TIC TECHNOLOGICKÉ INOVAČNÍ CENTRUM

INOVIA Inovačné centrum

Studie proveditelnosti
coworkingová centra služeb

KRAJE BEZ HRANIC
SLUŽBY BEZ HRANIC

Interreg
Slovensko – Česko
Spolufinancovaný Európskou úniou
FOND MALÝCH PROJEKTOV
ER BBK
EUROREGIÓN BÍLÉ - BIELE KARPATY

Studie proveditelnosti

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
Slovensko – Česko
Spolufinancovaný Európskou úniou
FOND MALÝCH PROJEKTOV
ER BBK
EUROREGIÓN BÍLÉ - BIELE KARPATY

Obsah

1 Kontext projektu a analytické výstupy 6

1.1 Analytické předpoklady z kvalitativní analýzy 8

1.2 Předpoklad rozvíjející se obce a mikroregionu 12

2 Návrh variant řešení 16

2.1 Nulová varianta 16

2.2 Konzervativní varianta 17

2.3 Maximalistická varianta 19

2.4 Architektonické predispozice řešení 20

3 Implementační model variant 22

3.1 Konzervativní varianta 22

3.2 Maximalistická varianta 23

4 Závěr a doporučení 25

4.1 Hlavní analytické závěry 25

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 spolutvůrci 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 analytické výstupy

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.

Příhraniční regiony Zlínského a Žilinského kraje sice disponují nezanedbatelnými rozvojovými předpoklady a silným společenským kapitálem, avšak dlouhodobě čelí specifickým a prohlubujícím se socioekonomickým výzvám. Z kvalitativní analýzy projektu Kraje bez hranic Služby bez hranic (TIC 2026) zřetelně vyplývá, že periferní a rurální oblasti obou států trpí postupným úbytkem obyvatelstva a kritickým odlivem mladých, kvalifikovaných dospělých, což je jev běžně označovaný jako „brain drain". Situaci dále zhoršuje demografické stárnutí. Například Zlínský kraj se s průměrným věkem 44,2 let stal vůbec nejstarším krajem v České republice a stárne rychleji, než je republikový průměr (TIC 2026). Zároveň se v ČR za rok 2025 narodilo nejméně dětí v historii země (ČSÚ 2026), což vytváří další tlak na budoucí zajištění sociální a zdravotní péče. Podobně závažná je situace i na slovenské straně, kde Žilinský kraj ztratil za poslední dekádu více než sedm tisíc obyvatel a přirozené spádové centrum, město Žilina, opustilo téměř pět tisíc mladých lidí ve věku od 20 do 29 let (Holzer 2026). Tyto faktory prokazatelně prohlubují propast mezi centrálními aglomeracemi a okrajovými oblastmi a snižují celkovou kvalitu života v periferiích, kterým postupně chybí moderní služby, inovace a dynamické podnikatelské prostředí.

Jako přímá a strategická reakce na tyto nepříznivé celoregionální trendy vznikl projekt Kraje bez hranic – Služby bez hranic. Jeho hlavním cílem je prozkoumat teoretická východiska a navrhnout praktické řešení pro posílení venkovských oblastí prostřednictvím moderního konceptu coworkingového centra sdílených služeb. Záměrem tohoto projektu není vytvořit pouze fyzický kancelářský prostor, ale vybudovat škálovatelný, multifunkční ekosystém navržený přesně na míru místním obyvatelům takzvaným „bottom-up" přístupem. Zřízení těchto center má za úkol zvýšit dostupnost chybějících služeb v přijatelné dojezdové vzdálenosti, podpořit celoživotní vzdělávání, stimulovat podnikavost a rozvíjet digitální kompetence obyvatel, čímž by se venkovské oblasti opět staly atraktivním místem pro život i kariéru.

Klíčovým zjištěním, které formuje samotnou filozofii projektu, je poznatek ze zahraniční praxe, že pouhé formální zřízení izolovaných veřejných služeb k zastavení vylidňování venkova zdaleka nestačí. Analýzy ukazují, že izolované úřední či veřejné služby dosahují v periferních oblastech velmi nízkého využití, pohybujícího se pouze v řádech nižších desítek procent (TIC 2026). Pokud jsou ovšem takové služby inteligentně zkombinovány s atraktivními komunitními aktivitami, jako je neformální vzdělávání, networking nebo moderní coworking, míra jejich využití prokazatelně stoupá až na 71 % (TIC 2026). Úspěšný koncept center sdílených služeb se tak pro český a slovenský prostor může silně opřít o řadu ověřených a funkčních modelů z Evropské unie.

Příkladem takové praxe je Francie se svou iniciativou Maisons France Services, která představuje vůbec nejširší evropskou snahu o masivní decentralizaci veřejných služeb s více než 2750 centry na venkově. Tato centra neslouží jen jako přepážky, ale sdružují služby dvanácti státních institucí včetně daní a sociálních dávek, přičemž aktivně nabízejí i digitální asistenci či nezávislé sociální poradenství. Jejich finanční udržitelnost je zajištěna sdílením nákladů, kdy stát hradí 30 % a obce zbylých 70 %.

Inspirativní je rovněž Irsko, kde úspěšně operuje Connected Hubs Network, tedy síť čtyř set hubů primárně cílící na znalostní pracovníky na venkově. Kromě moderního coworkingu s vysokorychlostním internetem nabízí irský model i cílený business mentoring a profesionální networking, což umožňuje vysoce kvalifikovaným lidem pracovat pro globální firmy přímo z jejich domovských obcí.

Podobně inovativní, a pro náš region velmi relevantní přístupy, lze najít i v dalších zemích. Švédský region Norrbotten provozuje multifunkční venkovské uzly (Local Service Hubs), které reagují na velké vzdálenosti tím, že integrují vzdělávání, sociální asistenci, coworking a zdravotnickou péči do jednoho sdíleného bodu. V těchto centrech úspěšně fungují i takzvané virtuální zdravotní místnosti (Virtuella hälsorum), které umožňují vzdálený monitoring chronických pacientů a poskytují non-stop telemedicínské spojení.

Německá iniciativa Cowork Nord v regionu Schleswig-Holstein se pro změnu zaměřuje na digitální transformaci venkova tím, že kombinuje fyzickou infrastrukturu se systematickými e-commerce školeními a mentorsky propojuje městské startupy s rurálním prostředím.

Pozoruhodná je také španělská síť Cowocat Rural v Katalánsku, která bojuje proti vylidňování nabídkou takzvaného RuralPassu, jenž zajišťuje digitálním nomádům a znalostním pracovníkům flexibilní přístup do celé sítě center a cíleně propojuje práci s venkovskou rekreací. Tuto paletu dobré praxe doplňují úspěšné e-Health a digitalizační modely, jako je portugalský Národní plán telemedicíny s až 70% úspěšností v prevenci hospitalizací, chorvatský projekt Telecordis

zkracující čekací lhůty na kardiologická vyšetření, nebo estonský model stoprocentní digitalizace veřejných služeb.

