

**Interreg**

Slovensko – Česko



Spolufinancovaný  
Európskou úniou

FOND MALÝCH  
PROJEKTOV

**ER BBK**  
EUROREGIÓŇ BÍLÉ - BIELE KARPATY

**MASARYKOVA UNIVERZITA  
UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE**

**Milan JEŘÁBEK, Vladimír SLAVÍK**

**Shrnutí poznatků získaných projektem  
vč. doporučení pro veřejnou správu**

**CZ-SK TOWN-TWINNING –  
prostředek k poznávání a integraci**

**Brno, Bratislava 2025**

**MUNI  
SCI**



## 1 SHRNUŤÍ PROJEKTU A KOMPARÁCIA S DOTERAJŠÍM VÝSKUMOM

Realizáciou projektu *CZ-SK Town-twinning – prostředek k poznávání a integraci* prispel riešiteľský kolektív novými poznatkami ku skúmaniu česko-slovenského pohraničia. Veľká vďaka patrí všetkým, ktorí sa na projekte podieľali. Ciele stanovené v projekte a predstavené v 2. kapitole monografie (Jeřábek, Slavík a kol., 2025) – dostupné na webových stránkach všetkých partnerov sa počas realizácie projektu postupne podarilo naplniť. Ročný projekt má svoje špecifiká, na rozdiel od viacročných projektov, jeho realizácia musí byť časovo racionálne rozvrhnutá, aby sa výskumné ciele stihli naplniť. Predpríprava na projekt sa musí realizovať ešte pred oficiálnym začiatkom projektu.

V projekte sa prvýkrát skúmala partnerská spolupráca v česko-slovenskom pohraničí, a to z oboch strán hranice s dôrazom na moravsko-slovenské partnerstvá. Vychádzali sme pritom zo skúseností a výsledkov doterajších výskumov popísaných v 1. kapitole. Vzájomné porovnanie výsledkov umožnili identifikovať vývojové tendencie partnerstiev v poslednom období.

### Získavanie databáz

Základom úspešnosti projektu bolo získavanie potrebných databáz k plánovaným analýzám. Pri pretrvávajúcej absencii databáz o partnerskej spolupráci miest a obcí sme boli nútení zostať pri anketovom spôsobe získavania informácií. Lepšia situácia bola s databázami o projektoch (veľkých a malých), ktoré boli dostupné na portáloch inštitúcií, ktoré ich zastrešujú a organizujú. Databázy k analýze cestovného ruchu zisťovali študenti geografie z Masarykovej univerzity v Brne a Univerzity Komenského v Bratislave z internetových portálov cestovných kancelárií a turistických informačných centier v pohraničných územných jednotkách (v SR okresoch, v ČR najmä s správnych obvodech obcí s rozšírenou autoritou).

Negatívne skúsenosti s návratnosťou ankety v prvých dvoch kolách v našom výskume sú poučné aj pre ďalšie podobné výskumy. Momentálne sme v situácii, kedy prišlo k rozšíreniu anketového výskumu v poslednom období vo viacerých sektoroch a výsledkom je averzia pracovníkov inštitúcií, ale aj radových obyvateľov na takýto spôsob zisťovania údajov<sup>1</sup>. Odporúčením do budúcnosti je postupne pri takomto výskume prechádzať od anketového výskumu na iné formy. Jedným z riešení je *zavedenie monitoringu dát o partnerskej spolupráci a ich priebežnej aktualizácie*.

### Porovnanie návratnosti ankiet

Prvý výskum partnerstiev uskutočnil Buček (1995a, 1995b), anketu rozoslal vtedajším 136 štatutárnym mestám, na anketu odpovedalo 82 miest (60,3 %). Pri poslednom výskume v roku 2011 bola návratnosť ankiet v prípade SR 47 % a v prípade ČR až 72,9 % u miest a len 19 % u vidieckych obcí (Špačeková, Labátová, Durechová, 2012; Hůlková, Mertens, Veselá, Koppitz, 2012). V našom výskume bola návratnosť po dvoch kolách e-mailov v priemere 2 – 3 obce z okresu / SO ORP, po obtelefonovaní všetkých zvyšných obcí a vysvetlení situácie a potrebnosti požadovaných údajov sa návratnosť navýšila v okresoch Skalica a Senica nad 60 % a v okresov Myjava, Nové Mesto nad Váhom a Čadca na 50 a viac %. Tieto hodnoty už sú *porovnateľné s predchádzajúcimi výskumami*.

