



EURÓPSKE ZOSKUPENIE ÚZEMNEJ SPOLUPRÁCE TATRY

ANALÝZA

CEZHRANIČNÝCH PARTNERSTIEV
V POĽSKO-SLOVENSKOM
CEZHRANIČNOM ÚZEMÍ OKOLO TATIER
A POTENCIÁLU ICH ROZVOJA
A BUDOVANIA NOVÝCH PARTNERSTIEV

Táto analýza bola vypracovaná pre potreby prípravy cezhraničnej stratégie integrovaného rozvoja tatranského regiónu do roku 2030 s výhľadom do roku 2050 Európskym zoskupením územnej spolupráce TATRY s r.o. v rámci malého projektu s názvom „Spolupráca, ktorá posilňuje a rozvíja cezhraničné partnerstvá na území okolo Tatier“, ktorý získal finančný príspevok Európskej únie z programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027.

Výlučnú zodpovednosť za obsah tejto publikácie nesú jej autori a nemôže sa stotožňovať s oficiálnymi názormi Európskej únie ani Prešovského samosprávneho kraja.



Pripravili:



Obsah

1. Úvod	4
2. Skúsenosti a hodnotenie doterajšej spolupráce	5
3. Verejný sektor	26
3.1 Diagnóza verejného sektora	26
3.2 Strom problémov verejného sektora	28
3.3 Strom cieľov a odporúčania pre verejný sektor	29
4. Mimovládny sektor	33
4.1 Diagnóza mimovládneho sektora	33
4.2 Strom problémov mimovládneho sektora	34
4.3 Strom cieľov a odporúčania pre mimovládny sektor	35
5. Hospodársky sektor	37
5.1 Diagnóza hospodárskeho sektora	37
5.2 Strom problémov hospodárskeho sektora	39
5.3 Strom cieľov a odporúčania pre hospodársky sektor	40
6. Vedecký sektor	44
6.1 Diagnóza vedeckého sektora	44
6.2 Strom problémov vedeckého sektora	45
6.3 Strom cieľov a odporúčania pre vedecký sektor	47
7. SWOT a TOWS analýza	49
8. Zhrnutie – závery a odporúčania	53
Zoznam grafov a obrázkov	59

1. Úvod

Táto analýza bola vykonaná na základe predtým pripravených dokumentov: *Diagnóza prostredia – Región okolo Tatier* a *Diagnóza Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY ako poľsko-slovenského právneho subjektu riadiaceho a koordinujúceho cezhraničnú spoluprácu* a výsledkov prieskumov aj záverov zo strategických workshopov.

Dotazníkový prieskum sa uskutočnil na prelome mája a júna 2025 medzi miestnymi samosprávami – členmi Euroregiónu „Tatry“ a miestnymi samosprávami, inštitúciami a organizáciami – doterajšími prijímateľmi cezhraničných projektov. Počas prieskumu bolo získaných 86 odpovedí – 52 z Poľska a 34 zo Slovenska. Nižšie je uvedená štruktúra respondentov vykonaného prieskumu.

Tabuľka 1 Štruktúra odpovedí v dotazníkovom prieskume vykonanom na účely štúdie

Kategória	Odpovede	Počet respondentov	Percentuálny podiel respondentov
Zastúpený subjekt	Jednotky územnej samosprávy, ich združenia a podriadené jednotky, ako napr. obec, okres, združenie obcí atď.	61	70,9 %
	Mimovládne organizácie – nadácie a združenia	5	5,8 %
	Vlastníci, správcovia a prevádzkovatelia kultúrnych objektov a prírodných objektov a komplexov (napr. parky, kultúrne inštitúcie atď.)	4	4,7 %
	Správcovia lesov a ich organizačné jednotky a organizácie na ochranu a podporu prírody	4	4,7 %
	Podnikateľské združenia	2	2,3 %
	Národný park	2	2,3 %
	Inštitúcie systému vzdelávania	2	2,3 %
	Správcovia verejných ciest (regionálna a miestna úroveň)	1	1,2 %
	Služby krízového riadenia (napr. hasičský zbor, polícia, lekárska pomoc a i.)	1	1,2 %
	Iný subjekt – cirkev	2	2,3 %
	Iný subjekt – inštitúcia kultúry	1	1,2 %
	Bez odpovede	1	1,2 %
	Zastúpený okres	Okres Nowy Targ	21
Okres Poprad		7	8,1 %
Okres Nowy Sącz		6	7,0 %
Okres Tatry		6	7,0 %

Kategória	Odpovede	Počet respondentov	Percentuálny podiel respondentov
	Okres Kežmarok	6	7,0 %
	Okres Limanowa	5	5,8 %
	Okres Stará Ľubovňa	5	5,8 %
	Okres Myšlenice	4	4,7 %
	Okres Tvrdošín	4	4,7 %
	Mestský okres Nowy Sącz	3	3,5 %
	Okres Sucha Beskidzka	3	3,5 %
	Okres Gorlice	2	2,3 %
	Okres Levoča	2	2,3 %
	Okres Liptovský Mikuláš	2	2,3 %
	Okres Námestovo	2	2,3 %
	Okres Dolný Kubín	2	2,3 %
	Okres Sabinov	1	1,2 %
	Okres Ružomberok	1	1,2 %
	Iný okres – Krakov	1	1,2 %
	Iný okres – Bardejov	1	1,2 %
	Iný okres – Banská Bystrica	1	1,2 %
	Bez odpovede	1	1,2 %
Skúsenosti s realizáciou projektov v rámci cezhraničnej spolupráce Poľsko – Slovensko v období 2014 – 2020 alebo 2021 – 2027?	Áno	68	79,1 %
	Nie	16	18,6 %
	Neviem	1	1,2 %
	Bez odpovede	1	1,2 %

Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Ako už bolo spomenuté, dôležitým príspevkom k tejto štúdii boli aj workshopy a stretnutia so zástupcami verejného, mimovládneho, hospodárskeho a vedeckého sektora z poľsko-slovenského regiónu Tatier, ktoré sa uskutočnili s cieľom vypracovať smery rozvoja spolupráce a partnerstiev a návrhy na spoločné aktivity a projekty. Workshopy boli realizované v dňoch: 23. mája, 13. júna (2 workshopy) a 28. augusta 2025 v Kežmarku, Nowom Targu a Trstenej.

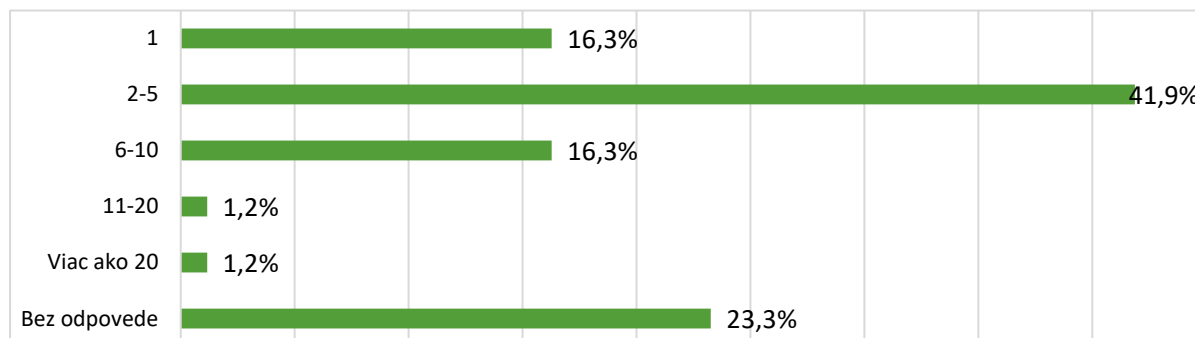
Na základe všetkých materiálov boli vypracované stromy problémov a cieľov pre verejný, mimovládny, hospodársky a vedecký sektor a boli vypracované odporúčania týkajúce sa cezhraničných partnerstiev v regióne Tatier a potenciálu ich rozvoja a budovania nových partnerstiev v rámci štyroch vyššie uvedených sektorov.

2. Skúsenosti a hodnotenie doterajšej spolupráce

Počas dotazníkového prieskumu respondenti hodnotili svoje doterajšie skúsenosti s realizáciou projektov cezhraničnej spolupráce medzi Poľskom a Slovenskom v období rokov 2014 – 2020 alebo

2021 – 2027. Väčšina respondentov (79,1 %) má skúsenosti s účasťou na takýchto projektoch – najväčšia časť (41,9 % zo všetkých respondentov) realizovala 2 – 5 takýchto projektov a 18,6 % realizovalo viac ako 5 takýchto projektov, takže skúsenosti respondentov v tejto oblasti možno považovať za významné, čo sa premieta do spoľahlivých a podnetných postrehov týkajúcich sa prebiehajúcej cezhraničnej spolupráce, jej výhod a prekážok.

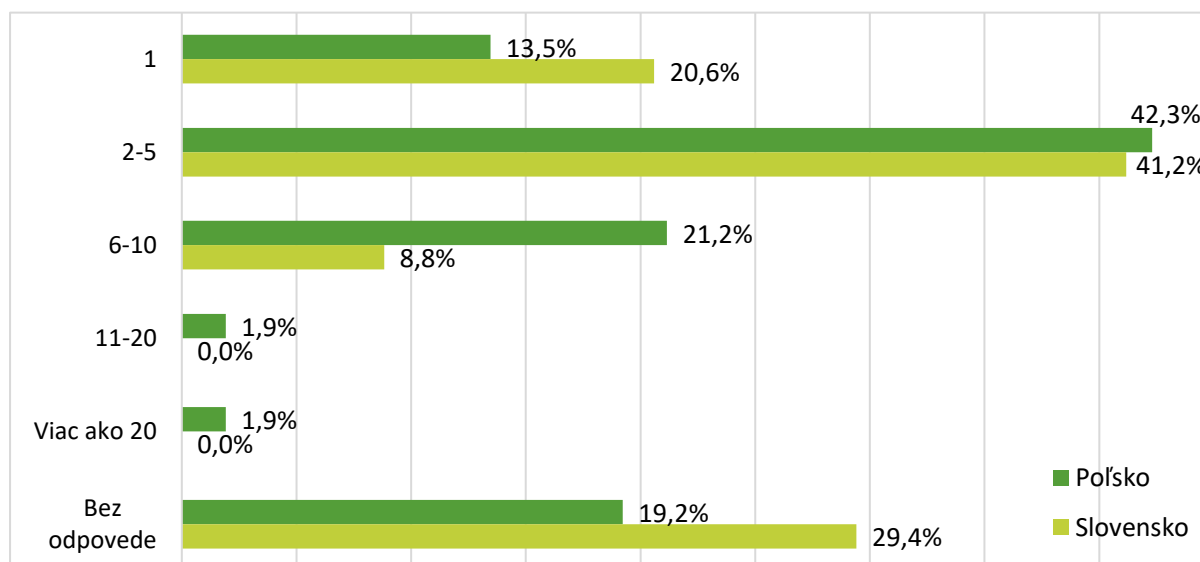
Graf 1. Odpovede na otázku „Koľko projektov poľsko-slovenskej cezhraničnej spolupráce realizoval/realizuje subjekt, ktorý zastupujete?“



N = 86, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Poľskí respondenti sa viac zapájali do realizácie väčšieho počtu projektov ako slovenskí – 25,0 % z nich uviedlo, že realizovali viac ako 6 projektov, zatiaľ čo medzi Slovákami to bolo 8,8 %.

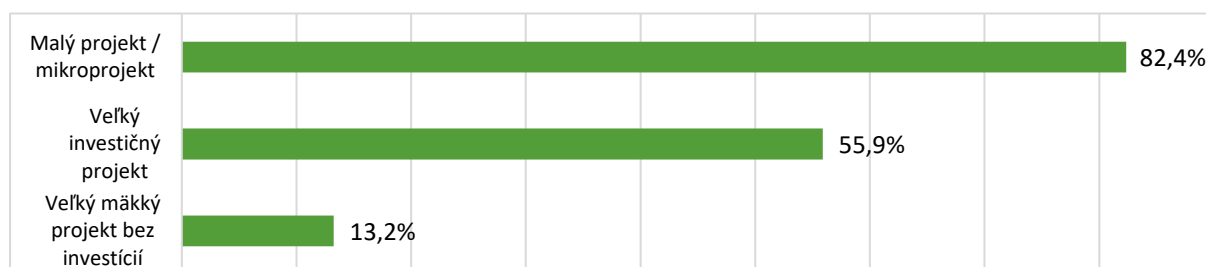
Graf 2. Odpovede na otázku „Koľko projektov poľsko-slovenskej cezhraničnej spolupráce realizoval/realizuje subjekt, ktorý zastupujete?“ v členení na poľských a slovenských respondentov



Poľsko: N = 52, Slovensko: N = 34, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Respondenti, ktorí mali skúsenosti s realizáciou cezhraničných projektov medzi Poľskom a Slovenskom, najčastejšie uviedli skúsenosti s malými a mikro projektmi (82,4 % z nich), ale viac ako polovica (55,9 %) mala skúsenosti s realizáciou zložitejších veľkých investičných projektov.

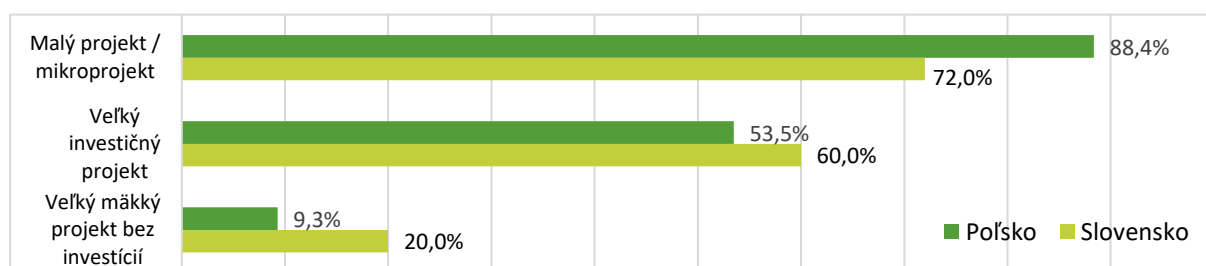
Graf 3. Odpovede na otázku „Aký typ projektu realizoval Váš subjekt v rámci programov cezhraničnej spolupráce Poľsko – Slovensko?“



N = 68, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Slováci častejšie ako poľskí respondenti uvádzali realizáciu veľkých projektov – buď investičných projektov (60,0 % oproti 53,5 %), alebo mäkkých projektov bez investícií (20,0 % oproti 9,3 %).

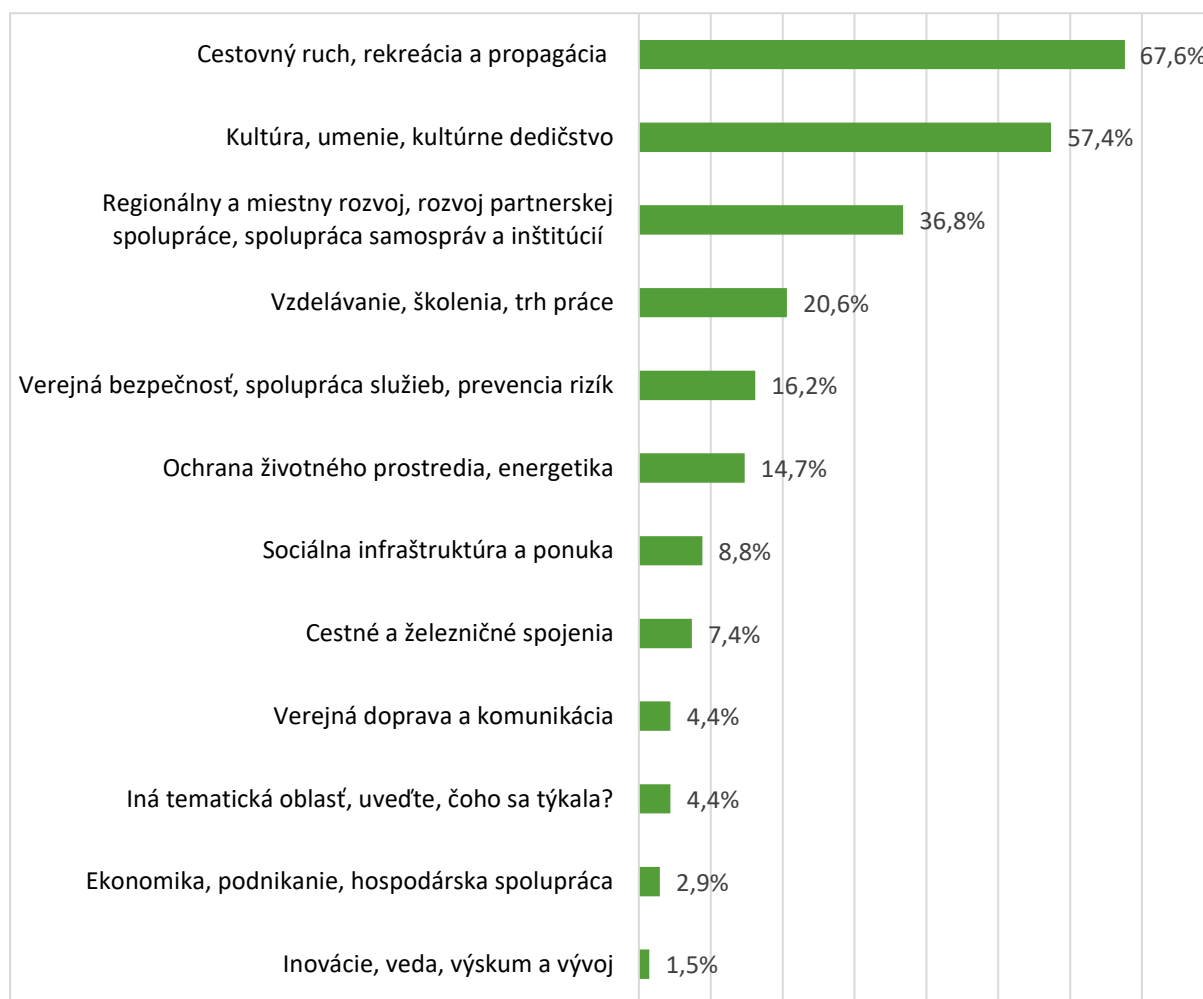
Graf 4. Odpovede na otázku „Aký typ projektu realizoval Váš subjekt v rámci programov cezhraničnej spolupráce Poľsko – Slovensko?“ v členení na poľských a slovenských respondentov



Poľsko: N = 43, Slovensko: N = 25, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Oblasti, v ktorých sa najčastejšie nachádzali realizované projekty, boli predovšetkým cestovný ruch, rekreácia a propagácia (67,6 % respondentov so skúsenosťami s realizáciou cezhraničných projektov medzi Poľskom a Slovenskom realizovalo projekty v tejto oblasti), kultúra, umenie, kultúrne dedičstvo (57,4 %), ako aj regionálny a miestny rozvoj, rozvoj partnerskej spolupráce, spolupráca samospráv a inštitúcií (36,8 %).

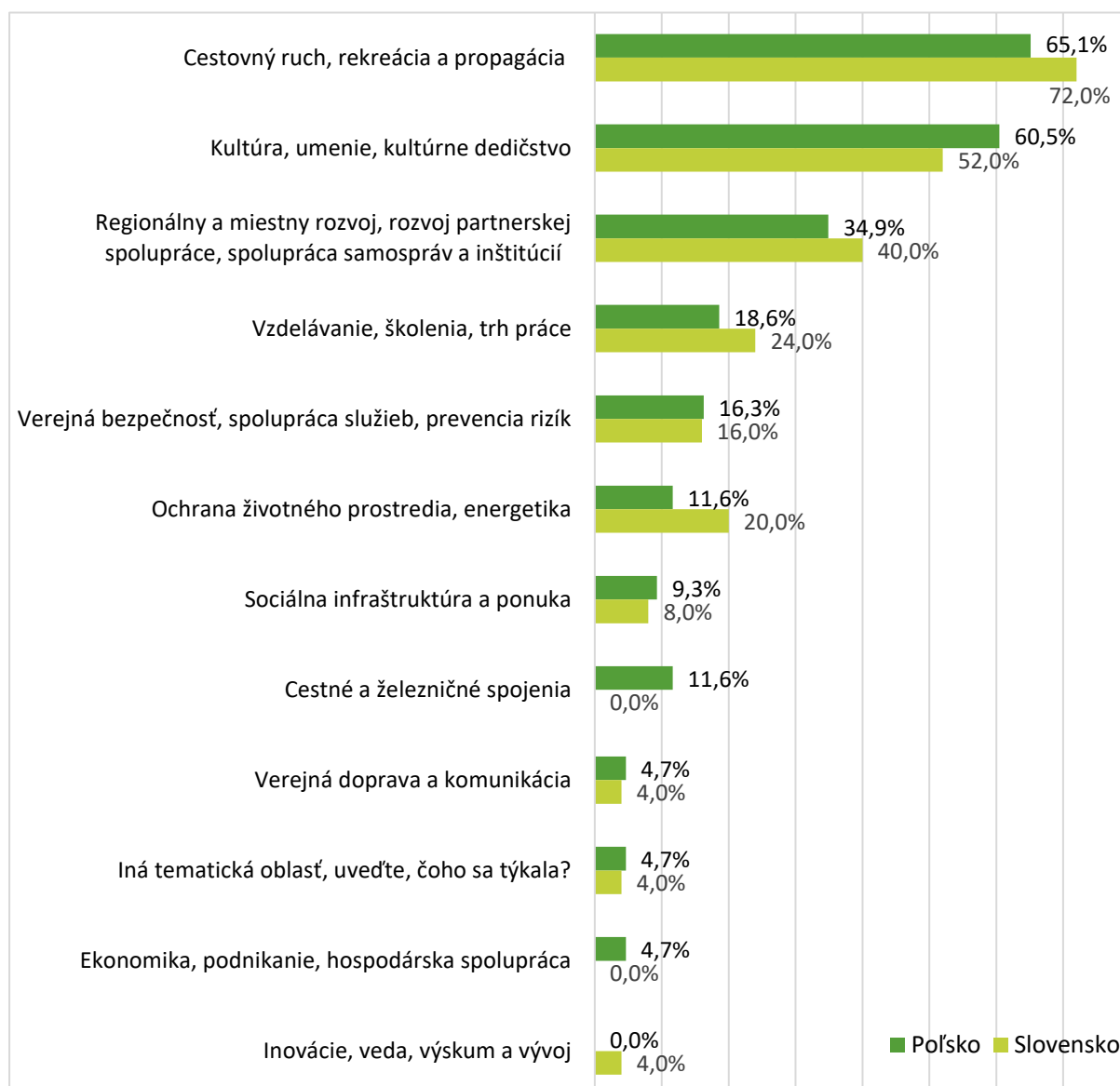
Graf 5. Odpovede na otázku „V ktorých tematických oblastiach sa realizovali/realizujú projekty?“



N = 68, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Prvé štyri tematické oblasti realizovaných projektov, ktoré najčastejšie uvádzali respondenti z Poľska aj zo Slovenska, sú rovnaké: cestovný ruch, rekreácia a propagácia, kultúra, umenie a kultúrne dedičstvo, regionálny a miestny rozvoj, rozvoj partnerskej spolupráce, spolupráca samospráv a inštitúcií a vzdelávanie, školenia a trh práce.