1.1 Analytické předpoklady z kvalitativní analýzy

Aby navrhovaný koncept centra sdílených služeb nezůstal pouze architektonickým projektem, ale skutečně saturoval reálné potřeby v území a fungoval dlouhodobě udržitelně, je jeho zacílení definováno na první pohled široce, avšak s přesným zaměřením na klíčové aktéry v regionu a jejich potřeby. Kvalitativní mapování v území potvrdilo, že centrum musí sloužit jako průsečík pro několik odlišných, ale vzájemně se doplňujících společenských skupin.

Zcela zásadní a primární cílovou skupinou pro zvrácení trendu vylidňování a odlivu mozků jsou žáci, studenti a mládež. Tato cílová skupina nutně potřebuje zázemí pro neformální vzdělávání, kariérní poradenství a prostor pro realizaci vlastních projektů, aby získala motivaci v domovském regionu zůstat i po dokončení studií (jde tedy o tvorbu jakési pozitivní emoční kotvy). Druhým nezbytným pilířem je podnikatelské a inovační prostředí, které zahrnuje majitele malých a středních podniků, živnostníky (OSVČ), freelancery a zástupce lokálních startupů či inovativních firem (i tato cílová skupina se však může překrývat s cílovou skupinou mladých dospělých). Právě těmto aktérům v periferních oblastech nejvíce chybí moderní prostory pro obchodní schůzky, možnosti síťování (B2B setkání/networking/mentoring) a podpora při digitalizaci jejich tradičních byznys modelů.

Centra musí dále poskytovat profesionální zázemí pro zástupce veřejné správy a institucí, kam spadají starostové, úředníci a zástupci krajské samosprávy, pro které by centrum mohlo fungovat jako prodloužená ruka pro poskytování regionálního poradenství. Nedílnou a vysoce aktivní součástí regionů je komunitní a spolkový život tvořený dobrovolníky, vedoucími neziskových organizací a organizátory kulturních či sportovních akcí. Z terénního výzkumu vyplynulo, že právě tito tahouni společnosti často čelí tlaku kvůli chybějícímu fyzickému a administrativnímu zázemí, které by jim nové centrum mohlo poskytnout (stejně jako různé formy poradenství pro ostatní cílové skupiny).

Zapomenout nelze ani na oblast vzdělávání a školství zastoupenou pedagogy a organizátory programů celoživotního vzdělávání, a v neposlední řadě na velmi zranitelné skupiny obyvatel. Právě stárnoucí populace, senioři a rodiny vyžadující sociální podporu představují skupinu, pro kterou může integrace specializovaných služeb jako např. telemedicíny do prostor centra představovat klíčový infrastrukturní prvek.

Jak lze po kvalitativní analýze konstatovat – služby pro cílové skupiny se mohou překrývat a centrum tak může těžit z principu výnosů z rozsahu u rozličných cílových skupin. Projekt

je ze své podstaty pevně ukotven v úzké přeshraniční kooperaci, je nutné však zdůraznit, že tato spolupráce nespočívá ve formálním smluvním svazku municipalit nebo v každodenní mobilitě pracovníků přes státní hranici. Těžištěm tohoto mezinárodního přesahu je intenzivní sdílení společných výzev, přenos hlubokého expertního know-how a ambice vytvořit jednotné, do budoucna plně škálovatelné řešení pro periferní oblasti obou států.

Prostorové a demografické analýzy jasně prokazují, že Zlínský i Žilinský kraj čelí typologicky podobným problémům. Na obou stranách hranice dochází ke zmiňovanému odlivu lidského kapitálu do sídelních center (Zlín, Žilina), lokální ekonomiky narážejí na limity tradičního zpracovatelského průmyslu a absentují zde instituce podporující digitalizaci. Okrajové oblasti obou států budou navíc shodně čelit infrastrukturním a investičním výzvám v oblasti specializované zdravotní či sociální péče. Jelikož tyto výzvy nerespektují státní hranice a zasahují obě území stejnou silou, vyžadují koncepční řešení s přeshraničním a nadregionálním přístupem.

Podrobný popis využití cílovými skupinami

Coworkingové centrum služeb je koncipováno jako multifunkční prostor určený pro heterogenní skupinu uživatelů, reflektující různorodost potřeb a perspektiv v přeshraničním regionu. Následující přehled detailně charakterizuje šest hlavních cílových skupin, které byly vybrány na základě kvalitativní analýzy a strategických cílů projektu:

Žáci a studenti: Mladá generace (studenti základních, středních a vysokých škol) představuje strategickou cílovou skupinu z hlediska prevence odlivu mozků (brain drain). Jejich potřeby jsou:

- moderní vzdělávací programy a kontakt s praxí,
- možnost získat reálné zkušenosti a profesní kontakty,
- prostor pro kreativitu a realizaci vlastních projektů,
- inspirativní komunita vrstevníků a vzorů.

Centrum bude fungovat jako ***Talent hub*** – místo, kde si studenti vyzkouší práci na reálných projektech, potkají se s úspěšnými podnikateli, zažijí unikátní kurzy zaměřené na rozvoj jejich talentů a získají motivaci pro budování budoucí kariéry v regionu.

Podnikatelé a profesní sdružení: Jedná se o majitele malých a středních podniků (MSP), osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) a freelancery. Hlavní identifikované potřeby této skupiny zahrnují:

- přístup k poradenství v oblasti podnikání, financování (daně, účetnictví, dotace apod.) a legislativy,
- příležitosti k networkingu a rozšiřování obchodních vztahů,

- kvalitní digitální infrastrukturu a prostor pro flexibilní práci,
- pomoc s náborem a školením pracovníků.

Coworkingové centrum bude fungovat jako ***Business Hub*** s nabídkou kancelářských prostor, vysokorychlostního připojení, přístupu k mentorům, možností účasti na workshopech či networkingových setkáních.

Inovativní firmy a startupy: Ačkoliv hustota startupů v periferních oblastech není vysoká, existují zde jednotlivci a týmy zaměřené na technologie, asistivní řešení či digitální inovace. Pro tuto skupinu je klíčový:

- přístup k mentorům a odborníkům z větších byznysových center,
- networking s dalšími podnikateli a investory,
- vzdělávání v oblasti inovačního managementu, finančního řízení rychle rostoucí firmy, marketingu apod.

Coworkingové centrum bude fungovat jako ***Business Hub*** s nabídkou kancelářských prostor, vysokorychlostního připojení, přístupu k mentorům, možností účasti na workshopech či networkingových setkáních. Zároveň vytváří centrum prostředí podporující inovace s důrazem na sociální dopad a regionální relevanci.

Zástupci veřejné správy a institucí: Tato skupina zahrnuje starosty a místostarosty obcí, pracovníky obecních a městských úřadů, zástupce krajské samosprávy a představitele veřejných institucí (školy, sociální služby, zdravotnická zařízení). V zájmovém území Zlínského a Žilinského kraje se jedná o stovky subjektů. Ačkoliv jde o různorodou skupinu, spojují ji následující potřeby:

- efektivněji komunikovat s občany a dalšími aktéry v regionu,
- získávat vzdělávací příležitosti pro své pracovníky (management, digitální gramotnost, legislativa),
- sdílet know-how a zkušenosti s podobně situovanými obcemi,
- hledat nová řešení pro lokální problémy.