### Počet partnerstiev a miera zapojenia

Po úvodnej eufórii od roku 1990 a otvorení sa svetu, hľadaniu nových partnerov prišlo po vyše 20 rokoch k nasýteniu v počte partnerstiev a stabilizácii a v poslednom období *postupnej racionalizácii a aj redukcii partnerstiev*, čo potvrdil aj náš výskum. Vidiecke obce majú najčastejšie 1 – 2 zahraničných partnerov, u miest je najfrekvencovanejší počet 3 – 4. Len niekoľko obcí a miest má vyšší počet partnerov (obce 5 – 6, mestá 6 – 10).

V roku 2003 patrilo Česko aj Slovensko do skupiny štátov s najnižšou mierou zapojenia do zahraničných lokálnych partnerstiev (pod 10 %). Najvyššie hodnoty miery zapojenia dosahovali severské štáty Švédsko, Dánsko a Fínsko (nad 80 %) (Kaczmarek, 2005). Vyššie uvedený výskum ZMOS a SMOČR v roku 2011 u slovenských miest a obcí potvrdil navýšenie miery zapojenia na 42 %, české mestá dosiahli hodnotu až 83 % a obce 19 %. Výsledky nášho výskumu ukázali podobnú

---

<sup>1</sup> Potvrďuje to aj vývoj posledných sčítaní obyvateľstva tak v ČR ako aj SR. V posledných sčítaniach v Európe postupne rastie počet štátov, ktoré prešli na administratívny typ sčítania, kedy sa všetko zisťuje len z registrov.

mieru zapojenia do zahraničných partnerstiev tak v slovenských ako aj moravských anketovaných mestách a obciach, **okolo 50 % miest a obcí má zahraničných partnerov**. 20 % obcí rieši takúto spoluprácu prostredníctvom členstva v mikro- (MAS, mikroregióny) a mezoregionálnych jednotkách. Tieto možnosti spolupráce využíva aj časť miest a obcí, ktoré majú partnerov na lokálnej úrovni. Na lokálnej úrovni zostáva okolo 30 % obcí bez zahraničného partnerstva. Predpokladáme, že miera zapojenia v skúmanom pohraničí je vyššia oproti regiónom z vnútrozemia.

### **Slovensko-moravské partnerstvá**

Partnerstvá českých a slovenských miest majú dlhodobú tradíciu. Potvrdili to aj predchádzajúce výskumy (Buček, 1995a, 1995b, Szolgová, 2007, Špačeková, Labátová, Ďurechová, 2012, Hůlková, Mertens, Veselá, Koppitz, 2012). O to viac to platí o pohraničných slovensko-moravských partnerstvách. Databáza za všetky slovenské pohraničné mestá nám dovolila detailnejšie vyhodnotiť súčasný stav partnerstiev a z toho podiel moravských. Práve tieto partnerstvá sú pre slovenské pohraničné mestá **klúčovými so širokým spektrom foriem spolupráce a riešenia spoločných projektov**. Vzorka moravských miest potvrdzuje rovnakú situáciu aj z druhej strany. V posledných rokoch prišlo v niektorých mestách k ďalšiemu navýšeniu slovensko-moravských partnerstiev.

### **Oblasti, cieľové skupiny, financovanie a bariéry**

Prieskum v roku 2011 tak v SR ako aj ČR ukázal výraznú prevahu týchto oblastí spolupráce: umenie a kultúra, šport, vzdelávanie, cestovný ruch a a u slovenských miest a obcí aj regionálny rozvoj. Pre zistenie súčasnej situácie sme v ankete dali na výber až 11 oblastí spolupráce. Výsledky ukázali zmeny v poradí preferovaných oblastí. Jednoznačne najviac preferujú mestá a obce spoluprácu **v kultúre a umení**, zastúpenie ďalších oblastí je pomerne vyrovnané: cestovný ruch, regionálny rozvoj, samospráva miest a obcí a šport, u moravských miest zostal šport na druhej priečke. V oboch prípadoch najmenej využívanou oblasťou spolupráce je podnikateľská sféra a potom nasledujú digitalizácia a sociálne služby.

Pri cieľových skupinách tak pri slovenských ako aj moravských mestách a obciach za najvýznamnejšie skupiny boli označení **volení zástupcovia a pracovníci samospráv** a zástupcovia kultúry. Ďalšími skupinami sú žiaci, študenti a učitelia, členovia spolkov a športovci.

Významným faktorom úspešnosti realizácie zahraničných partnerstiev je vyriešenie ich financovania. Naďalej pretrvávajú financovanie tejto sféry z vlastných zdrojov. Lepšia finančná situácia v lokálnej samospráve **v Českej republike umožňuje väčšiu variabilitu aj frekvenciu súčasných partnerstiev**, partnerstvá slovenských miest a obcí majú viac limitované zdroje financovania tejto sféry. Z tohoto hľadiska sú výhodné súčasné partnerstvá s najbližšími partnermi v pohraničí, ktoré sú najmenej finančne náročné. Časť miest a obcí na oboch stranách hranice si zlepšuje situáciu projektovými partnerstvami v rámci európskych projektov (Interreg CZ-SK, atď.).

