

Bariéry přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa

**Autorský tým: Hynek Böhm, Ondřej Piekarz, Eliška
Hujerová, Hynek Müller, Tomáš Ernée**



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Obsah

1. Shrnutí hlavních zjištění	3
2. Euroregion Nisa – představení subjektu	4
2.1 Historická geneze a kontext vzniku	4
2.2 Územní vymezení a strukturální asymetrie	5
2.3 Institucionální rámec a organizační architektura Euroregionu Nisa	6
2.4 Socioekonomická charakteristika a demografická data	8
3. Úvod a kontext přeshraniční spolupráce	9
3.1 Odolnost spolupráce v nejistém světě.....	10
4. Metodologie a zdroje dat	11
5. Typologie bariér přeshraniční spolupráce	14
5.1 Hierarchická analýza bariér (Kvantitativní pohled)	14
5.2 Prostorová diferenciacie: Heatmapa zátěže	16
5.3 Komparativní analýza: Dva světy při vnímání bariér	17
5.4 Bariéry v perspektivě krizí a odolnosti	18
6. Bariéry v konkrétních tematických oblastech	18
6.1 Školství a práce s mládeží	19
6.2 Kultura, sport a komunitní spolupráce.....	19
6.3 Mobilita a dopravní infrastruktura	19
6.4 Životní prostředí a krizové řízení	19
7. Diskuse hlavních zjištění ve světle odolnosti	21
7.1 Bariéry jako test adaptační kapacity systému	21
7.2 Personální versus institucionální odolnost	21
7.3 Krize jako katalyzátor změn	22
7.4 Prostorová a generační podmíněnost odolnosti	23
8. Závěry a doporučení.....	24
8.1 Klíčová závěrečná zjištění.....	24
8.2 Doporučení pro posilování systémové odolnosti	24
8.3 Identifikace klíčových bariér a navrhovaná opatření	25
8.4 Závěrečná reflexe	27
Příloha: seznam provedených polostrukturovaných rozhovorů	29

1. Shrnutí hlavních zjištění

Tato zpráva shrnuje hlavní zjištění projektu zaměřeného na identifikaci bariér přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa a na jejich interpretaci ve světle konceptu odolnosti (resilience). Analýza vychází z kvalitativního výzkumu založeného na 26 polostrukturovaných rozhovorech se zástupci obcí a institucí, z výstupů tematických workshopů a z participativního projektu Trialog v Trojzemí. Celkem bylo identifikováno 149 konkrétních zmínek bariér, které byly analyticky strukturovány do tematických kategorií.

Výzkum potvrzuje, že přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa má dlouhodobě vysoký potenciál a opírá se o stabilní institucionální rámec, hustou síť osobních vazeb a geografickou blízkost partnerů. Současně však čelí souboru opakujících se bariér, které zásadně ovlivňují rozsah, kontinuitu a selektivnost zapojení aktérů, zejména menších obcí a organizací.

Za nejvýznamnější bariéry lze považovat především **administrativní a dotační náročnost přeshraničních projektů**, zejména v programech INTERREG, **princip ex-post financování**, **omezené personální a časové kapacity obcí**, **legislativní a institucionální rozdíly mezi státy** a **strukturální nerovnováhy mezi partnery**. Vedle těchto tzv. tvrdých bariér se výrazně uplatňují také bariéry měkké, spojené s motivací aktérů, únavou z projektového režimu a klesajícím zájmem veřejnosti o účast na přeshraničních aktivitách.

Klíčovým zjištěním zprávy je skutečnost, že většina identifikovaných bariér **nevzniká přímo na státní hranici**, ale uvnitř administrativních, finančních a institucionálních systémů jednotlivých států. Státní hranice je v praxi často vnímána spíše symbolicky, zatímco rozhodující překážky se objevují při přípravě, financování a realizaci společných projektů. Bariéry tak fungují jako **selektivní mechanismus**, který neblokuje spolupráci plošně, ale filtruje aktéry podle jejich kapacit a institucionálního zázemí.

Z pohledu odolnosti se ukazuje, že přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa není křehká, ale **nerovnoměrně odolná**. Její fungování je ve vysoké míře založeno na osobních vazbách a individuálním nasazení jednotlivců, zatímco institucionální odolnost zůstává slabší. Tento model umožňuje krátkodobé překonávání bariér, avšak současně zvyšuje zranitelnost spolupráce v případě personálních změn, přetížení klíčových aktérů nebo generační obměny.

Zkušenosti s pandemií Covid-19 a s česko-polským konfliktem kolem dolu Turów dále ukazují, že externí krize spolupráci nezničily, ale **odhalily její strukturální limity i adaptační potenciál**. Zatímco na institucionální úrovni vedly krize k určité formalizaci spolupráce, na sociální úrovni došlo místy k oslabení důvěry a nárůstu mentální vzdálenosti mezi obyvateli.

Zpráva proto klade důraz nejen na identifikaci bariér, ale především na formulaci **realistických doporučení směřujících k posilování systémové odolnosti** přeshraniční spolupráce. Doporučení jsou adresována Euroregionu Nisa v jeho koordinační a podpůrné roli, obcím a místním institucím i Ministerstvu pro místní rozvoj ČR jako klíčovému aktérovi národní regionální politiky. Cílem není úplné odstranění všech bariér, ale snížení jejich negativních dopadů a vytvoření podmínek pro dlouhodobě udržitelnou a inkluzivní přeshraniční spolupráci.

2. Euroregion Nisa – představení subjektu

Euroregion Nisa představuje specifickou institucionální formu přeshraniční spolupráce v prostoru trojmezí České republiky, Polské republiky a Spolkové republiky Německo. Jeho **vznik i dlouhodobé fungování jsou úzce spjaty s potřebou systematicky řešit společné problémy příhraničního území, které byly po dlouhou dobu formovány existencí státních hranic**, rozdílnými politickými systémy a omezenými možnostmi vzájemných kontaktů. Zároveň platí, že Euroregion Nisa nevznikl jako správní či samosprávná jednotka, ale jako platforma spolupráce mezi obcemi, městy, okresy a dalšími institucemi působícími v daném území. Jeho **základním smyslem je vytvářet prostor pro koordinaci rozvojových aktivit, výměnu informací a realizaci společných iniciativ, které přesahují hranice jednotlivých států**, avšak zůstávají zakotveny v místním a regionálním kontextu. Tato forma spolupráce je založena na **principu dobrovolnosti, rovnosti partnerů a respektu k národním právním rámcům** jednotlivých zúčastněných zemí.

Specifikem Euroregionu Nisa je jeho **trojstranný charakter**. Spolupráce zde neprobíhá pouze mezi dvěma sousedními státy, ale mezi třemi národními partnery, což klade zvýšené nároky na koordinaci, komunikaci a institucionální uspořádání. Právě tato skutečnost však činí Euroregion Nisa významným příkladem přeshraniční spolupráce ve středoevropském prostoru, kde se prolínají různé historické zkušenosti, správní tradice i socioekonomické podmínky. Z hlediska cílů se Euroregion Nisa zaměřuje především na zlepšování životních podmínek obyvatel příhraničního území, podporu hospodářského a sociálního rozvoje, ochranu životního prostředí a posilování vzájemných kontaktů mezi obyvateli jednotlivých částí regionu. Důležitou roli hraje rovněž snaha překonávat historické bariéry a stereotypy, které byly důsledkem poválečného vývoje a dlouhodobé izolace jednotlivých částí příhraničí.

V textu je Euroregion Nisa chápán jako trilaterální Euroregion Neisse–Nisa–Nysa (dále jen Euroregion Nisa; ERN). Jako jeden z prvních euroregionů založených ve střední a východní Evropě nese ERN výraznou institucionální paměť.

2.1 Historická geneze a kontext vzniku

Vznik Euroregionu Nisa je úzce spjat s geopolitickými změnami ve střední Evropě na přelomu let 1989 a 1990. Pád komunistických režimů, otevření státních hranic a postupná demokratizace společnosti vytvořily podmínky pro obnovu a rozvoj přeshraničních vztahů, které byly po desetiletí omezeny nebo zcela přerušeny. Příhraniční oblasti se zároveň potýkaly s řadou strukturálních problémů, mezi něž patřilo hospodářské zaostávání, poškozené životní prostředí či nedostatečná infrastruktura.

V prostoru tzv. Trojzemí, kde se stýkají hranice České republiky, Polska a Německa, se tyto problémy kumulovaly obzvláště výrazně. **Region byl v období studené války periferií s nízkou propustností hranic a zároveň byl zatížen masivní environmentální zátěží v rámci tzv. „Černého trojúhelníku Evropy“**. Území bylo dlouhodobě vnímáno jako obtížně rozvíjitelné a zatížené historickými zkušenostmi spojenými s druhou světovou válkou, poválečnými přesuny obyvatelstva a následným rozdělením Evropy železnou oponou. Právě v tomto kontextu se začala formovat myšlenka institucionalizované přeshraniční spolupráce, která by umožnila společné hledání řešení sdílených problémů.

Klíčovým milníkem byl rok 1991, kdy se v Žitavě (Zittau) uskutečnila iniciační konference zaměřená na spolupráci v prostoru Trojzemí. Konference proběhla pod patronátem tehdejších prezidentů Václava Havla, Lecha Wałęsy a Richarda von Weizsäckera, což podtrhlo politický význam celé iniciativy. Výsledkem jednání bylo přijetí Memoranda, které vymezilo základní principy budoucí spolupráce a nastínilo další směřování vznikajícího euroregionu.

Formální **založení Euroregionu Neisse–Nisa–Nysa bylo následně schváleno na prvním zasedání společné Rady dne 21. prosince 1991**. V průběhu následujících let došlo k postupnému rozvoji institucionální struktury euroregionu, k přijetí akčního programu a k zapojení do širších evropských struktur přeshraniční spolupráce. Euroregion Nisa se stal nejen jedním z prvních euroregionů ve střední a východní Evropě, ale také významným průkopníkem institucionální spolupráce v postkomunistickém prostoru, vytvořeným podle západoevropských vzorů.