Centrum poskytne těmto aktérům prostor pro setkávání, workshopy, školení a mentoring zaměřený na podporu místní správy a veřejného zájmu. Součástí bude větší stupeň kooperace mezi místními samosprávami a krajskými strukturami vyznačující se např. poptávkově řízenými konzultacemi/workshopy na důležitá témata řešená přímo v území.

Zástupci spolků a neziskových organizací (NNO): V periferních oblastech působí řada občanských sdružení, spolků a komunitních iniciativ zaměřených na kulturu, sport, sociální služby či ochranu životního prostředí. Analýza prokázala, že tyto organizace často:

- nemají dostatečný prostor pro své aktivity,

- postrádají infrastrukturu a technologickou podporu pro svou práci,
- mají potíže s financováním a fundraisingem,
- se mezi sebou nedostatečně propojují a nesdílejí zkušenosti.

Centrum by pro NNO představovalo ***Komunitní Hub*** – místo, kde mohou organizovat akce, vytvářet projekty, školit své členy a budovat sítě kontaktů jak lokálně, tak přeshraničně.

Subjekty v oboru vzdělávání: V regionech existuje silný potenciál pro rozvoj vzdělávacích aktivit. Tuto skupinu tvoří pedagogové, vedení škol, university s programy na celoživotní vzdělávání a organizátoři kulturních akcí. Jejich potřeby zahrnují:

- inovativní vzdělávací programy a školení pro žáky a pedagogy,
- zavádění nových inovativních metod výuky,
- rozšíření dostupnosti U3V do periferních oblastí,
- sdílení zkušeností a vytváření nových partnerství.

Centrum bude fungovat jako ***Talent Hub*** – místo, kde dochází ke vzdělávání všech věkových skupin (včetně pedagogů), k propojování a sdílení zkušeností mezi různými partnery v území.

Zranitelné skupiny obyvatel (senioři, OZP, osoby ohrožené sociálním vyloučením): Tato cílová skupina mezi obyvateli příhraničních a periferních regionů vzbuzovala vlnu emocí. I přes fakt, že Zlínský kraj i Žilinský samosprávný kraj se mohou pyšnit dobrou dostupností zdravotních služeb a prozatím dostatečnou dostupností (až na některé výjimky u specifických cílových skupin) sociálních služeb, cítí obyvatelé regionů oprávněně ohrožení této historické dostupnosti služeb v kontextu budoucího procesu demografického stárnutí, které přichází do celé střední Evropy. Potřeby pro tuto cílovou skupinu zahrnují:

- dostupné sociální a zdravotní služby v dojezdové vzdálenosti,
- dostupné poradenství v dojezdové vzdálenosti v rozličných tématech,
- možnosti aktivizace cílových skupin a zapojení do aktivního občanského života,
- dostupné poradenství a workshopy pro pečující.

Centrum bude fungovat jako ***Komunitní Hub*** – místo, kde zranitelné skupiny obyvatel najdou odborné poradenství, workshopy a určité služby, pro které nebudou muset jezdit do velkých regionálních sídel.

1.2 Předpoklad rozvíjející se obce a mikroregionu

V rámci kvalitativního výzkumu v periferních oblastech Zlínského kraje a Žilinského samosprávného kraje udělal výzkumný tým částečný závěr, že rozvíjející obce/města/mikroregiony mají společné rysy, které je třeba definovat i v rámci teoretických východisek projektu. Rozvoj takových míst stojí téměř vždy na dvou zásadních aspektech – jsou jimi vztah obyvatel k místu bydliště (nutně pozitivní) a vnímaná vysoká kvalita života obyvatel v místě bydliště.

Oba dva aspekty můžeme dále dělit na menší podmnožinu podmínek, které musí být relevantně plněny pro dosažení daného efektu. Tento koncept nazýváme jako dvojitý trojúhelník rozvoje obce. Základem tohoto konceptu je obec/město/mikroregion rozvíjející se ekonomicky, ale také počtem obyvatel (a jejich lidským kapitálem). Dokonce bychom mohli argumentovat, že naprosto zásadní proměnou je pouze stoupající počet obyvatel s vysokou přidanou hodnotou práce, jelikož příliv těchto obyvatel obecně zvedá i ekonomickou aktivitu v daném území.

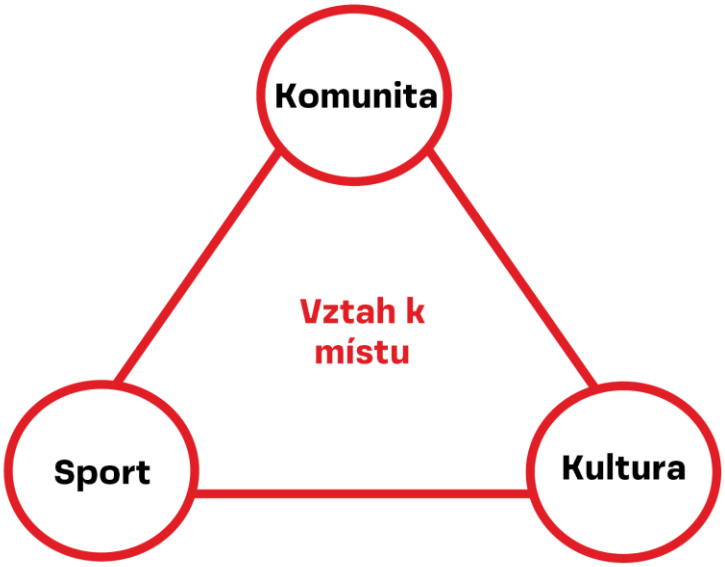
Rychle se rozvíjející místa tedy při maximalizaci počtu obyvatel s vysokou přidanou hodnotou práce musí cílit buďto na vysoký podíl „navrátilců“, kteří se po blíže nespecifikované době vrací do své rodné obce (případně i s rodinou), nebo na celkový příliv obyvatel skrze vysokou kvalitu života. První popsaný mechanismus, tedy maximalizace počtu navrátilců skrze pozitivní vztah k místu bydliště, může fungovat na cílovou skupinu obyvatel ve středních letech (např. 30 a více let). **Předpoklady pro funkčnost tohoto modelu jsou:**

- diverzifikovaný komunitní život v obci stojící na široké škále dostupných zájmových spolků a neziskových projektů,
- zázemí, infrastruktura a podpora sportu v obci (ideálně v kombinaci s se silnou komunitou a propojením na vzdělávací instituce),
- podpora místního kulturního života, stejně jako podpora místních obyvatel v iniciaci kulturních akcí.