Pri zisťovaní bariér sa potvrdilo, že väčšina z nich pretrvávajú. Jednoznačne hlavnou bariérou je **nedostatok finančných zdrojov**, pričom vypuklejším problémom je táto bariéra u slovenských miest a obcí vzhľadom na horšiu finančnú situáciu samospráv. Pretrvávajú aj ďalšie bariéry ako komplikovaná administratíva, nedostatok informácií o dotačných programoch a nedostatok personálnych zdrojov. Oproti starším prieskumom výraznejší ústup zaznamenala jazyková bariéra.

### **Terénny prieskum**

Terénny prieskum bol dopredu plánovanou aktivitou. Jeho realizácia si vyžadovala dlhodobú prípravu. V júni a septembri riešitelia projektu so študentami MU a UK Bratislava navštívili **19 moravských a 18 slovenských vybraných miest a vidieckych obcí**. Téma diskusií sa zhodovala s okruhami otázok v ankete. Vo vybraných mestách boli diskusie formou okrúhlych stolov (širšia účasť aj z iných inštitúcií), v ostatných len s pracovníkmi samosprávnych úradov. Diskusie boli veľmi podnetné, poučné, zúčastnení pracovníci prezentovali skúsenosti z partnerstiev (domácich aj zahraničných) a účasti na projektoch, jednotlivé návštevy boli časovo limitované, denne sme absolvovali 4 – 5 návštev. Pre spestrenie sme v niektorých mestách a obciach diskutovali vo vybraných atraktívnych lokalitách.

## Cezhraničné projekty podporované Európskou úniou

V súčasnom programovom období sa plánujú dotácie vo výške presahujúcej 100 miliónov EUR na podporu rozvoja česko-slovenského pohraničného regiónu, ktorý tvoria tri kraje na každej strane. Viac ako polovica tejto sumy je vyčlenená **na kultúru a cestovný ruch**, ďalšia štvrtina prispieva na environmentálnu problematiku. Doposiaľ pridelené projekty v podstate rešpektujú tento pomer (55 % a 27 %), pričom sa na nich podieľa viac ako 200 subjektov s rôznym zameraním a právnou formou.

Pri pohľade na územné rozdelenie – podľa miesta žiadateľa/príjemcu – v Česku prevládajú (v absolútnych číslach) kraje Juhomoravský a Zlínský, zatiaľ čo na Slovensku prevládajú kraje Žilinský a Trnavský. Na miestnej úrovni dominujú **krajské mestá**, najmä na českej strane; vzhľadom na ich centrálnu polohu na inštitucionálnej úrovni sú obe hlavné mestá tiež výrazné, hoci sa nenachádzajú v oblasti dotácií. Osobitnú pozornosť sme venovali spolupráci medzi univerzitami a vysokými školami, ktorých prínos vidíme – okrem odborných a vedecko-výskumných oblastí – aj v budovaní pocitu cezhraničnej komunity, a teda ako investíciu do budúcej spolupráce ich absolventov.

Neoddeliteľnou súčasťou programu Interreg V-A Slovensko-Česko je Fond malých projektov, ktorý je zaradený do priorít Kultúra a cestovný ruch a Miestne iniciatívy. Tu sa nachádzajú typické tzv. mäkké projekty, často tiež – možno vhodnejšie – označované ako **projekty „Pudia Pudia“**. Nakoniec, práve v tejto forme je podporovaný aj náš projekt.

## Úloha cestovného ruchu v cezhraničnom povedomí

Rozhodli sme sa zahrnúť túto tému kvôli pridaniu individuálneho rozmeru k viac-menej organizovaným cezhraničným aktivitám, hoci ide o rozmer sprostredkovaný inštitúciami. V tomto zmysle chápeme cestovné kancelárie a turistické informačné centrá ako sprostredkovateľov cezhraničných kontaktov v česko-slovenskom pohraničnom regióne. Inými slovami, do akej miery sa vzájomná **znalosť krajiny, spoločnosti, histórie** atď. uplatňuje v česko-slovenskom pohraničnom regióne ako jedna z podmienok posilnenia susedského zblíženia? Hoci ide o ponuku alebo potenciál, bohužiaľ nemáme žiadne údaje o skutočných cestách, pretože relevantné údaje nie sú k dispozícii. Hlavnou činnosťou v rámci prieskumu kabinetu bola analýza katalógov a **webových stránok** cestovných kancelárií, cestovných agentúr a turistických informačných centier. Celkovo bolo 177 subjektov, z toho 115 na českej strane (75 CK, 40 TIC) a 62 na slovenskej strane (44 CK, TIC).