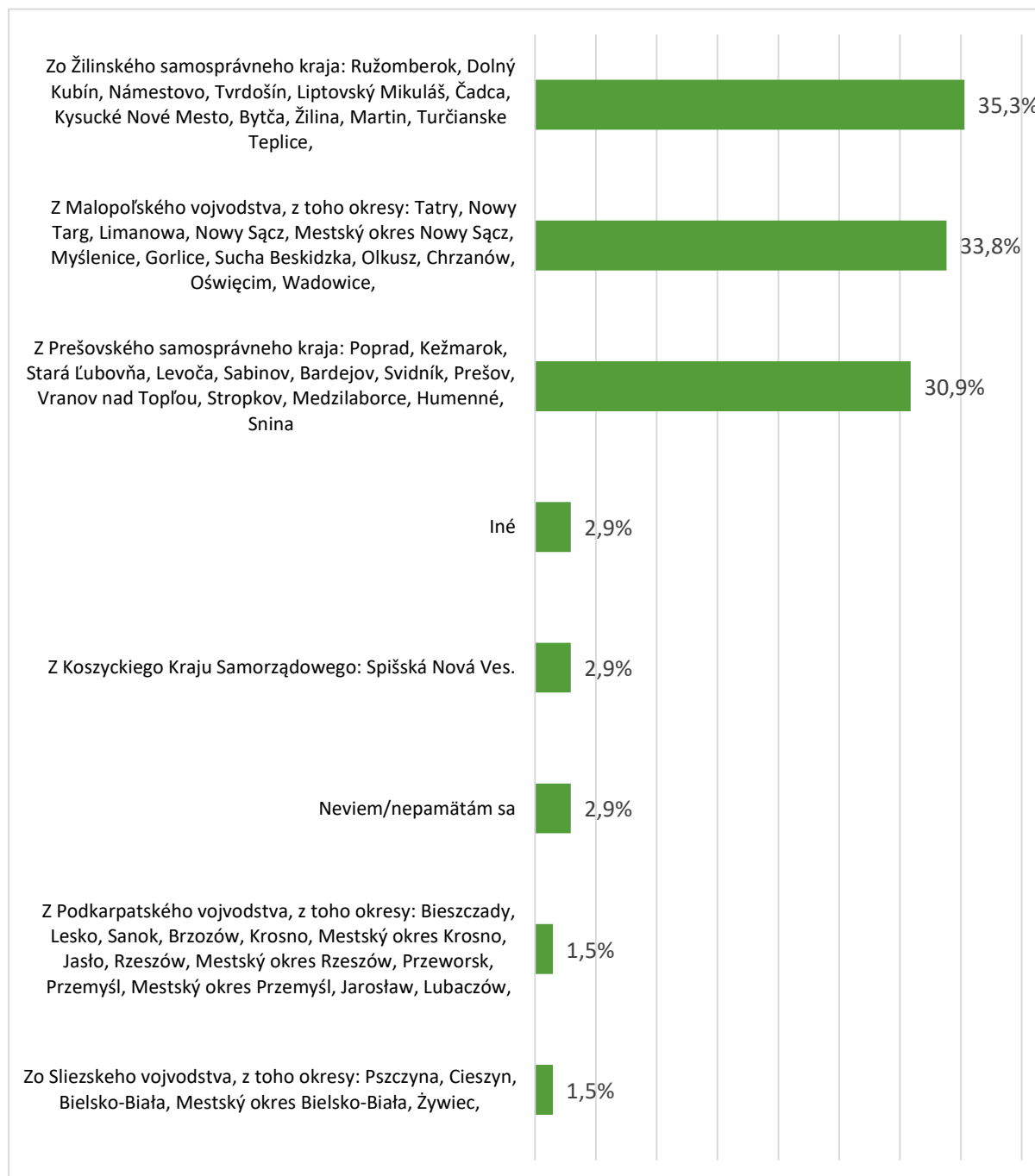
Graf 6. Odpovede na otázku „V ktorých tematických oblastiach sa realizovali/realizujú projekty?“ v členení na poľských a slovenských respondentov



Poľsko: N = 43, Slovensko: N = 25, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Ako ukazujú výsledky prieskumu, najčastejšími subjektmi, ktoré spolupracujú pri realizácii projektov, sú jednotky územnej samosprávy, ich združenia a podriadené jednotky, ako napr. obec, okres, združenie obcí atď. (80,9 % odpovedí medzi respondentmi, ktorí majú skúsenosti s realizáciou cezhraničných PL – SK projektov). Najčastejšie boli uvádzaní partneri zo slovenských okresov Prešovského a Žilinského samosprávneho kraja a z poľského Malopoľského vojvodstva.

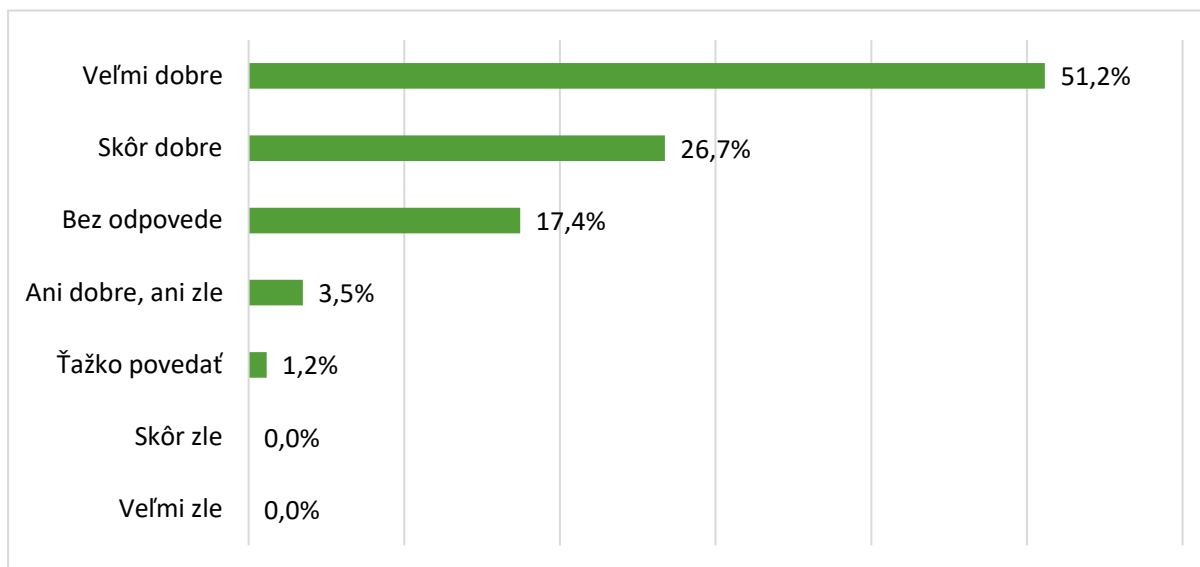
Graf 7. Odpovede na otázku „Z ktorého regiónu na poľskej/slovenskej strane pochádzal/pochádza cezhraničný partner (partneri)?“



N = 68, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Väčšina respondentov hodnotí skúsenosti s poľsko-slovenskou cezhraničnou spoluprácou ako veľmi dobré alebo dobré (77,9 %).

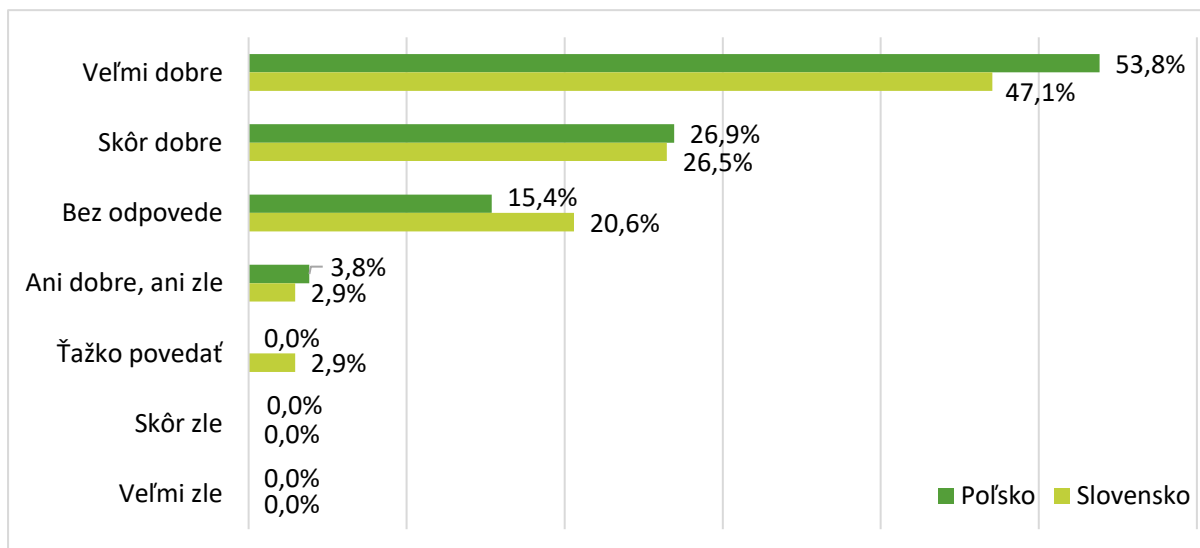
Graf 8. Odpovede na otázku „Ako by ste vo všeobecnosti opísali doterajšie skúsenosti Vami zastupovanej inštitúcie/subjektu s poľsko-slovenskou cezhraničnou spoluprácou?“



N = 86, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Poľskí respondenti hodnotia skúsenosti s poľsko-slovenskou cezhraničnou spoluprácou o niečo lepšie ako slovenskí respondenti – 80,8 % odpovedalo v predmetnej otázke „veľmi dobré“ alebo „dobré“, zatiaľ čo u slovenských respondentov toto percento bolo 73,5 %.

Graf 9. Odpovede na otázku „Ako by ste vo všeobecnosti opísali doterajšie skúsenosti Vami zastupovanej inštitúcie/subjektu s poľsko-slovenskou cezhraničnou spoluprácou?“ v členení na poľských a slovenských respondentov



Poľsko: N = 52, Slovensko: N = 34, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Respondenti identifikovali faktory, ktoré uľahčujú spoluprácu v rámci cezhraničných projektov medzi Poľskom a Slovenskom. Medzi najčastejšie uvádzanými odpoveďami boli predchádzajúce skúsenosti s cezhraničnou spoluprácou (67,6 % respondentov so skúsenosťami s realizáciou cezhraničných PL – SK projektov), čo poukazuje na dôležitosť dlhodobej spolupráce v poľsko-slovenskom priestore a potenciálne výhody, ktoré môže priniesť. Veľký význam majú aj osobné vzťahy s partnermi

spolupráce, ktoré sú prirodzeným výsledkom dlhodobej spolupráce (podľa 61,8 % respondentov so skúsenosťami s realizáciou cezhraničných PL – SK projektov). Vysoko sa umiestnili aj skúsenosti s realizáciou podobných projektov (52,9 %). Významnými faktormi zostávajú charakteristické črty pohraničia – geografická blízkosť (55,9 %) a kultúrna podobnosť (48,5 %), ktoré uľahčujú budovanie vzájomného porozumenia a dôvery.

Graf 10. Odpovede na otázku „Uveďte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru uľahčili/uľahčujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“

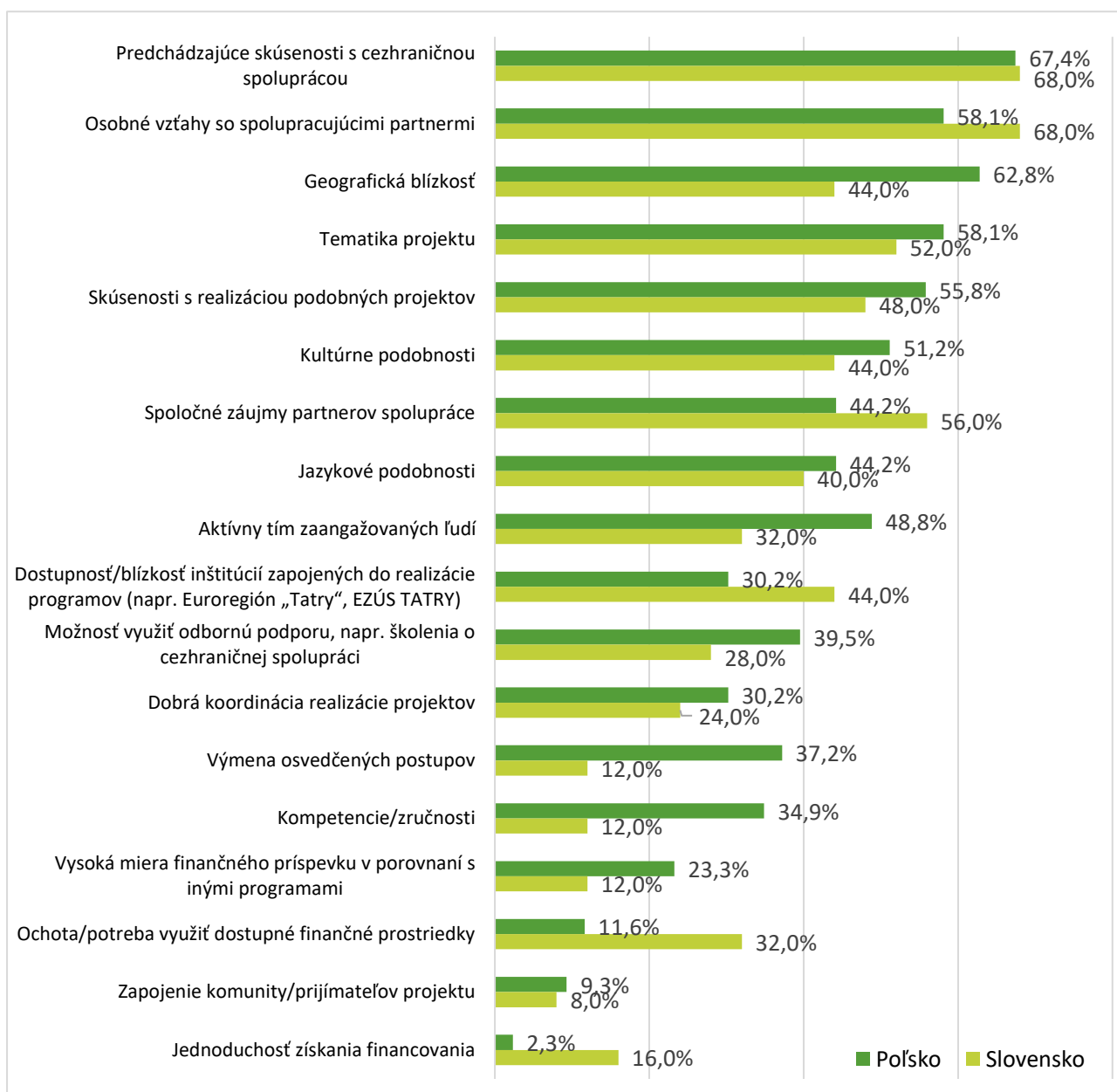


N = 68, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Môžeme si všimnúť, že Poliaci si v podstatne väčšej miere ako Slováci cenia geografickú blízkosť, aktívny tím angažovaných osôb, prístup k odbornej podpore, výmenu osvedčených postupov,

existujúce kompetencie/zručnosti a vysokú úroveň financovania v porovnaní s inými programami ako faktory uľahčujúce spoluprácu v rámci cezhraničných PL – SK projektov. Slovenskí respondenti zase výrazne častejšie ako poľskí respondenti poukazovali na spoločné záujmy partnerov pre spoluprácu, dostupnosť/blízkosť inštitúcií zapojených do implementácie programu (napr. Euroregión „Tatry“ a EZÚS TATRY), ochotu/nevyhnutnosť využiť dostupné finančné zdroje a jednoduchosť získania financovania.

Graf 11. Odpovede na otázku „Uveďte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru uľahčili/uľahčujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“ v členení na poľských a slovenských respondentov.

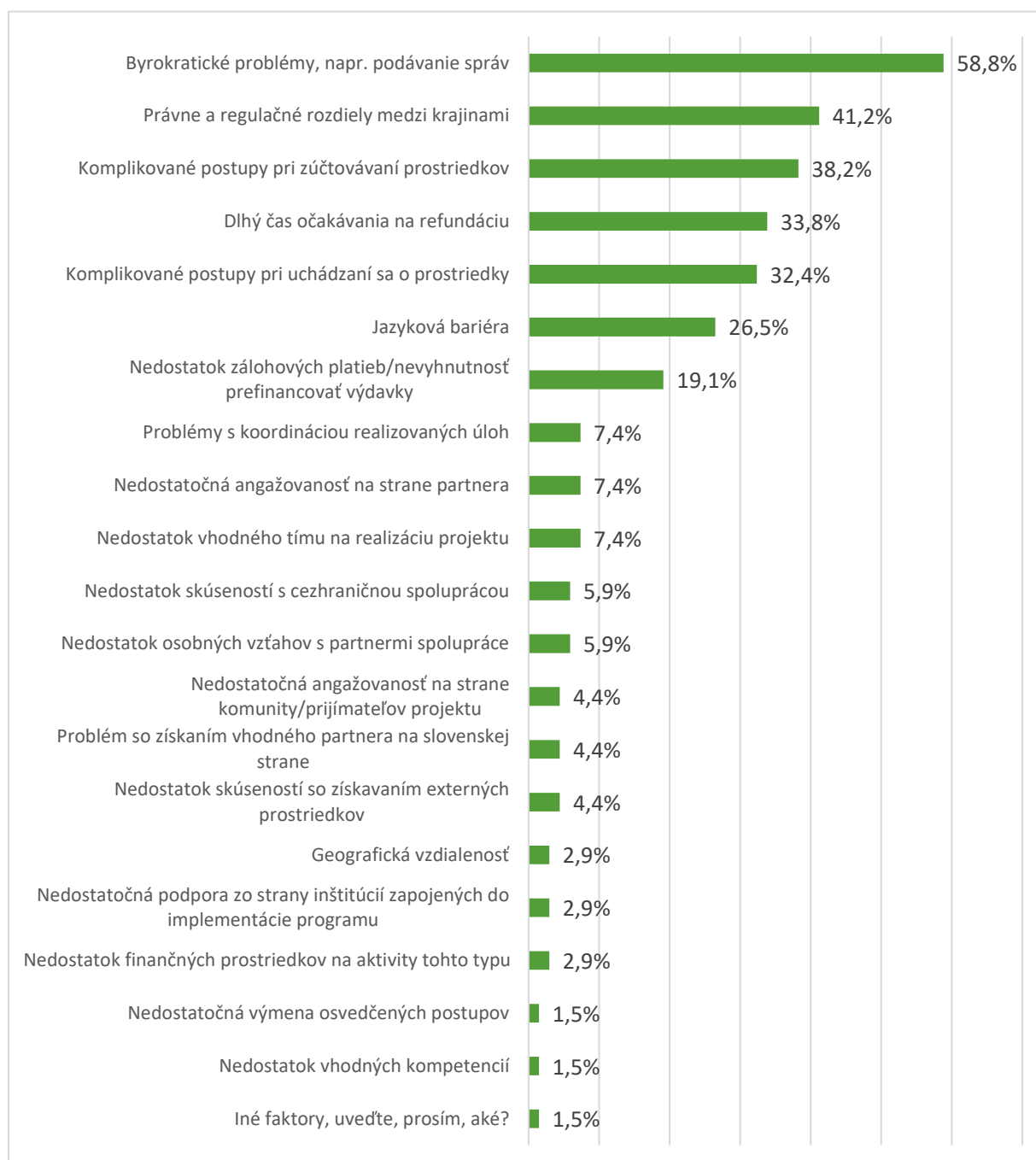


Poľsko: N = 43, Slovensko: N = 25, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Medzi faktormi brániacimi spolupráci boli obzvlášť zdôraznené byrokratické problémy, ktoré uviedla viac ako polovica (58,8%) respondentov so skúsenosťami s cezhraničnou PL – SK spoluprácou.