Mechanismus lze více popsat následovně. U lidí ve formativních letech života (mladí dospělí) díky výše popsané infrastruktuře a podpoře kulturně-komunitního života maximalizuje vedení obce pravděpodobnost tvorby pozitivní emoční kotvy k danému území. Právě široká paleta komunitních, kulturních a sportovních spolků, aktivit apod. zajišťuje i plný rozvoj talentů mladého člověka. Člověk s takovou emoční vazbou po studiu či získání pracovních zkušeností ve velkém sídlením městě může v další životní fázi hledat místo, kde by sám svým potomkům dopřál přesně ty kvalitní komunitní vazby, které sám v minulosti ocenil. Tento koncept byl v rámci kvalitativní analýzy ověřován se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně formou

analýzy motivací a bariér. Studenti potvrdili, že pravděpodobnost přesunu do periferní oblasti vidí právě ve středním věku, či ve věku zakládání rodin.

Obrázek 1 Koncept rozvíjející se municipality (zdroj: TIC Zlín)



Druhý popsaný mechanismus přílivu obyvatel s vysokou přidanou hodnotou práce vede skrze vnímanou vysokou kvalitu života. Tento mechanismus je více obecný. V jednoduchosti lze konstatovat, že při splnění tří definovaných predispozic, může místo lákat vyšší množství obyvatel bez ohledu na fakt, zdali příchozí obyvatelé mají či měli k místu jakoukoliv emoční vazbu. Je samozřejmé, že plnění cíle vysoké vnímané kvality života obyvatel bude jistě pomáhat také plnění predispozic komunitně kulturního života z přechozího mechanismu. Nicméně pro vnímanou vysokou kvalitu života nejde o nutnou predispozici.

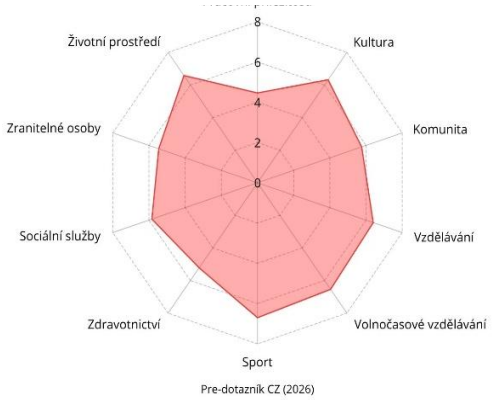
Za nutné predispozice na základě terénního výzkumu považujeme:

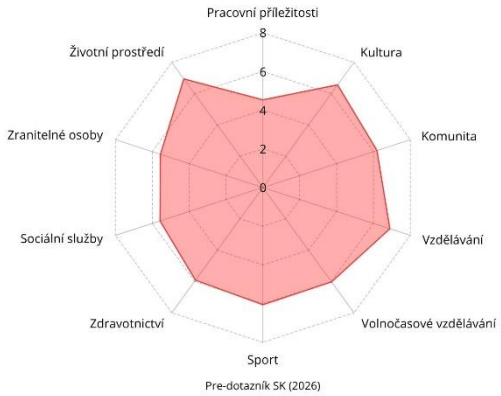
- dostatečně rozvinutý pracovní trh s možnostmi uplatnění pro jedince s vysokou přidanou hodnotou práce (včetně podmínek pro remote pracovní příležitosti),
- dostupné instituce v oblasti vzdělávání s akcentem na kvalitu pedagogické práce a volnočasových aktivit pro děti,
- udržení dostupných sociálních služeb a zdravotní péče v dojezdové vzdálenosti, příp. zamezení jejich nedostatečným kapacitám v blízkosti obce.

Obrázek 2 Koncept rozvíjejícího se mikroregionu (zdroj: TIC Zlín)

Právě nedostatečně rozvinutý trh práce v místě bydliště, vnímalo velké množství respondentů terénního výzkumu za zásadní problém v regionech a vysokoškolští studenti v rámci fokusních skupin potvrzovali, že jde o zásadní bariéru návratu do regionu. Je proto zásadní poskytnout jedincům prostředí, které nebude pouze spoléhat na poptávku po pracovní síle v dané lokalitě, ale významně rozšířit geografické možnosti této poptávky o infrastrukturu pro práci v remote režimu (tedy práci na dálku). Typologicky je takové řešení šité na míru jedincům, kteří mají zaměstnavatele ve velkém sídelním centru nebo v zahraničí, vysokou přidanou hodnotu práce, rodinu a hledají balanc mezi kariérním uplatněním a rodinným životem v regionu.

Obrázek 3 Kvantitativní výsledky analýzy v periferních oblastech CZ a SK (zdroj: TIC Zlín 2026)



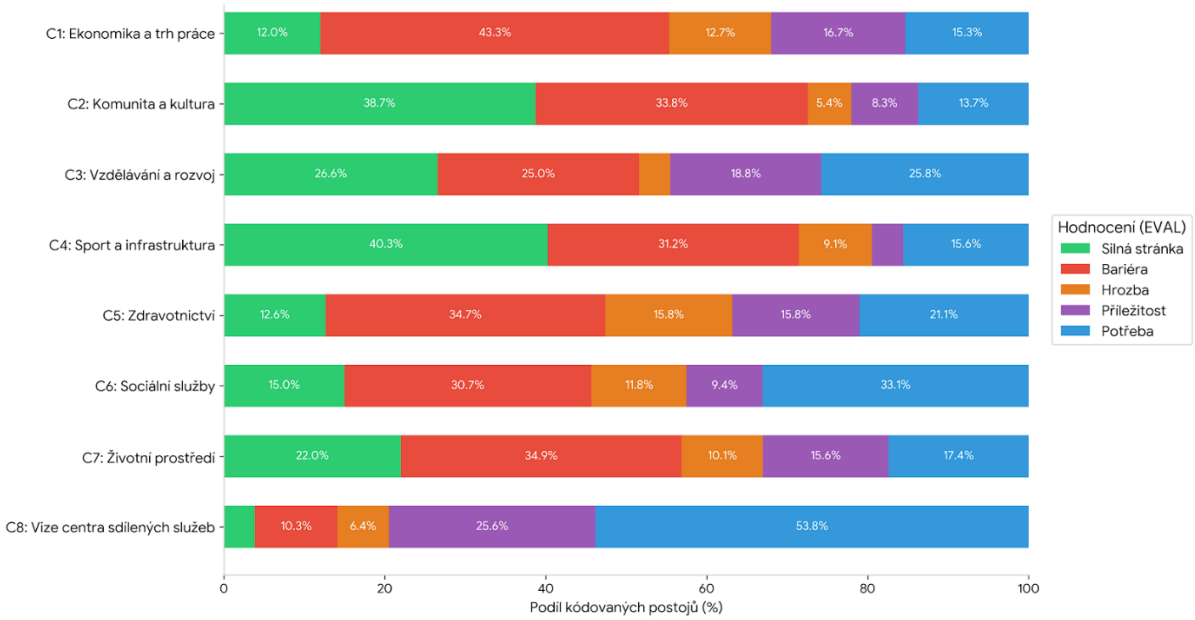


Dalšími zásadními tématy byla kvalita vzdělání v regionálním kontextu a dostupnost sociální a zdravotní péče. Tato témata míří především na potřeby ekonomicky aktivních obyvatel

s rodinami. Vzhledem k demografickým tlakům, kterým čelí periferní regiony více než dříve, je nutné zajišťovat kvalitní a dostupné služby pro tzv. sendvičovou generaci, aby byl zajištěn dostatečný komfort jak pro vzdělání potomků, tak i pro péči o stárnoucí příbuzné. V kontextu kvalitativního výzkumu potřeb v periferních regionech (TIC, 2026) šlo o proporčně nejvíce zastoupená témata.

