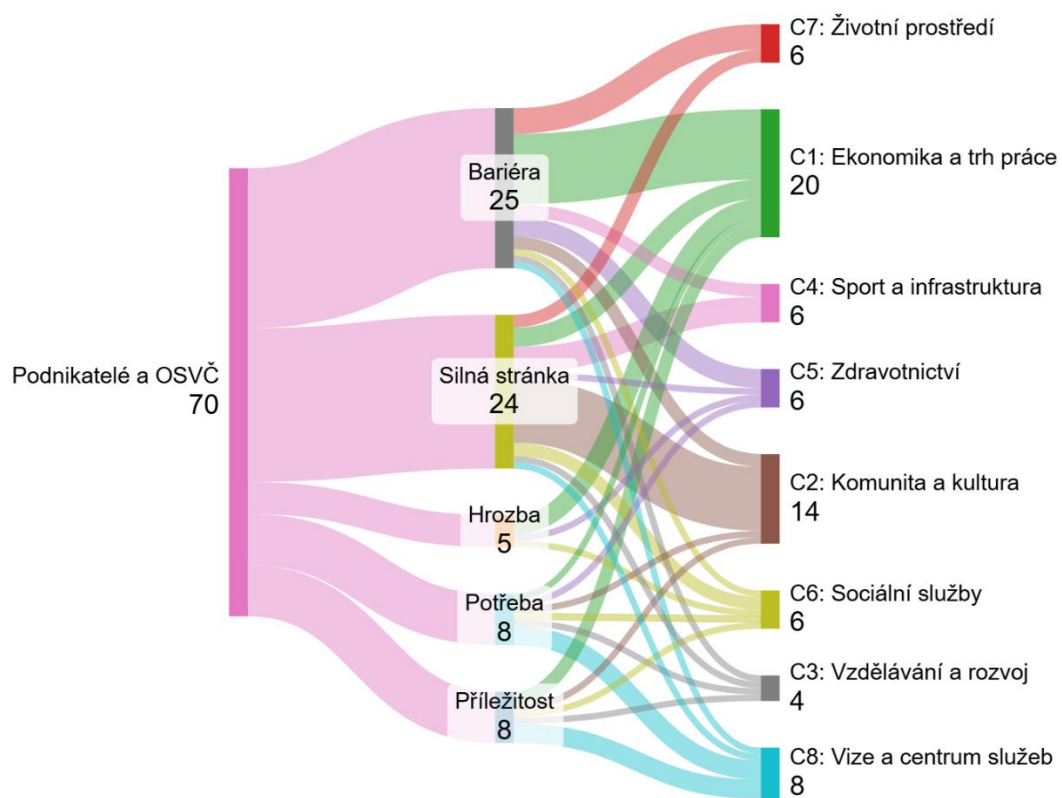
Obrázek 24 – Sankey diagram – META aktéři I. SR evaluace a profilace (C1–C8). Zdroj: TIC Zlín



Obrázek 25 – Sankey diagram – META aktéři II. SR evaluace a profilace (C1-C8). Zdroj: TIC Zlín



Obrázek 26 – Sankey diagram – META aktéři III. SR evaluace a profilace (C1-C8). Zdroj: TIC Zlín



Obrázek 27 – Sankey diagram – META aktéři IV. SR evaluace a profilace (C1-C8). Zdroj: TIC Zlín

7 Závěr a doporučení

Předkládaná datová analýza není z metodologického hlediska určena k tomu, aby přímo vytvářela finální architektonické či detailní provozní návrhy budoucích Center coworkingových služeb. Jejím primárním úkolem je poskytnout exaktní empirický základ, identifikovat skryté strukturální vazby v území a definovat mantinely pro navazující strategické plánování. Na základě syntézy dat ze všech zkoumaných lokalit na české i slovenské straně lze formulovat následující závěry a strategická doporučení.

7.1 Hlavní analytické závěry

Komparace datových modelů (Slavičín, Hluk, Bojkovice, Turzovka, Turany a Trstená) odhaluje konzistentní celoregionální trend. Zkoumaná příhraniční města disponují nadprůměrným **lidským a společenským kapitálem**. Spolkový život, neformální komunita, školství, sport a ochota občanů k dobrovolnické činnosti fungují dobře a tvoří stabilizační pilíře celého území.

Tento „měkký“ potenciál se však plošně střetává s tvrdými strukturálními limity. Hlavními zdroji frustrace jsou hluboký infrastrukturní dluh (chybějící prostory pro setkávání, kulturu, sport), útlum lokální ekonomiky a úbytek komerčních i veřejných služeb. Tento stav vyvolávají v periferních oblastech obavy z demografického vývoje spojené s odlivem mladé, kvalifikované generace a s rizikem kolapsu primární sociální a zdravotní péče o stárnoucí populaci.