2.2 Územní vymezení a strukturální asymetrie

Euroregion Nisa se rozkládá v prostoru, kde se stýkají státní hranice České republiky, Polské republiky a Spolkové republiky Německo. Území leží v povodí řeky Lužické Nisy, která pramení v severních Čechách, protéká Libercem a dále tvoří část státní hranice mezi Německem a Polskem.

Na české straně zahrnuje Euroregion Nisa především území severních Čech, zejména oblasti Libereckého kraje a přilehlých okresů. Polská část euroregionu se rozprostírá v Dolním Slezsku, zatímco německá část zahrnuje oblasti Horní a Dolní Lužice. Společným znakem těchto území je jejich poloha v příhraničním prostoru, který byl historicky vystaven proměnlivým politickým hranicím a odlišným správním režimům. Z hlediska fyzickogeografických podmínek jde o území s výrazným reliéfním kontrastem. Severní části regionu mají převážně nížinný charakter, zatímco jižní oblasti jsou tvořeny horskými a podhorskými celky, mezi něž patří například Jizerské hory či Krkonoše. Právě v Krkonoších se nachází nejvyšší bod euroregionu – Sněžka, která zároveň představuje významný symbol přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Polskem.

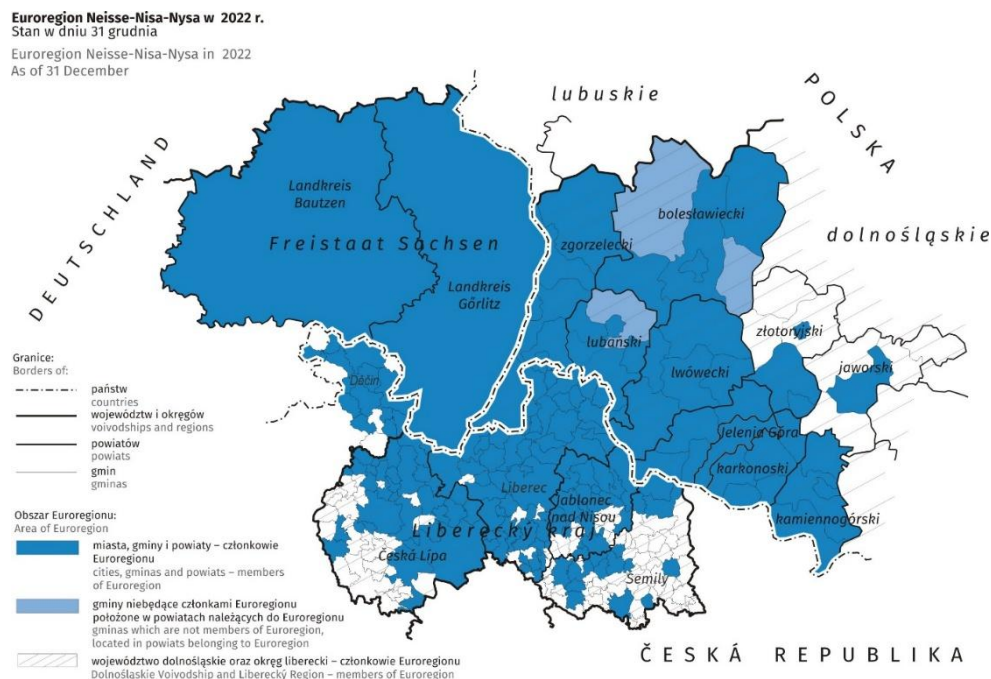
Zásadním znakem regionu je současně jeho strukturální asymetrie. Členská základna je tvořena třemi národními částmi s odlišnou vnitřní strukturou, což ovlivňuje dynamiku rozhodování:

Česká část (fragmentovaná): Vyznačuje se vysokou mírou fragmentace, sdružuje 131 obcí z okresů Liberec, Jablonec nad Nisou, Semily, Česká Lípa a Děčín. Klíčovým stabilizačním prvkem je přímé členství Libereckého kraje, což propojuje obecní úroveň s krajskou samosprávou a zajišťuje finanční stabilitu.

Německá část (koncentrovaná): Představuje strukturální protipól. Členskou základnu tvoří dominantně pouze dva velké zemské okresy (Landkreise Bautzen a Görlitz). Tento model umožňuje efektivní a centralizované rozhodování, avšak s menším přímým zapojením jednotlivých obcí.

Polská část (smíšená): Tvoří ji 43 subjektů (obce i okresy) v oblasti Dolního Slezska. Zaujímá střední pozici mezi fragmentovaným českým a koncentrovaným německým modelem.

Obrázek 1: Území a členská základna ERN



Obr. 1: Euroregion 2022

Zdroj: ERN, 2022

2.3 Institucionální rámec a organizační architektura Euroregionu Nisa

ERN je institucionálně vystavěn jako **trilaterální platforma spolupráce**, jejíž fungování je založeno na principu dobrovolnosti, rovnoprávnosti a respektu k právním řádům zúčastněných států. Z hlediska právního ukotvení je klíčové, že ERN jako celek **nevystupuje jako samostatná právnická osoba**. Právní subjektivitu mají jednotlivé národní části (česká, německá a polská), které zároveň nesou odpovědnost za vlastní vnitřní pravidla, rozpočty a členskou základnu. Vzájemná spolupráce partnerů je vymezena rámcovou dohodou o spolupráci.

Česká část je registrována jako zájmové sdružení právnických osob se sídlem v Liberci. Předmětem činnosti je koordinace hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje euroregionálního prostoru a jeho provázání s programy partnerských příhraničních regionů v Německu a Polsku. Vnitřní strukturu české části tvoří valná hromada, rada a kancelář euroregionu (sekretariát). Z hlediska politického ukotvení je významným prvkem přítomnost regionální úrovně (Liberecký kraj) v členské základně.

Německá část funguje jako spolek (e.V.) s vnitřními orgány, které typicky zahrnují valné shromáždění delegátů a výkonnou radu/řídící orgán mezi zasedáními. Členská základna je koncentrovanější (dominance zemských okresů), což se může promítat do efektivnějšího rozhodování a „kratších“ rozhodovacích řetězců.

Polská část je pak tvořena sdružením obcí (gmin) a okresů (powiatů) v prostoru Dolního Slezska. Institucionálně jde o model, který je fragmentovanější než německý, avšak obvykle méně než český (při zohlednění velikosti a počtu zapojených jednotek). Polská část se v rámci ERN podílí na společné agendě prostřednictvím trilaterálních orgánů a tematických struktur.

Tato právní „ne-sjednocenost“ není nutně pouze slabinou – naopak vytváří prostor pro flexibilitu a adaptaci na odlišné institucionální tradice jednotlivých zemí. V podmínkách přeshraniční spolupráce střední Evropy se tím ERN řadí mezi struktury, jejichž stabilita stojí především na **institucionalizovaných mechanismech koordinace**, nikoli na jediné nadnárodní právní formě.

Trilaterální architektura ERN je postavena na soustavě orgánů, které kombinují **politické vedení, administrativní koordinaci a expertní zázemí**.

- a) Rada
- b) Prezídium
- c) Společný sekretariát
- d) euroregionální skupiny expertů

Rada sdružení (dále jen Rada) je nejvyšším orgánem. Rada rozhoduje o činnosti sdružení, zejména jeho dalších orgánů, příp. o zřízení a způsobu vedení společných finančních fondů a o podmínkách jejich využívání. Rada zároveň kontroluje plnění přijatých rozhodnutí. Zasedání Rady se konají alespoň jednou ročně a jsou veřejná. Místo konání zasedání se řídí principem rotace. Rada se řídí jednacím řádem, který určuje především počet členů Rady, způsob jejich jmenování a pravidla jednání Rady.

Prezídium sdružení (dále jen Prezídium) je rozhodovacím a zastupujícím orgánem mezi zasedáními Rady. Prezídium Sdružení tvoří předsedové nebo prezidenti jeho členů. Prezídium může na svá jednání přizvat další osoby s hlasem poradním.

Společný sekretariát sdružení (dále jen Sekretariát) je administrativním a koordinačním orgánem. Je tvořen konsíliem tří sekretářů, kteří zastupují zúčastněné členy a pro výkon své funkce mají plnou moc. Sídlo Sekretariátu se nachází v Liberci. Sekretariát koordinuje činnost všech orgánů a grémií a stará se o záležitosti, které se týkají orgánů Sdružení.

Euroregionální skupiny expertů (dále jen EUREX) jsou orgány, které na odborné bázi přispívají k rozvoji Euroregionu. Pracují v souladu s euroregionálními prioritami, navrhuje nové potřebné odborné cíle, zpracovávají doporučení pro Radu, Prezídium, Sekretariát. Počet, druh, založení, zrušení a obsazení EUREXů se řídí jednacím řádem schváleným Prezidiem.

Fond malých projektů je významnou částí činnosti všech tří národních sekretariátů euroregionu. Malé projekty (people-to-people) budují již od konce 90 let 20. století sociální k kapitál mezi institucemi, spolky, školami, obcemi a tím pádem také obyvateli třístranného regionu. V institucionální struktuře ERN pak tento prvek významně přispívá ke vzájemné koordinaci všech tří národních sekretariátů euroregionu.

2.4 Socioekonomická charakteristika a demografická data

Region čelí demografickým výzvám, které se v jednotlivých částech projevují odlišně, což vytváří systém vzájemné závislosti. Uvedené údaje slouží jako kontextové charakteristiky.