Zajímavým zjištěním také zůstává, že lidé vnímají pokles dostupnosti kapacit těchto služeb velmi negativně. Čelíme tedy jevu, kdy fiskální trendy v rámci hospodářské politiky velí k vyšším formám centralizace, úspor z rozsahu a menší dostupnosti drahých služeb v periferních oblastech (typicky drahé zdravotní úkony, snižování počtu škol apod.), ale proti tomu jde komunální úroveň, která se snaží zachovat co nejvyšší dostupnost všech těchto velmi poptávaných služeb právě u ekonomicky aktivních obyvatel s vysokou přidanou hodnotou práce.

Obrázek 4 Kvalitativní výsledky analýzy v periferních oblastech CZ (zdroj: TIC Zlín 2026)



2 Návrh variant řešení

Vzhledem k již uskutečněné kvalitativní analýze v periferních oblastech Zlínského kraje a Žilinského samosprávného kraje jsme schopni formulovat varianty řešení dnešního stavu, ve kterém se periferní regiony nacházejí. V této kapitole představujeme nulovou variantu řešení, která předestírá obraz periferních regionů při zachování status quo. Dále jsme se zaměřili na predikci námi navrhovaných řešení ve formě konzervativní a maximalistické varianty. Obě varianty pracují s konceptem coworkingových center služeb, které mají za cíl budovat v místech určení komunity, podporovat ekonomickou aktivitu místních obyvatel a zvyšovat jejich kvalitu života pomocí inovativních řešení a poptávkově řízených služeb. Rozsah služeb je k daným variantám přidělen na základě jejich procesní, investiční a také provozní náročnosti.

2.1 Nulová varianta

Nulová varianta představuje scénář, ve kterém by nedošlo k žádné strategické intervenci a v příhraničních oblastech by nebyla realizována centra sdílených služeb ani žádné obdobné stabilizační projekty. Vývoj v území by tak byl ponechán čistě stávající socioekonomické a demografické trajektorii. Z analýzy dostupných dat je zřejmé, že zachování tohoto status quo by pro rurální a periferní oblasti znamenalo prohloubení stávajících krizových jevů, potenciální akceleraci úbytku obyvatel a postupné omezování základní občanské vybavenosti.

Aktuální demografická data vykazují v obou zkoumaných regionech nepříznivý trend, který je charakterizován zrychlujícím se stárnutím a trvalým úbytkem populace. Ve Zlínském kraji dosáhl v roce 2024 průměrný věk hodnoty 44,2 let, čímž se tento region stal prokazatelně nejstarším krajem v celé České republice. Zatímco celorepublikový odhad indexu stáří se pohyboval kolem hodnoty 130, ve Zlínském kraji dosáhl 150,1, přičemž v odlehlejších periferních obcích připadá např. na 100 dětí až 252 seniorů. Situaci navíc umocňuje fakt, že v roce 2025 se ve Zlínském kraji narodilo pouze 4091 dětí, což je absolutní minimum od vzniku kraje v roce 2000.

Zcela identický vzorec chování vykazuje i slovenská strana. Žilinský kraj přišel za posledních deset let o více než sedm tisíc obyvatel v důsledku záporného migračního salda i přirozeného úbytku. Tento region navíc čelí masivnímu odlivu mladé generace do větších metropolí; jen samotné město Žilina ztratilo mezi lety 2011 a 2021 téměř pět tisíc mladých lidí ve věku od 20 do 29 let. Souběžně s tím zde stoupl počet seniorů a lokální strategické dokumenty varují, že do roku 2032 bude bezmála třetina populace starší šedesáti let.

Při pohledu na dlouhodobé populační projekce do budoucích desetiletí je zřejmé, že bez aktivní intervence se demografický propad zásadně prohloubí. Z projekcí zpracovaných pro roky 2026, 2036 a 2050 jednoznačně vyplývá smršťování základny populační pyramidy, a naopak masivní rozšiřování jejích horních pater tvořených lidmi v postproduktivním věku. Pro příhraniční periferie tyto makroekonomické výhledy znamenají fatální úbytek práceschopného obyvatelstva, které by dokázalo udržet v chodu lokální ekonomiku, a současně extrémní nápor na momentálně dostupnou síť zdravotní a sociální péče.

Zachování nulové varianty přímo naráží na akutní infrastrukturní dluh v území. Prostorová mapová analýza (v prostředí ArcGIS) potvrdila model silné polarizace, kdy se většina veřejných, vzdělávacích i zdravotních institucí koncentruje do krajských metropolí, zatímco směrem ke státní hranici se jejich síť tenčí. Kritická bude v dalších letech převážně prostorová nedostupnost zdravotní a pobytové sociální péče. Zatímco krajská centra fungují jako silné zdravotnické uzly, pacienti v horských a periferních oblastech musí za specializovanou péčí dojíždět i desítky kilometrů, což je racionální. Na druhou stranu se stárnoucí populací převážně v těchto periferních oblastech bude docházet k paradoxu snižování dostupnosti služeb i při pouhé stagnaci kapacit systému.

2.2 Konzervativní varianta

Konzervativní varianta představuje pragmatický a časově vysoce efektivní scénář implementace centra sdílených služeb. Tento model primárně reaguje na nejnaléhavější socioekonomické deficity identifikované napříč zkoumanými lokalitami, kterými jsou stagnující trh práce, odliv mladých talentů a nedostupnost expertního poradenství. Cílem konzervativní varianty není budování rozsáhlých a investičně náročných stavebních komplexů, nýbrž rychlé ukotvení základních, vysoce funkčních služeb v území prostřednictvím flexibilních architektonických řešení.

Aby bylo možné centrum zprovoznit v co nejkratším možném čase, opírá se konzervativní varianta o využití modulární architektury. Na základě předběžných konzultací a zkoumání ukázkových řešení se tento přístup jeví jako prostorově i finančně efektivní. Modulární stavby umožňují vytvořit plnohodnotné, esteticky atraktivní a energeticky úsporné zázemí s minimálními požadavky na zdlouhavé stavební řízení a těžké terénní úpravy. Zásadní výhodou tohoto řešení je jeho škálovatelnost. V případě růstu poptávky po službách lze objekt snadno rozšířit o další prostorové moduly. Dispozice navrženého objektu je v této fázi koncipována tak, aby pojala otevřený sdílený prostor pro nezávislou práci, oddělenou zasedací či konzultační místnost pro diskrétní jednání a nezbytné sociální zázemí.