Strategická doporučení pro implementaci

Na základě zjištěných skutečností jsou pro úspěšnou realizaci a udržitelnost konceptu center definována dvě klíčová doporučení:

1. **Absolutní lokalizace a individualizace řešení:** Výzkum exaktně dokazuje, že koncept budoucího centra nelze replikovat jako univerzální, plošný model. **Každé centrum musí striktně a adresně reagovat na specifické potřeby daného místa.** Zatímco v obcích s infrastrukturním deficitem musí centrum plnit roli fyzického komunitního uzlu a poskytnout chybějící klubovny, v materiálně saturovaných městech musí mít projekt charakter čistě inovační, kariérní nebo odborné nadstavby zaměřené na coworking, celoživotní vzdělávání, podporu podnikání a specializované sociálně-právní poradenství.
2. **Klíčová role silného manažera centra:** Fyzická existence budovy a technického vybavení je pro dlouhodobou udržitelnost projektu nepostačující. Pro úspěšné fungování celého ekosystému je kriticky nezbytné obsazení pozice **odpovědného manažera centra**. Tento profesionální správce bude přímo odpovědný za řízení dané

lokality. Jeho hlavní agendou bude aktivní propojování izolovaných komunit, koordinace spolupráce mezi samosprávou, školami, podnikateli a neziskovým sektorem, odstraňování administrativní zátěže lokálních tahounů a kontinuální tvorba atraktivního programu reagujícího na aktuální poptávku obyvatel.

Zdroje:

Český statistický úřad. (2025). *Pohyb obyvatelstva ve Zlínském kraji v roce 2024*. <https://csu.gov.cz/zlk/pohyb-obyvatelstva-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2024>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (2025). *Případová studie ORP Uherský Brod (index stáří ORP k 31. 12. 2024)* [Případová studie]. <https://mmr.gov.cz/getmedia/03b28790-32c2-44ed-a125-5d6b2c0aed93/Pripadova-studie-ORP-Uhersky-Brod.pdf.aspx?ext=.pdf>

Technologické inovační centrum. (2022). *Analýza kvality života ve Zlínském kraji* [Výzkumná zpráva]. https://www.ticzlin.cz/wp-content/uploads/2022/12/Analyza-kvalita-zivota-ve-ZK_FINAL.pdf

Žilinský večerník. (2026, 26. března). *Žilina spúšťa víziu 2050: Mesto chce zastaviť odliv mladých talentov*. <https://www.zilinskyvecernik.sk/clanok/zilina-spusta-viziu-2050-mesto-chce-zastavit-odliv-mladych-talentov/16521/>

Slovensko v kocke. (b. r.). *Žilinský kraj*. <https://slovenskovkocke.sk/zilinsky-kraj/>

Český statistický úřad. (2025). *Věková struktura ve Zlínském kraji, 1991–2024*. <https://csu.gov.cz/vekova-struktura-ve-zlinskem-kraji-1991-2024>

Mesto Žilina. (b. r.). *Žilina 2050* [Rozvojový dokument]. <https://zilina2050.sk/>

Technologické inovační centrum. (b. r.). *Analýza ekonomických subjektů* [Interaktivní dashboard Power BI]. Citováno 29. května 2026 z <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizjYwNmE3NmUtNGRiZS00ZDI1LTg1NGQ0tNzNiYmU1ZTE0N2I5IiwidCI6IjY4NzZlOTYwLTUzNmUtNDgwZC1iYjkyLTNiYzg1ZjhlNjgxMSIsImMiOjI9>

Technologické inovační centrum. (b. r.). *Analýza sítě služeb* [Interaktivní mapa ArcGIS]. Citováno 29. května 2026 z <https://experience.arcgis.com/experience/b91ec9024c8e4ee6afa56547a59fb71d/page/Page?views=View-2>

Datapaq. (b. r.). *Analýza služeb*. <https://datapaq.cz/>

Příklady ze zahraničí:

Francie

Maire Info. (b. r.). *Services publics en milieu rural : encore un effort !* <https://www.maire-info.com/services-publics-en-milieu-rural-encore-un-effort-!-article2-27390>

Irsko

Department of Rural and Community Development. (b. r.). *Key milestone reached as Minister Calleary announces onboarding of the 400th connected hub* [Tisková zpráva]. Government of Ireland. <https://www.gov.ie/en/department-of-rural-and-community-development-and-the-gaeltacht/press-releases/key-milestone-reached-as-minister-calleary-announces-onboarding-of-the-400th-connected-hub/>

Local Enterprise Office Westmeath. (b. r.). *Connected Hubs Fund*. <https://www.localenterprise.ie/Westmeath/Enterprise-Development/Connected%20Hubs%20Fund/>

Španělsko

Universitat Oberta de Catalunya. (2023). *Rural coworking to combat depopulation in Spain*. <https://www.uoc.edu/en/news/2023/203-rural-coworking-depopulation-spain>

European Network for Rural Development. (b. r.). *Cowocat Rural project report* [Případová studie / Projektová dokumentace]. https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/project/attachments/rr-es_rr-01_cowocat_ok_dl_cdp_ok_0.pdf

Německo

Cowork Nord. (b. r.). *Coworking spaces in Northern Germany*. <https://coworknord.de/en>

Švédsko

Rural Interfaces. (2023). *Sweden-Norrbotten MAP Position Note 2023* [Odborná zpráva]. <https://rural-interfaces.eu/wp-content/uploads/2023/10/Sweden-Norrbotten-MAP-Position-Note-2023.pdf>

Portugalsko

Healthcare IT News. (b. r.). *Portugal showcases national telehealth plan with patients at the center*. <https://www.healthcareitnews.com/news/emea/portugal-showcases-national-telehealth-plan-patients-center>

Estonsko

e-Estonia. (b. r.). *Estonia: 100% digital government services*. <https://e-estonia.com/estonia-100-digital-government-services/>