Německá část čelí dlouhodobému stárnutí populace. Podíl osob starších 65 let zde dosahuje 29,9 % (v roce 2023), což představuje zátěž pro trh práce a veřejné služby. **Polská část** zaznamenala nejvýraznější úbytek obyvatel. Mezi lety 2018–2023 zde klesla populace o desítky tisíc osob, což indikuje odliv pracovní síly. Jediná **česká část** vykazuje demografickou stabilitu a jako jediná zaznamenala v daném období nárůst populace (na 441 tisíc obyvatel). Data potvrzují vysokou absorpční kapacitu regionu v reakci na vnější šoky, například v roce 2022, kdy migrační saldo dosáhlo +12 288 osob. Z ekonomického hlediska je patrná **dynamika v polské části** (pokles nezaměstnanosti o více než 35 % mezi lety 2018–2023) a dominance české části v oblasti cestovního ruchu, kde disponuje nejvyšší ubytovací kapacitou (téměř 40 000 lůžek).

3. Úvod a kontext přeshraniční spolupráce

Charakteristika Euroregionu Nisa v této zprávě vychází nejen z empirického výzkumu realizovaného v rámci projektu, ale také z dlouhodobého akademického výzkumu přeshraniční spolupráce v tomto území. Zohledněny byly zejména závěry odborných studií zaměřených na institucionální výkonnost euroregionů, odolnost přeshraniční spolupráce v době krizí a dopady konfliktů na mentální vzdálenost a důvěru v česko-polském a česko-německém pohraničí.

Projekt „**Odstraňování překážek přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa**“ je realizován Euroregionem Nisa v rámci výzvy Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. 1/2025/Z1720 z programu Podpora euroregionů v oblasti odstraňování překážek přeshraniční spolupráce. Cílem této výzvy je systematická identifikace a postupné odstraňování bariér, které komplikují každodenní přeshraniční interakce mezi obcemi, institucemi a obyvateli v příhraničních regionech. Projektový rámec tak explicitně směřuje k analytickému uchopení překážek spolupráce a k formulaci návrhů řešení s potenciálem dlouhodobějšího uplatnění.

V kontextu této výzvy vystupuje **Euroregion Nisa nikoli pouze jako administrátor projektových aktivit, ale jako aktivní facilitátor a koordinátor procesu mapování bariér.** Projekt navazuje na dlouhodobé zkušenosti euroregionu s implementací přeshraničních programů a využívá jeho institucionální kapacity, tematické pracovní skupiny a síť kontaktů v česko-polsko-německém prostoru. Povinné projektové výstupy, zejména zpracování analýzy bariér a realizace setkání se zástupci obcí, vytvářejí rámec pro systematický sběr empirických dat a jejich následnou interpretaci.

Euroregion Nisa patří mezi nejstarší a institucionálně nejvyspělejší euroregiony ve střední Evropě. Již od svého založení v roce 1991 plní roli stabilní platformy trilaterální spolupráce mezi Českou republikou, Polskem a Německem. Akademická hodnocení euroregionů dlouhodobě řadí Euroregion Nisa mezi nejaktivnější subjekty, které přesahují pouhou administraci Fondu malých projektů a rozvíjejí vlastní projektovou činnost, tematické pracovní skupiny a strategické iniciativy.

Z hlediska institucionální dimenze přeshraniční integrace představuje Euroregion Nisa příklad tzv. autentického/komplexního euroregionu (Böhm et al., 2023), jehož fungování není redukováno pouze na implementaci dotačních programů, ale zahrnuje také systematickou práci s aktéry na místní a regionální úrovni. Významným rysem je **existence relativně husté sítě tematických pracovních skupin**, které podporují výměnu informací, koordinaci a dlouhodobé partnerství v oblastech dopravy, životního prostředí, krizového řízení, kultury, vzdělávání či regionálního rozvoje.

Výzkumy zaměřené na odolnost přeshraniční spolupráce po pandemii Covid-19 ukázaly, že **Euroregion Nisa disponuje určitou mírou institucionální resilience.** Tato odolnost se opírá především o dlouhodobě budované osobní vazby mezi aktéry, kontinuitu spolupráce a schopnost adaptace na krizové situace. Zároveň se však potvrdilo, že i v institucionálně silném euroregionu zůstává přeshraniční spolupráce zranitelná vůči externím šokům a politickým konfliktům vznikajícím mimo jeho přímou kontrolu.

Specifickým testem této odolnosti byl česko-polský spor o důl Turów. Akademické analýzy tohoto konfliktu poukázaly na rozdíl mezi chováním institucionálních aktérů zapojených do přeshraniční spolupráce a vnímáním konfliktu ze strany místních obyvatel. Zatímco aktéři se snažili zachovat kontinuitu spolupráce, mezi obyvatelstvem docházelo k nárůstu mentální vzdálenosti a oslabení vzájemné důvěry. Tento rozpor ilustruje **limity institucionální spolupráce při řešení konfliktů** s výrazným národním a environmentálním přesahem.

Tyto poznatky tvoří důležitý interpretační rámec pro následující analytické kapitoly zprávy. Zejména kapitola 5 (Typologie bariér přeshraniční spolupráce) na ně přímo navazuje a rozpracovává je. Empiricky identifikované překážky tak nejsou chápány jako izolované problémy jednotlivých projektů, ale jako projevy širšího institucionálního a programového rámce, v němž je přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa realizována.

3.1 Odolnost spolupráce v nejistém světě

Euroregion Nisa (ERN), založený v roce 1991, představuje jeden z nejstarších institucionálních rámců přeshraniční spolupráce ve střední Evropě. Zatímco první tři dekády jeho existence byly definovány diskurzem „růstu“, „integrace“ a „odstraňování hranic“, události let 2020–2025 přinesly změnu paradigmatu. Globální pandemie COVID-19, geopolitické napětí spojené s válkou na Ukrajině a lokální environmentálně-politický konflikt kolem dolu Turów vystavily regionální vazby bezprecedentnímu tlaku.

Tématem dneška již není extenzivní rozšiřování spolupráce, ale její **odolnost (resilience)**. V této práci chápeme odolnost v souladu s definicí „adaptive resilience“ – nikoliv jako schopnost vrátit se do stavu *status quo ante*, ale jako schopnost systému absorbovat šok, adaptovat se a udržet klíčové funkce i ve změněných podmínkách. Studie přispívá k debatě o odolnosti tím, že na empirických datech ukazuje, jak se těžiště odolnosti v praxi přesouvá z formálních institucí na jednotlivce.

4. Metodologie a zdroje dat

Závěrečná zpráva je založena na **kvalitativním výzkumném přístupu**, který umožňuje hloubkové pochopení motivací a strategií aktérů. Datový soubor tvoří **26 polostrukturovaných rozhovorů** realizovaných na podzim roku 2025. Výběr respondentů byl proveden metodou záměrného výběru s cílem pokrýt maximální variabilitu aktérů:

- **Samospráva (n=20):** Starostové obcí různé velikosti – od statutárních měst (Jablonec n. N.) přes regionální centra (Semily, Turnov, Hrádek n. N.) až po malé příhraniční obce (Dolní Poustevna, Janov n. N.).
- **Instituce a IZS (n=6):** Zástupci Krajské veterinární správy, Úřadu práce, společnosti KORID LK (doprava) a další expertní aktéři.

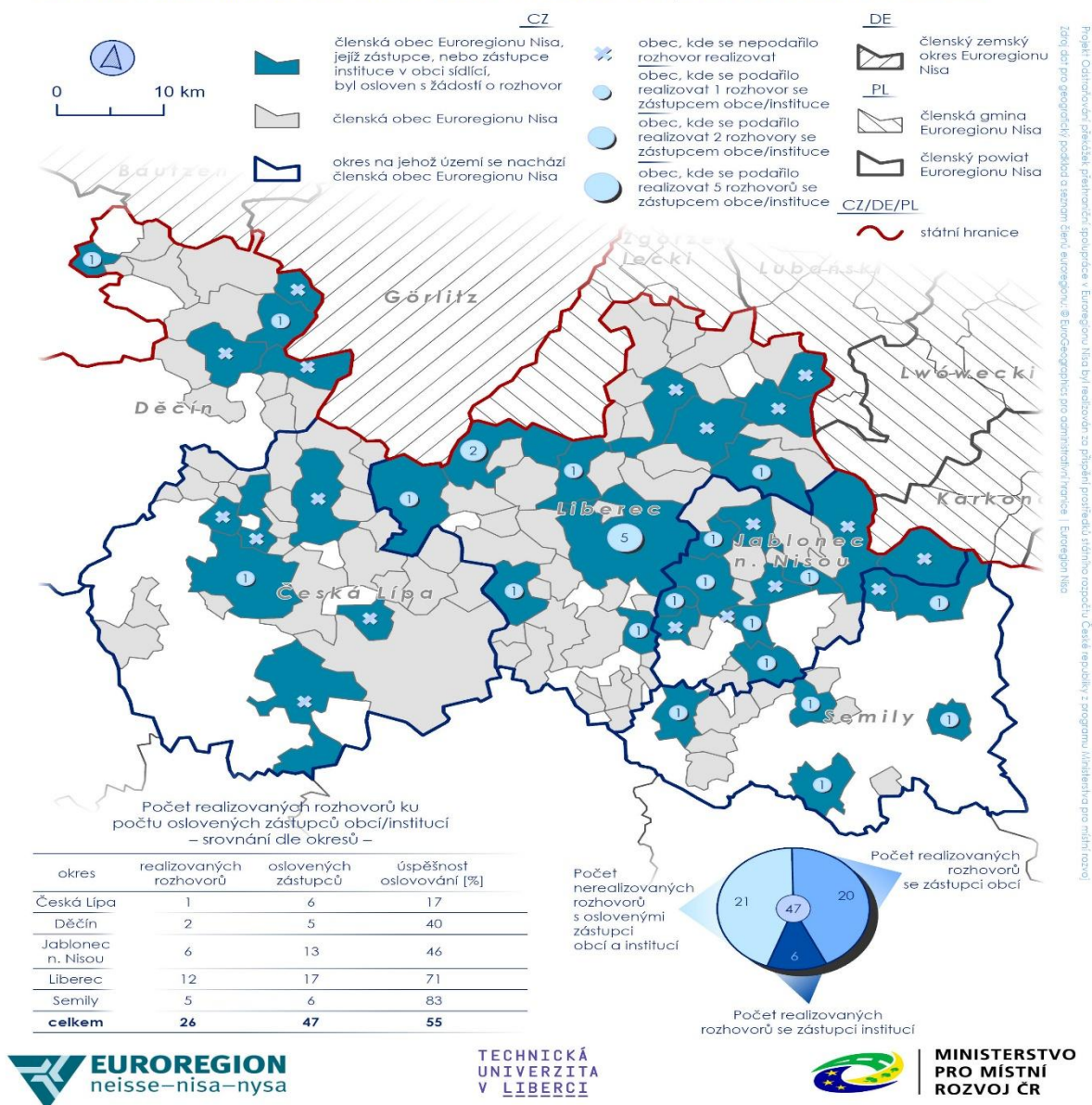
Rozhovory byly vedeny se souhlasem respondentů; citace jsou v textu uváděny s uvedením jména, funkce a lokality pro zachování kontextuální validity. Přepisy rozhovorů byly podrobeny tematické analýze. V první fázi proběhlo otevřené kódování bariér a faktorů odolnosti (identifikováno 149 konkrétních zmínek). V druhé fázi byly kódy syntetizovány do tří hlavních dimenzí odolnosti: personální, institucionální a geografické. Doplnkovou metodou mělo být mentální mapování bariér respondenty (s pomocí platformy pocitovemapy.cz) – toto se však ukázalo být příliš velkým úkolem, který bude předmětem další práce.