Konzervativní model je po obsahové stránce zacílen na služby, které nevyžadují složitou technologickou či medicínskou certifikaci, avšak mají okamžitý dopad na lokální ekonomiku. Z kvalitativních dat z obcí jako Slavičín, Hluk, Turzovka či Trstená zřetelně vyplynulo, že občané i podnikatelé pociťují kritický nedostatek infrastruktury pro moderní formy práce. Základem centra je proto coworkingový prostor, který nabídne profesionální zázemí s vysokorychlostním internetem pro freelancery, živnostníky a zaměstnance pracující na dálku (home office/remote jobs). Tento prostor plynule doplňuje funkce takzvaného Talent HUBu a kariérního poradenství. Záměrem je vytvořit atraktivní bod pro mladé lidi a studenty, kteří zde získají přístup k mentoringu, workshopům pro rozvoj digitálních kompetencí a inovacím, čímž se potenciálně naruší trend jejich odchodu do velkých aglomerací či alespoň vzroste pravděpodobnost návratu. Třetím stěžejním pilířem této varianty je integrace Poradenství Zlínského kraje (PZK). Centrum tak bude fungovat jako detašované kontaktní místo pro instituce, které dnes sídlí výhradně v krajských městech. Občané, samosprávy i podnikatelé zde naleznou zázemí pro poptávkově řízené konzultace s experty z organizací zřizovaných Zlínským krajem, kteří pomohou s dotačním poradenstvím, energetickými úsporami či rozvojem podnikání.

Jak potvrdily závěry terénního výzkumu, fyzická existence samotné budovy je pro udržitelnost projektu nepostačující. Zcela kritickým předpokladem pro úspěšné fungování konzervativního modelu je proto obsazení pozice profesionálního manažera centra. Úlohou tohoto manažera nebude pouze technická správa budovy, nýbrž aktivní komunitní a inovační leadership. Bude zodpovědný za propojování izolovaných skupin obyvatel, koordinaci spolupráce mezi úřady, lokálními podnikateli a školami, a především za kontinuální tvorbu atraktivního programu, jenž bude reagovat na aktuální potřeby místních. Manažer tak zároveň uleví lokálním spolkům a dobrovolníkům, u kterých kvalitativní data indikovala přetížení z důvodu dosavadní nerovnoměrné organizační zátěže.

Konzervativní model centra má tedy následující podobu:

- **Business HUB (coworkingové centrum)** – nabídka kancelářských prostor, vysokorychlostního připojení, přístupu k mentorům, možnosti účasti na workshopech či networkingových setkáních. Zároveň vytváří centrum prostředí podporující inovace s důrazem na sociální dopad a regionální relevanci.
- **Talent HUB (edukační prostor, učebna/školící místnost)** – zde bude probíhat kariérní poradenství, kurzy moderních technologií pro děti i pedagogy a metodická podpora pro vedení škol.
- **Komunitní Hub (společenská místnost)** – místo, kde mohou místní spolky organizovat akce, vytvářet projekty, školit své členy a budovat sítě kontaktů jak lokálně, tak přeshraničně.

- **Poradenství Zlínského kraje** – služba, která zajistí dostupnost expertů z krajského úřadu nebo servisních organizací přímo v území. Témata sociálních služeb, podpory podnikání, dotačního poradenství apod. budou moct obyvatelé při poptávce probrat s experty v jejich ZK Pointu.

2.3 Maximalistická varianta

Maximalistická varianta představuje strategicky složitější, ale zároveň z hlediska celkového dopadu nejpropracovanější scénář rozvoje centra sdílených služeb. Tento model plynule staví na základech konzervativní varianty (Business HUB, Talent HUB, Komunitní HUB a regionální poradenství) a rozšiřuje je o pokročilé technologické, zdravotnické a akademické moduly. Cílem maximalistické varianty je vytvořit ucelený fyzický i digitální uzlový bod, který v periferních oblastech nabídne komplexní servis pro všechny věkové i profesní skupiny obyvatelstva a přímo přispěje k infrastrukturnímu rozvoji venkova.

Prostorové dispozice jsou v tomto případě dimenzovány tak, aby dokázaly striktně oddělit a zároveň synergicky propojit několik zón: rušnější komunitní a coworkingovou část, tiché studijní zázemí, diskrétní poradenské kanceláře a specializované bezbariérové pracoviště určené pro zdravotní a sociální konzultace. Tento model přímo reaguje na kvalitativní zjištění z terénu, kde zástupci municipalit, spolků i firem volali po důstojném a flexibilním zázemí. Inovační skok maximalistické varianty spočívá v integraci dvou klíčových nadstaveb, které přímo adresují identifikované výzvy regionu, kterými jsou stárnutí populace, odliv lékařů do specializovaných center a absence možnosti celoživotního vzdělávání v periferních oblastech.

Prvním stěžejním modulárním prvkem je zřízení plně vybaveného telemedicínského pracoviště. Reaguje na vnímanou nedostupnost specializovaných lékařů a stárnutí praktických lékařů v periferních regionech. Centrum disponuje bezbariérovou diagnostickou místností vybavenou certifikovanými měřicími přístroji a zabezpečeným vysokorychlostním videokonferenčním mostem. Tento systém vytváří přímé kanály vzdáleného konzultování pro pacienty s Krajskou nemocnicí T. Bati (KNTB) ve Zlíně či dalšími spádovými nemocnicemi ve Zlínském kraji. Inspirací je zde švédský model virtuálních zdravotních místností (Virtuella hälsorum), kdy vyškolený zdravotní či sociální pracovník v centru pomůže seniorovi s diagnostikou a konzultací na dálku, čímž odpadá nutnost náročného dojíždění do krajského centra pro chronické pacienty a výrazně se šetří kapacity zdravotnického systému.

Druhým pilířem je přímé propojení na akademický sektor, reprezentovaný především Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (UTB). Centrum může v periferním území fungovat jako lokální

akademický satelit. Pro seniory a zranitelné skupiny zajistí provoz Virtuální univerzity třetího věku (VU3V), která podporuje aktivní stárnutí a digitální gramotnost přímo v místě bydliště. Pro veřejnou správu, pedagogy a místní podnikatele pak ve spolupráci s UTB zprostředkuje certifikované odborné kurzy, manažerské semináře a specializované re-skillingové programy zacílené na adaptaci na nové technologie apod.

Maximalistický model centra má tedy následující podobu:

- Všechny prvky konzervativního modelu (Business HUB, Talent HUB, Komunitní HUB, Poradenství Zlínského kraje).
- **Telemedicínská místnost** – místnost sloužící pro vzdálené propojení a konzultace pacientů do krajské nemocnice. Podle zahraniční inspirace (např. ze Švédska) by se mohlo jednat o virtuální zdravotní místnost s možností spojení a monitoringu chronických pacientů.
- **Bytový prostor pro přespání (mikro-apartmán)** – malý obytný modul. Slouží například pro hostující lektory, pracovníky kraje v terénu nebo digitální nomády.
- **Prostor pro vzdělávání U3V** – prostor Talent HUBu sloužící pro zajištění možnosti studia pod hlavičkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (UTB) pro občany ze širokého okolí.