Byrokratické faktory, ako napríklad komplikované postupy pri vyúčtovaní finančných prostriedkov (38,2 %) a podávaní žiadostí o ne (32,4 %), sa tiež umiestnili na popredných miestach zoznamu. Okrem toho 41,2 % respondentov so skúsenosťami s cezhraničnou PL – SK spoluprácou uviedlo právne rozdiely a predpisy medzi krajinami a 26,5 % uviedlo jazykovú bariéru. Tieto faktory zase vyplývajú z povahy cezhraničných projektov, čo hovorí o ťažkostiach spojených s medzištátnou spoluprácou. Respondenti tiež uviedli dlhý čas očakávania na refundáciu (33,8 %) a nevyhnutnosť prefinancovať výdavky (19,1 %) ako problémy, ktoré v praxi môžu brániť plynulému riadeniu rozpočtu a zvyšovať finančné riziko. Výsledky prieskumu naznačujú, že hoci cezhraničná spolupráca prináša mnoho výhod, jej efektívnosť by sa dala ďalej zvýšiť zjednodušením postupov. To by umožnilo zúčastneným subjektom sústrediť sa predovšetkým na vecnú realizáciu projektov, a nie na prekonávanie formálnych prekážok.

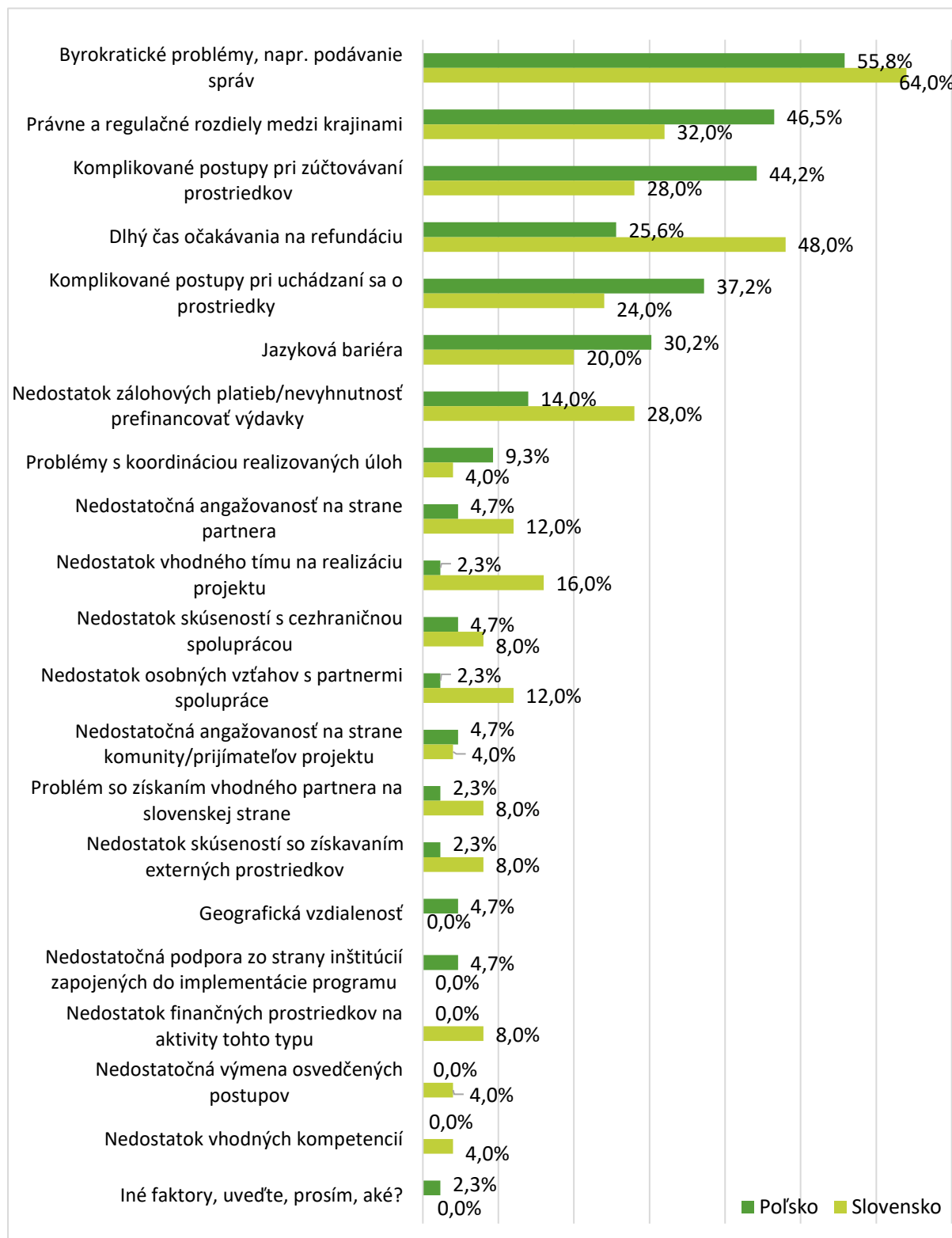
Graf 12. Odpovede na otázku „Uvedte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru sťažovali/sťažujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“



N = 68, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Pokiaľ ide o faktory brániace spolupráci v rámci cezhraničných PL – SK projektov, poľskí respondenti výrazne častejšie ako slovenskí respondenti zdôrazňovali právne rozdiely a regulácie medzi krajinami, komplikované postupy pri vyúčtovaní finančných prostriedkov, komplikované postupy podávania žiadostí a jazykovú bariéru. Slováci naopak výrazne častejšie ako Poliaci poukazovali na dlhý čas očakávania na refundáciu, nedostatok zálohových platieb/nevyhnutnosť prefinancovať výdavky a nedostatok vhodného tímu na realizáciu projektu.

Graf 13. Odpovede na otázku „Uvedte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru sťažovali/sťažujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“ v členení na poľských a slovenských respondentov.

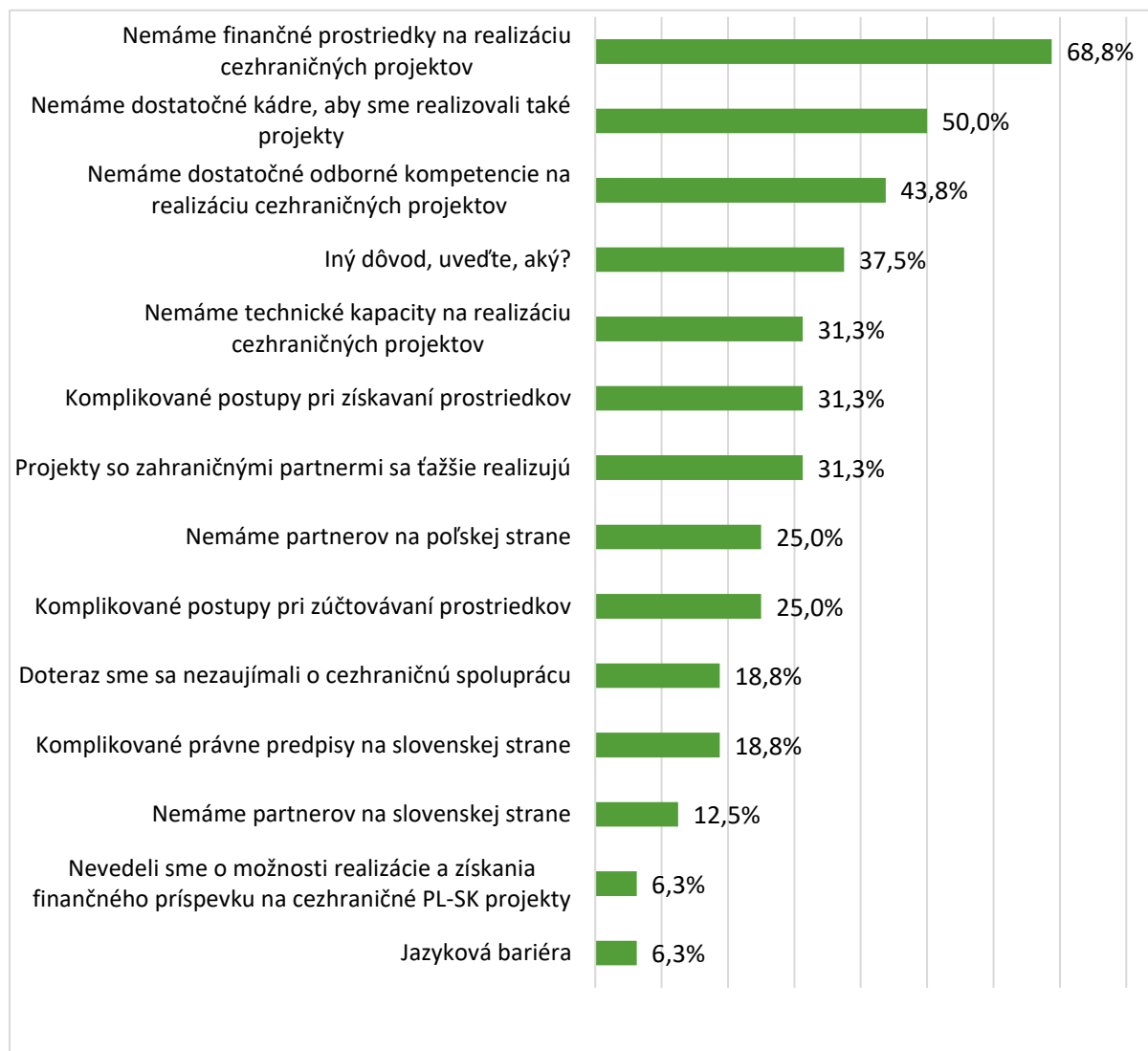


Poľsko: N = 43, Slovensko: N = 25, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Zástupcovia subjektov, ktoré sa ešte nezapojili do projektov cezhraničnej spolupráce medzi Poľskom a Slovenskom, uviedli ako hlavné dôvody nedostatok finančných zdrojov (68,8 %), personálu (50,0 %),

odborných kompetencií (43,8 %) a technických kapacít (31,3 %). Ide teda o interné faktory v rámci subjektu. Približne tretina týchto respondentov uviedla aj zložité postupy získavania finančných prostriedkov na takéto projekty (31,3 %) a náročnosť realizácie cezhraničných projektov (31,3 %).

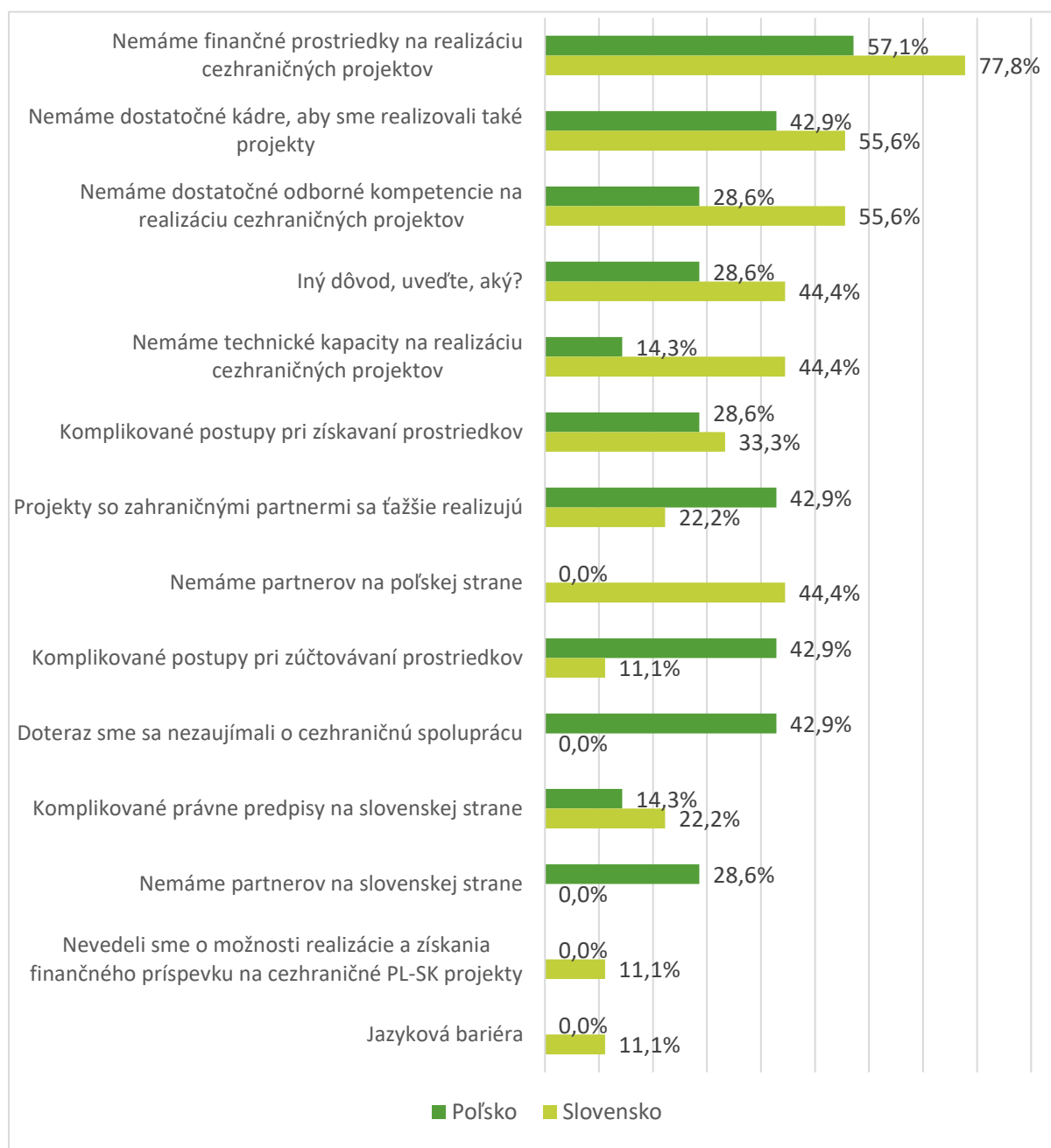
Graf 14. Odpovede na otázku „Prečo ste doteraz nerealizovali cezhraničné poľsko-slovenské projekty?“



N = 16, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Nedostatok finančných zdrojov na cezhraničné projekty a nedostatočný počet zamestnancov na realizáciu takýchto projektov sú najdôležitejšími dôvodmi nedostatočného zapojenia sa do poľsko-slovenských cezhraničných projektov na oboch stranách hranice. Medzi najčastejšie uvádzané dôvody poľskí respondenti zaradili aj: „projekty so zahraničnými partnermi sa ťažšie realizujú“, „komplikované postupy pri zúčtovávaní prostriedkov“ a „Doteraz sme sa nezaujímalí o cezhraničnú spoluprácu“, medzi slovenskými respondentmi najčastejšie uvádzanými dôvodmi boli: „Nemáme dostatočné odborné kompetencie na realizáciu cezhraničných projektov“, „Nemáme technické kapacity na realizáciu cezhraničných projektov“ a „Nemáme partnerov na poľskej strane“.

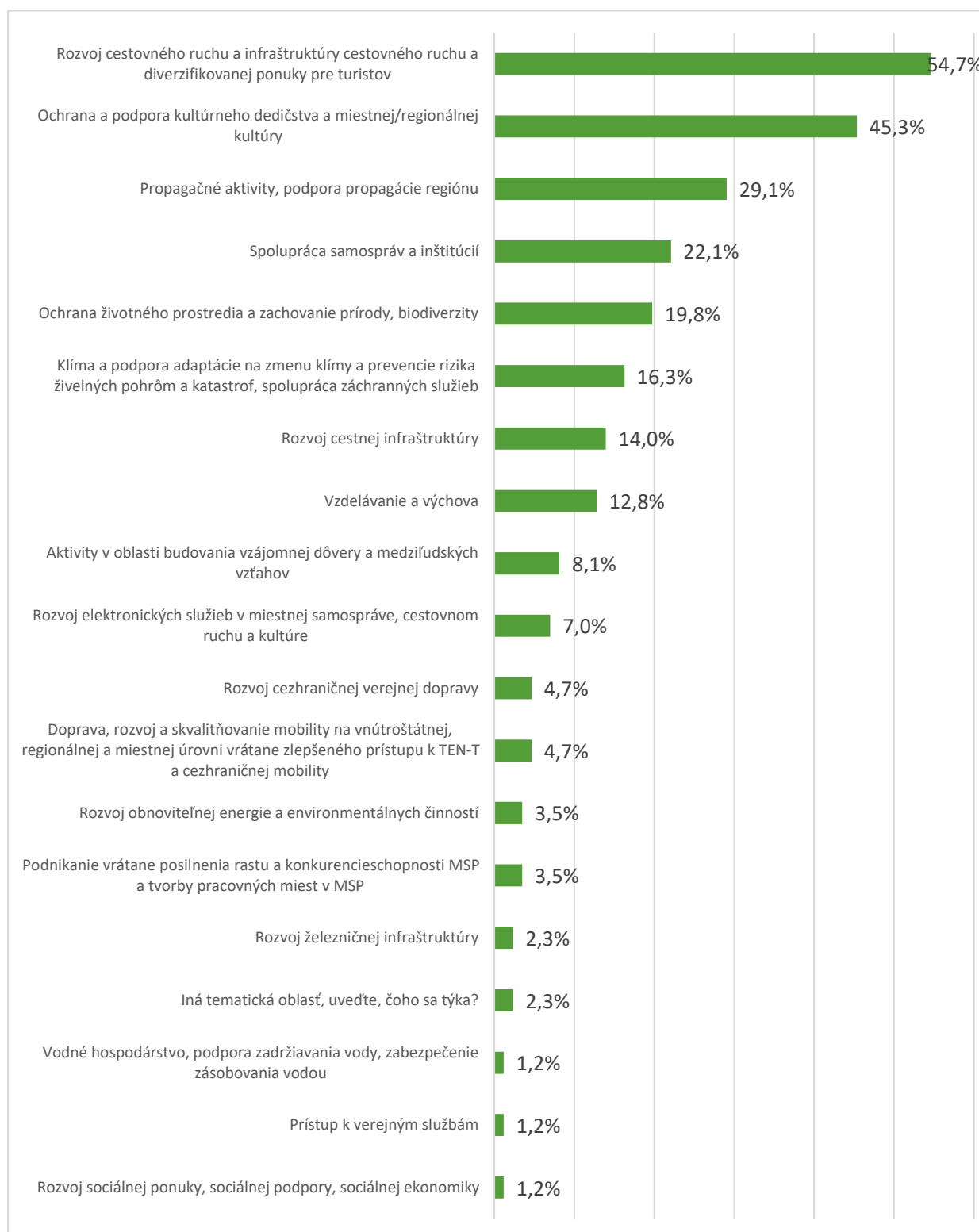
Graf 15. Odpovede na otázku „Prečo ste doteraz nerealizovali cezhraničné poľsko-slovenské projekty?“ v členení na poľských a slovenských respondentov



Poľsko: N = 7, Slovensko: N = 9, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Takmer tri štvrtiny respondentov prieskumu (73,3 %) plánujú v blízkej budúcnosti (obdobie 2021 – 2027) požiadať o financovanie projektov cezhraničnej PL – SK spolupráce. Najväčší potenciálny záujem budú predstavovať projekty v oblasti rozvoja cestovného ruchu (uviedlo ich 54,7 % respondentov) a kultúry (45,3 %), projekty propagujúce región (29,1 %) a zamerané na spoluprácu samospráv a inštitúcií (22,1 %). Okrem oblastí uvedených v navrhovaných odpovediach respondenti samostatne uviedli rozvoj individuálneho a kolektívneho podnikania, zvýšenie investičných výdavkov a výstavbu a modernizáciu cestnej infraštruktúry, cyklotrás a turistickej infraštruktúry.