Pohľad „z Česka na Slovensko“, t.j. miesta, ktoré môžu českí občania navštíviť v susednej krajine, uvádza viac ako 100 slovenských lokalít, rôzne špecifikovaných a potenciálne navštevovaných. Vzhľadom na pomerne heterogénnu kategóriu **hory/príroda**, prvé miesto z hľadiska zastúpenia aj frekvencie patrí kategórii kúpele. Zo Slovenska sa prejavuje záujem o dve kategórie: lokality UNESCO (2/3 z 92 zaznamenaných prípadov) a atrakcie nachádzajúce sa v dotačnej oblasti CZ (40 % podiel); obe kritériá sa samozrejme môžu prekrývať – napr. areál Lednice-Valtice v Juhomoravskom kraji (ešte bližšie však k česko-rakúskej hranici).

## Cezhraničné aspekty hospodárskych subjektov

Cieľom tejto činnosti bolo zachytiť vývoj vzájomných vzťahov s dôrazom na súčasné obdobie. Priama spolupráca s jednotlivými hospodárskymi subjektmi, aj prostredníctvom obchodných komôr, sa ukázala ako nereálna. Preto sme sa rozhodli pre outsourcing poskytovaný **Slovensko-českým expertným centrom** so sídlom v Brne.

Je možné preukázať, že v európskom kontexte je táto spolupráca výnimočným príkladom dlhodobého, stabilného a vzájomne prospešného partnerstva, pričom české a slovenské hospodárstvo funguje v mnohých ohľadoch ako **hlboko prepojená oblasť**. Veľké priemyselné a investičné skupiny, ktoré pôsobia paralelne v oboch krajinách a využívajú ich prirodzené synergie, zohrávajú dôležitú úlohu v tejto integrácii. Rovnako dôležitá je úloha inštitúcií a platforiem podporujúcich cezhraničnú spoluprácu. Prehľbujúca sa prepojenosť ekonomík, vzájomná dôvera medzi podnikmi, spoločné kultúrne prostredie a rastúci význam regionálnych a nadnárodných aktérov vytvárajú mimoriadne priaznivé podmienky pre ďalšie posilňovanie spolupráce.

Z dlhodobého hľadiska považujeme za žiaduce venovať väčšiu pozornosť (podrobne) bezprostredným cezhraničným vzťahom medzi **malými a strednými podnikmi, ako aj cezhraničnému trhu práce**, pretože tieto aktivity významne prispievajú k územnej integrácii česko/moravsko-slovenského pohraničného regiónu.

### **Podnety k zlepšeniu a perspektívy**

Anketované mestá a obce formulovali celé spektrum problémov, ktorých riešenie by mohlo pomôcť ku zlepšeniu súčasnej situácie. Zhodujú v názoroch na veľkú *administratívnu záťaž* pri získavaní projektov, ich realizácii, ale aj zlé skúsenosti s ich vyúčtovaním. Súvisí to aj s nepostačujúcim kvalifikovaným personálom a finančným pokrytím. Finančné prostriedky sú obmedzujúcim faktorom partnerstiev pre častejšie výmeny cieľových skupín. V súvislosti s projektami možno konštatovať *nesúlاد výziev s reálnymi potrebami miest a obcí*. Týka sa to aj potenciálnych projektových partnerstiev slovenských obcí so slabšou infraštruktúrou a vybavenosťou v porovnaní s moravskými obcami. Situáciu by vylepšilo zisťovanie potrieb pohraničných obcí.

V prípade zlepšenia situácie v zahraničnej partnerskej spolupráci by mestá a obce preferovali spoluprácu hlavne v kultúre, cestovnom ruchu, regionálnom rozvoji, školstve a športe. Niektoré mestá a obce uviedli aj konkrétnych nových partnerov so začiatkom spolupráce v rokoch 2025 – 2027, pričom pri výbere dávali prednosť pohraničným partnerom.

## **2 DOPORUČENÍ PRO VEŘEJNOU SPRÁVU**

Autoři opakovaně uváděné studie SMOČR a ZMOS (2012), institucí v pozici aplikačních partnerů našeho projektu, převedli své zkušenosti z komplexního výzkumu partnerské spolupráce v Česku a na Slovensku do doporučení, jak by města a obce měly postupovat při výběru partnerů. Jelikož tato doporučení zůstávají platná, uvádíme je v plném znění spolu s dalšími poznatky z našeho projektu:

### **Desatero úspěšné partnerské spolupráce**

#### **1. Definovat očekávání a výhody**

V počáteční fázi záměru (projektu) je nezbytné si stanovit, proč vůbec příslušnou aktivitu chceme realizovat a kam nás (instituci, osobně) posune. Určitou výhodou může být, máme-li již nějaké zkušenosti – vlastní poznatky. Pokud nikoliv nepochybně je vhodné se seznámit s jinými, pokud možno úspěšnými, příklady partnerské spolupráce. Měli bychom poctivě analyzovat jak vnitřní poměry, tak vnější (rámcové) podmínky, abychom si nestavěli tzv. vzdušné zámky, ale reálné cíle. Přitom mít na zřeteli objektivní i subjektivní rovinu, za příklad necht' slouží příslušná infrastruktura (vybavení) na straně jedné, lidský (sociální) kapitál na straně druhé.