2.4 Architektonické predispozice řešení

Jako architektonická předloha posloužilo Centrum volného času v Brně – Medlánky od společnosti KOMA Modular. Architektonická předloha je spíše konceptuálního charakteru. Co se týká predispozic samotného prostoru, je nutné počítat v konzervativní variantě s následujícími podmínkami:

- **Rušná zóna** předpokládá prostory coworkingu (Business HUB), společenských prostor (Komunitní HUB) a částečně i edukační prostory (Talent HUB).
- **Klidová zóna** předpokládá prostory pro Poradenství Zlínského kraje a manažera Centra sdílených služeb.

V maximalistické variantě se podmínky rozšiřují dle následujícího zadání:

- **Rušná zóna** předpokládá prostory coworkingu (Business HUB), společenských prostor (Komunitní HUB) a částečně i edukační prostory (Talent HUB, U3V UTB).
- **Klidová zóna** předpokládá prostory pro Poradenství Zlínského kraje, Telemedicínskou místnost a manažera Centra sdílených služeb.

Společným předpokladem je bezbariérový vstup do objektu a alespoň 2 vstupy do objektu, které oddělí rušnou a klidovou zónu. Předpokladem je také systém vstupních karet, který je nutný pro coworkery a návštěvníky centra po provozní době (např. komunitní akce).

Typologické předlohy pro řešení

Obrázek 5 Realizace modulárního řešení v Brně (KOMA MODULAR 2026)

3 Implementační model variant

3.1 Konzervativní varianta

Implementace modulárního řešení umožňuje podstatné zkrácení přípravných i realizačních fází. Teoretická časová osa spuštění je navržena v následujících postupných krocích:

1. **Fáze přípravy** (měsíc 1–6): Výběr vhodného a dopravně dostupného pozemku ve spolupráci s municipalitou, zajištění nezbytných formálních a stavebních povolení pro uložení modulární stavby.
2. **Fáze zajištění financování a dodavatelů** (měsíc 6–9): Finalizace dotačního a kofinančního modelu, provedení výběrového řízení na dodavatele modulárního objektu a zahájení náboru na pozici manažera centra.
3. **Fáze realizace** (měsíc 9–12): Terénní přípravy, napojení na inženýrské sítě, osazení a ukotvení modulární stavby na pozemek, vnitřní vybavení interiérů a instalace ICT infrastruktury.
4. **Fáze zkušebního provozu a spuštění** (měsíc 13): Nástup manažera centra, spuštění pilotního měsíce pro zástupce cílových skupin, doladění rezervačních systémů a následné slavnostní otevření pro veřejnost.

Z hlediska proveditelnosti se konzervativní varianta jeví jako realistická s určitým množstvím rizik. K investičním nákladům (CAPEX) patří primárně nákup či dlouhodobý pronájem modulární stavby a pořízení vnitřního hardwarového vybavení, jejichž přesné tržní nacenění bude předmětem další fáze příprav. Provozní náklady (OPEX) pak obsáhnou především mzdové ohodnocení manažera centra, energie a údržbu objektu. Odhadovaný CAPEX se pohybuje na úrovni cca 8 500 000 Kč (nákup a osazení modulární stavby, základní inženýrské sítě a terénní přípravy, vnitřní vybavení coworkingu a zasedací místnosti, ICT hardware). Odhadovaný OPEX se pohybuje na úrovni cca 1 560 000 Kč / rok (mzda profesionálního manažera centra, energie, vysokorychlostní internet, údržba a správa budovy, akce, občerstvení a spotřební materiál). Tyto náklady směřují za provozovatelem centra. Jak CAPEX tak OPEX lze samozřejmě řádově snížit při určitém omezeném provozu centra či při využití již existující zástavby/infrastruktury a vnitřních synergií v rámci provozu municipality. Z důvodu zachování objektivity jsou však odhady stanoveny na úrovni greenfield projektu.

Model financování by měl stát na vícezdrojovém principu – kombinaci evropských a národních dotačních titulů pro pokrytí investiční fáze, přímé participaci (spolufinancování) zapojených obcí a krajů a vlastních tržbách centra plynoucích z členských poplatků za pronájem coworkingových míst a zpoplatněných vzdělávacích kurzů. Klíčová rizika spojená s tímto

modelem spočívají především ve fázi náběhu klientské báze. Prvním rizikem je možný pomalejší nárůst platících uživatelů coworkingu v periferních oblastech, kde práce na dálku zatím nemusí mít vybudovanou silnou tradici. Tuto hrozbu musí proaktivně mírnit manažer centra silnou osvětovou kampaní a nabídkou atraktivního doprovodného programu (Talent HUB). Druhé riziko spočívá v zajištění stabilního financování mzdových nákladů manažera v dlouhodobém horizontu; pozice nesmí být závislá pouze na krátkodobých projektových dotacích, jinak hrozí rychlé utlumení aktivit centra po skončení podpory. Navzdory těmto rizikům je konzervativní varianta hodnocena jako životaschopná.

3.2 Maximalistická varianta

Vzhledem k developerské náročnosti, nutnosti získat stavební povolení a potřebě smluvně ukotvit složitější partnerství s nemocnicemi a univerzitami je časový horizont maximalistické varianty odhadován na 24 až 36 měsíců, což je zároveň největším rizikem varianty:

1. **Fáze strategického partnerství a majetkové přípravy** (měsíc 1–6): Uzavření tripartitních memorand o spolupráci mezi příslušnou municipalitou, developerem řešení CSS a klíčovými garanty (UTB, Krajská nemocnice T. Bati). Majetkoprávní vyrovnání pozemků či budov a zadání architektonické studie úpravy dispozic.
2. **Fáze projektové projektové dokumentace a schvalování** (měsíc 7–12): Zpracování prováděcí stavební dokumentace, absolvování kompletního stavebního řízení a schválení hygienických i zdravotnických normativů pro telemedicínský provoz.
3. **Fáze financování a výběru dodavatelů** (měsíc 13–18): Podání žádosti do velkých evropských infrastrukturních fondů, realizace veřejných zakázek na stavební práce/dodávku modulárních systémů a nábor provozního i odborného personálu.
4. **Fáze výstavby a technologického vybavení** (měsíc 18–30): Stavební realizace či rekonstrukce objektu, úprava dispozic, instalace IT a telemedicínského hardwaru, certifikace přenosových tras a napojení na systémy KNTB a UTB.
5. **Fáze pilotního testování a plného spuštění** (měsíc 30–36): Nástup manažera centra a zdravotního asistenta, testovací provoz telemedicínských mostů, spuštění první imatrikulace studentů VU3V a otevření komplexu pro veřejnost.

Maximalistická varianta vyžaduje řádově vyšší investiční náklady (CAPEX), které zahrnují nákup nemovitosti či nákladnou modulární sestavu, stavební práce, bezbariérové úpravy a pořízení nákladného medicínského i audiovizuálního vybavení. Také provozní náklady (OPEX) budou vyšší, neboť vedle pozice manažera centra bude nezbytné částečně krýt mzdové náklady zdravotnického personálu/asistentů, licenční poplatky za telemedicínský software a poplatky za garanci akademických programů.