Tento přístup umožnil identifikovat rozdíly mezi přímo pohraničními obcemi a obcemi ve vnitroregionální poloze, stejně jako mezi malými obcemi a většími městy.

Obrázek 2: obce, kde respondenti působí

ODSTRAŇOVÁNÍ PŘEKÁŽEK PŘESHraniční SPOLUPRÁCE V EUROREGIONU NISA

ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI OBCÍ A INSTITUCÍ KONANÉ V MĚSÍCÍCH ŘÍJEN, LISTOPAD A PROSINEC ROKU 2025



Zdroj: vlastní zpracování

Doplňkovými zdroji byly výstupy z tematických workshopů konaných v rámci projektu Trialog v Trojzemí, což byl participativní projekt realizovaný v letech 2022–2025, který systematicky propojoval obyvatele a samosprávy Hrádku nad Nisou, Žitavy a Bogatynie. Projekt byl zaměřen na společné uvažování o budoucím rozvoji regionu po ukončení těžby uhlí a sloužil jako doplňkový kvalitativní zdroj dat pro tuto zprávu.

Do aktivit se zapojilo více než tisíc účastníků ze tří zemí prostřednictvím 11 participačních formátů, včetně dotazníkového šetření (875 respondentů), workshopů, veřejných setkání a tematických diskusí. Výstupem bylo 152 návrhů formulovaných v sedmi tematických oblastech (např. mobilita, vzdělávání, identita, životní prostředí).

Výstupy trialogu byly využity k triangulaci zjištění z rozhovorů a k identifikaci zejména tzv. měkkých bariér přeshraniční spolupráce.

Analytický postup spočíval v tematickém třídění identifikovaných bariér do širších kategorií a v následné komparaci mezi různými typy aktérů a tematickými oblastmi spolupráce. Zvláštní pozornost byla věnována bariérám, které se v datech objevovaly opakovaně a napříč různými zdroji.

Je třeba zdůraznit, že **zjištění zprávy reflektují především subjektivní zkušenosti a hodnocení respondentů**. Přestože se jedná o kvalitativní výzkum, vysoká míra shody v identifikovaných bariérách naznačuje, že popisované problémy mají systémový charakter a nejsou pouze individuálními výjimkami.

5. Typologie bariér přeshraniční spolupráce

Tato kapitola představuje analytické jádro zprávy. Na základě tematické analýzy 26 polostrukturovaných rozhovorů, workshopových výstupů a pracovních materiálů byly identifikovány opakující se bariéry, které strukturálně ovlivňují rozsah, kontinuitu a intenzitu přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa. Celkem bylo v datech identifikováno **149 jednotlivých zmínek bariér**, které byly následně syntetizovány do tematických kategorií.

Jednotlivé bariéry se v praxi často překrývají a vzájemně posilují; jejich členění proto slouží především k analytickému zpřehlednění a ke kvantifikaci jejich relativní závažnosti. Analýza odhalila zásadní rozpor mezi **formálním nastavením systému**, vnímaným jako rigidní a administrativně náročné, a **neformální praxí spolupráce**, která vykazuje vysokou míru adaptability, improvizace a závislosti na osobních vazbách.

5.1 Hierarchická analýza bariér (Kvantitativní pohled)

Na základě kódování zmínek v rozhovorech (N=26) byla identifikována struktura bariér, která se dělí do tří hlavních pilířů. Ty se liší svou povahou i dopadem na aktéry přeshraniční spolupráce.

Pilíř 1: Institucionální a finanční bariéry (nejvýraznější faktor)

Nejsilnější skupinu bariér tvoří institucionální a finanční omezení, která byla v datech identifikována **celkem v 47 zmínkách**, čímž představují dominantní typ překážek přeshraniční spolupráce.

Nejčastěji zmiňovaným problémem jsou **finanční mechanismy dotačních programů (24 zmínek)**, zejména v souvislosti s programy INTERREG. Respondenti opakovaně poukazují na princip **ex-post financování**, který vyžaduje předfinancování projektových aktivit z vlastních zdrojů. Menší obce, spolky a příspěvkové organizace často nedisponují dostatečnými finančními rezervami, což je fakticky vylučuje z účasti na projektech. Pokusy tuto bariéru obcházet prostřednictvím půjček či interních přesunů prostředků zároveň zvyšují finanční rizika a nejistotu.

Druhou nejvýraznější bariérou v rámci tohoto pilíře je **byrokratická a administrativní zátěž (18 zmínek)**. Respondenti upozorňují na nepoměr mezi výší dotace a náročností administrativních procesů. Příprava projektových žádostí, jejich administrace a následné vykazování jsou vnímány jako časově i personálně náročné, přičemž rozdíl mezi „malými“ a „velkými“ projekty je z hlediska administrativy minimální. V praxi to vede k tomu, že potenciální žadatelé od přeshraničních projektů ustupují již ve fázi jejich zvažování a upřednostňují národní dotační tituly, které jsou vnímány jako předvídatelnější.

Vysoká administrativní zátěž pro žadatele se přímo odráží i v komplikacích pro administrátora FMP, tedy Euroregion. V současnosti v rámci priority 2 cestovní ruch CZ-PL není v ERN splněn mid-term milník (k 31.12.2025). Důvodem je především fakt, že více než polovina předložených žádostí neprošla kontrolou formálních náležitostí a přijatelnosti – jinak by byl milník bez problémů splněn. Takto přijde fond o 25% alokace.

Specifickou, avšak systémově významnou bariérou jsou **legislativní a institucionální rozdíly mezi státy (5 zmínek)**. Přestože se objevují méně často, mají výrazný dopad zejména na investiční a infrastrukturní projekty. Odlišná stavební legislativa, technické normy a povolovací postupy komplikují realizaci přeshraničních mostů, cyklostezek či dopravní infrastruktury. Podobné problémy se objevují také v oblastech školství, zdravotnictví a veřejné dopravy, kde rozdílné kompetence institucí a systémy financování vedou k fragmentaci spolupráce. Tyto bariéry jsou aktéry často vnímány jako **obtížně ovlivnitelné na místní úrovni**, což posiluje pocit bezmoci.

Pilíř 2: Sociální kapitál a lidský faktor (Klíč k odolnosti)

Druhý pilíř bariér souvisí s lidskými zdroji, časem a know-how a byl v datech identifikován **ve 32 zmínkách**. Tyto bariéry se nejvýrazněji projevují v menších obcích a institucích.

Nejčastěji se objevují **kapacitní a personální omezení (19 zmínek)**. Přeshraniční spolupráce je zde často závislá na jednom či několika jednotlivcích, kteří vedle své běžné agendy zajišťují také projektovou činnost. Respondenti opakovaně upozorňují na nedostatek kvalifikovaných pracovníků schopných připravovat a administrovat projekty. V případě personálních změn nebo odchodu klíčových osob dochází k přerušení spolupráce a ke ztrátě institucionální paměti.

Další významnou bariérou jsou **omezené motivace a know-how (13 zmínek)**. Respondenti zmiňují únavu z projektového režimu, oslabení „budovatelského étosu“ a klesající zájem veřejnosti o účast na přeshraničních aktivitách, zejména po období pandemie Covid-19. Tyto měkké bariéry oslabují legitimitu spolupráce a ztěžují její obhajobu vůči politickému vedení obcí.

Významnou, byť obtížně kvantifikovatelnou roli hraje také **časová náročnost přeshraniční spolupráce**, která je vnímána jako dlouhodobě neudržitelná, zejména v kombinaci s omezenými personálními kapacitami.