Graf 16. Odpovede na otázku „V akých tematických oblastiach plánujete žiadať o finančný príspevok na realizáciu projektov?“

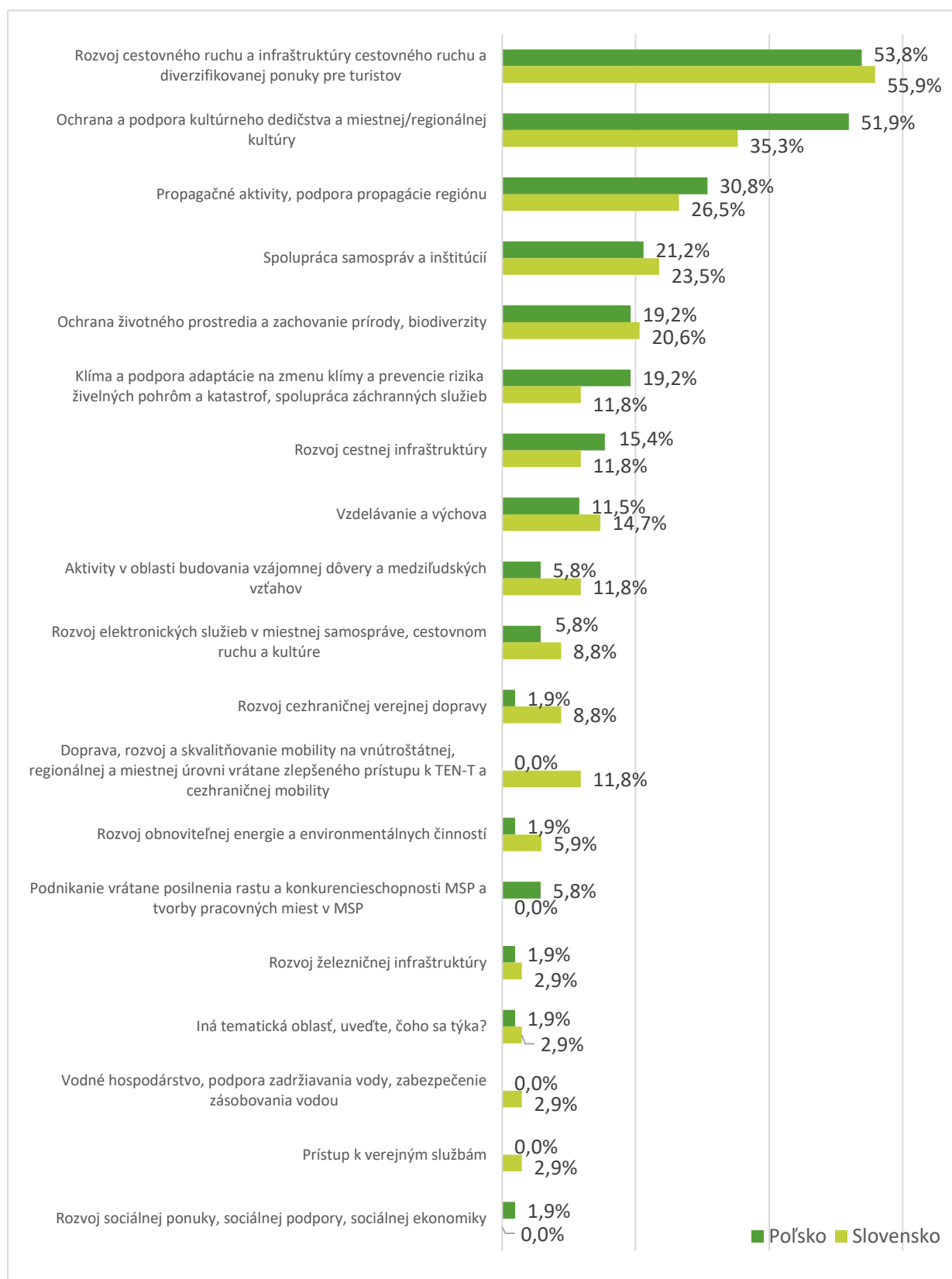


N = 86, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Poliaci sa výrazne viac zaujímajú ako Slováci o ochranu a podporu kultúrneho dedičstva a miestnej/regionálnej kultúry, zatiaľ čo Slováci sa viac zaujímajú o dopravu, rozvoj a skvalitňovanie

mobility na národnej, regionálnej a miestnej úrovni vrátane zlepšeného prístupu k TEN-T a cezhraničnej mobility. Pokiaľ ide o ostatné otázky, percento respondentov, ktorí vybrali danú odpoveď, bolo na oboch stranách hranice podobné.

Graf 17. Odpovede na otázku „V akých tematických oblastiach plánujete žiadať o finančný príspevok na realizáciu projektov?“ v členení na poľských a slovenských respondentov



Poľsko: N = 52, Slovensko: N = 34, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

V otvorenej otázke sme sa respondentov opýtali na potenciálne prínosy vyplývajúce z realizácie projektov cezhraničnej spolupráce pre subjekt, ktorý zastupujú. Najčastejšie odpovede boli:

- Posilňovanie väzieb a spolupráce medzi partnermi („Cezhraničné projekty podporujú regionálnu integráciu, spoločne riešia výzvy a propagujú kultúrne, ekonomické a prírodné hodnoty na oboch stranách hranice“, „Udržiavanie priateľských vzťahov so susedmi“),
- Rozvoj cestnej, turistickej a kultúrnej infraštruktúry („V prvom rade ide o rozvoj infraštruktúry pohraničnej oblasti, a následne o zvýšenie atraktivity jednotlivých miest pre cestovný ruch. Je známe, že EZÚS TATRY sa nachádza v oblasti, ktorá prosperuje predovšetkým vďaka cestovnému ruchu, a realizácia projektov v rámci Interreg PL-SK prináša významné výhody pri rozširovaní ponuky pohraničnej oblasti, čo pomáha udržať turistov v našom regióne dlhšie“),
- Rozvoj cestovného ruchu („Rozvoj turistickej a kultúrnej ponuky, predĺženie turistickej sezóny“),
- Hospodársky rozvoj regiónu („Hospodársky rozvoj regiónu, lepší život pre obyvateľov“),
- Aktivity na ochranu životného prostredia, pamiatok a kultúrneho dedičstva („Poznávanie histórie a kultúry, obnova historických miest a ich prepojenie spoločnými chodníkmi“ „zabezpečenie spoločnej bezpečnosti“, „Spoločná, lepšia starostlivosť o zachovanie prírodného a kultúrneho dedičstva regiónu“),
- Integrácia a medzinárodná výmena mladých obyvateľov („Medzinárodná výmena mladých obyvateľov“, „Spolupráca medzi susedmi z oboch krajín, výmena kultúrnych skúseností, spoločné projekty propagujúce pohraničie“).

Respondenti tiež nezávisle uviedli prekážky brániace možnosti rozšírenia cezhraničnej spolupráce, ktoré bránili spolupráci. Najčastejšie sa odvolávali na problémy ako:

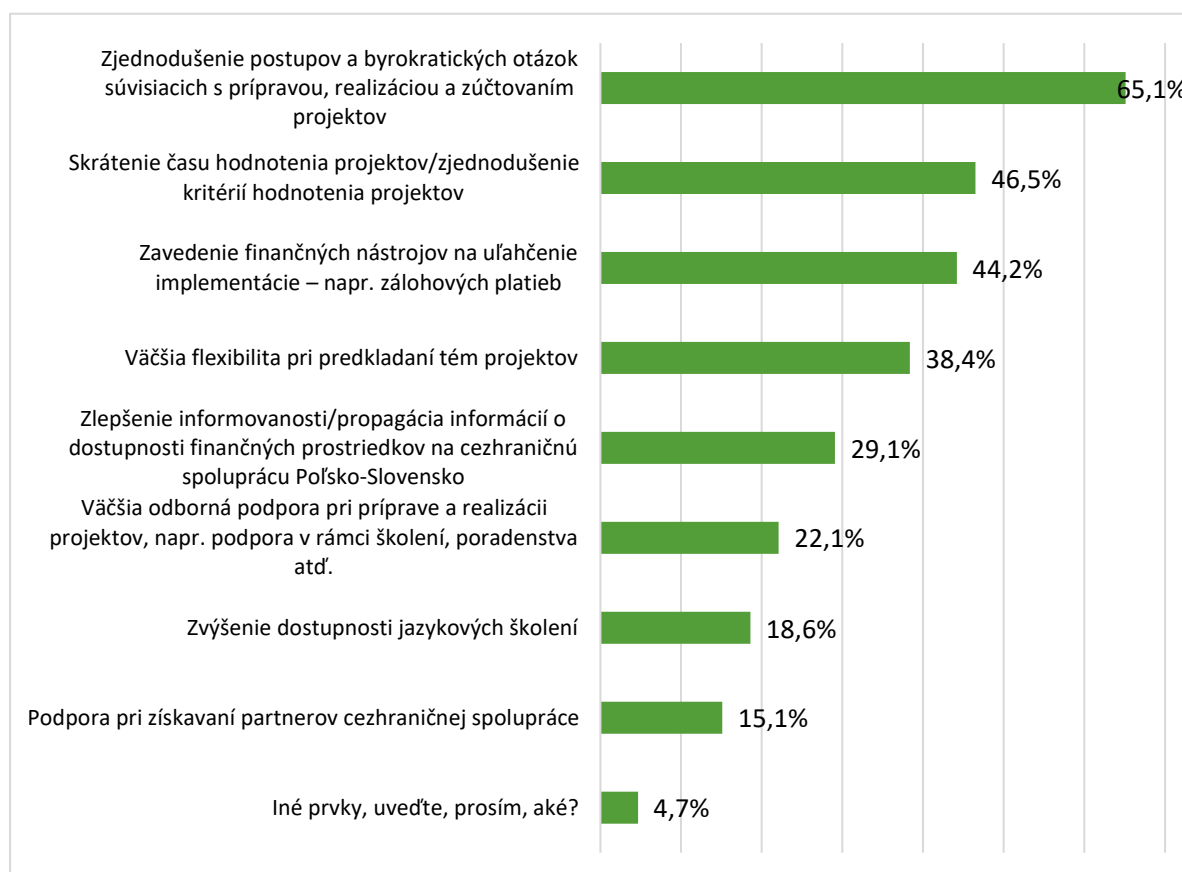
- rozdiely v právnych predpisoch a finančných systémoch, ktoré môžu spôsobiť zložité administratívne a právne postupy, brániace realizácii spoločných projektov („Často existujú aj rozdiely vo finančných systémoch, ktoré môžu brániť jednoduchej výmene finančných prostriedkov alebo spoločnému riadeniu rozpočtu.“ „Rôzne právne systémy, administratívne postupy a fungovanie verejných inštitúcií môžu spôsobiť ťažkosti pri spoločnej realizácii projektov a predĺžiť procesy rozhodovania“),
- politická nestabilita („Politické zmeny a legislatívna neistota – meniace sa politické podmienky na jednej alebo oboch stranách hranice môžu ovplyvniť inštitucionálne priority a destabilizovať dlhodobé aktivity“),
- byrokracia a komplikované postupy pri nábore a realizácii projektov („Byrokracia, najmä pri podávaní správ a zúčtovávaní projektov, najmä tých, ktoré sa týkajú stavebných investícií“),

„Rozsiahly formulár žiadosti, potreba pripraviť celú žiadosť v dvoch jazykových verziách, nemožnosť zahrnúť aj iné náklady, než tie, ktoré sú uvedené v prílohe (napr. jednorazové platby na workshopy a školenia – špecializované školenia majú výrazne vyššie náklady“),

- jazyková bariéra.

Viac ako polovica respondentov (65,1 %) sa domnieva, že pre zvýšenie počtu subjektov realizujúcich projekty cezhraničnej spolupráce je potrebné zjednodušenie postupov a odstránenie byrokratických problémov súvisiacich s prípravou, realizáciou a vyúčtovaním projektov. Viac ako 40 % respondentov tiež uviedlo skrátenie lehôt na hodnotenie projektov a zjednodušenie kritérií hodnotenia žiadostí (46,5 %), ako aj zavedenie finančných zjednodušení (44,2 %), zatiaľ čo 38,4 % uviedlo zvýšenú flexibilitu pri predkladaní tém projektov.

Graf 18. Odpovede na otázku „Ktoré prvky v rozsahu cezhraničnej spolupráce by sa mohli zlepšiť/zmeniť, aby sa do tohto typu spolupráce zapájalo viac subjektov?“

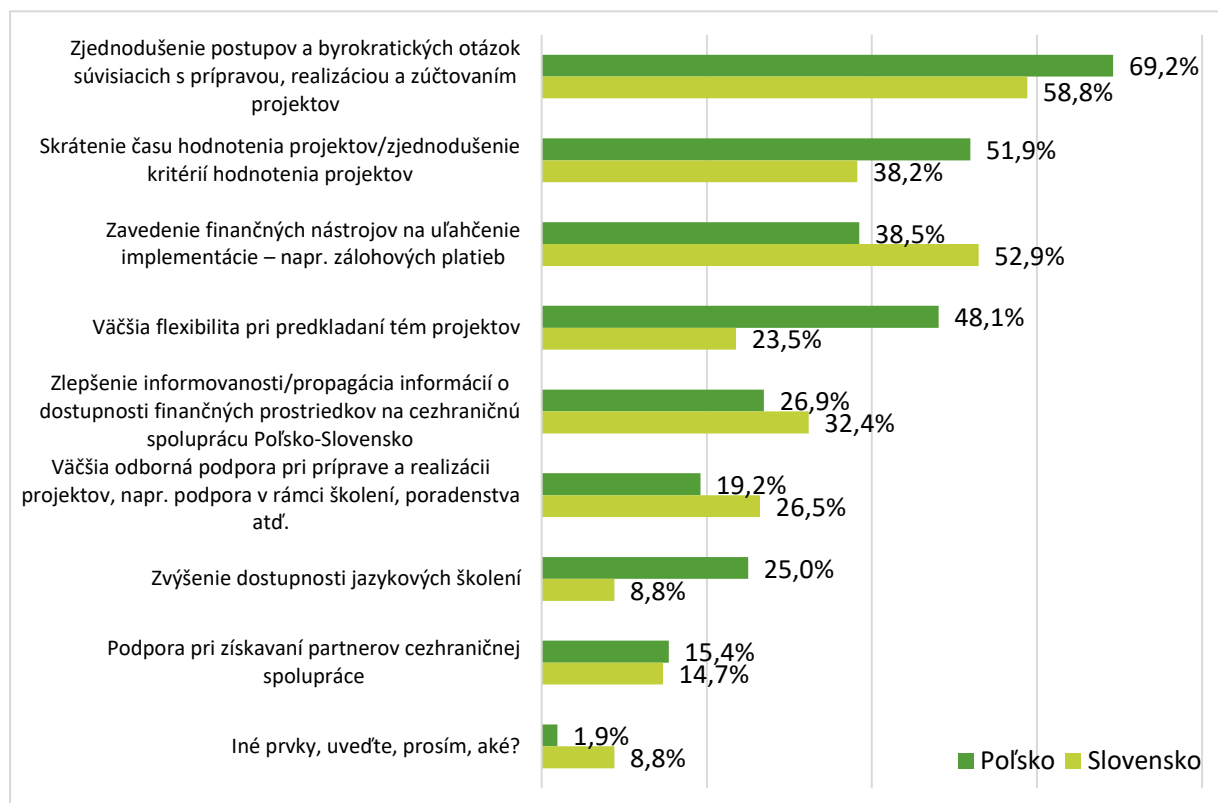


N = 86, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

V analyzovanej otázke Poľiaci výrazne častejšie ako Slováci vybrali nasledujúce odpovede: „Zjednodušenie postupov a byrokratických otázok súvisiacich s prípravou, realizáciou a zúčtovaním projektov“, „Skrátenie času hodnotenia projektov/zjednodušenie kritérií hodnotenia projektov“, „Väčšia flexibilita pri predkladaní tém projektov“ a „Zvýšenie dostupnosti jazykových školení“. Slováci

naopak výrazne častejšie vyberali možnosť „Zavedenie finančných nástrojov na uľahčenie implementácie – napr. zálohových platieb“.

Graf 19. Odpovede na otázku „Ktoré prvky v rozsahu cezhraničnej spolupráce by sa mohli zlepšiť/zmeniť, aby sa do tohto typu spolupráce zapájalo viac subjektov?“ v členení na poľských a slovenských respondentov



Poľsko: N = 52, Slovensko: N = 34, Zdroj: Dotazníkový prieskum vykonaný na účely štúdie.

Počas strategických workshopov sa tiež zhodnotila doterajšia cezhraničná spolupráca. Podľa účastníkov workshopu poľská strana implementuje a realizuje projekty efektívnejšie a účinnejšie. Zároveň si zástupcovia slovenskej strany vysoko cenia cezhraničnú spoluprácu.

Cezhraničnú spoluprácu nepochybne uľahčuje jazyková blízkosť (jazyková bariéra predstavuje výzvu napríklad v cezhraničnej spolupráci medzi Slovákmi a Maďarmi) a vysoká úroveň riadenia, logistickej a projektovej podpory a mentoringu, ktoré ponúka EZÚS TATRY. Medzi ďalšie faktory, ktoré uľahčujú cezhraničnú spoluprácu, patria dlhodobé partnerstvá, ktoré budujú dôveru, osvedčené postupy, tematická súdržnosť potrieb a problémov regiónu, kultúrna podobnosť, priateľský prístup a malé vzdialenosti.

Podľa účastníkov strategického workshopu predstavujú administratívne bariéry – vrátane rozdielnych právnych predpisov, rôznych mien, rôznej úrovne byrokracie a administratívnej záťaže – výzvu pre cezhraničnú spoluprácu. Účastníci poukázali aj na nedostatok primeranej kontinuity plánovaných aktivít a časté zmeny predtým plánovaných priorít. Na slovenskej strane je problematický aj proces

verejného obstarávania – je príliš zdĺhavý a komplikovaný, čo má za následok pomalšie tempo konania v porovnaní s Poľskom a nedodržiavanie lehôt na strane Slovenska. Problematická je aj administratívna štruktúra Slovenska, ktorá často vedie k marginalizácii okrajových centier. Medzi ďalšie faktory, ktoré bránia cezhraničnej spolupráci, patria kolísanie výmenných kurzov, časté zmeny v orgánoch (čo sa premieťa do častých zmien stratégií, priorít a smerov rozvoja), jazykové bariéry, nerovnomerné personálne obsadenie a finančná nestabilita slovenských miestnych samospráv.

V kontexte oblastí na zlepšenie cezhraničnej spolupráce strategické workshopy a prieskum poukázal na tieto oblasti:

- z vecného hľadiska:
 - poskytovanie širokej a flexibilnej škály financovania, prispôsobeného rozmanitým charakteristikám a potenciálu jednotlivých oblastí,
 - zabránenie umelému obmedzovaniu podpory na jednu kategóriu (napr. cyklistická infraštruktúra),
 - zvýšenie rozsahu realizácie individuálnych projektov,
 - zabezpečenie väčšej proporcionality výsledkov projektov s prihliadnutím na veľkosť miestnych samosprávnych celkov (v Poľsku sú obce väčšie, a teda bohatšie a očakávania partnerských obcí sú porovnateľné),
 - zabezpečenie väčšej alokácie na investičné projekty,
 - eliminácia ad hoc aktivít – plánovanie v dlhodobom rámci, na základe viacročných plánov,
 - zabezpečenie lepšej koordinácie spoločných aktivít (úlohy, harmonogramy),
 - zabezpečenie efektívnej propagácie realizovaných iniciatív na zvýšenie povedomia obyvateľov,
- z technického a byrokratického hľadiska:
 - zjednodušenie formulárov žiadostí a zníženie byrokracie,
 - zjednodušenie postupov podávania správ a vyúčtovania,
 - vytvorenie banky projektových nápadov pred vyhlásením výzvy,
 - vytvorenie registra potenciálnych partnerov a ich projektových nápadov,
 - prefinancovanie projektov,
 - zjednotenie pravidiel využívania finančných prostriedkov,
 - skrátenie doby očakávania na refundáciu s cieľom urýchliť realizáciu aktivít,
 - zlepšenie funkčnosti webovej stránky,
 - zabezpečenie širšej propagácie finančných programov medzi miestnymi komunitami a organizáciami.

3. Verejný sektor

3.1 Diagnóza verejného sektora

Podrobná socioekonomická analýza verejného sektora je uvedená v dokumente „Diagnóza prostredia – Región okolo Tatier“. Nižšie uvádzame najdôležitejšie údaje z tejto analýzy.

Región okolo Tatier pozostáva z 19 okresov – 8 na poľskej strane a 11 na slovenskej strane. Tieto jednotky sú ďalej rozdelené na obce. Nižšie sú uvedené informácie o počte obcí v každom okrese, ktoré tvoria Región okolo Tatier. Ako je vidieť, administratívne členenie Slovenska je oveľa fragmentovanejšie – každá lokalita je zvyčajne samostatnou obcou. V Poľsku jedna obec zvyčajne zahŕňa viacero lokalít.

Tabuľka 2. Počet obcí v každom okrese, ktoré tvoria Región okolo Tatier.

Poľská časť		Slovenská časť	
Okres	Počet obcí	Okres	Počet obcí
Okres Gorlice	10	Okres Dolný Kubín	24
Okres Limanowa	13	Okres Kežmarok	41
Okres Myślenice	9	Okres Levoča	33
Okres Nowy Sącz	16	Okres Liptovský Mikuláš	56
Okres Nowy Targ	14	Okres Námestovo	24
Okres Sucha Beskidzka	9	Okres Poprad	29
Okres Tatry	5	Okres Ružomberok	25
Nowy Sącz	1	Okres Sabinov	43
		Okres Spišská Nová Ves	36
		Okres Stará Ľubovňa	44
		Okres Tvrdošín	15

Zdroj: vlastné spracovanie

Na poľskej strane Regiónu okolo Tatier sa nachádza 22 miest: Biecz, Bobowa, Czarny Dunajec, Dobczyce, Gorlice, Grybów, Jordanów, Krynica-Zdrój, Limanowa, Maków Podhalański, Mszana Dolna, Muszyna, Myślenice, Nowy Sącz, Nowy Targ, Piwniczna-Zdrój, Rabka-Zdrój, Stary Sącz, Sucha Beskidzka, Sułkowice, Szczawnica a Zakopane. Na slovenskej strane sa taktiež nachádza 22 miest: Dolný Kubín, Levoča, Lipany, Liptovský Hrádok, Kežmarok, Krompachy, Liptovský Mikuláš, Námestovo, Podolíneec, Poprad, Ružomberok, Sabinov, Spišská Belá, Spišská Nová Ves, Spišská Stará Ves, Spišské Podhradie, Spišské Vlchy, Stará Ľubovňa, Svit, Trstená, Tvrdošín a Vysoké Tatry.

Všetky okresy na poľskej strane patria do Malopoľského vojvodstva. Na slovenskej strane okresy:

- Kežmarok, Levoča, Poprad, Sabinov, Stará Ľubovňa patria do Prešovského kraja,
- Dolný Kubín, Liptovský Mikuláš, Námestovo, Ružomberok, Tvrdošín – do Žilinského kraja,
- Spišská Nová Ves – do Košického kraja.