#### **2. Stanovit podmínky a požadavky pro zajištění partnerství**

Projekt „partnerství měst/obcí“ jako každá činnost se odehrává ve zcela konkrétním prostředí a době (interakce času a prostoru). Jeho úspěšnost do značné míry záleží na stanovení víceméně striktních pravidlech a podmínkách, jejichž dodržování je průběžně – ve třech klasických časových horizontech (přes, během, po) – kontrolováno (posuzováno). Záleží tedy na formě partnerství, periodicitě a intenzitě vzájemných kontaktů, definici participujících subjektů a cílových skupin, ale též na finančním pokrytí a osobním nasazení zainteresovaných vč. klíčových aktérů (tahounů).

#### **3. Pečlivý výběr partnerů**

Další ze zásadních bodů, zásadně ovlivňující až determinující průběh a výsledky/přínos partnerství. Spolupráci nelze nařídít, je založené na dobrovolnosti. Mezi partnery musí panovat jakási chemie společného nastavení, pak původně oficiální postupy a vztahy mohou přerůst v neformální kontakty „přeshraniční“ přátelství. Zpravidla úspěšnější je budování na principu zdola nahoru (bottom-up) než obráceně shora dolů (top-down), nicméně i tyto přístupy mohou být úspěšné. Nepovažujeme za vhodné stanovení příliš ambiciózních cílů, je lepší začít menší aktivitou a postupně krok za krokem (step-by-step) přidávat další, náročnější a rozsáhlejší po všech stránkách.

#### **4. Hodnocení a stanovení budoucího směřování spolupráce**

Jako účelné se jeví nejen průběžné hodnocení zevnitř a ověřování dílčích aktivit (kroků), ale rovněž hodnocení vnějšího prostředí – např. vývoj ekonomiky, změny v populaci obce/města, mimořádné události. Pokud je situace stabilní, zpravidla není potřeba dílčí opatření a postupy korigovat. V opačném případě je třeba operativně a konsensuálně původní záměry korigovat, a to s co možná nejmenším dopadem na princip partnerství. Zásadní změna podmínek (např. živelná katastrofa) pak může mít na town-twinning dokonce pozitivní dopad, spočívající v utužení vzájemných vazeb.

#### **5. Politická podpora**

Politickou podporu, a to na nejrůznějších hierarchických, jakož i administrativních úrovních, považujeme za poměrně zásadní. Může nabývat různých forem, od zcela hmatatelných resp. materiálních (např. finanční podpora) až po podporu „rozpočtově nulovou“ – např. záštitu nad akcí. Uplatňuje se úroveň evropská (EU), v úvahu přicházejí programy Interreg – zejména bilaterální, ale i další směry v rámci Evropské územní spolupráce (např. Central Europe). Nezastupitelná je úroveň státu, může se koncentrovat na pomoc znevýhodněným oblastem – v Česku pod označením hospodářsky a sociálně ohrožené oblasti, zahrnující podstatnou část pohraničí, vč. česko-slovenského. Rovněž kraj jako vyšší územně samosprávný celek sehrává v této problematice důležitou roli, zodpovídá za komplexní rozvoj svého území, jehož součástí je nepochybně rozvoj obcí/měst vč. jejich zapojení do přeshraniční spolupráce (zpravidla prostřednictvím odborů regionálního rozvoje či podobného zaměření).

## **6. Zapojení široké škály subjektů působících ve městě**

Dosavadní poznatky, nejen získané projektem CZ-SK TT, poukazují na význam synergie v partnerství, kdy se objeví/zrodí první kontakt/spolupráce jedné organizace/instituce a následně se na principu sněhové koule připojí další subjekty, témata a zaměření spolupráce resp. partnerství. Počátek přitom identifikujeme u rozmanitých aktérů (případně, jakož i cílových skupin): veřejná správa / starosta, zájmové skupiny, školy, senioři; nemusí to být pouze rezidenti, mohou to být i návštěvníci, turisté a/či rekreaanti.