Pilíř 3: Strategické a vnější asymetrie

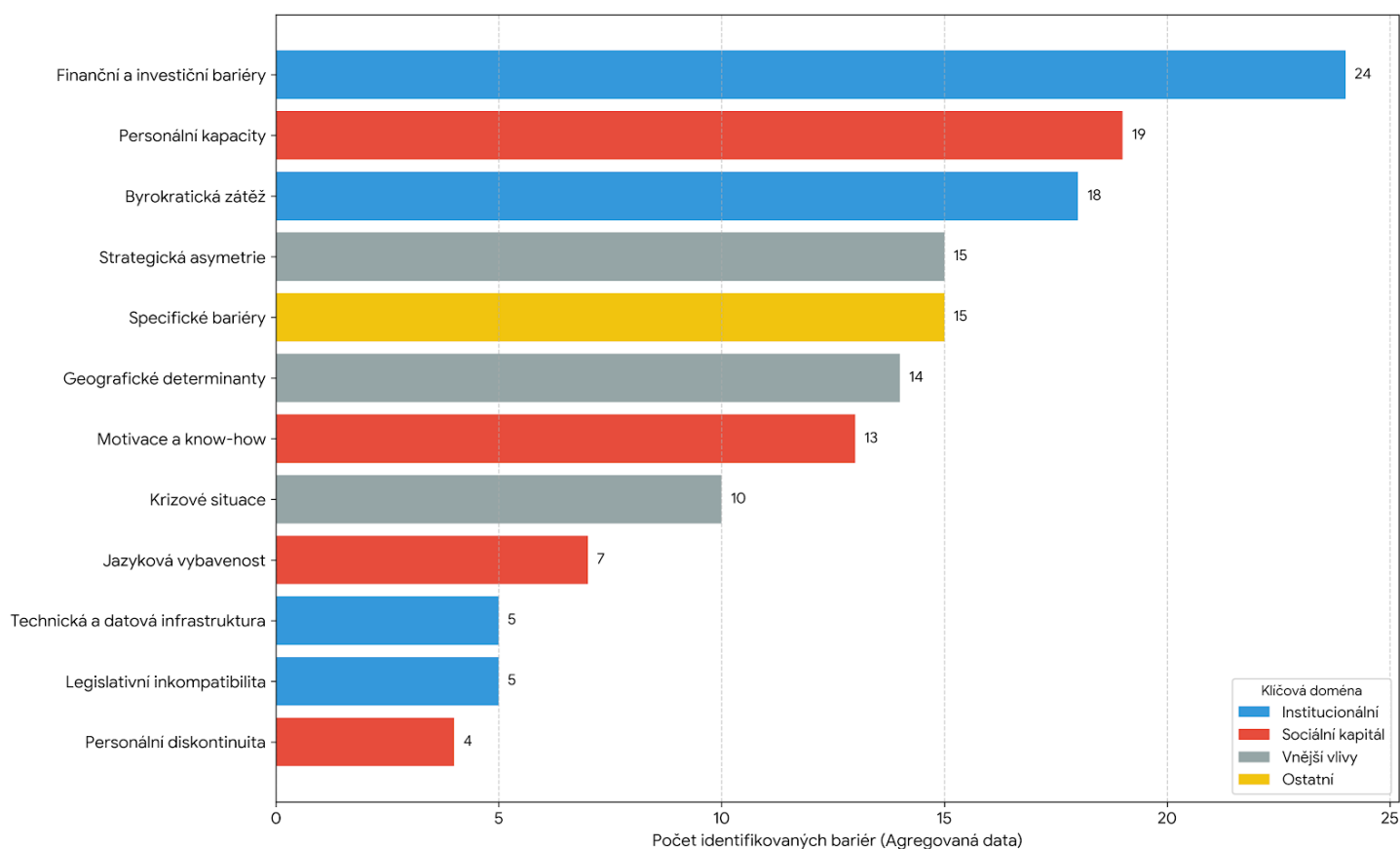
Třetí pilíř bariér zahrnuje **29 zmínek** a souvisí se strukturálními rozdíly mezi partnery a s prostorovými faktory.

Respondenti opakovaně poukazují na **strategické a strukturální asymetrie mezi partnery (15 zmínek)**. Rozdílná velikost rozpočtů, odlišné priority a možnosti spolufinancování vedou k nerovnováze v partnerstvích. Menší obce obtížně naplňují princip rovnocenného partnerství, zejména ve spolupráci s většími městy nebo institucemi na druhé straně hranice, což může vést k jejich pasivnější roli nebo k omezení spolupráce na méně náročné projekty.

Významným faktorem jsou rovněž **geografické determinanty spolupráce (14 zmínek)**. Poloha obce vůči státní hranici zásadně ovlivňuje intenzitu spolupráce. Obce přímo ležící na hranici vnímají přeshraniční spolupráci jako přirozenou součást svého fungování, zatímco obce ve vnitroregionální poloze často postrádají bezprostřední motivaci. Větší vzdálenost od hranice zvyšuje časové i finanční náklady a snižuje frekvenci osobních kontaktů, které jsou pro úspěšnou spolupráci klíčové.

Obrázek 3: Mapa bariér spolupráce

Detailní mapa bariér odolnosti ERN (N=26)



Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Prostorová diferenciacie: Heatmapa zátěže

Analýza ukazuje, že zátěž spojená s bariérami není v území rozložena rovnoměrně. Zvlášť výrazný je tzv. **paradox aktivity**: nejaktivnější obce vykazují nejvyšší počet identifikovaných bariér, protože na limity systému narážejí nejčastěji. Naopak obce s nízkou mírou zapojení

bariéry často reflektují méně, což však neznamená jejich absenci, ale spíše omezený vstup do systému přeshraniční spolupráce.

Obrázek 4: heatmapa zátěže spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování

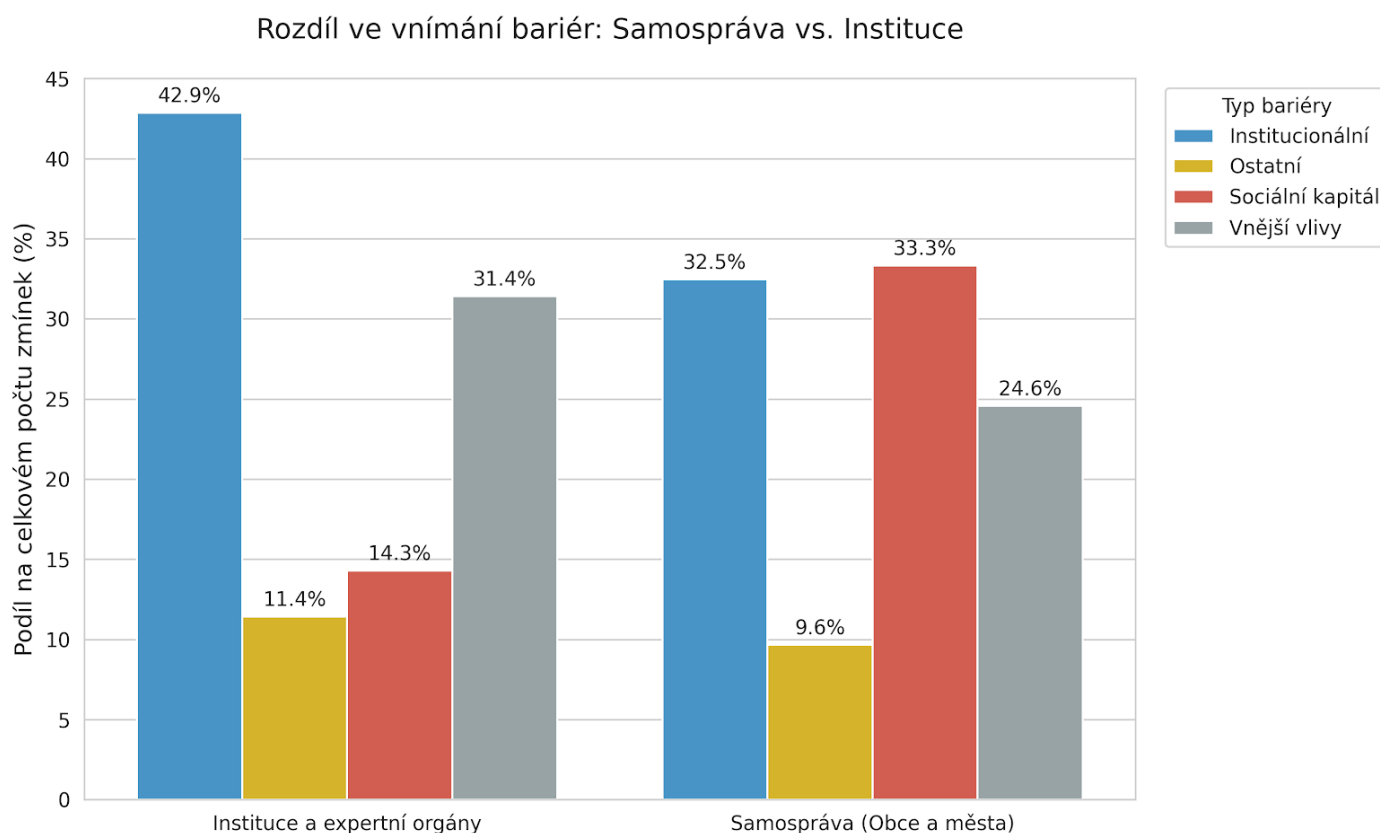
5.3 Komparativní analýza: Dva světy při vnímání bariér

Pro dokreslení hloubky výzkumu předkládáme srovnání, které jasně odděluje vnímání bariér mezi samosprávou (starostové) a odbornými institucemi.

- **Instituce:** Bojují s tvrdými systémovými limity (Institucionální bariéry tvoří 42,9 % všech jejich zmínek). Jsou to technokraté, řeší procesy.

- **Samospráva:** Bojuje vyrovnaně s institucemi i lidským faktorem (Sociální kapitál tvoří 33,3 %). To dokazuje, že obce jsou zranitelnější odchodem jednotlivců.