Počas strategických workshopov boli identifikované rôzne problémy a ťažkosti, ktorým čelí verejný sektor v Regióne okolo Tatier v kontexte cezhraničnej spolupráce medzi Poľskom a Slovenskom. Vo

verejnom sektore sa pozornosť upriamila na nedostatok dlhodobého plánu a konzistentnej, jednotnej rozvojovej vízie, čo vyplýva z častých politických zmien a meniacich sa vládnych priorit. Chýba aj spoločná propagačná, marketingová a informačná politika pre Región ako celok. Účastníci workshopu pripísali tento nedostatok spolupráce skutočnosti, že Tatry spravujú dva štáty a tri administratívne celky na úrovni vojvodstva/samosprávneho kraja (Krakov, Žilina, Prešov) – v tomto aspekte chýba efektívna spolupráca v spoločnom a koordinovanom riadení tejto „veľkej trojky“. Zjavná je aj byrokracia, nedostatok právnej konzistentnosti a slabá štátna podpora rozvoja regiónu. Účastníci workshopu sa tiež domnievali, že potreby niektorých obyvateľov regiónu sú marginalizované v dôsledku koncentrácie úloh predovšetkým v oblastiach s najvyššou turistickou návštevnosťou. Existujú však aj oblasti s menším záujmom o cestovný ruch, ktoré si vyžadujú uznanie ich potrieb a potenciálu a rovnomernejšie rozdelenie finančných prostriedkov.

Problematickou oblasťou, za ktorú zodpovedá verejný sektor, je doprava. Počas strategických workshopov sa pozornosť upriamila na nedostatky v dopravnej a komunikačnej infraštruktúre, ktoré vyplývajú z nedostatočnej spolupráce, a to tak cezhraničnej, ako aj medziobecnej. Neexistujú dostatočné železničné spojenia, čo je prvok verejnej dopravy, ktorý by mohol uľahčiť cestnú dopravu. Hory predstavujú prirodzenú bariéru pre rozvoj cezhraničnej dopravy – respondenti uvádzali, že výstavba ďalších ciest a železničných spojení v Regióne okolo Tatier je prirodzene nákladnejšia. Evidentný je aj nedostatok parkovacích miest. Boli zaznamenané oneskorenia v iných aspektoch súvisiacich s infraštruktúrou, vrátane vodovodných a kanalizačných sietí, najmä na poľskej strane hranice. Problémom je aj nedostatok regulácií týkajúcich sa veľkoplošných reklám a pod., opäť predovšetkým na poľskej strane hranice.

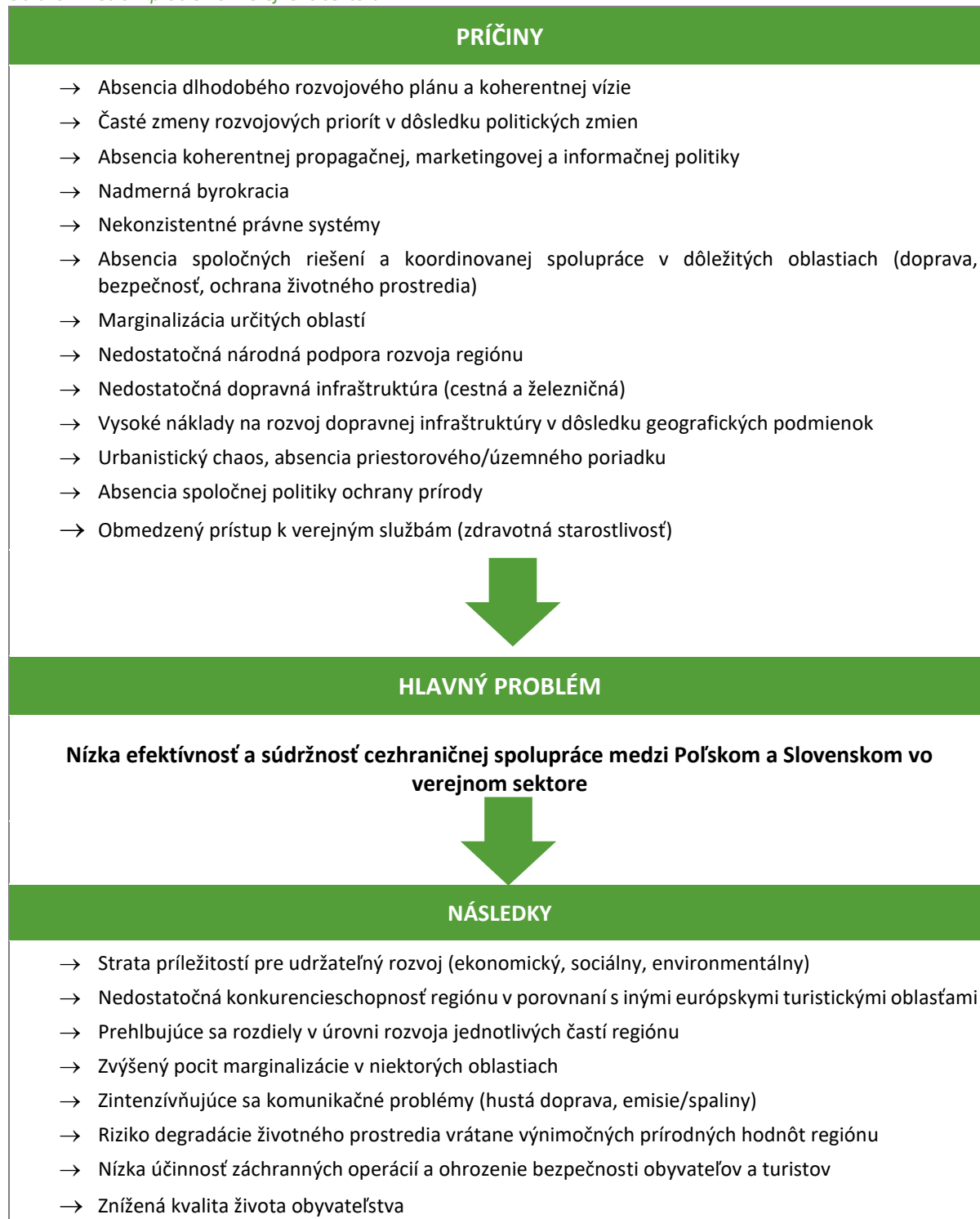
Vo verejnom sektore stoja za zmienku otázky týkajúce sa ochrany prírody. Počas strategických workshopov bolo zdôraznené, že z prírodného hľadiska nie je štátna hranica ani viditeľná, ani významná. Spoločná flóra a fauna a jedinečné prírodné hodnoty horského pohraničia si preto vyžadujú jednotnú a koherentnú stratégiu ochrany prírody. Ďalšou oblasťou, ktorá úzko súvisí s verejným sektorom, je bezpečnosť. Počas strategických workshopov sa pozornosť upriamila na nedostatočnú komunikáciu v oblasti bezpečnosti medzi záchrannými službami. Chýba koordinovaná právna spolupráca v oblasti bezpečnosti a služieb (hasiči, nemocnice) a je potrebné spoločné právo na zabezpečenie účinnejších opatrení.

V oblasti verejných služieb sa zdôraznil obmedzený prístup k zdravotnej starostlivosti. Taktiež sa konštatovalo, že existuje riziko, že aktivity podporujúce cestovný ruch budú dominovať na úkor životných potrieb obyvateľov.

3.2 Strom problémov verejného sektora

Na základe prezentovanej diagnózy bol pre verejný sektor pripravený strom problémov.

Obrázok 1. Strom problémov verejného sektora

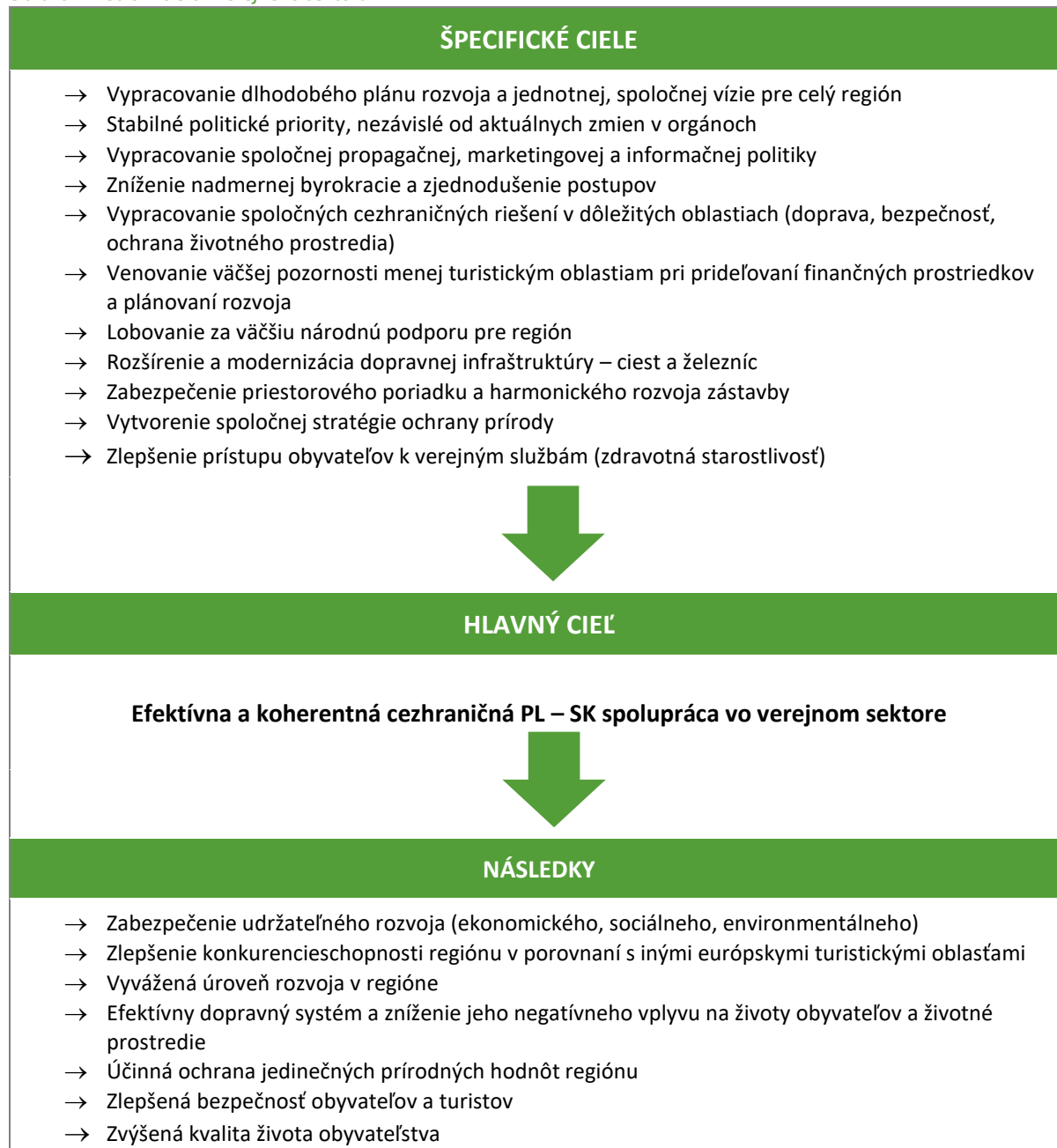


Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Strom cieľov a odporúčania pre verejný sektor

Na základe stromu problémov bol vypracovaný strom cieľov pre verejný sektor.

Obrázok 2. Strom cieľov verejného sektora



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V rámci otvorených otázok o budúcnosti cezhraničnej spolupráce v dotazníkovom prieskume („Uvedte návrhy strategických investícií, aktivít alebo projektov cezhraničného charakteru, ktoré by sa mali realizovať v blízkej budúcnosti s cieľom zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj regiónu okolo Tatier“ a „Aké zmeny očakávate v dlhodobom horizonte (do roku 2050), aby došlo k integrovanému rozvoju regiónu okolo Tatier?“) a počas strategických workshopov respondenti uvádzali nasledujúce návrhy na zlepšenie situácie regiónu okolo Tatier v oblastiach relevantných pre aktivity verejného sektora:

- v oblasti administratívy:
 - vytváranie platforiem pre komunikáciu a spoluprácu na regionálnej úrovni,
 - systematická výmena znalostí a osvedčených postupov,
 - postupná digitalizácia služieb – pre obyvateľov aj turistov,
- v oblasti dopravy:
 - vytvorenie integrovaného cezhraničného dopravného systému okolo Tatier, dôraz na realizáciu veľkých investičných projektov
 - spustenie ekologických autobusových liniek a elektrických vozidiel, ktoré uľahčia cestovanie obyvateľov a turistov po regióne,
 - vytvorenie spoločných autobusových a vlakových spojení (napr. Zakopané – Poprad, Nowy Targ – Kežmarok)
 - zavedenie spoločných cestovných lístkov a integrovaného informačného systému pre cestujúcich (mobilné aplikácie, cestovné poriadky, plánovanie prestupov),
 - rozvoj spoločných informačných centier o doprave pre cestujúcich do zamestnania a turistov,
 - výstavba parkovísk a nabíjaciach staníc pre elektromobily,
 - vytvorenie moderných parkovacích riešení prispôsobených obyvateľom a turistom (napr. Park and Ride),
 - dynamický rozvoj siete cyklotrás (napr. Myšlenice/Dobczyce – Slovensko, Cyklistická „Radocyna“, VeloNatura), prepojenie nových trás s existujúcimi, budovanie okruhov a dokončenie projektu „Cesta okolo Tatier“,
 - podpora verejnej dopravy s cieľom znížiť automobilovú dopravu,
 - výstavba hraničného priechodu pre nákladnú dopravu (Stará Ľubovňa/Mníšek nad Popradom)
 - rozvoj inovácií v cestnej doprave (lanovky, ropetaxi)
 - vzdelávacie a propagačné aktivity podporujúce výber ekologických dopravných prostriedkov,

- v oblasti ostatnej infraštruktúry:
 - rozvoj vodovodných a kanalizačných systémov,
 - rozvoj optickej siete – vyplnenie medzier v digitálnej dostupnosti,
 - zlepšenie odpadového hospodárstva,
- v oblasti ochrany prírodných zdrojov:
 - vytvorenie a implementácia jednotnej, zjednotenej koncepcie ochrany prírody na oboch stranách Tatier
 - obmedzenie a kontrola turistickej dopravy v najcennejších ekosystémoch prostredníctvom systému limitov vstupov, vyznačenia prísnych chodníkov a sezónnych uzávierok určitých oblastí,
 - implementácia nástrojov na monitorovanie a plánovanie turistickej dopravy s cieľom minimalizovať tlak na životné prostredie,
 - rozvoj nízkoemisných foriem mobility a cestovného ruchu,
 - zníženie automobilovej dopravy v prírodne cenných oblastiach,
 - rozvoj infraštruktúry podporujúcej ochranu prírody (vzdelávacie miesta, monitorovacie systémy, náučné chodníky),
 - investície do obnoviteľných zdrojov energie a technológií, ktoré znižujú emisie znečisťujúcich látok,
 - implementácia vzdelávacích a sociálnych programov podporujúcich ochranu životného prostredia,
 - zapojenie obyvateľov a turistov do proekologických aktivít prostredníctvom kampaní, workshopov atď.
- v oblasti sociálnej integrácie a sociálnych služieb:
 - vytvorenie cezhraničnej siete služieb starostlivosti, rehabilitácie a sociálnych služieb,
 - medzigeneračná integrácia prostredníctvom spoločných aktivít, workshopov a stretnutí obyvateľov na oboch stranách hranice,
 - uľahčenie prístupu k službám pre starších ľudí, deti a osoby, ktoré potrebujú podporu,
 - zabezpečenie prístupu ku kvalitným zdravotníckym, sociálnym a kultúrnym službám,
- v oblasti bezpečnosti:
 - rozvoj spolupráce medzi záchrannými zložkami,
 - dodatočné vybavenie dobrovoľných hasičských zborov,
- v oblasti územného plánovania:
 - integrované územné plánovanie – spoločné stratégie územného rozvoja, ktoré zohľadňujú ochranu životného prostredia a potreby miestnych komúnit,

- prevencia nadmernej urbanizácie a degradácie krajiny prostredníctvom spoločných plánovacích štandardov,
- udržiavanie architektonickej jednotnosti – zdržanie sa vydávania stavebných povolení na výstavbu objektov vizuálne odlišných od miestnej zástavby,
- implementácia vhodných architektonických a územných štandardov inšpirovaných tradičnou architektúrou regiónu,
- prijatie uznesení o ochrane krajiny, ktoré obmedzujú reklamný chaos a nadmerné množstvo veľkoplošných reklám,
- ochrana krajiny a biodiverzity ako priorita v územnom plánovaní a regionálnom rozvoji.

Tieto konkrétne nápady sú v súlade s predpokladmi navrhnutými v strome cieľov pre verejný sektor v Regióne okolo Tatier a predstavujú odporúčania týkajúce sa rozvoja poľsko-slovenského partnerstva v tejto oblasti v nasledujúcich rokoch.

4. Mimovládny sektor

4.1 Diagnóza mimovládneho sektora

Podrobná socioekonomická analýza mimovládneho sektora je uvedená v dokumente „Diagnóza prostredia – Región okolo Tatier“. Nižšie uvádzame najdôležitejšie údaje z tejto analýzy.

Podľa údajov Hlavného štatistického úradu pôsobilo v poľskej časti Regiónu okolo Tatier ku koncu roka 2024 4 166 nadácií, rodinných nadácií, združení a podobných organizácií. To predstavuje 4,2 organizácie na 1 000 obyvateľov – v porovnaní so 4,8 organizáciami v celej krajine. Mimovládny sektor v poľskej časti Regiónu okolo Tatier je preto o niečo menej rozvinutý ako v krajine ako celku. Na druhej strane podľa údajov predložených Štatistickým úradom Slovenskej republiky pôsobilo v roku 2020 na celom Slovensku 71 486 neziskových organizácií, čo predstavuje 13,1 takýchto organizácií na 1 000 obyvateľov v danom roku. Podľa aktuálnych údajov Ministerstva vnútra Slovenskej republiky (október 2025) pôsobí v Prešovskom kraji 1 056 nadácií, mimovládnych organizácií poskytujúcich verejné služby, občianskych združení, zamestnaneckých a zamestnávateľských organizácií, čo predstavuje 1,31 takýchto organizácií na 1 000 obyvateľov Prešovského kraja. V Žilinskom kraji pôsobí 861 nadácií, mimovládnych organizácií poskytujúcich verejné služby, občianskych združení, zamestnaneckých a zamestnávateľských organizácií, čo predstavuje 1,25 takýchto organizácií na 1 000 obyvateľov Žilinského kraja. Nie sú k dispozícii žiadne údaje o počte takýchto organizácií v jednotlivých okresoch. Mimovládny sektor v slovenských pohraničných regiónoch, ktorých významnú časť tvorí región okolo Tatier, je preto oveľa menej rozvinutý ako v celom štáte.

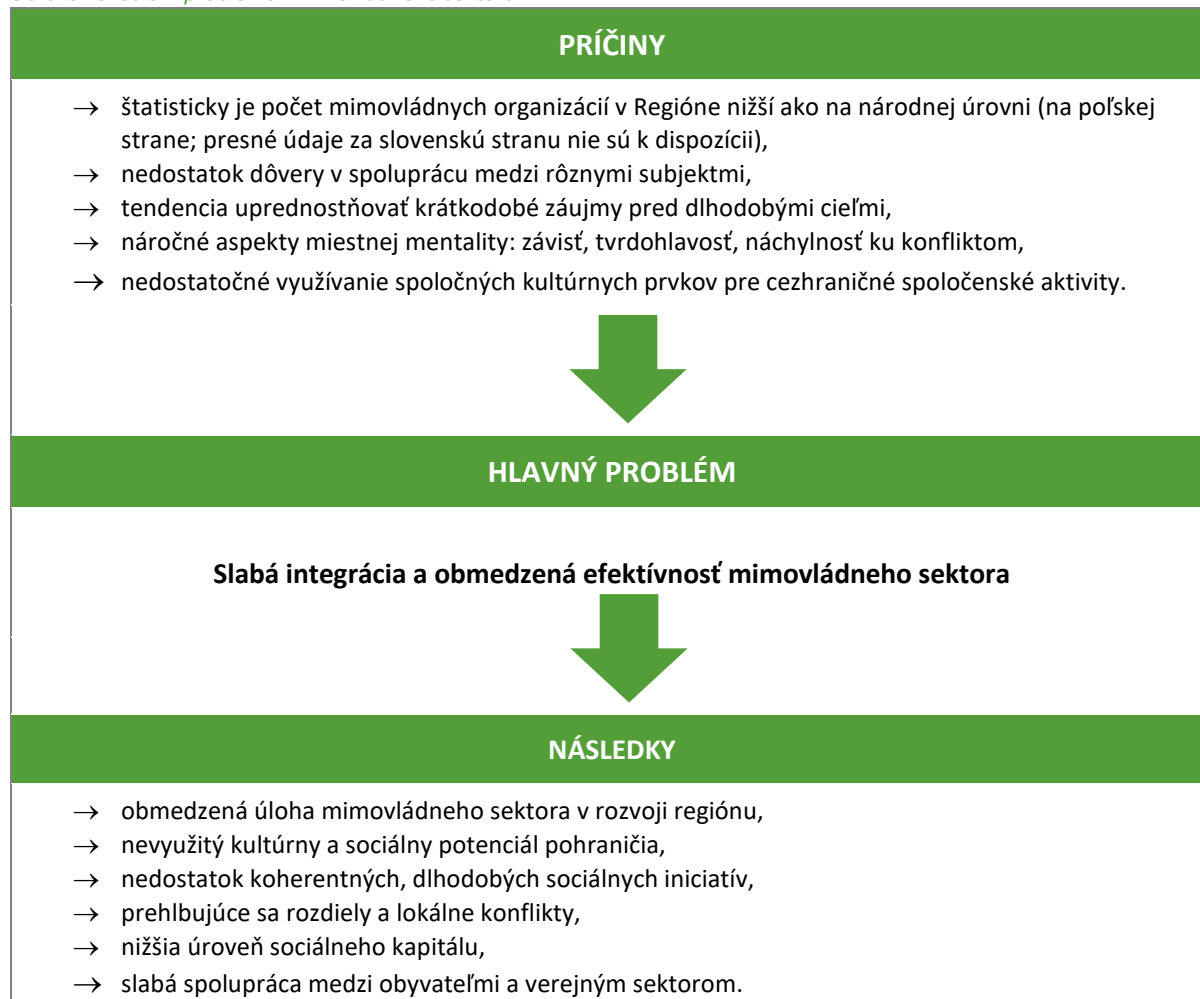
Počas strategických workshopov sa konštatovalo, že silnou stránkou Regiónu okolo Tatier je skutočnosť, že obyvatelia na oboch stranách hranice hovoria podobným jazykom a zdieľajú spoločné kultúrne dedičstvo, tradície a históriu. Výhodou je podobné goralské nárečie, kultúrna identita a „goralská identita“. To poskytuje významný potenciál pre cezhraničné spoločenské iniciatívy, ktoré môže realizovať mimovládny sektor.