## **7. Aktivní zapojení veřejnosti**

Za stěžejní pro úspěch resp. přínos přeshraničního partnerství považujeme přijetí těchto aktivit a projektů veřejností v obci/regionu. Dílčí kroky se musí zaměřit především na populaci rezidentů, s vědomím její značné diferenciaci z hlediska věku, vzdělání, politické orientace, ale i preferenci zájmů a stylu života. Nabízené/realizované aktivity by proto měly pokrýt tyto různé cílové skupiny, případně usilovat o jejich vzájemné propojení. Bez tohoto předpokladu hrozí nebezpečí, že town-twinning se stane pouze formálním nástrojem přeshraniční spolupráce bez zásadního dopadu do každodenního života na lokální/komunální úrovni.

## **8. Zajištění finančních zdrojů**

Náš výzkum ukázal, že zásadní překážkou či alespoň omezením přeshraničních aktivit je nedostatek finančních prostředků, ať už absolutně či nutností příslušné projekty předfinancovat. Rovněž musíme konstatovat, že přeshraniční spolupráce zpravidla není primární (naléhavou) agendou místní samosprávy, ta má na zřeteli zajištění chodu obce/města, řešení příslušné infrastruktury příp. zajištění základních služeb (např. zdravotnictví, sociální péče), ačkoliv není jejich zřizovatelem. Určitou roli sehrává také velikost obce, a to nejen prostá populační velikost a zařazení podle rozpočtového určení daní, ale i velikost úřadu a tedy i možnost/kapacita věnovat se dané problematice.

## **9. Lidské zdroje**

Přeshraniční spolupráci v obecném pojetí, partnerství měst a obcí v konkrétním vyjádření nelze dělat „bez lidí“. Máme tím přitom na mysli jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty, které přinejmenším spoluvytváří náplň, rozsah a kvalitu town-twinningu. Snad jen lze zmínit manažerské schopnosti, odborné znalosti a kompetence, kontakty a lobbying, jazykové schopnosti (v případě CZ-SK nepříliš významný faktor). Na tomto místě připomínáme ještě v bodě 2 uvedenou roli klíčového aktéra, stejně tak jako přítomnost obdobně nastavené osobnosti na straně partnera. V případě jejich odchodu pak často dochází k útlumu až ukončení přeshraniční spolupráce (partnerství).

## **10. Dobrovolnictví a nadšení pro věc**

Poslední bod desatera nevnímáme jako nejméně důležitý, možná je tomu naopak. Častokrát právě na počátku se objeví nápad, myšlenka a její zapálený autor, jehož zájmem je ji naplnit „za každou cenu“. Pak až následuje hledání (a nalezení) příslušných dotačních titulů, protože – příznějme – ze „základního“ rozpočtu na tyto aktivity asi příliš prostředků k dispozici není (nebude). Jedná se tedy o něco navíc, nepovinného až volitelného, a to v případě vyřešení naléhavějších úkolů. Během či po (úspěšné) realizaci dílčí aktivity může (mělo by) dojít k jakémusi uznání, které nemusí mít nutně podobu finanční. Zároveň může úspěšná aktivita ne/plánovaně příslušnost obec zviditelnit – sloužit jako vzorový příklad (tzv. best-practice), což může vyvolat pozitivní souvislosti – např. ve zvýšení návštěvnosti dané lokality.

### 3 VYUŽITÍ POZNATKŮ Z CERTIFIKOVANÉ METODIKY K USMĚRNĚNÍ PŘESHraniČNÍHO REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

O poznání dříve se problematice přeshraniční spolupráce věnovala metodika (Jeřábek a kol., 2015), řešená v rámci projektu TA ČR (r.č. TD020254) a přednostně určená *pro MMR, kraje a euroregiony*. Opět lze konstatovat, že řada námětů zůstává i po 10 letech nenaplněna, stále se jedná o aktuální problematiku. Proto zde přebíráme některé aspekty, ať už povahy obecné – platné pro české pohraničí, nebo specifické – cílené na pohraničí česko-slovenské.

Nejprve se podíváme na koncepční dokumenty minulého programového období relevantních administrativních jednotek, a to ve dvou přístupech (tematický a institucionální / hierarchický), jakož i územních dimenzích (vnější a vnitřní) – viz Tabulka 1.