Obrázek 5: rozdíl ve vnímání bariér



Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Bariéry v perspektivě krizí a odolnosti

Zkušenosti s pandemií Covid-19, energetickou krizí a geopolitickým napětím ukázaly, že **přeshraniční spolupráce je citlivá na externí šoky**. Pandemie vedla k dočasnému přerušení osobních kontaktů a oslabení vazeb, jejichž obnovení bylo časově i organizačně náročné. Současně se však projevila schopnost adaptace, zejména prostřednictvím využívání online nástrojů a flexibilnějších forem komunikace.

Tyto zkušenosti potvrzují, že **bariéry přeshraniční spolupráce nejsou pouze technickým nebo administrativním problémem, ale součástí širšího institucionálního a společenského kontextu**. Právě jejich kombinace a kumulace určuje, zda je spolupráce schopna dlouhodobě fungovat a adaptovat se na měnící se podmínky.

6. Bariéry v konkrétních tematických oblastech

Tato kapitola rozpracovává identifikované typy bariér v konkrétních tematických oblastech přeshraniční spolupráce. Cílem je ukázat, jak se obecné bariéry projevují v praxi a v jakých oblastech jsou vnímány jako nejproblematictější.

6.1 Školství a práce s mládeží

Oblast školství a práce s mládeží je respondenty hodnocena jako jedna z nejperspektivnějších, ale zároveň **strukturálně nejnáročnějších oblastí přeshraniční spolupráce**. Spolupráce škol je obecně vnímána pozitivně, zejména u mateřských a základních škol, kde existuje silná motivace k jazykové výměně a osobním kontaktům. Zásadní bariéru představují rozdíly ve vzdělávacích systémech, legislativě a financování školství. Tyto rozdíly komplikují dlouhodobé plánování společných aktivit, výměnných pobytů či systematickou jazykovou výuku. Respondenti opakovaně upozorňují na asymetrii zájmu, zejména v česko-německém kontextu, kde je motivace k výuce češtiny na německé straně nižší než opačně.

Další významnou bariérou je omezená kontinuita spolupráce s mládeží. Projekty často končí s ukončením základní školy, přičemž chybí návaznost na střední vzdělávání nebo mimoškolní struktury. To oslabuje dlouhodobý dopad spolupráce a vede ke ztrátě již vybudovaných vazeb.

6.2 Kultura, sport a komunitní spolupráce

Kulturní, sportovní a komunitní aktivity patří mezi oblasti s nejnižšími vstupními bariérami a současně s nejvyšším potenciálem pro budování vzájemné důvěry. Respondenti opakovaně uvádějí, že právě tyto aktivity jsou nejviditelnějším a pro obyvatele nejpřijatelnějším projevem přeshraniční spolupráce. Hlavní **bariéry** v této oblasti nespočívají primárně v administrativních nebo legislativních překážkách, ale spíše v **kapacitních a motivačních faktorech**. Spolupráce je často závislá na jednotlivcích – nadšencích, pracovnících kulturních center nebo vedoucích spolků. Při jejich odchodu nebo vyčerpání aktivity rychle zanikají.

Dalším problémem je **klesající zájem veřejnosti o účast na akcích**, který se prohloubil po pandemii Covid-19. Tento trend zvyšuje nejistotu při plánování aktivit a snižuje ochotu obcí investovat do rozsáhlejších projektů.

6.3 Mobilita a dopravní infrastruktura

Mobilita a dopravní infrastruktura jsou oblastmi, kde je poptávka po přeshraniční spolupráci velmi silná, avšak současně zde naráží na nejtvrďší bariéry. Respondenti často zmiňují potřebu lepšího propojení veřejné dopravy, cyklostezek a pěších tras v příhraničních oblastech.

Zásadní **bariérou jsou legislativní a institucionální rozdíly mezi státy**, zejména v oblasti stavebního práva, technických norem a provozování veřejné dopravy. Tyto rozdíly výrazně prodlužují přípravu projektů a v některých případech vedou k jejich úplnému opuštění. V oblasti veřejné dopravy se objevují také problémy s financováním provozu, koordinací jízdních řádů a odpovědností jednotlivých institucí. Výsledkem je, že i relativně malé infrastrukturní zásahy vyžadují nepřiměřené úsilí.

6.4 Životní prostředí a krizové řízení

Spolupráce v oblasti životního prostředí a krizového řízení je respondenty hodnocena jako relativně funkční, avšak omezená svým rozsahem. V oblasti ochrany přírody, péče o krajinu a environmentální osvěty existuje základní shoda mezi partnery a ochota spolupracovat. Bariéry se zde projevují především v omezených finančních zdrojích a v absenci dlouhodobých

strategických projektů. Spolupráce je často realizována formou menších, jednorázových aktivit, jejichž dopad je časově omezený.

V oblasti krizového řízení, zejména u integrovaného záchranného systému, respondenti poukazují na relativně dobrou operativní spolupráci v mimořádných situacích. Současně však přetrvávají systémová omezení, například v oblasti zdravotnické záchranné služby, která brání plnému využití přeshraniční kapacity.

Celkově lze shrnout, že **tematické oblasti s vysokým sociálním a komunitním rozměrem vykazují nižší bariéry, zatímco oblasti vyžadující rozsáhlejší investice a systémové změny narážejí na výrazná omezení.**

7. Diskuse hlavních zjištění ve světle odolnosti

Tato kapitola interpretuje hlavní empirická zjištění zprávy prostřednictvím konceptu odolnosti (resilience) přeshraniční spolupráce. Nezaměřuje se na další identifikaci bariér, ale na jejich systémové významy, vzájemné vazby a důsledky pro dlouhodobé fungování Euroregionu Nisa. Bariéry zde nejsou chápány jako selhání jednotlivých aktérů či projektů, ale jako **strukturální stresory**, které testují adaptační kapacitu systému přeshraniční spolupráce.

Analýza ukazuje, že přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa není křehká ve smyslu neschopnosti fungovat, ale je **nerovnoměrně odolná**. Její stabilita je podmíněna kombinací institucionálních rámců, osobních vazeb a prostorových faktorů, přičemž jednotlivé složky této kombinace vykazují výrazně odlišnou míru robustnosti.

7.1 Bariéry jako test adaptační kapacity systému

Empirická data potvrzují, že většina identifikovaných bariér nevzniká na státní hranici, ale uvnitř administrativních, finančních a legislativních systémů jednotlivých států. Přeshraniční spolupráce je tak vystavena překážkám, které aktéři na místní úrovni nemohou plně ovlivnit. Odolnost systému proto nespočívá pouze ve snaze o odstranění bariér (protože toto vzhledem k jejich povaze nebude ve všech případech možné), ale v jeho schopnosti **s nimi dlouhodobě fungovat**.

Z tohoto pohledu fungují bariéry jako selektivní mechanismus: neblokuje spolupráci plošně, ale **filtrují aktéry** podle jejich kapacit, zkušeností a institucionálního zázemí. Nejvíce zatíženy jsou malé obce a organizace s omezenými personálními a finančními zdroji, zatímco větší a institucionálně silnější aktéři jsou schopni bariéry lépe absorbovat nebo obcházet. Výsledkem je nerovnoměrná participace a koncentrace spolupráce u relativně úzké skupiny „odolných“ aktérů.

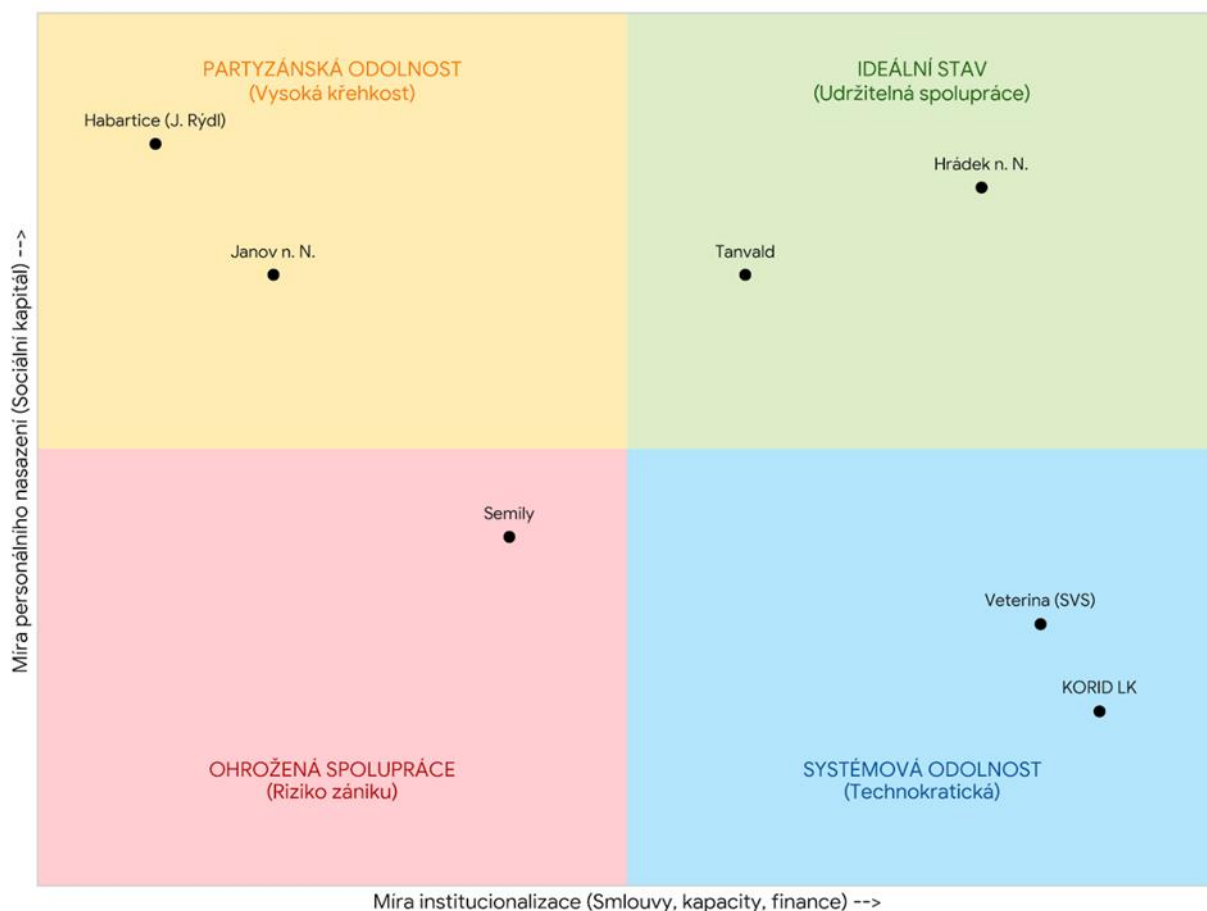
7.2 Personální versus institucionální odolnost

Jedním z klíčových zjištění zprávy je dominance **personální odolnosti** nad odolností institucionální. Přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa je ve vysoké míře založena na osobních vazbách, individuálním nasazení a neformálních kontaktech mezi konkrétními aktéry. Tyto vazby umožňují překonávat administrativní, jazykové i kulturní bariéry a často fungují jako „mazivo“ celého systému.