Počas strategických workshopov v kontexte mimovládneho sektora sa pozornosť upriamila aj na negatívne aspekty, ktoré môžu ovplyvniť fungovanie mimovládneho sektora v Regióne okolo Tatier, ako napríklad: nedostatok dôvery v spoločné ciele, „sociálna slepota“ (krátkodobé ciele sú dôležitejšie ako dlhodobé) a zložité aspekty miestnej mentality (závisť, nadmerný konzervativizmus, sklon ku konfliktom, tvrdohlavosť).

4.2 Strom problémov mimovládneho sektora

Na základe prezentovanej diagnózy bol pre mimovládny sektor pripravený strom problémov.

Obrázok 3. Strom problémov mimovládneho sektora

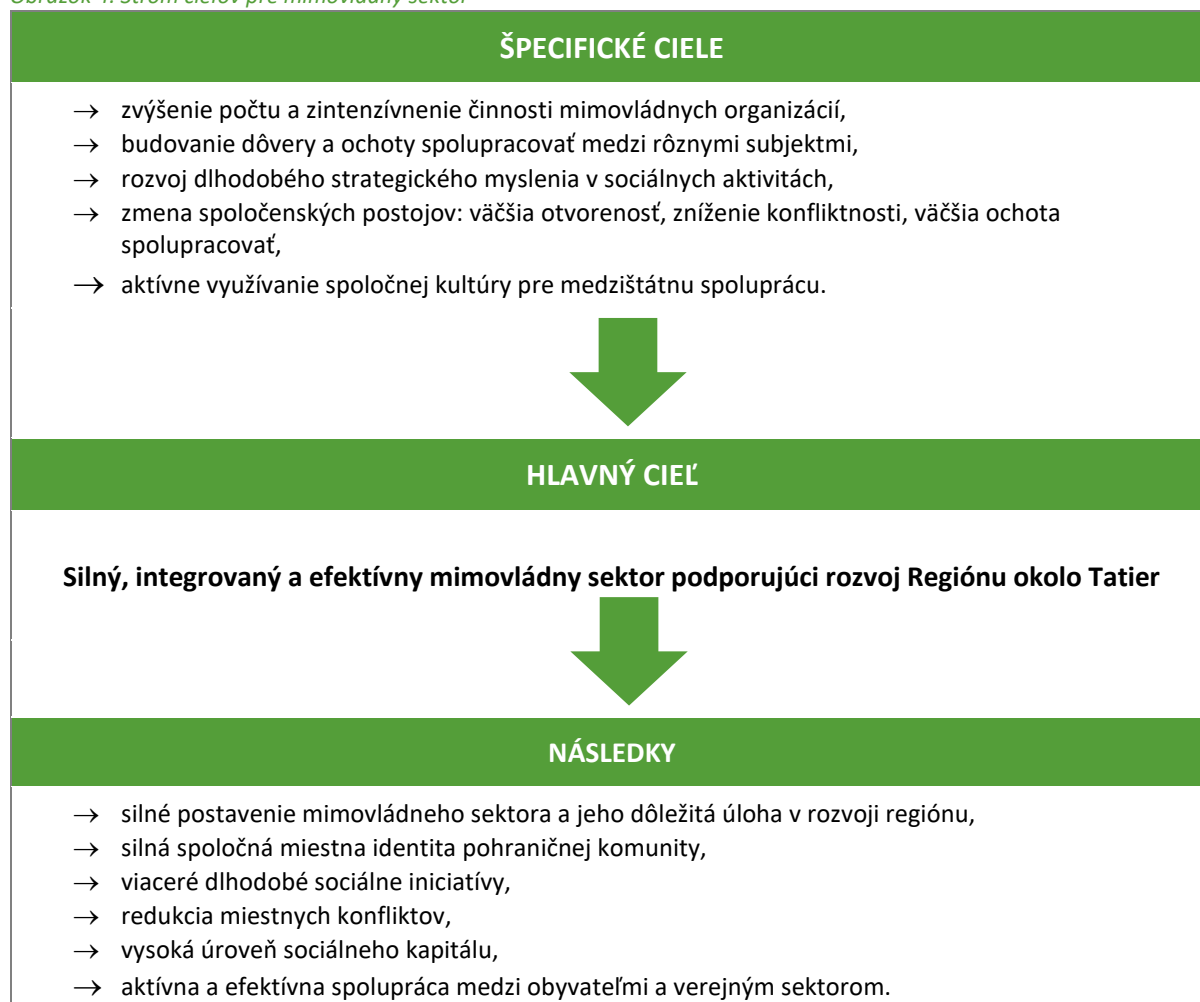


Zdroj: *vlastné spracovanie*

4.3 Strom cieľov a odporúčania pre mimovládny sektor

Na základe stromu problémov bol vypracovaný strom cieľov pre mimovládny sektor.

Obrázok 4. Strom cieľov pre mimovládny sektor



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V rámci otvorených otázok o budúcnosti cezhraničnej spolupráce v dotazníkovom prieskume a počas strategických workshopov respondenti uvádzali nasledujúce návrhy na zlepšenie situácie regiónu okolo Tatier v oblastiach relevantných pre aktivity mimovládneho sektora:

- posilnenie spolupráce medzi miestnymi samosprávami, mimovládnymi organizáciami, miestnymi komunitami a súkromným sektorom,
- zapojenie miestnych komunit do rozhodovacích procesov,
- zvyšovanie povedomia, zmena mentality, cieľavedomá a efektívna komunikácia,
- budovanie environmentálneho povedomia a prosociálnych postojov medzi mladými obyvateľmi pohraničného regiónu.

Uvedené návrhy sú v súlade s predpokladmi navrhnutými v strome cieľov pre mimovládny sektor. Môžu poskytnúť praktický základ pre rozvoj poľsko-slovenského partnerstva v nasledujúcich rokoch. Naznačujú smery, v ktorých by sa mala rozvíjať cezhraničná spolupráca, aby sa zabezpečil efektívnejší rozvoj celého regiónu v oblasti spoločenských aktivít.

5. Hospodársky sektor

5.1 Diagnóza hospodárskeho sektora

Podrobná socioekonomická analýza hospodárskeho sektora je uvedená v dokumente „Diagnóza prostredia – región okolo Tatier“. Nižšie uvádzame najdôležitejšie údaje z tejto analýzy.

V roku 2023 pôsobilo v regióne okolo Tatier takmer 200 000 hospodárskych subjektov – vyše 30 000 viac ako v roku 2018. Napriek dynamickému rastu počtu podnikov je úroveň podnikania meraná počtom podnikov na 1 000 obyvateľov v Regióne okolo Tatier nižšia ako celoštátny priemer – v regióne pripadá 117 podnikov na 1 000 obyvateľov, v Poľsku 137 a na Slovensku 130.

Najväčší podiel hospodárskych subjektov v regióne okolo Tatier sa zaoberá predovšetkým stavebnými činnosťami (27,8 %). Na druhom mieste je obchod (16,0 %) a na treťom priemyselné spracovanie (11,8 %). V porovnaní s Poľskom a Slovenskom celkovo sa región okolo Tatier vyznačuje relatívne vysokým podielom ubytovacích a stravovacích činností medzi všetkými ekonomickými subjektmi (5,6 % – región okolo Tatier, 3,2 % v Poľsku aj na Slovensku) – to naznačuje veľký význam sektora cestovného ruchu pre túto oblasť. Menej rozvinuté informačné a komunikačné činnosti (2,9 % zo všetkých podnikateľských subjektov v regióne okolo Tatier, 5,6 % – Poľsko, 5,2 % – Slovensko), činnosti v oblasti služieb realitného trhu (1,9 % v regióne okolo Tatier, 5,8 % – Poľsko, 2,8 % – Slovensko) a odborné, vedecké a technické činnosti (7,7 % v regióne okolo Tatier, 10,9 % – Poľsko, 14,1 % – Slovensko). Štruktúra hospodárstva v Tatranskom regióne vykazuje silnú závislosť od tradičných odvetví, predovšetkým stavebníctva a cestovného ruchu. Nízky podiel moderných odvetví môže brzdiť inovácie a obmedzovať dlhodobé rozvojové perspektívy.

V roku 2023 predstavovali registrovaní nezamestnaní 4,5 % ľudí v produktívnom veku v regióne okolo Tatier, pričom v poľskej časti regiónu to bolo 3,4 % a v slovenskej – 6,1 %. Nezamestnanosť mladých ľudí, ktorá predstavuje 43,8 % nezamestnaných v regióne (ľudí do 34 rokov), a žien (54,3 % nezamestnaných), zostáva pre hospodárstvo výzvou.

Ako už bolo uvedené, cestovný ruch je významnou súčasťou hospodárstva regiónu okolo Tatier. Región ponúka širokú a rozmanitú škálu turistických atrakcií vrátane prírodných, historických a kultúrnych atrakcií, ako aj rekreačných aktivít. V roku 2024 bolo v regióne okolo Tatier pripravených pre turistov 2 836 ubytovacích zariadení – o 15,7 % viac ako v roku 2018, pričom počet týchto subjektov v slovenskej časti regiónu sa zvýšil o 39,4 % a v poľskej časti sa znížil o 16,0 %. Intenzita cestovného ruchu sa javí ako vyššia v slovenskej časti, pričom v roku 2023 to bolo 101,6 lôžok na 1 000 obyvateľov a v poľskej časti 54,5 lôžok. Stále však bola vyššia ako v krajinách ako celok – 21,1 lôžok na

1 000 obyvateľov v Poľsku a 42,3 lôžok na Slovensku. Vysoký počet ubytovacích miest na obyvateľa potvrdzuje kľúčovú úlohu cestovného ruchu ako jedného z hlavných pilierov ekonomiky regiónu okolo Tatier.

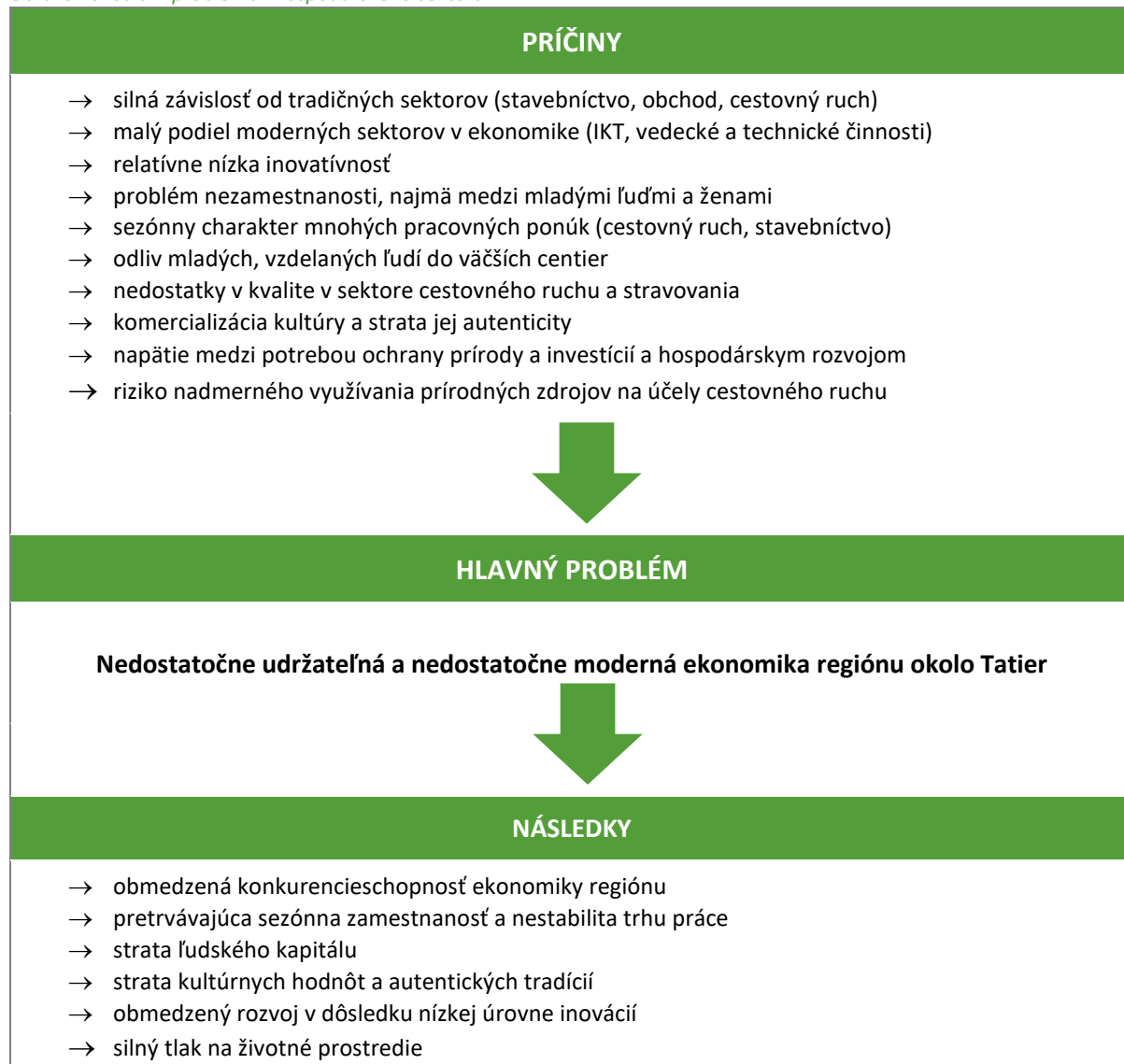
Počas strategických workshopov sa pozornosť upriamila na existujúce povedomie o potrebe správneho využívania prírodných zdrojov na oboch stranách hranice, a to aj v oblasti cestovného ruchu, a teda aj v hospodárskom kontexte. Región okolo Tatier bol definovaný ako oblasť, ktorá je de facto korunou celých Karpát, pohoria tiahnuceho sa od Rumunska až po česko-slovenské pohraničie. Turistická ponuka regiónu zahŕňa množstvo turistických a cyklistických trás, pričom hory sú jedinečnou prednosťou, ako aj vodné plochy a rieky ponúkajúce príležitosti pre cestovný ruch, ako je pltníctvo (veľmi charakteristická atrakcia v tejto oblasti) a rafting. Ako prednosti boli zdôraznené početné kúpele a termálne kúpele, ako aj koncentrácia historických pamiatok (drevená a sakrálna architektúra) na relatívne malej ploche a krátke vzdialenosti medzi atrakciami. Vzhľadom na výnimočné prírodné zdroje sa za prednosť považovali deficity v priemysle. Silnou stránkou sú aj viacgeneračné skúsenosti regiónu v cestovnom ruchu. Zároveň sa pozornosť upriamila na problémy, ktorým čelí miestny cestovný ruch – nízka kvalita gastronomickej ponuky, rastúca komercializácia kultúry a strata jej autenticity.

Účastníci strategických workshopov pri analýze ekonomiky zdôraznili problémy miestneho trhu práce. Veľké percento pracovných ponúk je sezónnych. Citeľne je tiež pozorovaný odliv mladých obyvateľov do väčších, urbanizovanejších centier v Poľsku a na Slovensku. V kontexte hospodárskeho rozvoja by sa mala venovať pozornosť aj neustálemu napätiu medzi ochranou prírody a investíciami a hospodárskym rozvojom.

5.2 Strom problémov hospodárskeho sektora

Na základe prezentovanej diagnózy bol pre hospodársky sektor pripravený strom problémov.

Obrázok 5. Strom problémov hospodárskeho sektora

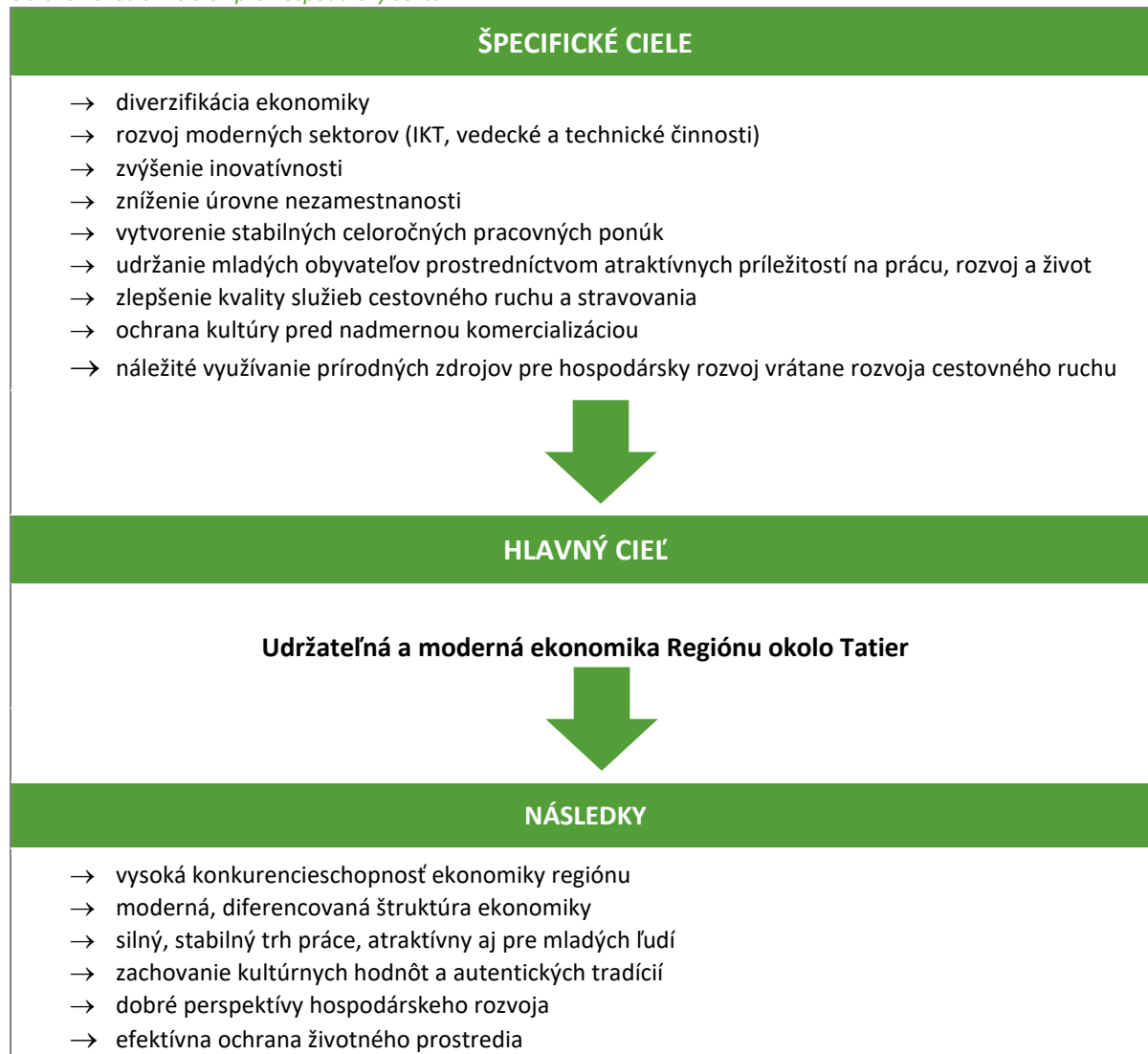


Zdroj: vlastné spracovanie

5.3 Strom cieľov a odporúčania pre hospodársky sektor

Na základe stromu problémov bol vypracovaný strom cieľov pre hospodársky sektor.