**Tabulka 1: Použité přístupy a zastoupení jednotlivých témat v česko-slovenském pohraničí**

Zdroj: Jeřábek a kol., 2015

Přístup / téma	SK – stát	SK – region	JMK	ZLK	MSK
<b>A. tematický</b>					
Ochrana přírody a životní prostředí		X	X		X
Dopravní struktura a propojenost území	X	X	X	X	X
Obyvatelstvo, osídlení a využití území	X	X	X	X	X
Zajištění vybraných veřejných služeb					X
Cestovní ruch	X	X	X	X	X
Přeshraniční regionální identita	X			X	
Provázanost ekonomiky a investiční politika		X	X	X	X
Přeshraniční krizový management					
<b>B. institucionální / hierarchický</b>					
Obce jako nejnižší úroveň územní samosprávy					
Kraje jako koordinátor regionálního rozvoje	X	X	X	X	X
Euroregiony jako iniciátor přeshraniční spolupráce				X	
Stát jako subjekt vnějších vztahů					

Při interpretaci tabulky je zřejmá určitá diferenciacie resp. koncentrace na určitá témata, a to dopravu, obyvatelstvo a cestovní ruch; objevují se ve všech 5 administrativních jednotkách. Obdobně je příznačné, že stěžejním subjektem je vnímán kraj, tedy jakási střední úroveň mezi makroúrovň státu a mikroúrovň obcí a měst (komunální rovina). Oproti jiným hraničním úsekům není zastoupen přeshraniční krizový management (dnes zřejmě pod pojmem integrovaný záchranný systém / IZS), u druhého hlediska pak úroveň nejnižší a nejvyšší, což rozhodně nelze považovat za příznivé zjištění. Zastoupení z územního hlediska se příliš neliší podle četnosti (od 5x pro SK – stát po 7x kraje Zlínský a Moravskoslezský) ani strukturou; služby se objevují jen jedinkrát, přeshraniční identita pouze dvakrát.

V dalším textu se soustředíme na stručnou charakteristiku výše uvedených témat a vybrané náměty, které by bylo vhodné zahrnout do strategických a koncepčních dokumentů, zejména na úrovni lokální (obcí/měst). Pro Zajištění veřejných služeb nejsou v analyzovaném dokumentu žádná doporučení.

Téma *Ochrana přírody a životní prostředí* je dáno, v podstatě podél celé státní hranice, přítomností horských celků, častokrát velkoplošně chráněných vč. čtyř národních parků – nikoliv ovšem na CZ-SK úseku. Nepochybně vyžadují ochranu, neboť životní (přírodní) prostředí nezná hranice.

Ve spolupráci s kraji „konkretizovat (jmenovitě uvést) přeshraniční vodní toky, přičemž uvádět jejich průtok, stupeň znečištění a předpokládané záměry s přeshraničním dopadem, čištění odpadních vod: jejich množství a počet osob napojených na kanalizaci v sousedním státu“.

**Dopravní infrastruktura a propojenost území** prošla v novodobé historii (1989 až zapojení do schengenského systému) značným rozvojem, byť v případě česko-slovenské hranice poněkud specifickým na rozdíl od západní hranice (bývalé železné opony). Rozlišovat přitom musíme mezi přepravou dálkovou (tranzitní) – bez přímého dopadu na pohraničí – a regionální až lokální, označovanou dříve jako malý pohraniční styk.

Zde metodika jako doporučení uvádí: „zlepšit návaznost přeshraničních (silničních, železničních) komunikací z hlediska množství (rozsahu) a kvality (kategorie) v zájmu omezení až odstranění tzv. úzkých míst“, a to ve spolupráci státu, krajů a obcí.

Pro **Obyvatelstvo, osídlení a využití území** je potřeba připomenout historický vývoj a částečnou, v řadě oblastí zásadní, výměnu obyvatelstva s dopady na osídlení. V pohraničí se oboustranně jedná o specifické oblasti, zpravidla více podobné než směrem do vnitrozemí. Občas se sídelní struktura vytvářela jednotná, na vyšší úrovni pak zaznamenáváme rovněž inklinaci (spádovost) ke středisku za státní hranicí.

Úkoly pro obce, se zapojením státu a krajů, zahrnují mj. zavedení „ohlašovací povinnosti“ (investičních) záměrů s potenciálním přeshraničním dopadem především v zájmu eliminace negativních dopadů na ekonomické, sociální a životní prostředí na druhé straně hranice.“

**Cestovní ruch** je v posledním období spojován s regionálním rozvojem, občas více či méně jako odvětví, které může (mohlo, mělo by) spasit příslušné území resp. lokality. Potenciál, v našem případě pohraničí, je přitom zcela zjevný, jde o to jej adekvátním způsobem využít.

Pro komunální úroveň metodika navrhuje: „realizovat internetový portál, jenž by zásadním způsobem zvýšil informovanost o nabídce možností destinací a produktů vhodných pro přeshraniční klientelu“, v obdobném duchu pak „zavést dvojjazyčné expozice a výklady/prohlídky, umožňující návštěvu vybraných zařízení bez znalosti jazyka, což by potenciálně zvýšilo jejich návštěvnost“. Toto ovšem v případě česko-slovenském snad není tak aktuální...