Tento model je však zároveň strukturálně zranitelný. Odolnost založená na jednotlivcích postrádá institucionální paměť a kontinuitu. Personální změny, politické cykly nebo dlouhodobé přetížení klíčových aktérů mohou vést k náhlému oslabení či úplnému přerušení spolupráce. Zpráva proto identifikuje riziko tzv. **elitářské odolnosti**, kdy je systém dlouhodobě udržitelný pouze pro aktéry s nadstandardními kapacitami a motivací.

Obrázek 6: matice odolnosti v ERN

Matice typů odolnosti aktérů v Euroregionu Nisa



Zdroj: vlastní zpracování

Institucionální rámce euroregionu sice poskytují základní stabilitu, avšak samy o sobě nejsou schopny tuto personální zranitelnost plně kompenzovat. Výsledkem je stav, kdy spolupráce „funguje“, ale za cenu vysokého osobního nasazení a latentního rizika vyhoření.

7.3 Krize jako katalyzátor změn

Zkušenosti s pandemií Covid-19, energetickou krizí a česko-polským sporem o důl Turów ukazují, že externí šoky nepůsobí pouze destruktivně, ale mohou fungovat i jako **katalyzátory adaptace**. Pandemie dočasně přerušila osobní kontakty a oslabil sociální vazby, avšak zároveň urychlila využívání digitálních nástrojů a flexibilnějších forem komunikace.

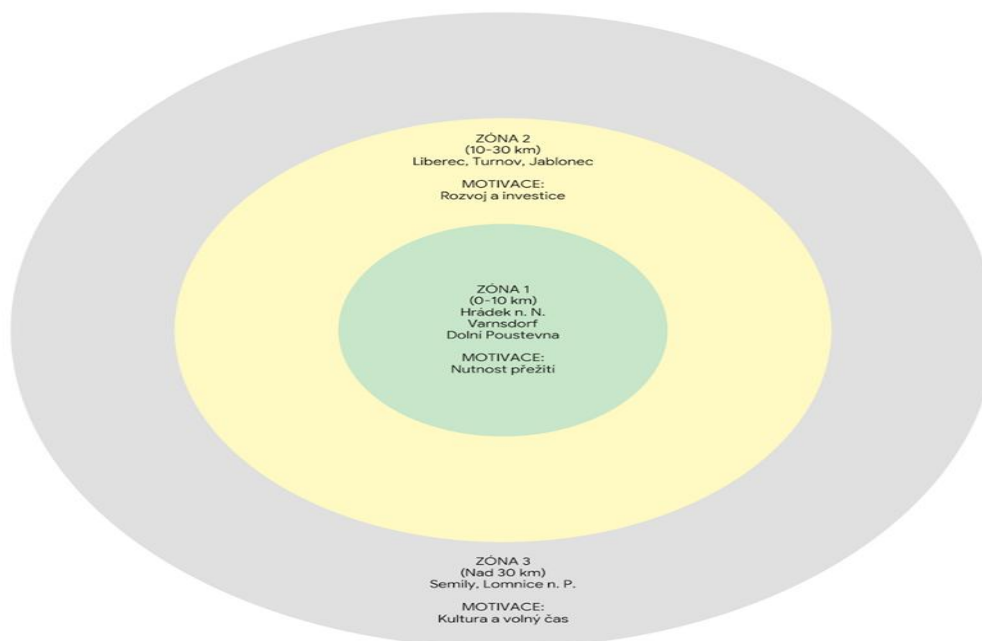
Spor o důl Turów pak ilustruje rozdíl mezi institucionální a sociální dimenzí odolnosti. Zatímco na úrovni institucí vedl konflikt k formalizaci spolupráce a vzniku nových nástrojů (FMP Turów), na úrovni obyvatel došlo k nárůstu mentální vzdálenosti a oslabení důvěry. Tyto příklady potvrzují, že odolnost přeshraniční spolupráce není jednotná, ale **vrstvená** a rozdílně se projevuje v jednotlivých dimenzích.

7.4 Prostorová a generační podmíněnost odolnosti

Analýza dále ukazuje, že odolnost spolupráce je výrazně **prostorově podmíněná**. Obce přímo ležící na státní hranici vnímají spolupráci jako praktickou nutnost, zatímco obce ve vnitroregionální poloze ji častěji chápou jako doplňkovou aktivitu. S rostoucí vzdáleností od hranice klesá intenzita spolupráce i ochota nést s ní spojená rizika.”

Obrázek 7: zónový gradient prostorové odolnosti spolupráce v ERN

Teoretický model: Zónový gradient odolnosti v ERN



Zdroj: vlastní zpracování

Významnou roli hraje rovněž **generační posun**. Generace zakladatelů přeshraniční spolupráce vnímala otevřené hranice jako hodnotu samu o sobě, zatímco mladší generace bere přeshraniční interakce jako samozřejmost a klade důraz na efektivitu a přímý přínos. Tento posun oslabuje symbolický rozměr spolupráce a zvyšuje tlak na její funkční a institucionální ukotvení.

8. Závěry a doporučení

Zpráva potvrzuje, že přeshraniční spolupráce v Euroregionu Nisa disponuje vysokým potenciálem a významnou mírou adaptability. Současně však čelí souboru bariér, které její rozvoj dlouhodobě strukturují a selektivně omezují zapojení aktérů. Tyto bariéry nejsou náhodné ani výjimečné, ale mají systémový charakter.

8.1 Klíčová závěrečná zjištění

- Většina bariér přeshraniční spolupráce vzniká **uvnitř národních administrativních a finančních systémů**, nikoli na státní hranici.
- Odolnost spolupráce je primárně **personální**, nikoli institucionální, což zvyšuje její zranitelnost.
- Administrativní a dotační náročnost funguje jako **selektivní filtr**, který znevýhodňuje malé obce a organizace.
- Externí krize spolupráci nezničily, ale **odhalily její strukturální slabiny** i adaptační potenciál.
- Bez systematické podpory hrozí dlouhodobé **přetížení a vyčerpání klíčových aktérů**.

8.2 Doporučení pro posilování systémové odolnosti

Doporučení pro Euroregion Nisa

Euroregion Nisa by měl dále posilovat svou roli koordinátora, poradce a „paměťové instituce“ přeshraniční spolupráce. Klíčové je systematické přenášení know-how z úrovně jednotlivců do institucionálních struktur, podpora dlouhodobých partnerství a diferencovaný přístup k obcím podle jejich velikosti, polohy a kapacit.

Doporučení pro obce a místní instituce

Obce a místní instituce by měly realisticky zvažovat své kapacity a preferovat formy spolupráce odpovídající jejich možnostem. Měkké projekty v oblasti kultury, vzdělávání a komunitních aktivit mohou sloužit jako vstupní platforma pro budování důvěry a zkušeností. Sdílení kapacit a společná příprava projektů mohou snížit individuální zátěž.

Doporučení pro Ministerstvo pro místní rozvoj a národní úroveň

Na národní úrovni je nezbytné systematicky snižovat administrativní a finanční zátěž přeshraničních projektů, zejména u menších schémat. Klíčová je revize principu ex-post financování, rozšíření zálohových plateb a lepší harmonizace pravidel mezi národními a přeshraničními dotačními tituly. Dlouhodobě je žádoucí posilovat meziresortní spolupráci v oblastech, kde se bariéry opakovaně kumulují.

8.3 Identifikace klíčových bariér a navrhovaná opatření

Tato kapitola konkretizuje tři dříve identifikované bariéry i navržená opatření v rámci překážek přeshraniční spolupráce, implementace praktických řešení a zajištění jejich udržitelnosti.

Navržená tříletá roadmapa (období 2026–2028) je koncipována jako rámec postupných kroků, jejichž realizace je v kompetencích Euroregionu Nisa v roli koordinátora, facilitátora a platformy spolupráce s místními aktéry, krajem, partnery v Polsku a Německu a poskytovateli dotačních programů.

Bariéra 1: Administrativní a formální náročnost přeshraničních dotačních programů

Popis

bariéry:

Administrativní a formální náročnost dotačních programů zaměřených na přeshraniční spolupráci představuje strukturální překážku, která omezuje zapojení zejména menších obcí a organizací. Bariéra se projevuje vysokým podílem projektových žádostí vyřazených již ve fázi kontroly formálních náležitostí a přijatelnosti, což snižuje absorpční kapacitu programů a ohrožuje naplnění jejich cílů.