Obrázok 6. Strom cieľov pre hospodársky sektor



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V rámci otvorených otázok o budúcnosti cezhraničnej spolupráce v dotazníkovom prieskume a počas strategických workshopov respondenti uvádzali nasledujúce návrhy na zlepšenie situácie regiónu okolo Tatier v hospodárskej oblasti:

- cestovný ruch, kultúra a dedičstvo:
 - vytvorenie Cezhraničného turistického informačného centra,
 - vytvorenie Cesty kultúrneho dedičstva spájajúcej pamiatky drevenej architektúry, cerkvi a kostoly, pamätné izby so spoločnými výstavami, remeselné dielne (hrnčiarstvo, tkáčstvo), folklórne festivaly a koncerty (napr. v Zakopanem, Muszyne, Poprade),

- vytvorenie Cesty vojnových cintorínov z 1. svetovej vojny,
- rozvoj cezhraničných turistických a cyklistických trás s náučnými prvkami o prírode, histórii a kultúre,
- vytváranie tematických chodníkov ako formy atraktívnej expozície a pestovania tradícií tatranského pohraničia,
- modernizácia a rekonštrukcia historických pamiatok (hrady, opevnené sídla, pevnosti),
- podpora miestnej kultúry a umeleckých remesiel, eliminácia masovo vyrábaných gýčových výrobkov,
- rozvoj inštitúcií prezentujúcich kultúru Lemkov, Pogórcanov a iných etnických skupín (napr. Bartne v Poľsku, Medzilaborce na Slovensku),
- diverzifikácia turistickej ponuky (náučné chodníky, zážitková turistika, kultúra, ekológia), rozvoj celoročného cestovného ruchu,
- spolupráca múzeí a kultúrnych inštitúcií (putovné výstavy, vzdelávacie programy),
- vytváranie interaktívnej ponuky v múzeách a kultúrnych inštitúciách,
- vytvorenie spoločného, fungujúceho na oboch stranách hranice produktu Turistická karta s kompletným balíkom atrakcií a výhod,
- zavedenie automatizovaných systémov turistických služieb a informácií (doprava, aplikácie, digitálni sprievodcovia),
- spoločné horské poistenie pre turistov,
- rozvoj karpatskej identity a spoločnej značky regiónu,
- Tatry bez bariér – vypracovanie spoločných štandardov dostupnosti, vybudovanie infraštruktúry pre ľudí s postihnutím,
- rozvoj ekoturizmu, integrácia ponuky s miestnymi výrobcami a remeselníkmi,
- rovnomerné rozloženie cestovného ruchu (odľahčenie oblasti Morského Oka, Chochołowskej doliny a Štrbského plesa), zahrnutie menej známych (často vzdialených od turistického centra regiónu) atrakcií do katalógu navrhovaných ponúk,
- výstavba parkovísk, centier pre návštevníkov a informačných bodov,
- využitie geotermálnej energie v cestovnom ruchu,
- spoločná organizácia festivalov a kultúrnych a ekologických podujatí, ako aj súťaží a pretekov,
- vytvorenie spoločnej komunikačnej stratégie pre kultúrny a prírodný cestovný ruch,
- šport a rekreácia:
 - rozvoj športových disciplín,

- rozvoj bežkárskych/lyžiarskych trás,
- rozšírenie a prepájanie turistických a bežkárskych tratí v pohraničných oblastiach,
- spoločný program zasnežovania lyžiarskych svahov,
- hospodársky rozvoj:
 - vytvorenie Karpatskej akadémie podnikania v oblasti dedičstva – vzdelávacieho a akceleračného programu pre mladých ľudí z pohraničného regiónu, ktorý podporuje rozvoj podnikov založených na miestnych kultúrnych, prírodných a historických zdrojoch,
 - organizácia školení, workshopov a mentoringu v rozsahu moderných foriem podnikania v súlade s princípmi trvalo udržateľného rozvoja,
 - rozvoj cezhraničnej siete „Karpatská eko-agro-turistika“ – agroturistických fariem a ekologických objektov na oboch stranách hranice fungujúcich na základe spoločných štandardov kvality, certifikácie a spoločnej propagácie,
 - podpora iniciatív v oblasti ekologického poľnohospodárstva, výroby tradičných a miestnych produktov a agroturistiky,
 - integrácia tradičnej poľnohospodárskej výroby s kultúrnym a ekologickým cestovným ruchom,
 - podpora miestnych výrobcov a remeselníkov prostredníctvom spoločnej karpatskej značky a systému propagácie regionálnych produktov,
 - zriadenie cezhraničného centra na propagáciu kultúrneho a hospodárskeho dedičstva, prezentáciu miestnych remesiel, tradičných produktov a ekoturistiky,
 - podpora modelov trvalo udržateľného rozvoja, ktoré kombinujú ochranu dedičstva, ekológiu a moderné podnikanie,
 - podpora miestneho podnikania, najmä v odvetviach spojených s cestovným ruchom, remeslami a službami,
- v oblasti trhu práce:
 - vytvorenie spoločných centier pracovného a kariérneho poradenstva – kancelárií a online platforiem s databázou pracovných ponúk dostupných v oboch jazykoch,
 - poskytovanie kariérneho poradenstva, kariérneho koučingu a organizovanie spoločných pracovných veľtrhov a networkingových podujatí,
 - poskytovanie odborného a špecializovaného vzdelávania na posilnenie kompetencií v sektoroch cestovného ruchu, služieb, remesiel a ekologického poľnohospodárstva,
 - podpora pracovnej mobility a integrácie trhu práce v pohraničnom regióne,

- projekty, ktoré posilňujú stabilitu zamestnanosti a znižujú negatívne vplyvy sezónnosti,
- realizácia spoločných vzdelávacích a odborných iniciatív, prispôsobených súčasnému trhu práce.

Uvedené návrhy sú v súlade s predpokladmi navrhnutými v strome cieľov pre hospodársky sektor v regióne okolo Tatier. Predstavujú odporúčania na urýchlenie hospodárskeho rozvoja v analyzovanej oblasti.

6. Vedecký sektor

6.1 Diagnóza vedeckého sektora

Podrobná socioekonomická analýza vedeckého sektora je uvedená v dokumente „Diagnóza prostredia – región okolo Tatier“. Nižšie uvádzame najdôležitejšie údaje z tejto analýzy.

V poľskej časti regiónu okolo Tatier sa nachádzajú tieto vysoké školy:

- Akademia Nauk Stosowanych, Nowy Sącz (okres mesto Nowy Sącz);
- Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz (okres mesto Nowy Sącz);
- Akademia Nauk Stosowanych, Nowy Targ (okres Nowy Targ);
- Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka (okres Sucha Beskidzka)¹.

Okrem toho možno spomenúť pobočky nižšie uvedených univerzít:

- Akademia Nauk Stosowanych im. Józefa Gołuchowskiego – filiálky: Gorlice (okres Gorlice) a Limanowa (okres Limanowa);
- Wschód-Zachód Szkoła Wyższa im. Henryka Józwiaka – filiálka Nowy Sącz (okres mesto Nowy Sącz);
- Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku – filiálka Nowy Targ (okres Nowy Targ);
- Uczelnia Nauk Społecznych – filiálka Nowy Targ (okres Nowy Targ);
- Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Brzeg – filiálka Nowy Targ (okres Nowy Targ);
- Prywatna Wyższa Szkoła Ochrony Środowiska, Radom – filiálka Zakopane (okres Tatry);
- Wyższa Szkoła Planowania Strategicznego, Dąbrowa Górnicza – filiálka Zakopane (okres Tatry);
- Staropolska Akademia Nauk Stosowanych, Kielce – filiálka Myślenice (okres Myślenice)².

V slovenskej časti regiónu okolo Tatier zasa pôsobia tieto vysokoškolské inštitúcie:

- Katolícka univerzita v Ružomberku (okres Ružomberok);
- Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši (okres Liptovský Mikuláš)³.

Okrem toho sa na slovenskej strane nachádzajú pobočky týchto univerzít:

- Žilinská univerzita v Žiline – Výskumný ústav vysokohorskej biológie, Tatranská Javorina (okres Poprad)⁴,

¹ <https://radon.nauka.gov.pl/>, prístup: 15. 4. 2025.

² <https://radon.nauka.gov.pl/>, prístup: 15. 4. 2025.

³ <https://www.minedu.sk/vysoke-skoly-v-slovenskej-republike/>, prístup: 15. 4. 2025.

⁴ <https://vuvb.uniza.sk/index.php/sk/>, prístup: 15. 4. 2025.

- Žilinská univerzita v Žiline – Inštitút Aurela Stodolu, Liptovský Mikuláš (okres Liptovský Mikuláš)⁵,
- Katolícka univerzita v Ružomberku – Inštitút Juraja Páleša, Levoča (okres Levoča)⁶,
- Katolícka univerzita v Ružomberku – Teologický inštitút, Spišské Podhradie (okres Levoča)⁷,
- Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave – Ústav bl. Vasiľa Hopku, Spišská Nová Ves (okres Spišská Nová Ves)⁸,
- Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave – Ústav sociálnej práce bl. Tomislava Kolakoviča, Trstená (okres Ružomberok)⁹.

Pôsobenie univerzít zvyšuje rozvojový potenciál Regiónu.

Je viditeľný veľký význam odborného vzdelávania v regióne okolo Tatier. Pomerne populárne sú stredné odborné školy (v roku 2023 si ich zvolilo 46,8 % žiakov stredných škôl) a odborné učilišťa v Poľsku (15,4 %), ako aj stredné odborné školy na Slovensku (v roku 2023 si ich zvolilo 68,9 % žiakov stredných škôl). Je to spôsobené špecifickou povahou miestneho trhu práce a predstavuje výzvy v oblasti prispôsobenia odborného vzdelávania potrebám tohto trhu a zabezpečenia kvality vzdelávania, ktorá v prípade potreby umožní pokračovanie v štúdiu na univerzitách.

Počas strategických workshopov sa nedospelo k žiadnym významným záverom týkajúcim sa vedeckého sektora. Primárny dôraz sa kládol na problematiku odchodu mladých ľudí z tatranského regiónu v dôsledku konkurencie na trhu práce a životnej úrovne z väčších, rozvinutejších centier.

6.2 Strom problémov vedeckého sektora

Na základe získaných informácií a záverov bol pre vedecký sektor pripravený strom problémov.

⁵ <https://ias.uniza.sk/>, prístup: 15. 4. 2025.

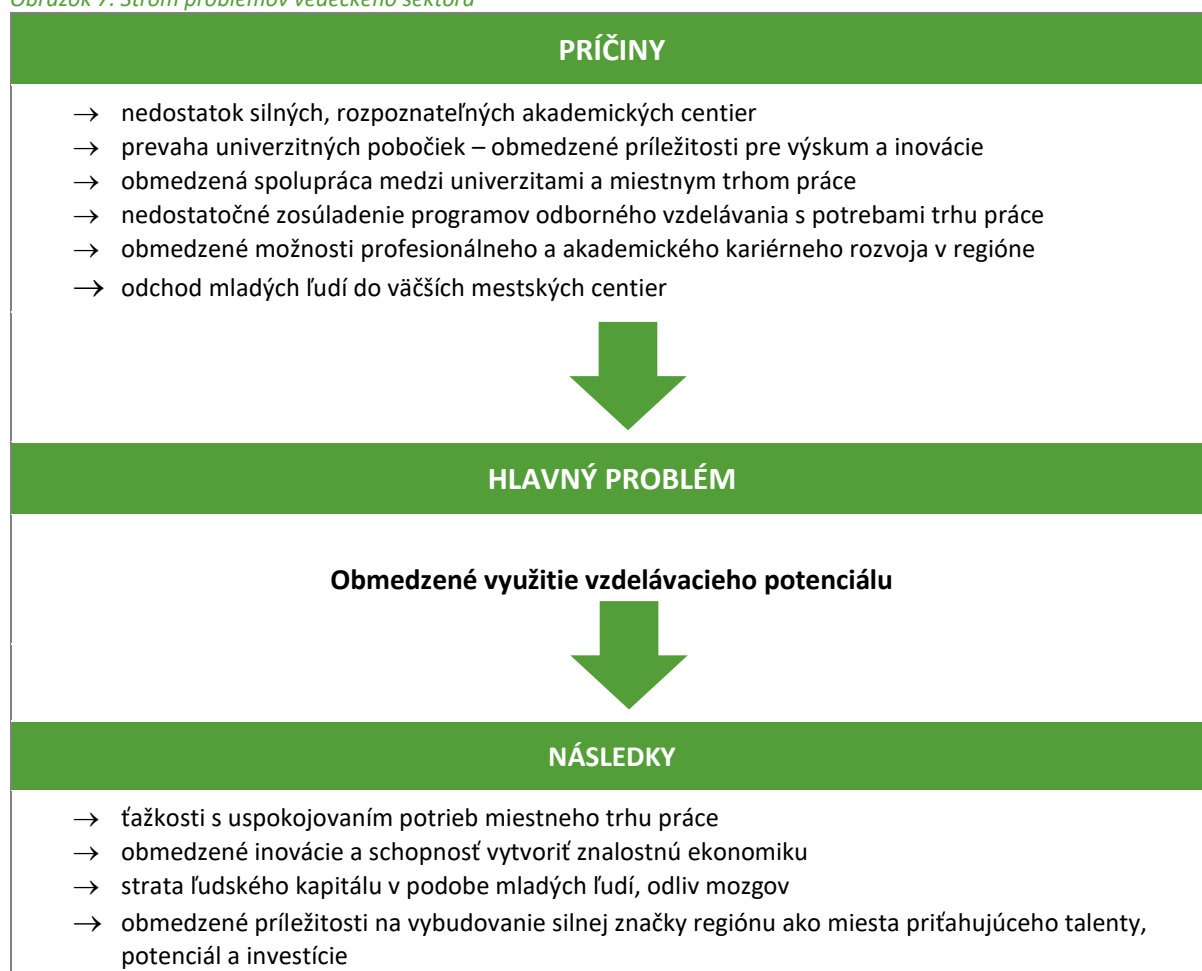
⁶ <https://www.ku.sk/fakulty-katolickej-univerzity/pedagogicka-fakulta/katedry/institut-juraja-palesa-v-levoci/#submenu>, prístup: 15. 4. 2025.

⁷ <https://www.ku.sk/fakulty-katolickej-univerzity/teologicka-fakulta/pracoviska-fakulty/teologicky-institut-ku-v-spiisskom-podhradi/>, prístup: 15. 4. 2025.

⁸ <https://www.vssvalzbety.sk/pracoviska/detasovane-pracoviska/institut-socialnych-vied-a-zdravotnictva>, prístup: 15. 4. 2025.

⁹ <https://www.vssvalzbety-orava.sk/>, prístup: 15. 4. 2025.

Obrázok 7. Strom problémov vedeckého sektora

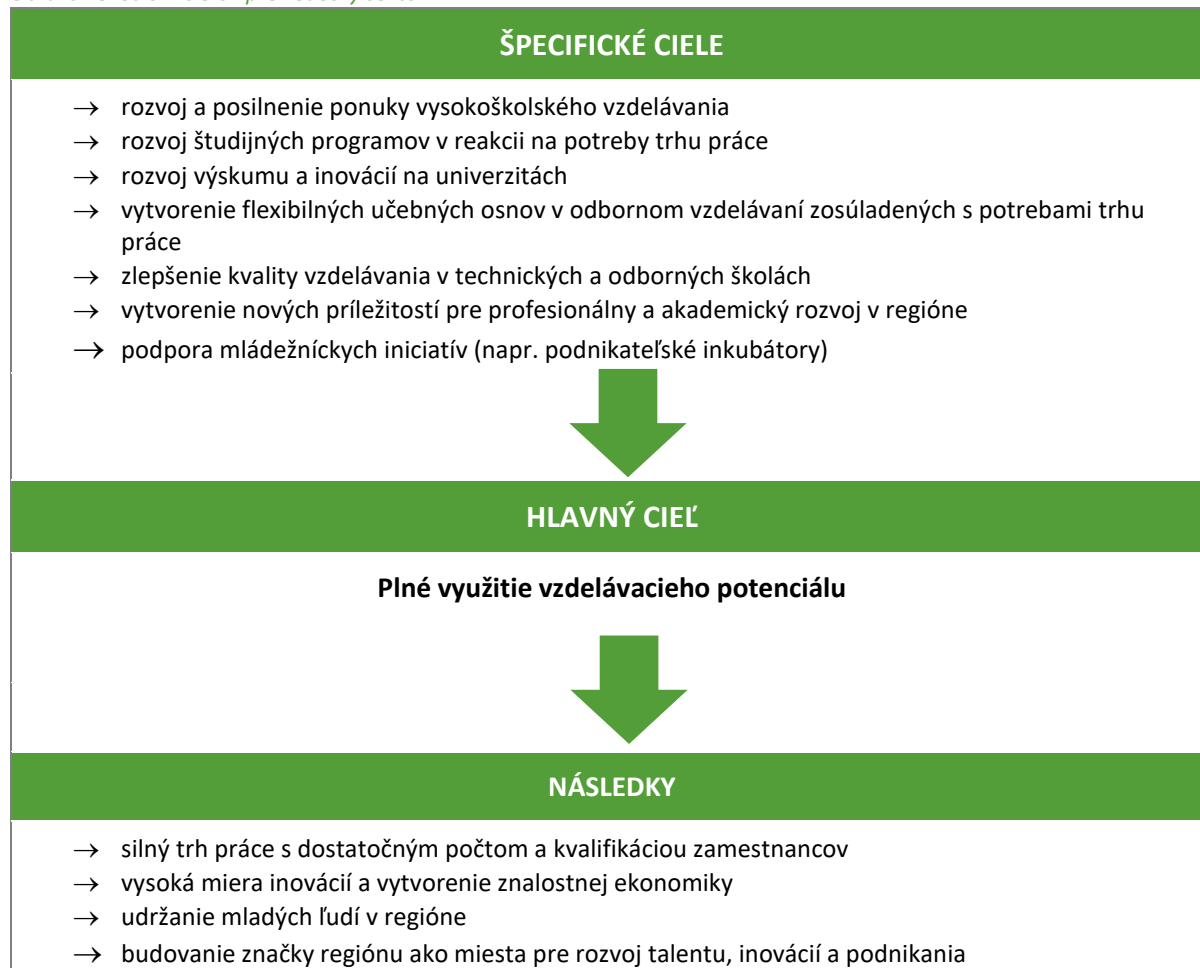


Zdroj: *vlastné spracovanie*

6.3 Strom cieľov a odporúčania pre vedecký sektor

Na základe stromu problémov bol vypracovaný strom cieľov pre vedecký sektor.

Obrázok 8. Strom cieľov pre vedecký sektor



Zdroj: *vlastné spracovanie*

V rámci otvorených otázok o budúcnosti cezhraničnej spolupráce v dotazníkovom prieskume a počas strategických workshopov respondenti uvádzali nasledujúce návrhy na zlepšenie situácie regiónu okolo Tatier v oblasti vzdelávania:

- posilnenie spolupráce medzi školami, univerzitami, kultúrnymi inštitúciami a podnikmi,
- spoločné vzdelávacie programy, štipendiá a výmeny mládeže,
- rozvoj nových zručností v kľúčových odvetviach pre región: cestovný ruch, obnoviteľné zdroje energie a lokálna výroba,
- prispôbenie vzdelávacích programov potrebám trhu práce,
- odborné vzdelávanie s prvkami robotiky, digitálnych zručností a umelej inteligencie,
- investície do vzdelávania a odbornej prípravy s cieľom zvýšiť kompetencie obyvateľov a prispôbiť ich potrebám trhu.

Uvedené návrhy sú v súlade s predpokladmi identifikovanými v strome cieľov pre vedecký sektor regiónu okolo Tatier. Toto sú odporúčania pre ďalší rozvoj poľsko-slovenského partnerstva – budovanie trvalej cezhraničnej spolupráce v oblasti vedy a vzdelávania.

7. SWOT a TOWS analýza

Na základe predchádzajúcej diagnózy regiónu okolo Tatier bola pre túto oblasť vypracovaná SWOT/TOWS analýza. Výsledky strategických workshopov, počas ktorých bol tento typ analýzy tiež vypracovaný, významne prispeli k jej vypracovaniu.

Tabuľka 3. SWOT/TOWS analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Výnimočné hodnoty krajiny • Rozsiahle chránené územia chrániace prírodné hodnoty – početné národné parky a prírodné rezervácie • Početné kúpele a termálne kúpele, geotermálny potenciál • Vysoké kultúrne hodnoty – prítomnosť cenných objektov historického a kultúrneho dedičstva • Vysoká hustota historických pamiatok na relatívne malej ploche • Povedomie o identite a kultúrnej spolupatričnosti obyvateľov • Silne rozvinutý cestovný ruch využívajúci jedinečné prírodné hodnoty • Rozvíjajúca sa sieť cyklistických trás a horských chodníkov • Pomerne dobre rozvinutá turistická infraštruktúra, primerané ubytovacie zariadenia • Celoročná rekreačná ponuka – hory lákajú turistov v lete (pešie túry, bicykle) aj v zime (lyžovanie, snowboarding) • Viacgeneračné skúsenosti v cestovnom ruchu, schopnosť rýchlo sa prispôbiť potrebám trhu a zákazníkov • Potenciál tradičných remesiel (napr. výroby z dreva, syry, výšivky) • Spoločenská aktivita obyvateľov • Ochota k cezhraničnej spolupráci medzi prevažnou väčšinou miestnych samospráv • Dlhodobé partnerské vzťahy, dôvera 	<ul style="list-style-type: none"> • Dopravná zaostalosť a nedostatky (nedostatok cezhraničných ciest, železničných spojení) • Infraštruktúrna zaostalosť (najmä na poľskej strane: kanalizácia, vodovod) • Náročné terénne podmienky – výzvy pre rozvoj infraštruktúry v horských oblastiach • Nízka úroveň odpadového hospodárstva • Hydrologické problémy (záplavy, zosuvy pôdy) • Starnúce obyvateľstvo • Odliv mladého, vzdelaného a profesionálne aktívneho obyvateľstva • Obmedzený prístup k zdravotnej starostlivosti • Nedostatočne upravené podmienky pre riešenie záležitostí spojených so starostlivosťou o územie, najmä na poľskej strane • Nedostatočná propagácia regiónu ako celku, nedostatok súdržnej a spoločnej informačnej politiky • Strata autenticity kultúry – komercializácia folklóru • Mentalita: závisť, neochota v prípade inovácií a noviniek • Problém nezamestnanosti v niektorých oblastiach – najmä na slovenskej strane • Závislosť ekonomiky od tradičných sektorov – dominancia cestovného ruchu a stavebníctva, nízky podiel moderných odvetví

<ul style="list-style-type: none"> • Podobnosť jazykov, jednoduchá komunikácia • Skúsenosti s realizáciou cezhraničných projektov 	<ul style="list-style-type: none"> • Výskyt sivej ekonomiky • Riziko narušenia ekologickej rovnováhy – výzva trvalo udržateľného hospodárskeho rozvoja pri zachovaní prírodných hodnôt • Preťaženie turistami – najmä počas hlavnej sezóny • Nedostatočná komunikácia v oblasti bezpečnosti medzi záchrannými službami
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Možnosť získania finančných prostriedkov na rozvojové projekty z fondov EÚ • Cezhraničný charakter: sloboda pohybu medzi hranicami • Rozvoj miestnych trhov a regionálnych produktov (napr. remeslá, agroturistika) • Rozvoj podnikania • Móda na zdravý životný štýl, kontakt s prírodou, šport • Rozvoj jazykových kompetencií obyvateľov • Rozvoj obnoviteľných zdrojov energie • Rozvoj moderných riešení, a to aj v cestovnom ruchu • Rozvoj digitálnych kompetencií obyvateľov 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamické zmeny kurzov mien • Byrokracia a rozdiely v poľskej a slovenskej legislatíve • Vojna na Ukrajine destabilizuje región strednej a východnej Európy • Riziko recesie v Európe • Nedostatok personálu a zamestnancov – najmä v službách, stravovaní a cestovnom ruchu • Rastúce ceny energií a pohonných hmôt • Sociálne nerovnosti, sociálna izolácia starších ľudí, ľudí so zdravotným postihnutím a chudobných • Problémy s prístupom k internetu v niektorých oblastiach • Príliš pomalé tempo prispôsobovania inovácií aktuálnym hospodárskym podmienkam

Zdroj: vlastné spracovanie

Na báze výsledkov analýzy SWOT sa pripravuje analýza TOWS. Líši sa tým, že najprv sa berú do úvahy vonkajšie faktory – príležitosti a hrozby – a potom sa porovnávajú so silnými a slabými stránkami daného subjektu. Výsledkom je výber strategických smerov, ktoré zdôrazňujú silné stránky subjektu, umožňujú mu využiť vznikajúce príležitosti a zároveň obmedzujú vplyv hrozieb a vnútorných slabých miest.