V pohraničí Česka lze snadno vymezit specifické, zpravidla orograficky podmíněné, oblasti. Ty se vymezují mj. **přeshraniční regionální identitou**. Státní hranice přitom národní oblasti spíše propojuje, než rozděluje. Výsledkem je vytváření přeshraničního společenství, na jednotlivých hraničních úsecích v různém vývojovém stupni – CZ/SK patří mezi ty pokročilé, ať už jako celek či vybrané lokality.

Tehdy navrhovaná opatření v tomto tématu nejsou pro česko-slovenský úsek příliš aktuální, buď nejsou tak naléhavé (omezení/odstranění jazykové bariéry), nebo se již dlouhodobě realizují (přeshraniční kulturní, sportovní a edukační aktivity).

Ekonomická problematika se v přeshraniční spolupráci prosazuje – oproti jiným tématům – poněkud opožděně. Nicméně i zde se uplatňují zejména komparativní výhody, v CZ/SK případě lze hovořit o obnově **provázanosti ekonomiky a investiční politiky**.

V koncepčních činnostech se klade důraz mj. na „podporu přípravy, vybudování a fungování přes/přihraničních výrobních a jiných areálů – např. podnikatelského inkubátoru. Zde ovšem za spoluúčasti všech úrovní/subjektů – stát, kraj, euroregion.

V pohraničí se setkáváme se situacemi, při kterých je státní hranice bariérou, kterou však je nezbytné překonat, např. při mimořádných událostech. Vzájemná součinnost prostřednictvím **přeshraničního krizového managementu** je tak navýsost žádoucí, ať už se jedná o složky bezpečnosti (policie, hasiči) a/či zdravotnictví.

Z úrovně obcí/měst máme na mysli především podporu sborů dobrovolných hasičů a civilní ochranu, ale také participaci na aktivitách na vyšších úrovních integrovaného záchranného systému.

Na závěr se zaměříme na shrnutí postavení a možností obcí jako nejnižší úroveň územní samosprávy. „Společné, přeshraničně koncipované, řešení v nejrůznějších tematických okruzích (viz výše) může přinést významný impulz směřující ke zlepšení životních podmínek příhraničních obcí. Přirozeně je vhodné přistupovat ke konkrétní spolupráci diferencovaně, a to podle geografické polohy (mj. vzdálenost od hranice), populační velikosti (s ohledem na institucionální kapacitu), hraničního úseku a jeho charakteru (např. historické vazby či nikoliv). Proto se navrhuje:

- „participovat na přípravě koncepčních dokumentů lokálního dosahu na druhé straně hranice, následně zahrnutí do vlastních dokumentů;
- ***usilovat/podporovat o formalizaci přeshraniční spolupráce formou partnerství obcí (town-twinning);***
- zřizovat přeshraniční korporace mezi obcemi, městy (zvláště rozdělenými), mikroregiony, a to zejména v tématech výše specifikovaných.“

## Literatura

- BUČEK, J. 1995a. Medzinárodná spolupráca slovenských miest. I. časť. In: Obecné noviny, roč. 5, 1995, č. 39, s. 16-17.
- BUČEK, J. 1995b. Medzinárodná spolupráca slovenských miest. II. časť. In: Obecné noviny, roč. 5, 1995, č. 40, s. 14-15.
- HŮLKOVÁ, G., MERTENS, O., VESELÁ, B., KOPPITZ, D. 2012. Současné trendy v partnerství měst a obcí. Sbírnka praktických příkladů mezinárodní spolupráce. Praha : Svaz měst a obcí České republiky.
- JEŘÁBEK, M., DOKOUPIL, J., HAVLÍČEK, T., HALÁS, M. 2015. Certifikovaná metodika k usměrnění přeshraničního regionálního rozvoje. Brno : Masarykova univerzita
- JEŘÁBEK, M., SLAVÍK, V. a kol. 2025. CZ-SK Town-twinning – prostředek k poznávání a integraci. (kronika projektu). Brno, Bratislava, Ústí n. L. : Masarykova univerzita, Univerzita Komenského, CDSM. ISBN 978-80-87889-26-8.
- KACZMAREK, T. 2005. Struktury terytorialno-administracyjne i ich reformy w krajach europejskich. Poznań : Wydawnictwo Naukowe UAM.
- SZOLGOVÁ, L. 2017. Cezhraničná a zahraničná partnerská spolupráca miest a obcí regiónu Záhorie. [Diplomová práca]. Bratislava : Prírodovedecká fakulta, Univerzita Komenského, 2017. 84 s.
- ŠPAČEKOVÁ, Z., LABÁTOVÁ, A., ĎURECHOVÁ, S. 2012. Medzinárodné partnerstvá miest a obcí. Príklady dobrej praxe – inšpirácie na úspešnú spoluprácu. Bratislava : Združenie miest a obcí Slovenska. 92 s. ISBN 978-80-967304-2-1.