Dopad:

- omezený počet realizovaných projektů,
- selektivní vylučování kapacitně slabších aktérů,
- riziko nenaplnění programových indikátorů.

Navrhované

opatření:

Zavedení podpůrné předkontroly projektových záměrů („light pre-check“), zaměřené na ověření základních formálních náležitostí a přijatelnosti žádostí před jejich oficiálním podáním. Součástí opatření bude také systematické sledování a vyhodnocování nejčastějších formálních chyb jako podklad pro další metodickou podporu žadatelů a komunikaci s poskytovateli programů.

Odpovědnost:

Euroregion

Nisa

(sekretariát);

ve spolupráci s místními aktéry .

Časování:

- **0–6 měsíců:** nastavení postupu předkontroly a pilotní ověření,
- **6–18 měsíců:** systematické uplatňování nástroje v praxi,
- **18–36 měsíců:** vyhodnocování dopadů a úprava postupu dle zkušeností.

Metrika sledování:

- snížení podílu žádostí vyřazených na formálních náležitostech,
- stabilní naplňování programových indikátorů,
- zvýšení úspěšnosti opakovaných žadatelů.

Bariéra 2: Nedostatečné personální a znalostní kapacity místních aktérů

Popis**bariéry:**

Přeshraniční spolupráce je v řadě obcí a institucí závislá na omezeném počtu jednotlivců bez systematického zázemí pro přenos znalostí a zkušeností. Tento stav zvyšuje zranitelnost spolupráce při personálních změnách a omezuje dlouhodobou udržitelnost aktivit.

Dopad:

- přerušování nebo ukončování spolupráce,
- ztráta institucionální paměti,
- nízká schopnost zapojení nových aktérů.

Navrhované**opatření:**

Vytvoření euroregionálního rámce pro sdílení know-how a podpory místních aktérů, zahrnujícího metodické materiály, základní školení, sdílení zkušeností a cílenou podporu obcí a institucí vstupujících do přeshraniční spolupráce.

Odpovědnost:

Euroregion Nisa (koordinace);
 obce a místní instituce (zapojení);
 Technická univerzita v Liberci a Liberecký kraj (synergická podpora).

Časování:

- **0–6 měsíců:** identifikace kapacitních potřeb a slabých míst,
- **6–18 měsíců:** realizace podpůrných aktivit a sdílení know-how,
- **18–36 měsíců:** stabilizace nástroje jako standardní součást činnosti euroregionu.

Metrika sledování:

- počet zapojených obcí a institucí,
- opakované zapojení nových aktérů,
- snížení závislosti spolupráce na jednotlivcích.

Bariéra 3: Nedostatečná operativní připravenost a institucionální ukotvení každodenní přeshraniční spolupráce složek IZS v česko-polsko-německém prostoru

Popis**bariéry:**

Přeshraniční spolupráce složek Integrovaného záchranného systému (IZS) v prostoru Euroregionu Nisa je v oblasti mimořádných událostí institucionálně ukotvena prostřednictvím bilaterálních a subnárodních dohod, zejména v oblasti požární ochrany. Tyto rámce však primárně směřují na řešení **jednorázových krizových situací** a v omezené míře se promítají do **každodenní operativní spolupráce** a rutinní připravenosti jednotek na česko-polsko-německé hranici.

Rozdílná organizační struktura složek IZS v jednotlivých státech (zejména odlišné postavení obcí a zemských okresů v Německu, centralizovanější model v ČR a roztržitý systém v Polsku), nejednoznačná interpretace existujících smluv a absence jednotných operačních postupů vedou k tomu, že přeshraniční zásahy jsou realizovány spíše výjimečně, často ad hoc a s vysokou mírou závislosti na osobních kontaktech jednotlivých aktérů. Tato situace omezuje

plné využití potenciálu přeshraniční spolupráce ke zkrácení dojezdových časů a zvýšení bezpečnosti obyvatel v příhraničních oblastech Euroregionu Nisa.

Dopad:

- omezená rutinní připravenost složek IZS na přeshraniční zásahy,
- nerovnoměrné využívání přeshraniční pomoci v běžné operativě,
- závislost spolupráce na jednotlivcích namísto systémových postupů,
- nevyužitý potenciál zkrácení dojezdových časů v příhraničním území.

Navrhované

opatření:

Posílení role Euroregionu Nisa jako **koordinální a facilitační platformy** pro přeshraniční spolupráci složek IZS prostřednictvím systematické podpory společných operačních rámců na subregionální úrovni. Opatření zahrnuje zejména podporu pravidelných setkání a pracovních platforem složek IZS z české, polské a německé strany, iniciaci společných cvičení zaměřených na reálné scénáře zásahů v území Euroregionu Nisa a podporu tvorby sdílených, prakticky využitelných operačních postupů a kontaktních struktur pro každodenní spolupráci.

Cílem není nahrazování národních či mezivládních kompetencí, ale **přenos existujících institucionálních rámců do funkční operativní praxe na místní a regionální úrovni.**

Odpovědnost:

Euroregion Nisa – koordinace a facilitace spolupráce; krajské a regionální složky IZS (HZS, ZZS, další relevantní subjekty) – odborná spolupráce; kraje a regionální partneři v Polsku a Německu – institucionální součinnost.

Časování:

- **0–6 měsíců:** identifikace klíčových aktérů a existujících kooperačních rámců v území Euroregionu Nisa,
- **6–18 měsíců:** realizace společných pracovních setkání, tematických cvičení a výměny zkušeností,
- **18–36 měsíců:** stabilizace spolupráce nových projektů, pravidelných platforem a rutinního zapojení do operativní praxe.

Metrika sledování:

- počet realizovaných společných cvičení a pracovních setkání složek IZS,
- existence a využívání stabilních kontaktních struktur a postupů pro přeshraniční zásahy,
- zvýšení četnosti a plynulosti operativní spolupráce v příhraničním území Euroregionu Nisa,
- snížení závislosti spolupráce na individuálních neformálních vazbách.

8.4 Závěrečná reflexe

Euroregion Nisa lze chápat jako laboratorní prostor, v němž se koncentrují klíčové výzvy přeshraniční spolupráce ve střední Evropě. Budoucnost spolupráce zde nebude záviset na

množství projektů, ale na schopnosti **sladit ambice s reálnými kapacitami** a postupně posilovat systémovou odolnost. Tato zpráva má sloužit jako analytický podklad pro takový posun.

Příloha: seznam provedených polostrukturovaných rozhovorů

1. Blažek, Pavel. KORID LK, manažer úseku plánování a řízení dopravy. Rozhovor ze dne 21. 10. 2025.
2. Canov, Michael. Starosta města Chrastava. Rozhovor ze dne 2.12. 2025.
3. David, Daniel. Starosta obce Janov nad Nisou. Rozhovor ze dne 10. 11. 2025.
4. Demčák, Jaroslav. Starosta města Hejnice. Rozhovor ze dne 10.12. 2025.
5. Dvořáková, Dagmar. Ředitelka Krajské správy ČSÚ v Liberci. Rozhovor ze dne 7. 11. 2025.
6. Farský, Pavel. Starosta města Hrádek nad Nisou. Rozhovor ze dne 11. 11. 2025.
7. Friolová, Helena. ÚP Liberec, Eures. Rozhovor ze dne 4. 11. 2025
8. Hauzer, Jiří. Starosta města Osečná. Rozhovor ze dne 21. 11. 2025.
9. Holec, Robert. Starosta města Dolní Poustevna. Rozhovor ze dne 31. 10. 2025.
10. Hýbl, Martin. Starosta města Rumburk. Rozhovor ze dne 7.11. 2025 2025.
11. Khauerová, Markéta. Starostka města Hodkovice nad Mohelkou. Rozhovor ze dne 7. 11. 2025.
12. Lochman, Jan. Starosta města Turnov. Rozhovor ze dne 19. 11. 2025.
13. Loučková, Ivana. Vedoucí kanceláře starosty, město Chrastava ze dne 2. 12. 2025
14. Lufinka, František. Starosta města Železný Brod. Rozhovor ze dne 12. 11. 2025.
15. Matějček, Ivan. Starosta obce Pěnčín. Rozhovor ze dne 27. 11. 2025.
16. Matyáš, Petr. Starosta města Rokytnice nad Jizerou. Rozhovor ze dne 6. 11. 2025.
17. Mlejnková, Lena. Starostka města Semily, senátorka. Rozhovor ze dne 31. 10. 2025.
18. Petrýdesová, Dana. Ředitelka Krajské vědecké knihovny v Liberci. Rozhovor ze dne 31. 10. 2025.
19. Prašivka, Jan. Starosta města Tanvald. Rozhovor ze dne 10.12. 2025.
20. Rýdl, Jiří. Starosta města Jablonné v Podještědí. Rozhovor ze dne 27. 11. 2025.
21. Sadílková, Kateřina. Ředitelka Úřadu práce Liberec. Rozhovor ze dne 4. 11. 2025.
22. Šebesta, Roman. Ředitel Krajské veterinární správy pro Liberecký kraj. Rozhovor ze dne 30. 10. 2025.
23. Šimek, Josef. Starosta města Lomnice nad Popelkou. Rozhovor ze dne 3. 11. 2025.
24. Vele, Miloš. Primátor statutárního města Jablonec nad Nisou. Rozhovor ze dne 3. 12. 2025.
25. Volfová, Jitka. Starostka města Česká Lípa. Rozhovor uskutečněn formou písemné odpovědi (e-mail) dne 11. listopad 2025.
26. Zimmermannová, Hedvika. Radní města Hrádek nad Nisou. Ředitelka husitské diakonie a farářka Církve československé husitské, Hrádek nad Nisou. Rozhovor ze dne 11. 11. 2025.
27. Branda, Pavel. Zastupitel obce Rádlo. Rozhovor ze dne 22.12. 2025.