Proveditelnost tohoto scénáře je kriticky závislá na vícezdrojovém a dlouhodobě garantovaném financování:

- **Investiční fáze:** Musí být primárně kryta z kombinace strukturálních fondů EU a kapitálových vkladů kraje a dotčené municipality.
- **Provozní fáze:** Vyžaduje víceprvkový model kombinující platby ze zdravotního pojištění za provedené telemedicínské výkony (ve spolupráci s KNTB – zatím legislativně neukotveno), systémové dotace kraje na sociální a vzdělávací prevenci, komerční tržby z pronájmu coworkingu a kurzovného, a provozní příspěvek obce.

Mezi hlavní rizika maximalistické varianty patří především vysoká administrativní a legislativní složitost pojící se s nutností napojení na komplexní IT systémy kritické infrastruktury státu – tedy nemocnic. Zprovoznění telemedicínského pracoviště podléhá přísné regulaci ochrany osobních a zdravotnických dat (GDPR, ochrana pacientské dokumentace) a certifikaci zdravotnických prostředků. Druhým zásadním rizikem je partnerství více subjektů – pokud dojde ke změně strategických priorit na straně krajské nemocnice či univerzity, může být ohrožena samotná funkčnost odborných modulů. Třetím rizikem je finanční udržitelnost po skončení dotačního zastřešení. Navzdory těmto rizikům představuje maximalistická varianta koncept, který dokáže komplexně řešit hluboký infrastrukturní dluh příhraničních periferií a tvořit z nich moderní, soběstačné a atraktivní mikroregionální uzly.

4 Závěr a doporučení

Předkládaná studie proveditelnosti poskytuje ucelený a empiricky podložený podklad pro rozhodování o zřízení center sdílených služeb v periferních a příhraničních oblastech Zlínského a Žilinského kraje. Vypracovaný koncept reaguje na aktuální socioekonomickou potřebu v území, kde kombinace stárnutí populace, odlivu kvalifikovaných mladých lidí a úbytku veřejné i komerční infrastruktury vytváří riziko postupné stagnace až degradace vnímané kvality života obyvatel.

4.1 Hlavní analytické závěry

Analýza poukazuje na dílčí závěry, že ponechání území ve stávajícím stavu, tedy v rámci nulové varianty, je dlouhodobě neudržitelné. Podle populačních projekcí do roku 2050 dojde k dalšímu výraznému smršťování ekonomicky aktivní populace a k nárůstu zátěže sociálního a zdravotního systému. Periferní municipality bez cílených rozvojových impulsů ztrácejí svou vitalitu i kupní sílu, což potvrzuje i denní dojížďka za prací a službami mimo domovské obce.

V reakci na tento stav studie rozpracovala dva aktivní scénáře:

- Konzervativní varianta představuje flexibilní, finančně dostupný a do jednoho roku realizovatelný model. Využívá modulární architektury a soustředí se na rychlé ukotvení klíčových „měkkých“ služeb – coworkingu (Business HUB), Talent HUBu pro mládež, Komunitního HUBu pro místní dobrovolníky či spolkaře a detašovaného Poradenství Zlínského kraje (PZK) či jeho slovenského ekvivalentu. Tento scénář je ideálním prvním krokem pro lokality s nižším investičním rozpočtem nebo pro obce, které potřebují v krátkém čase otestovat reálnou poptávku v území.
- Maximalistická varianta vstupuje do roviny komplexní developerské činnosti s realizací v horizontu až 36 měsíců. Vedle základních služeb integruje pokročilou telemedicínu napojenou přímo na spádové nemocnice (např. Krajskou nemocnici T. Bati ve Zlíně) a akademické programy Univerzity Tomáše Bati (Virtuální univerzitu třetího věku a profesní re-skillingové kurzy). Tento model sice vyžaduje řádově vyšší investiční i provozní náklady a náročnou koordinaci více partnerů, představuje však nekonvenční způsob, jak komplexně vyřešit hluboký infrastrukturní dluh rurálního prostoru.

Pro úspěšný přechod od teoretického konceptu k reálnému fungování v terénu jsou na základě kvalifikovaného mapování definována dvě zásadní doporučení:

1. **Absolutní lokalizace a individualizace řešení** – výzkum exaktně dokázal, že budoucí centra nelze stavět jako univerzální, plošný model. Každá municipalita disponuje

odlišným poměrem silných stránek a bariér, na které musí centrum přesně reagovat. Ve městech s hlubokým infrastrukturním deficitem musí centrum plnit roli fyzického komunitního uzlu a poskytnout chybějící klubovny či prostory pro setkávání. V materiálně saturovaných městech musí mít projekt charakter čistě odborné nadstavby zaměřené na poradenské služby a rozvoj coworkingu. V lokalitách se silnou demografickou úzkostí musí centrum prioritně garantovat poradenství např. v sociálně-zdravotních tématech, zatímco v inovačně orientovaných městech se musí profilovat jako inovační a kariérní hub podporující lokální podnikání a lídry.

2. **Klíčová role silného manažera centra** – fyzická existence budovy a technického vybavení je pro dlouhodobou udržitelnost projektu nepostačující. Zcela kritickým předpokladem pro úspěch celé sítě je obsazení pozice profesionálního manažera centra. Tento správce bude přímo odpovědný za komunitní leadership, aktivní propojování samosprávy, škol, podnikatelů a spolků, a za kontinuální tvorbu atraktivního programu. Zahraniční praxe jasně ukazuje, že pouze aktivně moderovaný prostor dokáže zvednout míru využití veřejných služeb na maximum a zároveň ulevit přetíženým lokálním dobrovolníkům od administrativní zátěže.

Zdroje:

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

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

Český statistický úřad, 2026. Narození | Statistika. [online]. 31. května 2026 [cit. 2026-05-31]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/narozeni

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

HOLZER, Lukáš. Žilina predstavila víziu 2050: Ambiciózny plán má zastaviť odliv mladých ľudí. Rádio Žilina [online]. 25. 3. 2026 [cit. 2026-05-29]. Dostupné z: https://www.radiozilina.sk/spravy/2026/03/25/zilina-predstavila-viziu-2050-ambiciozny-plan-ma-zastavit-odliv-mladych-ludi/

INOVIA. Žilina 2050: Žilina ako križovatka príležitostí [online]. © 2026 [cit. 2026-05-29]. Dostupné z: https://zilina2050.sk/

KOMA MODULAR. Centrum volného času v Brně - Medlánky - KOMA MODULAR [online]. KOMA Modular [cit. 2026-05-29]. Dostupné z: https://www.koma-modular.cz/reference/centrum-volneho-casu-v-medlankach-cz

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

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

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

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

Technologické inovační centrum. (b. r.). *Analýza ekonomických subjektů* [Interaktivní dashboard Power BI]. Citováno 29. května 2026 z https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjYwNmE3NmUtNGRiZS00ZDI1LTg1NGQtNzNiYmU1ZTE0N2I5IiwidCI6IjY4NzZlOTYwLTUzNmUtNDgwZC1iYjkyLTNiYzg1ZjhlNjgxMSIsImMiOjI9

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

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/

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/