Existujú štyri základné varianty stratégie TOWS:

- Stratégia maxi-maxi – používa sa, keď má organizácia prevahu silných stránok a prostredie ponúka veľa príležitostí; jej cieľom je dynamický rozvoj a expanzia, často vo viacerých smeroch súčasne;
- Stratégia mini-maxi – používa sa, keď dominujú vnútorné slabiny, ale vonkajšie podmienky podporujú rast; zahŕňa využívanie príležitostí a zároveň obmedzovanie deficitov subjektu;
- Stratégia maxi-mini – implementuje sa, keď je prostredie nepriaznivé (prevládajú hrozby), ale subjekt má silný potenciál; predpokladá spoliehanie sa na vnútorné silné stránky pri neutralizácii ťažkostí a hrozieb;
- Stratégia mini-mini – charakteristická pre subjekty s obmedzeným potenciálom pôsobiace v nepriaznivom prostredí; v pesimistickej verzii vedie ku kolapsu, zatiaľ čo v optimistickejšej verzii vedie k pokusom o prežitie, reštrukturalizáciu alebo spojenie síl s inými subjektmi.

Predpokladá sa, že región okolo Tatier má silný vnútorný potenciál (prírodné a kultúrne bohatstvo, rozvinutý cestovný ruch a skúsenosti s cezhraničnou spoluprácou) a zároveň pôsobí v prostredí bohatom na rozvojové príležitosti (fondy EÚ, rastúci trend zdravého životného štýlu, rozvoj obnoviteľných zdrojov energie, podnikania a digitálnych technológií). Preto by mohol profitovať z prijatia maxi-maxi stratégie, ktorá zahŕňa dynamický rozvoj v rôznych oblastiach. Tento rozvoj by mohol zahŕňať strategické smery, ako napríklad:

- Ďalší rozvoj cestovného ruchu – vytváranie nových produktov cestovného ruchu, ktoré kombinujú rekreáciu, zdravie a kultúru (ekoturistika, agroturistika, wellness, kúpeľná turistika) a celoročné ponuky, dostupné v lete aj v zime, aj pre špecifické skupiny turistov (rodiny, seniori atď.), ale s vhodným riadením toku turistov, aby sa predišlo preťaženiu;
- Posilnenie značky a propagácie regiónu – budovanie ucelenej identity značky Regiónu na základe prírodných a kultúrnych aktív a rozvoj spoločného propagačného programu, ktorý zahŕňa aj digitálne nástroje (portály, mobilné aplikácie, sociálne médiá);
- Využívanie dostupných externých fondov na rozvoj infraštruktúry cestovného ruchu, dopravy, technickej infraštruktúry, ako aj obnoviteľných zdrojov energie;
- Diverzifikácia hospodárstva prostredníctvom rozvoja inovácií a podnikania – vytváranie inovačných centier a podnikateľských inkubátorov podporujúcich startupy a iné podnikateľské iniciatívy v oblasti cestovného ruchu, ekológie a technológií;
- Ďalší rozvoj cezhraničnej spolupráce – realizácia spoločných projektov v oblasti cestovného ruchu, ochrany životného prostredia, kultúry, rozvoja infraštruktúry, vytvorenie siete inštitúcií podporujúcich výmenu vedomostí a skúseností, organizácia spoločných podujatí (slávnosti, veľtrhy, konferencie) propagujúcich región ako celok.

8. Zhrnutie – závery a odporúčania

1. Všeobecné závery a odporúčania vyplývajúce z doterajšej spolupráce

- Väčšina respondentov dotazníkového prieskumu vykonaného na účely diagnózy hodnotí skúsenosti s poľsko-slovenskou cezhraničnou spoluprácou ako veľmi dobré alebo dobré (77,9 %);
- Najčastejšie realizované projekty v rámci poľsko-slovenskej cezhraničnej spolupráce sa týkajú oblastí cestovného ruchu, rekreácie, propagácie, kultúry, umenia, kultúrneho dedičstva, regionálneho rozvoja, spolupráce medzi miestnymi samosprávami a inštitúciami;
- Medzi faktory, ktoré najviac uľahčujú cezhraničnú spoluprácu, patria: skúsenosti s predchádzajúcou cezhraničnou spoluprácou, osobné vzťahy s partnermi spolupráce, geografická blízkosť, predmet projektu a skúsenosti s realizáciou podobných projektov;
- Medzi faktory, ktoré bránia cezhraničnej spolupráci, patria predovšetkým: byrokratické problémy, právne rozdiely a predpisy medzi krajinami, dlhé čas očakávania na refundáciu, zložité postupy podávania žiadostí a jazyková bariéra;
- Zlepšenia v cezhraničnej spolupráci by mohli zahŕňať najmä: zjednodušenie postupov a byrokratických otázok súvisiacich s prípravou, realizáciou a vyúčtovaním projektov; skrátenie lehôt na hodnotenie projektov/zjednodušenie kritérií hodnotenia projektov; zavedenie finančných stimulov, ako sú zálohové platby; a väčšia flexibilita pri predkladaní tém projektov.

2. Verejný sektor:

- Hlavným problémom, ktorému čelí verejný sektor, je nízka efektívnosť a súdržnosť cezhraničnej spolupráce medzi Poľskom a Slovenskom, ktorá vyplýva okrem iného z nedostatku dlhodobého rozvojového plánu a ucelenej vízie, nedostatku ucelenej propagačnej, marketingovej a informačnej politiky, nadmernej byrokracie a nedostatku spoločných riešení a koordinovanej spolupráce v dôležitých oblastiach (doprava, bezpečnosť, ochrana životného prostredia);
- To má okrem iného za následok stratu príležitostí na udržateľný rozvoj, nedostatočnú konkurencieschopnosť regiónu v porovnaní s inými európskymi turistickými destináciami, prehľbujúcu sa marginalizáciu niektorých oblastí a pokles kvality života obyvateľstva;
- V oblasti verejného sektora sa odporúča prijať nasledujúce rozvojové ciele:
 - vypracovanie dlhodobého plánu rozvoja a jednotnej, spoločnej vízie pre celý región;
 - stabilné politické priority, nezávislé od aktuálnych zmien v orgánoch;

- vypracovanie spoločnej propagačnej, marketingovej a informačnej politiky;
- zníženie nadmernej byrokracie a zjednodušenie postupov;
- vypracovanie spoločných cezhraničných riešení v dôležitých oblastiach (doprava, bezpečnosť, ochrana životného prostredia);
- venovanie väčšej pozornosti menej turistickým oblastiam pri pridelovaní finančných prostriedkov a plánovaní rozvoja;
- lobovanie za väčšiu národnú podporu pre región;
- rozšírenie a modernizácia dopravnej infraštruktúry – ciest a železníc;
- zabezpečenie priestorového poriadku a harmonického rozvoja zástavby;
- vytvorenie spoločnej stratégie ochrany prírody;
- zlepšenie prístupu obyvateľov k verejným službám (zdravotná starostlivosť);
- Medzi konkrétne návrhy projektov v tejto oblasti patria:
 - vytvorenie integrovaného cezhraničného dopravného systému okolo Tatier;
 - vytvorenie spoločných autobusových a železničných spojení;
 - zavedenie spoločných cestovných lístkov a integrovaného informačného systému pre cestujúcich;
 - dynamický rozvoj siete cyklotrás;
 - vytvorenie a implementácia jednotnej, ucelenej koncepcie ochrany prírody na oboch stranách Tatier;
 - implementácia nástrojov na monitorovanie a plánovanie turistickej dopravy s cieľom minimalizovať tlak na životné prostredie;
 - investície do obnoviteľných zdrojov energie a technológií, ktoré znižujú emisie znečisťujúcich látok;
 - vytvorenie cezhraničnej siete služieb starostlivosti, rehabilitácie a sociálnych služieb;
 - rozvoj spolupráce medzi záchranými zložkami;
 - integrované územné plánovanie – spoločné stratégie územného rozvoja, ktoré zohľadňujú ochranu životného prostredia a potreby miestnych komunit;
 - implementácia vhodných architektonických a územných štandardov inšpirovaných tradičnou architektúrou regiónu.

3. Mimovládny sektor

- Hlavným problémom mimovládneho sektora je jeho slabá integrácia a obmedzená efektívnosť, ktorá vyplýva okrem iného z nedostatku dôvery v spoluprácu medzi rôznymi

subjektmi, tendencie uprednostňovať krátkodobé záujmy pred dlhodobými cieľmi a zložitejšej miestnej mentality;

- To má za následok okrem iného obmedzenú úlohu mimovládneho sektora v regionálnom rozvoji, nevyužitý sociálny potenciál, nedostatok dlhodobých sociálnych iniciatív a prehľbovanie lokálnych rozdielov a konfliktov;
- Mimovládny sektor je vyzvaný k dosiahnutiu nasledujúcich rozvojových cieľov:
 - zvýšenie počtu a zintenzívnenie činnosti mimovládnych organizácií;
 - budovanie dôvery a ochoty spolupracovať medzi rôznymi subjektmi;
 - rozvoj dlhodobého strategického myslenia v sociálnych aktivitách;
 - zmena spoločenských postojov: väčšia otvorenosť, zníženie konfliktnosti, väčšia ochota spolupracovať;
 - aktívne využívanie spoločnej kultúry pre medzištátnu spoluprácu;
- Medzi konkrétne návrhy projektov v tejto oblasti patria:
 - posilnenie spolupráce medzi miestnymi samosprávami, mimovládnyimi organizáciami, miestnymi komunitami a súkromným sektorom;
 - zapojenie miestnych komún do rozhodovacích procesov;
 - zvyšovanie povedomia, zmena mentality, cieľavedomá a efektívna komunikácia.

4. Hospodársky sektor

- Hlavným problémom hospodárskeho sektora je jeho nedostatočná modernosť a úroveň udržateľnosti, ktorá vyplýva okrem iného zo silnej závislosti ekonomiky od tradičných sektorov, malého podielu moderných sektorov v ekonomike, problému nezamestnanosti, odlivu mladých a vzdelaných ľudí do väčších centier a kvalitatívnych nedostatkov v sektore cestovného ruchu;
- To má okrem iného za následok obmedzenú konkurencieschopnosť ekonomiky regiónu a obmedzený rozvojový potenciál, nestabilitu trhu práce, stratu ľudského kapitálu a stratu kultúrnych hodnôt;
- V hospodárskom sektore sa navrhuje stanoviť rozvojové ciele, ako napríklad:
 - diverzifikácia ekonomiky;
 - rozvoj moderných sektorov (IKT, vedecké a technické činnosti);
 - zvýšenie inovatívnosti;
 - zníženie úrovne nezamestnanosti;
 - vytvorenie stabilných celoročných pracovných ponúk;

- udržanie mladých obyvateľov prostredníctvom atraktívnych príležitostí na prácu, rozvoj a život;
- zlepšenie kvality služieb cestovného ruchu a stravovania;
- ochrana kultúry pred nadmernou komercializáciou;
- náležité využívanie prírodných zdrojov pre hospodársky rozvoj vrátane rozvoja cestovného ruchu;
- Medzi konkrétne návrhy projektov v tejto oblasti patria:
 - vytvorenie Cezhraničného turistického informačného centra;
 - vytvorenie Cesty kultúrneho dedičstva;
 - vytváranie tematických chodníkov ako formy atraktívnej expozície a pestovania tradícií tatranského pohraničia;
 - podpora miestnej kultúry a umeleckých remesiel;
 - vytvorenie spoločného, fungujúceho na oboch stranách hranice produktu Turistická karta s kompletným balíkom atrakcií a výhod;
 - zavedenie automatizovaných systémov turistických služieb a informácií;
 - vypracovanie spoločných štandardov dostupnosti, vybudovanie infraštruktúry pre ľudí s postihnutím;
 - vytvorenie spoločnej komunikačnej stratégie pre kultúrny a prírodný cestovný ruch;
 - vytvorenie Karpatskej akadémie podnikania v oblasti dedičstva – vzdelávacieho a akceleračného programu pre mladých ľudí z pohraničného regiónu, ktorý podporuje rozvoj podnikov založených na miestnych kultúrnych, prírodných a historických zdrojoch;
 - podpora iniciatív v oblasti ekologického poľnohospodárstva, výroby tradičných a miestnych produktov a agroturistiky;
 - podpora miestnych výrobcov a remeselníkov prostredníctvom spoločnej karpatskej značky a systému propagácie regionálnych produktov;
 - vytvorenie spoločných centier pracovného a kariérneho poradenstva – kancelárií a online platforiem s databázou pracovných ponúk dostupnou v oboch jazykoch;
 - poskytovanie kariérneho poradenstva, kariérneho koučingu a organizovanie spoločných pracovných veľtrhov a networkingových podujatí;
 - poskytovanie odborného a špecializovaného vzdelávania na posilnenie kompetencií v sektoroch cestovného ruchu, služieb, remesiel a ekologického poľnohospodárstva.

5. Vedecký sektor

- Hlavným problémom vedeckého sektora je obmedzené využívanie vzdelávacieho potenciálu, ktoré vyplýva okrem iného z nedostatku silných, rozpoznateľných akademických centier, nedostatočnej spolupráce medzi univerzitami a miestnym trhom práce, nedostatočného zosúladenia programov odborného vzdelávania s potrebami trhu práce a obmedzených príležitostí na rozvoj profesionálnej a vedeckej kariéry v regióne;
- To má okrem iného za následok ťažkosti s uspokojovaním potrieb miestneho trhu práce, obmedzené inovácie, stratu ľudského kapitálu a obmedzené príležitosti na budovanie značky regiónu ako miesta priťahujúceho talenty a investície;
- Vo vedeckom sektore sa navrhuje stanoviť rozvojové ciele, ako napríklad:
 - rozvoj a posilnenie ponuky vysokoškolského vzdelávania;
 - rozvoj študijných programov v reakcii na potreby trhu práce;
 - rozvoj výskumu a inovácií na univerzitách;
 - vytvorenie flexibilných učebných osnov v odbornom vzdelávaní zosúladených s potrebami trhu práce;
 - zlepšenie kvality vzdelávania v technických a odborných školách;
 - vytvorenie nových príležitostí pre profesionálny a akademický rozvoj v regióne;
 - podpora mládežníckych iniciatív (napr. podnikateľské inkubátory);
- Medzi konkrétne návrhy projektov v tejto oblasti patria:
 - posilnenie spolupráce medzi školami, univerzitami, kultúrnymi inštitúciami a podnikmi;
 - spoločné vzdelávacie programy, štipendiá a výmeny mládeže;
 - rozvoj nových zručností v kľúčových odvetviach pre región: cestovný ruch, obnoviteľné zdroje energie a lokálna výroba;
 - prispôsobenie vzdelávacích programov potrebám trhu práce.

6. Koncové zhrnutie

- Región okolo Tatier má veľký potenciál ďalšieho rozvoja cezhraničnej spolupráce;
- Medzi kľúčové výzvy patria: byrokracia, právne rozdiely, politická a finančná nestabilita, odliv mládeže, nedostatky v infraštruktúre, výzvy súvisiace s ochranou prírody a potreba ďalšieho rozvoja cestovného ruchu;
- Najväčšie rozvojové príležitosti spočívajú v: cestovnom ruchu, ochrane životného prostredia, spoločnom kultúrnom dedičstve a spoločenských aktivitách;
- Prioritou by malo byť: zjednodušenie postupov financovania projektov, posilnenie inštitucionálnej a sociálnej spolupráce a budovanie trvalých partnerstiev.

Zoznam grafov a obrázkov

Graf 1. Odpovede na otázku „Koľko projektov poľsko-slovenskej cezhraničnej spolupráce realizoval/realizuje subjekt, ktorý zastupujete?“	6
Graf 2. Odpovede na otázku „Koľko projektov poľsko-slovenskej cezhraničnej spolupráce realizoval/realizuje subjekt, ktorý zastupujete?“ v členení na poľských a slovenských respondentov	6
Graf 3. Odpovede na otázku „Aký typ projektu realizoval Váš subjekt v rámci programov cezhraničnej spolupráce Poľsko – Slovensko?“	7
Graf 4. Odpovede na otázku „Aký typ projektu realizoval Váš subjekt v rámci programov cezhraničnej spolupráce Poľsko – Slovensko?“ v členení na poľských a slovenských respondentov	7
Graf 5. Odpovede na otázku „V ktorých tematických oblastiach sa realizovali/realizujú projekty?“	8
Graf 6. Odpovede na otázku „V ktorých tematických oblastiach sa realizovali/realizujú projekty?“ v členení na poľských a slovenských respondentov	9
Graf 7. Odpovede na otázku „Z ktorého regiónu na poľskej/slovenskej strane pochádzal/pochádza cezhraničný partner (partneri)?“	10
Graf 8. Odpovede na otázku „Ako by ste vo všeobecnosti opísali doterajšie skúsenosti Vami zastupovanej inštitúcie/subjektu s poľsko-slovenskou cezhraničnou spoluprácou?“	11
Graf 9. Odpovede na otázku „Ako by ste vo všeobecnosti opísali doterajšie skúsenosti Vami zastupovanej inštitúcie/subjektu s poľsko-slovenskou cezhraničnou spoluprácou?“ v členení na poľských a slovenských respondentov	11
Graf 10. Odpovede na otázku „Uvedte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru uľahčili/uľahčujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“	12
Graf 11. Odpovede na otázku „Uvedte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru uľahčili/uľahčujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“ v členení na poľských a slovenských respondentov.	13
Graf 12. Odpovede na otázku „Uvedte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru sťažovali/sťažujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“	15
Graf 13. Odpovede na otázku „Uvedte, prosím, faktory, ktoré podľa Vášho názoru sťažovali/sťažujú Vašu spoluprácu v cezhraničných projektoch Poľsko – Slovensko?“ v členení na poľských a slovenských respondentov.	16
Graf 14. Odpovede na otázku „Prečo ste doteraz nerealizovali cezhraničné poľsko-slovenské projekty?“	17
Graf 15. Odpovede na otázku „Prečo ste doteraz nerealizovali cezhraničné poľsko-slovenské projekty?“ v členení na poľských a slovenských respondentov	18
Graf 16. Odpovede na otázku „V akých tematických oblastiach plánujete žiadať o finančný príspevok na realizáciu projektov?“	19
Graf 17. Odpovede na otázku „V akých tematických oblastiach plánujete žiadať o finančný príspevok na realizáciu projektov?“ v členení na poľských a slovenských respondentov	21
Graf 18. Odpovede na otázku „Ktoré prvky v rozsahu cezhraničnej spolupráce by sa mohli zlepšiť/zmeniť, aby sa do tohto typu spolupráce zapájalo viac subjektov?“	23
Graf 19. Odpovede na otázku „Ktoré prvky v rozsahu cezhraničnej spolupráce by sa mohli zlepšiť/zmeniť, aby sa do tohto typu spolupráce zapájalo viac subjektov?“ v členení na poľských a slovenských respondentov	24

<i>Obrázok 1. Strom problémov verejného sektora.....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázok 2. Strom cieľov verejného sektora.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázok 3. Strom problémov mimovládneho sektora.....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázok 4. Strom cieľov pre mimovládny sektor</i>	<i>35</i>
<i>Obrázok 5. Strom problémov hospodárskeho sektora</i>	<i>39</i>
<i>Obrázok 6. Strom cieľov pre hospodársky sektor</i>	<i>40</i>
<i>Obrázok 7. Strom problémov vedeckého sektora</i>	<i>46</i>
<i>Obrázok 8. Strom cieľov pre vedecký sektor</i>	<i>47</i>